

# RAPPORT D'ACTIVITÉ

# 2024

Photo prise à La Vigotte Lab, Girmont-Val-d'Ajol (88)  
Programme Tronc Commun, Décembre 2024.



# PRÉSENTATION

## Recoller les tronçons de l'action publique

Les années passent, nos rapports d'activité se succèdent, et on se demande à chaque fois quel nouveau recul l'actualité nous réserve. A la 27e Région, cette situation génère stupeur et colère. Mais elle redonne aussi confiance en la justesse de notre projet en faveur d'une action publique ré-humanisée et fondée sur un idéal de justice sociale et environnementale -bref, opposé en tous points à la tronçonneuse ultra-libérale et mortifère des nouveaux leaders libertariens.

Dans cette période chaotique, plusieurs atouts sont entre nos mains. Premièrement, alors que s'amplifie la tendance à la ré-internalisation et qu'un nouveau tour de vis budgétaire s'opère, nous savons comment développer les compétences, les capacités et les ressources transformatrices au sein des organisations publiques. Deuxièmement, face au risque du « chacun pour soi », nous avons démontré la valeur qu'il y avait à coaliser des collectivités à l'échelle inter-territoriale, à les faire progresser ensemble, à les ouvrir à des inspirations à l'international. Troisièmement, nous maîtrisons la délicate articulation entre recherche et action, et nous savons comment créer et mobiliser des collectifs trans-disciplinaires pour traiter des enjeux toujours plus sournois et produire de la connaissance utile à la décision et à l'action.

Nous faisons le pari que ces qualités seront précieuses dans les prochaines années, et qu'elles nous aideront nous-mêmes à évoluer –par exemple en renforçant la coopération avec nos adhérents, mais aussi en nous rapprochant d'autres acteurs –de la recherche, de la formation, du privé d'intérêt général, de l'Etat central-, et en participant davantage aux projets menés par d'autres structures plutôt que d'être nous-mêmes toujours à la manœuvre.

Dans le présent rapport, vous retrouverez nos réalisations les plus avancées en 2024, sur l'avenir des politiques de développement économique (Rebonds, pages 6-7), les systèmes comptables écologiques (Nouvelles Mesures, pages 8-9 ), les politiques de la ville (Nouveaux Accords, pages 10-11) ou encore la gouvernance des forêts (Tronc Commun, pages 14-15).

Mais nous avons besoin de vous à la fois pour ouvrir de nouvelles frontières de la transformation publique -sur la justice environnementale (page 16), la lutte contre l'extrémisme et les atteintes à la démocratie (page 18), la réconciliation (page 17)- et muscler les compétences des innovateurs publics (page 19), améliorer la coopération entre recherche et collectivités (page 21), ou encore penser l'avenir des programmes d'innovation (page 20).

**D'ici là, merci pour votre soutien indéfectible :)**

L'équipe de la 27<sup>e</sup> Région

# SOMMAIRE

1

NOS PRODUCTIONS 2024

p. 6 - 13

2

NOS AUTRES PROGRAMMES  
EN COURS

p. 14 - 15

3

LES THÈMES À L'ÉTUDE

p. 16 - 21

4

WEBINAIRES ADHÉRENTS

p. 22 - 24

**5**

## INTERVENTIONS

*p. 25 - 28*

**6**

## LA VIE D'ÉQUIPE

*p. 29 - 31*

**7**

## ADHÉRENTS 2024

*p. 32 - 33*

**8**

## BUDGET 2024

*p. 34 - 35*

# • 1 NOS PRODUCTIONS 2024

## Rebonds – Juillet 2024

*Retour de la phase d'enquête sur le futur du développement économique*

Quel est le point de départ ?

Comment re-diriger les politiques de développement économique locales vers des finalités écologiques et sociales ? C'est pour essayer de répondre à cette question que nous avons lancé le programme de recherche-action Rebonds en octobre 2023, en partenariat avec l'ADEME, la Fondation de France, France Urbaine, Intercommunalités de France, le Cerema, la chercheuse Magali Talandier et le chercheur Gabriel Renault, et une dizaine de collectivités de toute la France : la communauté de communes du Puisaye Forterre, du Bassin de Pompey et de Val de Garonne, le PETR de Figeac / Vallée de Dordogne et les métropoles de Lille, de Rennes, de Grenoble, de Nantes, de Bordeaux, d'Orléans et de Montpellier.

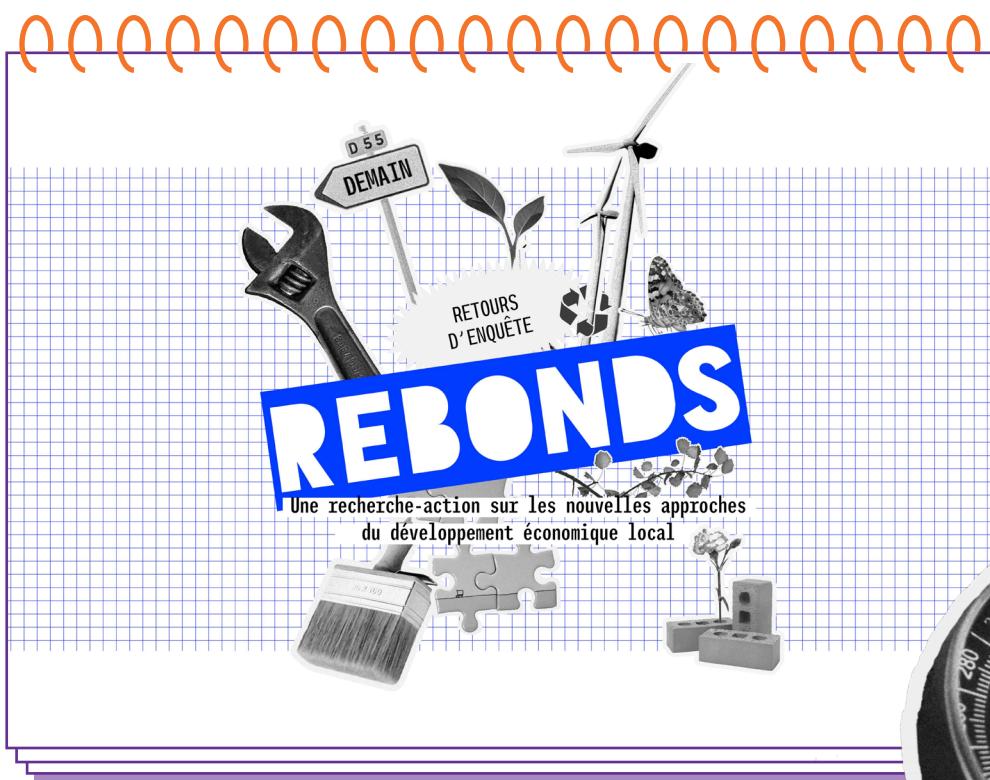
En quoi ça consiste ?

Ce livrable intermédiaire retrace l'enquête collective menée par les collectivités, les associations d'élu.e.s et les chercheurs associés. Il comprend une présentation des problèmes rencontrés aujourd'hui par les acteurs du développement économique, les changements de paradigmes à opérer, les nouvelles théories du développement économique (donut, community wealth building, foundational economy, etc.), des pistes d'expérimentations pour la suite, mais aussi un exercice de fiction pour penser l'avenir de l'ingénierie du développement économique et un auto-diagnostic "Avez-vous une approche systémique du développement économique ?". Le programme Rebonds se poursuit jusqu'à fin 2025 avec une série de tests sur le terrain.

À qui s'adresse-t-il ?

Ce livrable s'adresse aux partenaires et aux collectivités associées à Rebonds, et à toutes celles et ceux qui s'interrogent sur l'évolution des politiques de développement économique locales à l'aune des enjeux écologiques et sociaux.





Rapport d'économie : Développement économique, l'heure de la métamorphose

## DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE : L'HEURE DE LA METAMORPHOSE

Lionel Delbos, Conseiller Économie territoriale de France urbaine & Charlotte Serrin-Descamps, Directrice générale adjointe d'Intercommunalités de France.

Il n'y a ni norme ni obligation dans la conception et la mise en œuvre des stratégies territoriales de développement économique. Chaque métropole ou intercommunalité s'appuie sur les caractéristiques de son tissu entrepreneurial, sur son histoire et ses spécificités pour élaborer sa stratégie. Le projet et les orientations de la collectivité, il n'y a pas d'obligation ou presque (contrairement à des domaines comme l'assainissement ou les transports en commun), il n'y a pas de modèles malgré le double défi qui émerge depuis quelques années : comment proposer un nouveau développement économique territorial qui concilie la création de valeur (emplois, entreprises, étudiants, touristes...) et la préservation des ressources (sol, matériaux, air, biodiversité...) ? Et, par conséquent, quelle organisation (services, agences, gouvernance...) reinventer pour construire les coalitions, le récit et le projet partagé localement ?

### À consulter

\* À lire en ligne ou à imprimer

\* Blog de Rebonds

# Nouvelles Mesures - Juin 2024

## Carnet de bord de l'expérience menée à Clermont-Ferrand

### Quel est le point de départ ?

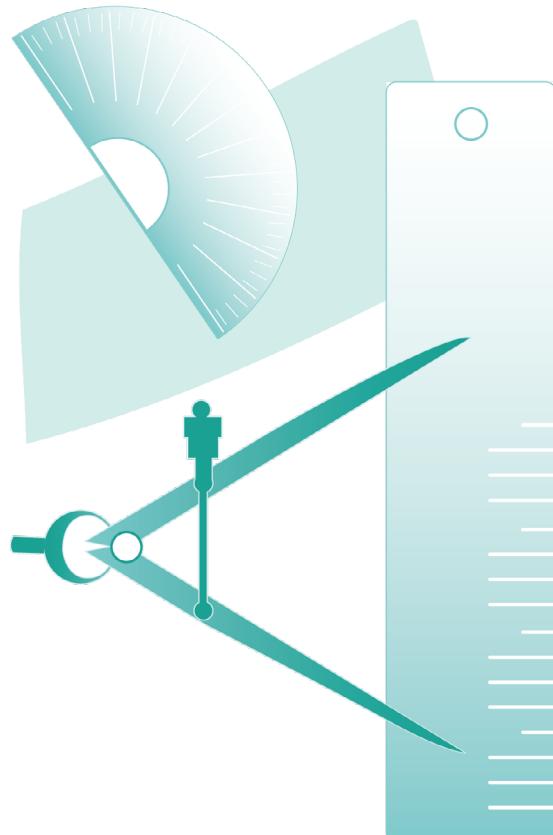
À quoi tient-on ? Qu'est-ce qui compte pour nous ? Quel avenir sommes-nous collectivement prêts à assumer ? En mesurant la valeur et les résultats d'une entité, la comptabilité cristallise notre représentation du monde et fonde les décisions et actions de nos organisations. Repenser nos systèmes budgétaires et comptables c'est redéfinir nos gouvernances et les acteurs concernés (humains ou non) à mobiliser. C'est à cet objectif que se consacre depuis 2021 Nouvelles Mesures, notre programme de recherche-action soutenu par la Fondation de France, France urbaine et le Commissariat général au développement durable (CGDD) et dont la phase d'enquête initiale avait mobilisé la ville de Clermont-Ferrand, la métro et la ville de Grenoble, et les départements de la Gironde et de la Loire-Atlantique.

### En quoi ça consiste ?

Ce carnet de bord retrace, étape par étape, une expérience menée en 2023 et 2024 à Clermont-Ferrand, autour de deux axes : un dialogue de gestion "augmenté" carbone et une responsabilité écologique partagée entre collectivité et acteurs culturels. Nous y partageons notre cheminement, nos doutes et nos petites victoires, et plus généralement nos réflexions sur les liens entre mesures, écologie et politiques publiques.

### À qui s'adresse-t-il ?

Aux collectivités désireuses d'aller au-delà du budget vert, aux équipes en charge de la gestion, des finances et de la comptabilité qui se questionnent sur la place des questions écologiques et sociales dans leur métier.



## Bienvenue sur le carnet de bord de Nouvelles Mesures

**Que trouverez-vous ici ?**

Issue d'une réflexion engagée [dès 2020](#) et lancé en 2021, le programme Nouvelles Mesures propose de passer par [la fenêtre entrouverte](#), des outils de gestion et de comptabilité pour mieux outiller les acteurs publics dans leur trajectoire de transition. [Plus d'infos ici](#)

*A quoi tient-on ? Qu'est-ce qui compte pour nous ? Quel avenir sommes-nous collectivement prêts à assumer ? En mesurant la valeur et les résultats d'une entité, la comptabilité cristallise notre représentation du monde et fonde les décisions et actions de nos organisations. Repenser nos systèmes budgétaires et comptables c'est redéfinir nos gouvernances et les acteurs concernés (humains ou non) à mobiliser.*

Commencer « petit » pour révéler les atouts de ces approches, mais aussi les nœuds et les freins, et activer des leviers de transformation publique sur ces enjeux, à court et moyen termes, c'est ce que nous allons tenter d'esquisser collectivement à Clermont-Ferrand... avec le sentiment d'être au pied de la montagne, au sens propre comme au figuré !

A travers ce blog/journal de bord, nous vous partagerons notre cheminement, nos doutes et nos petites victoires, et plus généralement nos réflexions sur les liens entre mesures, écologie et politiques publiques, en espérant recueillir vos réactions et les retours sur vos propres explorations et expériences sur le sujet (vous pouvez nous écrire ici [jaudouar@la27erregion.fr](mailto:jaudouar@la27erregion.fr) !)

**Articles**

- ⌚ #1 : Rappel des épisodes précédents
- 📺 #2 : Le choix du secteur culturel
- 💻 #3 : Instantanés d'enquête
- 📊 #4 : Qui voudrait-on tester ?
- 🚗 #5 : En route vers les tests
- 👉 #6 : Premier test - une réunion de suivi augmentée carbone !
- 💡 #7 : L'expérimentation continue !
- 📅 #8 : Second test - un plan de progrès pour co-porter la responsabilité écologique
- 📍 #9 : Nouvelles Mesures, c'est (presque) fini !

**LA 27e RÉGION**



### À consulter

- 🔗 \* Carnet de bord de Nouvelles Mesures
- 🔗 \* Présentation de Nouvelles Mesures

## #5 : En route vers les tests

*Et si les réunions de suivi d'exécution budgétaire devenaient aussi celles du suivi de la trajectoire carbone ? Pourquoi pas mais ... il va falloir leur trouver un nom !*

*Dans l'épisode précédent, on vous décrivait le chemin parcouru depuis l'enquête menée sur le terrain jusqu'aux premières idées de « tests ». L'une de ces deux pistes consiste à intégrer la dimension de suivi carbone au dialogue de gestion, et c'est celle-ci que l'on va vous raconter.*

*Pour « craquer » l'entrée du cycle budgétaire de la collectivité, nous avons eu l'intuition de suivre les réunions de suivi d'exécution, ce moment où la direction des Finances dialogue avec chaque direction en vue d'accompagner l'exécution budgétaire en cours.*

On a vu de la lumière, on a toqué ... et c'est Angélique, directrice adjointe des Finances et responsable du service pilotage budgétaire, qui nous a ouvert ! (bon en réalité, faisant partie de l'équipe-coeur du programme, la porte de la direction des Finances nous était déjà grande ouverte !).

Comme notre enquête nous l'a révélé, la nouvelle direction financière arrivée courant 2021 a mis en place une série de réunions de suivi pour un dialogue plus régulier (au moins trimestriel), un meilleur regard sur l'exécution budgétaire de chaque service de la Ville, une connaissance plus fine des contraintes ou des évolutions en cours d'exercice, et donc la possibilité de mieux nourrir la prospective financière, dans une période où les incertitudes sont fortes et où les contraintes budgétaires touchent intensément les collectivités territoriales.

Un moment possiblement stratégique de dialogue entre directions, et l'intuition pour nous qu'il serait une manière d'instituer un nouveau « rituel » autour du carbone, mais il nous fallait encore éclaircir la ligne d'arrivée, d'où nous partions, avec quels camarades, et avec quels outils. C'est ce que nous avons fait ensemble, entre janvier et mars 2024.

- Dans ce premier article, nous vous proposons de suivre les réflexions et controverses qui ont nourri la conception du test.
- Mais si vous souhaitez commencer par la description de l'expérimentation elle-même : [c'est par ici !](#)

# Nouveaux Accords - Mars 2024

Restitution du programme sur le futur des contrats de ville

## Quel est le point de départ ?

De septembre 2022 à fin 2023, en partenariat avec l'ANCT (Agence Nationale de la Cohésion des Territoires), la métropole Aix-Marseille Provence, Vitry-le-François et la communauté urbaine de Dunkerque, nous avons mené Nouveaux Accords, un programme de recherche-action collaborative sur le contrat de ville.

En partant des réalités vécues par les chef.fe.s de projet développement social urbain, l'objectif était d'expérimenter de nouveaux outils et méthodes de travail sur les trois territoires partenaires et à travers une série d'ateliers à destination de professionnel.le.s issu.e.s de territoires variés (Les Ateliers décontractés).

## En quoi ça consiste ?

Le blog de restitution de Nouveaux Accords comprend une chronologie du programme, le récit de l'enquête menée dans chaque territoire, les comptes-rendus du cycle des Ateliers décontractés et une synthèse des expérimentations menées.



## À qui s'adresse-t-il ?

A tous les acteurs et partenaires de la politique de la ville, en particulier au sein des ministères, des services déconcentrés de l'Etat, des collectivités territoriales et des opérateurs publics.



## À consulter

- 🔗 \* Le blog de Nouveaux Accords
- 🔗 \* La présentation de Nouveaux Accords

**PROGRAMME**

- CHRONOLOGIE  
DU PROGRAMME**
- SYNTHÈSE  
DES EXPÉRIMENTATIONS**
- À PROPOS**
- PRODUCTIONS**

### Les comptes-rendus des ateliers

Atelier #1 15.11.2022 <b>LE CONTRAT DE VILLE, ÇA SERT ENCORE À QUELQUE CHOSE ?!</b>	Atelier #2 24.01.2023 <b>FAIRE DU DIAGNOSTIC UN OUTIL DE LUTTE CONTRE L'INVISIBILISATION DES QPV</b>	Atelier #3 16.03.2023 <b>INTÉGRER LES HABITANT.E.S DANS LA DYNAMIQUE PARTENARIALE DU CONTRAT DE VILLE</b>
Hors série 29.06.2023 <b>LES TERRAINS D'EXPÉRIMENTATION À LA LOUPE</b>	Atelier #4 19.09.2023 <b>LA POLITIQUE DE LA VILLE À L'ÉCOUTE DES ÉMEUTES</b>	Atelier #5 17.10.2023 <b>POUR UNE GÉOGRAPHIE PRIORITAIRE DE L'ADAPTATION AU DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE</b>
Atelier #6 28.11.2023 <b>DÉCARBONATION DU QUOTIDIEN</b>		

◀ Les autres terrains

Sur le terrain : Camille Arnodin (chargée d'études indépendante) & Chloé Rotrou (La 27e région).  
Complices embargués : l'équipe développement social urbain de la ville de Vitry-le-François.  
Particularités : portage du contrat à l'échelle communale, territoire en déprise  
Sujets explorés : Appel à projet du contrat de ville, nouvelles postures pour recueillir les besoins des habitants, la synchronisation des dispositifs politiques de la ville.

**VITRY-LE-FRANCOIS**

**Au diapason de Vitry-le-François :** rencontre avec des ténoirs discrets de la Politique de la Ville

Lire l'article  
21 février 2023

**Immersion en images dans le contrat de ville de Vitry-le-François**

Lire l'article  
20 mars 2023

**Rebondir sur l'enquête : une restitution « à réaction » pour éviter le play-back**

Lire l'article  
24 avril 2023

**Danse avec les instances : une première expérimentation réussie à Vitry-le-François**

Lire l'article  
27 juillet 2023

# Amenagementsparticipatifs.fr - Mars 2024

Une plateforme pour comprendre comment mieux mobiliser les habitant.e.s dans les projets d'aménagement

## Quel est le point de départ ?

A l'heure où l'on questionne les dispositifs de participation citoyenne, comment retisser des liens avec les habitant.e.s dans le cadre de l'aménagement des espaces urbains, dessiner la transition des territoires en partant de leur expérience ? Quelles pistes pour impliquer les publics invisibilisés ?

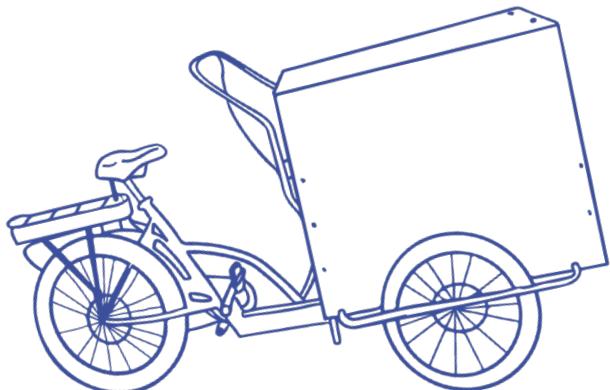
Entre 2022 et 2023, quatre territoires ont participé à l'aventure Territoires en commun de l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) : la communauté de communes de la Vallée de Kaysersberg, les villes de Thiers, Vaison-la-Romaine et Vandoeuvre-lès-Nancy. Nous avons cheminé avec eux pour explorer ce que signifie, à hauteur de ces collectivités disposant souvent de peu d'ingénierie, concevoir une politique d'aménagement en mettant au cœur la participation habitante.

## En quoi ça consiste ?

Amenagementsparticipatifs.fr est une plateforme qui retrace l'aventure, les défis rencontrés, les enseignements utiles, en empruntant trois chemins possibles : la trajectoire suivie par chacun des projets, les enseignements communs aux territoires associés, ou bien les ressources et cas inspirants explorés par les équipes tout au long du programme.

## A qui s'adresse-t-il ?

Aux élu.e.s et agents de collectivités souhaitant mieux penser la place et le rôle des habitant.e.s dans les projets d'aménagement.



### À consulter

- 🔗 \* Lien vers la plateforme
- 🔗 \* Billet de blog
- 🔗 \* Le point de vue Sophie Ricard, de La Preuve par 7



The main content area has a teal header 'Territoires en commun' and a navigation bar with links: Trajectoires, Réflexions, Réalisations, À Propos. The page is divided into sections:

- Les défis**: 'Les questions que les territoires se sont posées' (with a photo of three people walking).
- Les bons réflexes**: 'Quelques modes d'action qui ont fait leurs preuves!' (with a photo of a person working on a wall covered in posters).

The call-to-action section starts with a message: 'Nous vous proposons trois façons de plonger dans les productions du programme :'

- Vous êtes attachés aux récits pour ne pas perdre le fil ?**  
Vous voulez comprendre comment chacun a mené sa barque, les enjeux et moments 'pivots', qui ont fait la singularité de leurs chemins ? Parcourez les trajectoires des territoires !
- Vous êtes curieux des enseignements communs aux territoires ?**  
Nous avons récapitulé les principaux défis de la participation qui ce sont présentés aux équipes, et les bons réflexes imaginés pour y répondre !
- Vous préférez explorer la thématique de l'aménagement du territoire ?**  
Inspirez-vous des sujets, ressources et projets explorés par les équipes tout au long du programme.

# • 2 NOS AUTRES PROGRAMMES EN COURS

## Tronc Commun

*Explorer et construire la gouvernance des forêts en transition*

Dramatiquement mise en exergue ces dernières années par la multiplication de mégafeux estivaux, mais aussi par des mouvements citoyens contre les coupes rases ou la récurrence de conflits d'usage, la nécessité de mieux valoriser et préserver les forêts apparaît de plus en plus comme une nécessité écologique mais aussi culturelle, sociale, démocratique.

Espaces en tension, les forêts catalysent des enjeux et intérêts souvent divergents, entre lesquels il est complexe de retisser du commun : entre le loisir, la préservation et l'exploitation, comment arbitrer, organiser, animer la cohabitation des usages ? Entre mouvements de ré-appropriation citoyenne et logiques d'acteurs économiques, comment dessiner de

nouveaux leviers pour remettre de l'intérêt collectif dans la gestion des forêts ? Et quel rôle l'acteur public peut-il jouer pour faciliter de telles démarches ? Pour tenter de répondre à ces questions, nous avons lancé au printemps 2024 le programme de recherche-action Tronc Commun, co-financé par le ministère de l'agriculture et le ministère de la transition écologique via l'AMI Concertation et multifonctionnalité des forêts, ainsi que par l'ADEME dans le cadre de l'appel à communs Sobriété et résilience des territoires. Tronc Commun associe le Parc naturel régional (PNR) des Boucles de la Seine-Normande, le Centre national de la propriété forestière (CNPF) de Nouvelle-Aquitaine et la Vigotte Lab.



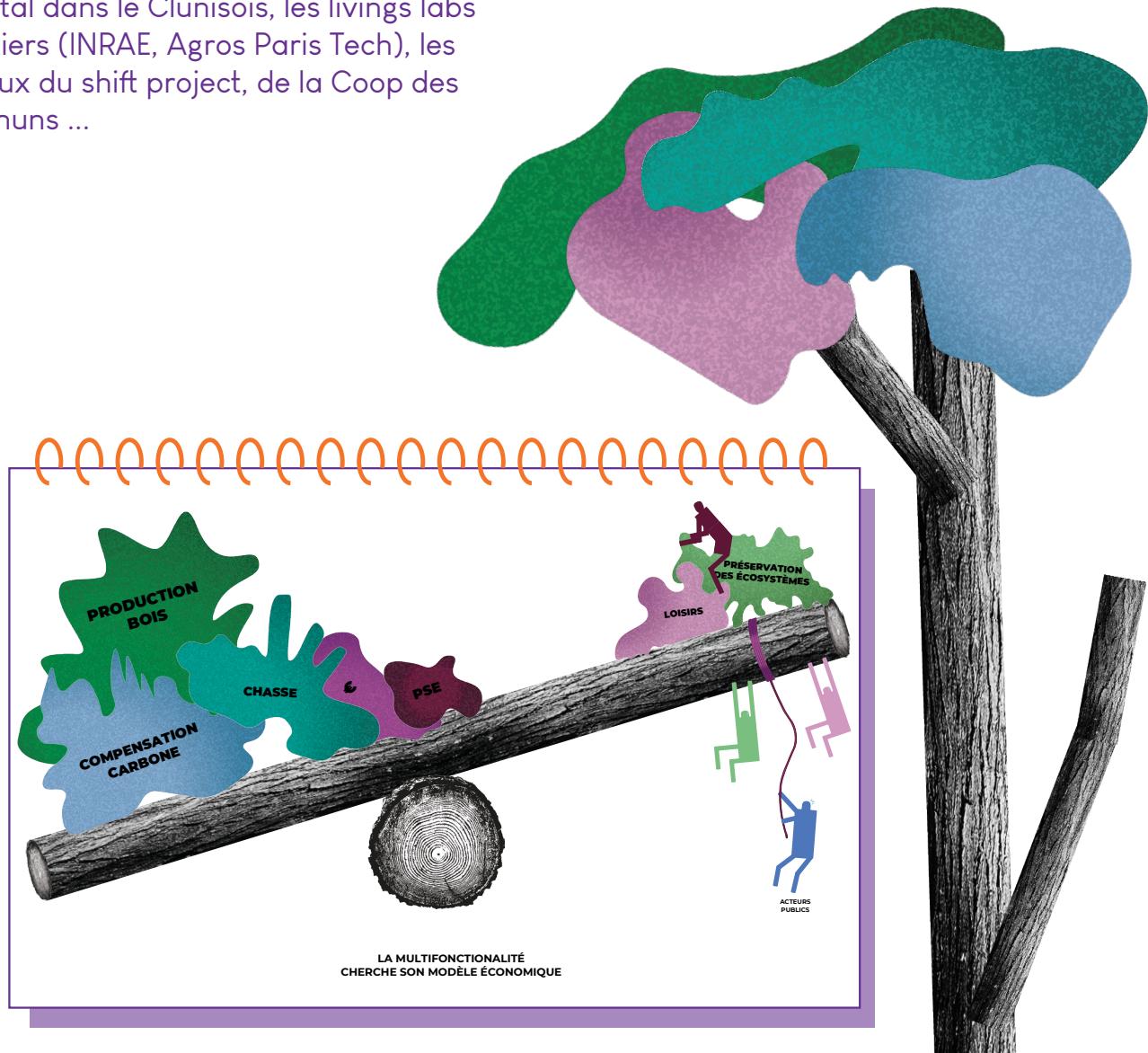
**La première phase du programme nous a permis d'aller rencontrer des acteurs de l'écosystème forestier et de faire émerger des sujets de tensions :**

- En menant des entretiens sur les territoires partenaires et en participant aux ateliers d'un living lab forestier en Gironde ;
- En participant aux rencontres nationales des communes forestières fin septembre ;
- En élargissant l'exploration à d'autres initiatives inspirantes du côté de la recherche ou des collectivités : le plan d'aménagement concerté de la forêt de l'Hôpital dans le Clunisois, les living labs forestiers (INRAE, Agros Paris Tech), les travaux du shift project, de la Coop des communs ...

L'enquête sera restituée notamment à travers une cartographie des tensions et un panorama de l'action publique en forêt. En parallèle, nous avons proposé au ministère de la transition écologique d'animer des temps de croisement entre les lauréats de l'AMI Concertation et Multifonctionnalité des Forêts.

#### À consulter

- 🔗 \* Le blog du programme Tronc Commun
- 🔗 \* Billet 1 sur le programme Tronc Commun
- 🔗 \* Billet 2 sur le programme Tronc Commun



## 3 LES PROJETS À L'ÉTUDE

### La transfo publique face aux défis présents et à venir

#### Transformation publique et justice environnementale

Nous explorons depuis quelques mois les enjeux de justice environnementale et l'identification d'angles de recherche qui pourraient déboucher sur un programme. Après un premier webinaire en juillet et un petit questionnaire en ligne pour cerner les besoins et actions des collectivités pour mieux prendre en compte les inégalités dans la conception et la mise en œuvre des politiques de transition, nous avons animé un atelier intitulé "La justice environnementale, une condition et un levier pour accélérer la transition écologique dans les territoires ?" aux ETS de Strasbourg le 11 décembre, avec les interventions de Patrick Jolivet, directeur à la transition juste à l'ADEME, et d'Ari Brodach, directeur de la délégation à la transition écologique et à la résilience au département de la Seine-Saint-Denis.

Pour nourrir cette réflexion avec un volet international, nous avons été retenus dans le cadre du programme européen Erasmus+ pour aller à la rencontre, en 2025-2026, d'initiatives, de collectivités et d'acteurs de la société civile inspirants sur le sujet en Europe, et dessiner des collaborations entre les participant.e.s. Le programme est porté par un consortium qui comprend, à nos côtés, Partie Prenante, Aequitaz, Virage Energie, ainsi que la ville de Paris et le département de la Seine-Saint-Denis,

mais d'autres collectivités pourront se joindre aux voyages apprenants. Parallèlement, Lindsay Cole, chercheuse à l'Université de Colombie-Britannique (Vancouver), nous a proposé de participer à une candidature à un fond de recherche avec un projet intitulé "Designing, Imagining, and Enacting Urban Climate Justice in Canadian, French, and US Cities", aux côtés du réseau de villes canadiennes LC3 et de Bloomberg Bloomberg Philanthropies et sa cohorte de 25 Bloomberg American Sustainable Cities.

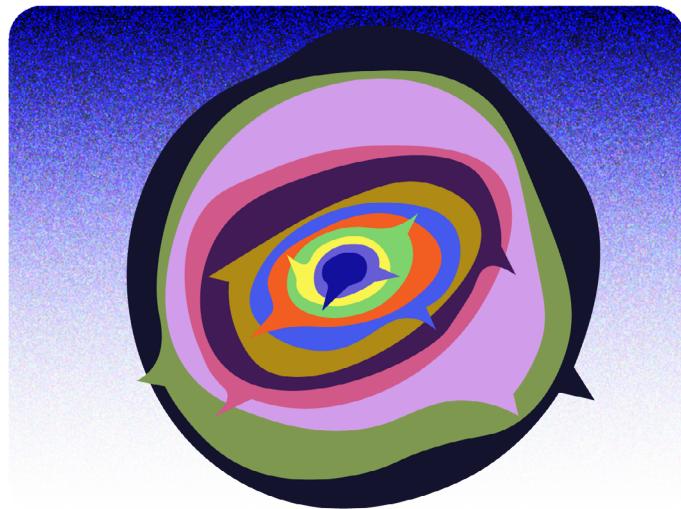


#### À consulter



\* Le billet rédigé suite au webinaire de Juillet

# Transformation publique et réconciliation



Quand on prétend œuvrer à la transformation publique comme c'est le cas de la 27e Région, dire qu'il est difficile de garder le cap dans le contexte actuel relève de l'euphémisme : fractures (sociales, sociétales, politiques, géopolitiques, démocratiques, intra-familiales ...), conflits, polarisation des opinions, flot permanent de nouvelles improbables qui laissent sans voix autant qu'elles provoquent colère, peur, et sentiment d'impuissance...

Et si, malgré ou justement pour toutes ces raisons, on retrouvait de la puissance collectivement en œuvrant plutôt à la qualité de nos liens, en prenant soin de nos relations (à soi, à l'autre, au monde), en trouvant les ressources pour développer une profonde curiosité pour l'altérité, et les conditions pour entretenir cette ouverture dans le temps ? Et si, dans la période actuelle, il s'agissait de viser un idéal de réconciliation ? Alors certes, ce n'est pas pour demain, mais cela dessine une perspective à long terme, et même si le chemin emprunté

est plein d'embûches, c'est un défi qui fédère, qui vise le cœur autant que la raison.

C'est pourquoi nous avons engagé une veille sur les théories et les pratiques (méthodes, instances, outils) en matière de réconciliation et de résolution de conflits, et la manière dont elles pourraient enrichir les processus de transformation publique, à l'image par exemple de la formation "Faire peuple" du CNFPT et du projet ISOPOLIS à La Réunion, du dialogue territorial (CERDD), de la communication non-violente, des commissions de vérité et réconciliation notamment en Amérique du Nord, des cercles restauratifs et de la justice réparatrice ou encore de la théorie de la résonance du philosophe Hartmut Rosa. L'ambition est d'identifier les usages possibles de ces méthodes et théories, en quoi elles permettent peut-être de repenser et expliciter le conflit au sein des institutions et dans la mise en œuvre des politiques publiques.

# Transformation publique et montée des extrémismes

Le choc des dernières élections européennes et législatives en France, l'élection de Donald Trump aux États-Unis, l'arrivée de partis d'extrême droite dans plusieurs gouvernements de l'Union Européenne, ... montrent combien les efforts de longue date pour maintenir les forces populistes à l'écart des exécutifs sont aujourd'hui caducs. Quels sont ou peuvent être les impacts de tels tournants sur l'action publique et sur le travail des agents ? Quelles réponses sont ou peuvent être imaginées, et au contraire dans quels pièges faut-il ne pas tomber ? Qu'est-ce que l'innovation publique dans de tels contextes ?

Ces questions nous ont taraudés cette année, évidemment. Depuis plusieurs mois, avec des complices de notre communauté professionnelle, nous avons pris différentes initiatives et mutualisé nos efforts. Nous avons ainsi arpентé plusieurs ouvrages qui cherchent à mieux comprendre les fermentes du vote RN ou à explorer les ressorts de mobilisations collectives. Pour mieux objectiver les risques, nous avons lancé avec le collectif Nos services publics une enquête sur les impacts du populisme d'extrême droite sur l'action publique et interviewé une quinzaine d'agents publics néerlandais, italiens, américains, hongrois afin de documenter leur expérience et d'en tirer des enseignements et des pistes d'action collective. Nous prévoyons de poursuivre cet effort en 2025, en France et avec notre communauté internationale.



# Faire progresser les acteurs, muscler les ressources transformatrices

## Formation à l'innovation et à la transformation publique : La Synchro

Dans un contexte multi-crises, préparer les générations actuelles et futures d'agents publics à mieux aborder les enjeux écologiques et sociaux par l'innovation est un impératif. Mais comment accompagner la montée en maturité des agents en charge de l'innovation et de la transformation publique ? Comment l'offre de formation participe-t-elle à ré-ancrer l'innovation dans une approche plus holistique, politique, stratégique ? Comment accompagner la demande des agents chargés de traiter des problèmes plus complexes, tels que la transition écologique et sociale ?

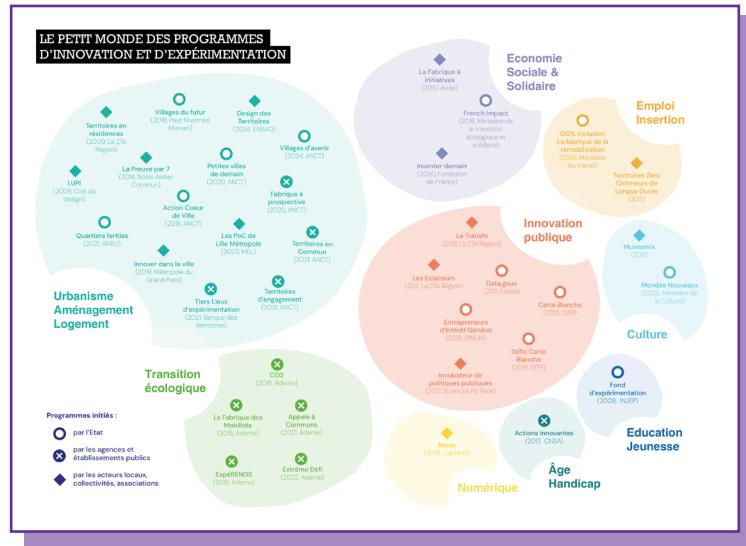
Il existe aujourd'hui une multitude d'écoles, de campus, de modules, de sessions de formation consacrés à l'innovation publique. Mais il n'existe aucun cadre où praticien.ne.s, chercheuses et chercheurs et personnes en charge de ces formations pourraient se (re)synchroniser et progresser ensemble, un espace protégé pour réfléchir et échanger sur ce qui doit vraiment être enseigné, dans quel but, comment améliorer la qualité des formations et finalement créer plus d'impact.

L'ambition de La Synchro est ainsi de :

- Consolider l'état de l'art de l'innovation publique, alors que de nombreuses théories sont pratiquement inconnues ou peu utilisées en France, et nourrir les contenus pédagogiques des formations existantes ;
- Construire un espace réflexif et expérimental de compagnonnage entre acteurs de la formation (CNFPT, INET, INSP...), praticien.ne.s, et expert.e.s ;
- Renforcer les capacités d'innovation des agents en reconnectant leurs problématiques concrètes et des méthodes de traitement de la complexité (approches de l'innovation par mission ou de la gouvernance expérimentale par exemple) ;
- Alimenter une banque de ressources comme un commun

Des discussions sont en cours avec le CNFPT et la DITP, et plusieurs collectivités se sont montrées intéressées : le réseau d'innovateurs du Grand Est, la métropole européenne de Lille, Aix Marseille Provence Métropole, la région Bretagne, Cergy-Pontoise agglomération...

# Les programmes d'innovation et d'expérimentation sur l'établi



Il n'existe pas de chiffre officiel, mais un à deux milliards d'euros au moins ont été consacrés à des programmes d'innovation et d'expérimentation ces 15 dernières années, boostés notamment par le Grand Emprunt de 2010 et ses suites. On ne sait pourtant pas grand chose de ces programmes dans lesquels nous baignons tous et toutes... Alors comment prendre un peu de hauteur, rassembler les évaluations existantes, en tirer des apprentissages pour l'avenir ?

Dans la foulée d'un dossier spécial que nous avons coordonné pour la revue Horizons Publics, nous avons organisé un webinaire pour approfondir le sujet à partir de deux programmes (L'appel à défis de la DITP et 100% inclusion du ministère du travail) et formuler des recommandations à l'intention des personnes en charge de concevoir de tels programmes, par exemple mieux les articuler à des politiques publiques ou être plus attentives aux apprentissages à en tirer. Nous faisons

aussi des propositions plus politiques et stratégiques, pour mieux tirer parti des évaluations des programmes passés, mais aussi mieux organiser le paysage d'ensemble des appels à projets et des programmes d'innovation et d'expérimentation.

A l'heure du rabot budgétaire, nos propositions trouveront-elles des «clients de changement» dans les hautes sphères décisionnelles (par exemple au Secrétariat général pour l'investissement, à la DITP ou dans d'autres agences de l'Etat grosses productrices d'appels à projets) ? A suivre...

## À consulter

- \* Le dossier d'Horizons Publics
- \* Le lien vers le replay du webinaire
- \* Le billet tiré du webinaire

# Vers une véritable coopération entre recherche et collectivités

Les collaborations entre recherche et secteur public se multiplient depuis quelques années. Un certain nombre de collectivités locales, notamment, développent des relations avec des chercheuses et chercheurs ou des laboratoires académiques sur des sujets liés à la transition écologique, à l'inclusion sociale ou encore aux transformations numériques. Des progrès importants ont été accomplis pour encourager cette coopération, à partir d'instruments comme le CIFRE (Convention industrielle de formation par la recherche). Presque toutes les Métropoles et Régions adhérentes à la 27e Région développent des partenariats avec la recherche, et nous-mêmes associons désormais systématiquement des chercheuses et chercheurs à nos programmes.

Mais tout ceci reste fragile. La culture scientifique n'est pas prédominante dans les collectivités, agents comme élu.e.s ne sont pas valorisés pour leur participation à des dynamiques de recherche et continuent à se tourner davantage vers le consulting. Quant

aux universitaires, beaucoup voient les collectivités essentiellement sous l'angle des subventions, et elles et ils ne sont pas reconnus ou évalués sur leur degré d'interaction avec les acteurs locaux mais sur leur visibilité scientifique et internationale. Une seule chose réunit ces deux mondes distincts : la crise de confiance qui frappe le secteur public tout autant que le monde scientifique...

Comment dépasser les écueils et construire une relation fructueuse pour toutes les parties ? C'est la question que nous avons commencé à poser dans un atelier organisé aux rencontres "recherche et territoires" de l'AVUF (Associations des Villes Universitaires Françaises), en octobre avec Ellyx et la ville d'Orsay. Dans un premier billet issu de cet atelier, nous nous adressons aux collectivités désireuses de participer à des activités de recherche, et nous leur proposons de se poser quelques questions de fond sous la forme d'un auto-diagnostic. Nous réfléchissons à d'autres suites qui seraient également à destination des chercheuses et chercheurs.



## À consulter

- 🔗 \* Les rencontres de l'AVUF à Poitiers
- 🔗 \* Sept conseils aux collectivités désireuses de mieux travailler avec la recherche

# • 4 WEBINAIRES ADHÉRENTS



## Innovation publique : et si on “dépliait l’innovation” ?

- 26 janvier

Depuis que nous nous sommes formés à l'évaluation en 2023, nous regardons également comment nos partenaires et réseaux s'emparent de la question. Nous avons été frappés de voir certaines collectivités mettre en place des pratiques très originales, sans toujours les présenter comme des démarches d'évaluation mais plutôt comme des outils de pilotage, de stratégie, de collaboration ou de montée en compétences. Le 26 janvier nous avons réuni plusieurs d'entre elles pour partager ces expériences : les métropoles de Grenoble, de Nantes, de Lille, les villes de Nancy et de Malaunay, la région Occitanie, la DITP, avec l'expertise de Quadrant Conseil et de l'université de Paris-Créteil.

<https://www.la27erregion.fr/innovation-publique-et-si-on-depliait-levaluation/>



## Quand l'administration fait bifurquer ses agents

- 25 mars

Comment développer les compétences et les gestes professionnels adaptés aux enjeux de transition écologique ? Comment favoriser la compréhension et l'appropriation par tous les agents (pas seulement les cadres) des contraintes et des enjeux, créer une culture commune autour de l'urgence de transformer l'action publique ? Notre webinaire du 25 mars a apporté des premières réponses à ces questions à travers les témoignages de Laurent Fussien, DGS de la ville de Malaunay, de Paul Aubier et Aïdan Young, respectivement chargé de mission Transformation du modèle de la restauration et de la démarche usager. ère.s et chargée de mission Transition écologique au département de la Seine-Saint-Denis, d'Anaïs Bodino, cheffe de projet Innovation et participation, et de Béatrice Labourier, directrice Emplois et compétences, à la ville de Clermont-Ferrand.

<https://www.la27eregion.fr/quand-ladministration-fait-bifurquer-ses-agent-e-s/>



## Que peut et doit (ou devrait) apporter l'IA à l'action publique ?

- 5 avril

Comment jauger du bon usage de l'IA, notamment à l'aune des enjeux d'efficacité et de performance, mais aussi de sobriété et de justice sociale ? Quels sont les risques de son utilisation par les acteurs publics et comment les prévenir ou les réguler ? Comment dépasser la vision technologique au profit d'une vision politique et managériale ? C'est pour tenter de répondre à ces questions que nous avons organisé le 5 avril un webinaire autour du témoignage de Régis Gabriel, directeur du Pôle Propreté Urbaine à la ville de Metz et pilote d'une expérimentation pensée pour s'intégrer dans l'approche métier et la logique d'amélioration continue du service, et des interventions de Pauline Gourlet et Estelle Hary, designers et chercheuses, qui portent toutes les deux une approche critique et pratique des finalités, des modalités et de l'impact du travail avec l'IA.

<https://www.la27eregion.fr/que-peut-vraimentlia-pour-laction-publique/>

Egalement ce billet sur l'IA à partir des réflexions d'Aissia Kerkoub, DGA de la ville de Lyon : <https://www.la27eregion.fr/pour-une-vision-strategique-de-lia-dans-les-collectivites/>



## Appels à projets d'innovation et d'expérimentation : stop ou encore ?

- 13 septembre

Avons-nous encore besoin des appels à projets ou bien est-il temps de passer à autre chose ? Il y a 15 ans, nous nous interrogions déjà sur les effets des appels à projets et des programmes visant à favoriser l'innovation et/ou l'expérimentation dans le secteur public. Depuis, leur nombre a explosé, avec de multiples conséquences difficiles à apprécier, sans véritable réflexion politique ni stratégie d'ensemble. Et si on en ouvrait le capot ? C'est ce que nous avons commencé à faire le 13 septembre lors d'un webinaire avec Ariane Epstein (DITP), Thomas Delahais (Quadrant Conseil), et Maëlis Dupont, sociologue, responsable de recherche et d'expérimentations.

<https://www.la27eregion.fr/quelles-perspectives-pour-les-appels-a-projets-dexperimentation-et-dinnovation/>



## Innovation par mission : mission (im)possible ?

- 22 novembre

Le 7 décembre 2024, la cathédrale Notre-Dame a été ré-ouverte, 5 ans après avoir failli disparaître dans un incendie, au terme d'une reconstruction menée comme un défi, mobilisant des milliers de personnes et des ressources presque illimitées, le tout dans une ferveur populaire venue du monde entier. Dans la période que nous vivons, comment ne pas rêver pareille mobilisation sur la résolution d'enjeux géopolitiques, écologiques et sociaux ? C'est un peu ce qu'ambitionnent les promoteurs de l'innovation par mission, à laquelle nous avons consacré un webinaire le 22 novembre.

<https://www.la27eregion.fr/innovation-par-mission-mission-impossible/>

# • 5 INTERVENTIONS

## CityLab à Mexico City

En octobre, Sylvine s'envolait pour CityLab, la rencontre annuelle organisée par Bloomberg Philanthropies (important partenaire de notre programme passé La Transfo) qui se déroulait cette année à Mexico. Il y avait un petit air d'un autre monde à raconter cette immersion avec nos collègues américains, alors que les résultats des élections présidentielles n'étaient encore qu'un point d'interrogation et tandis que le Mexique venait d'élire coup sur coup une nouvelle présidente et une nouvelle maire pour sa capitale, l'une et l'autre revendiquant un agenda progressiste et féministe... Transformation sociale et urbaine à Mexico, justice climatique dans les villes américaines, usage de l'IA au service des projets d'innovation... : On retrouve dans ce billet «carte postale» un florilège de pépites qui résonnent chacune différemment avec nos préoccupations du moment.

<https://www.la27erregion.fr/mexico-entre-deux-mondes/>

## Repousser les frontières de l'innovation publique

Si nous voulons traiter à la racine des défis complexes tels que la justice climatique, nous devons regarder au-delà des paradigmes, des structures et des systèmes dominants qui les ont créés, comme la nouvelle gestion publique, le capitalisme et le colonialisme. C'est pour explorer ces questions délicates que nous avons co-initié le programme international «Repousser les frontières de l'innovation dans le secteur public» aux côtés de l'Université de Colombie-Britannique (Vancouver), du réseau States of Change, du Bloomberg Centre for Public Innovation, du City Lab d'Auckland (Australie) et du City of Vancouver Solutions Lab. De novembre 2023 à février 2024, la 27e Région a eu carte blanche pour lancer le programme en animant trois sessions en visioconférence autour de la notion de théorie de changement, en partant de réalisations concrètes pour nous demander à chaque fois en quoi elles pouvaient inspirer des théories de changement plus radicales.

### À consulter

- \* Le billet de blog issu de cette rencontre
- \* Le site du programme (en anglais)
- \* Plus d'explications sur la théorie changement

# Réseaux professionnels, collectivités et services de l'État

## JANVIER

Intervention en ouverture de la session de formation CLIP (Conduire un laboratoire d'innovation publique) de la DITP - 18/01

Participation au colloque Organic cities organisé par Villes Vivantes  
- 18 et 19/01

Conférence inaugurale de l'incubateur de politiques publiques, Sciences Po - 22/01

Participation au lancement de l'ouvrage "Design des mondes ruraux" à Ambert - 30/01

## FÉVRIER

Entretien avec Prisca Thévenot, Ministre chargée du Renouveau démocratique, porte-parole du gouvernement, dans le cadre du 4e plan d'action national pour un gouvernement ouvert - 12/02

Participation au séminaire "Femmes, luttes et milieux" du Centre des politiques de la terre - 22/02

Participation au colloque "Reclaiming the climate" à l'Institut d'Etudes Avancées de Paris - 28-29/02

Participation aux rencontres pour une société des communs à Paris  
- 02-03/02

Lancement de "Design des mondes ruraux" à Paris (Gaité Lyrique) - 07/02

## MARS

Intervention pour la Fédération des Parcs naturels régionaux - 06/03

Comité Innover dans la Ville de la Métropole du Grand Paris - 07/03

Intervention devant le groupe de travail Réforme de l'Etat de l'Inspection générale de l'administration - 11/03

Participation à Vitamine C, festival des communautés de Makesense - 14/03

Organisation d'une formation à l'innovation publique pour l'INSP et l'INET à Strasbourg - 18/03

## AVRIL

Lancement du groupe de travail Prospective Etat & collectivités piloté par Futuribles - 10/04

Réunion de la communauté d'innovation Grand Est - 17/04

Co-organisation de la soirée "Designers des politiques publiques, Nouvelles générations" à Paris - 23/04

Intervention pour le programme BE-CREATIVE, approche innovante de co-conception vers des territoires sans pesticides - 25/04

## MAI

Intervention pour l'Aradel – Association des développeurs économiques locaux à Grenoble - 31/05

## JUIN

Intervention pour Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine - 07/06

Organisation d'un après-midi "recherche-action et collectivités" aux Rencontres nationales de l'ingénierie territoriale (RNI) d'Angers, avec le CNFPT - 20/06

Comité d'orientation des programmes Territoires en commun / Territoires d'engagement de l'ANCT - 26/06

## JUILLET

Club des partenaires de la Communauté Comète, Ministère de la transition écologique - 01/07

Journée "labos et transitions" à la DITP - 03/07

## SEPTEMBRE

Groupe de travail Prospective Etat & collectivités, piloté par Futuribles - 11/09

Session d'ouverture de la formation CLIP de la DITP - 19/09

Visite du Centre for Strategic Futures de Singapour - 30/09

## OCTOBRE

Animation d'un atelier aux rencontres TEPOS (Réseau des territoires à énergie positive) à Loos-en-Gohelle

- 02-03/10

Intervention pour les rencontres "Innovation in Democracy" organisées par Arantzazulab, labo d'innovation du pays basque - 11/10

Participation à City Lab à Mexico  
- 14-16/10

Intervention lors des Rencontres annuelles des Villes universitaires à Poitiers - 16/10

Intervention dans la formation "Agir pour les transitions territoriales" à destination des élu.e.s (Banque des territoires, Sciences Po Executive

Education) - 30/10

## NOVEMBRE

Journée des labs organisée par la DITP - 05/11

## DÉCEMBRE

Organisation d'un atelier sur la justice environnementale et intervention sur la coopération entre collectivités et recherche aux Entretiens territoriaux de Strasbourg - 11/12

## La presse en parle ...

### ● « L'APPROCHE DE GENRE EST À VALORISER DANS LA CONSTRUCTION DES POLITIQUES PUBLIQUES »

Acteurs publics, janvier 2024

Dans cette tribune consacrée à la transformation publique, Sylvine Bois-Choussy et Brune Girardon, de l'association La 27e Région, s'interrogent notamment sur la place de l'expertise féministe dans l'élaboration des projets publics...

### ● DESIGNER, UN MÉTIER QUI SE DIFFUSE MAIS QUI RESTE MAL COMPRIS DES ADMINISTRATIONS

Acteurs publics, 22 mars

Les premiers résultats d'une enquête de l'association La 27e Région montrent que les designers de services, d'expérience utilisateur ou encore de politiques publiques se multiplient dans le secteur public, mais que leur rôle n'est toujours pas bien compris par les administrations et leurs agents...

### ● FINANCES LOCALES ET INNOVATION : UNE OPPORTUNITÉ SINGULIÈRE ?

Club Finances, La Gazette des communes, Août-septembre 2024

Les interrogations récurrentes sur le service public imposent de réfléchir à de nouveaux modèles, y compris au niveau financier...

### ● INNOVATION PUBLIQUE : ET SI ON DÉPLIAIT L'ÉVALUATION ?

Acteurs publics, 23 septembre 2024

La 27e région entend, dans cette tribune, réinterroger les méthodes d'évaluation et sortir d'une vision « one shot » pour faire de cet exercice une pratique « complète et aidante » au service des politiques publiques...

### ● EN MOSELLE, RACHIDA DATI LANCE LE PROGRAMME « DESIGN DES MONDES FORESTIERS »... ET LES ÉCOLES D'ART DANS TOUT ÇA ?

Télérama, 7 novembre 2024

Chose promise, chose due : la ministre de la Culture étend à cinq nouveaux sites la résidence de créateurs imaginée en 2021 par l'École des arts décoratifs de Paris. Mais si aider la culture en milieu rural est une chose, financer la formation en est une autre...

# ● 6 LA VIE D'ÉQUIPE

## Cette année nous avons accueilli

### En alternance



**Brune Girardon**

étudiante en master Gouvernance des Territoires Urbains de ScPo Lille  
(septembre 2023-juillet 2024)



**Julie Follereau**

étudiante en master Stratégies innovantes des Territoires Urbains de ScPo Rennes (septembre 2024-juillet 2025)



**Lucas Marais**

Étudiant en mastère de design graphique au Campus Fonderie de l'Image (septembre 2024-juillet 2025)

### En stage



**Anne-Béatrice Kernin**

designer, diplômée de l'Ecole des Beaux-Arts de Valenciennes  
(septembre 2023 -février 2024)



**Philippe Masson**

étudiant à l'INET, pour son stage d'ouverture (février 2024)



**Adrien Berton**

designer diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure d'Architecture de Grenoble (mars-juillet 2024)



**Mattéo Gauthier**

étudiant en Licence de Sciences politiques à l'IEP de Fontainebleau  
(juin 2024)

### En immersion



**Giorgia Curtabbi**

doctorante en “management, production et design” au Politecnico di Torino (Italie), sa thèse porte sur le design des politiques publiques (novembre 2023-mars 2024)

## Formation : voyage au pays de la systémique

Après une formation à l'évaluation de l'innovation en 2023, nous nous sommes formés cette année pendant six mois (trois sessions de deux jours) au changement systémique, au sein d'une cohorte de cinq structures de l'ESS. La formation, s'inspirant des méthodes de Palo Alto et de Donella Meadows, était animée par le collectif "L'exploration systémique" de Cyrille Tassart, Amandine Barthélémy et Lena Geitner, innovatrices et innovateurs sociaux fins connaisseurs de ces approches. Nous racontons notre périple dans une série de trois billets :

<https://www.la27eregion.fr/en-colo-au-pays-de-la-systemique-1-3/>

<https://www.la27eregion.fr/en-colo-au-pays-de-la-systemique-2-3/>



<https://www.la27eregion.fr/en-colo-au-pays-de-la-systemique-3-3/>

## Enquête sur l'état de l'art du design dans le secteur public

Giorgia Curtabbi, doctorante en Management, production et design au Politecnico de Turin, en immersion à la 27e Région durant quatre mois, et Anne-Béatrice Kernin, designer en stage puis en CDD, ont profité de leur présence à la 27e Région pour mener une vingtaine d'entretiens avec des designers en institutions et en agence. Une mise à jour opportune, quatre ans après une première enquête menée par la 27e Région dans le cadre des assises du design.

<https://www.la27eregion.fr/designers-dans-le-secteur-public-en-2024-a-la-croisee-des-chemins/>

## Juin, la jolie saison des AG

Notre assemblée générale s'est tenue le 7 juin sur une péniche amarrée bassin de la Villette, trois jours avant le déclenchement de la tempête des élections européennes et de la dissolution de l'assemblée nationale ... Au programme cette année, l'exploration d'une sélection de projets et productions récentes, un renouvellement partiel du Conseil d'administration, le vote du rapport moral et financier et une séquence « Nos adhérent.e.s sont formidables ! » pour présenter quelques projets inspirants et nouveaux chantiers portés par des adhérent.e.s.

<https://www.la27eregion.fr/ag-de-la-27e-region-le-calme-avant-la-tempete/>

# • 7 NOS ADHÉRENTS ET PARTENAIRES

Bienvenue aux collectivités et administrations  
qui nous ont rejoints en 2024 !



## Adhérent.e.s individuel.le.s

- |                            |                                |
|----------------------------|--------------------------------|
| * Camille Arnodin          | * Marie Jauneau                |
| * Florence Bannerman       | * Malika Kassa                 |
| * Daym Ben Hamidi          | * Manon Loisel                 |
| * Jean-Marie Bergere       | * Jacques-François Marchandise |
| * Jean-Damien Colombeau    | * Emeline Meimoun              |
| * Stéphane Coutarel-Hugues | * Catherine Menant             |
| * Julien Defait            | * Frédérique Pallez            |
| * Thomas Delahais          | * Clemence Pene                |
| * Charlotte Dudignac       | * Mickaël Poiroux              |
| * Marion Hajdenberg        | * Nicolas Rio                  |
| * Olivier Irrmann          | * Cyril Rollinde               |

# Adhérents institutionnels



# 8 BUDGET 2024

## Une année tout juste à l'équilibre

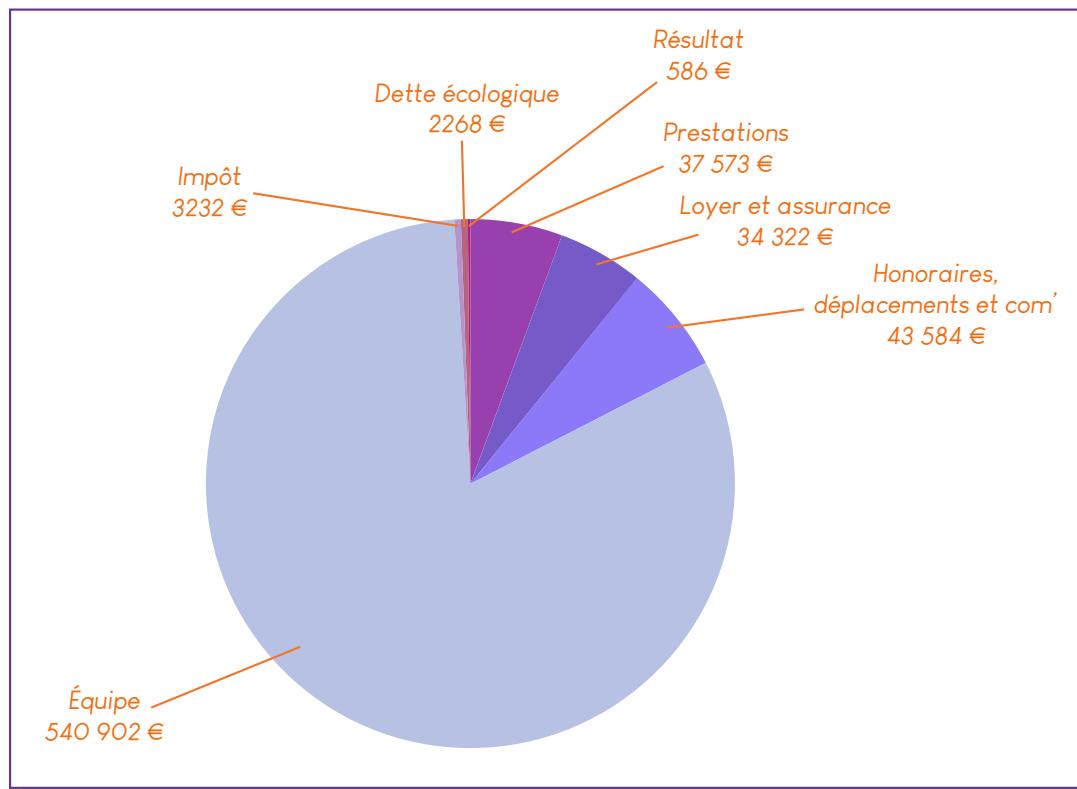
Comme nombre d'organisations, nous sommes fragilisés par le contexte généralisé de restriction budgétaire et tentons de trouver des façons de s'y adapter. Cela s'est traduit cette année par une baisse d'activité de près de 150 000 € par rapport à l'année précédente, que nous avons absorbé en réduisant massivement le recours aux intervenant.e.s extérieur.e.s sur nos programmes, ce qui nous permet de terminer l'année tout juste à l'équilibre. Le volume des financements publics est en forte chute, alors même que le nombre de partenaires dans nos programmes tend à augmenter.

Les adhésions restent constantes avec 36 collectivités territoriales et 22 individus adhérent.e.s.

Nous poursuivons cette année la constitution de «provisions pour dette écologique» calculées selon la méthode de comptabilité CARE, afin de soutenir des activités de préservation et de régénération des écosystèmes vivants et naturels.

## Répartition des coûts 2024

Volume d'activité: 682 000 €



# Répartition des 682 000€ de financements en 2024

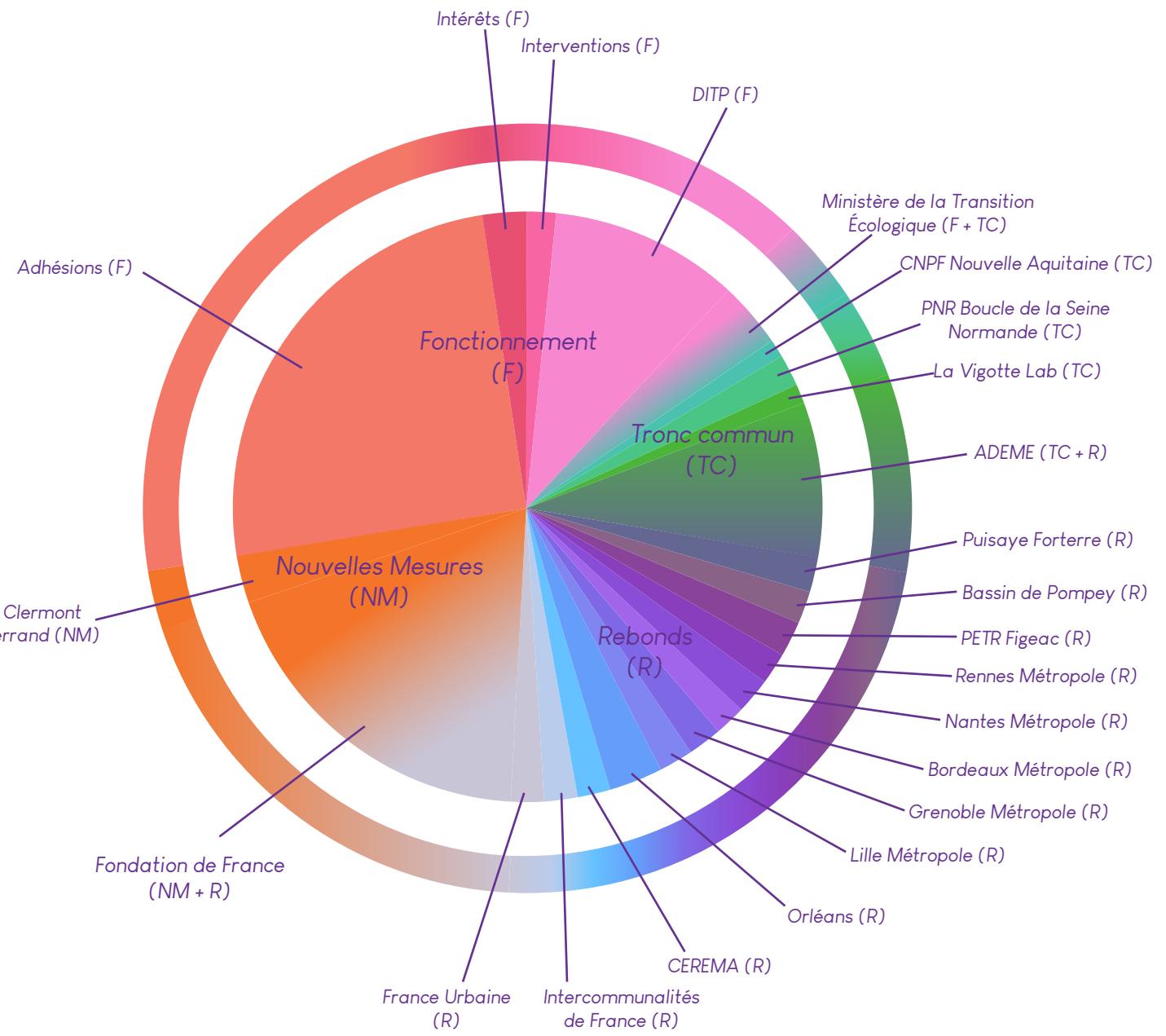




Photo prise à La Vigotte Lab, Girmont-Val-d'Ajol (88)  
Programme Tronc Commun, Décembre 2024.