

Élaboration du Projet de Territoire

Saint Quentin sur Isère : 22 mars 2018

NEW DEAL

SAS au capital de 200 000 euros
4, place Vaucanson ■ 38000 Grenoble

Contact Didier Locatelli
06 12 45 60 62
didier.locatelli@new-deal.fr





Ce que doit être un Projet de Territoire

Les premières générations de Projet de Territoire

Construire
l'intercommunalité

- Le périmètre
- Les compétences



Ce que doit être un Projet de Territoire

Les premières générations de Projet de Territoire

Construire
l'intercommunalité

- Le périmètre
- Les compétences

3 grandes ruptures à considérer

La **métropolisation**
et l'évolution des **modes
de vie**

La **raréfaction**
de la **ressource** publique

La **nouvelle donne**
institutionnelle issue
de l'Acte III



Ce que doit être un Projet de Territoire

Les premières générations de Projet de Territoire

Construire l'intercommunalité

- Le périmètre
- Les compétences

3 grandes ruptures à considérer

La **métropolisation** et l'évolution des **modes de vie**

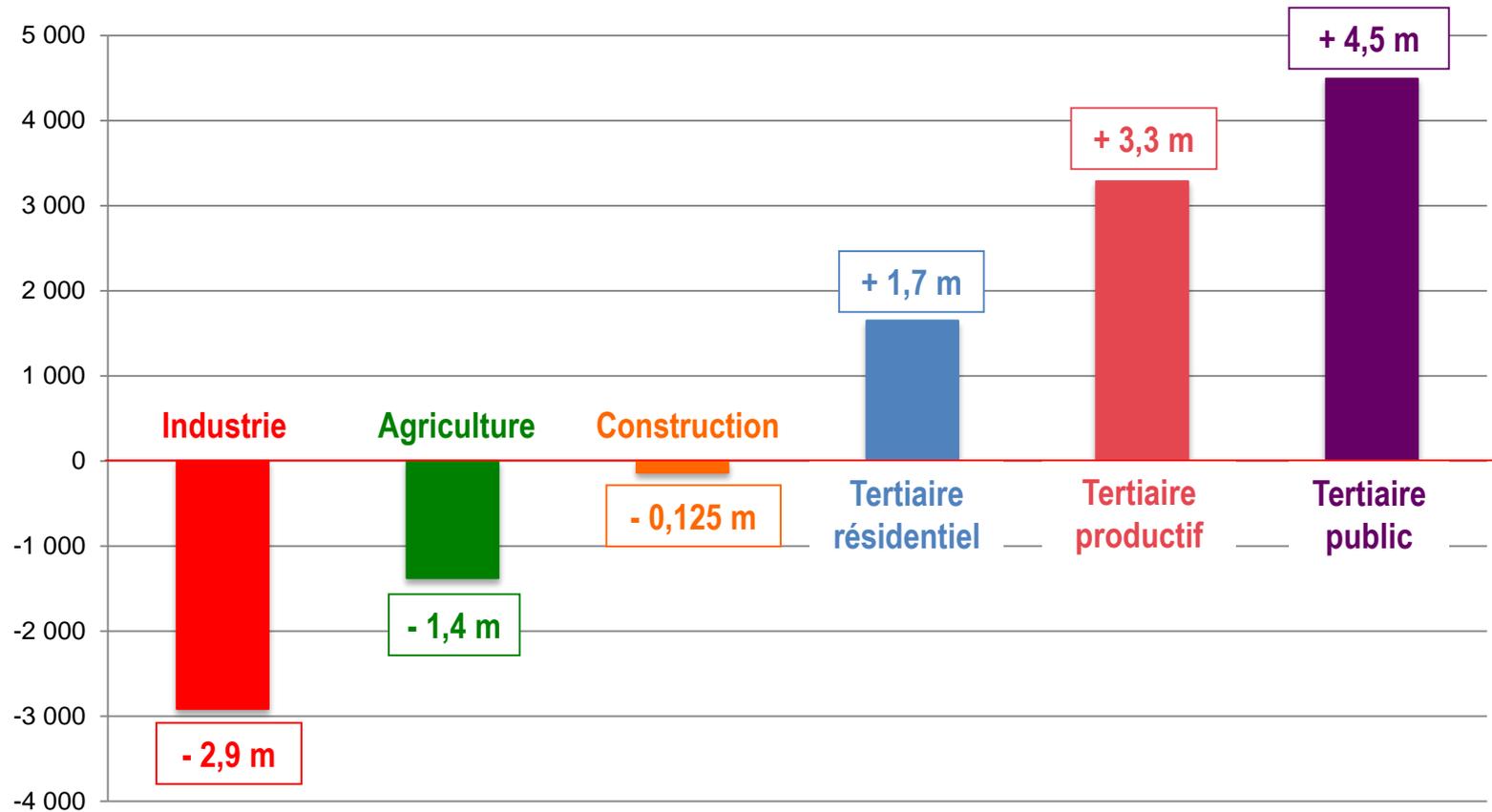
La **raréfaction de la ressource** publique

La **nouvelle donne institutionnelle** issue de l'Acte III

- La **spécialisation fonctionnelle des territoires**
- **Des territoires construits par les flux**
- **Une interdépendance des territoires de plus en plus marquée**



La métropolisation



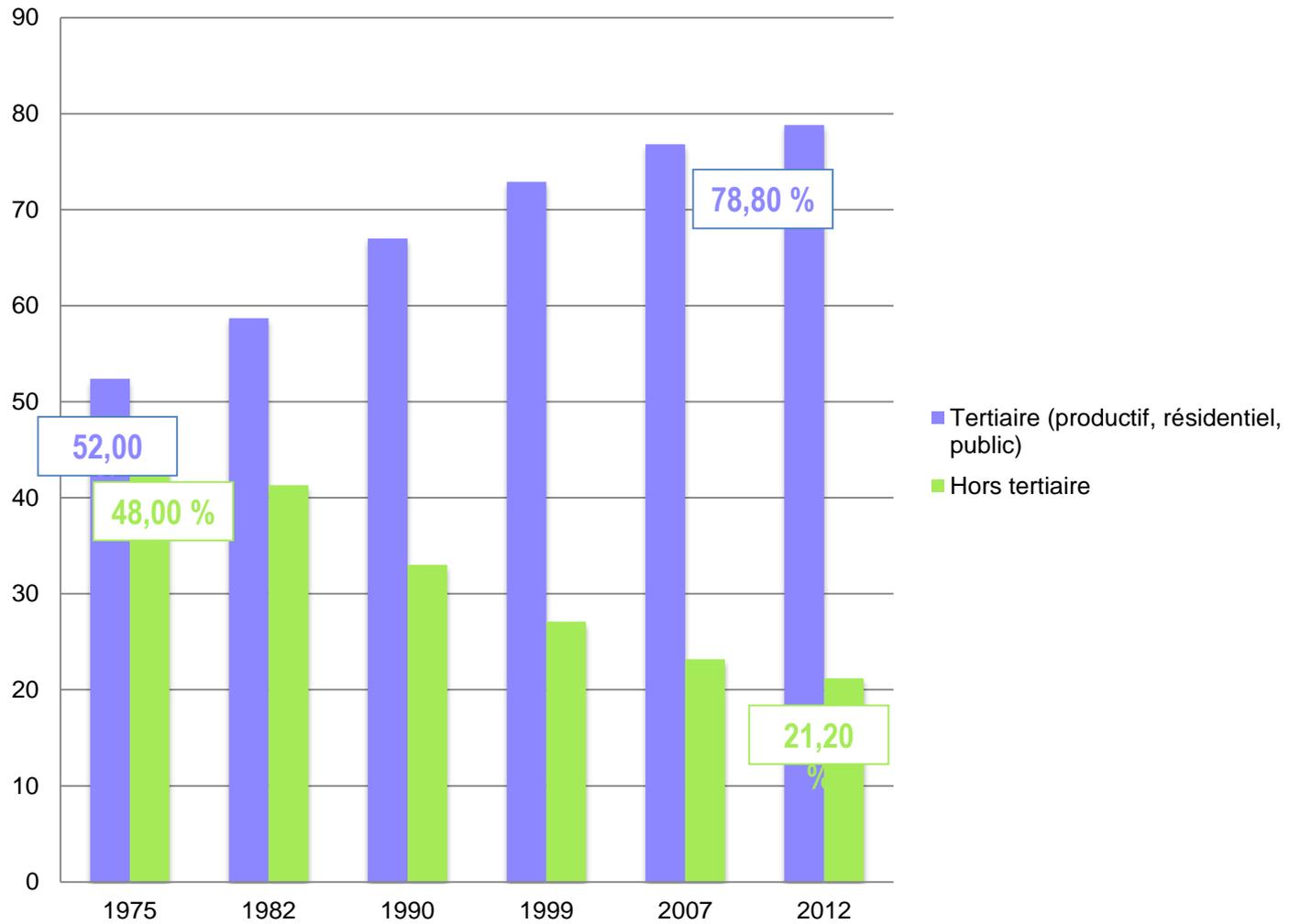
Évolution de l'emploi entre 1975 et 2012 en France

Source :

- Rapport de l'observatoire des territoires 2016. Commissariat général à l'égalité des territoires

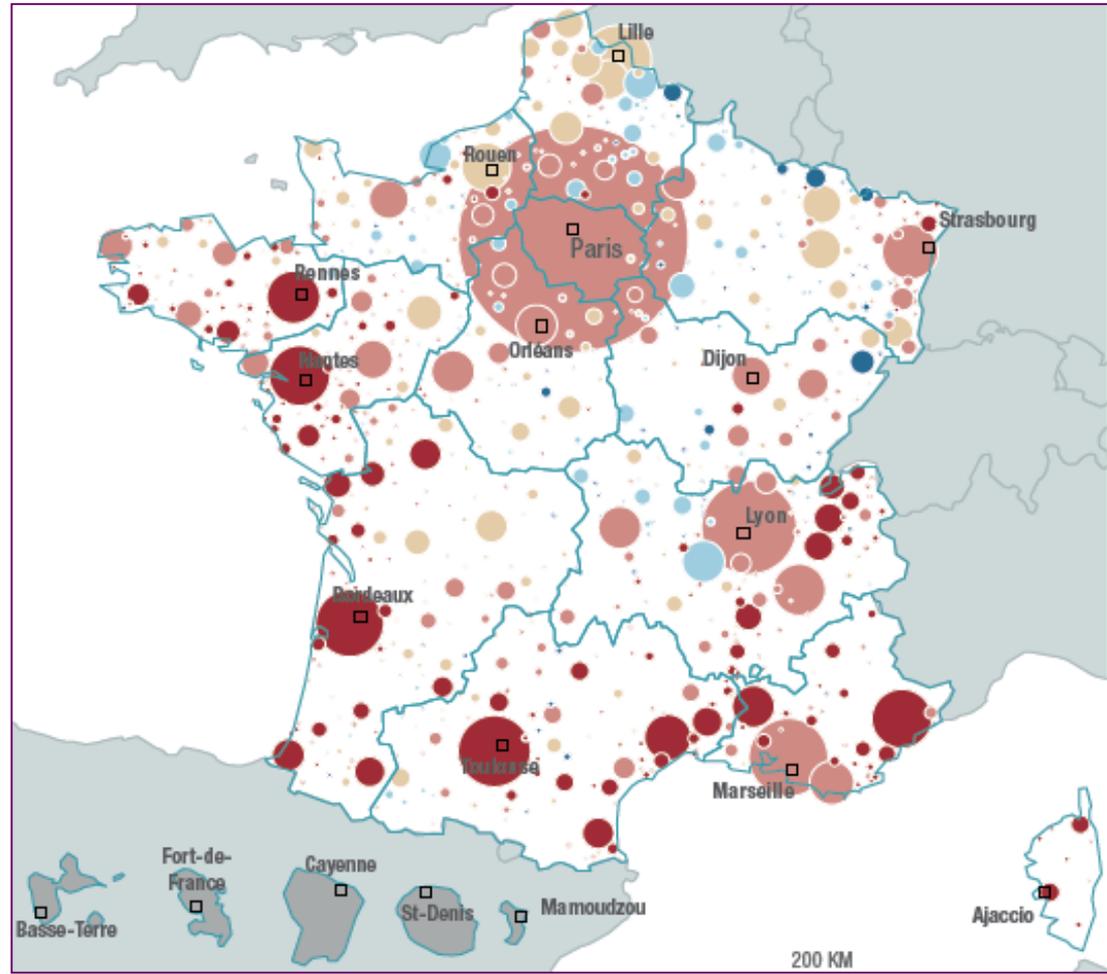
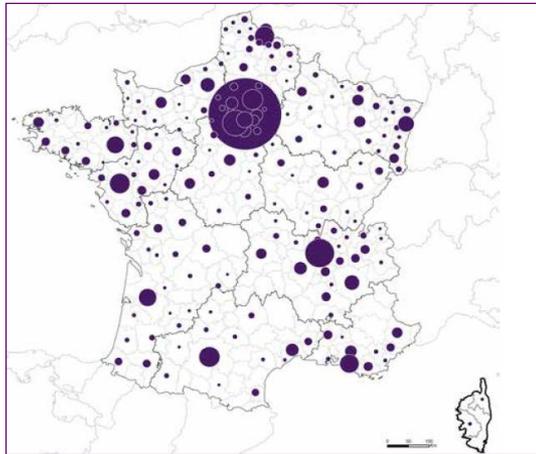


La métropolisation





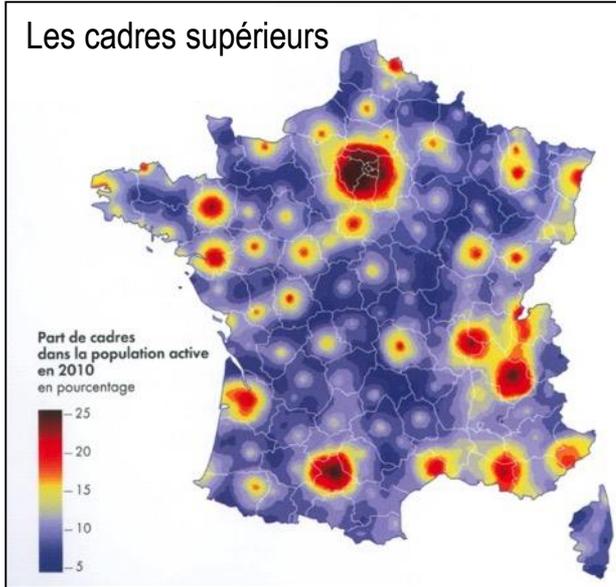
La métropolisation



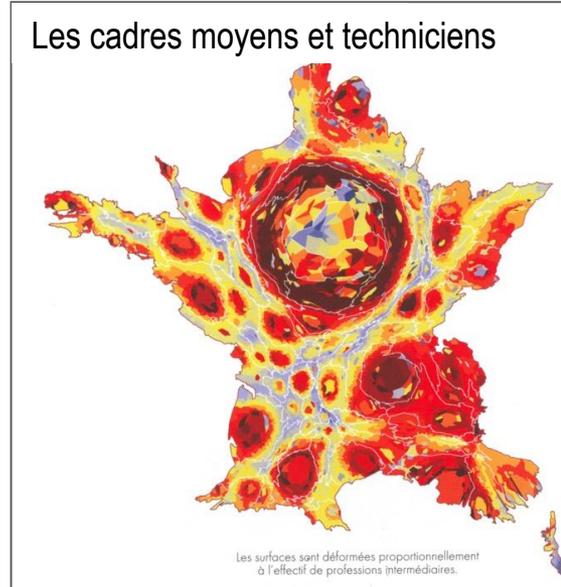


La métropolisation

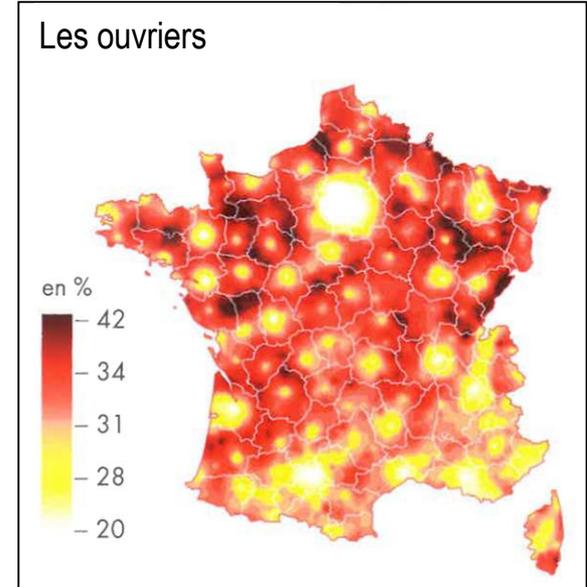
Les cadres supérieurs



Les cadres moyens et techniciens



Les ouvriers





Ce que cela implique en terme d'évolution de l'action publique

- **Les règles de l'économie territoriale sont distinctes des règles de la macro-économie** : pour la plupart des territoires l'enjeu est moins de produire de la richesse que de capter des revenus
- **Le développement d'un territoire est de plus en plus lié à sa dynamique démographique** : on ne connaît pas de territoire qui se développe et qui perde des habitants
- **Les leviers de développement des territoires sont distincts selon la nature des territoires** : une ville moyenne n'est pas une grande ville en plus petit.
- **Au sein d'un même système territorial, les territoires ne sont pas en concurrence** : il est nécessaire de sortir d'une logique de concurrence entre la grande agglomération et son hinterland et de passer à une logique de coopération



Ce que doit être un Projet de Territoire

Les premières générations de Projet de Territoire

Construire l'intercommunalité

- Le périmètre
- Les compétences

3 grandes ruptures à considérer

La métropolisation et l'évolution des modes de vie

La **raréfaction de la ressource** publique

La nouvelle donne institutionnelle issue de l'Acte III

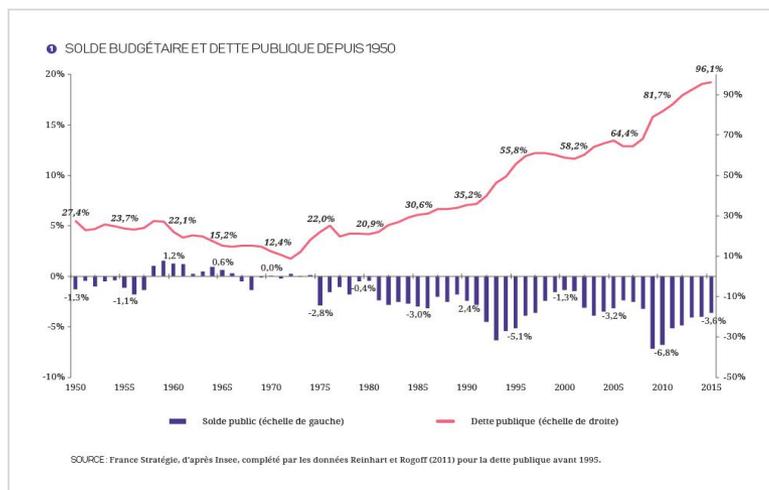
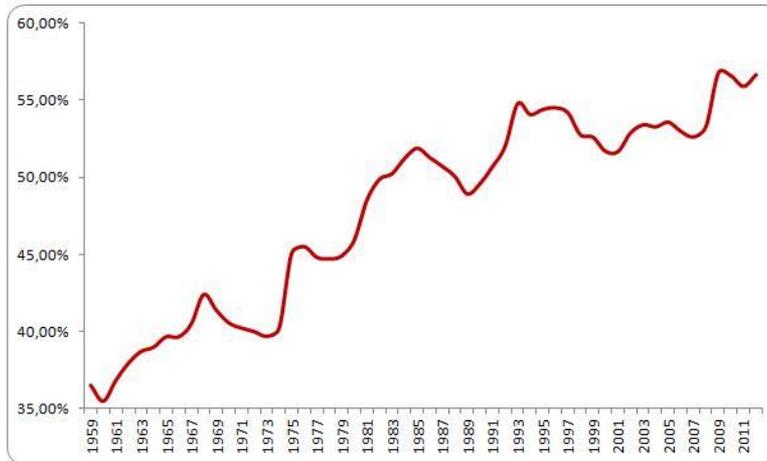
- Décalage de plus en plus important entre les besoins et les ressources
- Obligation d'optimisation des ressources disponibles à l'échelle du bloc local et donc d'une plus grande coordination des actions
- Nécessité de définir des priorités et de faire des choix



La raréfaction de la ressource

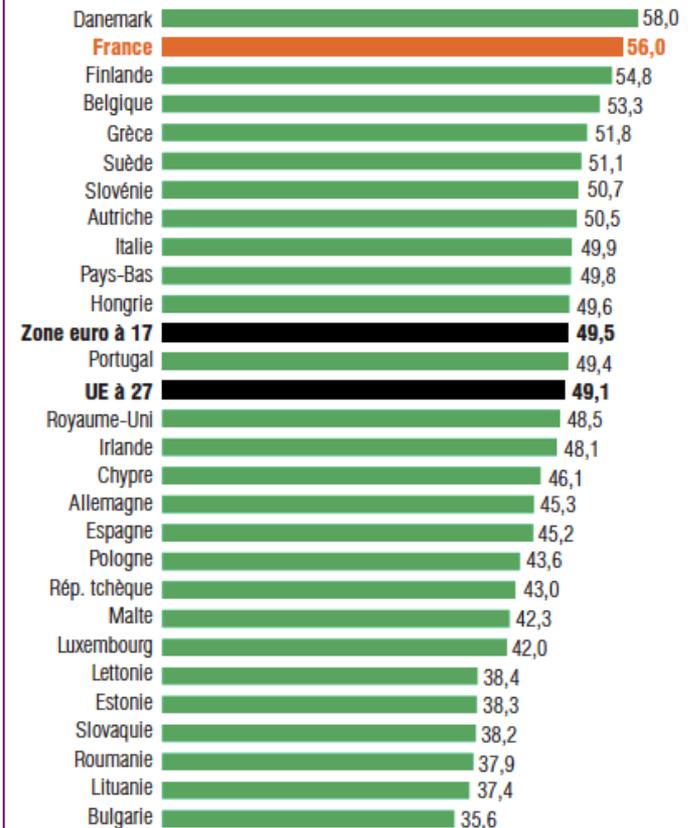
Une dépense publique qui n'a cessé de s'accroître depuis 50 ans
 Une dépense publique largement financée par des déficits budgétaires

Dépenses Publiques sur PIB. France. Données INSEE.



Dépenses des administrations publiques au sein de l'Union européenne en 2011

en % du PIB

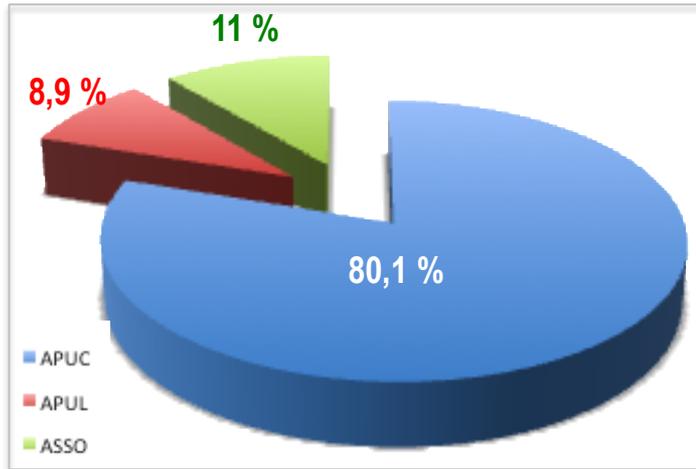


Source : Eurostat.



La raréfaction de la ressource

Une baisse des dotations et compensations de l'Etat aux APUL

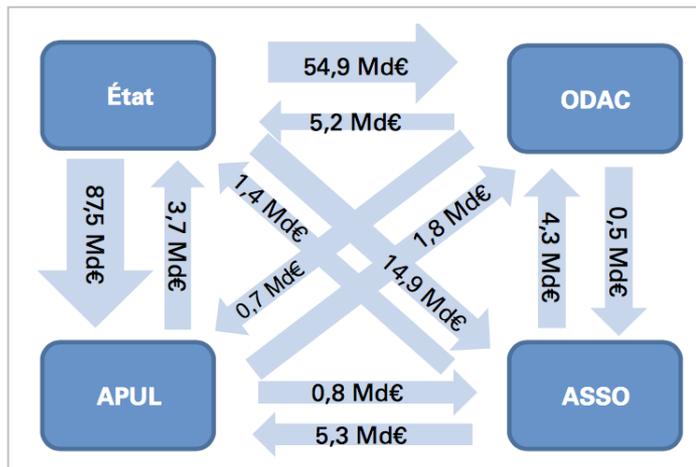


	LFI 2017 (format 2018)	LFI 2018

Dépenses de l'Etat hors dette et pensions	254,4	259,8
Concours collectivités territoriales	47,1	47,0
PSR union européenne	18,7	20,2
Dépenses hors dette et pensions	320,2	327,0

Intérêts de la dette	41,5	41,2
Pensions	55,7	56,5
Total charges dette + pensions	97,2	97,7

Total dépenses de l'Etat	417,4	424,7
---------------------------------	--------------	--------------



Déficit prévisionnel 2018
du budget de l'Etat

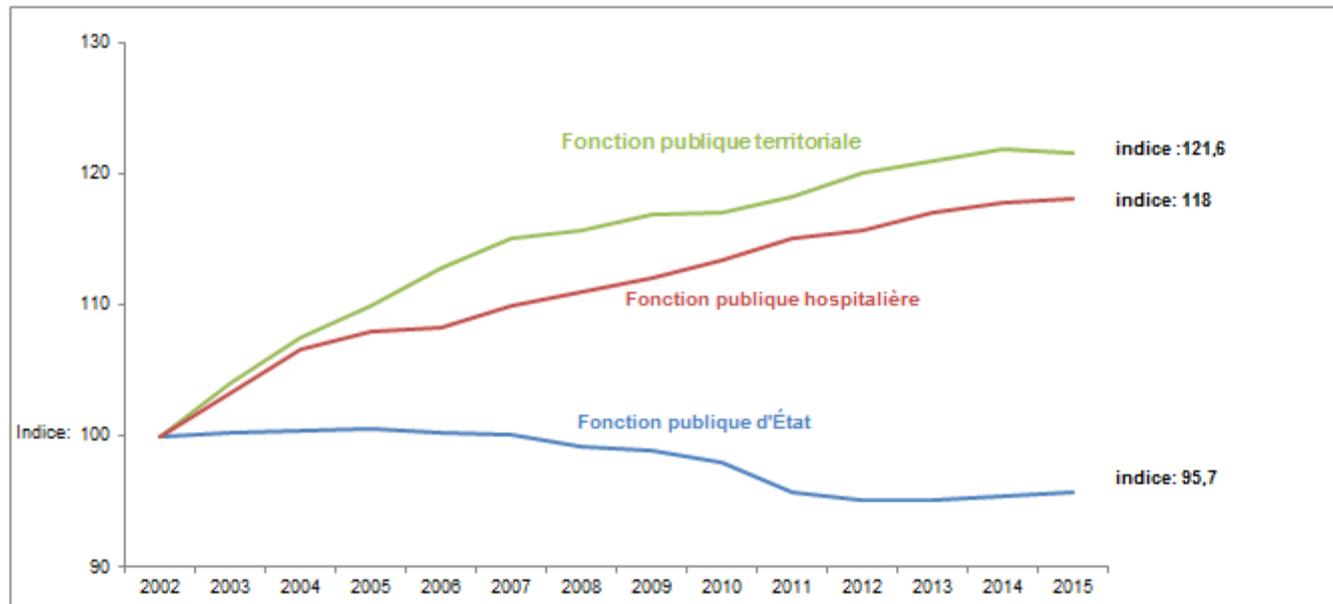


Déficit
82,9 Mds



La raréfaction de la ressource

Une dépense de fonctionnement des communes dans le collimateur de l'Etat



LES DÉPENSES DE PERSONNEL DES COLLECTIVITÉS LOCALES

(en milliards d'euros)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014*	2015**
Communes	26,00	26,85	27,90	29,00	30,38	31,25	31,95	32,61	33,20	34,12	35,00	36,41	n.d.
Groupements de communes à fiscalité propre	2,82	3,07	3,50	3,85	4,20	4,51	5,00	5,39	5,77	6,27	6,72	7,21	n.d.
Départements	5,21	6,13	6,56	7,07	8,33	9,93	10,67	10,96	11,17	11,54	11,82	12,15	12,34
Régions	0,52	0,57	0,62	0,78	1,60	2,35	2,68	2,78	2,86	2,97	3,06	3,19	3,29
Ensemble des collectivités territoriales et de leurs groupements à fiscalité propre	34,54	36,62	38,57	40,70	44,51	48,04	50,30	51,74	53,00	54,90	56,62	58,95	n.d.

Sources : DGFIP, DGCL.



La raréfaction de la ressource

Ce que cela implique en terme d'évolution de l'action publique

- **L'Etat va continuer à diminuer ses dotations et aides aux collectivités territoriales** afin de réduire la dépense publique globale mais aussi afin d'encourager les processus de recomposition territoriale
- **Avec la raréfaction de la ressource, il est nécessaires d'optimiser les ressources disponibles à l'échelle du bloc local** et de ne plus considérer communes et intercommunalités comme deux strates indépendantes mais comme l'expression de la même strate territoriale
- **La raréfaction de la ressource pose aussi la question du modèle de déploiement des équipements et des services** : le modèle de déploiement original basé uniquement sur la proximité n'est plus soutenable d'un point de vue financier sachant par ailleurs qu'il est de moins en moins adapté à l'évolution des modes de vie.



Ce que doit être un Projet de Territoire

Les premières générations de Projet de Territoire

Construire l'intercommunalité

- Le périmètre
- Les compétences

3 grandes ruptures à considérer

La métropolisation et l'évolution des modes de vie

La raréfaction de la ressource publique

La **nouvelle donne institutionnelle** issue de l'Acte III

- **Renforcement des prérogatives « obligatoires » des intercommunalités**
- **Réorganisation du bloc local avec la question des communes nouvelles**
- **Développement des coopérations et inter-territorialisation des politiques publiques**



■ Les principes de l'Acte I et de l'Acte II

Acte I de la
décentralisation

Acte II de la
décentralisation

- **4 niveaux territoriaux**
- **Absence de tutelle d'une collectivité territoriale sur une autre**
- **Absence de spécialisation des compétences et autonomie des collectivités territoriales (sauf EPCI)**
- **Compensation financière des transferts de compétences et autonomie financière**

- **La commune** (Collectivité territoriale)
- **L'intercommunalité** (Etablissements Publics de Coopération Intercommunale)
- **Le département** (Collectivité territoriale)
- **La région** (Collectivité territoriale)
- **Autonomie juridique** (personnes juridiques distinctes de l'Etat)
- **Autonomie organique** (organes délibérant élus par des administrés)
- **Autonomie fonctionnelle** (clause de compétence générale)
- Principe de **libre administration**

La clause de compétence générale signifie qu'il est accordé aux collectivités une **capacité générale d'intervention sans qu'il soit nécessaire de procéder à une énumération de leurs attributions**. Elle repose sur « l'intérêt public local » et découle de la loi municipale de 1884 étendue en 1982 aux autres collectivités.

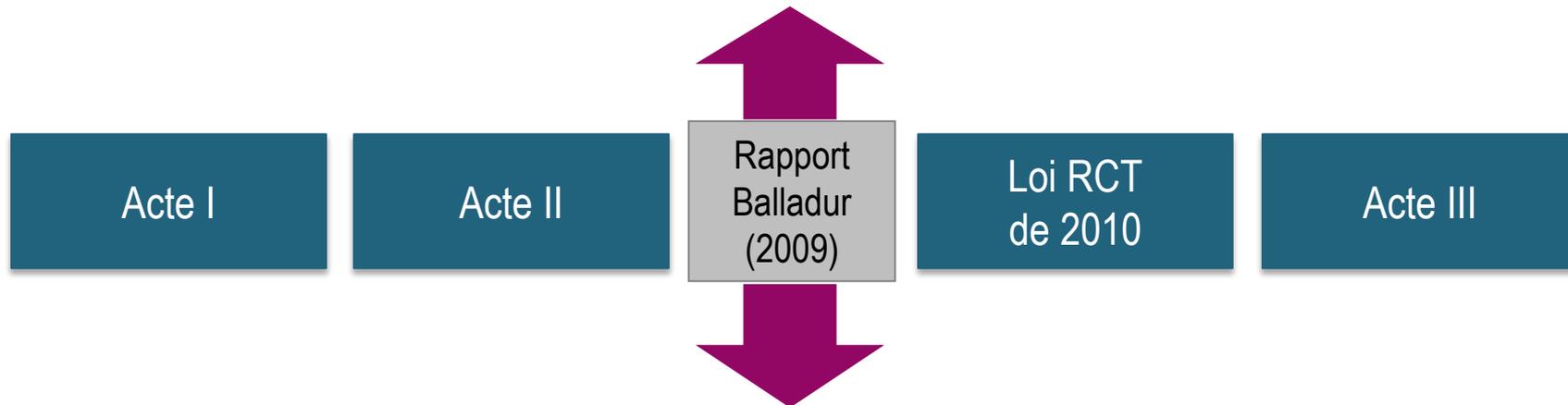
- Transfert de **fiscalité** et/ou **dotations** de l'État



La réforme territoriale

■ La rupture introduite par le rapport Balladur

L'émergence d'un discours sur la nécessité de faire émerger des métropoles puissantes pour assurer le développement et la croissance de la nation



L'émergence d'un discours sur la nécessité de réduire la dépense publique avec comme idée sous-jacente que la multiplication des échelons est la cause de l'inflation des dépenses



La réforme territoriale

Rapport
Balladur
(mars 2009)

Loi RCT
de 17 décembre
2010

Loi MAPTAM du
27 janvier 2014

Loi du 16 janvier
2015 relative à
la délimitation des
régions

Loi du 7 août 2015
relative à la Nouvelle
Organisation
Territoriale de la
République



20 propositions

Proposition 1 : favoriser le **regroupement des régions** (15 régions)

Proposition 2 : favoriser le **regroupement des départements**

Proposition 3 : désigner par une même élection les conseillers régionaux et départementaux

Proposition 4 : achever la **carte de l'intercommunalité**

Proposition 5 : **rationaliser la carte des syndicats** de communes

Proposition 7 : instaurer l'**élection directe des conseillers communautaires**

Proposition 8 : créer par la loi **11 métropoles**

Proposition 9 : permettre aux EPCI de se transformer en **communes nouvelles**

Proposition 11 : confirmer la clause de compétence générale au niveau communal (métropoles, communes nouvelles, communes...) et **supprimer la clause de compétence générale** pour les régions et départements

Proposition 12 : créer la **collectivité territoriale du « Grand Paris »**



La réforme territoriale

Loi RCT
de 17 décembre
2010

Loi MAPTAM du
27 janvier 2014

Loi du 16 janvier
2015 relative à
la délimitation des
régions

Loi du 7 août 2015
relative à la Nouvelle
Organisation
Territoriale de la
République

- Création du statut de **métropole**
- Création des **pôles métropolitains**
- Création des **communes nouvelles** par fusion de communes contigües
- **Regroupement de collectivités** (départements, régions, fusion régions et départements)
- **Achèvement de la carte intercommunale** avec un seuil minimum à 5 000 habitants

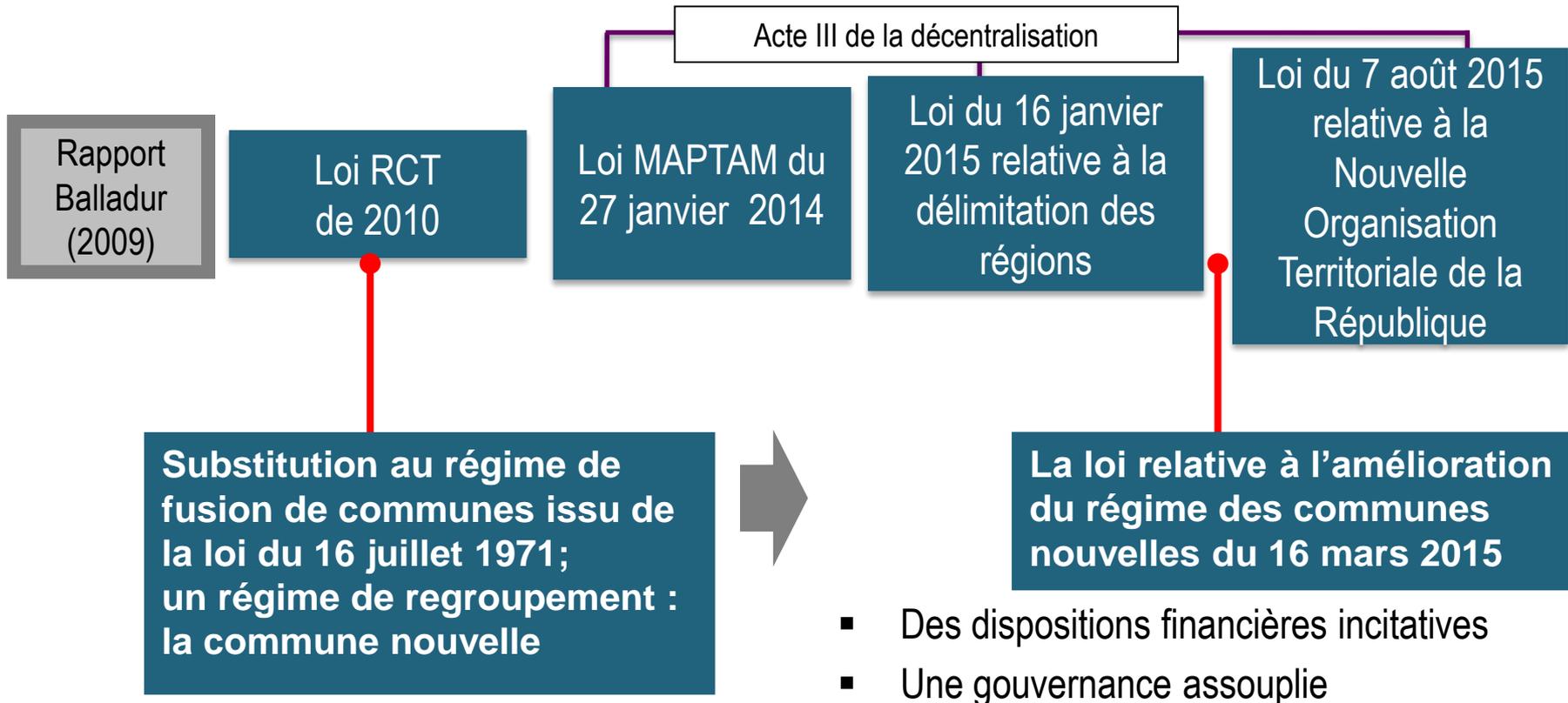
- Création obligatoire de trois **métropoles** à statut particulier
- Création obligatoire de neufs **métropoles** de droit commun
- Assouplissement des règles de création et fonctionnement des **pôles métropolitains** et création des **Pôles d'Equilibre Ruraux et Territoriaux**

- Fusion obligatoire et création de **14 régions métropolitaines**

- **Suppression de la clause de compétence générale** pour les régions et départements
- Maintien de la clause de compétence générale pour les communes **mais transferts obligatoires de compétences vers les EPCI**
- Elargissement des **compétences régionales (économie, aménagement, mobilité)** et de leur pouvoir normatif
- Recentrage des compétences des **départements** autour des solidarités
- **Enrichissement des compétences obligatoires des EPCI** et nouveau seuil à 15 000 hbts



La réforme territoriale





La réforme territoriale

Acte I de la décentralisation

Acte II de la décentralisation

Rapport Balladur (2009)

Loi RCT de 2010

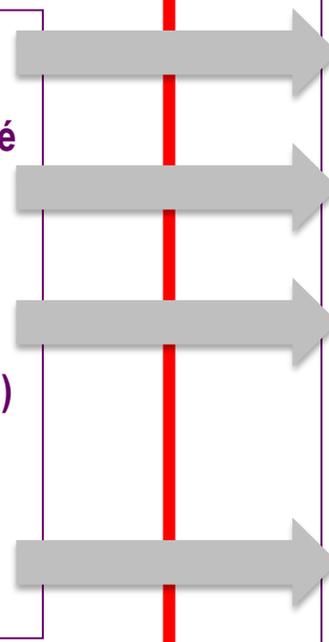
Acte III de la décentralisation

Une logique de décentralisation

- 4 niveaux territoriaux
- Absence de tutelle d'une collectivité territoriale sur une autre
- Absence de spécialisation des compétences et autonomie des collectivités territoriales (sauf EPCI)
- Compensation financière des transferts de compétences et autonomie financière

Une logique de rationalisation

- 2 principaux échelons : les régions / les EPCI-Métropoles
- Pouvoir normatif et réglementaire donné aux régions
- Suppression de la clause de compétence générale et spécialisation des compétences des collectivités
- Diminution des dotations de l'État aux collectivités territoriales





Ce que cela implique en terme d'évolution de l'action publique

- **L'Acte III de la décentralisation n'est qu'une étape dans le processus de rationalisation territoriale engagé depuis le rapport Balladur**
- **L'élargissement des périmètres intercommunaux pose la question de l'organisation infra-communautaire** pour des raisons de gouvernance mais aussi des raisons d'efficacité de l'action publique (difficulté des EPCI XXL a gérer les compétences réclamant de la proximité et de la réactivité)
- **Deux modèles sont en débat, la territorialisation des actions communautaires et la recomposition communale via les communes nouvelles. Pour la première fois depuis les lois Chevènement s'ouvre la possibilité de sortir d'une logique de dévitalisation progressive des communes** et de rééquilibrer le fonctionnement du bloc local (communes nouvelles + EPCI élargis)



Les premières générations de Projet de Territoire

Construire
l'intercommunalité

- Le périmètre
- Les compétences

3 grandes ruptures à considérer

La métropolisation
et l'évolution des modes
de vie

La raréfaction
de la ressource publique

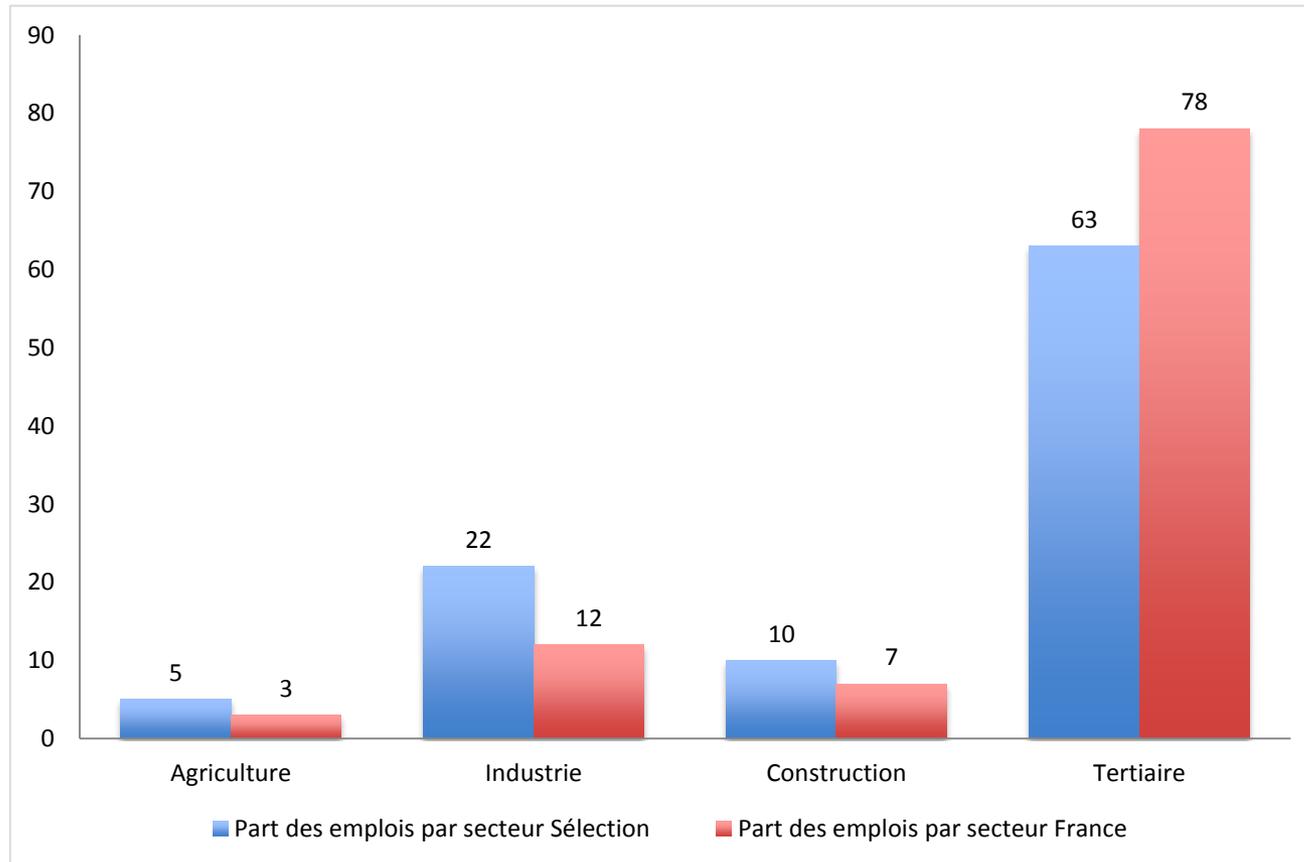
La **nouvelle donne
institutionnelle** issue
de l'Acte III

**Ce qui se passe sur le
territoire Saint Marcellin-
Vercors-Isère Communauté**



Ce qui se passe sur le territoire communautaire

La répartition de l'emploi par secteurs d'activité





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

L'évolution de l'emploi par sphère économique

Les activités présentielles sont les activités mises en œuvre localement pour la production de biens et de services visant la satisfaction des besoins de personnes présentes dans la zone, qu'elles soient résidentes ou touristes.

- Services aux particuliers
- Construction
- Santé et action sociale
- Commerce de détail
- Transport de voyageurs

Les activités productives sont déterminées par différence. Il s'agit des activités qui produisent des biens majoritairement consommés hors de la zone et des activités de services tournées principalement vers les entreprises de cette sphère.

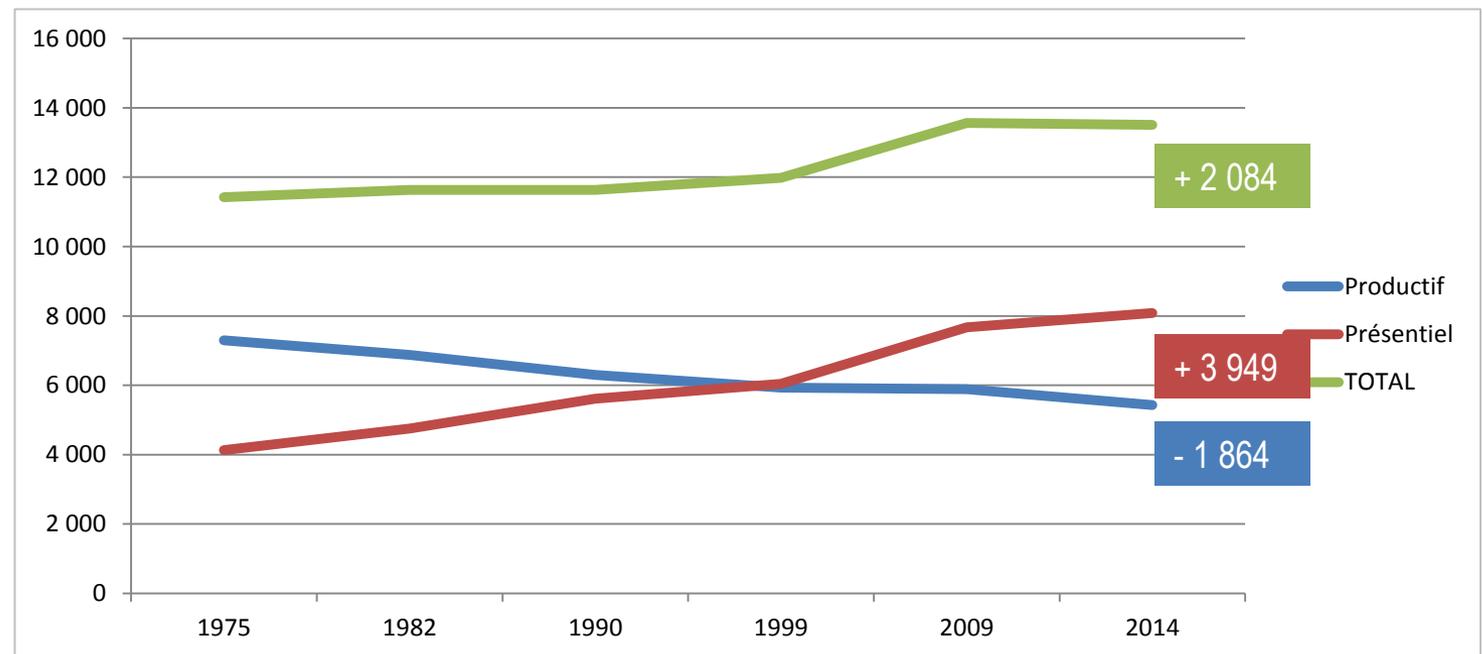
- Industrie
- Tertiaire productif et services aux entreprises
- Agriculture
- Énergie
- Commerce de gros



Ce qui se passe sur le territoire communautaire

L'évolution de l'emploi par sphère économique

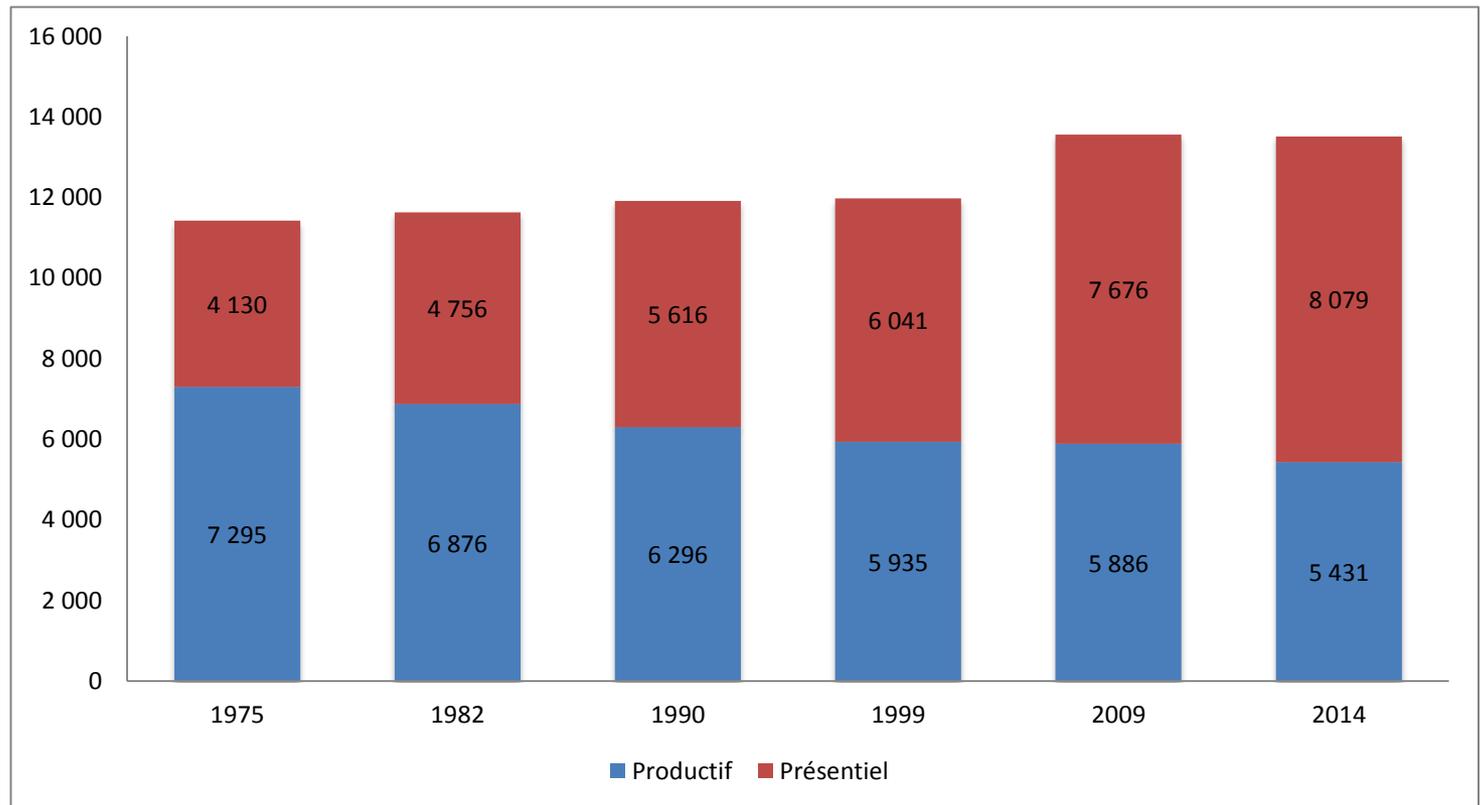
	1975	1982	1990	1999	2009	2014
Productif	7 295	6 876	6 296	5 935	5 886	5 431
Présentiel	4 130	4 756	5 616	6 041	7 676	8 079
TOTAL	11 425	11 632	11 632	11 976	13 562	13 509





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

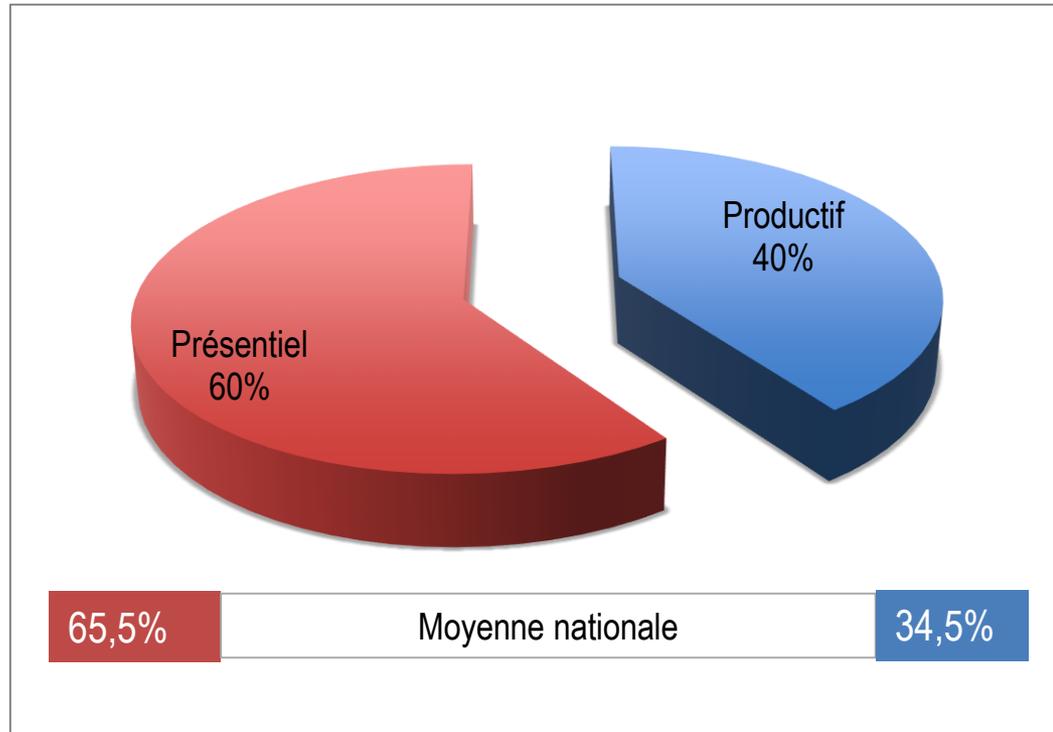
L'évolution de l'emploi par sphère économique





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

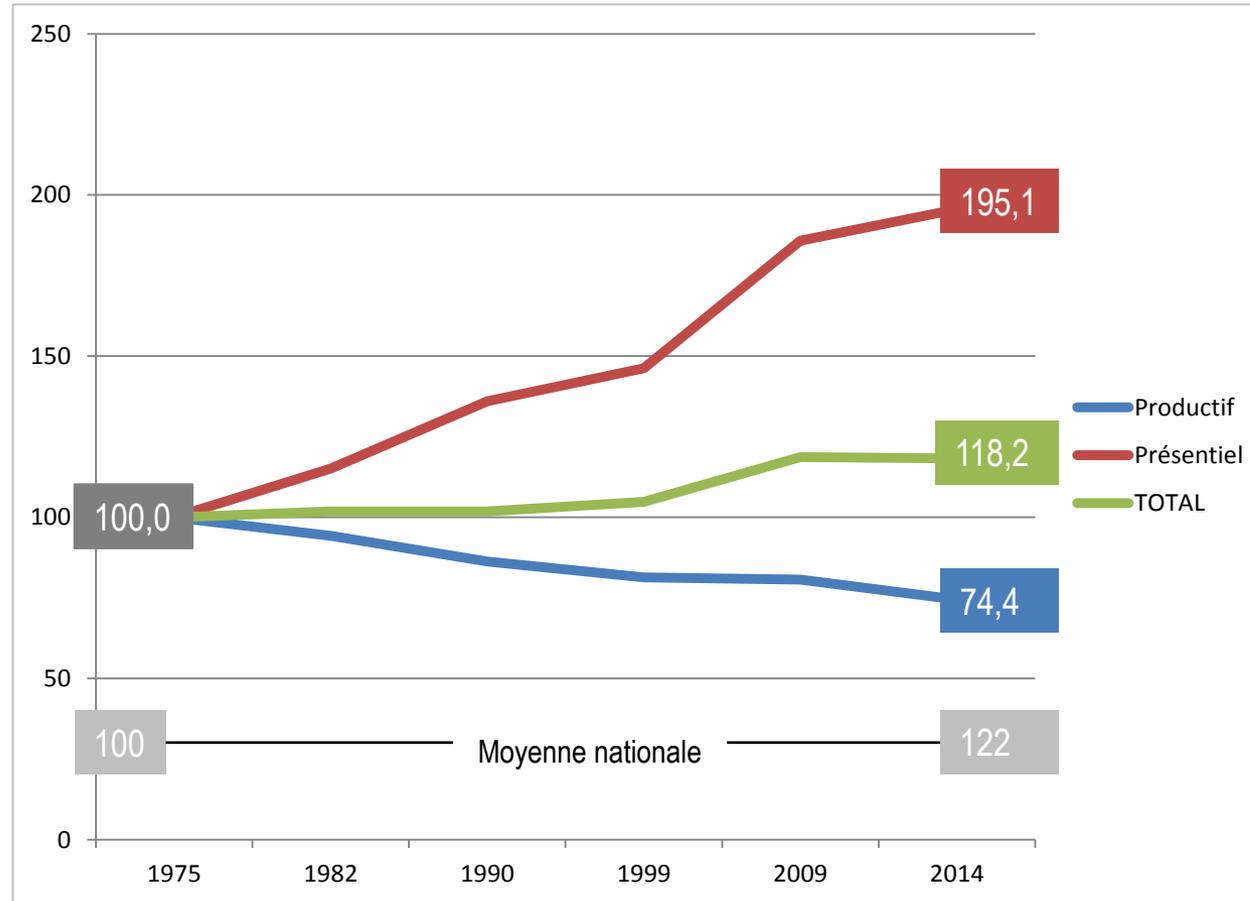
L'évolution de l'emploi par sphère économique





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

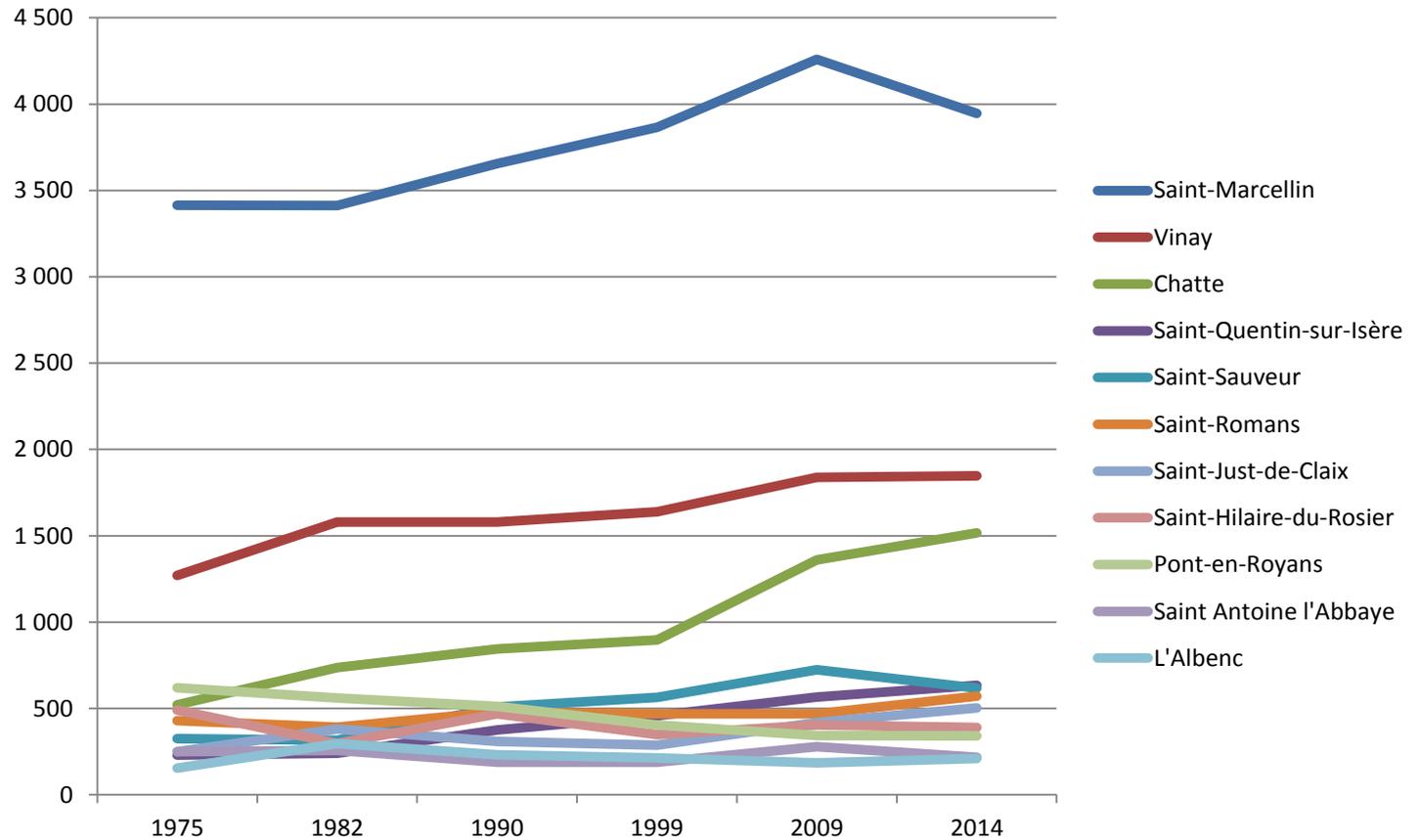
L'évolution de l'emploi par sphère économique





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

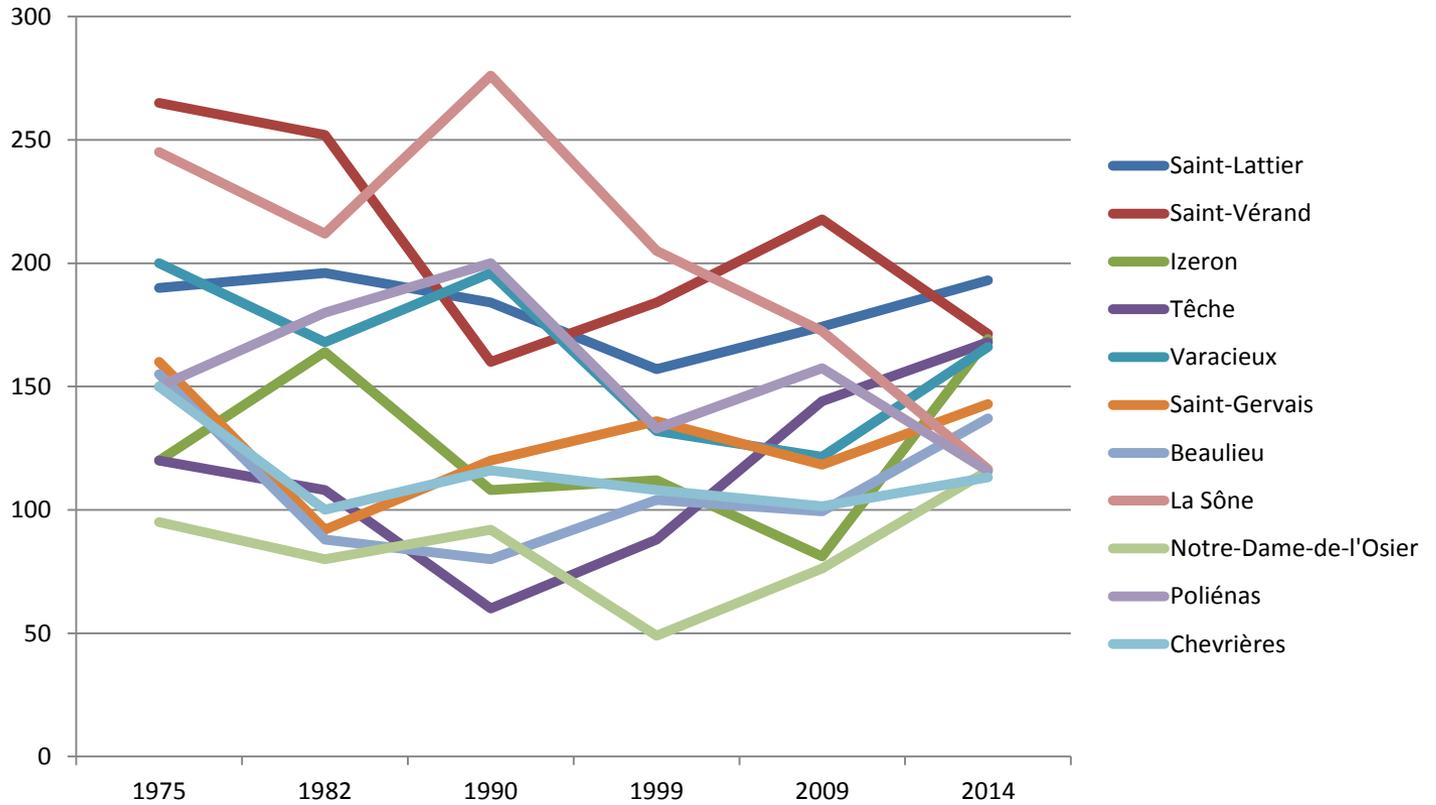
L'évolution de l'emploi par communes (en volume + 200 emplois)





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

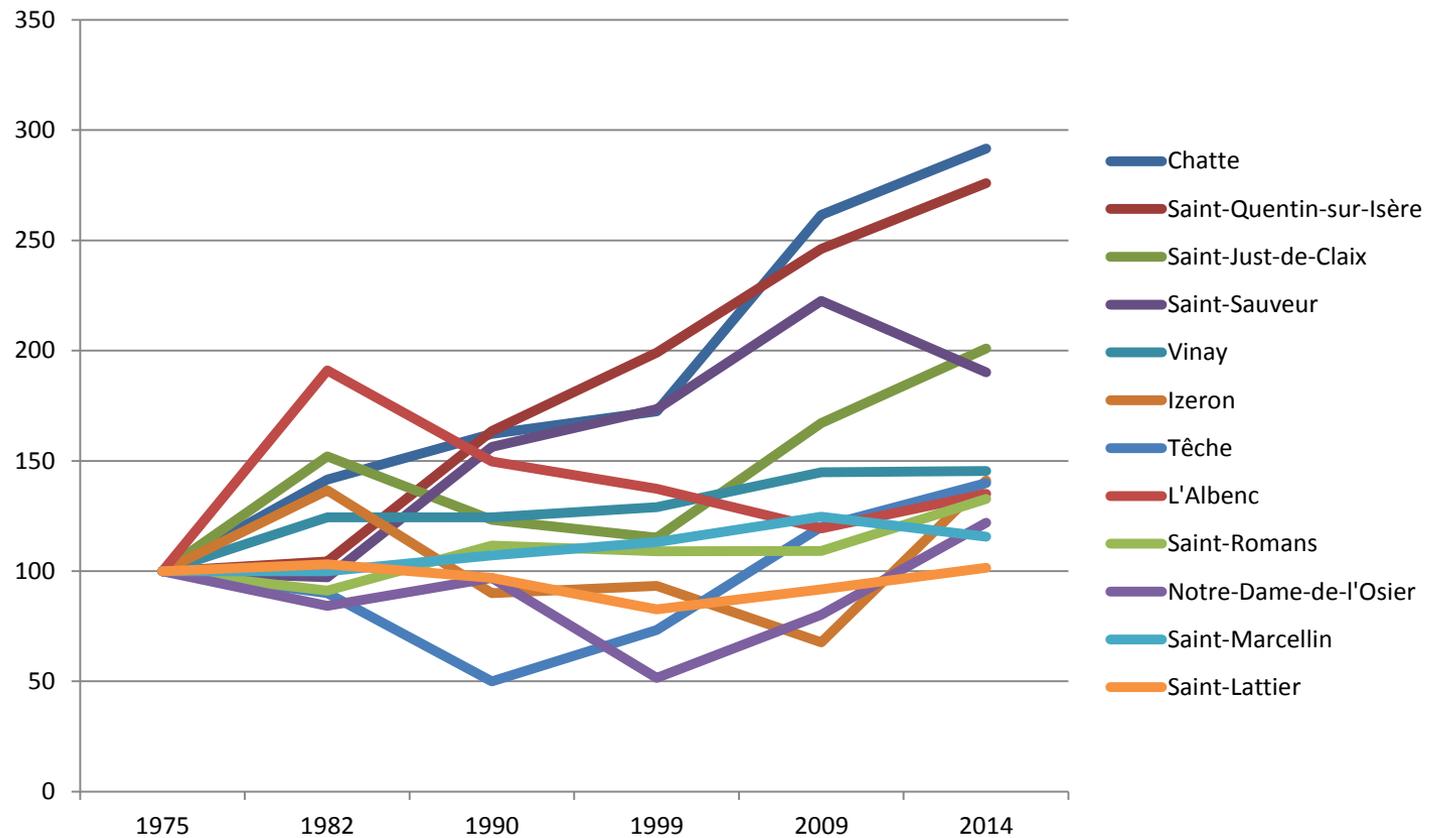
L'évolution de l'emploi par communes (en volume - 200 emplois)





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

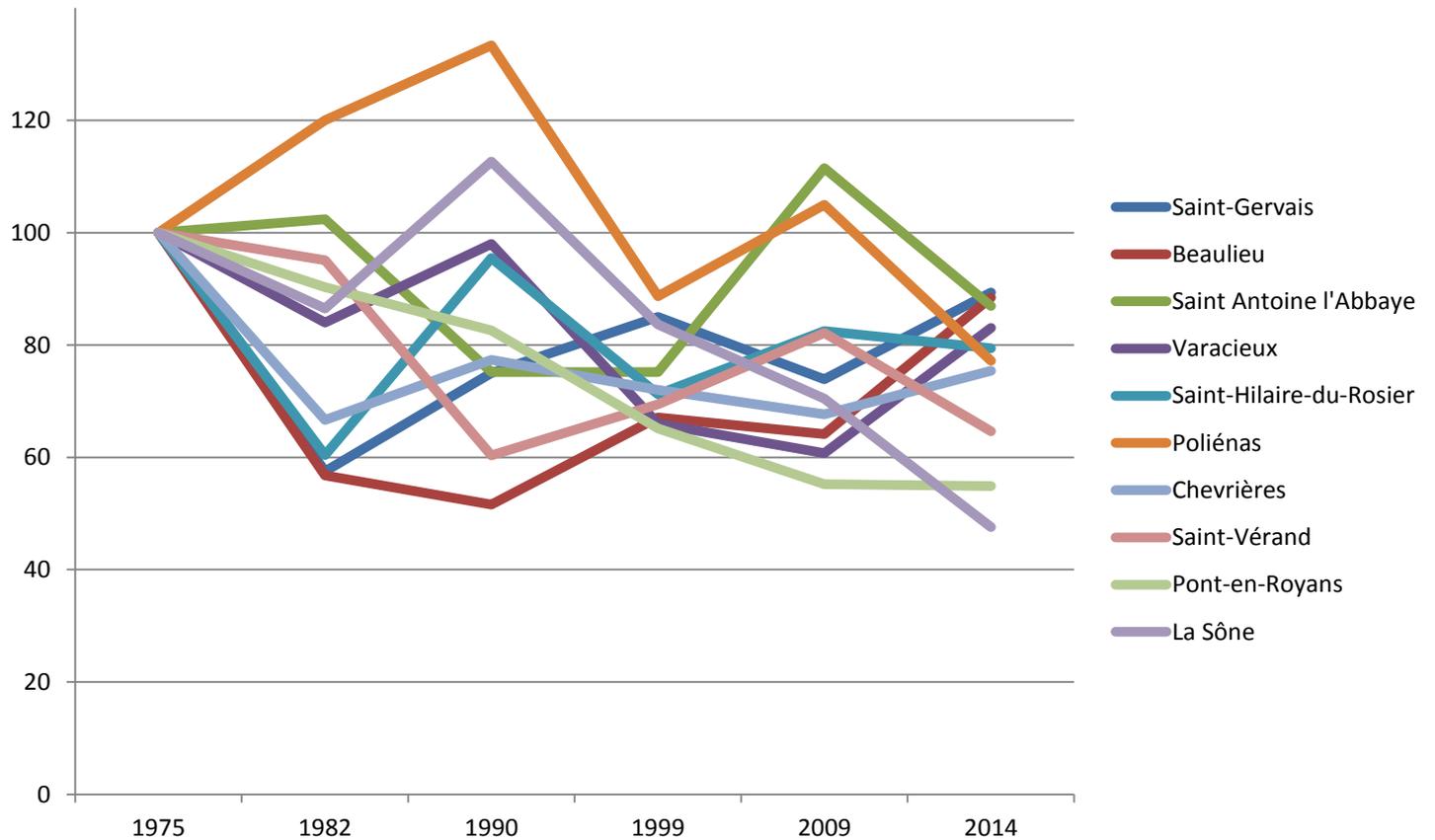
Evolution de l'emploi par communes (base 100 en 1975)





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

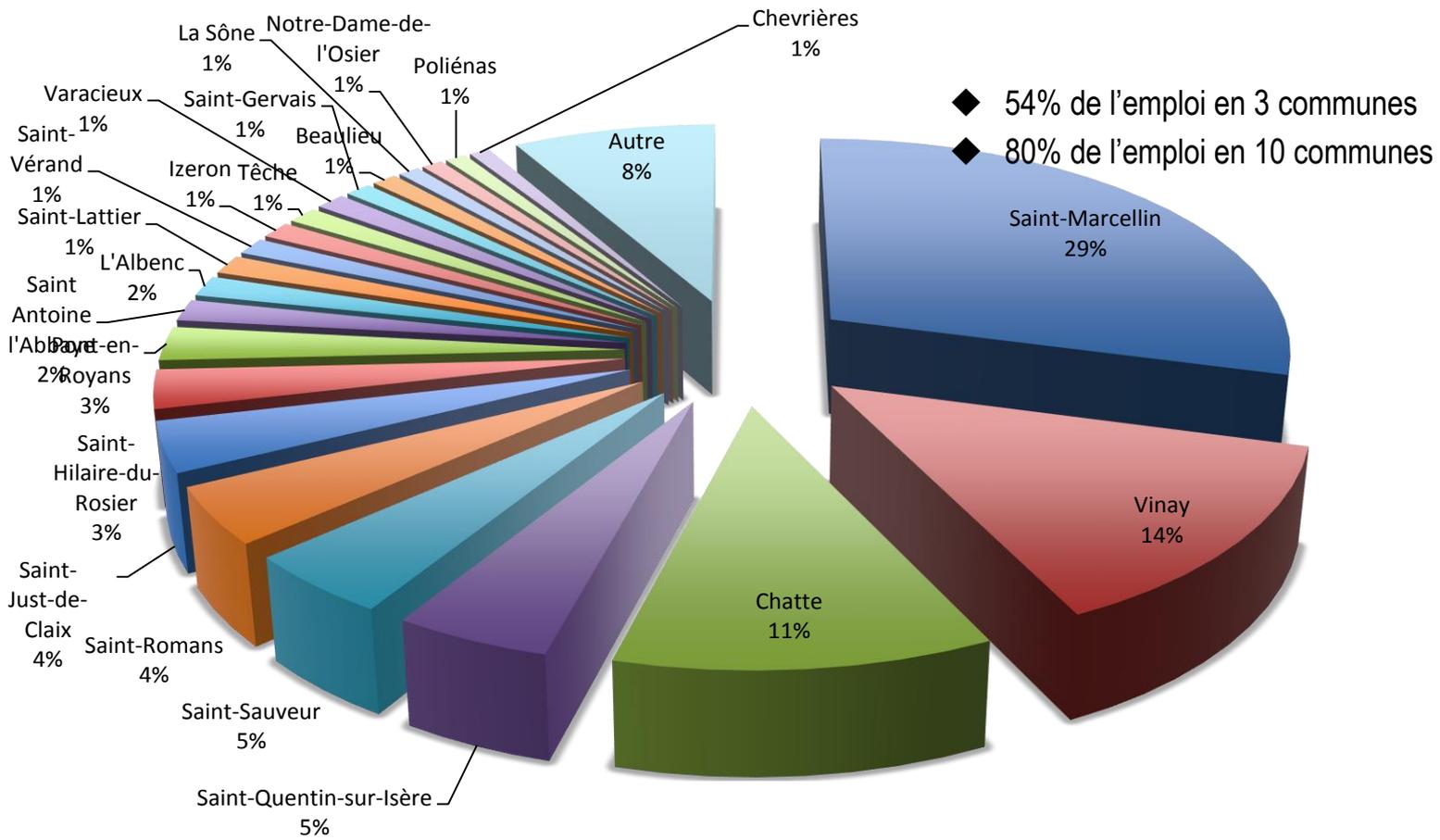
Evolution de l'emploi par communes (base 100 en 1975)





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

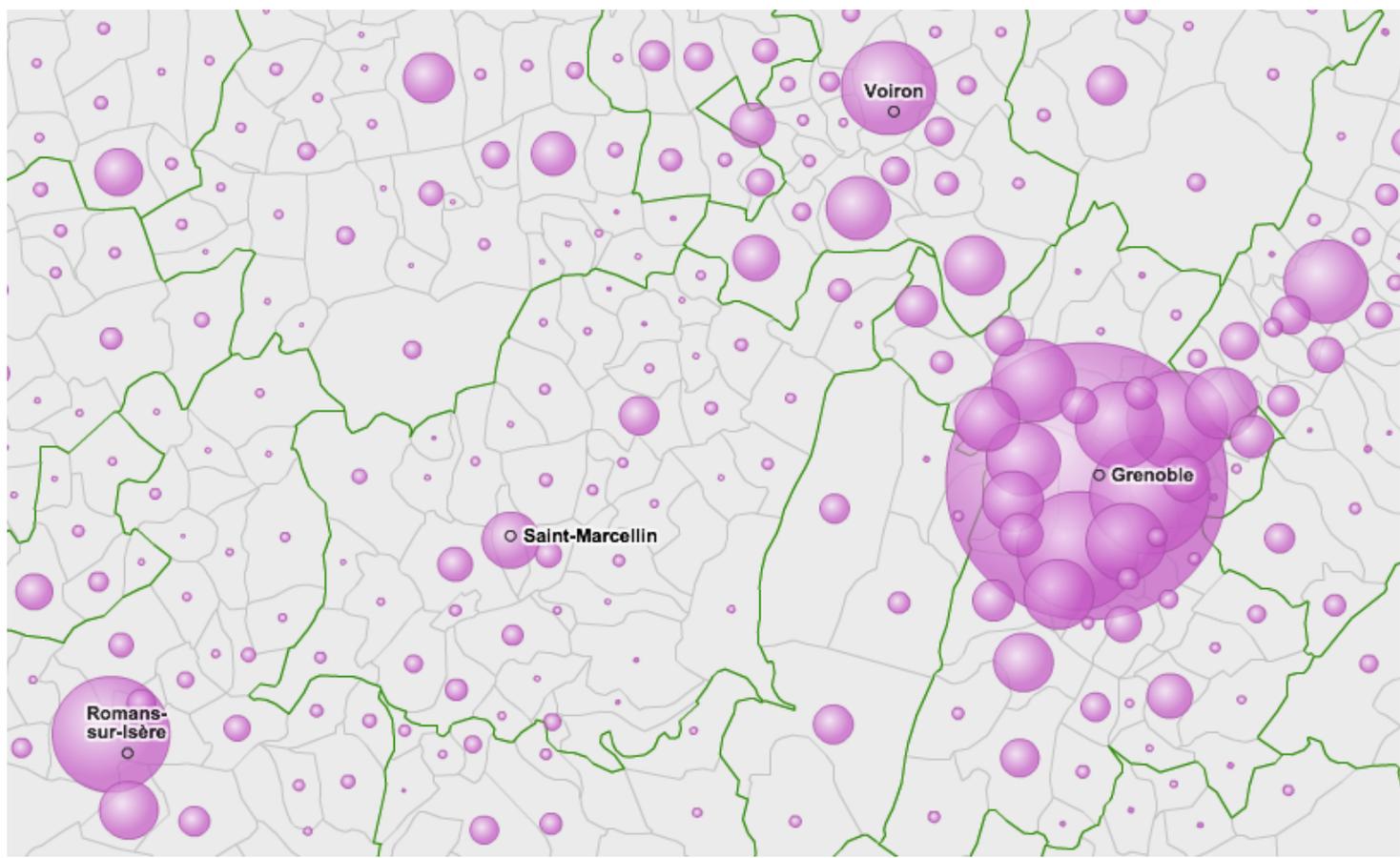
La répartition de l'emploi par commune





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

La répartition de l'emploi par commune



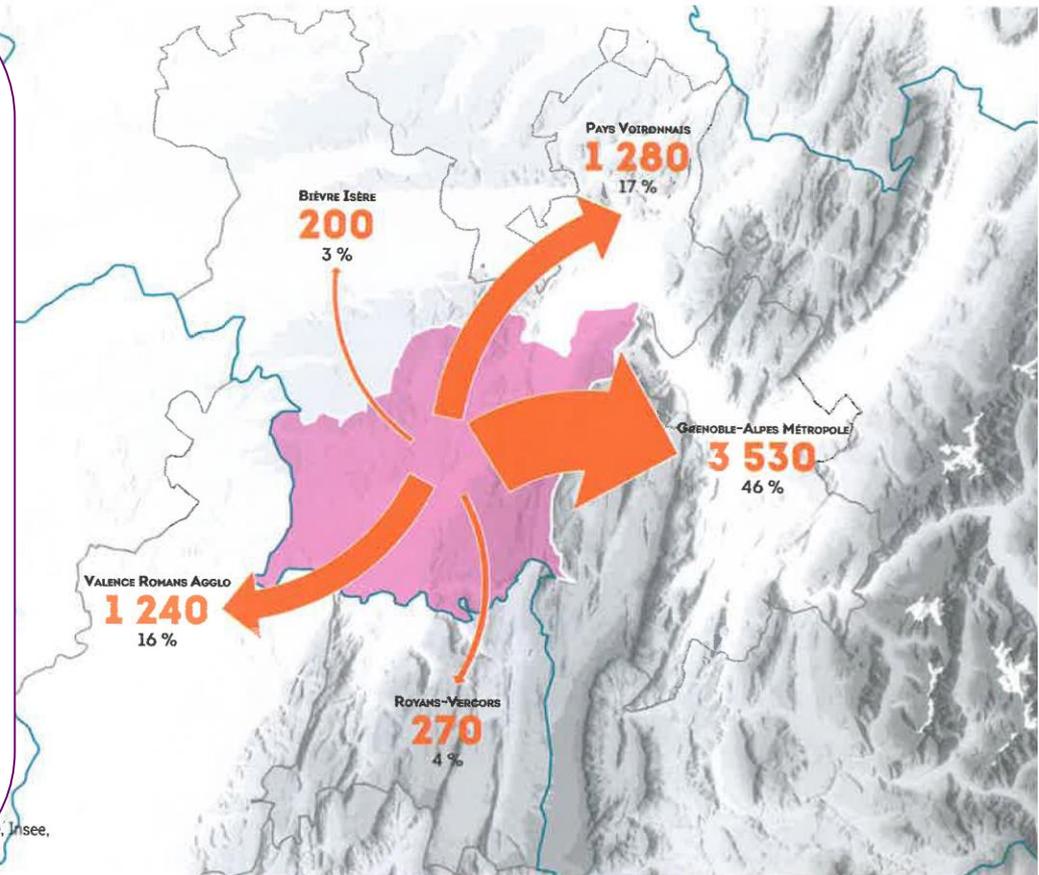


Ce qui se passe sur le territoire communautaire

Lieu de travail des actifs résidents

Sur les 18 430 actifs occupés que compte le territoire, **41% travaillent à l'extérieur du périmètre communautaire :**

- 3 540 actifs occupés (46% des actifs sortants) travaillent dans la métropole grenobloise
- 1 280 actifs occupés (17% du total des actifs sortants) travaillent dans la CA du Pays Voironnais
- 1 240 actifs occupés (16% du total des actifs sortants) travaillent dans la CA Valence-Romans



re, Insee,
ne



Ce qui se passe sur le territoire communautaire

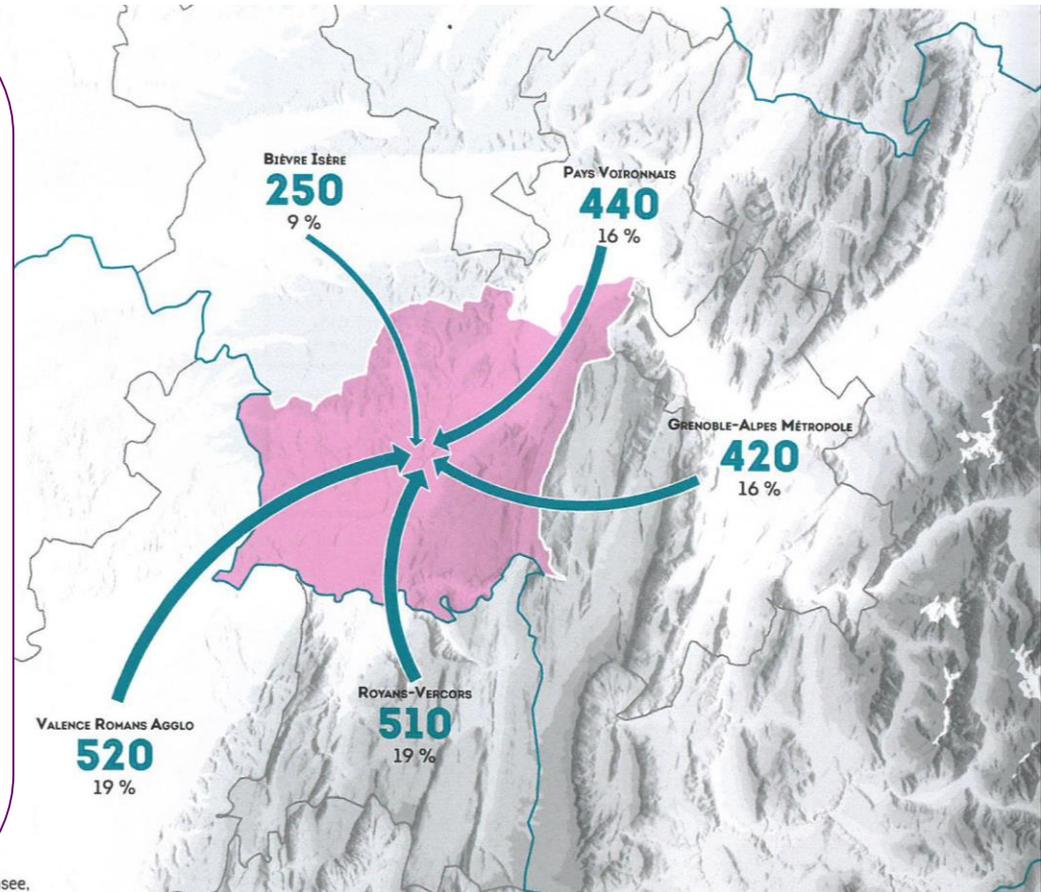
Lieu de résidence des actifs occupant un emploi

La Communauté compte 13 510 emplois pour 18 430 actifs occupés soit un Taux de Couverture en Emplois de 0,73

80% des emplois du territoire sont occupés par des actifs habitant le territoire

Parmi les 20% d'actifs occupant un emploi du territoire mais n'habitant pas le territoire :

- 520 (19%) habitent la CA Valence-Romans
- 510 (19%) habitent la CC Royans-Vercors
- 440 (16%) habitent la CA du Pays Voironnais
- 420 (16%) habitent la métropole grenobloise



Source: Insee.



Ce qui se passe sur le territoire communautaire

Les masses salariales générées par les emplois présents

		80% des emplois sont occupés par des actifs résidant dans le territoire	20% des emplois occupés par des actifs résidant à l'extérieur du territoire
Nombre d'emplois présents dans le territoire	13 500	10 800	2 700
Masse salariale générée par les emplois	209 000 000,00 €	150 000 000,00 €	59 000 000,00 €
		72% du total de la masse salariale produite par les emplois du territoire est générée par les 60% d'actifs résidant dans le territoire	28% du total de la masse salariale produite par les emplois du territoire est générée par les 20% d'actifs résidant à l'extérieur du territoire
Masse salariale générée par chaque emplois		13 888,89 €	21 851,85 €

Les emplois les plus qualifiés du territoire sont occupés par des actifs résidant à l'extérieur





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

Les masses salariales générées par les actifs résidant

		59% des actifs occupés résidant dans le territoire travaillent dans le territoire	41% des actifs occupés résidant dans le territoire travaillent hors du territoire
Nombre d'actifs résidant dans le territoire	18 400	10 800	7 600
Masse salariale générée par les actifs du territoire	347 000 000,00 €	150 000 000,00 €	197 000 000,00 €
		43% de la masse salariale totale des actifs habitant le territoire est produite par des actifs travaillent dans le territoire	57% de la masse salariale totale des actifs habitant le territoire est produite par des actifs travaillant à l'extérieur du territoire
Masse salariale générée par chaque emplois		13 888,89 €	25 921,05 €

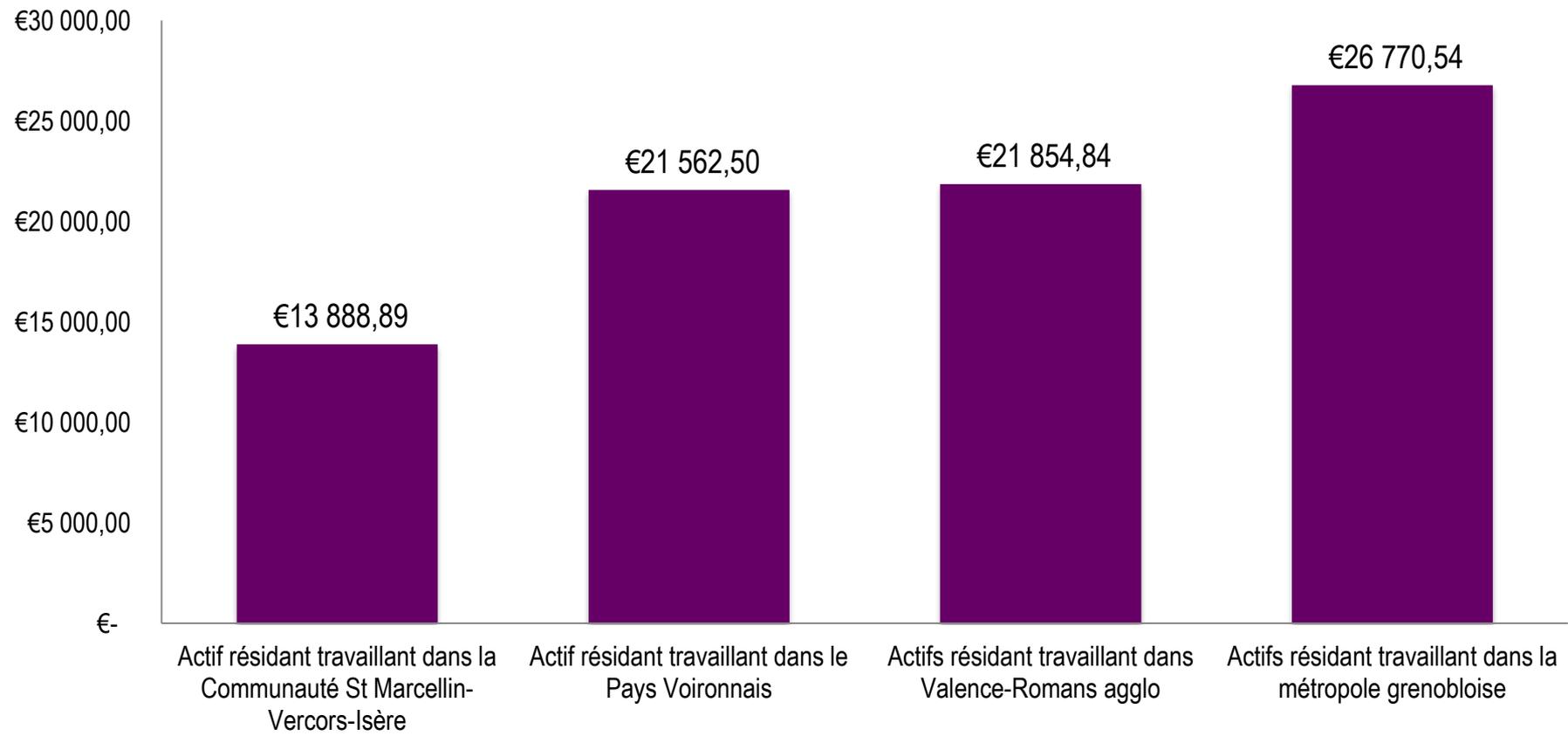
Les personnes les plus aisées du territoire travaillent à l'extérieur du territoire





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

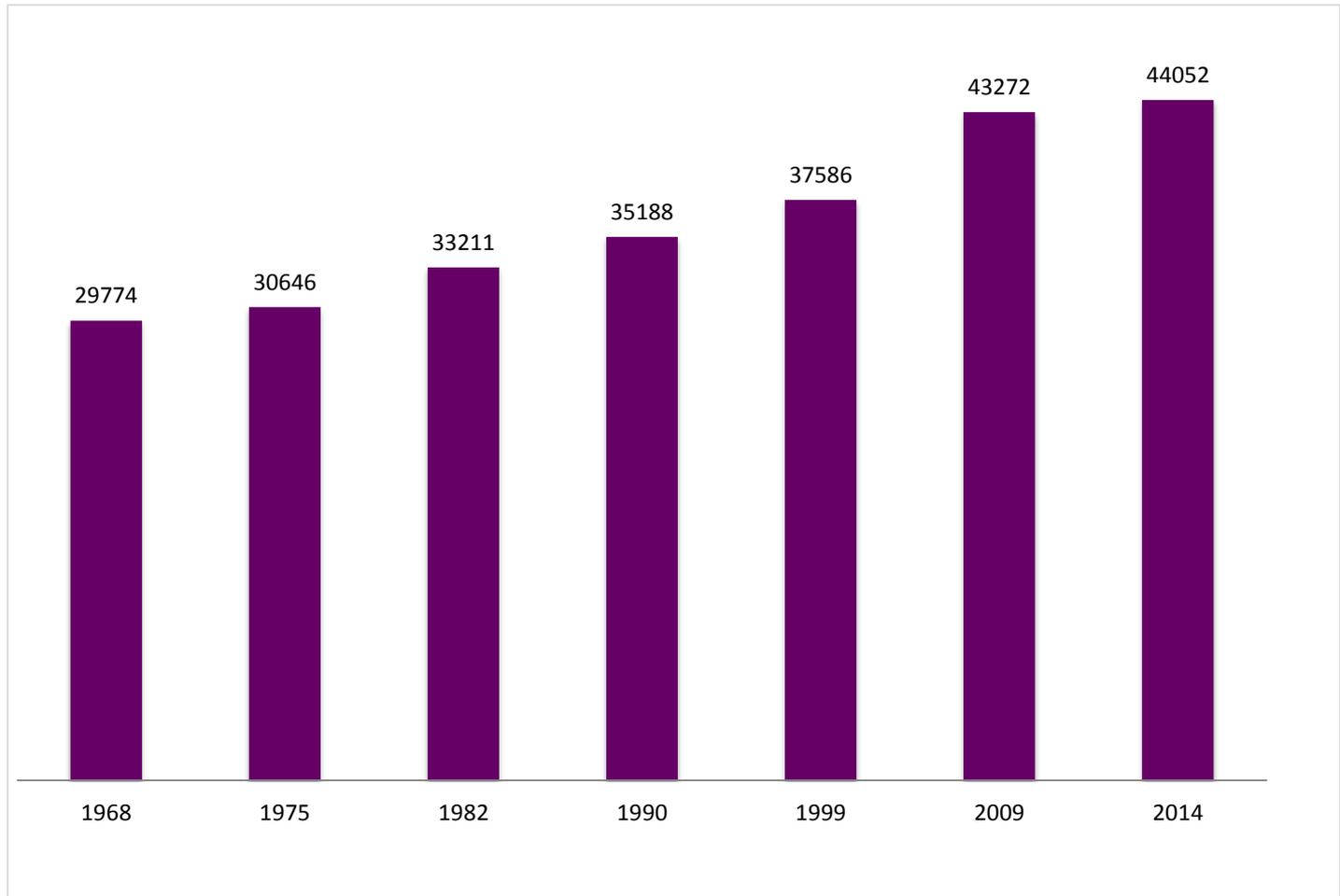
Masse salariale moyenne par actifs résidant en fonction de leur lieu de travail





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

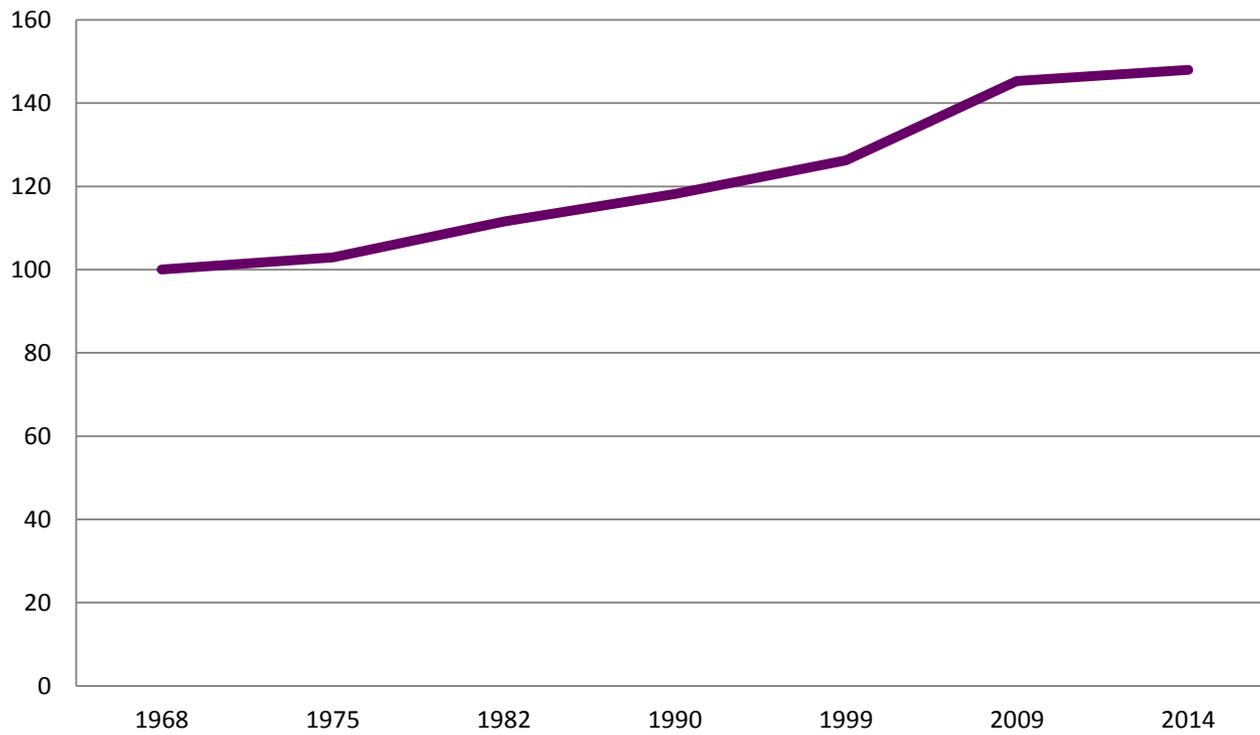
L'évolution de la population





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

L'évolution de la population

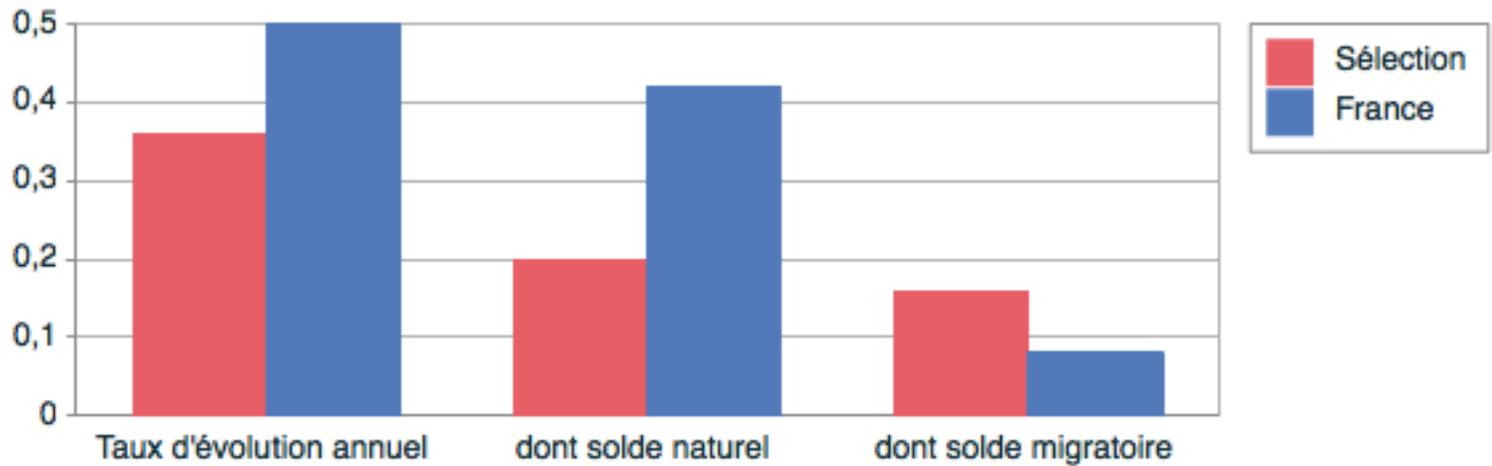




Ce qui se passe sur le territoire communautaire

L'évolution de la population

Taux d'évolution annuel de la population lié aux soldes naturel et migratoire

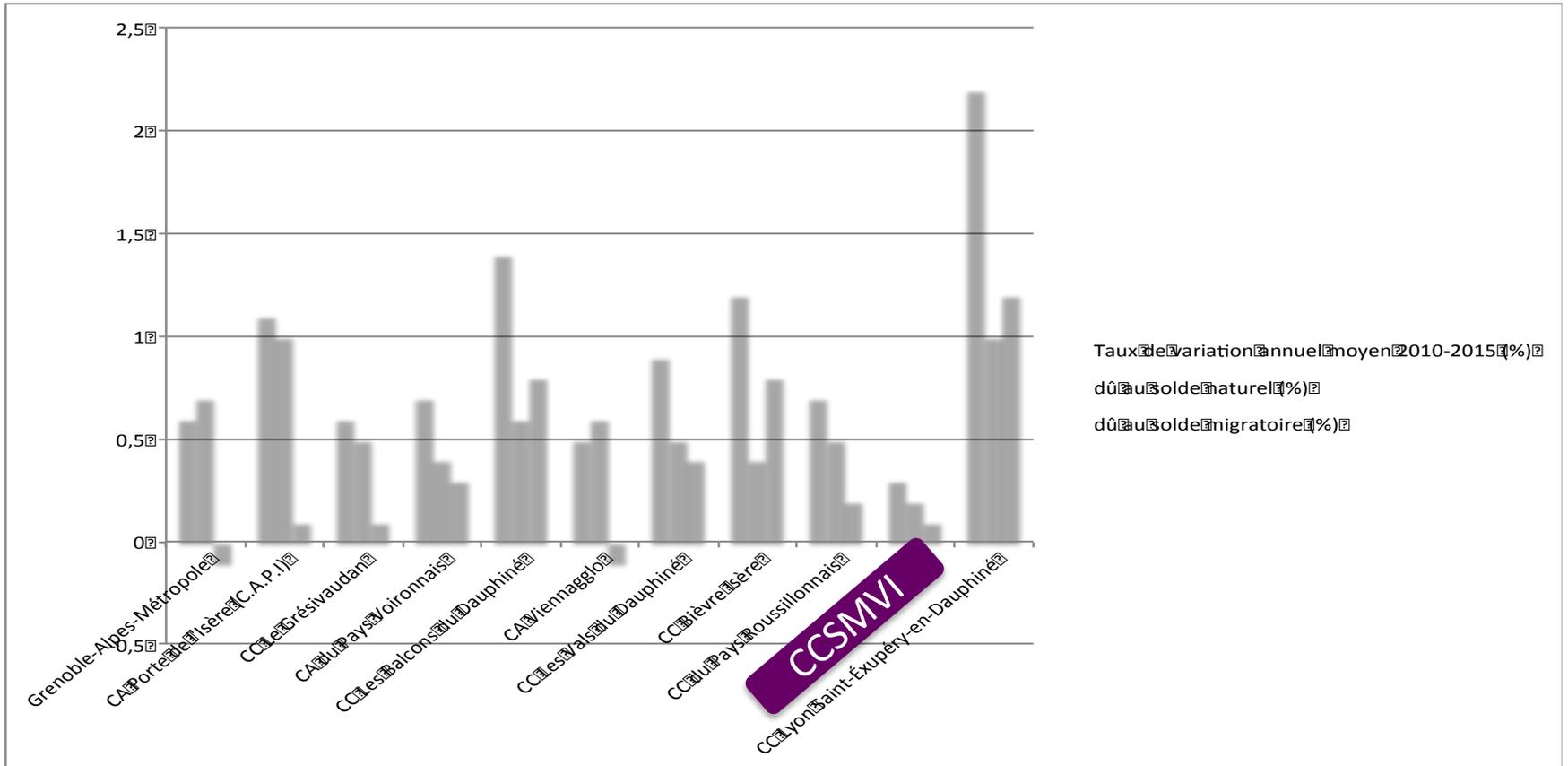


source : Insee, RP - 2009-2014



Ce qui se passe sur le territoire communautaire

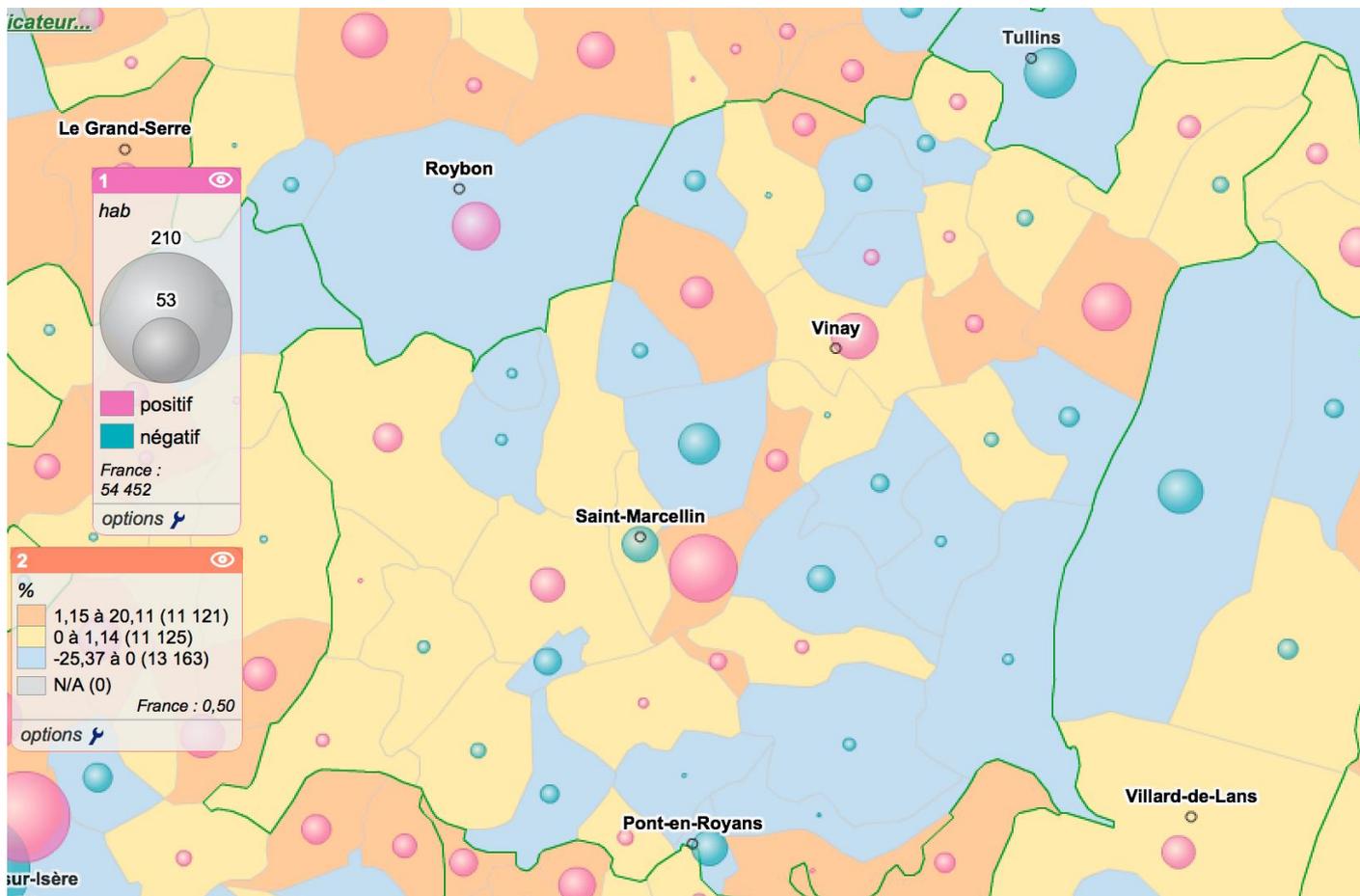
L'évolution de la population comparée





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

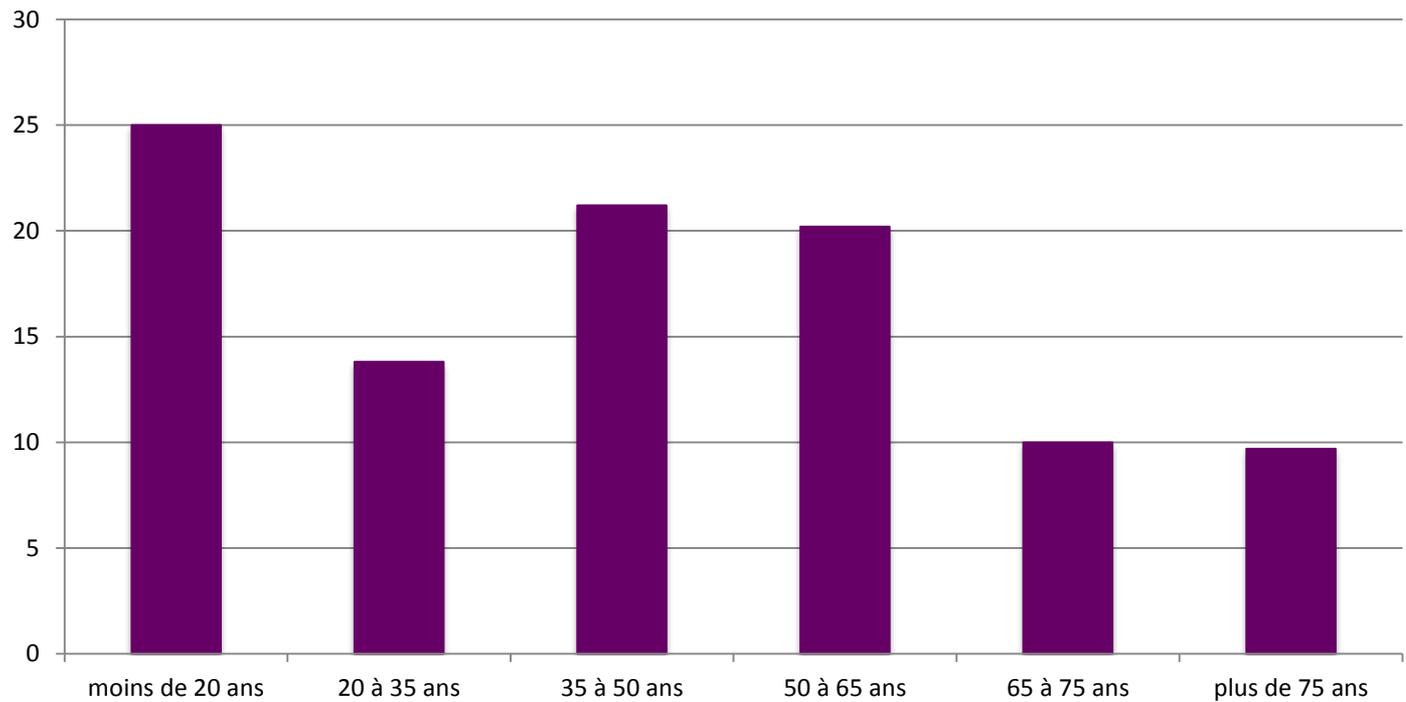
L'évolution de la population par communes





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

La répartition par âge





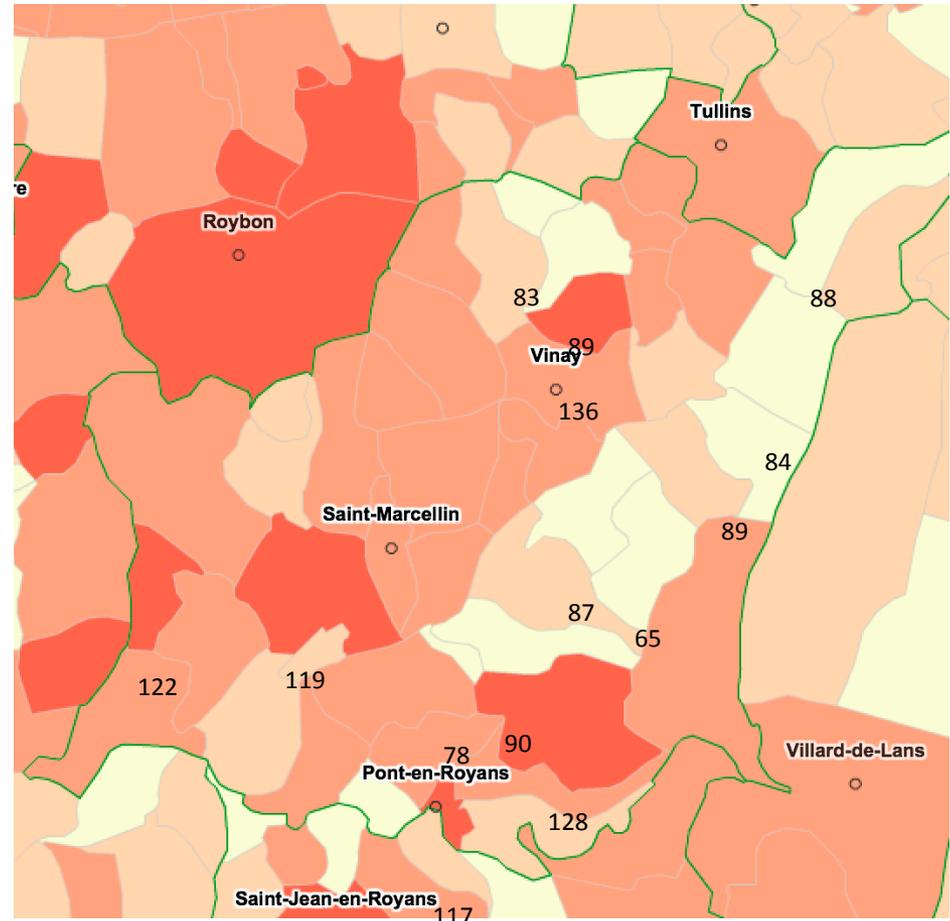
Ce qui se passe sur le territoire communautaire

Le taux de dépendance économique

Le taux de dépendance économique est le rapport entre la population de moins de 20 ans et de 60 ans et plus et la population en âge de travailler (20-59). Quand il est supérieur à 100 cela signifie qu'il y a plus d'inactifs que d'actifs

- Notre Dame de l'Osier : 136
- Presles : 128
- Montagne : 122
- Saint Marcellin : 119
- Pont en Royans : 117

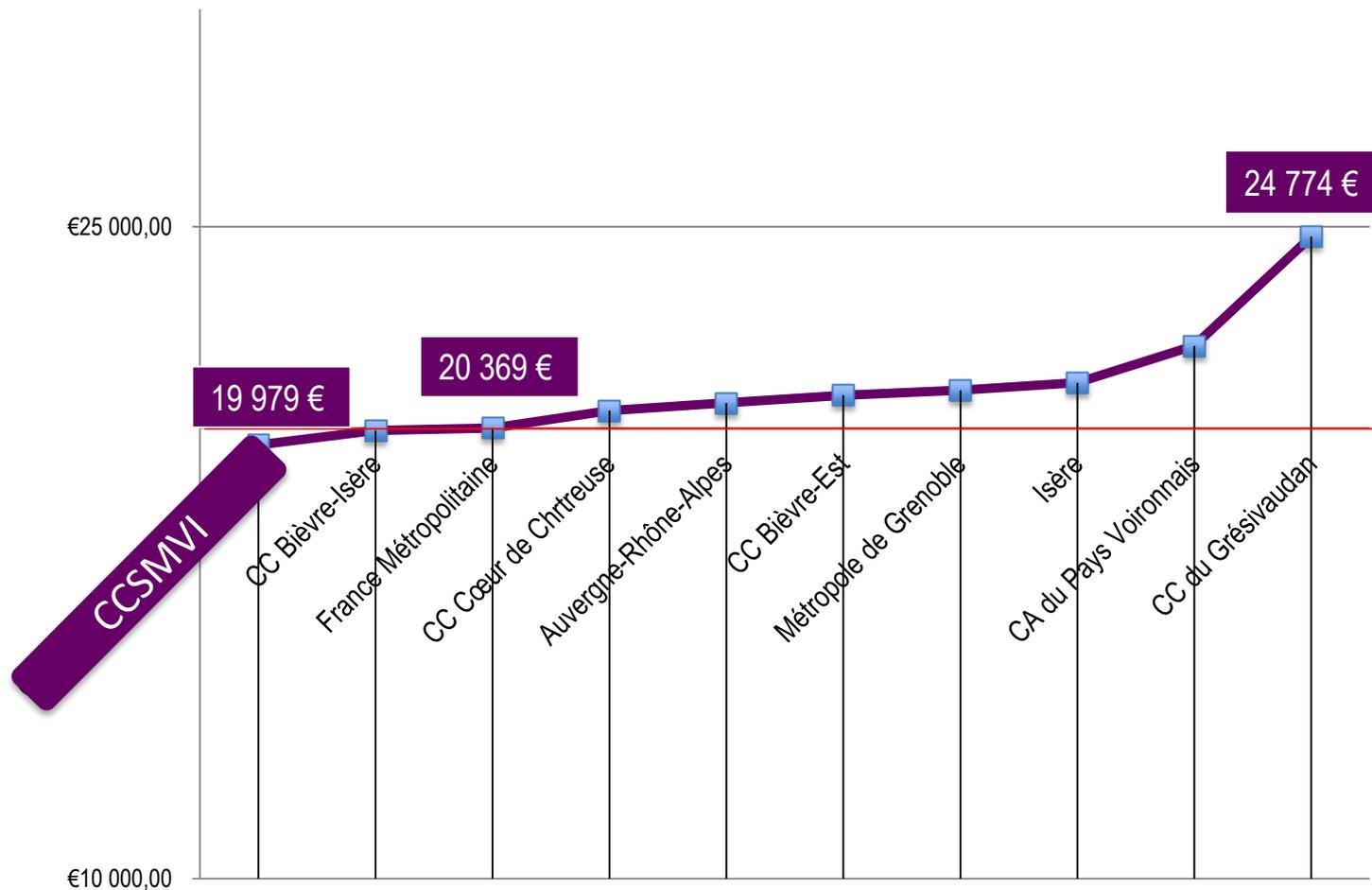
- Saint Pierre de Chérennes : 90
- Vatillieu- Saint Gervais : 89
- La Rivière : 84
- Quincieu : 83
- Cognin les Gorges : 87
- Saint Quentin sur Isère : 88
- Beauvoir en Royans : 78
- Malleval en Vercors : 65





Ce qui se passe sur le territoire communautaire

Le revenu médian par unité de consommation





La méthodologie de construction du projet

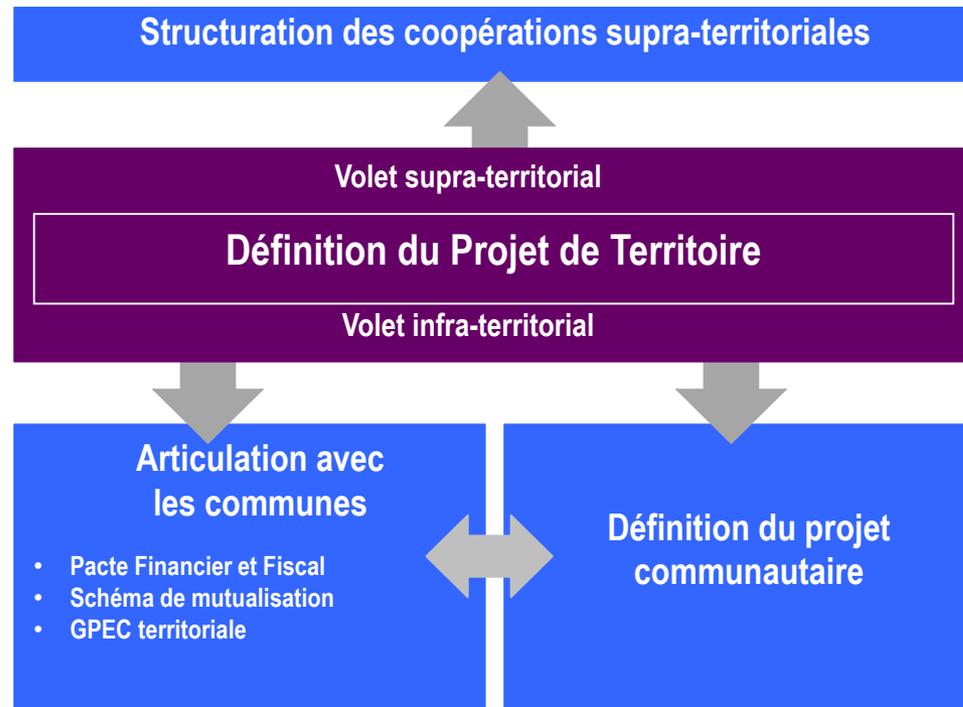
Les nouvelles générations de Projet de Territoire

- **Penser simultanément le « dedans »** (l'organisation du bloc local / la relation communes-EPCI) **et le « dehors »** (la structuration des coopérations inter-territoriales, les relations avec les autres territoires)
- Réfléchir sur **l'ensemble des enjeux du territoire** (et pas seulement sur les prérogatives intercommunales) et sur la **capacité de la puissance publique à se saisir de ces enjeux**, les **politiques publiques en réponse aux enjeux** et **l'échelle pertinente de déploiement** de ces politiques
- Organiser, à l'échelle du bloc local, un dialogue itératif entre **ce qu'il est souhaitable de faire** (le Projet de Territoire...), **ce qu'il est possible de faire** (les capacités financières à un instant T...) et **ce qui est soutenable** (la politique fiscale...).
- Définir des **priorités** (*l'unité de mesure n'est plus ce qui est utile mais parmi tout ce qui est utile ce qui est prioritaire*), faire des **choix** et vérifier que l'allocation des ressources est cohérente avec les choix effectués



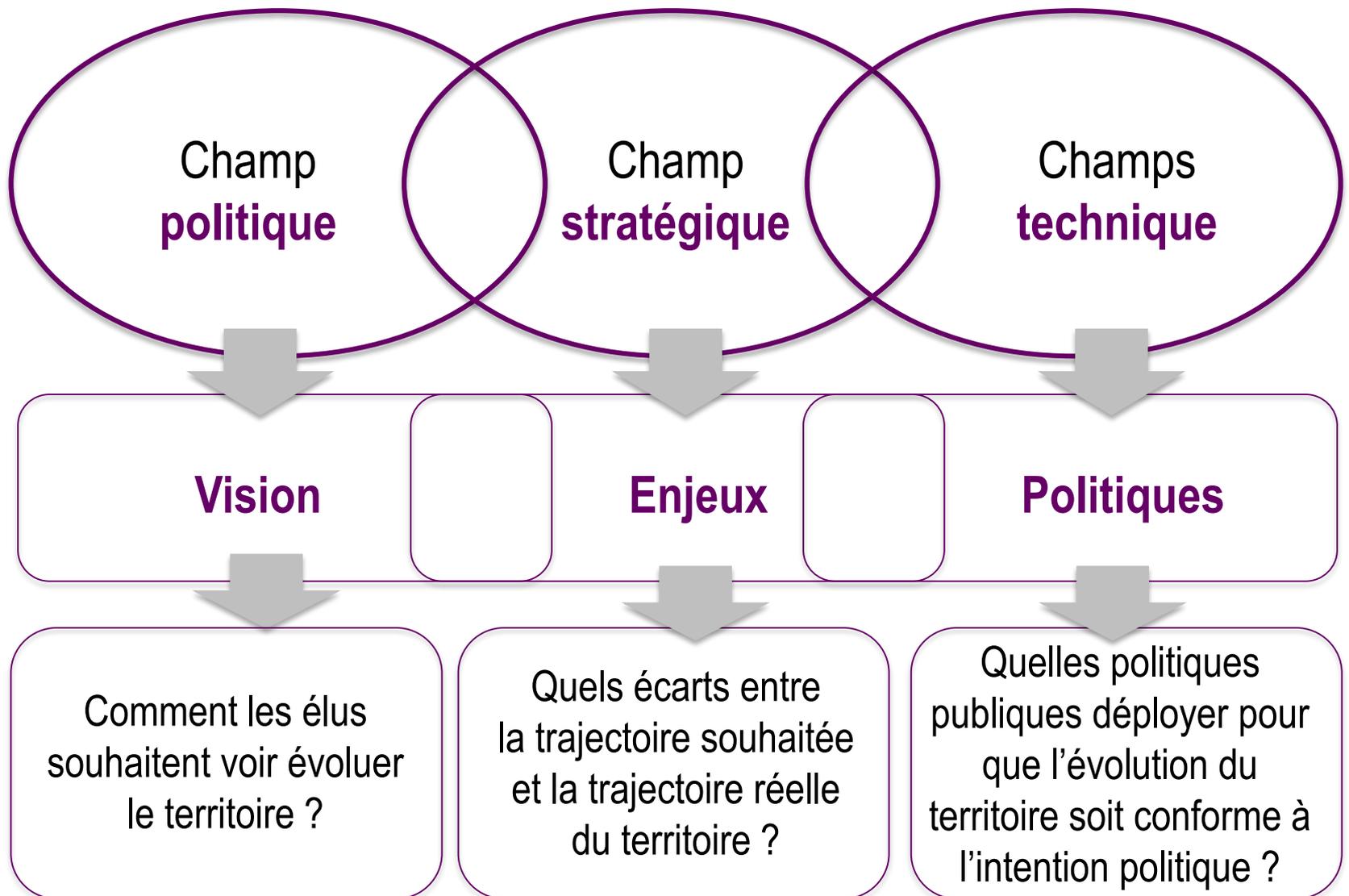
La méthodologie de construction du projet

Les nouvelles générations de Projet de Territoire



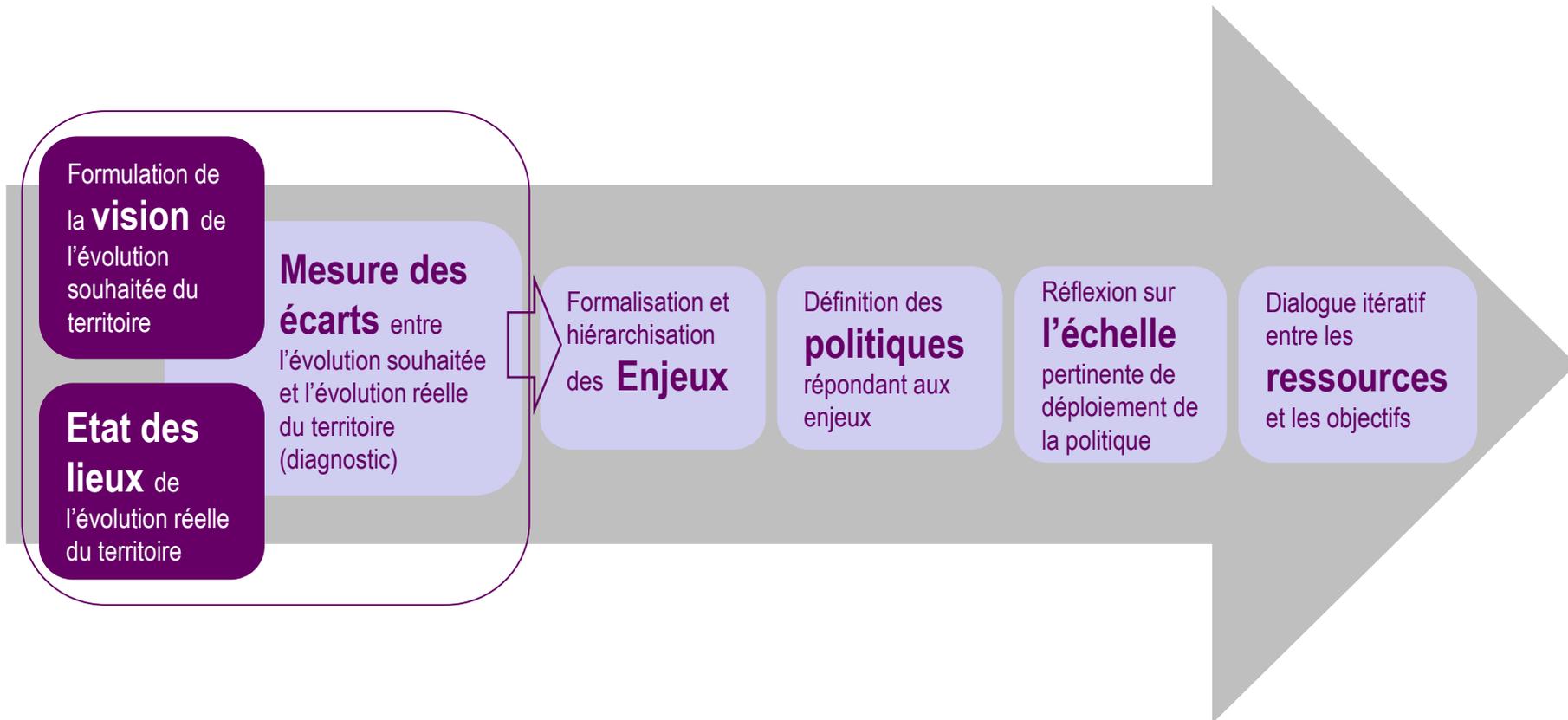


La méthodologie de construction du projet





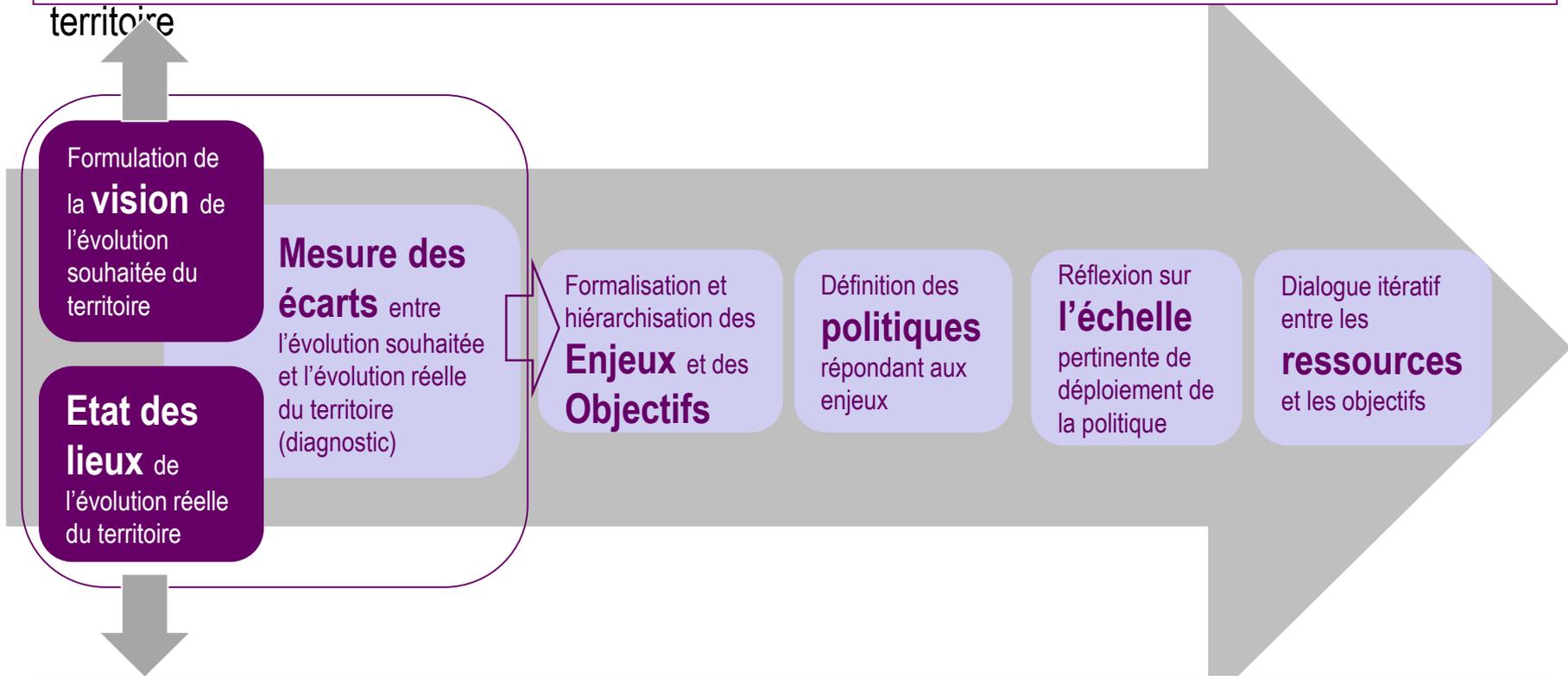
La méthodologie de construction du projet





La méthodologie de construction du projet

La vision : un **référentiel politique et stratégique** sur la façon dont doit évoluer le territoire et son organisation politique permettant d'**interpréter les différents indicateurs** d'évolution du territoire



L'état des lieux : réalisation d'un **portrait territorial** à partir d'indicateurs de stock et de flux permettant de saisir la **trajectoire du territoire**



La méthodologie de construction du projet

La démarche permettant de construire la vision

Interviews individuels des 47 Maires

Interviews individuels des 4 vice-Présidents non Maires

Interviews d'élus municipaux non conseillers communautaires

Interviews d'acteurs économiques du territoire

Interviews des membres du conseil de développement

Etudes auprès de la population



La méthodologie de construction du projet

La démarche permettant de construire la vision

Etudes auprès de la population

Perception du territoire et de son évolution

- Points forts/Points faibles
- Perception de l'évolution du territoire au regard de ses principales fonctions
- Evaluation de l'action publique par thème
- Thèmes prioritaires sur lesquels doit se focaliser l'action publique
- Attentes prioritaires

Perception du niveau de fiscalité et de l'équilibre entre fiscalité et services proposés

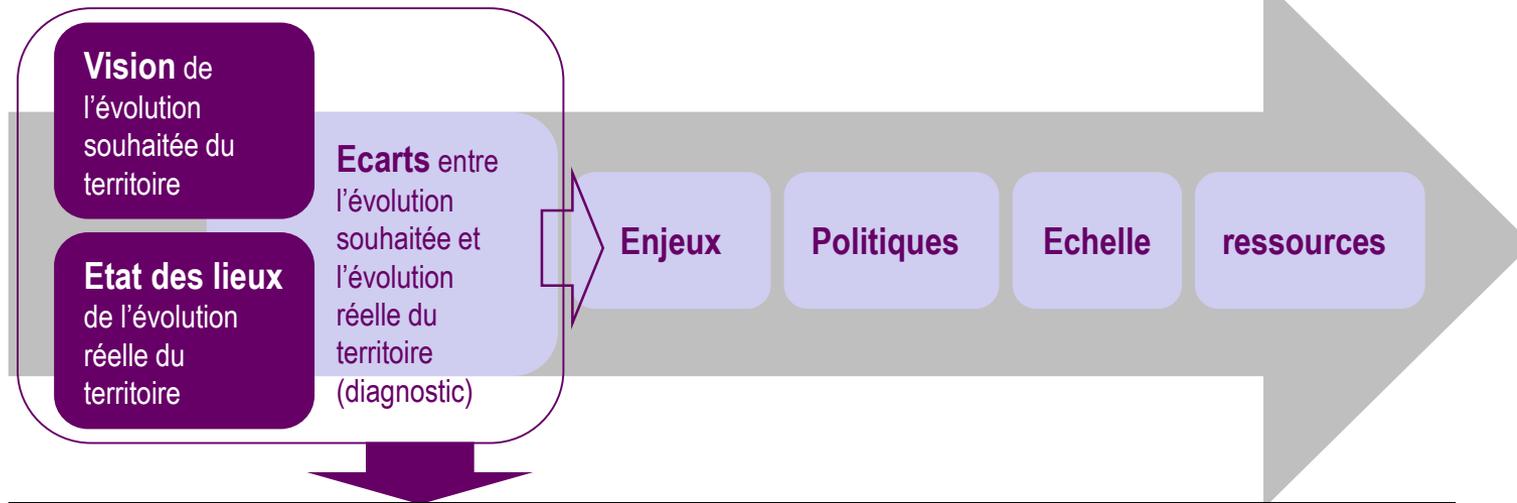
Pratique du territoire

- Territoire pratiqué pour le travail
- Territoire pratiqué pour la consommation (alimentaire et non alimentaire)
- Territoire pratiqué pour les soins
- Territoire pratiqué pour les loisirs/culture

Connaissance des acteurs institutionnels du territoire et attentes en matière de déploiement de l'action publique (commune, bassin de services, interco...)



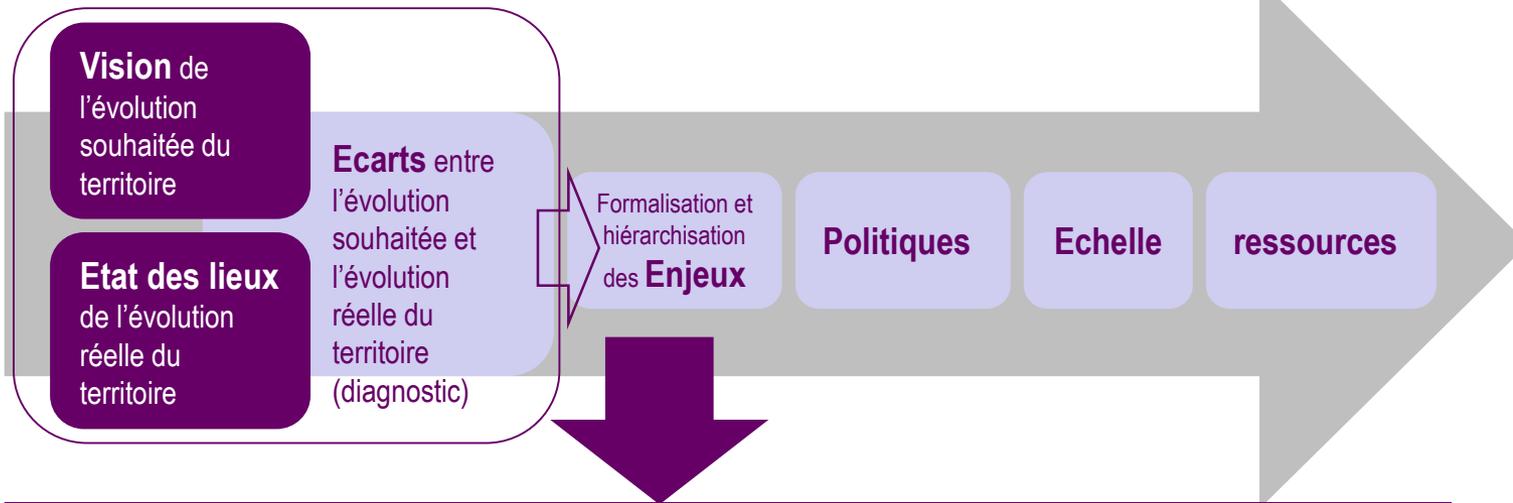
La méthodologie de construction du projet



Mesure des écarts : différence entre **l'évolution souhaitée** (la vision) et **l'évolution constatée** (l'état des lieux) et projetée (la prospective)



La méthodologie de construction du projet



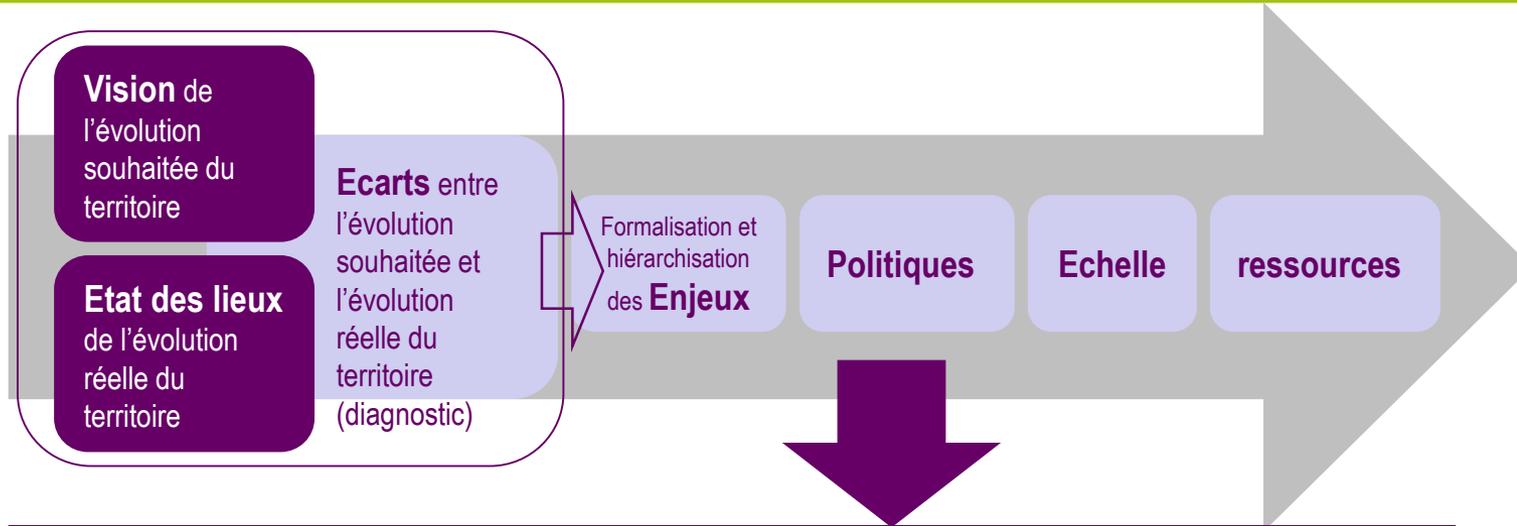
Formalisation et la hiérarchisation des enjeux.

Deux grands questionnements :

- Premier questionnement : **quels sont les enjeux dont peut se saisir la collectivité et pour lesquels l'action publique a capacité d'action ?**
- Second questionnement : **parmi les enjeux dont peut se saisir la collectivité, quels sont les enjeux prioritaires et au sein de chaque enjeu, quels sont les objectifs stratégiques poursuivis ?**



La méthodologie de construction du projet



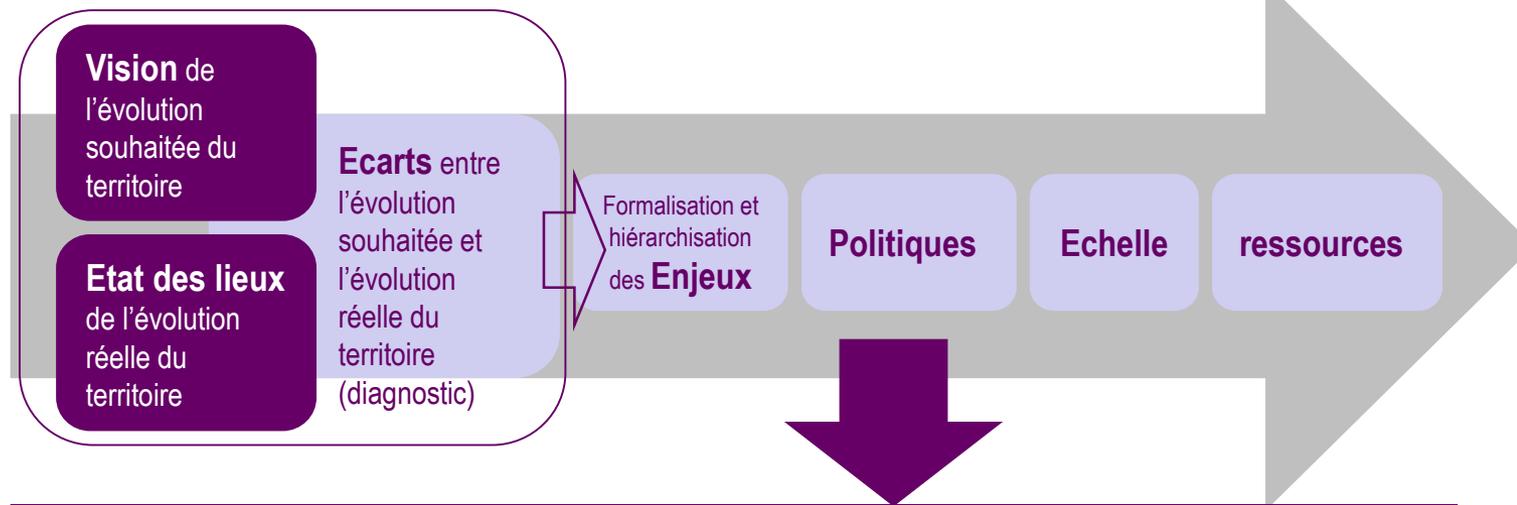
Réflexion sur les politiques publiques

Trois grands questionnements :

- Les politiques publiques aujourd'hui conduites par la Communauté répondent-elles à des enjeux définis par le projet de territoire ?
- Les politiques publiques aujourd'hui conduites par la Communauté ne répondent à aucun des enjeux du projet ?
- Quels sont les enjeux du projet de territoire qui ne sont couverts par aucune politique publique ?



La méthodologie de construction du projet



Réflexion sur les politiques publiques

Interviews individuels en face à face des DGS

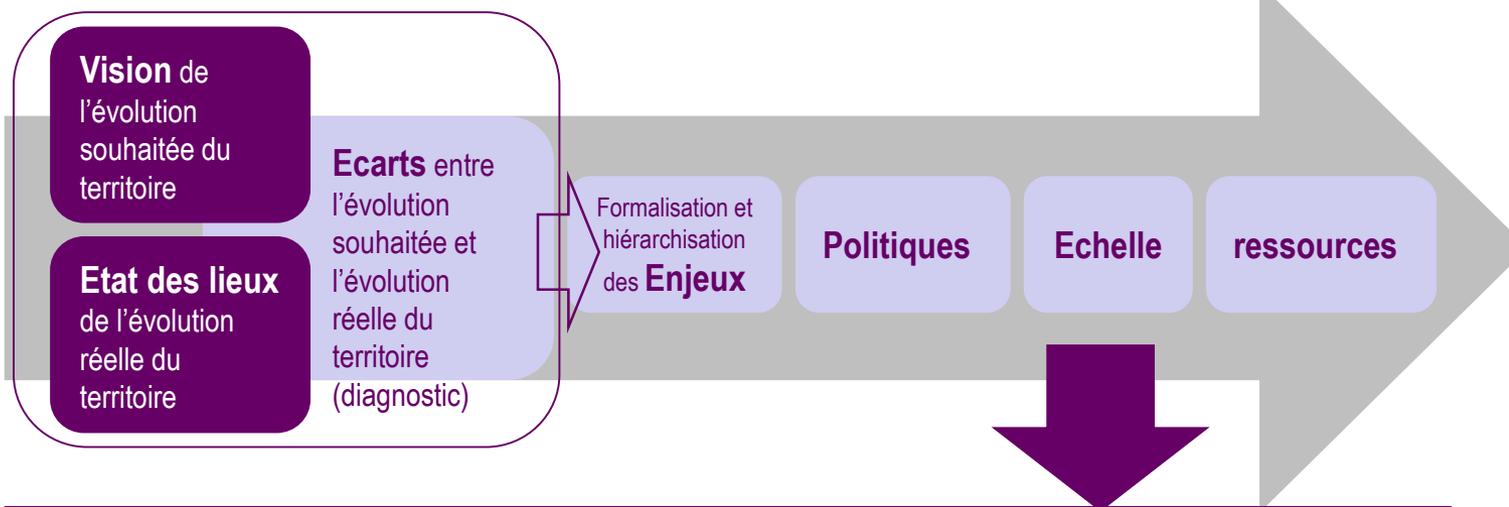
Interviews individuels en face à face des directeurs de secteurs

Interviews individuels en face à face des DGS des principales communes

Analyse des études thématiques préexistantes



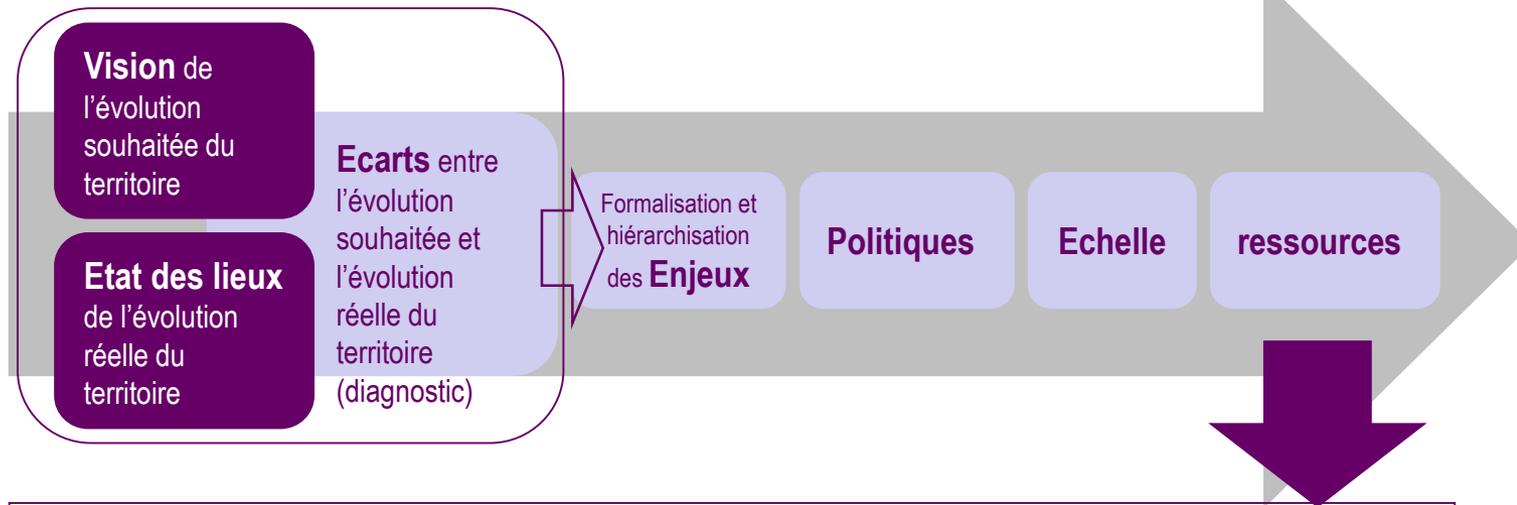
La méthodologie de construction du projet



La réflexion sur les échelles : analyse du **niveau de déploiement le plus pertinent** pour chaque politique : qu'est-ce qui relève de l'action inter-territoriale, de l'action intercommunale, de l'action communautaire territorialisée (bassin de service), de l'action communale



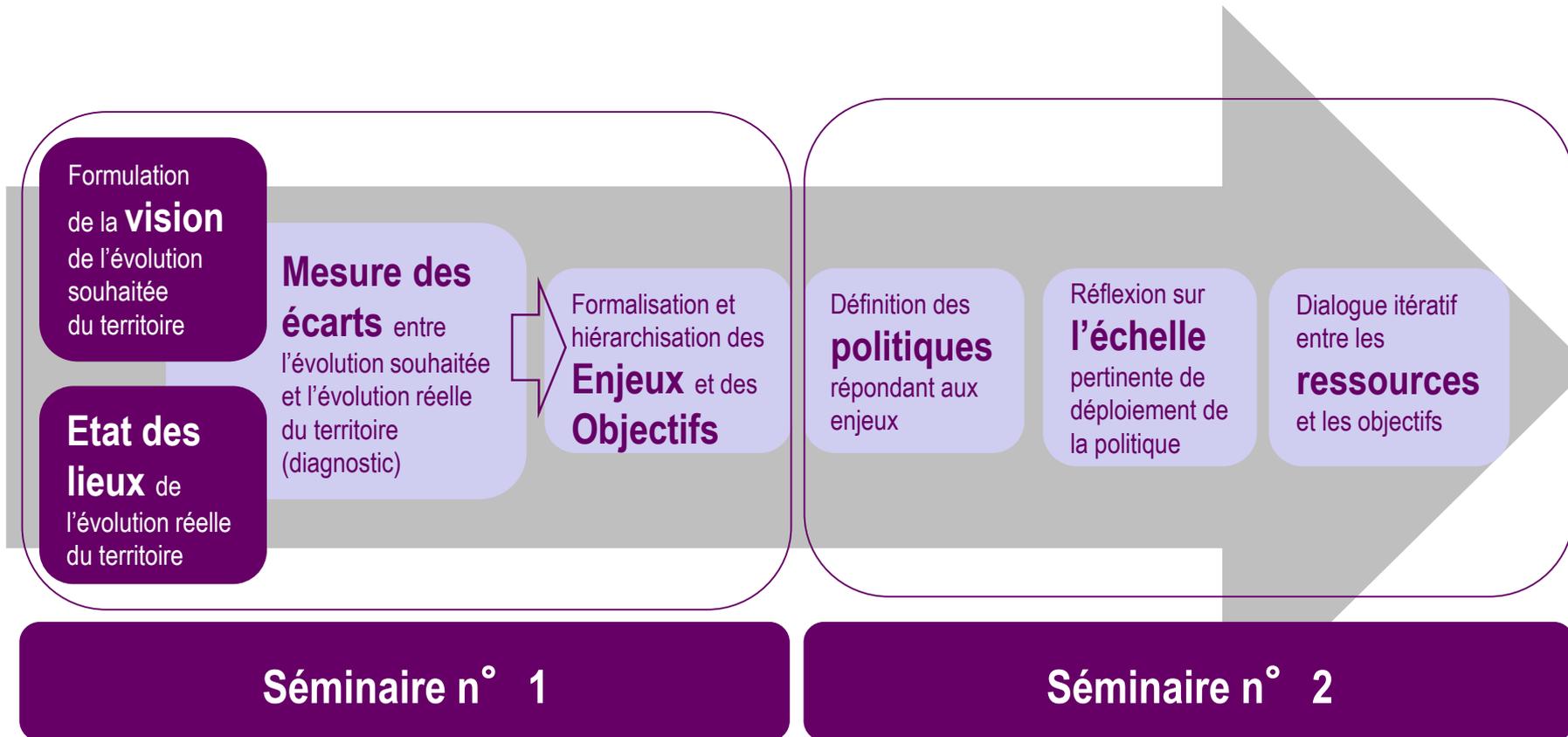
La méthodologie de construction du projet



La réflexion sur ressources : évaluation de la **capacité du territoire à financer son projet**. Définition des **leviers permettant de réduire les écarts entre besoins et ressources**



La méthodologie de construction du projet





Le planning de travail

Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
------	-------	-----	------	---------	------	-------	------	------	------

Analyse territoriale

Entretien Maires/VP

Entretien conseillers municipaux

Entretiens acteurs éco

Entretiens conseil de dvpt

Etude population

S 1

Analyse études pré-existantes

Entretiens DG + directeurs

Entretiens DGS communes

S 2