

PROCÈS VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE LA 27E RÉGION

26 JUIN 2025

Participant.es :

Sur place :

Camille Arnodin, Daym Ben Hamidi (Les Ateliers RTT), Jean-Marie Bergère, Hector Caron, Camille Charmey, Edith Choumiloff (Région Bourgogne-Franche-Comté), Justine Coubard-Millot (GHU Paris psychiatrie), Marie Coirie, Julien Defait (Pratico Pratiques), Thomas Delahais (Quadrant Conseil), Sandra Desmettre (Ministère de l'économie et des finances), Laura Douchet (Ellyx), Anne Duchier (Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise), Thibaud Griessinger (Labo des déviations écologiques), Paul Hallé, Daniel Kaplan (Réseau Université de la Pluralité), Elia Kopecky (CNAF), Gabriel Larue, Béatrice Le Gall (Département de Seine-Saint-Denis), Joana Levy (Région Grand Est), Manon Loisel (Partie Prenante), Matthieu Marchal, Jacques-François Marchandise (Exploranum), Magalin Marlin (Nantes Métropole), Bianca Meslet (Métropole du Grand Paris), Véronique Mino (Département de l'Isère), Yoan Ollivier (Vraiment Vraiment), Maja Olow-Lafon (Ministère Aménagement du territoire Transition écologique), Anne Pariente (Ministère Aménagement du territoire Transition écologique), Clémence Pene (AFD), Mickael Poiroux (Vagues Horizons), Martin Preaud (Département de Seine-Saint-Denis), Dorian Reunkrilerk (Ministère de l'Education nationale), Nicolas Rio (Partie Prenante), Damien Roffat (Ti Lab), Sabine Romon (Ville de Paris), Bénédicte Soulat (Ville de Lyon), Romain Thévenet, Mariana Vasconcelos (Citécoop), Arnaud Wink (Itinéraire Bis), Nadia Wolff (Grenoble Alpes Métropole), Céline Zatorsky (Région Bourgogne-Franche-Comté).

En visio :

Nolwenn Anier (Métropole européenne de Lille), Florence Bannerman (Département du Val d'Oise), Claire Chadebaud (Département de l'Isère), Jean-Damien Colombeau (Ville de Clermont-Ferrand), Magali Cros (Département de l'Isère), Clarisse Fertard (Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise), Jacky Foucher (Agence Grrr), Raphaële Gasser, Brune Girardon, Vincent Granier (Département du Puy de Dôme), Léo Merly (Métropole européenne de Lille), Laura Pandelle, Cyril Rollinde (Citizing), Judith Romain (Région Nouvelle Aquitaine), Agnès Savreux (Ministère Aménagement du territoire Transition écologique), Swanny Serrand (Rennes Métropole), Nicolas Trillaud (Région Occitanie), Sabine Zadrozynski.

Équipe de La 27e Région : Anne, Chloé, Jean, Julie, Manon, Nadège, Stéphane, Sylvine.

Relevé des décisions prises par l'Assemblée Générale :

L'assemblée générale valide à l'unanimité les comptes 2024, la provision pour dette carbone de 2 154€ au tire de l'exercice 2024, l'intéressement versé aux salarié.e.s de 239€ et l'affectation du résultat de 239€ placé en report à nouveau.

L'assemblée générale approuve à l'unanimité le budget prévisionnel 2025 tel que présenté ainsi que la grille d'adhésion annuelle.

Discussion avec Daniel Agacinski, délégué général à la médiation et directeur de l'action territoriale auprès de la Défenseure des droits

Daniel Agacinski : je me considère comme un amateur éclairé de la transformation publique. Je suis arrivé au Défenseur des droits en me disant que la transfo était nécessaire pour des raisons d'efficacité de l'action publique.

Le Défenseur des droits est une autorité indépendante héritière du Médiateur de la République. Elle a été créée pour répondre à une volonté de réhumaniser l'administration, en en faisant un des canaux entrants d'expression des usagers et de recueil de plaintes, sur le modèle danois. Elle a deux missions : le règlement amiable, par la médiation, des litiges individuels ; la production de recommandations et propositions de réforme pour tarir à la source les dysfonctionnements qui peuvent produire ces litiges.

Dès les premiers rapports du Médiateur de la République, est apparue la nécessité de simplifier des dispositifs et de travailler l'accueil, des thématiques qui traversent les 50 dernières années. Dans les textes du Médiateur, il est question de dysfonctionnements des services, de mal-administration, plus que de place du droit et des droits. Pendant ces 1ères décennies, le lien avec la transfo ne se fait pas, le contexte du New public management limitant l'attention portée à l'usager individuel. Les outils de médiation servent alors surtout à résoudre les problèmes à la marge, à éviter les contentieux et la médiatisation de certaines tensions, ils ne sont pas un carburant de transfo publique.

Le changement du Médiateur en Défenseur des droits, intégrant le droit des enfants et le respect de la déontologie des forces de sécurité, et pouvant présenter des observations en justice et publier des recommandations, ancre l'institution dans les droits et vient transformer en partie le dialogue entre les administrations et les bénéficiaires. Dans la même période, la codification administrative donne une visibilité aux droits des usagers, elle crée ainsi un nouveau paradigme possible pour travailler la transfo publique.

La première vraie rencontre (malheureuse) de la transfo et de la défense des droits se fait autour de la question de la dématérialisation (2016-17), dont on observe qu'elle est à l'origine directe d'atteintes au droit des usagers. Le problème se cristallise avec le plan « préfectures nouvelle génération », un grand nombre d'usagers, même très insérés socialement, se retrouvant mis en difficulté (dématérialisation des cartes grises etc.). Il révèle deux logiques contraires : la réduction des coûts, la simplification, une logique de masse VS l'effectivité, la robustesse, un égal accès au dispositif. La constitution du problème public, la manière dont il est porté permet de gagner une bataille culturelle dans le débat public, même si cela ne s'est pas traduit par une inflexion radicale et que perdure un dialogue de sourds avec les grandes administrations, pour qui le Défenseur des droits est un conservateur, un « empêqueur de dématérialiser en rond », qui refuse de voir le potentiel du service public numérique.

L'enjeu est donc de réussir à rentrer dans le langage de la transfo publique, de se questionner sur ses objectifs, notamment à l'heure du nouveau régime climatique et numérique (c'est notamment le propos du livre [L'Etat qu'il nous faut - Des relations à renouer dans le nouveau régime climatique](#), écrit avec Romain Beaucher et Céline Danion en 2021). Nous n'avons pas les mêmes disciplines mais il y a un intérêt mutuel à croiser nos regards autour de mêmes objets (guichet, process etc.). La transfo publique doit avoir une attention aux situations à la marge, car elles révèlent toujours quelque chose du fonctionnement intime du système. Le design, notamment, permet d'être plus objectif, d'aller au delà du cadre légal.

Quels sont les terrains de jeux communs transfo / défense des droits aujourd'hui ?

- à un niveau macro, il devrait y avoir une alliance stratégique entre acteurs : Défenseur des droits, DITP, DINUM, autour de gros objets comme l'administration numérique pour les étrangers en France, qui aujourd'hui engendre des ruptures de droit massif (40% des saisines du Défenseur sont liées à des difficultés dans les demandes de renouvellement de titres de séjours). La question de la transparence des outils des organismes de protection sociale (CAF, etc.) se pose également.
- au niveau territorial : comment des collectivités pensent les relations usagers
- En terme d'alliances : entre celles et ceux qui essaient de penser ces questions là, et les collectifs d'usagers des services publics (avec une limite : le manque d'associations d'usagers, sur le modèle des associations de consommateurs). Des choses se font déjà un peu avec Nos services publics ou avec Le sens du service public, pour politiser et construire ce problème public à la fois en terme de droits et de transfo. Il ne faut jamais oublier que les deux relèvent de la relation.

Nadia Wolff : à la Métropole de Grenoble, nous avons commencé à travailler sur la captation du sentiment d'injustice, suite à une intervention de Manon Loisel et Nicolas Rio alors que je travaillais sur la ZFE. On s'est demandé quels pouvaient être nos capteurs des sentiments d'injustice, au delà des réseaux sociaux. On a renouvelé l'exercice sur la question des déchets. C'est encore balbutiant, on a besoin de mieux se structurer en développant un réseau de capteurs, et que ce sentiment d'injustice soit entendu au bon endroit (élu.e.s, agents...). Sont associés à la démarche les collègues de la participation citoyenne, de la relation usagers, avec une dynamique inter-administration via le labo La Piste (Métropole, Ville, CCAS, Département).

Daniel : comment la notion d'injustice est-elle cadrée et reçue ? Je la vois bien comme un objet de politique nationale, mais je trouve ça moins évident au niveau local.

Nadia : sur la ZFE on a essayé de comprendre qui on entend, en l'occurrence surtout les habitant.e.s des territoires voisins. A chaque sentiment qu'on entend, on se demande quelle réponse on peut apporter, par exemple : quel lobbying peut-on faire auprès des voisins ? est-ce qu'on doit inventer de nouvelles dérogations (il y déjà pas mal de dérogations à notre ZFE). Aujourd'hui on a aussi des problèmes avec les pistes cyclables, les commerçants manifestent leur opposition, ça crée des situations d'immobilisme fortes.

Céline Zatorsky : comment travailler avec les partenaires ? Créer des espaces d'écoute de la colère ?

Nadia : via les chef.fes de projets, dans le cas de la ZFE il était très réceptif. La colère ont la voit : manifestation, blocages, il n'y a pas de médiation pour l'instant.

Mickael Poiroux : l'approche sentiment d'injustice VS droit est intéressante, elle peut générer un droit nouveau. Ça pose la question : A quoi on fait droit ou pas ?

Daniel : l'approche du droit peut être un peu conservatrice. Nous on est structuré pour faire de la défense des droits individuels, parfois au dépens du collectif. La notion d'injustice renvoie à une dimension plus globale, collective. Quand il s'agit de défendre des abus dans la lutte contre le terrorisme, c'est assez facile de défendre le droit individuel ; quand on s'est trouvé dans la même situation pendant l'état d'urgence sanitaire, c'était plus compliqué.

Jacques-François Marchandise : sur le sujet individuel/collectif, il y a un ensemble de verticales avec des niveaux de radicalité différents. Les ancêtres de la DINUM, quand ils cherchaient à faire venir des usagers, avaient le choix entre des associations de consommateurs et l'UNAF. Plus récemment, on a vu monter en puissance des acteurs comme la fédération des centres sociaux,

qui ont vu leur métier changer avec le numérique. Comme ils ont une approche fondée sur l'éducation populaire et le pouvoir d'agir, ils se sont engagés dans une démarche de médiation numérique inversée (des usagers vers les administrations). Le sujet est monté aussi chez le GISTI ou dans les collectifs retraite, qui sont plus outillés sur les questions de droit. Mais pour les acteurs associatifs, c'est contre nature de faire de l'accompagnement individuel, car ce n'est pas leur métier et ils ne sont pas financés pour ça.

Daniel : on a aussi vu se construire une figure de l'utilisateur de service public en utilisateur précaire, liée à la force de certaines associations, comme ATD. Il faut faire attention à la segmentation des publics, même avec une bonne intention, car ça peut éloigner de l'idée d'universel. ATD le dit, beaucoup de leurs publics n'ont pas de problème avec le numérique, ils préfèrent même parfois éviter les guichets pour ne pas être confrontés au regard des gens.

Daym Ben Hamidi : en tant que designer on ressent beaucoup cette logique de masse, des expressions comme relations à l'utilisateur participant de ça, alors qu'on voit sur le terrain les diversités de profils. A Strasbourg, par exemple, on a une politique de tarification solidaire, avec un outil qui dysfonctionne et crée des problèmes d'accès aux droits ; quand on identifie des publics marginaux concernés (ex étudiant.e.s étranger.e.s), rien n'est mis en place car on refuse de mettre en place « une action pour si peu ».

Sandra Desmettre : dans les exemples de Daniel, ce n'est pas tant dans de la transfo ratée que restriction volontaire des droits dont il s'agit. Comment évaluer le degré de fragilité ? Et que faire face à un État plus abusif demain ?

Daniel : il y a les deux, par exemple dans les politiques migratoires : on peut intervenir sur le fond, l'atteinte aux droits fondamentaux de certaines dispositions, mais aussi dans le travail de droit positif lié à l'outil. Concernant l'administration numérique des étrangers, je ne sais pas si les défauts de mise en œuvre de cette transfo relèvent d'une intention de fragiliser les droits, mais en tout cas il n'y a pas de volonté de les réparer. Pour faire face à un État encore plus hostile aux droits, le Défenseur a deux digues : on est dans la Constitution et la personne en charge est nommée pour 6 ans non révocables non renouvelables. On travaille aussi avec d'autres autorités indépendantes et avec le juge. Mais on reste fragile car on n'a pas de pouvoir de contrainte et que notre budget peut être coupé.

Nicolas Rio : le sentiment d'injustice est très lié au développement des politiques de transition des collectivités (ZFE, pistes cyclables, etc.). Le « pourquoi moi et pas d'autres » est devenu récurrent. Comment le Défenseur des droits s'empare-t-il des sujets de transition écologique ? Est-il interpellé là dessus ?

Dans le contexte de montée en puissance de l'extrême droite, le mécontentement tend à se transformer en sentiment d'injustice (vis à vis de l'école, etc.), le livre [Les électeurs ordinaires](#) de Félicien Faury le montre très bien.

Daniel : l'enseignement du livre de Faury, c'est qu'il faut arrêter de séparer le motif social et racial dans l'analyse électorale. La lecture racialisée du social et de la concurrence dans l'accès aux ressources des services publics confortent l'importance de préserver l'universalité des services publics.

Concernant le rapport à la transition écologique : je m'étais penchée sur la question en 2021 quand Macron nous avait fait plancher sur l'idée d'un Défenseur de l'environnement sur le modèle du Défenseur des droits. L'idée est intéressante car cela permettrait de créer des espaces de dialogue autour de la mise en œuvre des politiques, avec une dimension d'autorité morale. Mais pas en l'ajoutant à nos missions, car ce sont des expertises et compétences différentes. Dans les

conflits à venir liés à la transition écologique, le Défenseur des droits n'aurait pas forcément les mêmes choses à dire qu'un Défenseur de l'environnement. Personnellement, je suis inquiet de l'appropriation de la notion de la liberté par les opposants à la transition. La liberté va devenir une valeur colorée, mais pas en vert (cf Pierre Charbonnier). Quelle redéfinition de la conception de la liberté faudrait-il opérer pour continuer à défendre la liberté dans le nouveau régime climatique ?

Jacques-François : quand il va falloir réduire l'accès aux transports carbonés, à l'eau etc. le numérique va permettre de rationner. Quel modèle va-t-on choisir : régime d'égalité ou régime premium ? régime autoritaire ou loi de la jungle ? Nous ne sommes pas du tout préparés.

Daniel : les anti-transitions vont pouvoir prendre appui sur le potentiel du contrôle numérique.

Mickael : avec l'IA, la transfo numérique va devenir encore plus une boîte noire.

Daniel : nous avons publié l'année dernière le rapport [Algorithmes, systèmes d'IA et services publics : quels droits pour les usagers ? Points de vigilance et recommandations](#). Il est impératif que la puissance publique explicite sur quoi elle fonde ses choix.

Nicolas R. : On a intérêt à faire une alliance entre Défenseur des droits et la communauté qu'on forme (qui porte une vision alternative de la transfo publique), pour remettre au centre la question de la maltraitance institutionnelle et celle des discriminations (le Défenseur est seul acteur qui permet de maintenir ce sujet à l'agenda). On a aussi à apprendre du Défenseur, sur l'ingénierie de la médiation, sur sa capacité à articuler individuel et collectif, à transformer une somme de mécontentements individuels en une injustice collective.

Daniel : concernant le passage de l'individuel au collectif, on sait faire de la médiation sur des situations individuelles et tirer des leçons de 150 situations individuelles mais on n'est pas outillé pour faire de la médiation interventionnelle, préventive (par exemple sur l'évacuation d'un campement ...). Sur les maltraitances administratives ordinaires, on a choisi de ne pas cadrer la question sous l'angle de la discrimination, de ne pas enfermer les victimes dans des critères de discrimination (âge, lieu de résidence, couleur de peau ...). Ça ne veut pas dire qu'il ne faut jamais le faire (il faut le faire pour les relations avec la police par exemple).

Martin Préaud : comment envisager des alliances avec les collectivités ?

Daniel : la Seine-Saint-Denis est un des départements avec lesquels on travaille le plus ; par exemple on participe à la caravane des discriminations et à d'autres opérations de promotion des droits. Nous sommes une ressource pour les collectivités pour monter un observatoire des discriminations (Rennes, Nantes), mais on ne peut pas labelliser l'action d'une collectivité car on doit rester indépendant. Des acteurs qui sont au contact des publics peuvent être informés (ex travailleurs sociaux dans les départements), faire partie des ressources actionnables sur le territoire.

Sur le plan de la médiation, on peut être saisi pour tout sujet liés aux politiques des collectivités et intervenir auprès des services et des élu.e.s, en lien avec le médiateur de la collectivité. On anime aussi un réseau de médiateurs (CAF, CPAM...).

Discussion avec Chantal Latour, musicienne, artiste, et Maÿlis Dupont, sociologue, co-directrices de l'ouvrage «Comment Atterrir ? Une boussole pour le monde qui vient »

Chantal Latour et Maylis Dupont : [L'enquête sur les modes d'existence](#) a traversé la carrière de Bruno Latour. Son geste est celui d'un anthropologue de terrain, qui décrit bout à bout tous les réseaux d'inscription du politique, du religieux, du droit. La figure du diplomate est très importante aussi car il est difficile de décrire ce à quoi nous tenons.

Il s'agit de questionner le seuil d'évidence à partir duquel on commence à penser et agir, d'identifier les grands partages qui outillent notre manière de penser et nos perspectives d'action, ces autoroutes de la pensée qui peuvent finir par ressembler à des silos fermés.

La recherche [Où atterrir ? comment s'orienter en politique](#) est le fruit d'un collectif réunissant des anthropologues, des sociologues, mais aussi des scientifiques de la terre (Jérôme Gaillardet qui est l'auteur de [La terre habitable, une épopée de la zone critique](#)).

« Face à cette crise générale du logement nous voilà confiné dans cette fine pellicule habitable qui court tout au long du globe, et dont on découvre que l'habitabilité n'est plus assurée ».

Son point de départ : les représentations qui déterminent nos capacités d'actions, et notre incapacité à décrire correctement le territoire dont nous dépendons. On a vécu jusqu'ici au dessus de nos moyens, comme si on pouvait avoir plusieurs terres. La globalisation nous a emmenés hors sol. Il va falloir atterrir sans se crasher, mais le problème c'est qu'on ne sait plus ce qu'est un territoire, le monde où on vit et le monde dont on vit, on est tout à fait désorienté. D'où la nécessité d'apprendre à décrire ce territoire, pour pouvoir adresser des demandes à un État, en référence aux cahiers de doléances de 1789. L'enjeu d'Où atterrir ? est de faire émerger des citoyen.ne.s capables d'avoir une parole politique qui mette en mouvement, tout en engageant avec elle les institutions auxquelles elle s'adresse.

Le protocole d'enquête consiste à partir de son concernement : quel est mon caillou ? Où je me sens concerné.e ? Quelle est cette chose dont je dépends pour vivre et qui se trouve menacée ? On parle d'un concernement personnel qui est un sujet d'inquiétude, de destruction, et qui n'est pas forcément relié à un sujet d'écologie (par exemple la disparition des cris d'enfants dans son village, l'indépendance comme personne âgée, la disparition de la nuit par la pollution lumineuse, le bruit ambiant...). S'il n'y a pas de « Je » au départ qui assume sa difficulté existentielle, il ne peut pas y avoir de « Nous ».

Les architectes SOC (société des outils cartographiques) ont produit une boussole pour engager l'enquête et pour la représenter ensuite. Au cœur de la boussole, on se met soi, avec son entité menacée. En bas à droite, toutes les entités dont on dépend positivement ; à gauche les entités dont on dépend négativement. Sur la partie Nord : quelles sont les projections dans le futur, mes possibilités d'alliances ?

On part toujours d'un problème très précis, qui nous concerne directement, et non pas des généralités (« Votre opinion ne nous intéresse pas, décrivez »). Il faut apprendre à décrire, à trouver les mots justes (de quoi, de qui, se compose la situation), pour faire apparaître toutes les entités agissantes, humaines ou non humaines, qui peuplent sa boussole et retrouver des possibilités d'alliances. Le processus a été assez complet. Un web-documentaire a été réalisé, qui restitue les exercices et une [Université des terrestres](#) a lieu tous les étés en juillet, dans le Trièves.

Laura Pandelle : les travaux de Bruno Latour ont beaucoup raisonné pendant le Covid. Aujourd'hui, comment peut-on s'appuyer sur ces travaux non pas pour atterrir mais pour faire décoller des décisions ? Comment on se sent attrapé par ce qui se passe à Gaza, en Ukraine... ?

Chantale Latour : avoir à chercher des points d'ancrage ne nous empêche pas d'être concerné.e par ce qui se passe ailleurs. Bruno explicitait aussi beaucoup la planète Exit et les riches qui sont en train de se construire des bunkers.

Maÿlis : pour retrouver une capacité à agir, il faut repartir de ce que chacun.e vit, par la description, pour ensuite reconstituer avec d'autres et se remettre en action. Être écrasé.e par ce qui se passe ne nous transforme pas en citoyen.ne capable de quelque chose. Les opinions sont des pensées toute faites, dont on hérite, mais qui ne produisent rien de neuf.

Jean-Marie Bergère : ce que je n'entends pas c'est le fait que le « Je » ne sort pas indemne de sa confrontation aux autres et à un « Nous ». Ça me semble important de dire qu'on n'est pas qu'une addition de « Je ».

Maÿlis : Bruno ne pensait pas le « Je » fermé, mais le voyait comme le point de départ d'une mise en action. On est en train d'apprendre à faire se composer les boussoles. L'enjeu de l'enquête est de faire apparaître des communautés agissantes. Le pragmatisme pousse à considérer qu'il n'y a pas de monde commun, et que celui-ci est à instaurer.

Romain Thévenet : comment les participant.e.s ont évolué dans leurs pratiques suite à ce travail ?

Chantale Latour : les participant.e.s sont toujours parti.e.s dans des directions à enjeux forts pour eux. L'enjeu est de sortir des généralités pour exprimer les vraies souffrances individuelles. Le but de ce travail est d'outiller les participant.e.s, et pas de faire un suivi. Faisons en sorte que ça s'agite dans toutes les directions. Plus il y aura des puissances d'agir, plus on sera capables de porter de nouvelles alliances.

Manon Loisel : comment passer d'une expression individuelle à une expression plus collective ? est-ce que Bruno Latour parle de revendications collectives adressées ? Ne faut-il pas travailler davantage la capacité d'écoute des sourds ?

Maÿlis : la question de l'adresse est importante. Bruno ne parlait pas de revendications mais de doléances. Il faut retrouver des capacités expressives, d'adresser la chose, une circulation continue qui permet d'adresser des mots communs.

Paul Hallé : quelle est la place des émotions dans la description du caillou ?

Chantal Latour : il y a une attention forte aux émotions, comment en faire des outils, les contrôler, avec un travail d'analyse des émotions générées par les exercices.

Jacky Foucher : est-ce qu'il y a un chemin collectif que se construit ? Est-ce que la suite serait de reproduire ce travail à l'identique partout ou quelles seraient les étapes d'après ?

Marie Coirie : j'ai été frappée par le registre analytique. A quel point ce travail a-t-il pu avoir un aspect thérapeutique ? Comment avez-vous composé avec la dynamique du groupe ?

Chantal : on était tous au même niveau. Personne n'était plus avancé, ni plus fragile que les autres face au nouveau régime climatique. On était tous au même niveau d'incertitude et de découverte.

Maÿlis : une vulnérabilité déposée au sein du groupe devient moins insupportable et plus appropriable.

Question sur la représentativité des panels, la diversité des opinions.

Chantal : on se choisit dans ce type de projet et ceux qui ne se sentent pas adaptés partent d'eux-mêmes. Le fait de demander aux participant.e.s de sortir de leurs opinions a permis de moins cliver.

Maÿlis : c'est un dispositif d'éducation populaire, on élargit et on diversifie progressivement, « bouche à bouche ». Le dispositif est capable d'assumer des formes de conflictualités. Il y a de

très beaux textes de Bruno sur le fait que ce qui est constitué est éminemment fragile et qu'il faut en prendre soin.

Présentation des activités 2024-25

Programme achevé fin 2024

[Nouvelles Mesures](#), transformer nos outils de gestion pour piloter les transitions

Programmes en cours

[Rebonds](#), explorer les nouvelles approches du développement économique local

[Tronc Commun](#), explorer, construire et partager de nouveaux modèles de gouvernance pour des forêts en transition

Programmes en lancement

[La Synchro](#), re-synchroniser les chercheurs, les praticiens et les concepteurs de formation à l'innovation publique

[Justice environnementale](#), aider les collectivités à concevoir des politiques de transition plus justes et redistributives

Sujets plus émergents

Collectivités et recherche

Comment aller plus loin dans la coopération entre chercheurs-ses et collectivités ? Comment les aider à engager des formes de recherche hybrides et participatives ?

Nous avons déjà engagé une série d'actions sur le sujet :

- une sensibilisation avec le CNFPT (RNIT 2024)
- une série de conseils pour les chercheurs.ses et les agents de collectivités, en partenariat avec Ellyx et la Ville d'Orsay ([ici](#) et [là](#))
- Une tribune pour la nouvelle lettre d'Ellyx, Interlignes ([cf ici](#))
- des rapprochements avec l'Université de Rennes (IRIS-E), la Comue Lyon-Saint-Etienne, la ville d'Orléans, l'INRAE, la métropole de Strasbourg...

A venir : des recommandations, un article de recherche avec l'INRAE, un programme de recherche-action inter-territorial ?

Re-design des programmes d'innovation

On parle beaucoup des labos, mais moins des programmes qui sont un véhicule très important du soutien à l'innovation, des plus gros (Programme d'investissements d'avenir créés en 2010, Appel à projets 100% inclusion.. .) au plus petits (Co3 Ademe, Extrême défi...)

Quel avenir pour ces programmes ? Comment mieux capitaliser sur leurs enseignements ?

Comment les faire évoluer ?

Nous avons initié un dossier et un webinaire avec la revue Horizons Publics (octobre 2024) et nous organisons en juillet L'Extrême Debrief (juillet 2025). Plus d'infos dans [cet article](#). Nous co-organisons un séminaire de recherche sur les programmes d'expérimentation dans l'action publique avec l'association de recherche « Politiques et managements publics » le 6 et 7/11. A venir : une V2 de [FIP Explor](#) ?

Extrémismes, conflictualisation et réconciliation

Notre intérêt pour la montée de la polarisation et des conflits date des gilets jaunes en 2019, mais nous avons commencé à nous y intéresser vraiment il y a un an en découvrant des initiatives originales de traitement des conflits, notamment à la Réunion (programme ISOPOLIS), puis des outils rencontrés lors de nos formations sur le changement systémique, puis sur la maturité coopérative.

Dans un premier temps nous avons entrepris deux choses :

- Une enquête sur les conséquences de la montée des extrêmes dans les administrations (avec le collectif Nos Services Publics, Partie Prenante et Vraiment Vraiment)
- Une enquête sur les pratiques de dépoliarisation/réconciliation, dont nous avons tiré un article et une cartographie, [à retrouver ici](#) ;

Aujourd'hui nous aimerions aller plus loin. Nos recherches nous ont menés à Berlin, où nous avons rencontrés en juin dernier Aktion Zivil Courage et Stiftung SPI, deux organisations non-gouvernementales conduisant des études, des actions de sensibilisation et de formation des décideurs publics à la gestion des conflits. Aujourd'hui nous préparons un partenariat avec ces deux structures pour ouvrir une période de 6 à 8 mois d'enquête croisée, durant laquelle nous allons échanger nos pratiques et enquêter sur plusieurs types de conflits, notamment : conflits liés à des questions identitaires et religieuses, conflits intra et inter-collectivités, conflits d'usages (mobilité durable, ZFU, SUV...), conflits liés aux ressources (foncières, naturelles, etc).

Notre enquête part de plusieurs questions de recherche (par exemple : à quoi ressemblerait une ingénierie de la déconflictualisation ? Comment traiter la déconflictualisation à l'échelle d'un quartier ? etc.) et servirait à poser les bases d'un programme de recherche-action inter-territorial plus ambitieux. Nous préparons également une candidature au fond citoyen franco-allemand, à laquelle nous devrions associer plusieurs collectivités motivées –Marseille, Strasbourg, la Région Bourgogne FC, etc.

Daniel Kaplan : dans réconciliation, j'ai entendu 3 projets, peut-être faudrait-il les traiter séparément : la montée de l'extrême droite / illibéralisme ; le conflit, comme sujet d'organisation ; la polarisation, état de l'espace public, capacité à discuter.

Jacky : il y a vraiment une question de re-construction d'une vision commune qui, malgré les décisions prises, semble de plus en plus importante à travailler.

Stéphane : on a besoin de retours de ce qui se passe dans les collectivités pour qualifier mieux de quoi on parle et prioriser les questions.

Jean-Marie : ça me paraît important de traiter la question de la conflictualisation. Ce qui me gêne c'est la montée des extrêmes qui est une prise de position politique.

Damien Roffat : c'est bien de regarder ça en face. Où y a-t-il une montée des extrêmes dans les services publics ?

Sylvine : depuis un an on mène un enquête sur ce que fait la montée de l'extrême droite sur le travail des agents. Quels sont les menaces, les impacts, les stratégies de résistance, à hauteur d'agents ? L'actualité nous a rattrapés, notamment avec le retour de Trump au pouvoir. On a élaboré un questionnaire pour interroger les agents sur les dérèglements démocratiques, les effritements déjà à l'œuvre.

Anne Pariente : ça résonne avec la journée DITP sur le rôle de la médiation, la formation à la régulation des débats, notamment sur les sujets de politique publique et d'écologie.

Stéphane : à l'ADGCF, il y a un sujet sur l'ingénierie de la déconflictualisation. Comment les institutions publiques traitent-elles le sujet à la source ?

Laura : on observe une montée du backlash réactionnaire , qui se traduit par exemple par la coupe de subventions aux associations qui utilisent l'écriture inclusive ; ça peut sembler anecdotique mais ça concerne un nombre d'acteurs assez conséquent.

Thomas Delahais : jusqu'à présent les exécutifs d'extrême-droite utilisaient l'administration pour la mettre à leur service. Avec Trump, c'est la suppression de l'administration. S'il y a quelque chose de prospectif ce n'est pas la montée des extrêmes, mais qu'est-ce qui se passe si demain on a des décideurs qui ne respectent plus ce pacte de conserver l'administration.

Nicolas R. : ça fait partie des tendances qu'on avait posées dans le questionnaire, les atteinte irréversibles aux capacités de la puissance publique. Ce qui nous interpelle c'est la logique démantèlement de l'État.

Magali Marlin : au moment où on en a le plus besoin, avec le mur de la transition écologique et ses conséquences en terme de justice sociale.

Présentation des nouveaux adhérents

Collectivité territoriale de Corse et Département du Val d'Oise

Vie de l'équipe

Formations :

Notre équipe se forme régulièrement. En 2024-2025, nous avons suivi une [formation à la posture évaluative](#) avec Quadrant Conseil, participé à une [cohorte sur l'exploration systémique](#), et plus récemment à une [initiation à la maturité coopérative](#) avec l'Institut des territoires coopératifs.

Départ :

Nadège quitte la 27e Région fin août.

Présentation des comptes 2024 et prévisionnel 2025 + évolutions RH

Version synthétique du bilan :

Les comptes 2024 sont équilibrés, dans la suite des années précédentes.
Comme chaque année, il y a beaucoup de subventions à recevoir, avec un volume habituel de 358 000 € ; Il y a aussi pas mal d'excédent de trésorerie placé dans des comptes à terme.
Le résultat de l'année est quasi-nul avec 239 €.
Nous avons des fonds propres à hauteur de 410 000 € (constitués par les résultats cumulés depuis le début de l'activité).
Nous conservons une provision pour risques, en lien avec la procédure en cours avec l'ex-bailleur des Halles Civiques, une audience est prévue prochainement.

Bilan CARE

Il s'agit de notre Bilan carbone, exprimé dans la comptabilité financière en dette. Depuis 2022, avec la version CARE du résultat, la dette recouvrable est de 2 154€, et va être investie dans un projet de forêt urbaine à Grenoble.

Compte de résultat

Il y a une baisse conséquente des achats de prestations, et une évolution sur les charges de personnels (la baisse précédente était en lien avec le congé maternité de Anne, on est désormais revenu au niveau courant des charges de personnels). Nous avons également versé une PPV (prime de partage de la valeur) aux salarié.e.s, pour pallier l'intéressement quasi nul versé ces derniers exercices.
Le résultat d'exploitation est de -11 000 €.
Le résultat net est à peu près à zéro, et la variable d'ajustement, ce sont les intérêt générés par les CAT (comptes à terme).
Depuis 2024, nous sommes sur un modèle économique déficitaire et pas véritablement viable sur la durée.
Sur les produits, nous remarquons une évolution marquée par une large baisse des subventions.

Budget prévisionnel 2025 : - 170 000 €

Sur Rebonds, nous avons déjà des prestations engagées, donc peu de marges de manœuvre à ce niveau.
Le départ de Nadège est acté pour le 1er septembre, il y a donc peu d'impact sur 2025. La question se pose sur le renouvellement de son poste.
Les prévisions de subventions continuent de baisser.
Nous avons eu plusieurs discussions stratégiques avec le CA, avec des pistes sur comment aller chercher des financements privés.

Stéphane : on n'est pas la seule association à vivre ça, mais comment peut-on bouger, se repositionner, et adresser d'autres type de partenaires ?

Sur le détails des subventions, nous constatons qu'une partie des financements des programmes de recherche-action passe par de la facturation, et cela pourrait poser la question de sectoriser une partie de notre activité. C'est un sujet que l'on explore en CA, avec notre expert comptable et notre commissaire aux comptes.
Nous allons travailler avec Legicoop en juillet afin de clarifier notre caractère d'intérêt général et pouvoir solliciter ainsi plus directement des entreprises et fondations, en leur permettant de défiscaliser une partie des dons.

La grille d'adhésion reste inchangée.

Discussion stratégique : mise à jour de nos modes d'intervention, de relations publiques et de prospection

Un constat : des programmes de 4 ans comme La Transfo, c'est un peu derrière nous, nous n'arrivons plus à monter ce genre de programme. Nous avons défini, notamment avec notre CA, des pistes pour mettre à jour notre stratégie de recherche de financements et dessiner de nouvelles alliances/modalités de travail avec nos partenaires.

Adapter nos modes d'intervention :

Notamment tester un format de formation-action pour transmettre les enseignements d'un (ou de plusieurs) programme.

Clarifier nos messages et mettre à jour notre positionnement :

Edito du rapport d'activité 2024 et série d'articles et de posts LinkedIn en mode bilan & perspectives ([La 27e Région et ses adhérents](#), [La 27e Région et la recherche](#), [La 27e Région et la \(dé\)formation](#)).

Nouveau site Internet à la rentrée 2025.

Renouveler nos modes de prospection :

Relais sur linkedin des besoins et modalités d'implication dans un programme, testé pour le programme Justice environnementale fin mai.

Veille plus forte sur l'agenda national en lien avec nos sujets.

Développer nos relations adhérents :

[Mode d'emploi - FAQ de l'adhésion](#) et [article sur l'évolution des relations adhérents](#)

Etat des lieux par région, logique de territorialisation et repérage de besoins/opportunités de coopération infra-régionale.

Test de nouveaux outils et formats : newsletter trimestrielle, webinaire retex projet d'un adhérent ...

(Re)prise de contact avec les grands acteurs nationaux (ministères, agences...) :

Cartographie de nos contacts & liens actuels ou passés.

Rdv avec l'ANCT, la Dinum, l'ARF, ...

(Re)prise de contact avec les fondations et financeurs privés :

Nous reprenons contact avec les fondations et financeurs privés, parlons avec des gens dont c'est le travail de chercher des fonds auprès d'eux pour mieux comprendre le paysage et les attentes de ces acteurs, et nous re-discutons avec Bloomberg Philanthropies.

Prise de contact avec les acteurs de la recherche plus en amont (cf plus haut : sujets émergents)

Comment voyez-vous votre rôle en tant qu'adhérent.e ?

Comment proposez-vous d'amplifier, nourrir cette stratégie ?

Damien Roffat : en découvrant les programmes passés et futurs, je trouve que vous êtes moins « méthodologistes » et plus sur des sujets émergents. Il faudrait remuscler la promesse méthodologique. En tant qu'adhérent, j'aurais aussi besoin de pouvoir raconter comment on peut devenir adhérent de la 27e Région, et ce que ça permet, un guide pour être un peu un VRP...

Stéphane : c'est un peu dans ce but qu'on a [clarifié ce à quoi ça servait d'être adhérent](#), et comment optimiser cette adhésion, pour faire en sorte qu'elle soit utile et transformatrice.

Nicolas R. : en voyant vos différents projets en cours et futurs et les échanges budgétaires, il me semble que d'un côté vous êtes sur des ambitions de plus en plus amples et des sujets plus émergents, qui risque de brouiller ce qui fait la valeur ajoutée de la 27e Région (risque de basculer sur de l'étude), et de l'autre côté avec des budgets de plus en plus resserrés. Quand les budgets se resserrent, le réflexe est de se demander ce qu'on peut faire à l'échelle de chaque structure. Mais globalement c'est le terrain de jeu collectif qui se rétracte. Les collectivités sont confrontées à des coupes budgétaires, les agences menacées dans leur existence même, y compris parce qu'on leur reproche d'être trop dans l'exploration. Ce n'est pas la 27e qui a un budget en déficit, c'est le terrain de jeu collectif qui se rétracte. Comment construit-on une réponse collective à ça ?

Sylvine : on aimerait bien faire émerger des infrastructures qui seraient collectives, mutualiser des modes de travail, des programmes. Dans la discussion avec Bloomberg, on réfléchit justement à financer des alliances. Comment peut-on trouver des capacités d'investissement collectives ?

Stéphane : on a prouvé qu'on savait mobiliser des crédits privés, on sait qu'on a des marges de manœuvre sur les financements européens et dans des partenariats étrangers. Mais ça prend de plus en plus de temps pour trouver l'argent.

Nicolas R. : c'est une vraie interpellation collective : comment se fait-il qu'on n'arrive plus à sortir des tests alors qu'on a l'impression que c'est ça qui manque.

Jean-Damien : sur la question de la 27e « méthodologie » ou révolutionnaire sur certains sujets, l'environnement a changé, avec des designers intégrés, des labos d'innovation régionaux. La plus value de la 27e ne réside peut-être plus dans la méthode, mais dans l'introduction de sujets nouveaux, la médiation entre plusieurs milieux qui ne se rencontrent pas (recherche, associations, entreprises).

Concernant les perspectives 2025-26, je suis étonné que la dimension élu.e.s ne soit pas plus forte, notamment pour le bloc communal. ça me paraîtrait important que la 27e puisse s'adresser à la sphère plus politique, notamment pour mettre à l'agenda le sujet innovation publique, qui reste indispensable. Pour ça il faut parler aux élu.e.s, qui vont porter ces sujets pendant les campagnes puis les traduiront dans les administrations. Il y aussi un enjeu à travailler avec les directions générales pour que les enjeux d'innovation soient portés au plus haut niveau stratégique.

Anne P. : il y a des profils de gens qui savent aller chercher de l'argent, développer des stratégies financières. Comment acquérir ces compétences en interne ? Ne devriez-vous pas aussi explorer l'axe de la formation professionnelle ?

Stéphane : on a des discussions avec des gens dont c'est le travail, mais la difficulté c'est que nous sommes un acteur hybride. Les financeurs de l'ESS nous voit comme un acteur qui devrait être financé par des fonds publics et les acteurs publics comme un acteur de l'ESS.

La formation est une activité très chronophage et pas très rémunératrice. On voudrait plutôt agir sur le système de la formation, par exemple à travers la Synchro.

Jacky : quand on cherche les solutions et pistes d'ouverture, il me semble important de se dire à quoi on tient et ce à quoi on est prêt à renoncer. J'ai vécu la fin à petit feu d'une association de design, et après coup on s'est dit qu'on aurait dû dire non à certaines choses.

Matthieu Marchal : j'aimerais faire le récit des Chaudronneries, qui s'inscrivait dans cette démarche de recherche-action. Tout ce que vous dites là j'ai l'impression qu'on l'a traversé. Il serait intéressant de voir si ce récit pourrait vous servir.

Validation des comptes, du budget prévisionnel et de la grille d'adhésion

Les comptes 2024 et le budget prévisionnel 2025 sont validés à l'unanimité.
La grille d'adhésion est votée.

Carte blanche à Antoine Defoort, Arnaud Hoedt et Jérôme Piron

Antoine Defoort, Arnaud Hoedt et Jérôme Piron nous ont présenté les premiers pas de leur nouvelle création (premières représentations prévues en 2027) qui traite d'empathie, de réciprocité, de débat, avec humour et une « neutralité de combat » revendiquée.

Pour info, les futures dates de représentation de [Sauvez vos projets](#) d'Antoine Defoort :

- Du 20 au 24 août 2025 : [Noorderzon - Groningen \(NL\)](#)
- Du 14 au 17 octobre 2025 : [Maison du théâtre, Amiens \(80\)](#)
- Du 6 au 9 novembre 2025 : [Maison Saint-Gervais, Genève \(CH\)](#)
- 22 novembre 2025 : [Centre Athena - Auray \(56\)](#)
- 25 et 26 novembre 2025 : [La Passerelle, Scène Nationale de Saint Briec \(22\)](#)
- Vendredi 28 novembre à 20h : [Théâtre Jean Vilar - Vitry sur Seine \(94\)](#)
- 4 décembre 2025 : [Kinnesbond, centre culturel de Mamer - Luxembourg](#)
- 11 et 12 février 2026 : [L'ABC à la Chaux de fonds - Suisse](#)
- 10 et 11 mars 2026 : [Maison de la culture de Tournai - Belgique](#)
- Du 17 au 28 mars 2026 : [Maison des Métallos - Paris](#)
- Du 28 au 30 avril 2026 : [Le Phénix, Scène Nationale de Valenciennes - 59](#)
- 5 et 6 mai 2026: [Théâtre SQY - Scène Nationale de Saint-Quentin en Yvelines - 78](#)

Et pour le spectacle [Elles Vivent](#)

Du 2 au 4 avril 2026 : [Theâtre Silvia Montfort - Paris](#)

Les dates de du spectacle Kévin d'Arnaud Hoedt et Jérôme Piron sur la sociologie de l'éducation apparaîtront [ici](#) et celles de La Convivialité (sur l'orthographe) [ici](#).