

RAPPORT D'ACTIVITÉ



INTRODUCTION GÉNÉRALE

L'année 2025 s'inscrit pour la 27e Région dans un contexte particulièrement dense et contrasté pour l'action publique : accélération des crises écologiques et sociales, contraintes budgétaires accrues pour les collectivités, montée des tensions démocratiques et de la polarisation politique, mais aussi renforcement des attentes vis-à-vis des institutions publiques et de leur capacité à se transformer.

Dans ce contexte, la 27e Région a poursuivi sa mission historique : explorer, expérimenter et documenter des manières alternatives de concevoir et de conduire l'action publique, en lien étroit avec les collectivités territoriales, les services de l'État, le monde de la recherche et de nombreux partenaires associatifs et coopératifs. L'année écoulée a été marquée par la consolidation de programmes arrivant à maturité, l'émergence de nouveaux chantiers structurants, et un investissement fort dans la mise en débat public des enseignements issus de nos travaux.

Le présent rapport d'activité propose une lecture approfondie de ces dynamiques, en s'appuyant sur les travaux et échanges conduits tout au long de l'année, lors des conseils d'administration et dans les différents programmes.



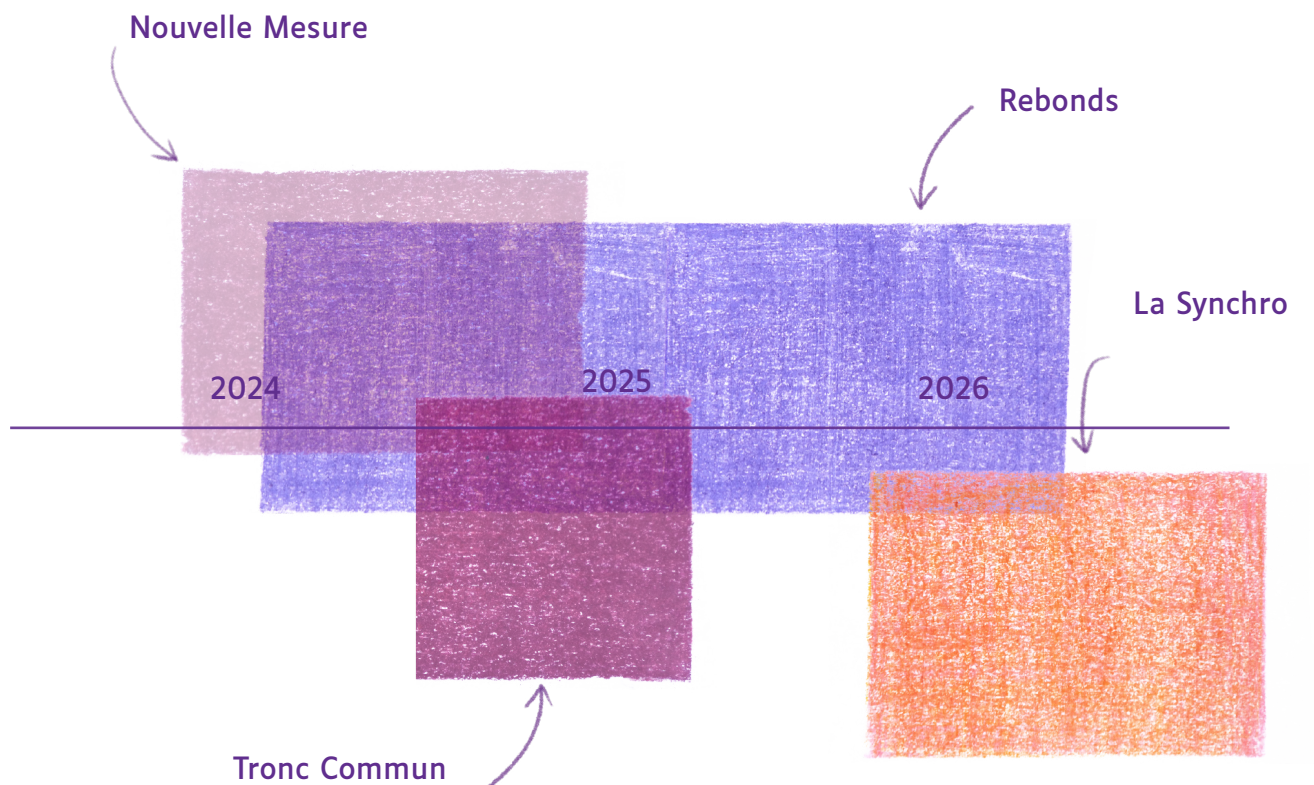
SOMMAIRE



2	Introduction
4	Programmes
10	Projets en développement
13	Interventions, auditions et évènements
16	Presse et publication
20	Budget
24	Équipe et communauté
28	Perspectives 2026-2027
29	Conclusion

LES PROGRAMMES

Les programmes de recherche action participative constituent le cœur de l'activité de la 27e Région. Ils sont conçus comme des espaces d'exploration collective associant collectivités, services de l'État, chercheur.euses, praticien.nes et partenaires varié.es. Chaque programme vise à interroger en profondeur une politique publique ou un ensemble de pratiques, en combinant enquête, expérimentation de terrain, capitalisation et mise en débat. Les programmes présentés ci-dessous témoignent de cette approche, à la fois exigeante sur le fond et attentive aux conditions concrètes de transformation de l'action publique.



La Synchro

Faire progresser les compétences en innovation publique

La SYNCHRO est un espace protégé de resynchronisation entre les écoles et acteurs de la formation initiale et continue, les chercheur·euses et expert·es spécialisés·es, et les praticien·nes de l'innovation publique. L'intention est de trouver une solution systémique au besoin de montée en compétences en matière d'innovation publique. Après une phase de préfiguration en 2024, soutenue par la Direction Interministérielle à la Transformation Publique, l'année 2025 a permis de construire un partenariat avec le CNFPT et de lancer une première édition en décembre.

Soutenue par le CNFPT jusqu'en 2027, La Synchro vise à devenir un espace pérenne de mise en commun des savoirs, des pratiques et des controverses autour de l'innovation publique. Les premières perspectives envisagent une montée en puissance progressive sur plusieurs années.

La première édition s'est tenue le 4 décembre en présence d'une cinquantaine de participant·es. La mission qui leur était confiée consistait à tester un ensemble de ressources destinées à un niveau « débutant » : une frise chronologique sur l'histoire de l'innovation publique, un livret organisé autour de 13 questions sur l'innovation publique, et une boussole de l'innovation publique.

Voir l'article « Et si les innovateurs publics se mettaient à la natation synchronisée ? »



« Les apports de contenu et les questions soulevées sont une vraie source d'amélioration pour nos programmes. Quels choix de compétences faisons-nous sur la formation à l'innovation publique ? Quels paradigmes sont présentés et faisons-nous le choix de présenter des courants particuliers et pourquoi ? »

— Une participante

Rebonds

Repenser les politiques de développement économique locales

Le programme REBONDS vise à explorer comment repositionner les politiques de développement économique locales vers des finalités écologiques et de justice sociale. Après une première phase d'enquête et de problématisation, clôturée par la publication d'un livrable à l'automne 2024, le programme est entré dans sa phase expérimentale.



Le livrable final de Rebonds en téléchargement.

Au cours de l'année, une série de tests a été lancée sur différents territoires, avec pour objectif commun d'interroger les fondements des politiques de développement économique et d'en explorer des alternatives plus soutenables socialement et écologiquement.

À Montpellier, le travail a porté sur les premières étapes de l'implantation des entreprises, en particulier les entretiens de qualification des projets.

Voir l'article « Expérimenter un autre rapport à l'implantation des entreprises à Montpellier. »

Au PETR de Figeac Vallée de la Dordogne, en lien avec le programme de recherche ReSyst, l'expérimentation s'est attachée à transformer des diagnostics complexes en outils de débat collectif.

Voir l'article « Aborder plus collectivement les besoins à long terme du territoire en outillant la relation chercheurs-collectivités avec le PETR de Figeac Vallée de Dordogne »

« REBONDS nous a obligés à regarder notre politique de développement économique autrement. Pas comme une boîte à outils, mais comme un ensemble de choix politiques, parfois implicites, qu'il fallait remettre sur la table. »

— Élu métropolitain, développement économique

« On s'est rendu compte que les premiers entretiens avec les entreprises étaient très normés. L'expérimentation nous a permis d'ouvrir la discussion sur des sujets qu'on n'abordait jamais aussi tôt. »

— Agent territorial, développement économique

« C'est intéressant d'avoir un diagnostic du territoire réalisé par une chercheuse, mais on a souvent du mal à en faire quelque chose après. Les outils issus de la recherche sont souvent difficiles à partager avec les élus. Là, cela nous permet d'avoir un support pour soulever des sujets de travail concrets. on a enfin pu en faire un support de discussion politique. »

— Élu local

« Nos élu.e.s ont souvent du mal à expliciter leur vision du développement économique, et la formation pourrait nous aider à expliciter les différents modèles possibles et comment les mettre en œuvre »

— Auditeur de la formation



« Ce qui fait la différence avec la 27e Région, c'est l'attention portée à la mise en récit. On ne repart pas juste avec un livrable, mais avec une histoire qu'on peut raconter en interne. »

— Partenaire institutionnel

Au CNAM, le test a permis de proposer une nouvelle maquette pédagogique pour la formation « développeur économique territorial », assortie d'une grille de montée en maturité.

[Voir l'article « Comment dé-former les développeurs économiques »](#)

À Grenoble et à Rennes, les équipes ont expérimenté la mobilisation conjointe de développeur.euse.s économiques et de cabinets comptables volontaires.

[Voir l'article « Expérimenter de nouvelles modalités d'accompagnement des TPE-PME dans les transitions écologiques s'appuyant sur les cabinets d'expertise comptable »](#)

A Lille, nous avons testé des modalités de dialogue et de coordination pour promouvoir une vision plus transversale et intégrée du foncier entre les différents services.

[Voir l'article : Une boussole pour accompagner des usages plus sobres du foncier](#)

Au-delà des tests eux-mêmes, l'année a été marquée par un travail de capitalisation et de mise en débat. La 27e Région a été auditionnée par le Sénat pour présenter les enseignements de Rebonds dans le cadre d'une commission sur l'avenir de l'ingénierie du développement économique local.

Tronc Commun

Faire de la gestion forestière un enjeu collectif

Le programme TRONC COMMUN porte sur la gouvernance et la multifonctionnalité des forêts. Il est entré en 2025 dans sa phase finale, après plusieurs années mois d'exploration consacrées aux tensions et aux enjeux de gouvernance des forêts.

En Normandie, le travail s'est concentré sur le renouvellement de la Charte forestière et, plus largement, sur le rôle des chartes comme outils de coopération territoriale. L'expérimentation a mis en lumière les difficultés persistantes à mobiliser durablement les parties prenantes, ainsi que les ambiguïtés entourant les attentes en matière de participation citoyenne. Nous avons produit un livrable interpellant les acteurs pour les engager à clarifier leurs ambitions et leurs cadres d'action.

À télécharger : l'interpellateur, un outil pour aider les acteurs à clarifier leurs intentions..



Dans les Vosges, en partenariat avec La Vigotte Lab, le programme a exploré la possibilité de considérer une forêt privée comme un commun. Ce terrain a permis des croisements féconds avec le monde de la recherche, notamment autour des communs fonciers ancestraux, tout en révélant les limites rencontrées lorsqu'il s'agit de faire émerger une gouvernance collective à partir d'intérêts privés fragmentés.

Article « Embarquer les propriétaires privés dans une vision plus collective de la forêt »

La fin de Tronc Commun ne marque pas un point final, mais plutôt une étape

de prise de recul. Après plusieurs programmes consacrés aux communs, La 27e Région engage une réflexion critique sur les conditions de leur appropriation par les acteurs publics, les malentendus persistants et les obstacles structurels rencontrés. Un travail de synthèse et de mise en perspective est prévu en 2026 afin de tirer des enseignements transversaux de ces expériences.



Nouvelles Mesures

Repenser les outils de gestion publique locale

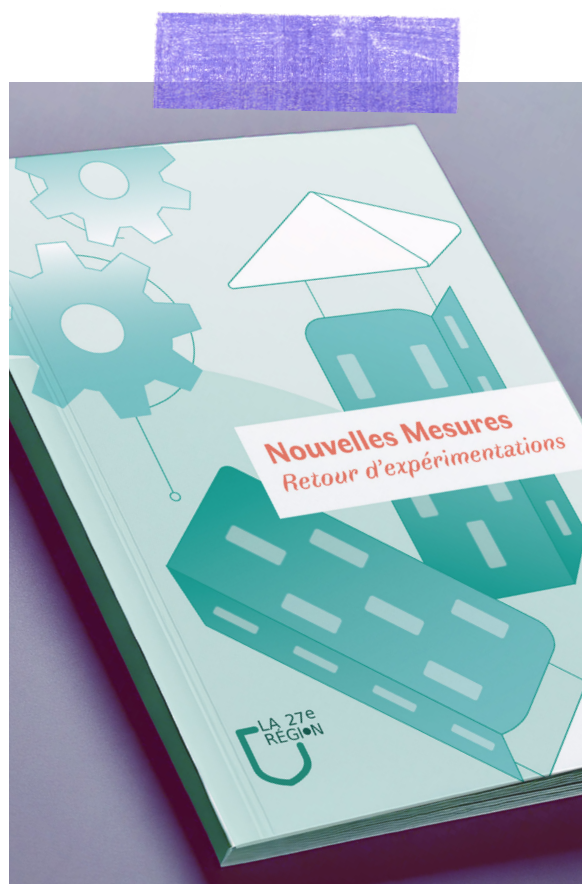
Le programme NOUVELLES MESURES vise à repenser les outils de gestion dans une perspective écologique et sociale. Il s'est achevé début 2025 avec la publication du livrable de la phase d'expérimentation.

Les travaux expérimentés avec les équipes de la Ville de Clermont-Ferrand ont porté sur la transformation des outils de gestion comptable et financière, en particulier à travers l'intégration d'indicateurs carbone et extra-financiers dans le dialogue de gestion, ainsi que l'esquisse de nouveaux modes de conventionnement fondés sur des plans de progrès. Ces tests, qui ont accompagné une dynamique engagée à la Ville, ont soutenu par la suite le recrutement d'un ensemble de chargé.es de mission, dont un.e sur le sujet budget vert et bilan carbone, inspiré des réflexions autour d'un « coach carbone », et ont également introduit des clauses et des critères socio-écologiques dans le conventionnement avec les acteurs culturels partenaires de la collectivité.

Au-delà de ses résultats opérationnels, Nouvelles Mesures s'inscrit dans une réflexion de long terme sur la repolitisation des instruments de gestion et leur capacité à soutenir un pilotage écologique et social des politiques publiques. L'ambition est désormais de contribuer aux débats existants (théorie du Donut, investissements climat, « biodiversité

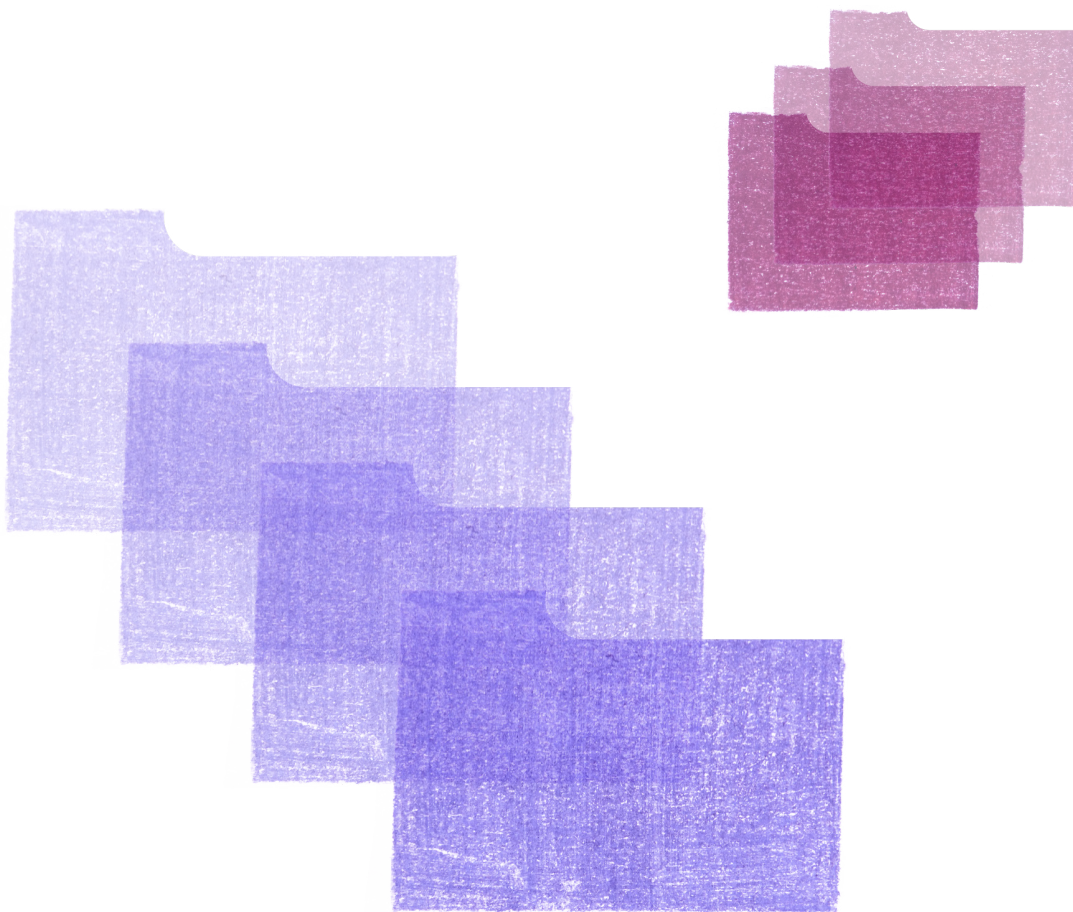
administrative ») et de favoriser la reprise de ces hypothèses par d'autres acteurs.

Plus d'informations : <https://www.la27eregion.fr/nouvelles-mesures-cest-presque-fini/>



LES PROJETS EN DÉVELOPPEMENT

Les projets en développement regroupent des chantiers en phase de préfiguration ou de consolidation. Ils traduisent la capacité de La 27e Région à capter des signaux faibles, à anticiper des enjeux émergents et à construire, pas à pas, de futurs programmes. Ces projets font l'objet d'un travail exploratoire important : veille et clarification des problématiques, mobilisation de partenaires, recherche de financements, tests de premières hypothèses. Ils constituent un investissement stratégique pour les années à venir.



Recherche et collectivités

Les collaborations entre chercheurs et collectivités s'intensifient depuis quelques années, mais de nombreux obstacles demeurent et les résultats sont difficiles à cerner. La 27e Région a lancé une première enquête avec la coopérative ELLYX qui a donné lieu à une synthèse sous la forme d'une liste de conseils aux collectivités et aux chercheurs.

Article « Comment mieux travailler avec les collectivités »

« quand on est un-e chercheur-se ? »

Un partenariat entre la 27e Région et l'ADEME vient d'être établi et permettra de conduire une enquête durant le premier semestre 2026, pour ouvrir « la boîte noire » des nouvelles formes de recherche et d'innovation associant les collectivités locales.

Montée des conflits et dépoliarisation

La 27e Région a mené une enquête sur les effets de la montée de l'extrême droite sur les agents publics, en lien avec le collectif Nos Services Publics.

Article : « un an après la dissolution, continuer à cerner d'où vient le danger »

Nous explorons aussi comment les collectivités locales pourraient lutter contre la polarisation, et la montée de la violence et des extrémismes, en faisant l'hypothèse que ces questions vont être au cœur des élections locales successives à partir de 2026. Nous menons une veille sur les pratiques inspirantes ailleurs en Europe, notamment en Allemagne, mais aussi dans le Pays basque espagnol, qui vient de lancer un observatoire européen

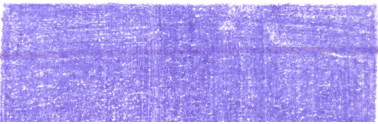
de la défense de la démocratie locale, ODELL. Nous explorons ces questions avec plusieurs adhérents (Strasbourg, Bourgogne Franche Comté, Val d'Oise), mais aussi l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF).

En février nous avons publié un premier inventaire non exhaustif des concepts et méthodes de dépoliarisation.

Article « Comment se réconcilier dans ce monde de brutes ? » :

Nous avons également traduit et relayé une étude systémique sur l'érosion démocratique de l'Institut australien Lowy.

Article « Une boussole pour comprendre les mécanismes de l'érosion démocratique »



Justice environnementale

La préfiguration du programme JUSTICE ENVIRONNEMENTALE constitue l'un des chantiers structurants de l'année.

Dans une tendance d'accroissement des inégalités, à quelles conditions les politiques de transitions peuvent-elles les prendre en compte, ne pas les aggraver, voir contribuer à les réduire ? Quels stratégies, instruments, et inspirations pour prendre en compte systématiquement ces inégalités dans la fabrique des politiques publiques ?

Après une phase de veille et d'enquête auprès de nos collectivités adhérentes (questionnaires, ateliers, échanges collectifs), d'agences de l'état, d'acteurs associatifs ou de chercheurs, une première maquette de programme a été élaborée autour de quatre axes de travail : les indicateurs, méthodes et outils d'observation et de diagnostic des vulnérabilités ;

les modalités de coopération entre acteurs de la transition écologique et acteurs des solidarités ; les mécanismes de redistribution et de critérisation adaptés aux enjeux sociaux et financiers de la transition ; l'élaboration d'un discours structuré et mobilisateur sur la transition juste.

Plusieurs collectivités nous ont rejoint pour lancer le programme dès janvier 2026 et définir collectivement les premières perspectives de productions collectives.

En parallèle, une série de visites inspirantes a démarré grâce à un financement Erasmus+, avec un premier déplacement à Barcelone en octobre

Article « Quelle justice
environnementale par 50 degrés ?
Retours sur 3 jours de voyage
apprenants à Barcelone »

« Le voyage à Barcelone nous a permis de prendre du recul. Voir ce qui se fait ailleurs aide à se dire que d'autres choix sont possibles. »

— Agent de collectivité

INTERVENTIONS, AUDITIONS ET ÉVÉNEMENTS

L'année 2025 a été marquée par une activité soutenue d'interventions, d'auditions et de contributions publiques en France, mais aussi ailleurs en Europe et aux États-Unis. Ces prises de parole constituent un axe structurant du travail de la 27e Région : elles permettent à la fois de diffuser les enseignements issus des programmes, de nourrir les débats nationaux et internationaux sur la transformation de l'action publique, et de mettre à l'épreuve nos hypothèses au contact de terrains variés.



Janvier

08.01 Audition par l'Avise et Sciences Po pour une étude sur le décroissement de l'innovation sociale.

13.01 Participation à la rencontre autour de l'expérimentation DEFI-TR (transition écologique et insertion), Département de la Seine-Saint-Denis.

23.01 Comité « Innover dans la ville », Métropole du Grand Paris.

30.10 Co-organisation d'une rencontre autour de Christian Bason (ex-MindLab) avec la DITP à Paris ; intervention et lancement d'un cycle d'ateliers avec la Métropole européenne de Lille.

Mars

11.03 Intervention à l'Université de Rennes dans le cadre du programme IRIS-E.

10-11.03 Participation au Forum des Interconnectés à Rennes.

17.03 Intervention sur la réconciliation lors des Rencontres européennes de la participation citoyenne à Strasbourg.

18.03 Intervention dans le cycle « Stratégie et management public » de l'INSET d'Angers.

Mai

06.05 Intervention pour le lancement du Corsica Lab (Bastia)

27.03 Test de l'outil « Design des institutions » avec les équipes de la DITP.

Juillet

03.07 Participation au lancement du programme de recherche DemoCIS à Lille.

09.07 Intervention pour l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) à Cergy-Pontoise.

Février

03.02 Co-animation de la session 1 de la formation CLIP (laboratoires d'innovation) de la DITP ; intervention pour le programme Becreative de l'INRAE à Montpellier.

10.02 Audition par le groupe Transformation publique de l'IGAS.

11.02 Atelier sur le futur laboratoire d'innovation de la Direction des politiques sociales de la Caisse des dépôts.

13.02 Atelier de sensibilisation de la Fédération nationale des agences d'urbanisme (FNAU) au design des politiques publiques.

20.02 Visite de la résidence de l'accessibilité à la mairie du 20e arrondissement de Paris ; audition au Sénat dans le cadre de la commission Développement économique (programme Rebonds).

Avril

29.04 Inauguration du tiers-lieu Masaryk à Sevran, issu du programme Lieux communs.

24.04 Présentation de Rebonds dans le cadre du programme Petites Villes de Demain à Mignennes (Bourgogne-Franche-Comté).

Juin

04-06.06 Participation au Creative Bureaucracy Festival à Berlin. Plus d'informations « L'appel de Berlin »

12.06 Intervention aux rencontres du CISCA à Clermont-Ferrand.

17-18.06 Intervention aux journées d'étude « Quelles articulations entre politiques sociales et écologiques pour une transition écologique solidaire sur les territoires ? » à Toulouse (Unadel / CD31) ;

19.06 Présentation de Nouvelles Mesures dans le cadre du collège collectivités du réseau ARVIVA (transformation écologique du spectacle vivant)

Septembre

22.09 Intervention pour la formation CLIP sur les laboratoires d'innovation à la DITP.

25.09 Intervention pour le programme IRIS-E à Rennes ; présentation de Rebonds lors des rencontres TEPOS – Territoires à énergie positive (Les Mauges).

29.09-2.10 Séjour apprenant inter-collectivités à Barcelone (dans le cadre du programme Justice environnementale) :

30.09 Intervention pour l'ADEME Centre-Val de Loire ; intervention pour la Seine-Saint-Denis dans le cadre de Friction #3 ; Pecha Kucha « Action publique, recherche et territoire : un trio gagnant ? » pour la Seine-Saint-Denis.

Novembre

06.11 Participation au lancement du Fonds pour la démocratie.

07.11 Co-organisation du séminaire « Expérimentation et action publique » au Lieu de la transformation publique.

12-14.11 Participation à une rencontre territoriale sur les communs fonciers organisée par la Coop des Communs et la Chaire Valcom, à l'Hermitage.

18.11 Intervention lors d'une journée sur l'innovation et le management public organisée par la Région Bourgogne-Franche-Comté à Dijon.

19.11 Intervention « Où en est-on de l'innovation et du design dans les collectivités locales ? » pour le Département du Val-d'Oise.

27.11 Intervention « Transformation de l'action publique » pour les directeurs généraux à Grenoble.

20.06 Participation au lancement et ateliers du Consortium Laboratoire des futurs possibles à La Turbine (Département Val d'Oise)

23.06 Participation à la journée « Exploration systémique multi-parties prenantes ».

Octobre

01.10 Intervention aux assises de l'innovation publique du CNFPT à Nancy. Plus d'informations : « Assises de l'innovation publique : comment tenir encore debout ? »

<https://www.la27eregion.fr/assises-de-linnovation-publique-comment-tenir-encore-debout/>

02.10 Intervention à une rencontre territoriale de la Chaire Valcom « Gestion collective des ressources naturelles : les communs ruraux à l'avant-garde des enjeux d'aujourd'hui et de demain ».

08.10 Participation au lancement de l'enquête sur les pratiques managériales du collectif Nos Services Publics.

14.10 Participation à la réunion ALLISS – Alliance Sciences Citoyennes ; participation à la Semaine européenne des Régions à Bruxelles.

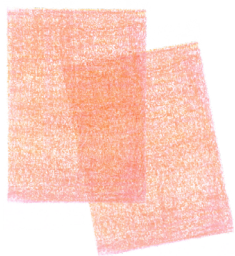
27-29.10 Participation au Public Innovators Summit de la Fondation Bloomberg à Baltimore.

31.10 Intervention aux rencontres de la Société française de l'évaluation à Rennes (« Village design et évaluation »).

PRESSE ET PUBLICATIONS

La production éditoriale occupe une place centrale dans l'activité de La 27e Région. Ces publications confirment son ancrage dans un écosystème éditorial mêlant revues professionnelles, médias spécialisés et plateformes en ligne, et contribuent à faire circuler ses analyses au-delà des cercles habituels de l'innovation publique.





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

L'École du terrain, janvier
2025

Extrait : « 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. »

[https://lecoleduterrain.fr/
maniere-de-faire/la-27e-
region-maison-temoin-dune-
administration-experimentale/](https://lecoleduterrain.fr/maniere-de-faire/la-27e-region-maison-temoin-dune-administration-experimentale/)

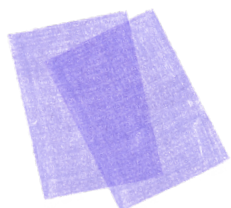
« De nouvelles alliances pour revigorer l'innovation publique, la recherche et les sciences sociales ? »,

Interlignes, Janvier 2025



[https://www.la27eregion.
fr/de-nouvelles-alliances-
pour-revigorer-linnovation-
publique-la-recherche-et-les-
sciences-sociales/](https://www.la27eregion.fr/de-nouvelles-alliances-pour-revigorer-linnovation-publique-la-recherche-et-les-sciences-sociales/)

Extrait : « Et si l'on envisageait la recherche plus seulement comme une institution, mais aussi comme une culture à partager, un ensemble de pratiques d'enquêtes et d'expérimentation, de façons diverses de produire des connaissances, d'usages multiples et en constante évolution ? »

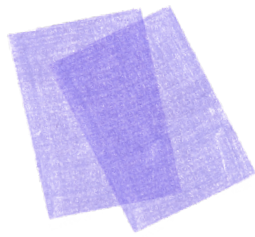


« Comment repenser les ingénieries du développement économique du territoire ? »,

Localtis, février 2025,

Extrait : « "Il faudrait peut-être repenser les schémas de développement économique", avance Stéphane Vincent, cofondateur et délégué général de La 27e Région. Ces schémas sont pensés de façon "trop verticale" et fonctionnent en silo, ce qui les conduit à être "parfois déconnectés de la réalité du terrain". Les inscrire dans des durées plus longues, de "cinq, dix, vingt ans, au-delà de la durée des mandatures" est également nécessaire selon lui. »

[https://www.
banquedesterritoires.
fr/comment-repenser-
les-ingenieries-du-
developpement-economique](https://www.banquedesterritoires.fr/comment-repenser-les-ingenieries-du-developpement-economique)

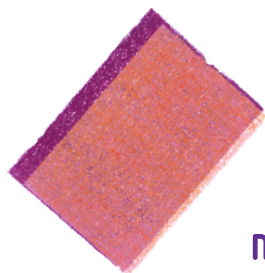


« Et si, avant de supprimer les institutions, on apprenait à mieux les concevoir ? »,

Acteurs Publics, avril 2025

<https://acteurspublics.fr/articles/debats-idees-mercredi-et-si-avant-de-supprimer-des-institutions-on-apprenait-a-mieux-les-concevoir/>

Extrait : « Puisque les institutions que nous façonnons tendent à nous façonner à leur tour, pourquoi ne pas prendre davantage soin de leur design ? Une nouvelle étape du design des politiques publiques, en quelque sorte, qui s'intéresserait non plus au design d'un service ou d'une politique publique, mais, plus en amont, au design de l'institution elle-même –qu'il s'agisse d'une collectivité locale, d'un hôpital, d'une agence d'État, d'une instance consultative ou encore, pourquoi pas, du Parlement lui-même... »

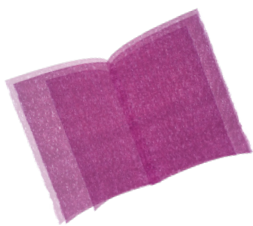


« Extrême Défi : une notice technique »,
ADEME, novembre 2025

En juillet 2025, nous avons organisé un atelier en format « sprint » pour aider l'ADEME à expliciter la méthode Extrême Défi, un programme conçu pour accélérer la transformation écologique et sociale d'une filière (mobilité, textile, biomasse, logistique...). Au menu de cette notice : les principales composantes d'Extrême Défi, les acteurs mobilisés, ses principes actifs, des conseils de mise en œuvre, les théories sur lesquelles se fondent Extrême Défi (plus d'une vingtaine !) mais aussi une série de questionnements, sur les limites éventuelles, des idées pour les dépasser, et des ressources pour aller plus loin.

A télécharger ici : <https://www.la27eregion.fr/extreme-defi-les-secrets-dune-demarche-de-transformation/>



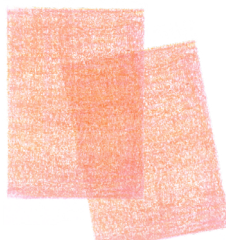


« Innovation par mission : mode passagère ou effet durable »,

Dossier du mois, Horizons Publics n°48, novembre-décembre 2025

Extrait : « L'interpellation lancée par l'économiste Richard R. Nelson en 1977 – « Si nous pouvons marcher sur la Lune, pourquoi sommes-nous incapables de résoudre les problèmes du ghetto ? » – résonne avec une acuité renouvelée face aux défis de notre époque, ces problèmes sournois (en anglais « wicked problems ») comme le climat ou les inégalités. Pour y répondre, l'« approche mission » (MOIP), popularisée par l'économiste Marianna Mazzucato, s'impose comme une piste à suivre pour transformer plus radicalement l'action publique. »

« La 27e Région, un



<https://www.horizonspublics.fr/revue/novembre-decembre-2025/innovation-par-mission-mode-passagere-ou-effet-durable>

laboratoire pour transformer l'action publique », Actualités Juridiques Fonction Publique, décembre 2025

<https://www.dalloz-revues.fr/revues/AJFP-31.htm>

Extrait : "La 27e Région fait partie des acteurs qui ont initié, déployé, appuyé le développement de l'innovation dans les collectivités locales. Le pari : documenter, partager et, surtout, donner aux collectivités les moyens d'innover par elles-mêmes. Une institution qui a fait le choix de rester en dehors des institutions. Un laboratoire influent où se dessine, en creux, l'avenir de l'action publique et de ses transformations. Avec un leitmotiv : considérer que les agents sont les acteurs d'un changement « déjà là », qui ne demande qu'à prospérer."

A venir en 2026 :

Participation au « Que sais-je » sur le design, contribution à une anthologie rassemblant des textes et des projets en rapport avec le design d'innovation sociale, etc.

BUDGET 2025

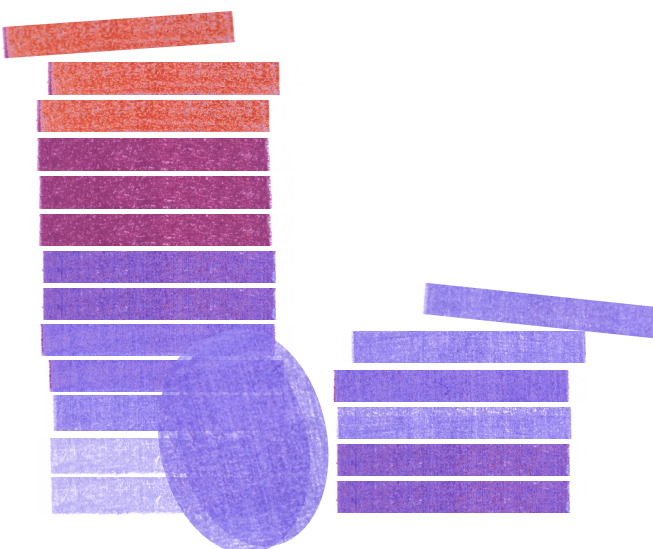
En 2025, l'association est pour la toute première fois depuis sa création, très largement déficitaire. Nous subissons, comme de nombreux autres acteurs associatifs et plus largement de l'économie sociale et solidaire, la contraction de plus en plus préoccupante des financements publics. Cette année, 5 collectivités adhérentes n'ont pas pu renouveler leur soutien. Nous peinons toujours plus chaque année à financer le temps de travail nécessaire au développement des programmes de recherche-action, et devons régulièrement en réduire la voilure. Cette année, nous avons perdu 100K€ de financements au programme.

Pour faire face, nous avons entrepris en fin d'année, avec le conseil d'administration, une réflexion approfondie autour de notre modèle économique. Nous étudions également nos capacités à élargir et renouveler notre cercle d'adhérents, auprès de nouvelles collectivités et partenaires. Cette réflexion s'accompagne de l'élaboration d'une stratégie à 10 ans pour le secteur de la transformation publique. Nous commençons à la mettre en discussion autour de nous. Ce travail est nourrit par 2 intentions :

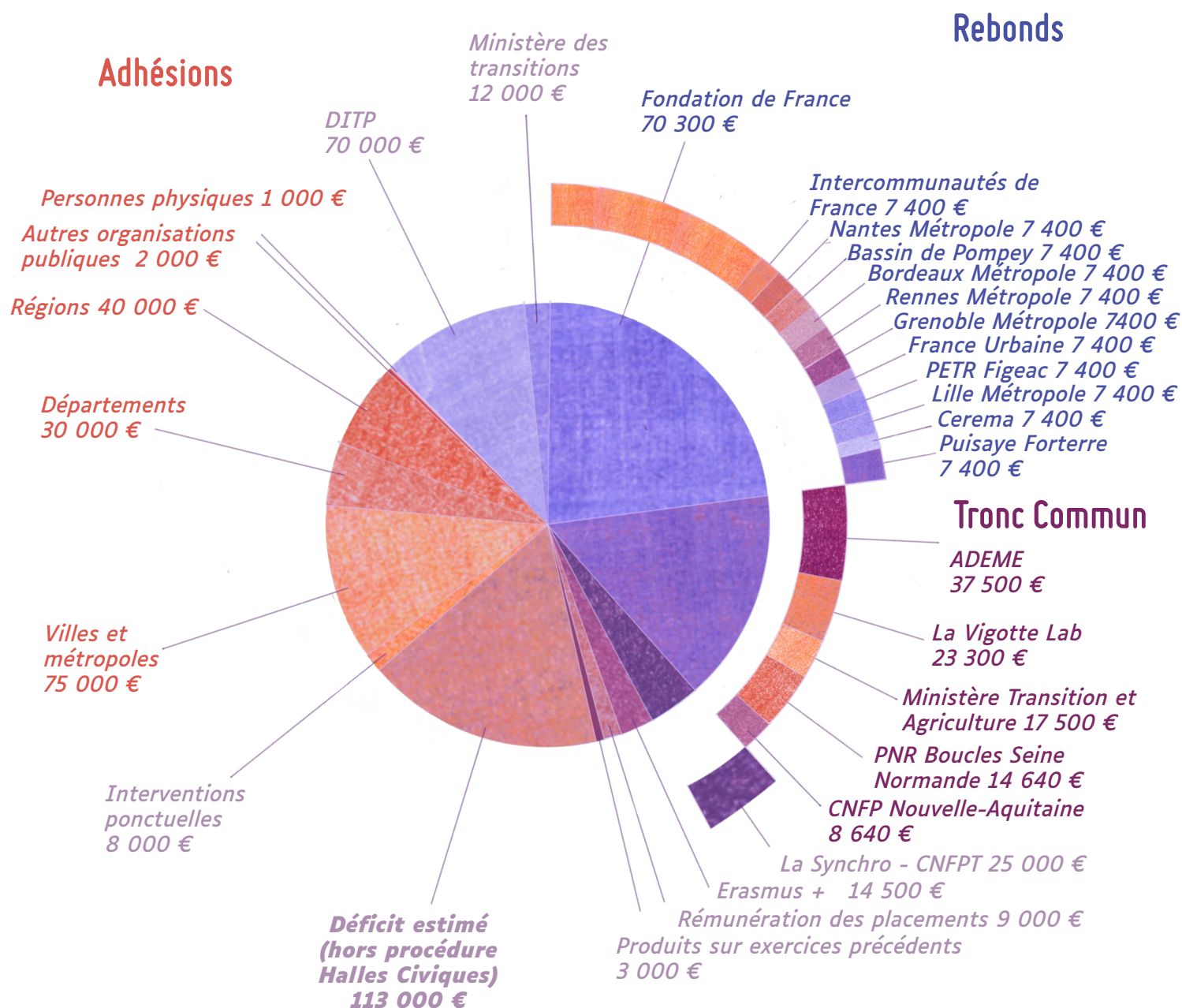
- Se doter d'un cap optimiste et désirable pour dépasser la morosité et le sentiment d'impuissance de ces derniers mois.
- Créer ou renforcer les liens et les coopérations, s'organiser plus collectivement face aux enjeux qui viennent.

En 2025, nous sommes toujours engagés dans une procédure judiciaire, en tant que caution solidaire de notre ancien projet de tiers-lieux collectifs, les Halles Civiques. Cette affaire nous oppose à l'ancien bailleur du lieu. Le jugement de première instance a été rendu en toute fin d'année ; la procédure se poursuit désormais en appel.

Enfin, une bonne nouvelle malgré tout : Légicoop, cabinet d'avocats spécialisés dans l'accompagnement des acteurs de l'ESS, est venu se pencher dans les moindres détails sur nos actions et notre organisation, afin de lever l'ambiguïté et confirmer que notre activité revêt bien un caractère d'intérêt général : les dons des entreprises, fondations et particuliers sont donc désormais éligibles à réduction d'impôts !



Répartition des ressources 2025 - Total 540 000€



31 adhérents institutionnels & 19 adhérent.es individuel.les

Départements (6)

- Isère
- Puy de Dôme
- Pyrénées-Atlantiques
- Département de la Réunion
- Seine-saint-Denis
- Val d'Oise

Villes et métropoles (15)

- Aix-Marseille Métropole
- Bordeaux Métropole
- Cergy-Pontoise
- Clermont-Ferrand
- Communauté urbaine de Dunkerque
- Grand Paris Métropole
- Grenoble-Alpes Métropole
- Lille Métropole
- Lyon
- Metz Métropole
- Nancy
- Nantes Métropole
- Paris
- Rennes Métropole
- Eurométropole de Strasbourg

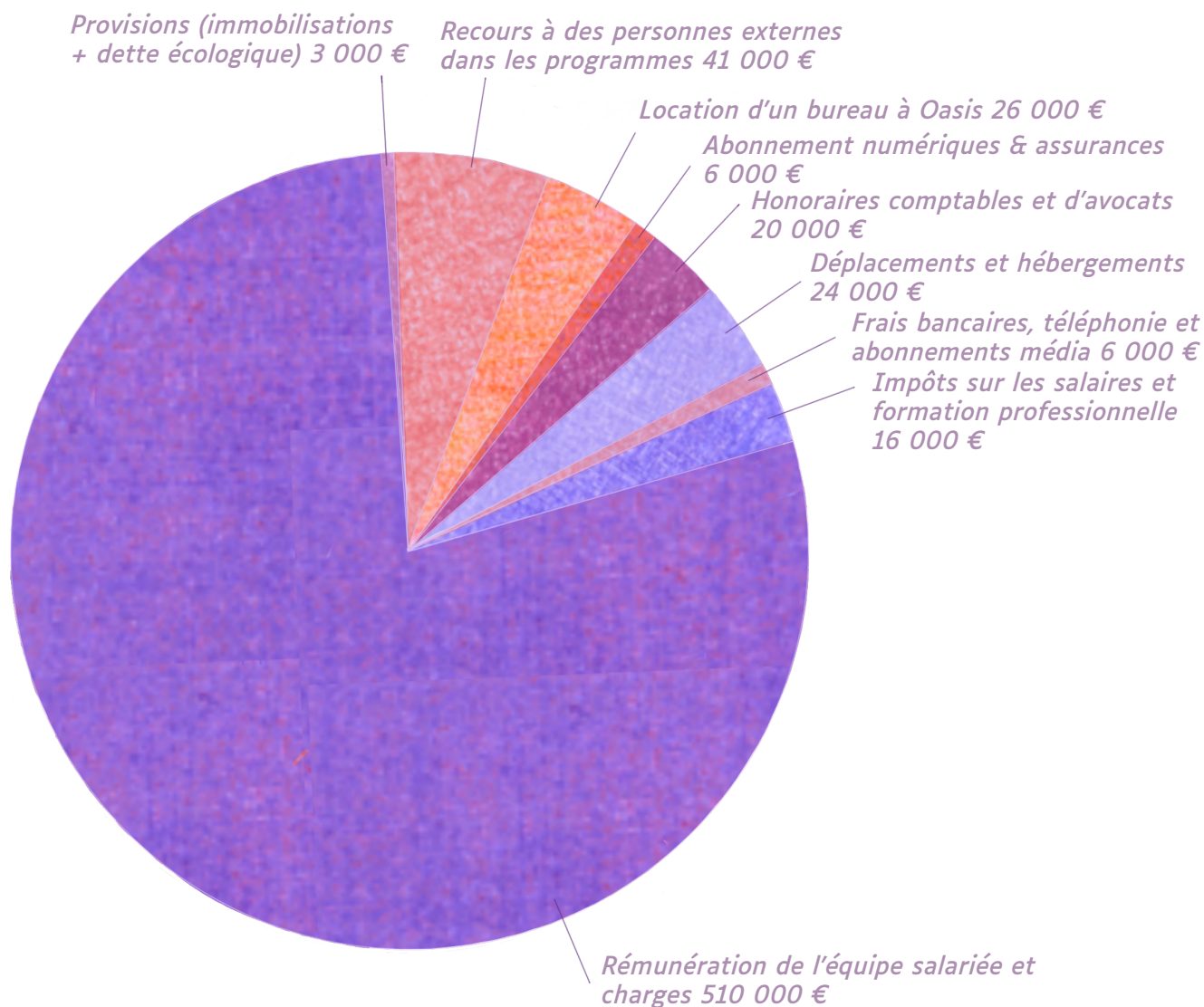
Régions (8)

- Bourgogne-Franche Comté
- Bretagne
- Corse
- Grand Est
- Normandie
- Nouvelle-Aquitaine
- Occitanie
- Réunion

Autres organisations publiques (2)

- Pays Nivernais Morvan
- Sciences Po Lyon, Chaire transfo publique

Dépenses engagées en 2025 – Total 654 000€



Partenaires publics et adhérents 2025



ÉQUIPE ET COMMUNAUTÉ



Analyse transversale : méthodes, posture et apprentissages

Au-delà de la diversité des programmes et des thématiques abordées, l'année 2025 permet de dégager plusieurs enseignements transversaux sur la manière dont La 27e Région conçoit son rôle et ses méthodes d'intervention.

Une posture d'exploration assumée. Les programmes menés confirment le choix d'une posture d'exploration plutôt que de prescription. Il ne s'agit pas de produire des « bonnes pratiques » clés en main, mais de créer des espaces sécurisés pour tester, douter, documenter et apprendre collectivement. Cette posture est parfois déstabilisante pour les partenaires, notamment dans un contexte institutionnel marqué par la recherche de solutions rapides et de résultats immédiatement mesurables.

L'expérimentation comme processus politique. Les travaux menés en 2025 montrent que l'expérimentation n'est jamais neutre. Qu'il s'agisse de développement économique, de justice environnementale ou d'intelligence artificielle, expérimenter revient à rendre visibles des arbitrages, des rapports de pouvoir et des valeurs implicites. La 27e Région assume de plus en plus explicitement cette dimension politique de l'expérimentation publique, et travaillent avec ses partenaires à expliciter et mettre en débat les visions et théories qui motivent leurs actions..

La question des temporalités. Un autre enseignement fort concerne le décalage entre les temporalités des programmes, celles des collectivités et celles des financeurs. Plusieurs projets ont été ralentis, suspendus ou redimensionnés du fait de contraintes calendaires ou budgétaires. Ces situations nourrissent une réflexion continue sur la manière de concevoir des programmes plus robustes face aux aléas institutionnels.



Dynamiques internes

L'année 2025 a été marquée par plusieurs mouvements au sein de l'équipe. Lucas Marais et Julie Follereau, nos deux apprenti.e.s respectivement en design graphique et en sciences politiques ont cheminé avec nous jusqu'à la fin de l'été.

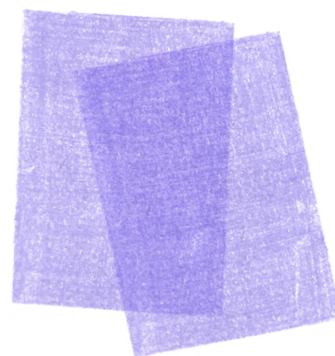


Nadège Guiraud, directrice des programmes, s'est envolée pour de nouvelles aventures en septembre, après 11 ans à nos côtés, pour rejoindre le GHU Paris 93 en tant que responsable du département Expérience patients.

En septembre, nous avons accueilli Rachel Person pour un stage de 5 mois en design.

Formation et montée en compétences

Dans la continuité des formations suivies en 2024, l'année 2025 a été dédiée à l'appropriation et à la consolidation des pratiques de l'équipe, notamment en matière d'évaluation et de changement systémique.. Nous avons également débuté l'année par une formation à la maturité coopérative dispensée par l'Institut des Territoires Coopératifs, qui a contribué à nourrir le travail mené avec nos partenaires (communauté professionnelle, financeurs, adhérents) tout au long de l'année 2025. Ces investissements visent à renforcer la cohérence des pratiques de l'équipe et à outiller chacun-e face à la complexité croissante des sujets abordés.

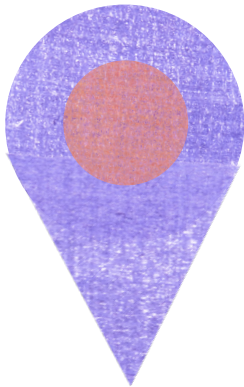


Instances

Une cinquantaine d'adhérent-es se sont réunies à l'occasion de l'Assemblée générale annuelle de la 27e Région, le 26 juin, à la Grande Coco (Paris 19e). Alternant temps institutionnels, conférences-débats et expérience théâtrale, cette journée avait pour objectif de rassembler notre communauté professionnelle et nos partenaires autour des sujets structurant de l'année...

[Voir l'article : AG 2025, ou la joie de se retrouver](#)

Adhésions — vers un nouveau modèle de relation



La réflexion engagée sur la politique d'adhésion s'est poursuivie tout au long de l'année. L'objectif est de dépasser une relation principalement transactionnelle pour aller vers un modèle de compagnonnage davantage personnalisé et territorialisé.

Un état des lieux par région a été engagé, permettant d'identifier des dynamiques locales, des attentes spécifiques et des marges de progression. Cette réflexion a permis d'aboutir à la formalisation d'un « mode d'emploi de l'adhésion », clarifiant les engagements réciproques entre l'association et ses membres.

[Retrouvez le mode d'emploi de l'adhésion](#)

Mise en récit et communication

Un effort est en cours pour mettre à jour notre théorie de changement, et expliciter la façon dont nous envisageons des sujets comme la formation, la recherche ou la coopération.

[Article : la \(dé\)formation à la 27e Région : on fait école ?](#)

[Article : la recherche et la 27e Région : nouveau cap](#)

[Article : la 27e Région et ses adhérents : de la transaction à la coopération](#)

En 2025 nous avons également engagé la refonte du site www.la27eregion.fr, pensé comme un véritable commun numérique rassemblant l'ensemble des ressources produites par l'association (lancement début 2026).

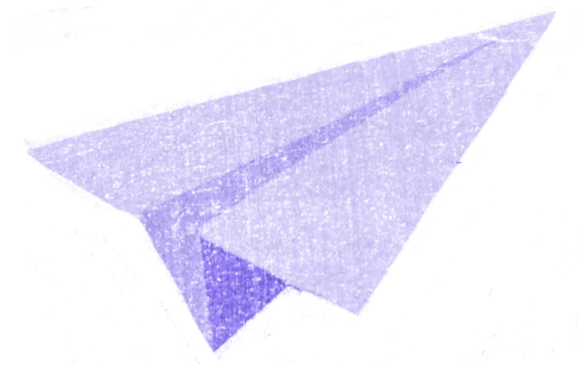
Perspectives 2026–2027

L'année à venir s'annonce à la fois stimulante et difficile. Les travaux menés en 2025 ont permis d'ouvrir de nouveaux chantiers autour de la formation à l'innovation publique, de la recherche et de la justice environnementale.

Ces perspectives s'inscrivent dans un contexte d'incertitude budgétaire et politique qui oblige l'association à renforcer encore sa son adaptabilité, à diversifier ses partenariats et à clarifier ses priorités stratégiques.

Les enjeux des prochaines élections sont d'une nature inédite, et la 27e Région peut y apporter sa contribution (voir webinaire organisé par la 27e Région et Partie Prenante en juin 2025)

Voir l'article : comment passer d'un mandat à un autre ? Quelques pistes pour l'administration

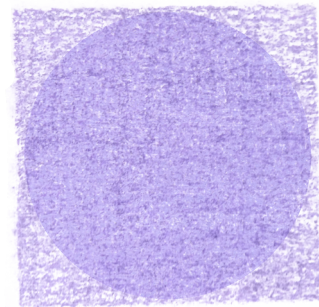


Conclusion — Tenir les marges, cultiver les alliances

L'exercice 2025 illustre une fois encore la singularité de la 27e Région dans le paysage de la transformation publique. Ni cabinet de conseil, ni think-tank, ni simple opérateur de dispositifs, l'association occupe une place intermédiaire, parfois inconfortable, mais féconde.

Les travaux menés montrent que les transformations les plus profondes ne passent pas uniquement par de nouveaux outils ou de nouvelles technologies, mais par un patient travail sur les récits, les alliances, les méthodes et les postures professionnelles. Ils rappellent également que l'expérimentation publique est avant tout une aventure humaine, faite de doutes, de conflits, d'apprentissages et de renoncements.

Dans un contexte marqué par la tentation du repli, de la simplification à outrance ou de la défiance envers l'action publique, la 27e Région choisit de continuer à investir les marges, à créer des espaces de discussion là où ils manquent, et à cultiver des alliances improbables tout en maintenant une exigence forte sur le fond des sujets abordés..



Cette posture demande du temps, de l'énergie et une certaine dose d'obstination. Elle constitue néanmoins l'une des conditions pour que l'action publique puisse continuer à se transformer, non pas contre les territoires et leurs acteurs, mais avec eux.

