

La 27e Région, maison témoin d'une administration expérimentale

Stéphane Vincent, avec le concours de Nadège Guiraud, Jean Laudouar, Julie Follereau, toute l'équipe de la 27e Région et l'Ecole du terrain

Depuis dix-sept ans, sur le mode de l'enquête, l'association La 27e Région tente d'approcher au plus près ce que pourrait être une action publique expérimentale, sensible, systémique, comme le modèle réduit d'une autre administration possible. Cet article revient sur les changements de paradigmes que défend la 27e Région, puis sur ses principaux marqueurs, et se termine sur une sélection de cas d'étude.



La réélection de Donald Trump à la Maison Blanche semble avoir déclenché un megafeu ultra-réactionnaire sur toute la planète. En surplomb des nombreuses digues que l'homme d'affaires aura fait sauter (multilatéralisme, accords de Paris, accueil des migrants, protection des minorités, rôle de la science, indépendance des médias), la destruction de l'Etat de droit et de l'Etat tout court s'inscrit dans la continuité d'un travail idéologique amorcé dans les années 80 par deux autres dirigeants, Ronald Reagan aux Etats-Unis d'Amérique et Margaret Thatcher en Grande-Bretagne.



La 27e Région fête ses 10 ans (août 2018 à Troyes)

Comment répondre à ce courant qui grignote peu à peu la pensée des dirigeants du monde entier depuis des dizaines d'années ? Est-ce même encore possible lorsque les plus farouches opposants au service public sont quelquefois, au sein de notre système public, nos représentants élus eux-mêmes ? Le combat est inégal et sans doute perdu d'avance. Pourtant il existe encore quelques personnes pour croire non seulement que nous n'irons pas bien loin sans puissance publique, mais aussi qu'une créativité politique et administrative est possible, et que l'art, les sciences sociales et les pratiques expérimentales peuvent y contribuer.

Qui sont donc ces perdants magnifiques¹ ? Ce sont les agents doubles de l'action publique. Ils maîtrisent tous les rituels de l'administration, mais nourrissent une sorte d'agenda parallèle, en quête d'alternatives aux méthodes de gestion classiques. Ils forment un ensemble hétéroclite : ce sont des agents publics dissidents, des élus frondeurs, des innovateurs sociaux, des designers de politiques publiques, des chercheurs intervenants, des évaluateurs, des juristes, des professionnels de l'assistance à maîtrise d'usage, des urbanistes participatifs, des artistes, des artisans du numérique, des ouvriers d'imaginaires, etc. En France, en cherchant bien on les trouve un peu partout, dans de très petites comme de très grandes administrations, des structures publiques mais aussi privées, dans des collectifs ou bien en free-lance.

Qu'incarnent-ils ? A l'exact opposé de la tronçonneuse de Javier Milei ou de l'agence de l'efficacité administrative d'Elon Musk, les anglophones parlent quelquefois de "boring innovation" pour désigner le patient travail que mènent nombre de ces agents doubles, souvent sous le radar et non sans difficultés, pour réparer, transformer l'administration, et essayer de la réconcilier avec la société. Les têtes de réseau de ce mouvement fragile couvrent le monde entier ou presque. Ils vont

du Chili à l'Australie, de l'Espagne à la Finlande, et portent souvent des noms à coucher dehors : Arantzazulab au Pays Basque espagnol, Dark Matter Labs à Londres, Tacs en Australie, la 27e Région en France.

Depuis dix-sept ans, l'association La 27e Région s'inscrit dans ce mouvement. Sur le mode de l'enquête, elle tente d'approcher au plus près ce que pourrait être une action publique expérimentale, sensible, systémique, comme une maquette minuscule de ce que pourrait être une autre administration. Cet article revient d'abord sur les changements de paradigmes que défend la 27e Région, puis sur ses principaux marqueurs, et se termine sur une sélection de cas d'étude.

En quête d'alternatives à la nouvelle gestion publique

Une utopie concrète sur la transformation du secteur public

La 27e Région a pour objet d'études la transformation du secteur public. L'idée est née dans les années 2000 à partir d'une réflexion critique sur la nouvelle gestion publique, généralement définie comme un mouvement international de réformes des administrations publiques. Un mouvement qui a vu le jour au début des années 1980, et qui vise une augmentation de leur efficacité organisationnelle et de leur reddition de comptes à l'aide de méthodes de gestion empruntées aux entreprises privées².

Et si l'administration s'éloignait de cette doctrine néolibérale née il y a presque un demi-siècle sous Thatcher et Reagan ? Si elle s'inspirait de théories alternatives issues des sciences humaines et sociales, du design, de l'éducation populaire, de la permanence architecturale, mais aussi de nouvelles théories politiques et économiques ?

En 2008, un petit groupe de fonctionnaires, élu-e-s, chercheurs.euses, consultants.es³ ont souhaité mettre à l'épreuve cette hypothèse en lançant la 27e Région, à partir d'une idée évoquée dans le dernier chapitre d'un ouvrage publié en 2007 aux éditions Autrement. Aujourd'hui la 27e Région est une association sans but lucratif réunissant une quarantaine de collectivités locales et d'administrations adhérentes⁴.

Depuis cette date, des centaines d'agents publics et d'élu-es ont fait l'apprentissage de ces approches en participant directement aux activités de la 27e Région, en particulier à ses programmes expérimentaux. Pour conduire ces activités, la 27e Région s'appuie sur une équipe de dix personnes, anciens contractuels de la fonction publique ou ex-consultants, avec des profils allant des sciences de gestion, aux sciences politiques, en passant par le design social et les politiques culturelles.

La gouvernance de l'association repose sur un conseil d'administration composé de trois collèges : un collège "collectivités locales, administrations et agents publics", un collège "formations initiales et recherche", et un collègue "experts et praticien-nes". Le modèle économique repose pour un tiers sur les adhésions, un tiers sur les participations des collectivités aux programmes, un tiers sur des financements nationaux (agences de l'Etat, fondations).

Au départ, une critique de la nouvelle gestion publique

Pour les tenants de la nouvelle gestion publique, l'Etat et les services publics font partie du problème et leur place doit être réduite au profit du secteur privé, réputé plus efficace. Une philosophie qui s'applique à travers un ensemble de réformes⁵ : création de marchés pour les secteurs autrefois considérés comme biens publics, remplacement des procédures hiérarchisées par des procédures contractuelles, mise en concurrence des agences publiques entre elles et avec des sociétés privées, affaiblissement du statut de fonctionnaire, l'usager

devient client, etc.

Les conséquences de ces réformes sur le service public sont multiples et entrelacées : constitution d'une offre privée de prise en charge des besoins, fortement financée par la puissance publique (écoles privées sous contrat, cliniques privées, maisons de retraites privées, crèches privées...), précarisation des services publics jugés non rentables à court terme, dégradation du lien de confiance entre citoyens et agents publics dont les conditions de travail se détériorent, externalisation de la connaissance via le recours massif au consulting, accroissement des inégalités sociales....

Les travers de la nouvelle gestion publique expliquent en partie l'échec des politiques publiques : par exemple l'obsession de la performance et des approches solutionnistes, l'opacité dans le fonctionnement des institutions, le manque d'écoute, la difficulté à coopérer, la difficulté de penser le long terme et d'aborder les problèmes dans leur complexité, etc.

Fragilisé mais loin d'avoir disparu, le service public est aujourd'hui "empêché"⁶ par les conséquences de la nouvelle gestion publique. La gestion par le contrôle, le recours systématique au financement par projet, le non-remplacement des départs en retraite font partie des nombreux mécanismes qui l'entravent. Ils font obstacle à sa conduite et produisent confusion et insatisfaction chez les usagers, perte du sens de leur mission et souffrance au travail pour les agents, sentiment d'abandon et fatalisme chez les citoyens.

Déconstruire la vision néo-libérale des services publics

Pourtant l'impuissance publique n'est pas une fatalité. Des théories venues des sciences humaines et sociales nous invitent à ouvrir nos imaginaires sur le rôle que peuvent jouer l'Etat et plus généralement les acteurs publics, en particulier les pouvoirs locaux.

Dans ses travaux, l'économiste Marianna Mazzucato⁷ déconstruit le mythe d'un secteur privé qui serait à l'avant-garde du progrès technologique et social. La thèse qu'elle porte est au contraire celle d'un Etat preneur de risques : jusqu'à présent, seul l'Etat, et non le secteur privé, a été à l'origine de toutes les grandes innovations de rupture, alors que l'investissement privé, contre toute attente, se montre court-termiste et allergique au risque. Le rôle de l'Etat est d'entreprendre parce que le secteur privé financiarisé n'en est plus capable.

Marianna Mazzucato n'est pas la seule à vouloir redonner du sens à l'action de l'Etat et des acteurs publics. Un nombre croissant de collectivités s'orientent vers de nouveaux indicateurs de richesses alternatifs au PIB. L'économiste Kate Raworth a théorisé l'*économie du donut*⁸, un nouvel indicateur fondé sur l'accès aux besoins fondamentaux, tels qu'une alimentation et une éducation adéquate, tout en respectant les limites planétaires. Depuis les élections municipales de 2020, pratiquement toutes les grandes métropoles et collectivités passées sous bannière écologiste se sont lancées dans cette approche. Au-delà des budgets verts, de multiples travaux convergent pour intégrer des critères écologiques et sociaux aux outils de gestion publics.

Dans le Nord de l'Angleterre, territoire marqué par d'anciennes et profondes difficultés économiques et sociales, des collectivités comme Wigan ou Preston développent depuis une dizaine d'années un modèle de contrat social appelé *community wealth building*⁹, vu comme un moyen d'encourager la création et la circulation de richesses au sein d'un territoire, mais aussi de s'assurer que ces richesses participent bien à la réduction des inégalités sociales, avec pour levier l'achat public, des foncières solidaires, des accords avec les syndicats ou encore une priorité accordée à l'économie sociale.



Voyage d'étude à Wigan (UK) dans le cadre du programme Erasmus+ "Enacting the commons"

Dans toutes ces approches, on reconnaît l'influence de la théorie des communs popularisée par Elinor Ostrom, prix Nobel 2009. L'un des berceaux des communs urbains est l'Italie, en particulier l'expérience pionnière de Bologne¹⁰, qui inspirent maintenant des centaines de collectivités, notamment désireuses de gouverner de façon plus équilibrée les ressources rares.

Malheureusement, la culture gestionnaire de l'Etat et des acteurs publics ne leur permet pas d'entreprendre facilement ce type de transformation. Il leur faudrait adopter une logique à la fois plus ambitieuse et plus humble, fondée sur le tâtonnement et l'essai/erreur. C'est ce que tentent de faire un certain nombre de gouvernements, d'institutions, d'administrations et de collectivités en France et partout dans le monde. Depuis les années 2000 et la création du MindLab¹¹ au sein du gouvernement danois, un nombre croissant de collectivités et d'administrations du monde entier se dotent de *laboratoires d'innovation publique et sociale*, afin d'insuffler une culture expérimentale dans la fabrique des politiques publiques.

Pour reconnecter les acteurs publics au réel, les *assistances à maîtrise d'usage* (AMU) se multiplient dans l'espace public et la création de nouveaux équipements¹². Les représentants d'une branche critique du design appelée *design social*, ont posé les bases d'un *design des politiques publiques*¹³, aujourd'hui enseigné dans des écoles de design et dont les élèves rejoignent de plus en plus les administrations et les collectivités. De son côté le Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT) organise des formations à *l'innovation sociale*, à la *recherche-action*, ou encore aux *approches systémiques* à l'attention des agents publics.

Une partie de ces dynamiques s'inspirent du courant pragmatiste, de John Dewey jusqu'à Bruno Latour. L'apport des approches expérimentales à la fabrique des politiques publiques a déjà été démontré, notamment par le chercheur Charles Sabel. Dans ses travaux sur ce qu'il nomme la *gouvernance expérimentale*¹⁴, il montre comment les Etats, grâce à des politiques

fondées sur l'expérimentation et la coopération, ont réussi à diminuer significativement l'usage des substances appauvrissant la couche d'ozone (SAO) à partir du Protocole de Montréal de 1985 et jusqu'à ce jour.

Mariana Mazzucato propose d'aller plus loin. Elle porte l'hypothèse d'une *économie de mission*, dans laquelle l'Etat et les acteurs publics construisent des coalitions de grande envergure autour des défis du dérèglement climatique et des inégalités¹⁵, à l'image de la célèbre mission Apollo (1961-1972). Les théories de Marianna Mazzucato inspirent actuellement les travaillistes anglais¹⁶, des maires d'Amérique latine ou encore Horizon Europe, la nouvelle politique de recherche et d'innovation de la Commission européenne¹⁷.

Toutes ces théories peuvent sembler marginales et contraires au courant dominant. Les grandes écoles forment les futures élites de l'Etat et des collectivités à de nombreuses compétences, mais elles ne leur apprennent pas à questionner ces enseignements, ni à les faire évoluer au regard des pratiques réelles et des connaissances nouvelles. Des techniques de gestion pensées il y a un demi-siècle constituent en grande partie la matrice des décideurs publics d'aujourd'hui.

Comment outiller les décideurs publics pour qu'ils soient en mesure de concevoir des politiques publiques plus désirables, plus créatives, et plus transformatrices ? C'est à cette question que tente de répondre la 27e Région.

Les marqueurs de la 27e Région

Le compagnonnage

Quand on est une petite structure externe parmi des centaines d'autres, il n'est pas facile d'influer durablement sur le fonctionnement d'une collectivité ou d'une administration comptant plusieurs milliers d'agents. Pour tenter d'y parvenir, au-delà du système d'adhésion nous avons cherché à installer une relation de confiance avec des "agents de changements" situés au cœur du système et à tous les niveaux de l'organigramme. L'objectif est d'établir une relation à long terme, basée sur la réciprocité, de nature à ce que puissent être abordés des sujets toujours plus complexes et épineux, avec une diversité toujours plus grande d'interlocuteurs internes. L'enjeu consiste également à faire coopérer des agents publics de différentes collectivités territoriales, quelquefois pendant plusieurs années, au sein d'un même programme pouvant réunir jusqu'à une dizaine de collectivités différentes. Rassemblés autour d'une même problématique, ils coopèrent autour d'une œuvre commune, au sens où l'entend l'économiste Eloi Laurent pour qui " la coopération transforme les humains en pédagogues les uns pour les autres "¹⁸.

Cette relation peut s'apparenter à la tradition du compagnonnage, cette forme de transmission et de formation née au Moyen-Âge puis renouvelée au sein du mouvement ouvrier français. Dans une culture marquée par les systèmes de domination, le compagnonnage propose une philosophie de formation et de vie professionnelle alternative, plus horizontale, fondée sur la qualité, la solidarité et la culture locale. Il constitue un socle pour transmettre et faire l'apprentissage de nouvelles théories et de nouvelles pratiques, d'une génération à une autre. Il transcende les structures des organigrammes, mais aussi les organisations et les territoires.



Journées au vert de la communauté professionnelle de la 27e Région (Sète, juin 2018)

Le design

À sa création en 2008, la 27e Région ne comptait que deux personnes : un ancien agent contractuel de la fonction publique territoriale venu des sciences de gestion, et un designer issu d'une école nationale d'art et d'industrie, formé au design social. Dès lors, ensemble ils ont cherché à hybrider les pratiques de l'action publique et celles du design. Dans cette relation le design comble un déficit inhérent à l'action publique, en fournissant une capacité de conception créative orientée par les besoins, au plus près des réalités vécues. C'est une approche pluridisciplinaire originale, qui combine des enseignements venus des arts appliqués, du design d'objets, du graphisme, de la conception numérique, mais aussi des sciences politiques, des sciences de gestion, de l'innovation sociale, de l'éducation populaire, de l'action collective, de l'enquête sociale, de l'économie sociale et solidaire, des pratiques amateurs.

On parle ici de design des politiques publiques¹⁹, une branche du design qui cherche à améliorer le fonctionnement, la gouvernance et les projets portés par les institutions publiques. Dans cette démarche, une attention particulière est portée aux rouages internes et à la façon dont ils sont utilisés : par exemple les instances de décision politiques, les rituels, le management, les agents publics, les infrastructures, les instruments de l'action publique tels que les subventions, la contractualisation, la planification ou les marchés publics, les systèmes financiers et juridiques, l'évaluation des politiques publiques, etc. Sa mise en oeuvre passe par des phases d'immersion, de veille créative, de co-conception avec les utilisateurs, de maquettage et conceptualisation, de prototypage et de tests-utilisateurs, et enfin d'accompagnement au déploiement²⁰.

Les origines du design des politiques publiques remontent aux années 80 avec la naissance du design social, une approche critique du design consumériste inspirée par le théoricien Viktor Papanek, auteur de "Design pour un monde réel" (1971), ou encore d'Alain Findeli²¹, pour qui

le rôle du design devrait être de "maintenir ou améliorer l'habitabilité du monde". Autour des années 2000, les principes du design social commencent à être appliqués aux politiques publiques dans les pays anglo-saxons, par exemple en Grande-Bretagne sous l'impulsion de think tanks et d'agences publiques (Demos, Young Foundation, Design Council, Nesta), au Danemark avec la création du MindLab (2002), premier laboratoire d'innovation placé au sein de l'administration d'Etat, et en France avec la 27e Région (2008).

Les étapes du processus de design des politiques publiques

L'immersion, pour comprendre et observer les usages actuels

La veille créative, pour alimenter l'action publique de pratiques inspirantes

La formalisation, pour concevoir l'expérience utilisateur des services publics

La co-conception, pour associer les usagers et les opérateurs à la conception des politiques publiques

Le maquettage, pour formaliser et représenter les propositions de manière à les rendre partageables et appropriables

Le prototypage rapide et les tests-utilisateurs, pour mettre en oeuvre des simulations, de façon à expérimenter les intentions des services et les adapter au fil de la conception

L'appui au déploiement, pour assurer la bonne intégration des intentions globales lors du déploiement de solutions de manière durable

Exemples tirés de cas concrets

Passer plusieurs semaines au lycée Gabriel Fauré à Annecy pour s'immerger et mener des entretiens avec les élèves, le personnel administratif et technique, conduire des temps d'observation participantes et des temps d'enquêtes participatives avec les lycéen-n-es
Enrôler un groupe d'agents d'accueil de la Ville de Mulhouse pour qu'ils mènent une veille sur les solutions d'accueil venues d'autres secteurs (tourisme, jeux vidéo...)

Visualiser par le dessin un nouveau processus d'élaboration et de mise en oeuvre des schémas d'aménagement du territoire

Soumettre aux acheteurs d'une Région une frise représentant leurs procédures d'achats, afin d'identifier avec eux à quels moments les enjeux sociaux et environnementaux pourraient être mieux pris en compte

Produire la maquette d'un nouvel outil d'orientation pour tester son utilisabilité avec les animateurs et les utilisateurs d'un relais de services publics

Pendant quelques semaines, tester trois façons différentes d'encourager la prise d'initiatives des agents publics dans les contexte de crise

Documenter en licence libre le déroulement d'un projet de design, publier un plan des usages, un guide de mise en oeuvre, des contenus de formation, des outils matériels ou logiciels libres de droit, etc.

L'enquête

Nous décrivons souvent la 27e Région comme une enquête au long cours sur la fabrique de l'action publique, enquête dont le design serait un des outils. Une enquête telle un arpentage, que nous documentons sur le long terme, et dont nous tirons des enseignements qui à leur tour nous ouvrent de nouvelles portes, d'étape en étape.

Cette attitude nous met souvent dans la position de "disque dur" d'une action publique rythmée par le turn-over des équipes, les *stop-and-go* des politiques publiques et les changements de majorités politiques. Pour nous, l'enquête est constitutive d'une culture alternative à la nouvelle gestion publique, et que nous voulons promouvoir au sein des structures publiques : une culture à la fois plus réflexive, expérimentale, émancipatrice, capable de mieux s'adapter au réel, dans la tradition de la théorie de l'enquête de John Dewey²².

Nos enquêtes mobilisent des méthodes d'observation participante, des entretiens au sein des collectivités, dans l'espace public, au domicile des personnes ou sur leur lieu de travail, des arpentages...Elles sont participatives : les agents publics et les habitants sont recrutés et formés aux rudiments de l'enquête et font partie des enquêteurs. Notre périmètre d'enquête va de l'hyper-local jusqu'à l'international, et pour accéder à ce dernier nous avons créé en 2014 States of Change, un réseau d'échange avec une vingtaine de structures similaires dans le monde entier.



En immersion dans les quartiers nord de Marseille (Territoires en résidences, avril 2010)

Après quelques tâtonnements, nous avons compris que pour mener à terme ces formes d'enquêtes il nous fallait construire des programmes adaptés. Au fil du temps nous avons développé un savoir-faire dans la conception, la mise en œuvre et le financement de programmes de recherche-action hybrides, multi-acteurs, public-privé, participatifs, d'une durée pouvant aller de deux à quatre ans, associant des laboratoires de recherche et rassemblant de trois jusqu'à une dizaine de collectivités et administrations, ou encore des fondations et des collectifs d'usagers.

L'évaluation

Dans nos travaux, l'accent est mis sur le processus autant que sur les résultats. L'enquête n'a pas pour vocation de produire des connaissances exhaustives sur un sujet donné, mais plutôt de se concentrer sur les connaissances "activables", celles permettant d'identifier des problèmes et des opportunités sur lesquels il est possible d'agir et d'espérer des effets concrets sur le réel à court, moyen ou long terme.

L'un des angles d'approche consiste à regarder les politiques publiques depuis leurs usages, leurs non-usages et leurs mésusages. L'approche par les usages fait écho au travail que mène le chercheur Philippe Warin depuis les années 2000, lorsqu'il cherche à évaluer la proportion de personnes éligibles à des droits mais qui n'en font pas usage. Dans le cas du revenu de solidarité active (RSA), ce taux peut atteindre 40% dans certains territoires²³.

Nos rapports avec l'évaluation sont passés par plusieurs étapes. Après avoir évalué *ex post* nos programmes à partir de retours d'expériences et d'entretiens, en 2016 nous avons voulu questionner les usages de l'évaluation en tant qu'instrument de gestion²⁴. En 2019, avec d'autres praticiens nous avons théorisé l'hybridation possible entre les pratiques du design et celles de l'évaluation²⁵. A partir de 2021 nous avons cherché à doter la 27e Région d'une posture évaluative et d'une théorie de changement²⁶. Depuis, nous avons conclu un jumelage avec l'Université de Colombie-Britannique²⁷ avec laquelle nous explorons des formes de transformation plus radicales de l'action publique, et nous nous formons aux approches systémiques inspirées des travaux de Donella Meadows.

DIAGNOSTIC Quel est l'état des lieux ?	L'interprétation du contexte, le diagnostic sur l'état du monde dans lequel le laboratoire agit
VISION Quelle est la direction à long terme ?	la direction poursuivie, comprenant les valeurs, le type d'ambition et la trajectoire visée, « l'étoile dans le ciel »
THÉORIES Comment le changement est-il provoqué ?	Les théories, disciplines, écoles de pensée qui sous-tendent la façon dont est envisagé le changement
PRIORITÉS Quelle contribution au changement ?	L'articulation entre la vision du changement et les choix stratégiques : angles, priorités, champs d'intervention privilégiés, « points d'acupuncture » choisis par le laboratoire d'innovation
ACTIVITÉS Quelles activités pour y parvenir ?	Une description fine des actions conduites en réponse à la stratégie
MESURE Comment les résultats sont-ils mesurés ?	Ce qui est entrepris pour donner du sens au résultat né du travail du laboratoire d'innovation publique

théorie de changement, d'après la chercheuse Lindsay Cole

Modèle de

La gouvernance

On ne peut pas chercher à transformer l'administration sans s'intéresser à la façon dont le pouvoir s'y exerce en pratique. Mais comment questionner les rapports de domination en vigueur dans l'action publique, qui ne sont pas sans effets sur les politiques publiques elles-mêmes ? D'abord en organisant notre propre indépendance. Pour cultiver une autonomie suffisante à l'égard des pouvoirs publics, la 27e Région explore différentes façons de rééquilibrer les rapports de force : elle se présente comme un partenaire non commercial, une association à but non lucratif à laquelle les collectivités et les administrations sont invitées à adhérer à condition qu'elles en épousent les valeurs.

L'activité de la 27e Région s'inscrit dans une logique de communs, et ses productions sont

toutes publiées sous licence libre "creative commons", indiquant ainsi qu'elles peuvent être ré-utilisées par tout le monde. Tout partenariat avec la 27e Région fait l'objet d'un contrat ou d'une convention qui permet de poser des préalables réciproques garantissant une relation équilibrée entre partenaires. Dans nos programmes, nous privilégions la mise en capacité des agents et la réinternalisation des compétences, plutôt que tout ce qui accentuerait leur dépendance vis à vis du marché.

Au-delà de notre propre gouvernance, la question du pouvoir et des rapports de force est devenue un de nos sujets de travail, et nous avons par exemple conçu des formats d'intervention pour questionner la commande politique. Depuis 2019 nous nous formons aux enjeux des communs et aux nouvelles formes de gouvernance, au phénomène de dépolitisation de l'action publique²⁸, aux approches systémiques, et plusieurs de nos programmes visent à questionner les systèmes de domination, afin d'imaginer des façons de produire des transformations plus radicales dans l'action publique : en interrogeant le rôle des élu-es (programme (Dé)formations), ou bien en explorant les effets du patriarcat, du colonialisme, du capitalisme et de la nouvelle gestion publique dans le quotidien des agents publics²⁹.

La sobriété

Et s'il était possible de sortir d'une vision ultra-marchandisée et financiarisée de la connaissance, illustrée par le recours massif de l'Etat aux grands cabinets de conseil depuis les années 90, et plus récemment par la polémique autour du cabinet McKinsey et ses liens avec le gouvernement ? A son échelle, la 27e Région fait le pari qu'il est possible d'inventer un modèle d'intervention fondé sur la sobriété, grâce à une logique de coopération, de production et de partage de connaissances.

Nous avons progressivement essayé de théoriser cette posture et de la mettre en pratique de plusieurs façons, d'abord en termes de gouvernance et de modèle économique. Depuis une dizaine d'années, la taille et le budget de fonctionnement de la 27e Région n'ont pas changé et sont restés légers, ce qui ne nous empêche pas de soutenir les collectivités dans leurs défis écologiques et sociaux de plus en plus ambitieux. En interne, nos avantages sociaux et nos salaires sont dans la fourchette moyenne à haute de l'économie sociale et solidaire, et restent très inférieurs à ceux des fonctions équivalentes dans les grandes agences conseil et nombre d'institutions avec lesquelles nous travaillons.

Nous privilégions une organisation horizontale où chaque salarié est à la fois porteur et contributeur de différents projets. Nous sommes une petite structure qui ne peut agir qu'en coopérant avec un écosystème et en contribuant à son développement. Nous pensons qu'il est plus intéressant de faire coopérer dix collectivités autour d'un même projet que de travailler isolément avec chacune d'elles.

Quant à nos projets, ils sont sobres en ressources. Nous partons le plus possible de l'existant et du contexte culturel, pour mieux le valoriser et le ré-agencer. Nous privilégions le "low tech" et évitons le fétichisme technologique. Plutôt que d'espérer de grands changements, nous identifions des points d'acupuncture sur lesquels agir est possible. Nous apprenons de nos échecs et recyclons au maximum toutes les expériences et connaissances glanées au cours de nos projets, que nous partageons le plus largement possible. Le plus souvent, nous mettons fin à des projets suffisamment tôt pour éviter des phénomènes d'addiction de la part des collectivités, et afin que d'autres puissent s'en saisir mieux que nous et les améliorer.



La vidéo-cagette, un objet low-tech pour aider les agents publics à raconter simplement des idées complexes (Les Eclaireurs, 2016)

À partir de 2022 nous avons engagé en une démarche de réduction de notre empreinte carbone et modifié nos pratiques numériques. Nous appliquons en interne une comptabilité carbone intégrée à notre comptabilité financière, selon le modèle de la compta CARE, dégageant chaque année une dette écologique. Des comptes extra-financiers qui apparaissent au bilan et sont reconnus par notre comptable et commissaire aux comptes. Nous pouvons partager ces expériences avec nos adhérents et partenaires, et agir avec plus de crédibilité quand nous travaillons sur des politiques de redirection écologique et sociale.

Cas d'étude

Les programmes de la 27e Région ont fortement évolué au fil du temps, dans leurs finalités

comme dans leurs formes. Trois grandes périodes peuvent être distinguées.

De nouvelles méthodes pour l'action publique (2008-2015) : le cas de la médiathèque de Lezoux

Par quoi commencer, quand on ambitionne de mieux comprendre les problèmes du secteur public ? Par s'immerger dans ses interfaces visibles, à la rencontre de ses publics : dans un lycée ardennais, une gare du nivernais, une agence Pôle Emploi à Avignon, une maison de santé sur le plateau de Millevaches, un quartier lillois en pleine gentrification... C'est ce que nous avons fait à 20 reprises dans le cadre d'un programme expérimental appelé Territoires en résidences, pour un budget total d'un peu plus d'un million d'euros.



Avec les habitants du quartier de Wazemmes à Lille (Territoires en résidences, 2011)

Le protocole des résidences est simple : une équipe pluridisciplinaire travaille en immersion dans un " problème public " pendant trois semaines complètes, étalées sur quatre à cinq mois - par exemple une gare rurale progressivement abandonnée par la SNCF dans le pays nivernais. Le thème de travail est choisi collectivement, au terme d'un échange avec les acteurs locaux. Les méthodes mobilisées s'inspirent de l'enquête sociale et du design, et passent tantôt par des temps d'observation et d'écoute, tantôt par des temps de co-conception et de tests-utilisateur. La plupart du temps, les résidences sont co-financées par les collectivités locales et une agence ou un service de l'Etat, qui y voient de mini-laboratoires dont les apprentissages pourront nourrir leurs politiques publiques. Les résidences sont décidées au fil de l'eau, sans appel à candidature, mais plutôt par bouche à oreille et après des visites de terrain.

Les résidences débouchent sur des résultats directs mais aussi indirects : par exemple la maîtrise d'usage d'une nouvelle médiathèque lors d'une résidence à Lezoux se généralise dans d'autres médiathèques, et devient un cas d'étude enseignée à l'école nationale supérieure de

l'information et des bibliothèques (ENSSIB) et des écoles d'arts et de design.

L'histoire de cette médiathèque est la suivante : début 2012, la communauté de communes "Entre Dore et Allier" vote un budget de 6M€ pour créer une nouvelle médiathèque à vocation intercommunale, avec l'aide du Ministère de la Culture, du Département du Puy de Dôme au titre des politiques de lecture, et de la Région Auvergne au titre des investissements numériques.

Même si la nouvelle est plutôt bien accueillie, cela reste flou pour les habitants. Dans la presse locale, des bibliothécaires bénévoles s'opposent au projet auquel ils n'ont pas été associés, et le doute commence à gagner les élu-es. Après tout, avec internet, les habitants ont-ils vraiment besoin d'une médiathèque ? Si le chantier prend 3 ou 4 ans (il en prendra finalement 6) comment savoir maintenant ce dont les habitants auront besoin demain ?

En arrivant sur place, la première chose que fait l'équipe transdisciplinaire -Elisa Dumay, Adrien Demay, Damien Roffat, Blandine Scherer- consiste à transformer un office de tourisme désaffecté en QG sous la forme d'une médiathèque fictive, et de s'y installer pour mieux simuler son existence. Le projet de future médiathèque n'est plus une décision municipale invisible par les habitants, il devient ainsi plus concret pour eux et une conversation peut s'engager. L'équipe conduit une enquête de terrain sur les pratiques culturelles dans le village et à l'échelle de l'intercommunalité, en collectant des indices auprès des usagers mais aussi des non-utilisateurs d'équipements culturels.

Elle en tire une série d'hypothèses et de pistes, par exemple pour mieux toucher les habitants situés au-delà de quelques kilomètres de la médiathèque. Ces hypothèses font ensuite l'objet de tests : par exemple, une médiathèque mobile sous la forme d'une valise à roulette est testée pendant un mois avec des volontaires, qui se trouvent être les anciens opposants au projet.

L'ensemble donne les contours de la future médiathèque : plus qu'un équipement culturel, une ressource partagée fondée sur la convivialité, co-gérée par les habitants, proposant des activités sociales, écologiques, économiques, administratives. Le futur directeur est recruté sur cette base et participe à la résidence. L'offre d'emploi des futurs bibliothécaires stipule qu'ils doivent "aimer les gens plus que les livres", provoquant la réception de plus de 250 candidatures en moins de trois mois.



Test de médiathèque mobile, en résidence à Lezoux (Auvergne Rhône Alpes, 2012)

Au terme de la résidence, l'équipe publie un plan des usages, qui est joint au marché public et sert de cahier des charges pour choisir un architecte. L'agence Serero Architectes est retenue au terme du marché. Lors de son intervention, elle intègre les principaux enseignements issus de la résidence.

La médiathèque est inaugurée en juin 2017, après de longues années de chantier. Le succès est rapide. En quelques mois, 8000 personnes prennent la carte d'abonnement à la médiathèque, pour un territoire communautaire d'environ 20000 habitants. Les habitants sont associés à la gouvernance de la médiathèque, développent eux-mêmes ses activités, et disposent des clés pour accéder à 30% du bâtiment en dehors de ses horaires d'ouverture. La médiathèque de Lezoux incarne une vision radicalement différente de la politique de lecture publique, dans laquelle les petits établissements et les bibliothécaires bénévoles ne sont plus les derniers maillons d'un système trop grand et centralisé pour eux, mais le premier kilomètre de nouvelles pratiques d'échanges locaux.

De nombreux Départements s'inspirent aujourd'hui de ce projet pour élaborer leurs politiques de lecture publique, et les pratiques d'assistance à maîtrise d'usage (AMU) sont enseignées dans les établissements de formation et sont maintenant appliqués à d'autres équipements : établissements scolaires, hôpitaux, maisons de santé, maisons "France Service", gares...

Les résultats de certaines de nos résidences inspirent des politiques publiques, grâce à nos liens avec des agences placées auprès des services du Premier ministre, tel que le Secrétariat Général à la Modernisation de l'Action Publique (SGMAP) puis la Direction Interministérielle à la Transformation Publique (DITP).

Par ailleurs, les résidences servent de banc d'essai à des dizaines de jeunes designers et sociologues, qui veulent se faire la main. Pour montrer les dessous des résidences, en partenariat avec l'agence de production Les Beaux Yeux, nous réalisons "Méthodes ingénieuses pour régions heureuses", un documentaire en quatre épisodes tournés durant les résidences.



Test utilisateur en gare de Montfort-sur-Meu (Territoires en résidences, avril 2016)

Mais certaines de nos résidences échouent, par exemple quand un proviseur de lycée nous prend jusqu'au dernier jour pour des inspecteurs envoyés par le rectorat, ou encore quand nous sous-estimons le degré de maltraitance dont sont victimes les équipes d'une agence Pôle Emploi. Pour réduire ce type de risque, nous publions une liste de critères de succès : par exemple, il faut que les agents publics concernés puissent être directement intégrés à l'équipe en résidence, au moins à raison de deux jours par mois, sinon ils risquent d'en être de simples spectateurs ; il faut également s'assurer préalablement qu'aucune solution n'a été arbitrée au préalable, de manière à ce qu'on puisse ré-interroger le problème initial au cours de la résidence ; Il faut vérifier quelles marges de manoeuvre seront réellement possibles au terme de la résidence, pour ne pas risquer de décevoir les participants.

Finalement, au bout de quelques années, nous voyons les limites de ce format : les résidences fonctionnent plutôt bien, mais elles deviennent plus difficiles à organiser. Hormis dans le cas des médiathèques ou des gares, les collectivités et services de l'Etat ont un faible usage des enseignements issus des résidences, quand bien même nous prenons soin de les documenter et de les publier en licence libre. Nous faisons à chaque fois le debriefing des résidences après plusieurs mois en compagnie des participants : mais nos partenaires et nous-mêmes avons des progrès à faire pour évaluer de façon plus systématique nos réalisations, et prendre le temps de produire des enseignements de nature à inspirer des transformations plus structurelles, par exemple dans les instruments de politique publique.

La capacitation des agents publics (2013-2018) : le cas de la Transfo à Lille, Grenoble, Mulhouse et Paris

On cite souvent les principales conditions favorisant l'innovation au sein d'une administration : par exemple une vision stratégique et des priorités claires et faisant un large consensus, un leadership de l'innovation à haut niveau, une culture organisationnelle qui encourage l'innovation, notamment par la gestion du risque, suffisamment de temps et de ressources, et un haut niveau de collaboration intra et inter-organisation³⁰...

L'une des thèses que porte sur ce sujet la chercheuse canadienne Lindsay Cole³¹ est qu'il faut ré-interroger tous les paradigmes dominants que nous avons, au fil du temps, intériorisés sur l'innovation et ses mécanismes, afin de faire apparaître un nouveau système en émergence. Sa réflexion porte tout particulièrement sur la vision patriarcale de l'exercice du pouvoir : l'expérience montre que le véritable leadership n'est pas toujours là où on l'imagine, entre les mains de ceux qui représentent l'autorité, et que les agents publics ont tendance à intérioriser exagérément le caractère immuable des structures de pouvoir habituelles. Un leadership alternatif est souvent exercé par un certain nombre d'agents publics à la recherche de nouveaux paradigmes, dans la façon de travailler, de coopérer, de produire du sens et de re-questionner les politiques publiques dont ils ont la charge.

Et si l'on parvenait à soutenir ces " agents de changements " et à les aider à se mettre collectivement en mouvement ? Pour la 27e Région, une opportunité naît autour de 2011. Plusieurs agents publics obéissant à ce type de profil et ayant déjà participé à Territoires en résidences nous interpellent, et nous demandent si nous serions en mesure de soutenir leurs capacités d'innovation et de transformation en interne. La question qui en découle est délicate : est-il possible d'institutionnaliser des méthodes inspirées du design social, de la permanence architecturale ou de l'éducation populaire dans une métropole ou un Conseil régional ? Et si oui, comment s'y prendre ? Faut-il les aider à recruter des professionnels aguerris ? Faut-il former des agents au design ou à la sociologie ?

Pour tenter de répondre à ces questions, fin 2011 nous lançons La Transfo, un protocole d'une durée de 18 à 24 mois permettant de simuler dans chaque collectivité partie prenante l'existence d'une fonction d'innovation interne, à partir d'une équipe de 20 agents publics volontaires et d'une équipe pluridisciplinaire composée d'un ou deux designers et d'un chercheur ou praticien en sciences humaines et sociales, ou bien d'un médiateur culturel. Le protocole prévoit que chaque équipe travaille sur 3 à 4 problématiques fournies par la collectivité -par exemple un dispositif en situation de non-recours.



Avec les agents de la Région Paca (La Transfo, octobre 2012)

Quelques années plus tard, quels sont les résultats de la Transfo ? Au terme du programme, la totalité des collectivités participantes ont voulu pérenniser la Transfo, en officialisant la

création d'un laboratoire d'innovation interne, et en y consacrant entre un et trois emplois permanents, souvent en recrutant un-e designer et/ou un-e sociologue. Mais dans la moitié des cas, la greffe n'a pas pris et l'activité s'est arrêtée au bout de deux à trois ans, du fait du turn-over des équipes, d'un changement dans les priorités politiques ou d'un événement imprévu.



La Transfo, Nolay (Bourgogne Franche-Comté,, 2013)

De son côté, la Métropole de Lille s'en est plutôt bien sortie. Elle a d'abord profité de son statut de "capitale mondiale du design 2020" pour participer à la Transfo et débiter par plusieurs cas pratiques : le problème du non-recours aux aides à la rénovation énergétique, la mise à disposition d'espaces vacants, l'amélioration du recrutement, ou encore la lutte contre la congestion urbaine. Depuis, l'équipe s'est étoffée et elle officiellement devenue la "mission R&D" de la métropole. En 2021, l'équipe a travaillé avec une trentaine de ménages lillois pour explorer comment améliorer la gestion de l'eau. L'expérience a montré qu'il était possible de réduire de 30% la consommation courante d'eau, et a inspiré plusieurs réalisations concrètes - notamment la démarche "gardiennes de l'eau", dans laquelle les communes membres de la métropole ont pris une série d'engagements pour protéger les nappes souterraines afin de "garantir un accès durable et pour tous à une eau de qualité".



L'équipe de La Transfo à Lille (La Transfo, mars 2018)

À Grenoble, plutôt que de le faire chacune de leur côté, quatre collectivités se sont unies pour créer "La Piste", un laboratoire d'innovation commun à la Ville, la Métropole, le Département de l'Isère et le Centre Communal d'Action Sociale de Grenoble. Cette configuration leur permet de traiter des chantiers d'amélioration de façon plus systémique, comme par exemple la question de la relation aux usagers.

En 2020, au terme du programme, nous publions une évaluation sur un site dédié, un peu comme on ouvrirait le code source d'un logiciel. Le site est organisé autour des sept principes qui fondent le protocole de la Transfo : poser un cadre expérimental, travailler de façon pluridisciplinaire, rythmer le programme, impliquer et former les agents, travailler à partir de cas concrets, s'appuyer sur l'écosystème, se projeter dans le futur. Pour chacun d'eux, nous décrivons ce que nous avons prévu à l'origine, ce qui s'est passé dans la réalité, et enfin les enseignements et recommandations que nous en tirons à l'attention d'autres collectivités qui seraient désireuses de s'inspirer du programme ou de l'améliorer.

Chaque principe est illustré par des exemples vécus, des podcasts audios d'agents publics interviewés sur les réussites et les obstacles rencontrés durant le programme, des articles, des trucs et astuces (par exemple comment recruter des agents volontaires), des outils mis librement à disposition (des outils d'évaluation, des grilles d'entretiens, mais aussi des modèles de conventions passées avec les collectivités et des contrats signés avec les prestataires). Le site, disponible en anglais, est également utilisé par la communauté internationale de l'innovation publique.

L'Inspection Générale de l'Administration (IGA) nous auditionne en janvier 2016. Elle se sert des enseignements de la Transfo pour faire des recommandations aux services du Premier ministre, dans la perspective d'un programme de création de laboratoires d'innovation dans les services de l'Etat qui sera lancé fin 2016.

Aujourd'hui, le phénomène des laboratoires d'innovation publique est bien documenté, par exemple par les travaux de la chercheuse Lindsay Cole. Les laboratoires d'innovation public (PSILabs en anglais) sont souvent présentés comme le pendant "public" des *Living labs*³², ou *laboratoires vivants*, nés dans les années 90 au Massachusetts Institute of Technology (MIT) dans le cadre d'un consortium de recherche. En Europe, le développement des *Living Labs* a lieu à partir de 2006 dans le contexte de la Stratégie de Lisbonne pour relancer l'emploi, à l'initiative de la présidence finlandaise de la communauté européenne.

L'un des premiers laboratoires d'innovation créé au sein d'un gouvernement est le MindLab (2002-2020), cellule pluridisciplinaire et inter-ministérielle dont le rôle consistait à questionner les politiques gouvernementales, à partir de méthodes issues du design et des sciences sociales. Des milliers d'initiatives similaires ont été prises partout dans le monde, avec des succès variés. En 2014 nous avons tiré de notre expérience un ouvrage publié à la Documentation française, et plus récemment nous avons conduit une enquête sur l'avenir des laboratoires d'innovation, en partenariat notamment avec l'Université de Colombie Britannique.

Renouveler les formes de gouvernance (2018 jusqu'à aujourd'hui) : le cas du programme Rebonds

En 2018, l'occasion nous est offerte d'orienter nos recherches vers les questions de gouvernance. Depuis quelques années, nous nous intéressons au concept de commun car nous pressentons qu'il serait de nature à inspirer la transformation de l'action publique. Nous décidons de candidater à un projet Erasmus Plus qui nous permet de mener pendant 24 mois une série de visites dans toute l'Europe en compagnie de collectivités et d'associations, dans le cadre d'un cycle que nous nommons *Enacting the commons*. Notre objectif : aller à la rencontre de nouvelles formes de gouvernances² inspirées des communs et les documenter.



A la rencontre des pactes de Bologne, Italie (*Enacting the commons*, mai 2019)

En quelques mois, nous partons à la rencontre d'une plateforme d'initiatives citoyennes lancée par la ville d'Athènes, d'un nouveau contrat social entre la municipalité et les habitants pour co-porter les services publics dans le Grand Manchester, d'un pacte élaboré entre la municipalité de Bologne et ses habitants pour entretenir des biens communs urbains ou encore d'un dispositif de soutien à la collaboration et au cofinancement de projets publics-citoyens à Amsterdam...

Nous revenons de ces visites avec la conviction que les communs peuvent inspirer des formes de gouvernance plus démocratiques, et contribuer à transformer l'action publique. Nous avons également vu comment des territoires en crise avaient su rebondir en inventant de nouveaux modes de développement, moins fondés sur la compétitivité, et plus orientés vers les besoins essentiels du territoire.

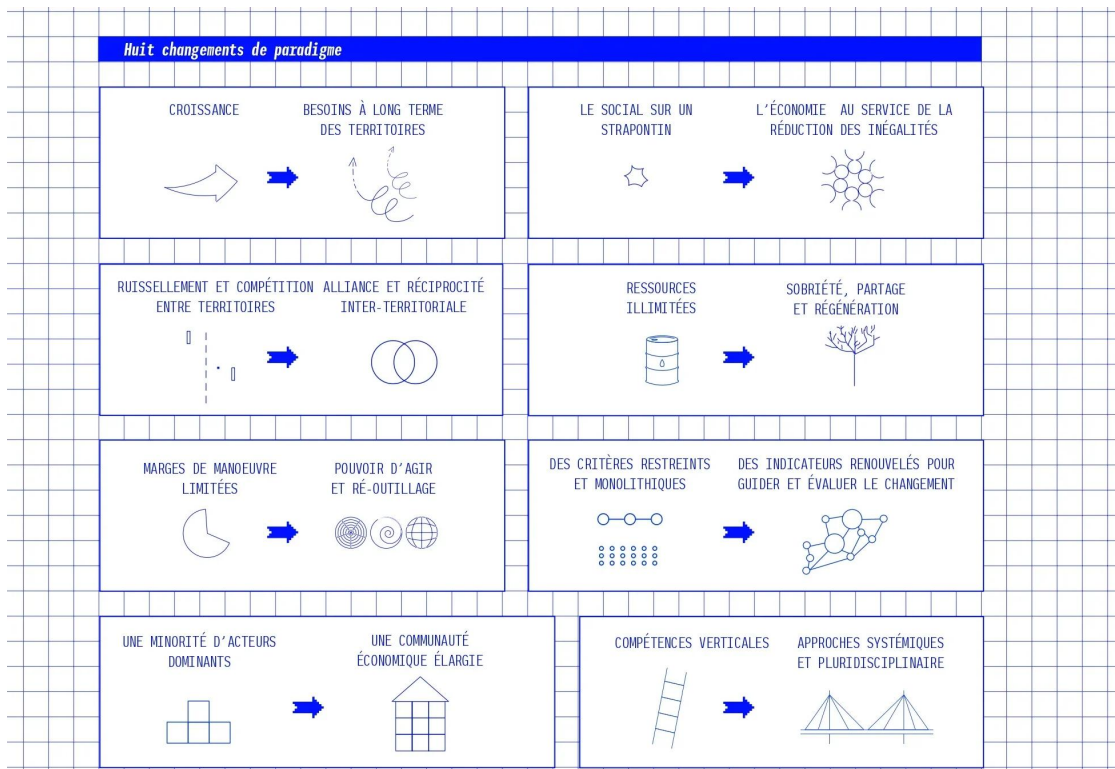
Les enseignements que nous tirons de ces voyages nous inspirent plusieurs programmes dans les mois qui suivent : "Juristes embarqués", une enquête consacrée aux conditions réglementaires permettant de sécuriser les tiers-lieux (2020), "Lieux communs", une recherche-action visant à expérimenter des modalités de gestion en commun de ressources locales, à l'image de locaux collectifs résidentiels à Sevran (2021), "Déformations", une recherche-action sur la formation des élu-e-s à la transition (2021), "Nouvelles Mesures", sur la repolitisation de la comptabilité dans la transition écologique (2022), ou encore "Troncs Communs", visant à explorer des façons plus collectives de gérer les forêts (2023).

Cela fait presque trois ans que nos voyages en Europe sont terminés, mais nous restons marqués par les nouveaux modèles de développement que nous avons découverts, notamment dans le nord de la Grande-Bretagne. Et si l'on pouvait ré-orienter le développement économique vers des finalités écologiques et sociales ?

Après des mois de préparation et de négociation, en juin 2023 nous réussissons à lancer "Rebonds", une recherche-action de 24 mois sur les politiques de développement économique locales. Rebonds réunit les équipes de développeurs économiques d'une dizaine de collectivités, des associations d'élu-es, l'ADEME, le CEREMA, la Fondation de France et deux chercheurs -Magali Talandier et Gabriel Renault, spécialisés dans le développement économique local.

Dès la première session de septembre, les participant.e.s se constituent en équipe d'enquêteur.rice.s, à la façon de journalistes d'investigation chargé.e.s de mener l'enquête pour comprendre comment mieux relier développement économique, transition écologique et justice sociale. Ils et elles s'organisent pour identifier des praticien.ne.s et des expert.e.s à interviewer, mener un travail de veille dans la littérature existante, recueillir des retours d'expérience en France mais aussi à l'international. Ces sessions sont aussi l'occasion de s'accorder sur les attendus du programme Rebonds, dans une logique d'évaluation participative. Qu'en attendons-nous, individuellement et collectivement ? Quel type d'effets entendons-nous produire et de quelle façon, à l'échelle des territoires associés, des partenaires, du programme dans son ensemble ?

Nous établissons ensuite avec les participants une liste non-exhaustive des problèmes qu'ils rencontrent quotidiennement dans la conduite des politiques de développement économique, et nous les cartographions. Cet exercice permet d'ancrer notre recherche dans des situations vécues ; nous prenons ainsi mieux la mesure de la complexité du développement économique aujourd'hui, notamment du degré d'interdépendance entre les questions économiques, écologiques et sociales, et de leur caractère sournois (en anglais "wicked").



Huit changements de paradigmes pour le développement économique (Rebonds, 2024)

À partir de l'enquête menée précédemment, une trentaine de pistes d'expérimentation organisées autour de sept familles de problématiques sont soumises aux participant.e.s, mises en débat, priorisées et raffinées. Ces premiers résultats sont dévoilés en juin à un groupe miroir composé d'une centaine de personnes, invitées à réagir aux premiers enseignements et propositions. Les enseignements sont mis en ligne au fil de l'eau sur un blog dédié.

Les chercheurs sont étroitement associés à Rebonds. Magali Talandier et Gabriel Renault co-conçoivent le protocole de recherche-action participative avec nous, fournissent des apports scientifiques sur les nouveaux modèles de développement économique et participent à l'enquête proprement dite. Ils aident les agents de développement à entrer en contact avec une dizaine d'autres chercheurs/ses⁵³, puis à leur soumettre pour avis les premières hypothèses de tests. Deux échanges sont organisés avec les Universités de Glasgow, Birmingham et Sheffield, dans le cadre de leur travail commun sur les approches alternatives du développement économique piloté par David Waite (Urban Studies, Glasgow University). Ils permettent de croiser les enseignements des territoires français avec ceux collectés en Grande Bretagne.

Aujourd'hui, le programme est en cours. Une demi-douzaine d'expériences sont en cours de mise en oeuvre : par exemple avec la métropole de Montpellier, pour questionner l'usage des critères d'éco-conditionnalité dans les politiques d'implantation ; avec le CNAM, afin d'étudier l'impact sur le terrain d'une formation à un développement économique plus soutenable ; ou encore dans une Zone d'Activité et d'Emploi (ZAE), afin d'étudier comment créer des gouvernances économiques plus ouvertes et démocratique.

En conclusion

À l'heure de conclure cet article, notre collègue et amie canadienne Lindsay Cole termine un ouvrage sur la transformation de l'action publique. Elle a choisi d'organiser sa structure

autour des quatre saisons, pour mieux signifier le caractère perpétuellement évolutif mais aussi la finitude de tout projet. A quelle saison se situe la 27e Région, à son échelle ? C'est le genre de question qui peut rendre nerveux tout responsable associatif... Est-ce l'automne ? Ou bien est-ce déjà l'hiver, auquel cas il est temps de composter et de laisser émerger quelque chose de nouveau ? Quelque chose de neuf est-il déjà en germe ?

De notre côté, nous sommes engagés dans une réflexion continue sur la façon dont évolue notre place dans l'écosystème, comment nous pourrions lui être plus utile, les leviers sur lesquels nous devrions agir ou au contraire renoncer, nos effets de bord et la meilleure façon de les réduire, les pièges systémiques que nous devons chercher à éviter. C'est une réflexion compliquée, aucune réponse n'est simple, mais elle procure chez toutes celles et ceux qui y participent l'immense plaisir d'apprendre sans cesse, car comme le dit l'économiste Eloi Laurent, " les hommes et les femmes coopèrent avant tout pour améliorer leur connaissance d'eux-mêmes, des autres et du monde "³⁴ ...

Bibliographie

Notes de bas de page

1. L'expression vient de la thèse du chercheur Paul Cotton : Les " perdants magnifiques " de la réforme de l'action publique : Entre marché et administrations, la révolution permanente des répertoires d'évaluation des politiques en France (1990-2024)
2. Desrochers, François (2016). " La nouvelle gestion publique : une manifestation des transformations néolibérales du pouvoir " Mémoire. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en sociologie.
3. Christian Paul, Stéphane Vincent, Daniel Kaplan, Jacques-François Marchandise
4. Les adhérents comprennent en 2025 des Régions (Bretagne, Occitanie, Nouvelle-Aquitaine, Grand Est, Bourgogne Franche-Comté, La Réunion, Normandie, Corse, l'association Régions de France), des Départements (Gironde, Isère, La Réunion, Pyrénées-Atlantiques, Puy-de-Dôme, Seine-Saint-Denis), des villes, agglomérations et Métropoles (Aix Marseille Provence Métropole, Bordeaux Métropole, Grand Paris Métropole, Grenoble-Alpes Métropole, Métropole européenne de Lille, Metz Métropole, Nantes Métropole, Rennes Métropole, Eurométropole de Strasbourg, Communauté urbaine de Dunkerque, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, Pays du Nivernais-Morvan, Villes de Clermont-Ferrand, Grenoble, Lyon, Nancy, Paris, Poitiers, Saint-Denis de la Réunion), des établissements publics et organisations parapubliques (Sciences Po Lyon, Groupement Hospitalier Universitaire Paris Psychiatrie et neurosciences - Lab AH), le ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires
5. Merrien, François-Xavier " La Nouvelle Gestion publique : un concept mythique ". Lien social et Politiques n° 41 (1999) : 95-103. <https://doi.org/10.7202/005189ar>
6. "Le service public empêché", Nadège Vezinat, Presses Universitaires de France 2024
7. The entrepreneurial State, debunking public vs entrepreneurial myths", Marianna Mazzucato, 2013
8. La communauté du donut de Kate Raworth : <https://doughnuteconomics.org/about-doughnut-economics>
9. Le CWB est promue depuis 35 ans par le Centre for Local Economies Strategies (CLES), basé à Manchester : <https://cles.org.uk/>
10. En une douzaine d'années, plusieurs milliers d'accords ont été établis entre la collectivité et les habitants pour prendre soin d'espaces, d'équipements publics ou de ressources partagées, plus connus sous l'appellation de "Pactes de Bologne" : <https://enactingthecommons.la27eregion.fr/2019/05/02/bologne-a-lepreuve-des-communs/>
11. Le MindLab (2002-2018) était une équipe interministérielle et pluridisciplinaire danoise, composée de sociologues, designer, artistes, chercheurs et praticiens dotée d'une certaine autonomie.
12. L'assistance à maîtrise d'usage (AMU) est une pratique qui vise à intégrer l'usager dans l'équipe de parties prenantes à un projet bâtimentaire ou urbanistique
13. "Design des politiques publiques", la Documentation française (2010)
14. Sabel, Charles F., and Jonathan Zeitlin, ' Experimentalist Governance', in David Levi-Faur (ed.), *The Oxford Handbook of Governance* (2012; online edn, Oxford Academic, 18 Sept. 2012)
15. Mission economy : a moonshot guide to changing capitalism, 2021
16. Cf les travaux de l'Institute for Innovation and Public Purpose <https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/cities-and-place-based-innovation>
17. Cf le programme Horizon Europe <https://www.horizon-europe.gouv.fr/les-missions-europeennes>
18. Eloi Laurent, "L'impasse collaborative", Les liens qui libèrent, oct. 2018
19. Vincent, S. Thevenet, R (2010). Design des politiques publiques. La Documentation française.
20. Cf les étapes du design de politiques publiques : <https://universiteinnovationpublique.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/designdepolitiquespubliques.pdf>
21. Alain Findeli est un théoricien du design franco-canadien, professeur honoraire à l'Université de Montréal et professeur émérite à l'Université de Nîmes où il a cofondé le Master "design,

- innovation, société"
22. The theory of inquiry, J. Dewey, 1938 : <https://unitus.org/FULL/DewLog38.pdf>
 23. Chiffres disponibles et mis à jour sur le site de l'Observatoire du non-recours au droit : <https://odenore.msh-alpes.fr/>
 24. Un travail mené dans le cadre des Eclaireurs, notre programme de prospective administrative: <https://www.la27eregion.fr/cas-pratiques/les-eclaireurs-1-levaluation-engagee/>
 25. Delahais, T., Gouache, C. et Vincent, S. (2019) . Le design de l'action publique : vers une hybridation entre culture design et culture de l'évaluation. *Sciences du Design*, n° 10(2), 83-89. <https://doi.org/10.3917/sdd.010.0083>.
 26. Une théorie du changement (ToC) est une vision explicitement documentée (et donc évaluable) de la façon dont on pense que le changement doit se produire (Rick Davies Davies R, 2018, Representing Theories of Change: A Technical Challenge with Evaluation Consequences, CEDIL Inception Paper 15: London)
 27. Un programme initié par l'Université de Colombie Britannique : <https://www.transformingcities.ca/about>
 28. Notamment avec la politiste Cécile Robert, autrice de "Confiner la démocratie" : <https://www.septentrion.com/livre/?GCOI=27574100025380>
 29. C'est l'objectif de "Repousser les frontières de l'innovation publique", un programme de recherche que nous avons mené en 2023 et 2024 en partenariat avec l'Université de Colombie Britannique de Vancouver (Canada) : <https://www.transformingcities.ca/pushing-the-boundaries-of-psi>
 30. Etude citée par Joan Munro portant sur un échantillon de collectivités local anglaises en 2013 : https://www.city.ac.uk/__data/assets/pdf_file/0007/185614/Joan-Munro-Dissertation.pdf
 31. Cole, L. (2021). Exploring the transformative potential of public sector innovation labs : assembling a cabinet of curiosities (T). University of British Columbia.
 32. Un *Living Lab* regroupe des acteurs publics, privés, des entreprises, des associations, des acteurs individuels, dans l'objectif de tester " grandeur nature " des services, des outils ou des usages nouveaux. Il s'agit de sortir la recherche des laboratoires pour la faire descendre dans la vie de tous les jours, en ayant souvent une vue stratégique sur les usages potentiels de ces technologies. Tout cela se passe en coopération entre des collectivités locales, des entreprises, des laboratoires de recherche ainsi que des utilisateurs potentiels. Il s'agit de favoriser l'innovation ouverte, partager les réseaux et impliquer les utilisateurs dès le début de la conception.
 33. Parmi lesquels Maryline Filippi, professeur d'économie à Bordeaux Sciences Agro et chercheuse associée à l'INRAE ; Fiona Ottaviani, docteur en économie et professeure associée à Grenoble École de Management; Olivier Bouba Olga Professeur des Universités en aménagement du territoire et chef de service études et prospective de la Région Nouvelle Aquitaine ; Mathias Béjean, chercheur et professeur en sciences de gestion à l'Université Paris-Est Créteil ; Adeline Heitz, chercheuse et professeure en géographie et urbanisme au Conservatoire National des Arts et Métiers ; Françoise Navarre, chercheuse et professeure à l'École d'urbanisme de Paris, Université Paris-Est Créteil.
 34. Eloi Laurent, "L'impasse collaborative", Les liens qui libèrent, oct. 2018