

L'ÉLU INOFFENSIF



UNE RÉALISATION



MENÉE PAR



**PLAUSIBLE
POSSIBLE**



LA POINTEUSE

Quelle administration voulons-nous pour demain ? Comment la rendre à la fois plus désirable, plus démocratique, plus efficace, mieux organisée autour des pratiques et des besoins des citoyens et à des coûts maîtrisés ? Et si nous ré-interrogeons de façon créative et prospective les mécanismes classiques de l'action publique ?

La Pointeuse est un outil de prospective collaborative pour imaginer l'administration de demain. En pointant chaque fois un sujet décalé, elle permet de donner à voir les outils, les manières de faire et les processus qui peupleront l'administration publique du XXI^e siècle.

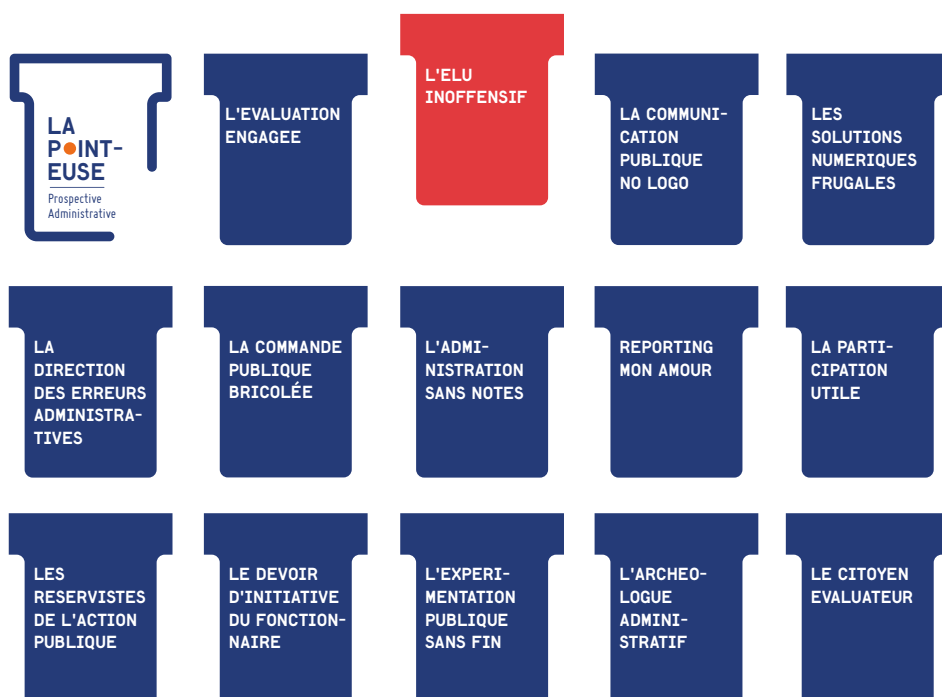
Initiée et portée dans le cadre du programme RE•ACTEUR PUBLIC, qui réunit pour 4 ans un large consortium d'acteurs publics afin de transformer la culture actuelle de gestion publique, La Pointeuse propose une approche à la fois visionnaire, radicale et pragmatique sur l'action publique de demain. Jusqu'à fin 2017, l'objectif est de traiter une sélection de 14 sujets afin de constituer une collection de visions inspirantes.

Les productions issues de La Pointeuse cherchent à inspirer, questionner, bousculer certaines façons de faire, en conforter d'autres. Bref, à susciter la réflexion... et l'action.

| P 2

À chaque fois le processus sera le même :

- 1 jour et demi d'atelier avec un petit groupe de participants mêlant praticiens et chercheurs spécialistes du sujet,
- 1 mois de travail en chambre de l'équipe pour en tirer un scénario inspirant,
- 1 journée de restitution et de mise en débat du scénario, pour imaginer comment le mettre en test
- Selon les cas, des tests sur le terrain, partagés entre les collectivités partantes



L'ÉLU INOFFENSIF

PAS TOUJOURS PRÉPARÉS À EXERCER CE MÉTIER QUI N'EN EST PAS UN, LES NOUVEAUX ÉLUS LOCAUX ONT PARFOIS DES DIFFICULTÉS À COMPRENDRE LE FONCTIONNEMENT DE LEURS PROPRES ADMINISTRATIONS. À L'INVERSE, LES ÉLUS VÉTÉRANS POSSÈDENT UNE EXPERTISE PRESQUE TROP FORTE DU SYSTÈME. LES SERVICES, QUANT À EUX, REGRETTENT SOUVENT LE MANQUE DE DIALOGUE AVEC LES ÉLUS. EST-CE QU'ÊTRE ÉLU, ÇA S'APPREND ? COMMENT REMETTRE DE L'HUILE DANS LES ROUAGES ET DE LA CONFIANCE DANS LES RAPPORTS ENTRE ÉLUS ET AGENTS ? QUELS NOUVEAUX OUTILS POUR UNE ADMINISTRATION PLUS AGILE ?

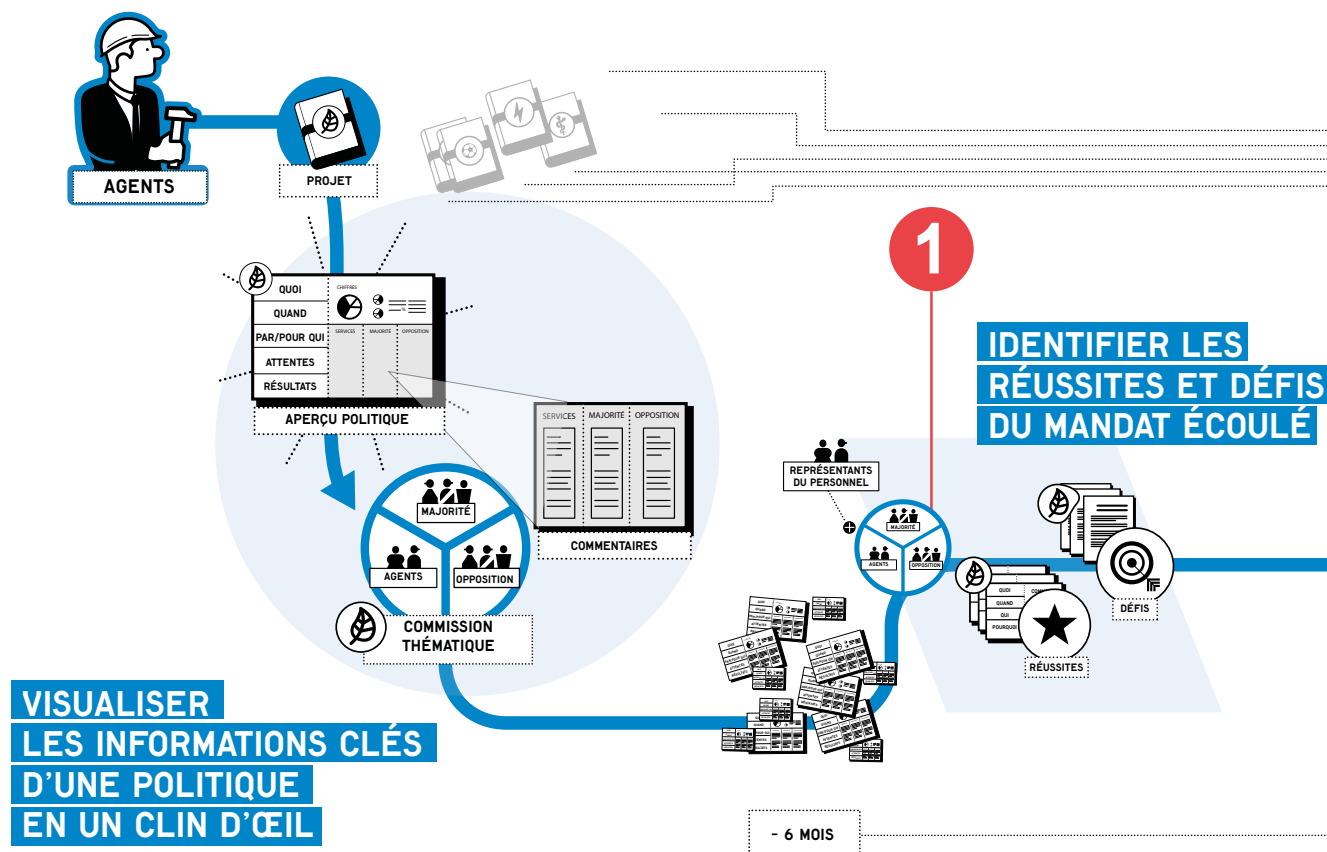
La Pointeuse #2 s'est intéressée à « l'élu inoffensif ». Durant 1 jour et demi d'ateliers, 10 participants venus d'horizons différents ont décrypté collectivement les enjeux qui se cachent derrière cette notion, et imaginé de nouvelles façons d'y répondre. Ce document est le fruit de leurs travaux et de leurs réflexions, que l'équipe de La Pointeuse a retravaillé pour en faire un scénario inspirant.

Ce scénario, dans lequel nous vous invitons à vous promener, propose d'explorer des brèches fertiles au sein de la ligne Maginot imaginaire qui sépare souvent élus et agents publics et nuit à l'efficacité de leur collaboration. Il met en scène de nouveaux processus et outils de travail, qui créent de la confiance et de la réciprocité, qui permettent d'alimenter le débat démocratique et de revaloriser les élus "fantassins", qui musclent la résilience de la collectivité... Bref, il fait le pari d'administrations publiques locales plus agiles.

Bon voyage !

SOMMAIRE

- 1 LE BILAN DE COMMISSION ENGAGÉ**
Comment produire un bilan partagé du travail des commissions thématiques ?
- 2 L'ATLAS DE MANDATURE**
Comment avoir une vision panoramique du bilan d'une mandature ?
- 3 MA-VIE-D'ÉLU-LOCAL.FR**
Comment aider les élus à comprendre au plus vite ce qui est attendu d'eux ?
- 4 LE FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES**
Comment accueillir et mettre dans le bain les nouveaux élus ?
- 5 LA DÉSIGNATION DOUCE**
Comment impliquer chaque élu dans le processus de désignation ?
- 6 LES MODES DE COOPÉRATION AGILES**
Comment fluidifier les relations de travail entre élus et agents ?
- 7 NOTES EN STOCK**
Comment travailler de façon agile avec des élus sur-sollicités ?
- 8 LES EXCURSIONS PRATIQUES**
Comment aider les élus à repartir des pratiques et besoins du terrain ?



1 LE BILAN DE COMMISSION ENGAGÉ

| P 5

CONSTAT

Il est souvent difficile d'avoir une connaissance fine de l'ensemble des projets menés par une collectivité, notamment dans leurs aspects plus managériaux. Même lorsqu'une démarche de bilan est initiée en fin de mandat, des informations essentielles peuvent manquer par défaut d'anticipation ou d'outils de collecte adaptés. Comment s'assurer que chacun a bien les informations nécessaires au débat politique, notamment à l'approche des élections ?

Tout au long du mandat, les services remplissent pour chaque politique ou dispositif dont ils ont la charge des aperçus politiques. Un peu à la façon dont on peut prévisualiser le contenu d'un fichier informatique, l'aperçu politique est une fiche projet simplifiée sur laquelle figurent les informations clés, qui peuvent varier selon le projet, le dispositif ou la politique : nom, problématique de départ, public cible, personnes impliquées dans le dossier et leurs contacts (élus, agents, prestataires, porteurs de projets...), chronologie simplifiée, chiffres clés, résultats attendus et résultats obtenus. Il permet de visualiser les informations clés d'une politique en un clin d'œil, et de se donner une grille de lecture commune.

Chaque aperçu tient sur une page. Chaque service ou direction peut définir son propre modèle d'aperçu politique, mais des conseils méthodologiques généraux sont proposés par le service des assemblées. Lorsqu'un aperçu est complété, il est soumis aux membres de la commission thématique concernée. Les élus

sont invités à y ajouter, dans l'espace prévu à cet effet, un commentaire ou un avis sur le projet. De la même façon, un espace spécifique permet aux agents impliqués dans le projet de mentionner les grands problèmes rencontrés, les éventuels croisements voire interférences avec d'autres politiques ou services...

Quelques mois avant les élections, chaque commission thématique se réunit pour une session de bilan. Les membres discutent ensemble de ce qu'ils retiennent de la mandature dans leur domaine d'intervention. Ils ont sous leurs yeux tous les dossiers traités, avec pour chacun l'aperçu politique concerné. Ils doivent alors classer les projets sur une échelle de classement qu'ils définissent ensemble. In fine, ils doivent choisir les 3 projets dont ils sont les plus fiers, puis lister les 3 défis à relever pour l'avenir. En cas de désaccord, chaque groupe politique peut proposer sa propre sélection. Dans le même temps, chaque service ou direction produit son rapport d'activité, qui est remis au service des assemblées.



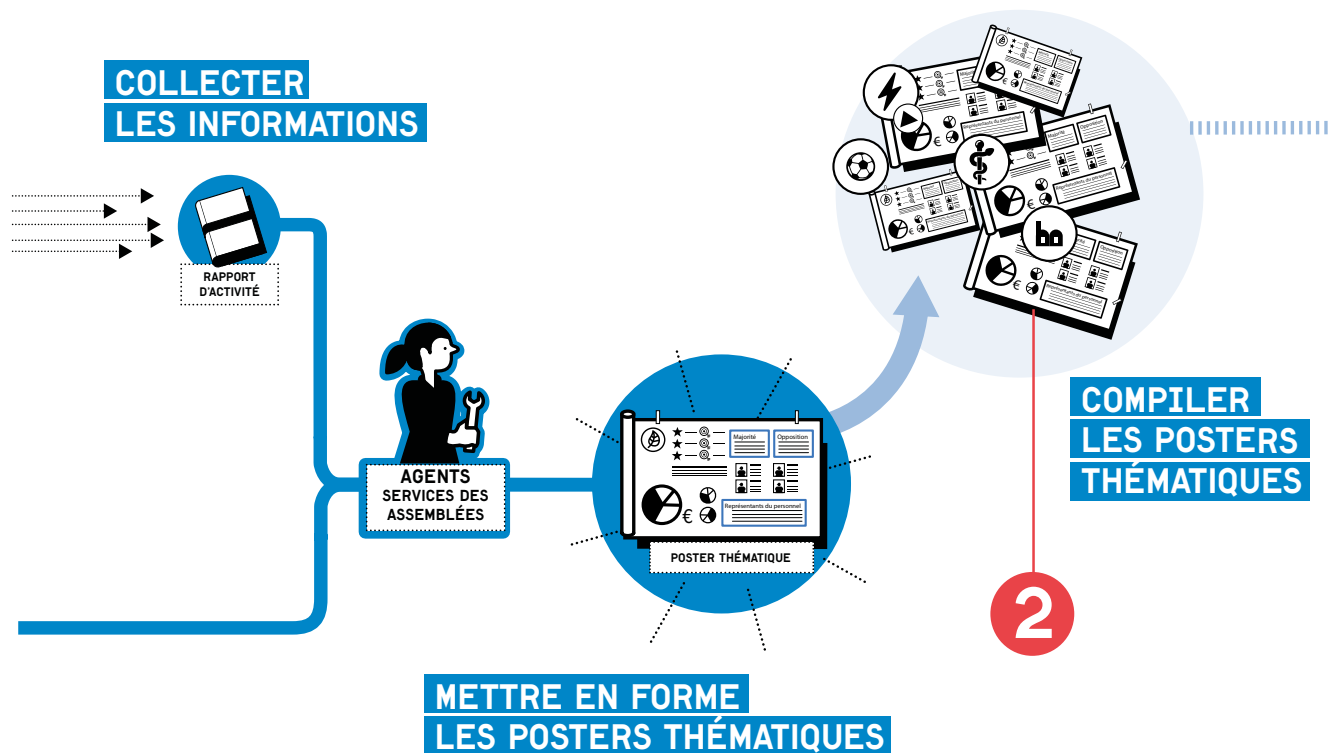
1

LE BILAN DE COMMISSION ENGAGÉ

Comment produire un bilan partagé du travail des commissions thématiques ?

Pour quoi faire ?

- > faciliter et objectiver le travail de bilan de mandat
- > revaloriser le rôle des commissions en tant qu'espace de débat et dialogue
- > permettre à tous les élus de s'exprimer et de s'impliquer dans le processus de bilan
- > améliorer la traçabilité des projets



2 L'ATLAS DE MANDATURE

| P7

CONSTAT

La période d'inter-mandat est un moment délicat. Continuité du service public oblige, le travail de fond de la collectivité se poursuit alors que tous les esprits sont tournés vers les élections et la possibilité d'une alternance politique. Au même moment, les services doivent fournir un bilan objectif du mandat, sans être forcément bien préparés à le faire. Sans céder au fantasme des broyeuses à papier, difficile de savoir comment est fait ce bilan, ni même s'il est fait systématiquement. Le résultat final n'est pas toujours très lisible et pas toujours rendu public, ou bien il constitue un simple plébiscite de la majorité en place. Dans ces conditions, il est difficile, tant pour les électeurs que pour les candidats, de se forger une opinion précise sur le mandat écoulé, ce qui nuit au caractère démocratique de la campagne électorale.

Le service des assemblées collecte, complète et met en forme les informations récoltées auprès de chaque service et chaque commission. L'ensemble compose une série de posters thématiques. On retrouve sur chaque poster les informations suivantes : la part du budget global de la collectivité affectée à la thématique sur le mandat passé et les mandats précédents par comparaison, le nom des membres de la commission, un rappel des compétences et obligations de la collectivité sur la thématique, la liste des projets et défis sélectionnés par la commission, un espace pour des commentaires politiques sur les actions

menées et un espace pour les représentants du personnel.

La compilation des différents posters constitue l'atlas de mandature : un bilan simplifié et objectif du mandat écoulé. Un exemplaire papier est remis à chaque candidat déclaré quelques mois avant les élections. Toute personne peut le consulter librement sur le site de la collectivité.

Cet outil simple permet d'avoir rapidement une vision panoramique des projets menés par la collectivité, des problèmes qui se sont posés, des marges d'amélioration - y compris en termes d'organisation de la collectivité.

2



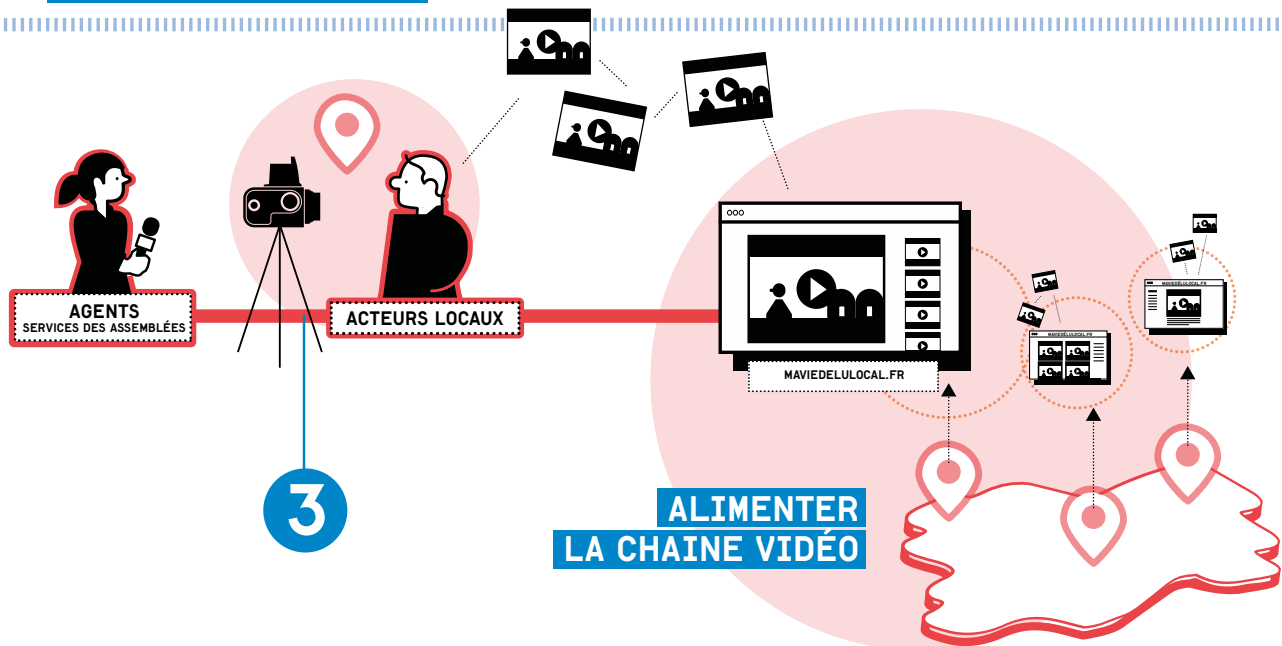
L'ATLAS DE MANDATURE

Comment avoir une vision panoramique du bilan d'une mandature ?

Pour quoi faire ?

- > mieux préparer la campagne électorale
- > alimenter le débat démocratique
- > faciliter la prise de fonction des nouveaux élus

INTERVIEWER LES ACTEURS LOCAUX



3 MA-VIE-D'ÉLU-LOCAL.FR

| P 9

CONSTAT

A l'approche des élections, le service des assemblées part recueillir des témoignages auprès d'acteurs locaux qui seront amenés à côtoyer des élus dans les instances où ces derniers doivent siéger : bureaux des organismes ou équipements publics où ils ont été désignés pour représenter la collectivité (école, collège, lycée, C.C.A.S., musée, syndicat mixte, etc), commissions (permanente, sectorielles, C.A.O, C.T.P., etc), instances locales (comité de quartier, comité de lignes, etc).

Une petite interview vidéo est réalisée auprès de chacun. L'ensemble des vidéos vient alimenter l'espace dédié à la collectivité sur le site internet "ma-vie-d' élu-local.fr". Ces témoignages de terrain, très factuels, constituent une ressource commune que tous les candidats sont invités à consulter pendant et après la campagne. Le site est accessible à tous, y compris au grand public. Chacun peut consulter les pages de sa collectivité, ou bien aller chercher de l'inspiration chez ses voisins.

A l'approche des élections, le service des assemblées part recueillir des témoignages auprès d'acteurs locaux qui seront amenés à côtoyer des élus dans les instances où ces derniers doivent siéger : bureaux des organismes ou équipements publics où ils ont été désignés pour représenter la collectivité (école, collège, lycée, C.C.A.S., musée, syndicat mixte, etc), commissions (permanente, sectorielles, C.A.O, C.T.P., etc), instances locales (comité de quartier, comité de lignes, etc).

Une petite interview vidéo est réalisée auprès de chacun. L'ensemble des vidéos vient alimenter l'espace dédié à la collectivité sur le site internet "ma-vie-d' élu-local.fr". Ces témoignages de terrain, très factuels, constituent une ressource commune que tous les candidats sont invités à consulter pendant et après la campagne. Le site est accessible à tous, y compris au grand public. Chacun peut consulter les pages de sa collectivité, ou bien aller chercher de l'inspiration chez ses voisins.

MA-VIE-D'ÉLU-LOCAL.FR

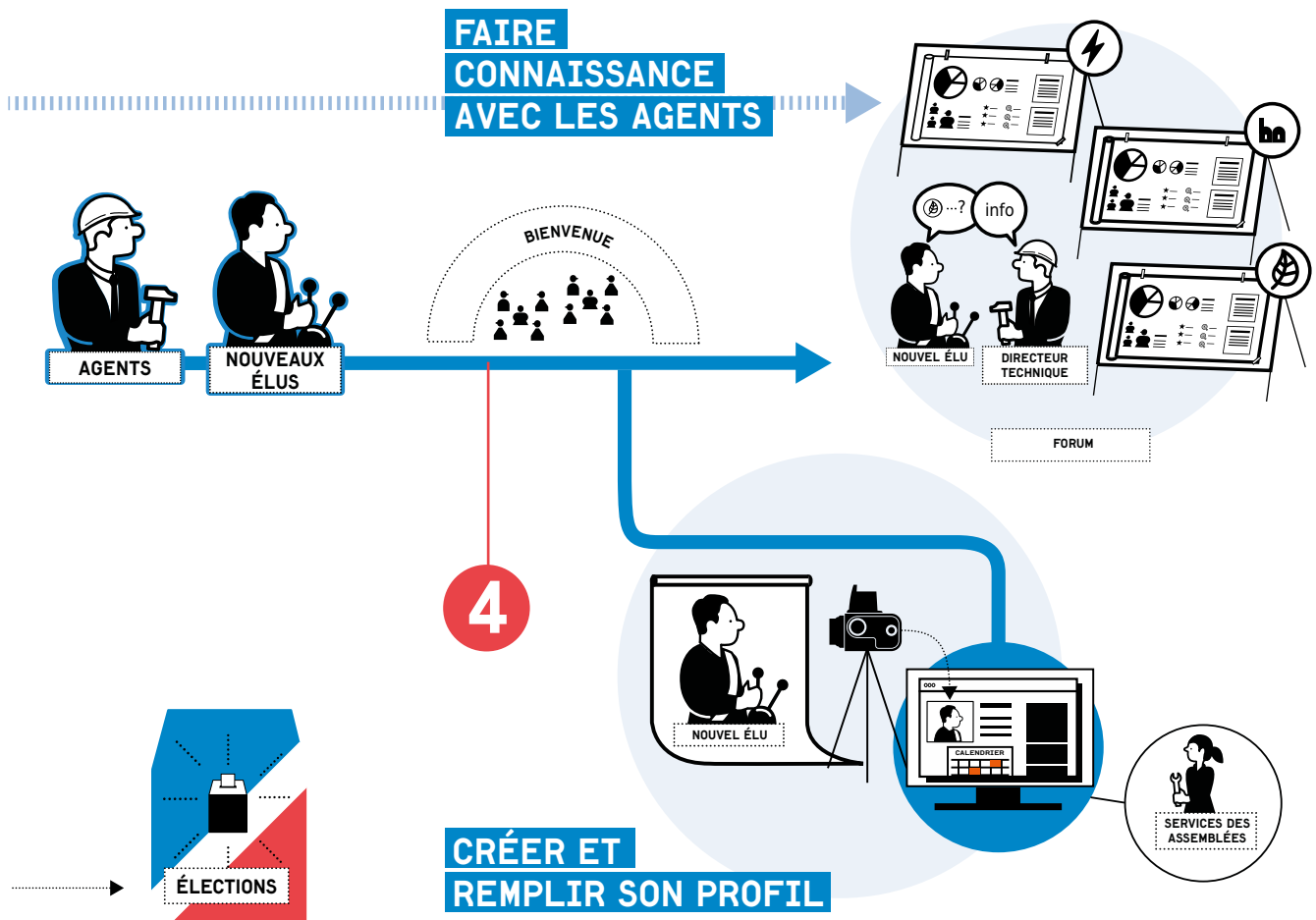
Comment aider les élus à comprendre au plus vite ce qui est attendu d'eux ?

Pour quoi faire ?

- > permettre aux aspirants élus de se familiariser avec leurs futures responsabilités
- > revaloriser les rôles cachés ou ingrats des élus locaux
- > permettre aux citoyens de mieux comprendre le rôle des élus locaux et les différentes fonctions qu'ils assument

3





4 LE FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES

CONSTAT

Au lendemain des élections, l'accueil des nouveaux élus est souvent réduit aux formalités administratives. Pourtant, au delà de ces questions pratiques et logistiques, la bonne installation d'une nouvelle assemblée passe également par la rencontre entre les élus et les agents avec qui ils vont être amenés à travailler au quotidien, et par une meilleure connaissance des projets de l'institution dans laquelle ils vont maintenant siéger. D'ailleurs, cette phase d'intégration est d'autant plus nécessaire que les élus vont devoir très rapidement décider des postes qu'ils acceptent d'occuper.

Le lundi suivant les élections, tous les nouveaux élus sont invités à une journée portes ouvertes intitulée le forum des politiques publiques, organisée par les services dans le hall de la collectivité. Ils ont une journée pour visiter le siège, approfondir leur connaissance des projets de l'institution et découvrir en détails le bilan du mandat précédent grâce à l'exposition de l'atlas de mandature. Enfin et surtout, ils rencontrent les agents et directeurs

avec qui ils vont collaborer dans les prochaines années, et peuvent leur poser toutes les questions qu'ils souhaitent.

Chaque élu en profite également pour passer au stand photo animé par le service des assemblées pour faire faire son portrait officiel et remplir son profil sur l'intranet de la collectivité. Les élus y indiquent leurs éventuelles contraintes d'agenda et les différentes fonctions ou responsabilités qu'ils exercent par ailleurs.



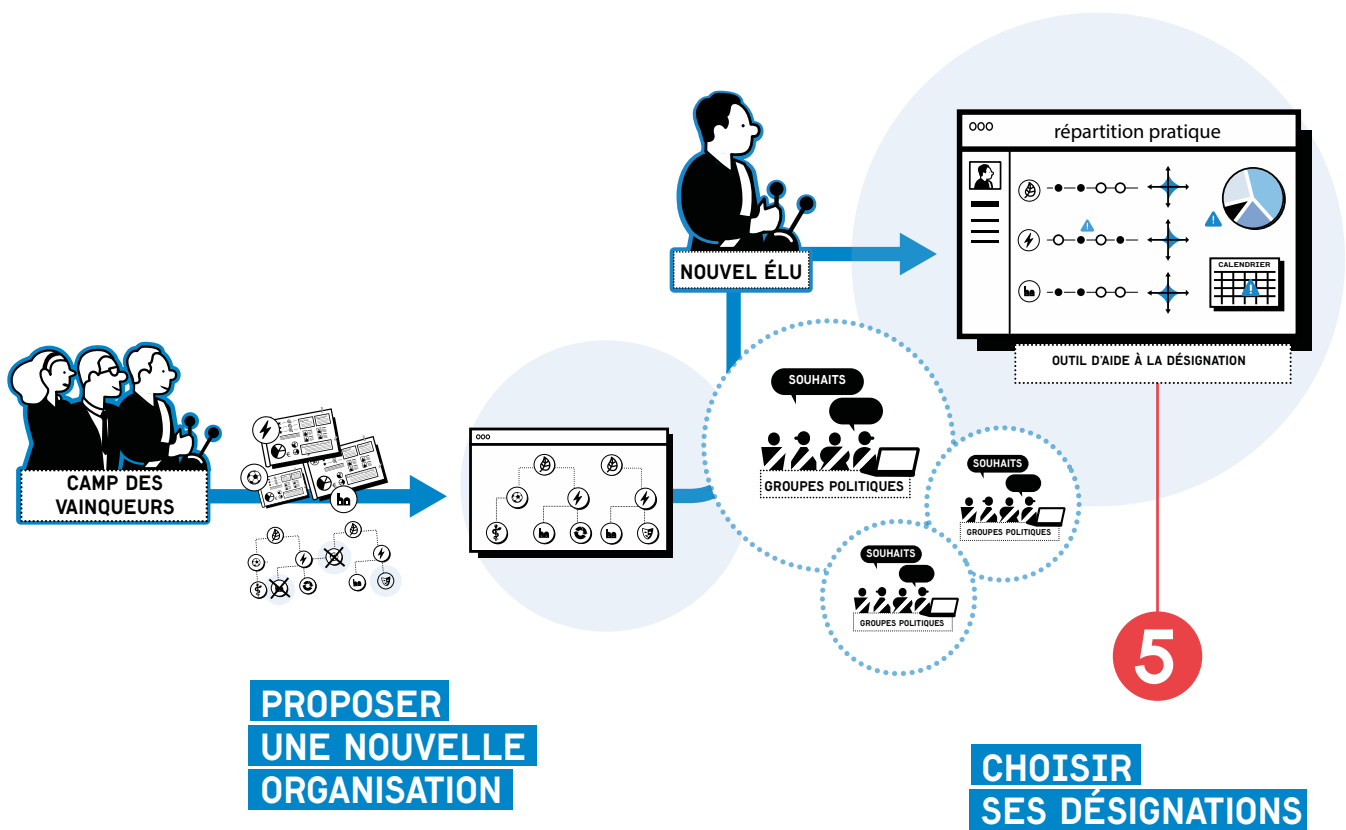
4

LE FORUM DES POLITIQUES PUBLIQUES

Comment accueillir et mettre dans le bain les nouveaux élus ?

Pour quoi faire ?

- > permettre aux nouveaux élus de se familiariser avec la collectivité dès leur prise de fonction
- > permettre aux nouveaux élus de participer au processus de désignation en toute connaissance de cause
- > démarrer la collaboration élus-agents sur de bonnes bases



5 LA DÉSIGNATION DOUCE

| P13

CONSTAT

Qu'il y ait alternance ou non, l'installation d'une nouvelle assemblée se fait généralement dans la précipitation. Les résultats électoraux sont à peine tombés que les téléphones n'arrêtent pas de sonner : les têtes de liste du camp victorieux et leur garde rapprochée passent la soirée à fixer dans l'urgence des règles de fonctionnement qui vont impacter la collectivité pour les années à venir. Les "petits" élus, généralement pas ou peu associés, les subissent. Des erreurs de casting surviennent, les contraintes de calendrier ou de logistique ne sont pas vraiment prises en compte.

Du lundi au mardi matin, l'entourage rapproché des vainqueurs de la campagne se réunit pour définir la nouvelle organisation de la collectivité, dont l'attribution des premiers postes et le découpage des commissions thématiques. Pour les aider, ils consultent l'atlas de la mandature. Une fois la nouvelle organisation choisie, ils mettent à jour l'intranet de la collectivité avec ces informations.

Durant la matinée du mardi, les groupes politiques se réunissent pour discuter de la nouvelle organisation et se mettre d'accord entre eux si besoin. Chaque élu a ensuite jusqu'au lendemain pour s'inscrire : il sélectionne les instances où il souhaite siéger et les postes qui l'intéressent, et justifie ses vœux. Chaque type de poste est caractérisé par le type de fonction qu'il implique : représentation, concertation, décision. Grâce au profil pré-rempli lors du forum, le système alerte l'élu

en cas d'incompatibilité (agenda, conflit d'intérêt etc), et une jauge lui indique le temps utilisé et la répartition entre les différents types de fonctions. La règle est stricte : plus l'élu a de responsabilités (VP, président de commission...), moins il peut assumer de fonctions qui impliquent de la représentation. La rémunération de chaque élu est calculée individuellement à partir du barème d'indemnisation en vigueur, en fonction du temps consacré à chaque type de fonction.

Le mercredi matin, l'entourage rapproché des vainqueurs se réunit pour consulter les vœux et réajuster le découpage et la désignation des postes si besoin. La proposition de répartition finale est transmise à tous le mercredi soir au plus tard. Le jeudi a lieu l'assemblée plénière d'installation, à laquelle tous les élus participent. L'attribution des postes et l'organisation sont validées par un vote formel.

LA DÉSIGNATION DOUCE

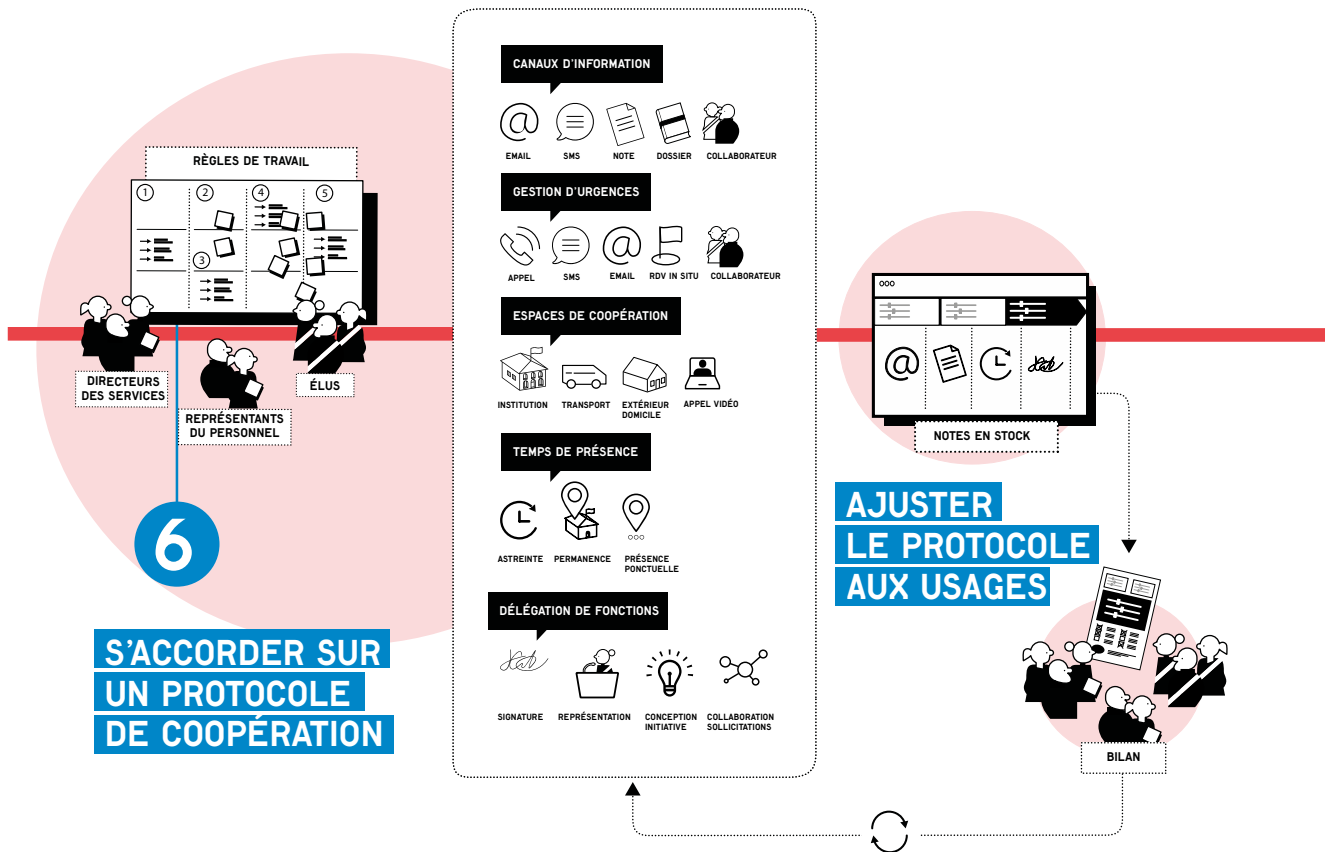
Comment produire un bilan partagé du travail des commissions thématiques ?

Pour quoi faire ?

- > faciliter et objectiver le travail de bilan de mandat
- > revaloriser le rôle des commissions en tant qu'espace de débat et dialogue
- > permettre à tous les élus de s'exprimer et de s'impliquer dans le processus de bilan
- > améliorer la traçabilité des projets

5





6 LES MODES DE COOPÉRATION AGILES

CONSTAT

Au sein du couple élu-agent, les relations ne sont pas toujours au beau fixe. Appliquée par chacun au pied de la lettre, la sacro-sainte séparation entre l’administratif et le politique génère souvent incompréhensions et blocages qui peuvent nuire à l’efficacité de l’action publique. La machine administrative, pas encore tout à fait en phase avec les modes de travail collaboratifs, contribue elle aussi à la déconnexion croissante entre ces 2 personnages clés, qui doivent pourtant travailler ensemble au quotidien. Il semble d’autant plus nécessaire d’outiller cette coopération qu’être élu n’est pas un “métier” : l’élu n’est pas a priori un professionnel du travail politico-administratif, il va l’apprendre sur le tas et se forger sa propre pratique.

Une fois l’attribution des postes et la nouvelle organisation validée, chaque service organise une réunion de travail avec son ou ses élus référents. Ils doivent se mettre d’accord sur la façon dont ils souhaitent travailler ensemble au quotidien, et se donner des règles du jeu communes (quels processus d’information ? de décisions ? quels temps de présence requis ?).

Pour définir cet “anti-manuel de management” personnalisé, ils listent d’abord les types de situations auxquelles ils vont être amené à faire face, et attribuent à chacune une ou des modalité(s) appropriée(s). Les

agents en profitent également pour présenter aux élus les outils numériques à leur disposition : application “notes en stock”, système d’astreinte à distance etc....

Au bout de 6 mois, une nouvelle réunion est organisée pour faire le bilan. En s’aidant des informations contenues dans l’historique des applications numériques utilisées (qu’est-ce qui m’a fait perdre du temps ? qu’est-ce qui m’a permis d’en gagner ? qu’est-ce que qui était complexe ?), agents et élus s’accordent pour ajuster les paramètres et proposer de nouvelles règles si besoin.

LES MODES DE COOPÉRATION AGILES

Comment fluidifier les relations de travail entre élus et agents ?

Pour quoi faire ?

- > rationaliser le temps de production des politiques publiques
- > faciliter la décision politique
- > diminuer le temps de présence des élus
- > remettre de la réciprocité, de la transparence et de confiance mutuelle dans le couple élu-agent

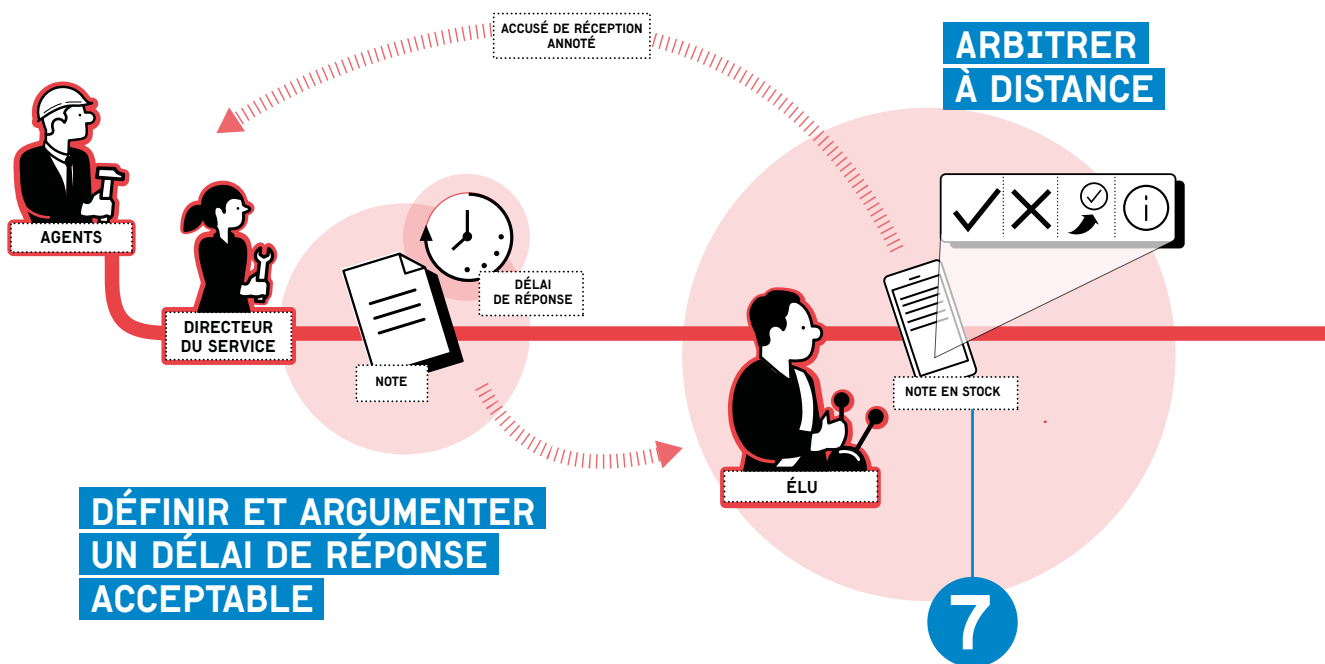
MODES DE COOPÉRATION AGILES

The infographic is divided into several sections:

- TEMPES DE PRÉSENCE**: Includes icons for 'ASTREINTE' (clock), 'PRÉSENCE PHYSIQUE' (location pin), and 'PRÉSENCE VIRTUELLE' (location pin with person).
- DÉLÉGATION DE FONCTIONS**: Includes icons for 'SIGNATURE' (handwriting), 'REPRÉSENTATION' (briefcase), 'CONCEPTION INTERNE' (lightbulb), and 'COLLABORATION COLLABORATIVE' (network diagram).
- ESPACES DE COOPÉRATION**: Includes icons for 'MÉTIERS' (building), 'TRANSPART' (bus), 'GÉNÉRALISÉ' (truck), and 'APPEL VIDE' (video call).
- Table of Situations**: A table with 5 rows labeled 'SITUATION N°1' to 'SITUATION N°5'. Each row contains three boxes for 'PRÉSENCE', 'DÉLÉGATION', and 'COOPÉRATION'. Some boxes contain handwritten notes or icons.

6





7 NOTES EN STOCK

| P17

CONSTAT

Victimes du “symptôme du parapheur”, de nombreux agents publics se plaignent de se retrouver régulièrement dans la situation désagréable d’attendre de leurs élus un retour qui ne vient jamais. De plus, ils ont rarement la possibilité d’échanger en direct avec eux, ou alors seulement dans des contextes très formels. Les élus, eux, ont parfois l’impression d’être sollicités à tort et à travers, et jonglent avec des agendas intenable, souvent remplis d’obligations de présences pas forcément justifiées. Tout cela nuit à l’efficacité de l’action publique, et contribue à allonger le temps de production des politiques publiques.

Avant de soumettre une note à un élu, l’agent qui l’a rédigée et son supérieur hiérarchique direct décident ensemble d’un délai de réponse acceptable, en l’argumentant. Ils remplissent l’encart prévu à cet effet sur la note. Cette dernière est ensuite transmise à l’élu via l’application notes en stock. L’élu en prend connaissance et retourne au service sa réponse via l’application, dans le temps qui lui est imparti.

Notes en stock est un outil qui permet de rompre avec le no-man’s land de la prise de décision et d’aider l’élu à mieux organiser son travail, y compris à distance. Toutes les notes qui lui sont envoyées sont regroupées au même endroit, il peut répondre en direct aux personnes concernées voire leur déléguer la prise de décision s’il juge que son avis n’est pas nécessaire. Ses retours sont transmis directement aux agents concernés.

7

NOTES EN STOCK

Comment travailler de façon agile avec des élus sur-sollicités ?

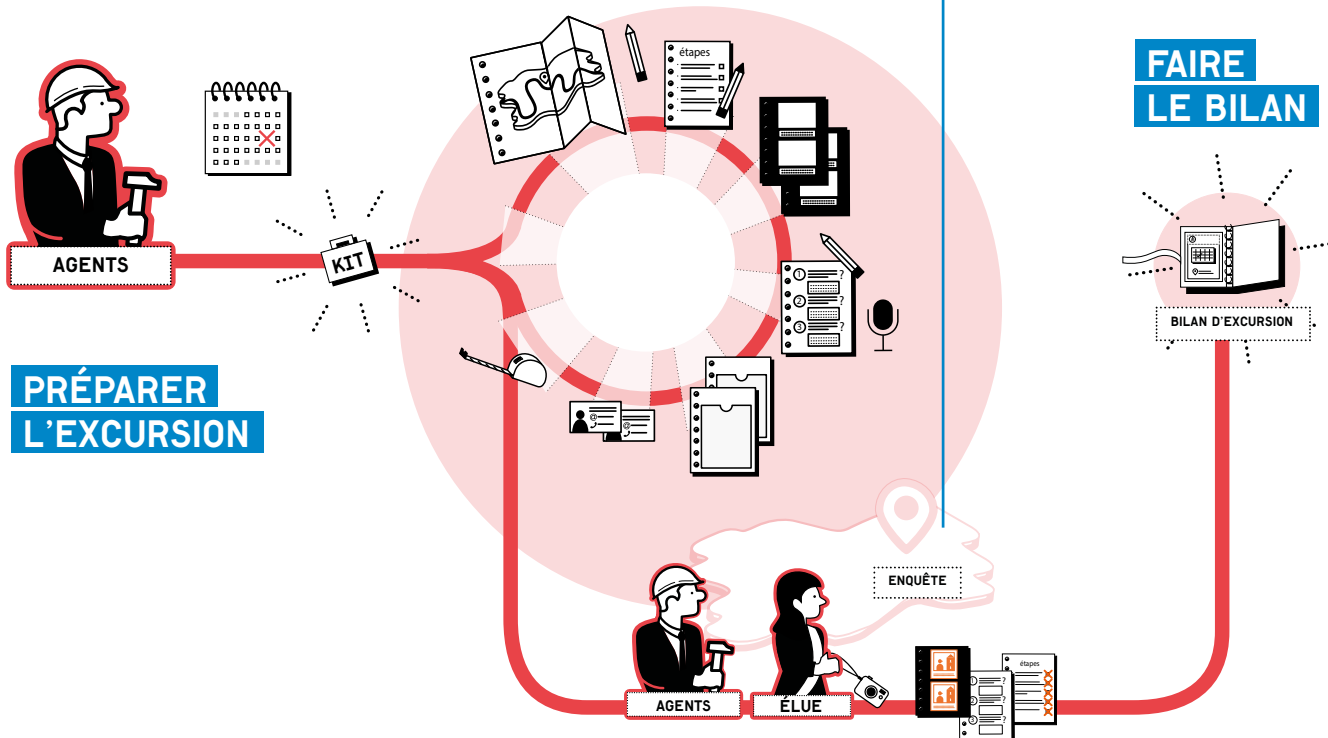
Pourquoi faire ?

- > rationaliser le temps de production des politiques publiques
- > fluidifier les circuits décisionnels



PARTIR EN IMMERSION COLLECTER DES INFORMATIONS

8



8 LES EXCURSIONS PRATIQUES

| P19

CONSTAT

La légitimité des élus est de plus en plus souvent remise en cause. Pourtant, leur parole reste tellement sacralisée qu'ils sont souvent placés dans la situation désagréable de ne pas pouvoir s'exprimer sans que chaque mot soit interprété ou pris comme une prise de position officielle. Et quid de l'expertise de terrain qui leur est traditionnellement attribuée ? A vrai dire, le poids du protocole et de la fonction de représentation est tel qu'ils prennent souvent le pas sur le reste. Lorsque le besoin d'aller sur place se fait sentir, ce qui devrait être de la quasi ethnographie devient systématiquement une visite officielle où, au mieux on apprend pas grand chose sur le fond, au pire on alimente une image néfaste de l'élu beau parleur.

L'agent en charge d'un dossier peut, s'il en ressent le besoin, organiser une excursion pratique pour nourrir sa réflexion et celle de l'élu concerné. Les excursions pratiques sont un moment de synchronisation entre élus et agents. C'est une modalité de travail qui permet, sur un temps court, d'explorer une problématique, un sujet, un dossier en cours en allant au plus près des usagers et de leurs besoins.

Lors de l'excursion, agent et élu collectent ensemble des indices, des preuves qui vont aider ce dernier à se forger un avis et étayer son argumentaire lorsque le dossier passera en commission. L'agent prépare la

visite (questions à poser, endroits à visiter, personnes à rencontrer, outils de collecte de données...), qui suit un protocole précis. Le cabinet ne peut être associé à l'excursion et l'élu est tenu de rester dans un rôle d'observation et (surtout) pas de représentation : il est là pour observer, analyser, et poser des questions plutôt que d'y répondre. A l'issue de la visite, agent et élu produisent ensemble un mini-bilan de l'excursion, qui compile toutes les informations collectées.

Chaque élu doit faire au moins une excursion pratique durant le mandat, et les vice-présidents et présidents de commission au moins tous les 6 mois.

8

LES EXCURSIONS PRATIQUES

Comment aider les élus à repartir des pratiques et besoins du terrain ?

Pourquoi faire ?

- > permettre à l' élu de se confronter à la réalité du terrain pour affûter sa vision
- > sortir du cadre protocolaire des visites officielles
- > porter un regard neuf sur une problématique
- > renouer le dialogue entre un agent et un élu dans un cadre différent



ILS ONT PARTICIPÉ AU PROJET

L'ÉQUIPE

Julien Defait (La 27e Région)
Magali Marlin (La 27e Région)
Yoan Ollivier (Plausible Possible)
Marion Henry-Ringeval (Plausible Possible)

LES PARTICIPANTS AUX ATELIERS

Francine Fenet (ville de Nantes)
Olivier Ryckewaert (Design'in Pays de la Loire)
Rachel Redon (Région Champagne-Ardenne)
Nadia Bensaïd (Région Rhône-Alpes)
Nicolas Bouquand (Région Rhône-Alpes)
Patrick Lecomte (Deux Sèvres)
Emmanuel Grégoire (Mairie de Paris)
Patriciat Andriot (Région Champagne-Ardenne)

LES PARTICIPANTS À LA RESTITUTION

Quentin Benoit
Jean-Marie Bergère
Francise Bona
Erik Clément-Rochiaz
Sophie Dhenaux
Nadège Guiraud
Sophie Labrousse
Marie-Christine Léger

Laura Pandelle
Rachel Redon
Jehane Bensedira
Marcel Koubbi
Guillaume Delmas
Maxime Beaulieu
Séverine Leguillon

Merci!

CONTACTS:

Magali Marlin - mmarlin@la27eregion.fr
Julien Defait - jdefait@la27eregion.fr

www.reacteurpublic.fr/prospective

#reacteurpublic #prospective

PROCHAINE ÉTAPE

Appel à participation
aux tests :
novembre 2015

PROCHAIN ÉPISODE

LA COMMUNICATION
PUBLIQUE
NO LOGO

UNE RÉALISATION



MENÉE PAR



PLAUSIBLE
POSSIBLE

