



DeepL

Abonnez-vous à DeepL Pro pour traduire des fichiers plus volumineux.  
Visitez [www.DeepL.com/propour](https://www.DeepL.com/propour) en savoir plus.

## DOCUMENT DE RECHERCHE

---

# EFFICACITÉ RADICALE

Des services publics différents, meilleurs et moins coûteux

**Sarah Gillinson, Matthew Horne et Peter Baeck**



# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Nous avons examiné plus de 100 études de cas d'efficacité radicale en action dans différents endroits,

▼ L'"efficacité administrative" concerne des services publics différents, meilleurs et moins coûteux. Il s'agit de l'innovation qui permet de fournir des services publics de bien meilleure qualité. résultats pour un coût bien moindre.

L'efficacité radicale ne consiste pas à modifier les services existants. Il s'agit plutôt de générer de nouvelles perspectives sur des problèmes anciens afin de garantir un véritable changement dans la nature et l'efficacité des services proposés et de transformer l'expérience du public vis-à-vis de ces services.

Il ne s'agit pas d'une théorie abstraite - l'efficacité radicale est basée sur des centaines d'exemples éprouvés dans le monde entier, dans différents services, contextes et à des échelles très diverses. Elle est également mise en pratique dans le cadre d'un projet conjoint entre le NESTA et l'unité Innovation, qui travaille avec les autorités locales pour transformer les services destinés aux jeunes enfants.

À court terme, l'efficacité radicale peut aider à faire face aux pressions financières sans précédent dans les services publics - les preuves de nos études de cas suggèrent que des économies de 20 à 60 pour cent sont possibles, ainsi que de meilleurs résultats. Si le Royaume-Uni peut réaliser le potentiel d'efficacité radicale que nous avons observé dans des villes et des États du monde entier, cela se traduirait par d'énormes économies pour le gouvernement et de meilleurs résultats pour les citoyens. À long terme, l'efficacité radicale est le fondement nécessaire de la réponse du Royaume-Uni à la nature changeante des demandes de services publics.

## Le modèle d'efficacité radicale

De l'approche de Chicago en matière de police communautaire à la justice réparatrice au Brésil, en passant par la réadaptation des patients en Suède et la lutte contre le chômage à Sunderland, l'efficacité radicale est manifestement différente, meilleure et moins coûteuse que les approches traditionnelles.

des contextes et des services à travers le monde. Dans ce rapport, nous présentons dix de ces cas de manière plus détaillée et développons un modèle qui explique ce qui rend ces innovations différentes, meilleures et plus abordables.

L'efficacité radicale comporte quatre volets :

- New Insights - d'où viennent les nouvelles idées.
- Nouveaux clients - re-conceptualiser les clients.
- Nouveaux fournisseurs - revoir qui fait le travail, et reconsidérer le rôle du client.
- Nouvelles ressources - exploiter les ressources latentes enfermées dans les personnes, les actifs et les organisations qui sont souvent considérées comme acquises.

Il existe de nombreux exemples d'innovations qui permettent d'obtenir "plus pour moins", souvent en faisant appel à de nouveaux fournisseurs et en mobilisant de nouvelles ressources.

Cependant, les innovations les plus importantes et les plus radicales génèrent également de nouvelles perspectives significatives et reconceptualisent qui sont leurs clients.

Ces exemples permettent de réaliser les plus grandes économies et d'améliorer les services ; ils représentent l'efficacité radicale en action.

## **Une efficacité radicale dépend d'une approche différente de la réforme des services publics**

Il existe cinq conditions pour ceux qui souhaitent développer des services publics radicalement efficaces. Ces conditions sont illustrées par les dix cas qui font l'objet de ce rapport.

### **1. Faire d'un véritable partenariat avec les utilisateurs le meilleur choix pour tous.**

Le département de police de Chicago a développé un partenariat beaucoup plus fort avec le public en s'engageant

les agents de police de première ligne et la communauté en cartographiant la criminalité et les réseaux criminels en temps réel. Les crimes violents ont diminué de 16 % et le service de police a augmenté de 20 % le temps passé par les agents dans les rues.

## **2. Permettre à des leaders engagés, passionnés et ouverts d'esprit d'émerger de n'importe où.**

Le programme Mental Health First Aid a été fondé en Australie par un couple qui souhaitait former les membres de la communauté à soutenir leurs concitoyens dans des moments de crise de santé mentale de la même manière que les autres, qu'ils font en cas de crise physiologique. Leur approche permet une identification et une intervention précoces en matière de santé mentale, avec des implications en termes d'économies à long terme en évitant les dépenses en soins aigus coûteux.

## **3. Commencez par la qualité de vie des gens et non par la qualité de votre service.**

Ubudehe, fondé sur une tradition communautaire de soutien mutuel, a vu le jour au Rwanda en 2001 à la suite d'une "déclaration d'unité nationale" qui engageait le gouvernement à faire participer les citoyens à l'élaboration des politiques publiques. Aujourd'hui, un quart de la population est impliqué dans la définition des priorités, la gestion et le suivi des activités de l'organisation. leurs propres projets communautaires, qu'ils réalisent souvent à un tiers du coût que peut supporter le gouvernement.

## **4. Travaillez avec le grain et dans l'esprit des familles, des amis et des voisins.**

Les cercles de réparation ont été fondés en 1996 par Dominic Barter, dont le choc face à la pauvreté et à la criminalité dans les favelas de Rio de Janeiro l'a poussé à parler à leurs habitants et à étudier comment il pouvait les aider. Les cercles de réparation mettent l'accent sur l'engagement et la compréhension des racines des désaccords. Le travail de Dominic avec les jeunes dans les écoles a permis de réduire de 50 % les renvois devant les tribunaux pour mineurs.

## **5. Gérez les risques, ne vous contentez pas de les éviter.**

En 2007, plus d'un quart de la population en âge de travailler de Sunderland était économiquement inactive. Livework - une société de conception de services - a utilisé l'ethnographie pour comprendre l'histoire réelle du parcours souvent difficile et bureaucratique des personnes qui retournent au

travail et a conçu une série de services qui les ont aidés à le faire. Dans sa phase initiale, le programme Make It Work a aidé plus de 1 000 personnes, générant des économies initiales de plus d'un quart du budget de l'État. un million de livres pour le conseil municipal. Leur approche était expérimentale mais elle s'appuyait sur des données rigoureuses et a été testée par prototypage itératif.

## Recommandations pour une efficacité radicale

Comme le montrent tous ces exemples, l'efficacité radicale exige un degré important d'autonomie locale pour s'épanouir. Les gouvernements nationaux ne peuvent espérer avoir la réactivité et l'empathie envers les différentes communautés que l'efficacité radicale requiert. L'efficacité radicale dépend sur la capacité des gouvernements nationaux à "lâcher" les rênes de l'innovation et à libérer les innovateurs locaux pour qu'ils développent de nouveaux types de services et d'approches qui serviront leurs communautés de manière différente et plus efficace pour un coût bien moindre.

Mais l'efficacité radicale ne se limite pas à la dévolution de pouvoirs et de responsabilités aux agences locales et les communautés, aussi crucial que cela soit. Il faudra que les rôles de la stratégie centrale et de l'action locale soient clairs, distincts et se renforcent mutuellement. Le gouvernement national doit fournir une orientation stratégique, tandis que les organisations les plus proches du citoyen conçoivent, développent et fournissent de nouveaux services publics.

Le gouvernement national devrait être chargé d'établir un programme et une orientation clairs, fondés sur la poursuite d'objectifs à long terme tels que la qualité de vie et la croissance économique durable. Un cadre d'aspirations, décrivant la conception partagée par les citoyens britanniques des résultats auxquels tous peuvent aspirer collectivement, est d'une importance capitale.

Cette approche remplacerait les objectifs plus technocratiques, les indicateurs de performance et la gestion des performances qui ont dominé les services publics au cours des 30 dernières années.

Afin de libérer les innovateurs de l'intérieur et de l'extérieur de l'ancien système, ce nouveau système devrait créer l'espace et les incitations nécessaires pour que les personnes créatives conçoivent et fournissent des services dans de nouveaux domaines. Pour concrétiser le pouvoir d'un nouveau cadre, il faudrait un système complètement différent pour la responsabilité et la commande des services publics. Ce nouveau système devrait créer l'espace et les incitations nécessaires pour que les personnes créatives conçoivent et fournissent des services d'une manière nouvelle. Cela inclut l'accès à au moins deux types de capital-risque : le capital-risque central, le capital-risque d'entreprise et le capital-risque d'entreprise. du capital-risque pour relever les défis systémiques ; et du capital-risque local pour s'attaquer aux priorités locales.

Les collectivités locales devraient devenir les chefs de file de l'innovation - elles seules peuvent prendre la responsabilité de se connecter profondément avec leurs communautés pour explorer comment elles peuvent contribuer au mieux à la réalisation de ces objectifs par des moyens meilleurs et plus durables.

Il est clair que cela représente (et dépend) d'une vision à long terme de la manière dont les services publics doivent fonctionner différemment. Mais nous pensons également que

Une action immédiate est nécessaire. Les services publics locaux doivent inaugurer une approche différente et créer une

externe si les indicateurs locaux et/ou les réactions des utilisateurs suggèrent des problèmes systémiques sous-jacents.

Une culture différente est nécessaire si l'on veut que l'innovation produise les meilleurs résultats et les coûts les plus bas qui sont requis. Nous pensons que la prochaine étape consiste à créer une série de zones d'efficacité radicales. Celles-ci créeraient l'espace et encourageraient l'aspiration des autorités locales à repenser la manière dont elles peuvent améliorer la qualité de vie des gens dans leur région. Les zones d'efficacité radicales s'appuient sur le travail des pilotes de Total Place, mais ne sont absolument pas la même chose - elles sont tournées vers le public, en commençant par les communautés locales, et exigent à la fois de meilleurs résultats et des coûts moins élevés. Elles vont beaucoup plus loin dans leurs aspirations à la réforme locale des services publics et aux libertés nécessaires à leur réalisation.

Il ne s'agit pas d'un retour à des stratégies antérieures qui "laissaient fleurir mille fleurs". Il s'agit de développer, de commander et de contrôler des services de manière très rigoureuse et fondée sur des preuves, en s'appuyant sur une compréhension approfondie des besoins des utilisateurs. L'efficacité radicale consiste à permettre aux bonnes personnes, avec la bonne motivation et les bons outils, de libérer leur imagination. Le résultat : des services publics différents, meilleurs et moins coûteux.

**Recommandation : Inviter 20 localités pionnières à former des "zones d'efficacité radicale" en supprimant les obstacles à l'innovation. et de nouvelles exigences sévères pour produire des services différents, meilleurs et moins coûteux**

Ces zones d'efficacité radicale devraient s'inspirer des "zones d'entreprise" et supprimer les obstacles à l'innovation :

- Remplacer l'obligation de communiquer au gouvernement national des indicateurs de performance basés sur les résultats et les intrants par une obligation de développer une "transparence radicale" : des indicateurs et des processus d'évaluation définis et développés par les prestataires locaux pour les aider à comprendre dans quelle mesure ils contribuent aux résultats que les utilisateurs souhaitent obtenir.
- Remplacement de toutes les inspections statutaires prévues pendant trois à quatre ans auprès de l'autorité locale, du Primary Care Trust (PCT) et de la police. avec la "transparence radicale" susmentionnée et l'obligation de demander une évaluation
- Modification des règles comptables permettant de mettre en commun les financements du conseil municipal, du NHS, de la police et des prisons dans le cadre de nouvelles dispositions de gouvernance commune.
- La création de nouvelles dispositions fiduciaires qui intègrent la direction et la gouvernance.

les accords entre les services au sein d'une localité (y compris l'intégration des Care Trusts, des PCT et des Probation Trusts).

- La flexibilité d'utiliser le financement en capital comme capital-risque local sous forme de prêt, de subvention ou d'investissement en capital dans les nouvelles innovations sociales.
- Le droit de conserver et de réinvestir toutes les économies réalisées au-delà de l'allocation budgétaire initiale négociée.

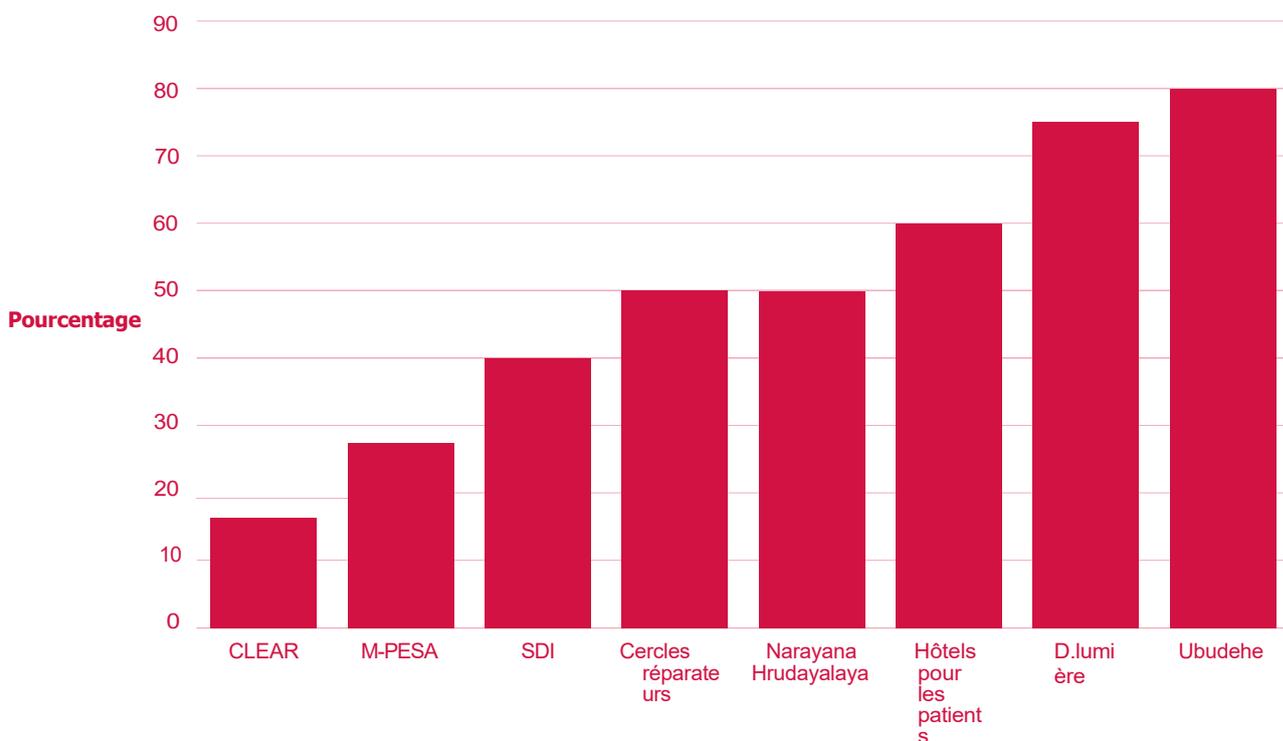
En contrepartie, les zones d'efficacité radicale seraient tenues de :

- Négocier avec le gouvernement national des allocations budgétaires plus exigeantes et moins élevées sur une période de trois à quatre ans et indiquer les économies qu'ils conserveront et réaffecteront localement.
- Adopter et utiliser une méthodologie fondée sur des preuves pour mettre en pratique l'efficacité radicale.
- Générer et publier leurs propres mesures de succès à long terme basées sur les résultats (pour cela, ils peuvent avoir besoin de s'associer à des organisations qui savent développer et mettre en œuvre de nouvelles mesures de résultats).
- Faire en sorte que toutes leurs idées, innovations, mesures d'apprentissage et de performance soient des sources ouvertes afin qu'elles puissent être adaptées et adoptées dans d'autres contextes.
- Définir leurs propres partenaires et structures pour le programme, ainsi que la taille et la portée de la localité dans laquelle ils veulent opérer (celle-ci peut être plus ou moins grande que la zone de l'autorité locale).
- S'engager dans une activité d'évaluation interne et externe continue.
- Agir dans le cadre d'une "obligation légale de promouvoir l'innovation" (similaire à celle du NHS).

# SOMMAIRE

<b>Partie 1 :</b>	Changement de système pour les services publics	<b>6</b>
<b>Partie 2 :</b>	Le modèle d'efficacité radicale	<b>9</b>
<b>Partie 3 :</b>	Faire du véritable partenariat avec les utilisateurs le meilleur choix pour tous	<b>13</b>
<b>Partie 4 :</b>	Permettre aux leaders engagés, passionnés et ouverts d'esprit d'émerger de n'importe où.	<b>22</b>
<b>Partie 5 :</b>	Aspirations et approche globale de la vie : commencez par la qualité de vie des gens et non par la qualité de votre service.	<b>30</b>
<b>Partie 6 :</b>	Travailler au grain et dans l'esprit des familles, des amis et des voisins	<b>38</b>
<b>Partie 7 :</b>	Rigueur et compréhension : gérer les risques, ne pas se contenter de les éviter	<b>45</b>
<b>Partie 8 :</b>	Implications et recommandations	<b>54</b>
<b>Annexe :</b>	Comparaison de Total Place et des zones d'efficacité radicale	<b>58</b>
<b>Notes en fin de texte</b>		<b>59</b>
<b>Remerciements</b>		<b>61</b>

Figure 1. Économies estimées pour les études de cas d'efficacité radicale en pourcentage des dépenses antérieures



### Changement de système pour le gouvernement central

Ce changement de système implicite - à court et à long terme - exige un changement correspondant de la responsabilité de l'innovation et du changement. Comme nous l'expliquons en détail dans la troisième partie, toutes nos études de cas sur l'efficacité radicale reposent sur l'empathie et la réactivité à l'égard des différentes communautés qu'elles servent. Le gouvernement national ou central ne peut jamais espérer faire cela. Il est impossible de s'engager et d'avoir de l'empathie pour une population entière et diverse. Le succès dépend de la capacité du gouvernement central à "lâcher" les rênes de l'innovation et à libérer les innovateurs locaux pour qu'ils développent de nouveaux systèmes qui serviront leurs communautés de manière différente et plus efficace pour un coût bien moindre. L'alternative est que nous nous retrouvions avec "moins pour moins" en pompant le vieux système fatigué pour obtenir plus que ce qu'il peut donner.

Les sections suivantes examinent les caractéristiques des services radicalement efficaces et ce qui est nécessaire pour les rendre possibles. Enfin, nous examinons les

implications politiques de l'efficacité radicale pour les services publics britanniques : ce qu'il faut immédiatement, et à long terme, pour faciliter l'autonomie locale nécessaire à l'épanouissement de l'efficacité radicale.

## Analyse

Un nouveau partenariat avec les utilisateurs est le fondement essentiel de l'efficacité radicale. Il s'agit d'un changement non négociable qui permet aux innovateurs de développer et de définir leur mission, de construire la meilleure offre de service possible et de faire appel à de nouvelles ressources pour la mettre en œuvre.

Cette section explique pourquoi ce partenariat est essentiel à la réussite. Elle décrit également les mesures d'incitation nécessaires pour que les innovateurs et les utilisateurs des services y parviennent.

### Pourquoi un nouveau partenariat ?

L'efficacité radicale exige des innovateurs qu'ils redéfinissent l'identité de leurs clients. Ils doivent apprendre à atteindre de nouveaux clients et considérer la famille, le foyer, les voisins et la communauté d'un utilisateur individuel comme les personnes qu'ils servent et avec lesquelles ils peuvent travailler.<sup>22</sup> De nombreux innovateurs dans nos études de cas s'engagent à le faire par un travail approfondi et granulaire avec les communautés pour mieux comprendre leurs vies et leurs réseaux.<sup>23</sup> SDI travaille en étroite collaboration sur le terrain avec les habitants des cabanes et des bidonvilles de Mumbai à Mombasa. Les employés de D.light vivent avec leurs utilisateurs pendant de longues périodes. Dominic Barter a passé des mois à discuter avec les jeunes des favelas qu'il voulait servir. Le processus Ubudehe cartographie littéralement les vies et les réseaux des communautés qu'il soutient.

Les utilisateurs des services sont également des partenaires essentiels dans le développement d'idées pour de nouveaux services. Il s'agit autant de travailler en étroite collaboration avec les utilisateurs pour comprendre en profondeur leur vie et leurs besoins, que de leur demander des idées sur la manière de les résoudre. Il s'agit également de les considérer comme une ressource de développement continu avec laquelle on peut tester et remettre en question les pratiques émergentes.<sup>24</sup> Comme l'explique Dominic Barter de Restorative Circles, il n'avait aucune idée préconçue de ce à quoi ressemblerait son outil de justice réparatrice. Il a simplement parlé avec des enfants de la région pour comprendre leur vie et a testé des prototypes avec eux : *"...au fil de nombreuses années d'expérimentation de cet outil [les cercles de réparation] avec des enfants puis des adultes, en apprenant de leurs histoires, je me suis habitué à certaines manières d'accueillir le conflit."* De même, l'outil CLEAR continue d'évoluer et d'être amélioré huit ans plus tard

grâce à un engagement constant avec les utilisateurs et leurs idées de développement.

Les innovateurs travaillent avec les utilisateurs pour comprendre et évaluer les ressources qu'ils peuvent apporter pour aider à fournir un service. Il peut s'agir de leurs connaissances d'initiés (comme dans le cas de la lutte contre la criminalité à Chicago) ou de leurs maisons (comme dans le cas d'Ubudehe).

leur travail (Mental Health First Aid) ou même leur famille (comme avec les Patient Hotels en Suède).

Les innovateurs cherchent également à modifier profondément la responsabilité de certains éléments de la prestation de services.<sup>25</sup> La "coproduction" qui se produit lorsque les utilisateurs deviennent des fournisseurs peut aller de l'autosurveillance d'échantillons de sang ou de simples pansements (dans les hôtels pour patients) à l'exécution et à la gestion de leurs propres projets communautaires (comme avec Ubudehe) ou à la gestion de leurs propres conflits (comme avec les écoles impliquées dans les cercles de restauration). Il s'agit d'un transfert fondamental de risques et de responsabilités.

Ce partenariat est une force motrice du changement ainsi qu'un outil essentiel pour le mettre en œuvre. Il est le creuset de l'identification des priorités futures ainsi que de la mise en œuvre de ces priorités.

et de résoudre les problèmes actuels. Comme le dit Charlie Leadbeater : *"le bien public émergent de la société... des solutions auto-organisées"*,<sup>26</sup> facilitées par des professionnels du service public, et non livrées...

par eux. C'est ce qui ressort clairement du projet CLEAR à Chicago, ainsi que des projets Mental Health First Aid, Ubudehe et SDI. Chacun de ces projets crée les outils et les capacités qui permettent aux citoyens de piloter le développement des services de demain tout en contribuant à les concevoir et à les développer aujourd'hui.

## **Partenariat**

Rien de tout cela n'est facile. Il s'agit d'un nouvel engagement majeur de la part des innovateurs et des utilisateurs de services - et pas toujours très attrayant, malgré les preuves de résultats radicalement améliorés qui en découlent. Pour les professionnels, il s'agit d'un renoncement au pouvoir et à l'identité,<sup>27</sup> qui peut également être perçu comme un risque majeur lorsqu'ils doivent rendre des comptes au gouvernement sur des objectifs spécifiques. Pour les utilisateurs, cela peut être perçu comme un "surcroît de travail" et peut également représenter une perte d'autonomie.

d'identité dans un autre sens : de nombreux citoyens britanniques s'attendent à "recevoir" des services publics, en raison des années de fonctionnement d'un système qui a fait exactement cela. Dans certains cas, cette antipathie à l'égard d'un engagement accru peut même conduire au "sabotage" des expériences de co-production.

Les innovations radicalement efficaces surmontent cette réticence des professionnels et des utilisateurs en faisant du partenariat l'option la plus souhaitable. Elles n'utilisent pas la coercition.

Dans toutes nos études de cas, le partenariat est souhaitable pour les utilisateurs car il leur permet d'économiser du temps et de l'argent tout en générant des résultats rapides et pertinents.

**ETUDE DE CAS****Cercles de réparation : autogestion communautaire des conflits au Brésil**

Les favelas brésiliennes sont parmi les endroits les plus dangereux et les plus conflictuels du monde. Rien qu'à Rio, 5 000 personnes meurent chaque année à cause de la criminalité armée.<sup>65</sup> Dominic Barter, un praticien autodidacte de la justice réparatrice, a ignoré ces dangers et, au milieu des années 1990, s'est rendu dans les favelas pour proposer un dialogue avec les habitants, les gangs et la police. Son objectif n'était pas de les convaincre de changer, mais d'explorer s'il existe d'autres moyens de répondre aux conflits que la violence.

*"Je voulais faire quelque chose à ce sujet, et on m'a dit que c'était trop dangereux de faire quelque chose".*

était de réunir toutes les personnes concernées dans un espace de "pouvoir partagé", dans le cadre d'un accord appartenant à la communauté, afin de générer une compréhension commune.

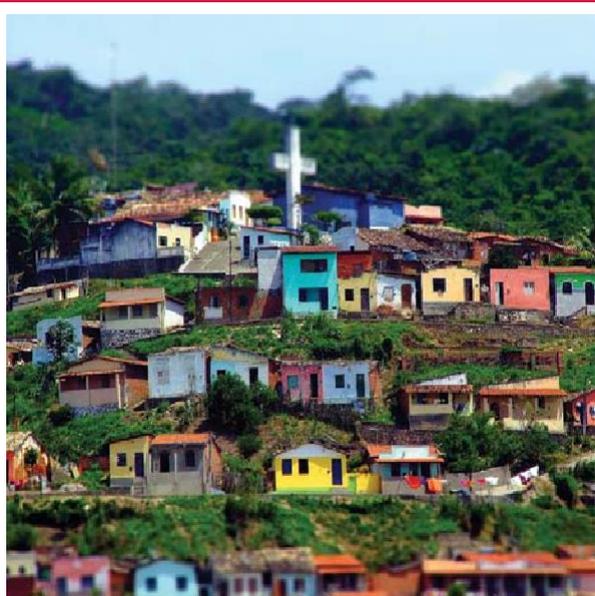


Photo courtoisie de Chico Ferreira

Au fil des années passées avec ces communautés, un processus a émergé, connu sous le nom de "cercles réparateurs". Au cœur de ce processus se trouve une compréhension du conflit comme quelque chose avec lequel il faut s'engager et dont il faut tirer des leçons, et non pas le "résoudre". Pour Dominic, la question était de savoir comment créer les conditions permettant au conflit de "fleurir pleinement" sans se laisser distraire par la violence et le blâme, en transformant la défensive en engagement. Un élément clé

L'expérience personnelle de Dominic en matière de conflit est née des mouvements de justice sociale en Europe dans les années 1980, loin des favelas. Alors qu'il vivait à Amsterdam, Dominic a rencontré un couple qui se battait dans une rue étroite.

*"En les regardant se disputer, j'ai eu l'étrange idée qu'ils élevaient la voix pour compenser, non pas la distance physique qui les sépare, mais la distance croissante dans leur compréhension de l'autre."*

Dominic a souvent pensé à cette observation, mais n'y a pas donné suite jusqu'à ce qu'il suive sa petite amie brésilienne à Rio de Janeiro en 1992. Arrivé à Rio, Dominic a été surpris par ses premières impressions très contrastées : la beauté naturelle de la ville et son niveau élevé de criminalité, qui reflète l'énorme écart de niveau de vie entre les riches et les pauvres. Il a été particulièrement choqué par l'enracinement de la violence structurelle, qui semble concerner tout le monde alors qu'elle n'apporte sécurité et bien-être à personne.

Se souvenant de son observation du couple à Amsterdam, il s'est demandé ce qui se passerait si la dynamique inverse était appliquée : la compréhension mutuelle inverserait-elle la tendance et diminuerait-elle les niveaux de conflit douloureux qui précèdent la violence ?

*"C'était complètement contre-intuitif pour moi - de marcher vers la douleur. Si ce que j'ai vu à Amsterdam était exact... et que je marche vers... au moment où le conflit se manifeste, je devrais voir le niveau de violence diminuer."*

C'est ainsi qu'a débuté un long processus d'apprentissage auprès des habitants des favelas et avec eux. Au début, les seules personnes disposées à lui parler étaient de jeunes enfants... au coin des rues. Au fil du temps, des enfants plus âgés, dont beaucoup faisaient déjà des courses pour les gangs de trafiquants qui contrôlent les communautés, se sont également impliqués. Ils ont amené les adolescents, et finalement les adultes, à la conversation.

*"J'étais intéressé par le fait d'écouter les histoires qu'ils me racontaient, et d'en apprendre davantage... Il a commencé à me sembler que des modèles émergeaient auxquels je pouvais répondre."*

Constatant que ses idées préconçues et son désir d'aider faisaient souvent obstacle à un partenariat et à un dialogue constructifs, il s'est concentré de plus en plus sur les points suivants

en suivant les demandes des personnes qu'il rencontrait, ou les idées qui émergeaient de leurs conversations. Cela a permis d'instaurer la confiance. En réponse, les résidents se sont ouverts aux problèmes difficiles auxquels ils étaient confrontés. Dominic *"a commencé à recevoir ces histoires de conflits comme des cadeaux"*. Cherchant à les comprendre plus profondément, un processus a émergé - la graine de ce qui allait devenir les cercles de réparation.

*"J'ai eu beaucoup plus de choses fausses que de choses justes. Les cercles réparateurs sont ce qu'ils sont, parce qu'ils ont été perfectionnés. Tout est basé sur l'opinion mais pas sur la pratique. jeté au fil du temps... les gens ne l'utilisaient tout simplement pas, car il était moins efficace."*

Jusqu'en 2000, cette recherche et ce développement se sont déroulés à une petite échelle, celle de la communauté. C'est à cette époque que Dominic a commencé à expérimenter le processus dans des écoles et d'autres organisations où la culture de la phobie des conflits étouffait les liens et la confiance. Cependant, le changement le plus important s'est produit lors du détournement d'un bus urbain à un kilomètre de chez lui - un officier de police a tiré sur l'auteur du détournement, le pirate de l'air et l'un des passagers. Dominic a été choqué par le manque de préparation et le style de confrontation de la police et a réalisé qu'il était possible d'appliquer plus largement ce qu'il avait appris.

Peu après, il a commencé à travailler avec le gouvernement municipal de Rio pour servir de médiateur entre les habitants des favelas et la police, et entre les gangs. Cette collaboration a débouché sur une présentation des principes de ce que l'on appelait désormais les cercles de réparation au Forum social mondial en 2005, aux côtés de juges et d'autres personnes intéressées par l'introduction de pratiques réparatrices dans les systèmes judiciaire et éducatif. À la suite de cet événement, le ministère brésilien de la justice (MoJ), avec un financement du PNUD, a mis en place des projets pilotes de justice réparatrice. Dominic a été chargé d'appliquer les cercles de réparation à Porto Alegre et à Sao Paulo. Le ministère de la Justice a compris que très peu de données scientifiques pourraient être générées, *"ils voulaient juste voir ce qui se passerait sur une année avec les cercles de réparation"*.

*"Une grande partie de ce projet a vu le jour parce que les gens n'ont pas de réponses aux questions que je leur pose. Qu'ils soient chefs de gangs de trafiquants de drogue,*

*policiers, enseignants ou juges, ils ne peuvent pas vraiment se lever et dire que nous avons une solution pour cela et qu'elle fonctionne. Les gens sont prêts à l'appliquer - et à lui accorder le bénéfice du doute - parce que l'alternative est extrêmement coûteuse, dans tous les sens du terme."*

Dans les deux villes, Dominic a travaillé principalement avec des jeunes délinquants. À Sao Paulo, les jeunes qui sont pris en flagrant délit d'infraction à la loi et qui fréquentent un centre d'éducation surveillée (CEC) sont les plus nombreux.

cercles de réparation : en 2008, 71 visites de police se sont soldées par l'arrestation de l'élève et sa comparution devant le tribunal ; en 2009, après l'adoption des cercles de réparation à l'échelle de l'école, il n'y a eu qu'une seule arrestation, soit une baisse de 98 %.

Les élèves des écoles secondaires proches de la plus grande favela de la ville, "Heliopolis", se voient immédiatement proposer un cercle de réparation dans leur école, au poste de police ou au tribunal. Dans certains quartiers, la police a reçu l'autorisation de proposer des cercles de réparation comme alternative à la visite au poste de police. Dans ces districts, le nombre de renvois devant les tribunaux pour enfants a diminué de 50 %.<sup>66</sup>

La coopération permanente avec certaines écoles et familles permet d'établir la confiance et la réputation qui sont essentielles à la réussite des cercles de réparation. Les écoles sont essentielles car elles sont en contact permanent avec les jeunes. Les enseignants sont des médiateurs importants, mais Dominic souligne qu'ils sont souvent ceux qui ont le moins de ressources disponibles dans une école. Il met donc l'accent sur la formation des concierges, des nettoyeurs, du personnel de cantine et des élèves pour qu'ils deviennent des animateurs de cercle. L'animateur peut varier d'une session à l'autre mais reflète toujours la communauté locale.

*"Je voudrais que tous les membres de la communauté de l'école, et pas [seulement] la hiérarchie de l'école, aient le sentiment de s'approprier ce processus et d'y collaborer."*

Les cercles réparateurs doivent être adaptables pour se répandre avec succès. Dans une région, deux écoles voisines ont participé au programme. Après deux mois, des différences importantes ont été constatées dans la façon dont les cercles de réparation ont été mis en place. chaque projet a fonctionné mais les résultats ont été tout aussi impressionnants. Dans les situations où les participants ne sont pas initialement disposés à se rencontrer en face à face, des notes manuscrites, des SMS et toute autre forme de communication peuvent être utilisés pour assurer le dialogue. Ce type de flexibilité et d'évolutivité a permis au programme de s'étendre à 14 pays différents au cours des deux dernières années, y compris à des cultures aussi distinctes que l'Ouganda, l'Iran, l'Allemagne et la Corée.

Les cercles réparateurs sont également utilisés lorsque les jeunes quittent le système pénal. Les écoles sont souvent réticentes à accepter les jeunes ex-délinquants, ce qui augmente les risques de récidive. Il a été démontré que l'utilisation des cercles de réparation à ce stade génère 28 % de cas de réintégration réussie en plus.

Les cercles de réparation ont connu d'autres succès impressionnants et documentés. Une enquête sur 400 cercles de réparation à Sao Paulo a montré que 93 % d'entre eux se sont terminés par un accord. Une autre enquête menée dans le district scolaire municipal de Campinas a montré une diminution impressionnante des arrestations à la suite des

Figure 10. Cercles réparateurs et efficacité radicale

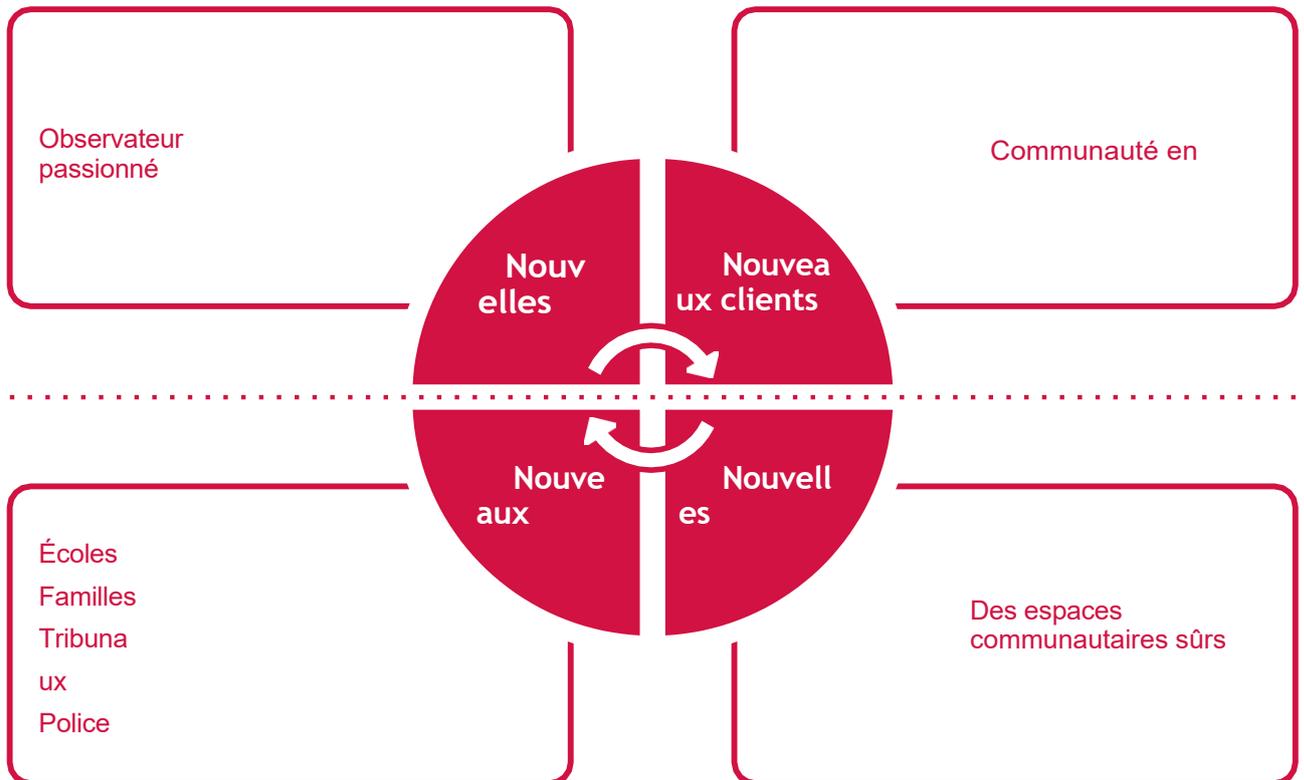


Tableau 8. Avantages et économies des cercles de réparation

Avantages	Réduction des coûts
Moins de renvois au tribunal (des mineurs) en raison de la sortie du " système " au tribunal. règlement des conflits.	Coût des arrestations/renvois
Moins de conflits à l'école.	Coût des jeunes qui tombent dans la délinquance à la suite de l'échec de la réinsertion.
Des enquêtes menées dans deux districts scolaires de Sao Paulo montrent que 93-95 % des cercles de réparation se sont terminés par un accord.	La capacité de la communauté à faire face aux conflits lorsqu'ils se produisent. dans les quartiers, les familles, les organisations ou ailleurs.
Après avoir introduit les cercles réparateurs dans une école, un groupe de travail s'est penché sur la question. L'enquête a révélé une baisse de 71 à 1 (98 %) du nombre d'étudiants. les arrestations qui ont conduit à une comparution devant le tribunal.	Coût des accords rompus menant à la séparation, s'est produit et ses avantages potentiels.
D'autres tests montrent une réduction de 50 % dans les tribunaux. apparences.	Coûts de l'investissement des ressources dans la lutte contre la réalité - le conflit est un phénomène quotidien dans tout groupe.
Utilisés comme programme de réinsertion, les cercles réparateurs ont permis d'augmenter de 28 % le nombre de jeunes réadmis à l'école (alors qu'ils en seraient normalement exclus).	
<b>Équivalent britannique (estimation prudente).</b>	

D'après les estimations du Youth Justice Board, les coûts annuels de la criminalité juvénile en 2009 se situaient entre 48 et 60 milliards de livres sterling.

En 2009, le YJB a indiqué que 2 600 places de détention étaient occupées par des jeunes délinquants.

Le coût des procès et de l'emprisonnement de ces jeunes délinquants représente un coût total de 143 millions de livres par an.<sup>67</sup> Si les renvois aux tribunaux pour mineurs pouvaient être réduits de 50 %, cela représenterait une économie annuelle de 71,5 millions de livres.

# L'INNOVATION RADICALE DANS LES SERVICES PUBLICS : LABORATOIRE NESTA

**T** Pour parvenir à une innovation radicale, nous avons besoin de modèles qui travaillent beaucoup plus étroitement avec les citoyens, une approche que le NESTA appelle "services publics alimentés par les citoyens". Les citoyens peuvent interagir de différentes manières avec les services publics - en tant qu'utilisateurs des services, en tant que travailleurs de première ligne dans les services publics, et dans les nouvelles configurations créées par le web et la technologie numérique.

Les réponses conçues, développées et mises en œuvre au niveau local sont souvent mieux placées que les initiatives centrales pour comprendre les conditions et les besoins locaux, et pour inciter les citoyens à prendre des mesures pour relever les défis à moindre coût et de manière plus efficace.

Le laboratoire des services publics du NESTA mène des essais dans tous les domaines susmentionnés, en se concentrant sur des techniques pratiques pour faire de ces différents types d'interactions entre les citoyens et les services publics une réalité, afin qu'ils puissent être adoptés et utilisés par les organisations des services publics. Par exemple, le Big Green Challenge a testé des techniques de travail avec les communautés ; Age Unlimited expérimente des approches dirigées par l'utilisateur ; et nous travaillons à mieux comprendre et à améliorer l'environnement pour les personnes âgées, coproduction.



Innovating  
public  
services



## NESTA

1 Plough Place Londres EC4A 1DE  
research@nesta.org.uk  
www.nesta.org.uk

Publié : juin 2010

ISBN 978-1-84875-092-0



9 781848 750920