



SPÉCIAL  
10 ANS



RAPPORT

D'ACTIVITÉ 2018

Février 2018

Textes : Stéphane Vincent, Nadège  
Guiraud, Anne Tavernier  
Mise en page : Emilie Ragouet

# SOMMAIRE

Merci !	4-5
La 27e Région, 10 ans d'utopie concrète	6-9
Expérimentations en 2018	10-15
Interventions France et international en 2018	16-18
Gouvernance 2018	19-23
Quelques réalisations prévues en 2019	24-25

# MERCI !

Dix ans déjà ! L'idée de la 27e Région est née en 2007 au cours d'une conversation, lors d'un déplacement en train. Ce qui a commencé par un simple trajet est devenu un véritable voyage au pays de l'administration et des collectivités locales, une immersion au sein de la fabrique des politiques publiques, étape par étape. Le petit groupe d'arpenteurs est devenu association, puis c'est toute une communauté de professionnels, d'agents publics et d'élus qui se sont retrouvés autour d'une même vision du design des politiques publiques. La 27e Région fait aujourd'hui partie d'un mouvement d'envergure à la fois local, national et international.

Aujourd'hui, nous voulons remercier infiniment toutes celles et ceux qui ont accompagné les dix premières années de ce voyage, qu'ils soient des soutiens de la première heure ou qu'ils viennent de rejoindre le mouvement. Merci à ceux qui font la 27e Région, en tout premier lieu les équipes de la 27e Région (anciennes et nouvelles), nos adhérents, nos partenaires, nos amis et nos proches. Un grand, grand merci aux premiers acteurs qui nous ont fait confiance, aux Régions de France, à la Caisse des Dépôts, aux équipes successives des services de l'Etat, à la Commission européenne, à la Fondation Bloomberg Philanthropies, aux collectivités qui y ont cru, et à tous ceux qui se reconnaîtront !

## L'équipe de la 27e Région

Anne, Julien, Laura, Louise, Nadège, Stéphane, Sylvine, Jean, Mouyi-Dine, Basile, Elisa, et tout le conseil d'administration de la 27e Région.

## 10 ANS, C'EST LA FÊTE !

Du 30 août au 1er septembre, la 27e Région fêtait ses dix ans à l'Ecole de Design de Troyes, en partenariat avec la Caisse des Dépôts et la Région Grand Est. Près de 150 agents publics, intervenants professionnels et élus s'y sont retrouvés. Tout le monde a mis la main à la patte, que ce soit pour préparer les repas, ou bien concevoir et animer les temps de bilan des 10 années passées et les ateliers consacrés aux grandes questions qui nous agitent : les délaissés de l'action publique, les dangers de l'innovation washing, le potentiel de la fiction administrative... Un moment à la fois chaleureux et studieux pour cette communauté qui oeuvre depuis 10 ans à l'émergence de nouvelles façons de concevoir des politiques publiques en France !

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Une rétrospective du chemin parcouru

<http://www.la27eregion.fr/la-27e-region-dix-ans-dutopie-concrete/>

- Le point de vue de Manon Loisel (Acadie) et de Nicolas Rio (Partie Prenante)

<http://www.la27eregion.fr/10-ans-et-apres-la-27e-region-fera-t-elle-sa-crise-dado/>

- Le regard croisé de Cécilia Gurisik et Mireille Diestchy (InSitu Lab)

<http://www.la27eregion.fr/10-ans-et-apres-regards-croises-entre-design-et-sociologie/>

- Une sélection de nos 100 meilleures ressources sous la forme de publications, cartes, outils et articles

<http://www.la27eregion.fr/la-27e-region-en-100-ressources/>



# LA 27E RÉGION, 10 ANS D'UTOPIE CONCRÈTE

Plusieurs motivations nous animaient quand nous avons lancé l'idée de la 27e Région en 2008. Mais celle-ci est d'abord née en réaction au désamour supposé entre les Français et les acteurs publics, à l'accusation d'impuissance publique et de bureaucratie galopante. Nous voulions changer les regards sur l'administration, prendre le temps d'examiner finement les choses de l'intérieur, dans leur complexité et leur diversité. Nous voulions montrer que des gisements d'ingéniosité dormaient en son sein, et que l'obsession du rabot budgétaire et la multiplication des indicateurs de performance n'étaient pas les meilleures façons de mobiliser cette richesse humaine.

## Empathie Administrative

Dix ans plus tard, dans nos programmes Territoires en résidences puis La Transfo, nous avons pu montrer qu'il était possible de recréer du sens et de la confiance dans les organisations publiques.

À condition d'adopter durablement un nouveau contrat et de nouvelles règles qui modifient les rapports de force : pour encourager un vrai dialogue entre les expertises (celles des utilisateurs, des élus, des agents, et pas seulement du top management), pour accorder beaucoup plus de place à la souplesse, au tâtonnement, mais aussi au doute et à la critique, sans que l'organisation ne le prenne comme une agression. Une culture de l'empathie qui implique aussi que les possibilités nouvelles issues de l'automatisation ne servent pas d'abord le cost-killing, mais plutôt la qualité de la relation humaine. À la médiathèque de Lezoux (mais aussi ailleurs en France), le traitement des prêts est automatisé et ce sont les publics qui scannent eux-mêmes leurs ouvrages. Mais c'est justement pour permettre aux médiathécaires de dégager plus de temps pour aller au devant des non-utilisateurs, pas d'abord pour réduire les coûts... Même si elle semble marginale par

rapport à d'autres approches ultra-gestionnaires du changement, cette vision, qui place les réalités humaines et l'innovation sociale au cœur des organisations, émerge tant bien que mal, en France et ailleurs. Mais elle exige un lâcher-prise, une liberté et une prise de recul qu'encore peu de décideurs publics s'autorisent.

## 10 ANS D'ACTIVITÉ EN CHIFFRES

**DES RÉALISATIONS** : la conduite de 4 programmes de recherche-action, dont l'un récompensé par deux prix ; plus de 50 projets menés avec plus de 70 collectivités locales et administrations ; plus de 150 concepts de solutions d'amélioration de toutes sortes, dont un quart environ mis en oeuvre à moyen terme dans des services et équipements publics, partout en France ; des laboratoires et des équipes innovation créés dans bientôt 12 grandes collectivités, etc.

**DES RESSOURCES** : une équipe permanente passée de 2 personnes en 2008 à 10 en 2018 ; une communauté professionnelle pluridisciplinaire d'une centaine d'intervenants ; un budget total passé de 50 000 euros en 2008 à 1 million d'euros en 2017 ; le doublement du nombre de nos collectivités adhérentes, atteignant une trentaine en 2017 ; l'impulsion d'écosystèmes d'innovation locaux dans 4 régions, etc.

# Design des politiques publiques

A l'origine nous ne sommes pas partis de l'hypothèse d'un manque d'innovation, mais plutôt d'un déficit de conception dans l'action publique.

Les pouvoirs publics savaient déjà faire beaucoup de choses, mais n'avaient jusque là pas vu l'utilité de penser leurs politiques publiques de façon à la fois méthodique et créative, en s'intéressant d'abord aux usages plutôt qu'aux procédures. On construisait par exemple un lycée sans s'intéresser d'abord aux réalités des lycéens, profs, parents, personnels administratifs, on créait de nouvelles aides publiques (la CMU) ou encore de nouveaux outils d'orientation (Parcoursup) sans les tester en amont avec ceux supposés s'en servir.

Il semblait évident que le design, discipline maîtresse de la conception créative, présentait un très grand potentiel pour humaniser nos cultures administratives et améliorer la vie des gens.

Dix ans après, le message est passé, au moins en partie : le design n'a jamais eu autant la cote auprès des pouvoirs publics, les initiatives fleurissent et tout le monde veut profiter de cette discipline. Mais les écueils sont encore nombreux. Le design, approche globale de la conception, est souvent confondu avec la simple application de techniques de créativité, telles que celles issues du design-thinking enseigné dans les écoles de commerce. Le risque existe également de réduire le design à la seule amélioration des services, sans réinterroger le projet politique dans son ensemble. Il serait catastrophique que le design serve d'alibi pour faire du cost-killing dans les services publics.

## 10 ANS D'ACTIVITÉ EN CHIFFRES

**DES PUBLICATIONS :** plusieurs centaines d'articles de blogs, une douzaine d'outils, de guides et de référentiels publiés en licence libre ; la publication de 3 ouvrages ; la réalisation de documentaires, etc.

**DES ÉVÉNEMENTS :** la création d'un tiers-lieu dédié à l'innovation publique, puis d'un second avec des partenaires issus des civic techs ; près de 400 événements accueillis et organisés sur tous les thèmes de la transformation publique, rassemblant environ 10 000 participants ; une demi-douzaine de voyages d'études organisés à l'étranger, etc.

Ce que nous ont appris dix ans de pratique du design dans le secteur public, c'est que son apport est pauvre, voire néfaste, s'il ne s'inscrit pas dans un changement culturel et systémique, s'il est « fétichisé » et déconnecté d'autres disciplines, s'il part d'un mauvais cahier des charges, s'il ne s'accompagne pas d'une réflexion sur l'intégration des méthodes, l'évaluation de leur impact, le projet politique qu'il accompagne.

<h3>Appréhender le contexte</h3> <p><b>LE TERRAIN</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Entretiens<ul style="list-style-type: none"><li>- Approndis</li><li>- À la volée</li><li>- Outillé</li></ul></li><li>• Observations</li><li>• Immersion ethnographique<ul style="list-style-type: none"><li>- Rapport d'étonnement</li></ul></li></ul>	<h3>Habilitation 2 Être créatif</h3> <p>L'ATELIER IN SITU LE BRAINSTORMING LA CARTOGRAPHIE THÉMATIQUE ET SI ? LES IDÉES FORTES</p>	<h3>Habilitation 3 Représenter</h3> <p>LE BLUE-PRINT LES CARTOGRAPHIES</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Des jeux d'acteurs</li><li>• Des procédures</li><li>• Thématique</li></ul>	<h3>Habilitation 4 Prototyper</h3> <p>LE MAQUETTAGE / PROTOTYPAGE</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• d'une communication</li><li>• de mobilier</li><li>• d'une application</li></ul>	<h3>Habilitation 5 Capitaliser - partager</h3> <p>LA CROISÉE • Café-partage</p> <p>LE BLOG LE TEAING</p>
<p>LA CARTOGRAPHIE DE L'EXISTANT L'ECO-SYSTÈME DU SERVICE LE MOOD-BOARD LA VEILLE</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Veille décalée</li><li>• Veille prospective</li></ul>	<p>LES 5 POURQUOI LA NARRATION LE WORKSHOP CRÉATIF</p>	<p>L'ILLUSTRATION DE CONCEPTS / DONNÉES</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Data-visualisation</li><li>• Plan des usages</li><li>• Poster flou</li></ul> <p>L'ILLUSTRATION PROSPECTIVE LE PARCOURS D'EXPÉRIENCE UTILISATEUR LE PERSONNA LE SCÉNARIO D'USAGE</p>	<p>LA SIMULATION</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jouer le service (casquette de théâtre)</li><li>• LE TEST UTILISATEURS (IN SITU)</li><li>• LES WIRE-FRAME</li></ul>	<p>LES UNVISUALIS</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La veille peut faire</li><li>• LA NARRATION AUDIO</li><li>• LES RETOURS D'ENTRETIENS</li><li>• Audio</li><li>• Visio</li></ul> <p>LES RETOURS SUR LES TESTS LE SCÉNARIO VIDÉO</p>

Aujourd’hui un petit nombre de professionnels du design possèdent ce niveau d’expérience, et si nous voulons voir grossir leurs rangs, il faudra dans l’avenir leur confier de véritables responsabilités, les intégrer au sein des comités de direction, rémunérer au juste prix les designers, créer un cadre propice au développement des laboratoires d’innovation. Au sein des écoles, il faudra davantage encourager les enseignements pluridisciplinaires, entre design, sociologie, sciences de gestion, sciences politiques pour former la nouvelle génération de concepteurs de l’action publique. Pour augmenter la qualité des enseignements, il faudra également « former les formateurs », et multiplier les terrains pour que l’enseignement s’inscrive dans la pratique concrète. Quant aux agents publics, l’enjeu ne se borne pas à les former à de nouvelles techniques de créativité, mais bien à inscrire leur rôle dans une logique d’innovation sociale et d’émancipation (cf Le Nuancier, publié fin 2015 : <http://www.la27eregion.fr/cas-pratiques/le-nuancier-de-formation/>).

Pour la 27e Région, l’enjeu pour demain est de garder sans cesse un cran d’avance pour rester utile au secteur pendant qu’il se développe : en explorant comment améliorer l’impact du design, le monter en qualité et en échelle.

Depuis deux ans, nous faisons le pari que le design peut non seulement contribuer à traiter les problèmes publics, mais aussi à inventer la culture administrative de demain. Sur des rituels aussi profondément installés que l’évaluation des politiques publiques, la planification territoriale ou encore la fonction d’élu local, notre nouveau programme de design prospectif « Les Éclaireurs » est en train de démontrer que d’autres voies sont possibles et peuvent produire plus de sens, pour les bénéficiaires, les élus et les agents publics.

## Action publique et communs

Depuis dix ans, nous faisons le pari du partage et de la mise en commun, de la conception et de la documentation ouverte.

Aujourd’hui le bilan est très positif. Si nous parvenons à mener autant d’actions en si peu de temps avec des moyens resserrés, c’est parce que la 27e Région n’est pas réductible à sa petite équipe de 9 permanents et qu’elle fonctionne en mode systémique : coopération étroite avec une communauté d’une centaine de professionnels plutôt que relations strictement commerciales, gouvernance associative et réseau d’adhérents, recherche systématique de multipartenariats et de co-financements pour mener nos programmes, documentation librement accessible et réutilisable à partir d’une licence libre de type « creative commons », etc.

Cette logique de coopération est souvent très intéressante financièrement. A chaque fois que nous réussissons à convaincre nos partenaires de partager les investissements, nous obtenons des ratios efficacité/coût beaucoup plus intéressants que des programmes comparables financés par des marchés publics classiques -jusqu’à un rapport de 1 à 5, voire plus encore constaté sur certains programmes.

Au delà du coût, ce mode de fonctionnement nous a donné des marges de manœuvre, une liberté de choix, une forme d’indépendance et une capacité critique et éthique que nous n’aurions pas trouvées autrement. C’est grâce à ce principe d’ouverture que nos travaux ont pu influencer les trajectoires professionnelles de nombreux agents et professionnels, qu’ils ont contribué à la création de nouvelles agences et inspiré de nombreuses collectivités et gouvernements en France mais aussi dans le monde, en Europe, en Amérique du Nord et du Sud. Un grand nombre de nos méthodes et de nos concepts de solutions ont été largement diffusés, repris, améliorés, et nos travaux nous positionnent parmi quelques dizaines de pionniers dans le monde (cf States of Change).

Bien sûr ce modèle est loin d’être idéal. En réalité nous n’avons pas toujours le choix -ni des thèmes de travail, ni du contexte. Nous sommes petits et fragiles. Il est également très difficile de trouver des investisseurs publics et privés pour soutenir ce travail de défrichage, et la recherche de nouveaux financements ressemble de plus en plus à la conquête de Mars. Peu d’acteurs sont réellement disposés à financer ces formes de R&D démocratique et publique. Actuellement, sans l’appui de la fondation américaine Bloomberg Philanthropies,

nous aurions difficilement pu mener notre programme la Transfo avec une dizaine de grandes collectivités françaises.

Il peut sembler paradoxal qu'il soit si difficile de promouvoir la culture de coopération dans le secteur public. Malgré quelques initiatives structurantes à haut niveau -dont Etalab au niveau du système d'information de l'Etat- la culture de compétition et de défiance a encore la vie dure entre l'Etat et les collectivités, entre institutions, entre les territoires, entre échelons, entre services (voir par exemple l'échec relatif de notre programme Re-Acteur Public en 2014). Dans l'avenir il nous faut amplifier nos efforts autour des communs, étudier comment mieux articuler ces démarches avec l'action des pouvoirs publics.

aux risques du "fétichisme participatif", à la difficulté de mettre en oeuvre les solutions préconisées -mais aussi à l'innovation lorsqu'elle est dépolitisée, dépourvue de vision à long terme.

Ils témoignent aussi du décalage entre les réalités de terrain, et l'accélération technologique et conceptuelle (algorithmes, Etat plateforme, blockchain, etc).

De notre côté, qu'avons-nous appris ces dix dernières années? Que le chemin est plus important que la destination. Nous avons tenté de poser les bases d'une théorie du changement dans les collectivités, d'un processus par étapes. Nous avons constaté à quel point il était important de traiter davantage les problèmes de façon pluridisciplinaire, du potentiel de la recherche-action, de faire mieux dialoguer entre eux les sujets d'innovation (data, gestion, stratégie, gouvernance, services...), de ne rien demander à ses partenaires que l'on ne peut s'appliquer à soi-même. Nous avons identifié à quelles conditions une institution pouvait se doter d'une fonction "labo" d'observation et de test-utilisateur, tout en montrant aussi les limites. Nous avons conçu des cartes et des «sonars», pour aider les acteurs à construire leur propre chemin dans les méandres du changement, plutôt que de proposer des solutions toutes faites.

D'une manière générale, ces dernières années nous ont confortés dans l'importance de se confronter au réel pour repenser l'action publique, en mode essai/erreur -en droite ligne de la "théorie de l'enquête" prônée par le philosophe John Dewey. Dorénavant, comme le suggère l'architecte et innovateur social britannique Indy Johar, le temps est venu de s'attaquer à la partie cachée de l'iceberg, là où se trouve le "noyau dur" de la transformation : tout ce qui fait le fonctionnement réel de l'administration et des gouvernements : les marchés publics, la planification, les appels à projet et toutes les formes d'intervention publiques, la culture de management, de gouvernance, etc. En somme bien du travail pour les 10 prochaines années !



## Après l'innovation

L'injonction à l'innovation est l'un des traits marquants du discours sur l'action publique ces dix dernières années.

La vertu de ce discours, c'est qu'il a permis de créer de nombreuses dynamiques un peu partout, du sommet de l'Etat à la plus petite des collectivités. Mais toutes ne se sont pas révélées fécondes. Lorsque l'on interroge les agents et élus des collectivités, beaucoup témoignent d'une forme d'épuisement qu'ils attribuent à "l'innovation-washing", à l'empilement continu de concepts qui n'ont pas le temps d'être assimilés, à l'innovation lorsqu'elle est mise en silos,

# EXPÉRIMENTATIONS EN 2018

## Territoires en résidence

C'est le premier programme lancé par la 27e Région en 2009 pour tester *in vivo* les démarches de design appliquées à des problématiques publiques : une équipe pluridisciplinaire, 5 à 6 mois de travail dont au moins 3 semaines complètes d'immersion dans un terrain -lycée, hôpital, quartier, village, etc.

Une vingtaine de résidences ont été conduites, dont les plus récentes portaient sur l'avenir des petites gares en Bretagne (avec Gares & Connexions et la Région Bretagne), l'avenir de l'accueil dans les mairies d'arrondissements (avec la Ville de Paris) ou plus récemment Pôle Emploi et les petites entreprises. Actuellement nous étudions comment faire évoluer ce programme vers une logique multi-sites, qui permettrait de travailler d'emblée sur des échelles plus vastes. Nous aidons également les services de l'Etat à imaginer les suites de leur propre programme d'innovation territoriale appelé Carte Blanche. A suivre...

## Programme La Transfo

L'objectif de la Transfo est d'explorer de quelle façon des collectivités pourraient se doter d'une nouvelle fonction de type « laboratoire d'innovation par les usages », en faisant l'hypothèse d'un empowerment des agents publics.

Il consiste en un programme de recherche-action d'une durée totale de 4 ans (2016-2019), mené par la 27e Région avec un groupe de collectivités pilotes. Son budget s'élève à 2,6 M€ et il est co-financé par les collectivités pilotes elles-mêmes (55%) et par la fondation Bloomberg Philanthropies (45%). Il mobilise des équipes de professionnels de tout le territoire : Ateliers RTT (Strasbourg), Strategic Design Scénarios (Bruxelles), Pop (Lille), Agence Indivisible (Paris),

### POUR ALLER PLUS LOIN

- Une rétrospective de nos résidences <http://www.la27eregion.fr/residence/>
- L'amorce de nos réflexions sur le changement d'échelle <http://www.la27eregion.fr/deploiement-changement-dechelle-essaimage-un-nouveau-champ-experimental-dans-linnovation-publique/>
- Une réflexion sur les possibilités et les limites de l'institutionnalisation de ce type de format <http://www.la27eregion.fr/peut-on-institutionnaliser-les-pratiques-de-design-social/>

Vraiment Vraiment (Paris), Esopa (Paris), La Bobine et Étrange Ordinaire (Nîmes, Montpellier), designers, sociologues, praticiens de l'éducation populaires et coaches en free lance (Arnaud Wink, Lilas Ozanne, Caroline Gerber, Alexane Brochard, Mireille Diestchy, Zoé Aegerter...).

La Transfo s'est terminée en 2018 à Mulhouse, Paris, Dunkerque et en Occitanie. Cette même année le programme a débuté avec la Métropole Européenne de Lille, l'Eurométropole de Strasbourg et avec Metz Métropole.

## La Transfo à Mulhouse :

La nouvelle direction générale des services, installée mi-2018, a validé les chantiers en cours : "repenser la fonction accueil", le réaménagement complet de la médiathèque "Grand Rue", "Réaménagement du service jeunesse", avec l'appui de l'agence de design Atelier RTT. Le rôle des ambassadeurs est confirmé : des contrats d'engagements réciproques ont été signés avec huit d'entre eux, et quatre autres sont sur le point de le faire. Pour l'instant, le laboratoire d'innovation est un programme confié à la direction de la performance, et il partage les locaux du Tuba, laboratoire d'expérimentation de nouveaux services urbains. Le recrutement de designers permanents est encore à l'étude. Les résidents étaient Yoan Ollivier (Vraiment Vraiment), Anne-Laure Desflaches (Ateliers RTT), Christine Milleron (Esopa Productions).



## La Transfo à Paris :

La création du laboratoire d'innovation a été officialisée. Après le recrutement pendant la Transfo de Sophie Largeau, responsable du laboratoire d'innovation, l'équipe s'est étoffée avec le recrutement d'une designer, d'une cheffe de projet et d'une apprentie designer. Parmi les premiers projets du laboratoire figurent les écoles oasis inscrites dans la stratégie résilience de la Ville de Paris. La mobilisation des ex-ambassadeurs du laboratoire et d'autres contributeurs réguliers reste cependant à mettre en place. Les résidents étaient Julien Defait (27e Région), Caroline Gerber, coach, Arnaud Wink, designer, et Lilas Ozanne, designer.

## La Transfo en Occitanie :

La Transfo s'est clôturée en septembre par deux journées de l'innovation, à Toulouse et à Montpellier, pour élargir la communauté de l'innovation au sein de la Région. Plusieurs chantiers initiés pendant la Transfo (maisons de la Région, conseil régional des jeunes, réseau des assistantes ...) se poursuivent sur un plan opérationnel. L'équipe est passée de quatre à une quinzaine de personnes, notamment suite au rapprochement avec une mission sur la citoyenneté active et avec Languedoc-Roussillon Agence de développement. Elle est répartie en 3 pôles (citoyenneté active, innovation interne, politiques publiques) placés sous la responsabilité de la direction de la coordination de l'innovation. L'accueil d'une doctorante en CIFRE est en préparation. La Transfo était accompagnée par une équipe de résidents composée de Lucas Linares (Etrange Ordinaire), Emma Livet (La Bobine) et Frédérique Sonnet, consultante.



## La Transfo à Dunkerque :

L'équipe a traité plusieurs cas pratiques (politique de rénovation énergétique des logements, services à la personne, participation citoyenne...) et la Transfo s'est terminée à l'automne. Les résidents comprenaient Alexane Brochard (éducation populaire), Xavier Figuerola (Vraiment Vraiment), Laura Pandelle, designer à la 27e Région.

Un coordinateur vient d'être nommé et le labo devrait dans un premier temps recourir à des prestations externes en design. Les arbitrages sont en cours avec la direction générale et le président.



## La Transfo à Strasbourg :

Le programme a débuté en octobre, porté notamment par la Mission des temps et des services innovantes, et développé dans le cadre d'un travail plus large sur une culture de l'innovation collaborative. L'équipe de résidents est composée de Daym Ben Hamidi (Ateliers RTT), Mireille Dietchy, sociologue, et Chloë Dupuy (Ateliers RTT). Le premier cas pratique a porté sur l'accueil au centre administratif et s'est achevé en janvier après le test de pistes d'actions en matière de signalétique, d'aménagement des espaces, de posture des agents d'accueil et d'accueil des nouveaux agents.

## La Transfo à Metz :

La Transfo a débuté en décembre. L'équipe de résidents est composée de Zoé Aegeater (designer), Grégory Combès (Indivisible), Lilas Ozanne (designer). Le premier cas d'étude porte sur la mobilité au travail.

## La Transfo à Lille :

Initiée dans le cadre de la capitale mondiale du design 2020, la Transfo à la Métropole Européenne de Lille se poursuit. Après 3 sessions consacrées à Amélio, un dispositif d'appui à la rénovation énergétique de l'habitat, l'équipe s'est consacrée à un nouveau cas pratique dédié à l'usage temporaire des espaces vacants.



Cette année, les représentants de chaque Transfo ont pu se retrouver le 1er juin à Sète et le 7 décembre à Lille pour mettre en commun leurs avancées. Des entretiens d'évaluation ont été conduits avec les Transfos achevées en 2018, et une matinée organisée en décembre pour mieux comprendre les attentes de suivi de la part de la 27e Région au terme de la Transfo. Fonction de plaidoyer, de médecin de famille, espace de co-développement, ou entremetteur sans frontières, autant de nouveaux rôles possibles pour la 27e Région une fois le programme achevé.

## LA TRANSFO GOES WEST !

En partenariat avec la Fondation Bloomberg Philanthropies, partenaire de la Transfo, nous avons organisé un voyage d'étude du 11 au 13 juillet à la rencontre de l'équipe d'innovation de la Ville de Los Angeles, auquel participaient des élus et agents de Paris (représentée par le premier adjoint, Emmanuel Grégoire), de l'Eurométropole de Lille, de la Région Occitanie, ainsi qu'un groupe de designer et d'intervenants. Nous avons également représenté la Transfo et la 27e Région le 30 octobre à Detroit (US) lors de l'édition annuelle de CityLab, rassemblement de métropoles du monde entier autour du thème de l'innovation urbaine.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Un premier aperçu de l'impact de la Transfo sur le travail des agents publics  
<http://www.la27eregion.fr/la-transfo-transformer-le-travail-des-agents-pour-faire-evoluer-laction-publique/>
- Les enjeux des métropoles américaines dans le programme iTeams de Bloomberg Philanthropies  
<http://www.la27eregion.fr/en-preparant-trois-jours-a-los-angeles-pour-explorer-pratiques-et-visions-de-linnovation-urbaine/>
- Zoom sur le laboratoire d'innovation de la Ville de Los Angeles  
<http://www.la27eregion.fr/vous-avez-envie-dinnover-venez-a-los-angeles-notre-ville-na-que-des-defis/>



# Programme Les Éclaireurs



Débuté en 2015, Les Éclaireurs est un programme de prospective collaborative pour imaginer l'administration de demain.

L'édition #4 porte sur le "numérique frugal", et vise à interroger la conduite des projets numériques dans des administrations publiques, des collectivités notamment. Nous clôturons actuellement l'expérimentation d'une maquette d'un service web, "La Mine à Idées", qui invite les agents de la collectivité à formuler leurs idées d'amélioration des services publics et de leur propre quotidien au travail, et à commenter celles des autres. L'hypothèse du test est d'être capable de "déminer" les pièges classiques des lancements de projets numériques : le projet existe déjà dans la collectivité, il ne correspond pas aux réalités du terrain, la décision a été prise en réunion de cadrage sans interroger les agents concernés, les agents ne se sentent pas légitimes à formuler leur point de vue, etc. Cette maquette est testée au sein de la Ville de Lille et du Département de l'Isère. L'atelier de bilan est prévu au premier trimestre 2019.

## POUR ALLER PLUS LOIN

- Tous les livrables de l'édition des Éclaireurs sur le "numérique frugal"  
<http://www.la27erregion.fr/cas-pratiques/les-eclaireurs-4-les-solutions-numeriques-frugales/>

- L'ensemble des thèmes déjà traités dans le cadre des Eclaireurs  
<http://www.la27erregion.fr/prospective/>

# Sonar, ou comment naviguer dans les eaux troubles de l'innovation

Sonar a été conçu pour aider chaque collectivité ou agent public à diagnostiquer à quel stade de sa trajectoire d'innovation il/elle se trouve, et à répondre à des questions telles que :

Quelles sont les formes d'innovation à votre disposition et comment les combiner en fonction de votre situation ? Comment passer de l'innovation « au coup par coup » à une démarche de changement durable ? Par quoi commencer ? Quels sont les étapes et les pièges à éviter ? Comment aller plus loin et transformer dès en amont votre façon de concevoir et mettre en oeuvre des politiques publiques ?

La version actuelle de Sonar est le fruit d'un sprint -une session de travail de 3 jours non-stop organisée à Reims les 27, 28 février et 1er mars 2018 avec les représentants de 10 collectivités, la 27e Région et l'agence créative GRRR. Le sprint avait été précédé de 4 sessions de travail organisée en 2017 sous l'égide de France Urbaine. La version 1.0 de Sonar a été présentée lors des rencontres de France Urbaine à Dijon le 5 avril.



## POUR ALLER PLUS LOIN

- Présentation du mode d'emploi et des coulisses de Sonar  
<http://www.la27eregion.fr/sonar-un-outil-pour-depasser-linjonction-a-linnovation/>

**LES PARTICIPANTS :** Francine Fenet (Nantes Métropole), Hélène Clot, Laurent Van Herrewegue (Grenoble-Alpes Métropole), Sylvie Delatte (Communauté urbaine de Dunkerque), Benoît Zenou, Nicolas Robiquet (Montpellier Méditerranée Métropole), Guillaume Laigle (Grand Lyon), Sandrine André, Marie Jacquin-Pavard (Eurométropole de Strasbourg), Sylvie Makarenko (Bordeaux Métropole), Doriane Leborgne, Thomas Vincent (Métropole Européenne de Lille), Dominique Paret (Saint-Etienne Métropole), Claudie Renault, Valérie Auvergne (Rennes Métropole), Gaëtan Boistreau (Angers Loire Métropole), David Constans-Martigny, Sébastien Tison (France Urbaine).

La conception et l'animation ont été conduites par Stéphane Vincent, Louise Guillot (La 27e Région), Jacky Foucher (Grrr | Agence créative à Nantes) et la designer Lilas Ozanne.

# INTERVENTIONS FRANCE ET

- **60 interventions publiques et auditions**

Parmi elles : Assemblée nationale (janvier), Gouvernement Suédois (janvier), ADCF (février), Journée des Bibliothèques (avril), Cnam (mai), Sciences Po Paris (avril), Rencontres de la Croix Rouge (juin), Innova'Ter (septembre), Ville de Genève (septembre), Biennale de Venise (octobre), Jeunes en Transition Rennes (octobre), Grand Lyon (octobre), Les Interconnectés (octobre), Apolitical (octobre), Govtech (novembre), OCDE (novembre), cinq événements pendant la Semaine de l'Innovation Publique (novembre)...

- **6 visites de délégations étrangères**

Mairie de Montréal (mai), Mairie de Taipei (juin), Indira Polo, avocate panaméenne anti-corruption (juillet), Melisa Barajas, designer chilienne (juillet), Ecole de design d'Oslo (septembre), Demos Helsinki (décembre)

## CARTE BLANCHE

Dans le cadre de notre partenariat annuel avec la Direction Interministérielle de la Transformation Publique (DITP), nous apportons notre expertise aux équipes en charge du programme expérimental "Carte Blanche" lancé par l'Etat en 2018 et dont l'objectif est d'offrir à un territoire-pilote l'opportunité de (re)construire des services publics mieux adaptés à ses réalités, en lui offrant un cadre juridique adaptable, des moyens humains, techniques et financiers.

- **10 instances**

L'équipe de la 27e Région siège dans plus de 10 instances : 1000 doctorants pour les territoires, un programme pour encourager l'intégration de chercheurs au sein des collectivités ; la revue Horizons Publics, première publication 100% consacrée à la transformation du secteur public ; le Collège Européen de Cluny, une nouvelle formation à l'innovation territoriale d'envergure européenne ; Tous Elus, une association qui cherche à encourager les jeunes à s'engager pour devenir élus ; le collegium de Lille Capitale Mondiale du Design 2020, événement international porté par la Métropole de Lille ; l'école de design Nantes Atlantique, qui veut former des designers pouvant rejoindre l'action publique ; la Fondation Internet Nouvelle Génération, pionnière de toutes les transformations numériques : la Public Factory à Lyon, nouveau projet porté par Sciences Po Lyon avec la Métropole de Lyon ; un réseau de tiers-lieux indépendants ; l'Université de la Pluralité, une alternative progressiste à la "singularity university" de la Silicon Valley ; States of Changes, réseau international de pionniers de l'innovation publique co-fondé par la 27e Région.

# INTERNATIONAL EN 2018

- 4 journées découvertes

Une soixantaine de participants sensibilisés au design des politiques publiques, dont les directeurs du Groupe Hospitalier Territorial de Paris, Psychiatrie Neurosciences.

- 2 webinaires adhérents

L'accueil de doctorants en collectivités (mai), l'innovation participative dans les administrations (décembre).



La Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme a demandé à la 27e Région d'être partenaire technique de ses 39e rencontres organisées à Lille et Dunkerque du 7 au 9 novembre, consacrées aux nouveaux champs d'intervention du design. Près de 1000 personnes ont participé à l'événement et la demande est forte pour aller plus loin, et explorer des façons de faire évoluer le métier des agences d'urbanisme en intégrant d'autres disciplines. Plusieurs opérations sont prévues pour 2019, dont une journée découverte du design pour les agences les plus motivées.

## • 4 déjeuners-débats

Eludie Cuenca, Ville de Paris (mai), Sylvain Lavelle, docteur en philosophie, Icam Paris (novembre), Eric Chalumeau, ex-commissaire divisionnaire et chercheur en sécurité (novembre), Ivan Collombet, Beta.gouv (novembre)

## • 15 retours presse

Des articles parus dans La Gazette des Communes, Acteurs Publics, l'agence de presse spécialisée AEF et le lancement du magazine Horizons publics (septembre).

## • 28 billets de blogs



### POUR ALLER PLUS LOIN

- Retour sur l'atelier "Innovation publique ou Cauchemar en cuisine?", le 22/11

<http://www.la27erregion.fr/peut-on-innover-sans-aimer-cuisiner/>

- Retour sur la rencontre avec Joëlle Zask à propos de l'ouvrage "Quand la place devient publique"

<http://www.la27erregion.fr/quand-la-place-devient-publique-rencontre-avec-joelle-zask/>

- Retour sur un bilan consacré aux 10 ans de l'open data

<http://www.la27erregion.fr/lopen-data-a-10-ans-comment-en-faire-la-norme-plutot-que-lexception/>

- Comptes-rendus de nos webinaires

<http://www.la27erregion.fr/innovation-publique-et-doctorants-en-cifre-meme-combat/>

<http://www.la27erregion.fr/de-la-boite-a-idees-au-programme-dintrapreneuriat-ou-en-est-on-de-linnovation-participative-dans-les-administrations/>

- L'innovation publique en Suède

<http://www.la27erregion.fr/la-suede-pays-dinnovation-publique-et-sociale/>

- Des bonnes pratiques en Amérique du Sud

<http://www.la27erregion.fr/experimenteur-dans-la-production-dun-espace-public-partage-et-apaise-les-exemples-de-mexico-et-medellin/>

- Des pistes pour protéger les données personnelles

<http://www.la27erregion.fr/exploitation-des-donnees-personnelles-quelles-formes-de-regulation/>

- Des leçons à tirer du mouvement des gilets jaunes

<http://www.la27erregion.fr/lecons-jaunes-pour-la-transformation-publique/>

# GOUVERNANCE ET BUDGET EN 2018

34 ADHÉRENTS  
INSTITUTIONNELS  
EN 2018

4 Services ministériels et établissements publics :

Institut de formation de l'Environnement, Laboratoire d'innovation de Pôle Emploi, le Groupement Hospitalier Territorial Psychiatrie et neurosciences de Paris.

8 Régions et associations d'élus :

Grand Est, Bretagne, Ile de France, Occitanie, Bourgogne Franche Comté, Réunion, Normandie et Régions de France.

7 Départements :

Val d'Oise, Loire-Atlantique, Isère, Gironde, Puy de Dôme, Calvados, Creuse.

14 Villes et métropoles :

Nantes Métropole, Rennes Métropole, Paris, Grenoble-Alpes Métropole, Mulhouse, Bordeaux Métropole, Métropole Européenne de Lille, Eurométropole de Strasbourg, Communauté Urbaine de Dunkerque, Grand Paris Sud, Alfortville, Le Gosier, Métropole du Grand Paris et Metz Métropole.

2 adhésions croisées :

La FING et Démocratie Ouverte.

Grégory Combes, Didier Austry, Thierry Fellmann, Emmanuel Coblance, Mickael Poiroux, Romain Thévenet, Brenton Caffin, Edith Hallaeur, Clémence Pène, Sandrine Roubert, Paul Hallé, Line Lore, Nicolas Rio, Romain Beaucher, Jacques-François Marchandise, Jérôme Betrancourt, Anne Henry, Marine

Parent, Loïc Blondiaux, Sandra Demettre, Cécilia Gurisik, Angela Hanson et Pierre Trandel.

Dont 5 représentants légaux :

Jean-Marie Bergère, Charlotte Marchandise, Christian Paul, Frédérique Pallez et Frédérique Sonnet.

28 ADHÉRENTS  
INDIVIDUELS  
EN 2018

PARTENAIRES INSTITUTIONNELS ET FONDATIONS EN 2018

Direction Interministérielle à la Transformation Publique (DITP), Caisse des Dépôts, Fondation Bloomberg Philanthropies

# Une nouvelle gouvernance

En 2018 nous avons fait évoluer la gouvernance de la 27e Région à plusieurs niveaux : nous sommes passés d'une présidence personnalisée à un groupe de 6 représentants légaux, reflétant davantage notre souci de parité et de mixité de la représentation.

Nous avons également ouvert nos adhésions à une plus grande diversité de personnalités, une grande diversité de disciplines et de visions.



## LES HALLES CIVIQUES

La 27e Région est l'un des principaux initiateurs d'une nouvelle association appelée Les Halles Civiques, réunissant une vingtaine de structures œuvrant dans le champ de l'innovation démocratique et publique. La gestion de l'espace Superpublic (11e arrondissement de Paris), créé par la 27e Région en 2014, a été confiée à cette nouvelle association, qui est également en charge de la gestion d'un nouveau lieu dans le parc de Belleville (20e arrondissement)



# Vie de l'équipe

JAN. FÉV. MARS AVR. MAI JUIN JUIL. AOUT SEPT. OCT. NOV. DEC.

## ÉQUIPE PERMANENTE

Stéphane Vincent, délégué général et cofondateur  
Nadège Guiraud, directrice des programmes  
Anne Tavernier, directrice administrative et financière  
Laura Pandelle, designer  
Julien Defait, designer  
Louise Guillot, cheffe de projets  
Sylvine Bois-Choussy, cheffe de projets coopération internationale

## DÉPARTS EN 2018

Magali Marlin, cheffe de projets, partie à Nantes Métropole pour s'occuper de prospective au Pôle dialogue citoyen, évaluation et prospective.

Valentine Murerwa, partie au terme de sa période d'apprentissage remplacée par Mouy-Dine Balogoun.

Anna Lochard, chargée de la recherche, partie dans les Cévennes.

Raphaële Gasser, partie après un an de bons et loyaux services en remplacement d'Anne Tavernier pendant son congé maternité.

Koulma Bilger, ex-étudiante à l'InsituLab et aujourd'hui professionnelle en design.

Emilie Ragouet, designer graphique en plein développement.

Simon Mougin, qui poursuit ses études à l'IEP de Paris.

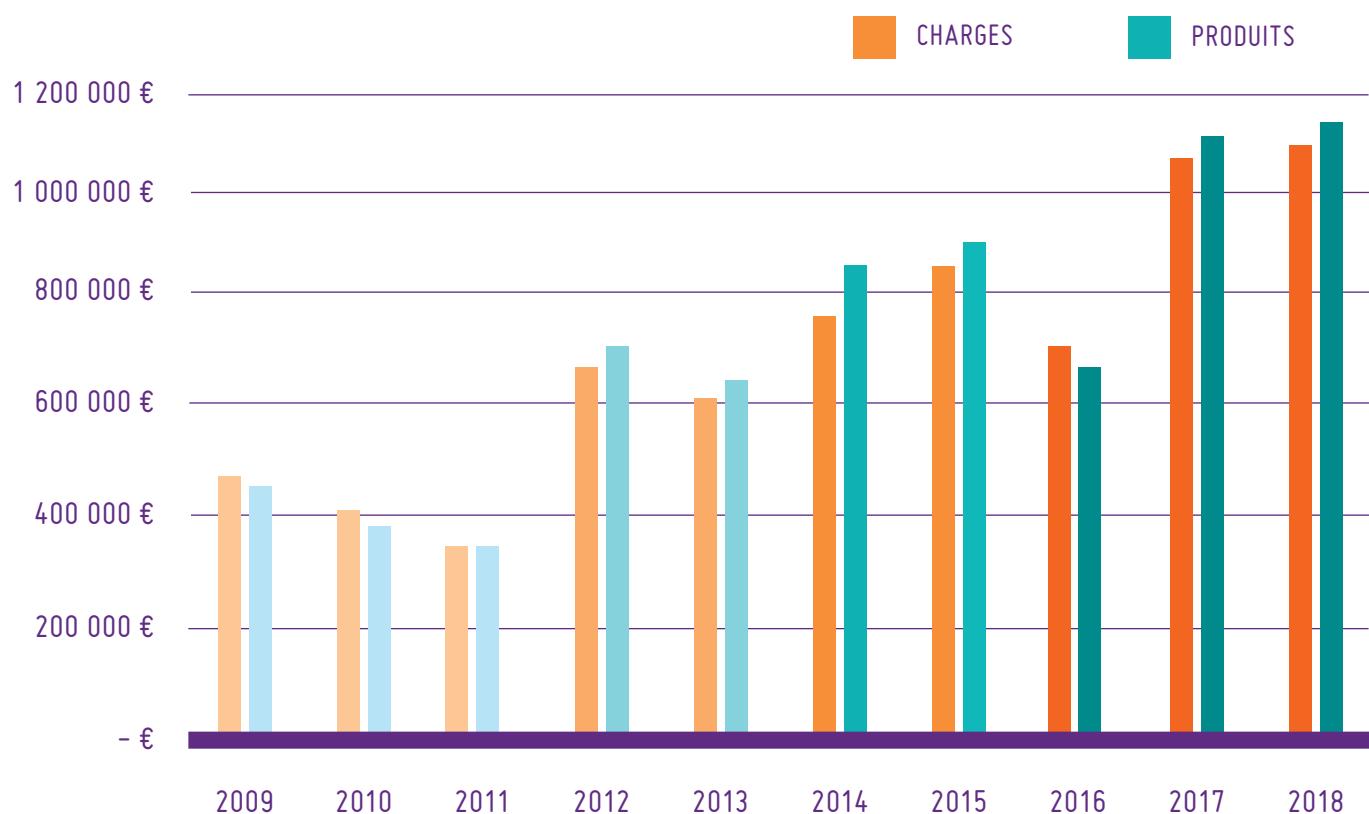
**EN STAGE À LA 27E RÉGION EN 2018 :**

# Quelques éléments financiers et représentations visuelles de notre activité

## 2009 - 2018 : ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ DE LA 27E RÉGION

Depuis les premiers pas de la 27e Région au sein de la FING, nous avons connu plusieurs grandes périodes, rythmées par des programmes d'action pluriannuels, et des années de transition qui se caractérisent par une activité recherche-action plus faible ; l'équipe oeuvre alors à la construction de l'étape suivante.

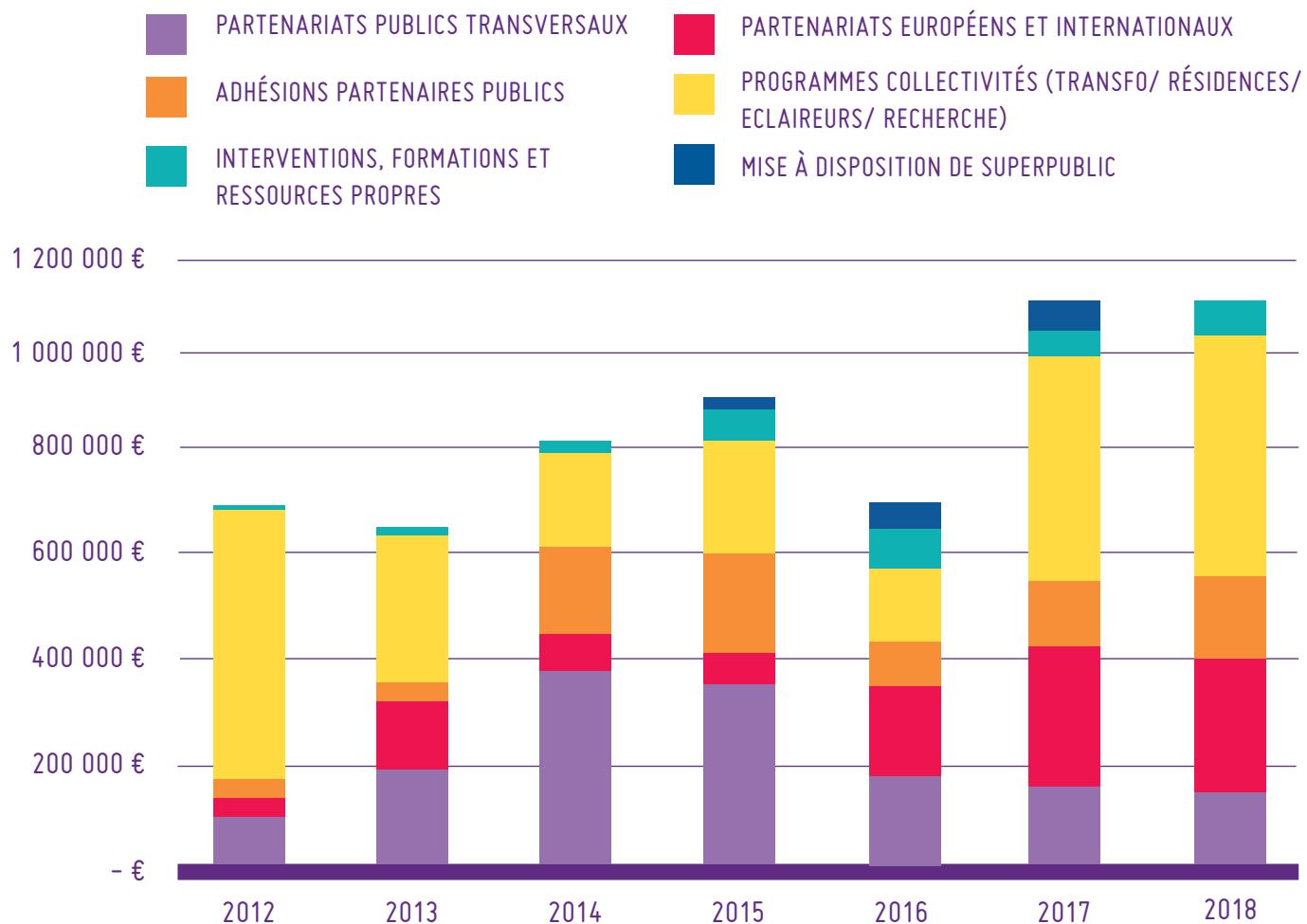
- **2009-2011** : Période d'incubation à la FING
- **2012-2013** : La 27e Région devient une association autonome. Programme la Transfo, épisode 1 en partenariat avec l'Union européenne
- **2014-2015** : Programme Re-acteur public et développement de Superpublic
- **2016-2020** : Programme la Transfo, épisode 2 en partenariat avec la fondation Bloomberg. Les programmes Territoires en Résidences (depuis 2009) puis les Éclaireurs (à partir 2015) jalonnent ces années



## 2012 - 2018 : ÉVOLUTION DES PRINCIPAUX PARTENARIATS ET RESSOURCES

Depuis 2012 et la création d'une association autonome pour héberger l'action de la 27e Région, quelques partenaires publics soutiennent de façon transversale et continue l'activité (ARF, Caisse des Dépôts, Direction

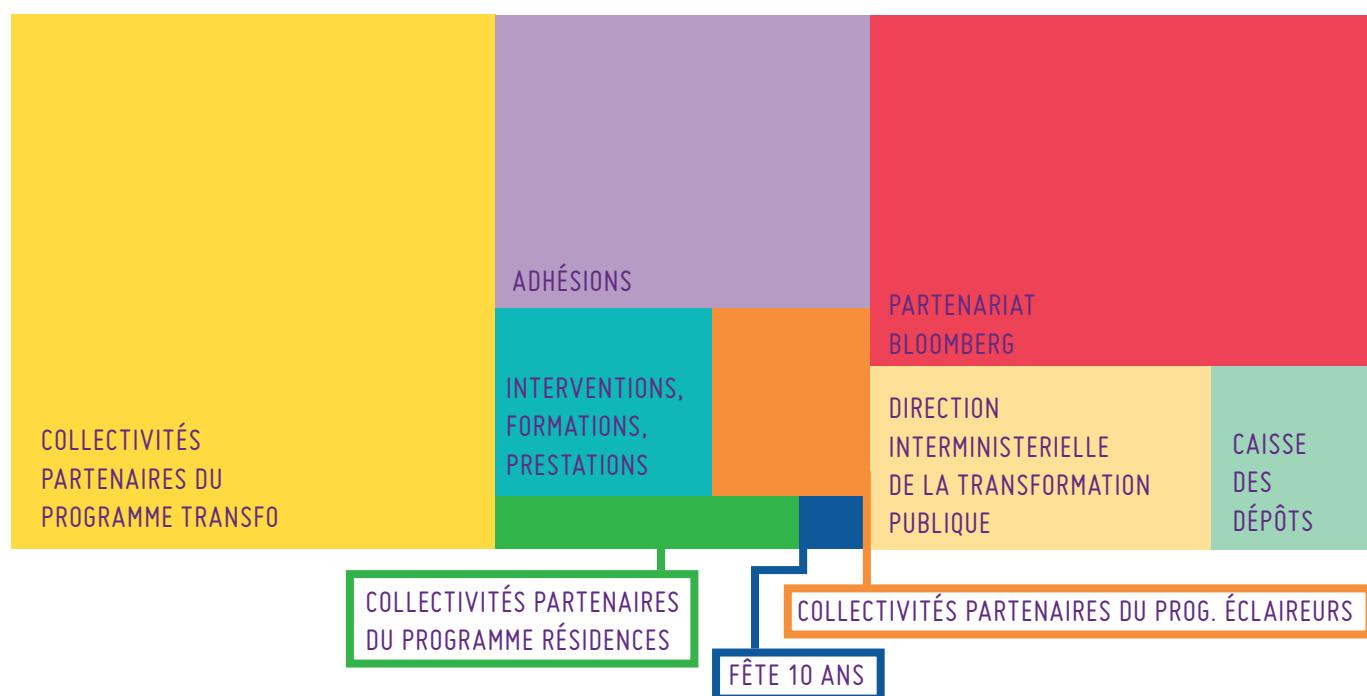
interministérielle de la transformation publique). Les adhésions des collectivités permettent également de soutenir le travail de recherche et d'animation de la communauté, tandis que les programmes d'actions sont financés par les collectivités désireuses d'y participer et s'adossent à des partenariats européens et internationaux pluriannuels.



## 2018 : VOLUME DES ACTIVITÉS ET DES RESSOURCES

En 2018, le programme La Transfo bat son plein avec 7 collectivités engagées, la résidence Pôle Emploi sur les services à destination des TPE, se termine,

un épisode des Eclareurs (le numérique frugale) est mené par les Civiques et nous fêtons joyeusement nos 10 ans.



# QUELQUES RÉALISATIONS PRÉVUES EN 2019

## Les Éclaireurs : l'achat public innovant

En partenariat avec la Direction des achats de l'Etat, la Région Bretagne, Lille Métropole et Nantes Métropole, nous conduisons au premier semestre un nouvel épisode des Eclaireurs portant sur l'épineux et passionnant sujet de l'achat public innovant. RDV au printemps pour découvrir notre scénario inspirant (on l'espère) articulant de nouvelles solutions, pratiques et outils, avant le passage au test ...

## Un programme en cours de développement pour les cœurs de ville

Et si, face aux enjeux de revitalisation des villes moyennes, les collectivités territoriales pouvaient jouer un rôle décisif d'exhausteur de solutions locales ? C'est à partir de cette hypothèse que nous sommes actuellement en train de développer un nouveau projet. L'objectif : aider les collectivités à accélérer et augmenter l'effet transformateur des initiatives déjà en germe sur leur territoire. En s'inspirant de l'innovation sociale, du design et des méthodes de community building et d'urbanisme culturel, il nous permettra notamment d'explorer les nouveaux mécanismes de coopérations public-société civile ainsi que des modes de passage à l'échelle des projets locaux. Nous recherchons actuellement des villes, des communautés de communes, des régions et des départements intéressés pour confronter nos premières intuitions.

## Une journée pour aller plus loin avec les agences d'urbanisme

La 27e Région a joué le rôle de partenaire scientifique de la FNAU (Fédération Nationale des Agences d'Urbanisme) à l'occasion des 39e rencontres des agences d'urbanismes en octobre, consacrées au lien entre design et urbanisme. Aujourd'hui il est proposé aux agences d'urbanisme les plus motivées d'aller plus loin en participant à une journée de découverte du design des politiques publiques le 11 mars et à une rencontre avec des agences et collectifs spécialisés. A terme, l'une des perspectives serait de mener une expérience de design avec un groupe d'agences-pilotes.

# Quel design pour les programmes d'innovation par le design ?

En 2003, le do-tank hollandais Kennisland lançait la "Kafka Brigade", une intervention combinant immersion et design pour traiter des problèmes d'ordre bureaucratique. Quinze ans plus tard, la DITP lance Carte Blanche, un programme d'innovation territoriale aux finalités comparables. Entre temps, des dizaines de modes d'interventions de ce type ont été conçus un peu partout. Quel bilan pouvons-nous en tirer ? Quelles perspectives pour ces méthodes ? Ce sera le thème d'un séminaire de travail le 14 mars en matinée organisé par nos soins en partenariat avec la DITP.

# Une école buissonnière de la transformation publique

Nous travaillons actuellement, avec la complicité de la Métropole européenne de Lille et dans la perspective de World Design Capital 2020, à la première édition d'une "Ecole Buissonnière de la transformation publique" : il s'agit de déployer l'apprentissage de ces pratiques hors de l'enceinte des écoles pour explorer directement, sur les territoires, de nouvelles manières de faire projet, de faire écosystème, de faire école, et de faire tout court. Expérimentuelle, notre Ecole Buissonnière embarquera une trentaine d'étudiants et formateurs issus d'une diversité de disciplines, ainsi que, localement, des porteurs de projets de transformation publique – agents de collectivités locales, associations ou entreprises. Un "sprint" de préfiguration est prévu avant l'été 2019.

Mais 2019 ce sera aussi : la participation à un programme européen visant à former des fonctionnaires de l'administration serbe, un programme Erasmus+ pour aller à la rencontre du mouvement des communs en Europe, un second Sonar consacré à la résilience publique, un travail comparé sur les laboratoires d'innovation du secteur public, de l'industrie, et de l'économie sociale et solidaire en discussion avec la FING, etc.

# Les communs et la Vidéocagette

Nous concevons une seconde version de La Vidéocagette : un prototype, qui consiste en un mini studio permettant d'imaginer et de tourner facilement de courtes vidéos explicatives, à l'aide de téléphones mobiles ou de tablettes numériques. Son objectif est d'utiliser le format vidéo comme une manière originale pour les agents publics de communiquer - en autonomie ! - le fruit de leurs travail auprès de leurs collègues, de leurs directions ou des citoyens. Initialement conçu dans le cadre des Eclareurs #1 à l'attention des évaluateurs, le dispositif a rencontré un relatif succès. Nous en concevons donc une nouvelle version, afin d'améliorer son usage, son ergonomie, la formation des agents à la vidéo, et le partage des ressources créées. Cette version améliorée est surtout l'occasion pour La 27e Région de défricher les modalités d'un modèle économique "ouvert" (label open hardware) appliquée à un objet physique dédié à l'administration : mise à disposition des plans, autorisation d'utiliser l'objet à des fins commerciales et de créer des versions dérivées, animation d'une communauté d'usagers, offre de formations sur mesure.



# Partenaires de la 27e Région



