



Développer une économie du tourisme et des loisirs qui s'adapte aux menaces actuelles et futures, qui contribue à la vitalité du territoire, tout en préservant ses espaces naturels et ses vocations sociales et humaines.

Table des matières

- 1. De quoi s'agit-il ?.....2**
 - 1.1. La situation en bref... 2
 - 1.2. Les objectifs que nous souhaitons atteindre 4
- 2. Les parties prenantes concernées.....5**
- 3. Le périmètre du projet.....5**
- 4. Les principales étapes5**
- 5. Les méthodes mises en œuvre actuellement6**
- 6. Quelques chiffres6**
- 7. Les problèmes qui affectent l'économie du tourisme et des loisirs9**
- 8. Les axes de travail envisagés10**
- 9. Les méthodes que nous proposons10**
- 10. Nos forces et nos fragilités11**
- 11. Ce que nous attendons des participants12**
- 12. Nos questions.....13**

Diagnostic et réflexion réalisés par :

Avenir Montagnes Ingénierie, Office de Tourisme du Pays du Haut-Doubs,
 Syndicat Mixte du Mont d'Or, Syndicat Mixte du Pays du Haut-Doubs,
 Auxilia Conseil, Protourisme, Synergies & Développements

Avec le soutien de :

L'Agence nationale de la cohésion des territoires,
 le Commissariat à l'aménagement du massif du Jura, La Banque des territoires,
 la Région-Bourgogne-Franche-Comté, le Département du Doubs

1. De quoi s'agit-il ?

1.1. La situation en bref...

L'économie du tourisme et des loisirs regroupe l'ensemble des activités réalisées à la fois par les touristes qui séjournent sur le territoire et génèrent des nuitées, les excursionnistes venus des territoires voisins et de la région, et les habitants.

Dans le Haut-Doubs, cette économie du tourisme et des loisirs est variée : activité neige, sport, nature, patrimoine, gastronomique, culture, et accueille une grande diversité de clientèles.

Les valeurs de cette économie reposent avant tout sur le développement territorial, la cohésion sociale et l'épanouissement des individus sur un territoire qui connaît un fort afflux de populations extérieures.

Sur notre territoire, elle puise, entre autres, ses racines dans les activités liées à la neige ce qui lui confère un caractère sportif et proche de la nature. Du début du 20ème siècle jusqu'à la période faste des années 80 qui a vu la structuration des filières nordique et alpine, le ski a généré des retombées économiques importantes qui ont permis à d'autres secteurs d'activités de prendre leur essor à partir des années 90 : activités de pleine nature, découverte du patrimoine naturel et culturel, découverte des savoir-faire et des traditions.

D'un point de vue strictement financier, contrairement à bien d'autres territoires de montagne ou littoraux par exemple, l'activité du tourisme et des loisirs ne présente qu'une part modeste des flux financiers du Haut-Doubs. (3% du PIB). L'attractivité des emplois en Suisse confère au territoire une dynamique économique particulièrement élevée.

Mais cette contribution financière est difficile à identifier et valoriser dans sa globalité en raison d'une part des revenus indirects qu'elle génère, d'une structuration particulièrement éclatée, mixant des modèles associatifs, bénévoles d'autre part.

De plus, la contribution sociétale est bien plus vaste que les seuls aspects financiers : la disponibilité d'équipements et d'infrastructures de loisirs conséquents, une image attractive d'un territoire ancré dans son environnement et fort de son caractère spécifique des services à la population variés, du lien social induit notamment par la participation associative bénévole et la contribution à maintenir une mixité sociale indispensable à la vitalité du territoire.

Aujourd'hui, l'économie du tourisme et des loisirs du Haut-Doubs est confrontée à des problématiques prépondérantes :

- Une perte des lits touristiques et une offre d'hébergement diffuse
- Des difficultés d'embauche et de maintien des compétences
- Une offre de mobilité alternative à la voiture inadaptée dans la majorité du territoire
- Une baisse de la qualité de l'offre comparativement à d'autres territoires
- Peu d'offres indoor
- Des modèles économiques structurellement fragiles
- Des pertes de motivation des acteurs
- Un changement d'activité de acteurs de cette économie vers d'autres secteurs stimulés par l'économie frontalière
- Des activités loisirs et touristiques qui tiennent principalement sur des associations et bénévoles

Diagnostic réalisé par le bureau d'études « Protourisme » :

http://o-doubs.com/data/uploads/documents/diagnostic-tourisme-haut-doubs_compressed.pdf

Depuis quelques années, ce système devient de plus en plus vulnérable, devant faire face, en plus, aux crises climatiques, sanitaires, environnementales et énergétiques.

Les facteurs de changement identifiés pour le Territoire du Haut-Doubs ne font plus débat, car ils ont été actés dans les démarches réglementaires, adoptées ou en cours d'adoption par les instances représentatives (modèles climatiques et études démographiques au niveau mondial et national, Schéma de cohérence territoriale, Plan climat territorial, etc.).

A. Climat

→ Une viabilité économique des activités de neige de plus en plus précaire

L'évolution des températures hivernales et la baisse de l'enneigement rendent très incertaines les exploitations de domaines skiables alpins et nordiques en-dessous de 1200 m à l'horizon 2030-2040, ce qui incite à anticiper une économie du tourisme et des loisirs sans ski à l'horizon 2040.

→ Des épisodes de chaleur et de sécheresse de plus en plus nombreux et intenses

En été, les épisodes de chaleur associés à des sécheresses auront pour conséquence de limiter les sorties diurnes en plein été à 1000m, concentrant les fréquentations sur quelques endroits et d'altérer fortement la qualité des eaux de baignade, limitant les accès à l'eau.

B. Ressources

→ Des ressources et des milieux naturels menacés

D'un point de vue quantitatif, l'augmentation des épisodes de sécheresse en toutes saisons, limitera les usages, avec des mesures de restrictions de plus en plus fréquentes pour des usages non essentiels. Les milieux naturels fragilisés par le réchauffement climatique ne pourront pas supporter davantage de pressions ce qui limitera les activités non essentielles.

→ Des ressources énergétiques sous tension

Les sources d'énergie diminueront et le coût de celles-ci deviendront de plus en plus pesants sur les modèles économiques et sur les conditions d'exploitation des offres.

→ Des ressources humaines fragilisées

La crise sanitaire a accentué des phénomènes latents sur le rapport au travail, le sens du travail, l'engagement associatif.

Les professionnels sont passionnés mais s'épuisent et ont de plus en plus de difficultés à trouver du personnel pour exploiter les offres.

C. Espace

→ Un espace disponible à l'aménagement de plus en plus restreint

Après une période de forte consommation d'espaces, le Zéro Artificialisation Nette vient donner un coup d'arrêt aux aménagements.

→ Des accès à la nature de plus en plus contraints

Dans un contexte de biodiversité fragilisée, les accès à la nature seront de plus en plus priorités aux ayants droit, restreignant les accès pour les loisirs.

Les espaces forestiers seront de plus en plus dangereux avec des risques de chutes de branches et d'arbres et des risques d'incendie grandissants.

D. Sociologie

→ Une augmentation forte de la population

Le territoire accueillerait 15 000 habitants de plus d'ici 2040, soit une augmentation de 24 %.

→ Une évolution de la culture locale

Avec l'arrivée de nouvelles populations, les centres d'intérêts évoluent, contribuant ainsi à des changements culturels parfois mal perçus entre les différents profils d'habitants.

De plus, le rapport des nouveaux arrivants et des jeunes à la montagne s'est profondément modifié, influant sur la manière de pratiquer ces espaces naturels.

→ Une mixité sociale en danger

L'attractivité frontalière ainsi que les niveaux de salaire proposés en Suisse induit un déséquilibre de plus en plus grand entre les travailleurs frontaliers et les habitants qui travaillent sur le territoire.

Synthèse environnementale réalisée par le bureau d'études « Auxilia Conseil »

<http://o-doubs.com/data/uploads/documents/diagnostic-synthese-environnementale-haut-doubs.pdf>

Face à ces problématiques et ces facteurs de changement, il est nécessaire de concevoir un nouveau modèle économique du tourisme et des loisirs qui puisse s'adapter et contribuer à la vitalité du territoire, tout en préservant ses espaces naturels et ses vocations sociales et humaines.

- Cette démarche se concrétise aujourd'hui par la réalisation d'un Masterplan à l'échelle du Haut-Doubs : un outil de planification et de programmation qui permet de passer de la compréhension des grands enjeux à une démarche concrète.
- Démarche au cours de laquelle, ensemble nous imaginons progressivement les solutions pour demain en les expérimentant et sur le terrain.

1.2. Les objectifs que nous souhaitons atteindre

- Aider les acteurs du territoire à l'appropriation collective du contexte, problématiques, facteurs de changement liés à l'économie du tourisme et des loisirs
- Accompagner le deuil lié aux attachements (neige / + 15 000 habitants / transformation des paysages)
- Faciliter la prise de conscience des impacts environnementaux et sociétaux et de leurs effets sur notre quotidien
- Comprendre les changements et les acter pour le quotidien et l'avenir
- Orienter et définir des chantiers stratégiques
- Dresser les premiers pas : à court terme ce qui peut être mis en œuvre
- Identifier les initiatives à aider et soutenir et comment
- Mettre en valeur l'importance de collaborer tous ensemble
- Faire appel aux valeurs de territoire, à son identité, s'appuyer sur ses forces

2. Les parties prenantes concernées

Les Acteurs du tourisme et des loisirs :

- Les socioprofessionnels
- Les techniciens en charge du tourisme et des loisirs sur le territoire
- Les élus
- L'Office de destination du territoire du Haut-Doubs

Les utilisateurs de ces activités

- Les touristes
- Les excursionnistes
- Les habitants

Les partenaires qui aident au développement :

- L'Etat :
 - L'agence Nationale de la Cohésion des Territoires
 - Le commissariat de Massif du Jura
 - La Banque des Territoires
- La Région Bourgogne-Franche-Comté
- Le Département du Doubs

3. Le périmètre du projet

Le périmètre de la démarche est le territoire du Haut-Doubs.

Le territoire du Haut-Doubs est une réunion de 5 EPCI située au sud du Département du Doubs et représentant 68 communes et près de 64 000 habitants :

- Communauté de Communes Lacs et Montagnes du Haut Doubs / CCLMHD
- Communauté de Communes Grand Pontarlier / CCGP
- Communauté de Communes du Plateau de Frasné et du Val de Drugeon / CCPFVD
- Communauté de Communes canton de Montbenoit / CCCM
- Communauté de Communes Altitude 800 / CCA800

4. Les principales étapes

- **2023** : La démarche qui vise à concevoir une nouvelle économie du tourisme et des loisirs est réalisée durant l'année 2023.
- **2040/2050** : Cette démarche permettra d'élaborer la trajectoire 2040/2050 pour l'économie du tourisme et des loisirs.
- **2024/2028** : Une fois cette trajectoire définie, un plan des premières actions à mettre en place sera défini pour la période 2024/2028.

5. Les méthodes mises en œuvre actuellement

Actuellement, les acteurs s'appuient principalement sur :

- Les réglementations
- Des études
- Des enquêtes
- Des réunions et ateliers de travail

Avec cette démarche, la méthode de travail est basée sur :

- Une compréhension systémique (qui étudie les liens entre de multiples sujets)
- Des ateliers de coopération et collaboration
- Des tests, prototypages et expérimentations

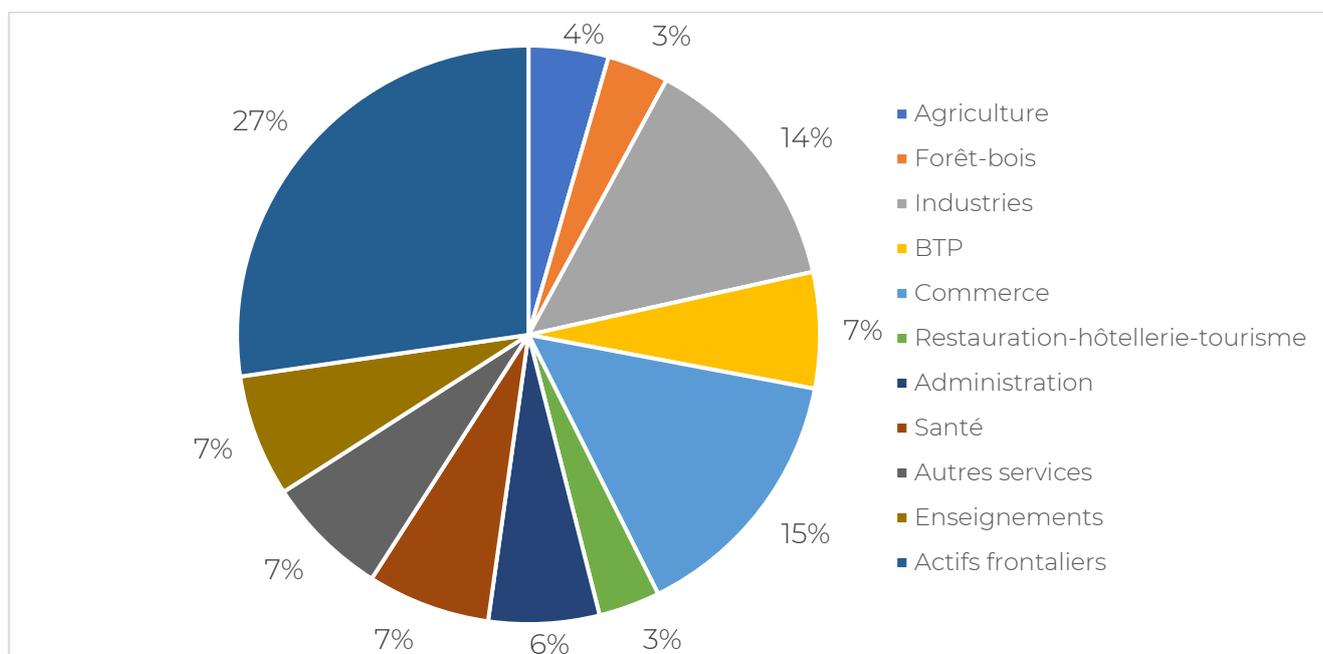
6. Quelques chiffres

L'économie du tourisme et des loisirs

- 1 000 emplois salariés soit 3% des actifs (similaire à l'agriculture et forêt-bois)
- 72 millions d'euros, 3% du PIB – dont 50% proviennent du ski alpin et nordique

D'un point de vue strictement financier, contrairement à bien d'autres territoires de montagne ou littoraux par exemple, l'activité du tourisme et des loisirs ne présente qu'une part modeste des flux financiers du Haut-Doubs. L'attractivité des emplois en Suisse confère au territoire une dynamique économique particulièrement élevée.

Répartition des emplois du Haut-Doubs selon le secteur économique



Les usagers

Répartition tourisme – loisirs des clientèles du Haut-Doubs (en%)

- Plus de 2M de touristes et près de 4M d'excursionnistes en 2022 (hausse d'environ 30% par rapport à 2021) avec des pics durant les mois d'août.
- Une autoconsommation locorégionale forte illustrée par ailleurs sur la provenance jurassienne de 50% des excursionnistes et 1/3 des touristes.



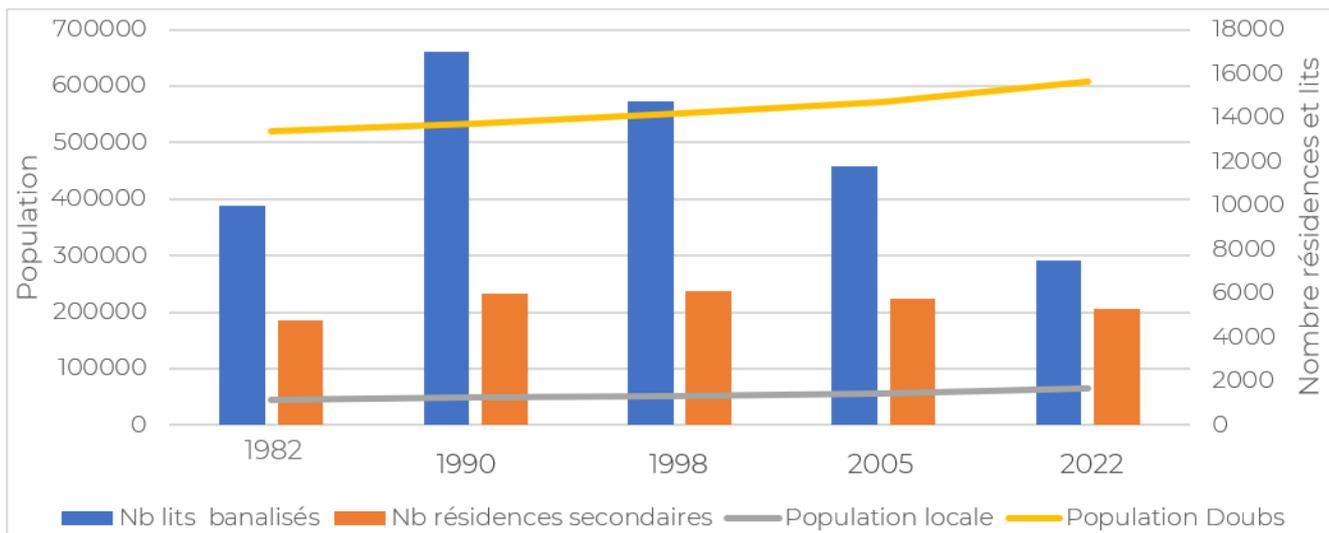
Types de clientèles	1982	1990	1998	2005	2015	2022
Tourisme	800.000 37 %	1.360.000 49 %	1.180.000 44 %	920.000 37 %	800.000 32 %	NC
Loisirs	1.350.000 63 %	1.400.000 51 %	1.500.000 56 %	1.580.000 63 %	1.700.000 68 %	NC

Source : études tourisme Aded – Conseil général 1998 / étude Association Pays du Haut-Doubs 2006 / étude tourisme syndicat Mixte – Contrat Station 2017

Les lits touristiques

Evolution de la structure des lits touristiques (marchands et résidences secondaires), parallèlement à l'évolution de la dynamique démographique.

- Baisse de 7% des hébergements professionnels marchands (entre 2020 et 2022) mais,
- Hausse dans le même temps de plus de 50% des offres de nuitées sur les plateformes de réservation

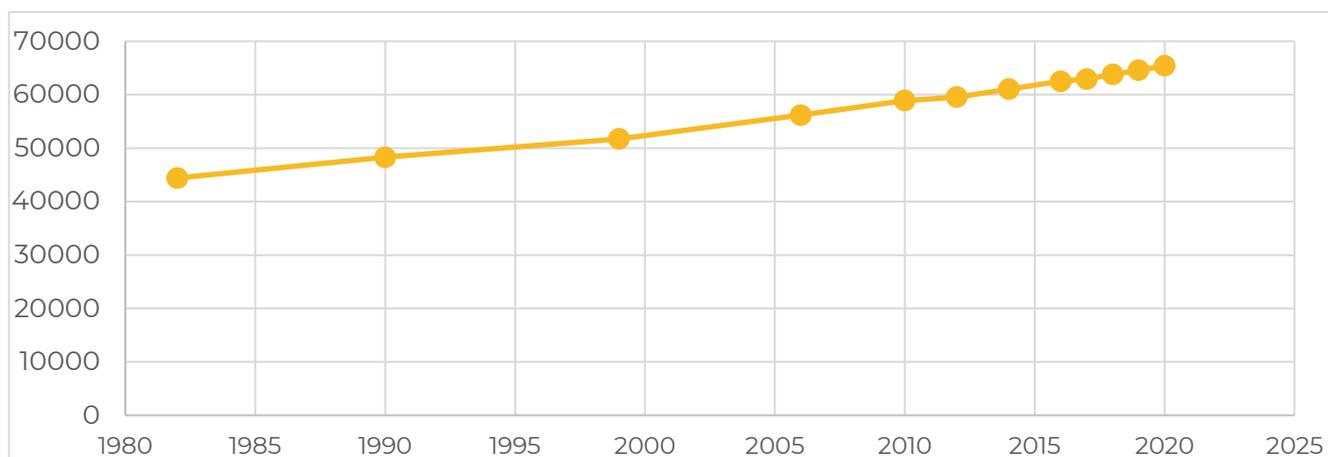


Source : Syndicat Mixte du Pays du Haut Doubs et Office du Tourisme du Haut Doubs

Le territoire du Haut-Doubs

- + 15.000 habitants à l'horizon 2040
- + 10.000 logements à produire dont 3.000 en reconversion de bâti existant

Évolution de la population du Haut-Doubs entre 1982 et 2020



Source : Pays du Haut-Doubs

7. Les problèmes qui affectent l'économie du tourisme et des loisirs

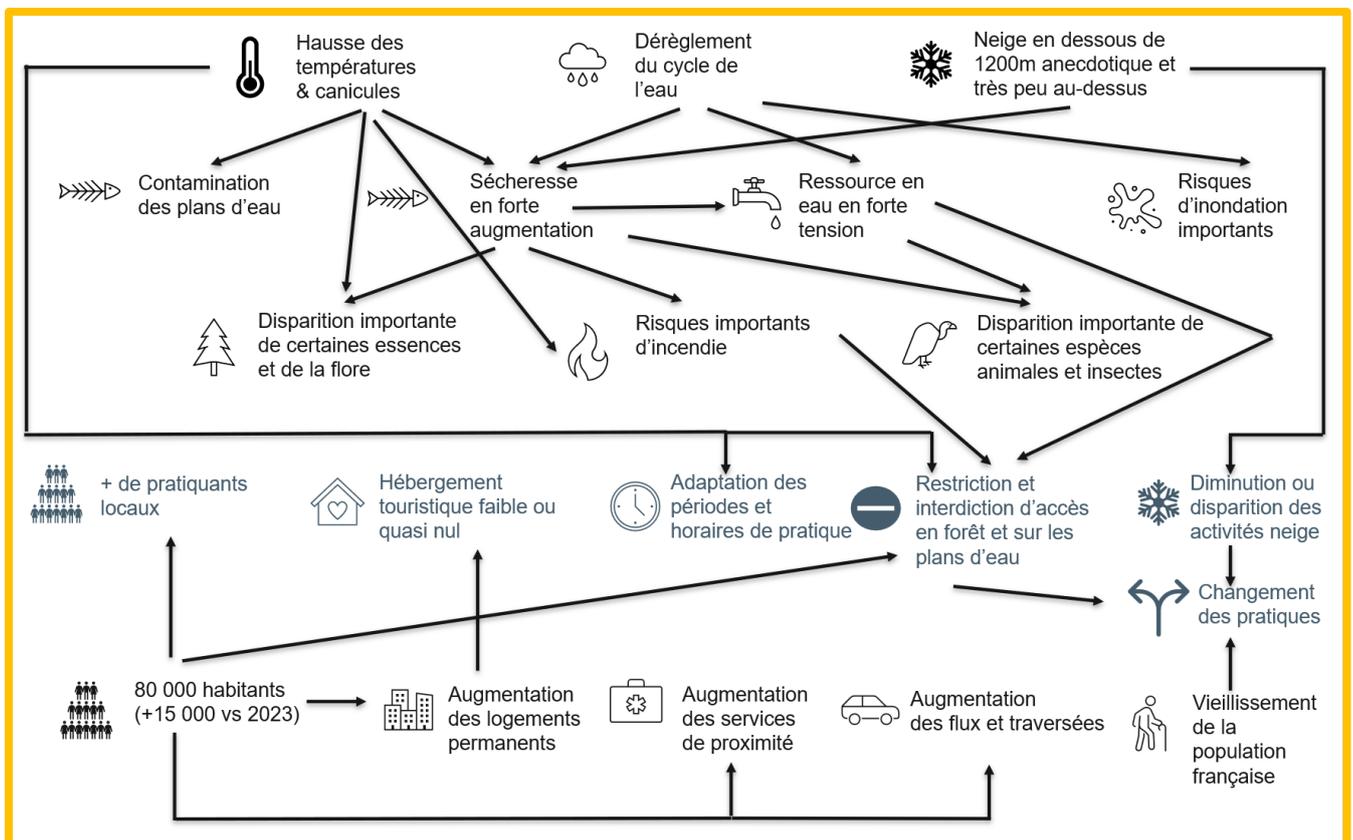
Aujourd'hui, l'économie du tourisme et des loisirs du Haut-Doubs est confrontée à des problématiques prépondérantes :

- Des pressions exogènes de plus en plus prégnantes : les enjeux climatiques et environnementaux, les équilibres économiques, la réglementation sur l'aménagement et l'exploitation, les attentes sociétales...
- Une perte des lits touristiques et une offre d'hébergement diffuse
- Des difficultés d'embauche et de maintien des compétences
- Une offre de mobilité alternative à la voiture inadaptée dans la majorité du territoire
- Une baisse de la qualité de l'offre comparativement à d'autres territoires
- Peu d'offres indoor
- Des modèles économiques structurellement fragiles
- Des pertes de motivation des acteurs
- Un changement d'activité de acteurs de cette économie vers d'autres secteurs stimulés par l'économie frontalière
- Des activités loisirs et touristiques qui tiennent principalement sur des associations et bénévoles

Scénario 2050

Scénario réalisé à partir de projections : faits scientifiquement documentés qui font consensus (GIEC, METEOFRANCE, EPAGE, ONF, PCAET, INSEE, SCOT).

Il met en évidence les projections principales pour le Haut-Doubs et l'économie du tourisme et des loisirs sur les thématiques : environnement, économie et démographie.



8. Les axes de travail envisagés

Pour répondre à ces enjeux, il est proposé de créer un nouveau cadre de développement pour l'économie du tourisme et des loisirs

Il permettra d'engager à court terme les transformations nécessaires et servira de référentiel aux chantiers à mener.

L'ambition pour notre territoire se dessine :

« Développer une économie du tourisme et des loisirs qui s'adapte aux menaces actuelles et futures, qui contribue à la vitalité du territoire, tout en préservant ses espaces naturels et ses vocations sociales et humaines. »

Pour permettre la mise en œuvre opérationnelle de cette ambition, il est proposé des critères.

Ces critères permettront de vérifier si une activité déjà existante ou un nouveau projet rejoint bien l'ambition du territoire.

- Mettre la coopération au cœur des processus de travail et de décision
- Considérer le patrimoine naturel et culturel comme des communs à protéger et soigner
- Optimiser la consommation d'espace, de matière et d'énergie
- Privilégier la fourniture de biens et de services au niveau local
- Favoriser la location et le partage plutôt que la propriété de biens
- Valoriser au juste prix et rétribuer de façon équitable l'ensemble des parties prenantes
- Equilibrer les contributions publiques, privées, associatives et citoyennes dans des modèles économiques
- Déployer des offres à forte valeur humaine ajoutée
- Préserver et enrichir la mixité sociale
- Développer des propositions rapides à mettre en place, efficaces à court terme, qui sont capables de s'enrichir progressivement grâce aux retours d'expérience et qui pourront facilement s'adapter à l'évolution des besoins et des contraintes dans les années qui viennent

9. Les méthodes que nous proposons

Ces solutions pourraient être mises en œuvre en :

- Validant collectivement l'ambition et le cadre
- Adoptant une gouvernance en appui au développement de cette nouvelle économie
- Animant la démarche entre tous les acteurs
- Organisant des temps d'échanges et de collaboration
- Créant ensemble via des séances de travail, d'ateliers
- Testant, expérimentant
- Evaluant les actions, leur efficacité
- Adaptant le cadre à la réalité, le terrain et les facteurs de changement tout au long du projet

10. Nos forces et nos fragilités

De belles richesses

Notre territoire est riche de son patrimoine naturel et culturel, de la diversité de nos activités et bénéficie d'une activité économique dynamique stimulée par la proximité avec la Suisse. Le Haut-Doubs est aussi une terre de résilience qui, à travers l'histoire a su prouver à mainte reprise la capacité d'adaptation de ses habitants et leur imagination pour faire face à la rudesse des situations traversées.

La nécessité de travailler ensemble

Cependant, pour affronter ces nouveaux défis auxquels nous sommes confrontés (changement climatique, manque de neige, pression sur les écosystèmes, assèchement, l'intégration massive de nouveaux arrivants sur le territoire, réglementations de plus en plus contraignantes à tous les niveaux, un réseau de mobilité en souffrance...), nous avons plus que jamais besoin de travailler ensemble, à l'échelle des communes, des communautés de communes et de tout le Haut-Doubs.

Coopérer, dépasser nos différences et nos contraintes respectives

Or, si nous avons déjà obtenu de belles réussites issues d'un travail collectif et que certaines démarches engagées sont bien parties, d'une manière générale, nous avons de la difficulté à créer des coopérations efficaces et transversales.

Le rythme des collectivités, sous l'emprise d'une réglementation à la fois nécessaire et contraignante, est très différent de celui des activités socioprofessionnelles aussi très différent de l'évolution des besoins des habitants et des touristes.

Pourtant, nous ne pouvons pas réussir sans créer les conditions d'une véritable coopération. Une coopération qui répond à la fois aux besoins des socioprofessionnels, des pratiquants des activités de loisirs et des touristes et qui prend en compte dans le même temps, les contraintes réglementaires et le temps des collectivités.

Renforcer notre capacité à coopérer efficacement sur des sujets complexes

Le diagnostic mené pendant de nombreux mois en amont de cet atelier a révélé des fragilités avérées dans notre capacité à travailler ensemble efficacement.

Des difficultés dans notre capacité à prendre des décisions dans des organes de gouvernance transversaux à de multiples problématiques qui sont interdépendantes à l'image, par exemple, du tourisme, de l'urbanisme, de la mobilité, de la transition énergétique, de la protection des écosystèmes ou de l'emploi frontalier.

La faute n'est ni chez l'un ou ni chez l'autre et, en même temps, un peu chez chacun d'entre nous.

Chacun d'entre nous doit prendre sa part de responsabilité et faire un pas vers l'autre, accepter les différentes visions et composer avec les différentes sensibilités. Accepter qu'il faille du temps et à la fois trouver des astuces pour aller vite, faire des petits pas et avancer ensemble concrètement sans avoir de certitudes sur ce qu'il adviendrait de faire.

Accepter qu'il n'existe pas de solutions évidentes telles que nous l'aimerions et que nous devons nous outiller pour travailler efficacement collectivement.

Outiller le territoire d'une ingénierie de coopération et d'innovation collective qui n'existe pas en dehors de quelques îlots isolés dont la pérennité n'est pas garantie. C'est par exemple le cas de l'ingénierie du dispositif Avenir Montagnes dont nous bénéficions pendant 2 ans et qui s'arrête fin 2023.

11. Ce que nous attendons des participants

Collectivement, nous pouvons agir, nous mettre en mouvement. À ce jour, si certains d'entre nous mettons déjà notre énergie et nos compétences au service du projet, nous avons besoin de toutes les bonnes volontés.

En effet, ce projet d'avenir pour notre territoire, les emplois, la qualité de vie, la préservation et régénération des espaces naturels et des ressources telles que l'eau nécessite un engagement du plus grand nombre.

Ce n'est pas une poignée d'élus de techniciens des collectivités et de socioprofessionnels, aussi engagés soient-ils dans la démarche qui pourront le porter.

Nous avons donc le choix de subir les changements en cours, les menaces.

Nous avons aussi la possibilité, en pionniers comme nous l'avons toujours fait dans ce territoire, de nous serrer les coudes au-delà de nos divisions, de nous adapter et de réinventer notre pratique du territoire. Chacun d'entre nous est responsable de ce qu'il adviendra et chacun a le pouvoir de contribuer à l'avenir qu'il souhaite pour son territoire.

Ainsi, dans cet atelier, ce que nous attendons de vous :

- **Partager votre ressenti en toute franchise dans un esprit constructif** : problématiques, envies, besoins au regard du contexte du territoire et de l'économie du tourisme et des loisirs
- **Rebondir sur les propositions déjà formulées, développer de nouvelles idées, identifier collectivement des actions / chantiers prioritaires**, faire part de votre volonté d'y contribuer et des ressources à mobiliser pour dessiner cette nouvelle économie du tourisme et des loisirs sur le territoire du Haut-Doubs

12. Nos questions

Ci-dessous vous trouverez **4 questions** pour lesquelles nous aimerions que vous apportiez votre vision des choses issue de votre propre connaissance du territoire et de votre expérience, soit en tant que professionnel, soit en tant que consommateurs des services de l'économie des loisirs et du tourisme.

Nous aimerions aussi connaître votre sensibilité, ce que vous souhaitez pour notre territoire et ce que vous ne souhaitez pas.

Nous faisons aussi appel à votre sens pratique et expertise pour nous aider à identifier les solutions les plus adaptées au développement de cette nouvelle économie des loisirs et du tourisme et la manière dont nous pouvons, ensemble, les mettre en œuvre.

① *Remarque : Pour chacune des 4 questions, d'autres « sous-questions » vous sont posées. Elles sont là pour préciser chaque thème. Il n'est pas obligatoire de répondre précisément à toutes ces questions.*

A. Diagnostic

Quel est votre avis sur l'état des lieux de l'économie du tourisme et des loisirs ?

- Avez-vous des étonnements au regard des éléments présentés dans les propos en introduction, la vidéo présentée et ce document ?
- Quels sont les points de diagnostics avec lesquels vous êtes d'accord et ceux avec lesquels vous n'êtes pas d'accord ?

B. Proposition d'un nouveau cadre et critères de choix

Que pensez-vous du cadre de développement proposé (au § 8) pour cette nouvelle économie du tourisme et des loisirs ?

- Que pensez-vous de la formulation proposée pour traduire l'ambition pour notre territoire (« Développer une économie du tourisme et des loisirs qui s'adapte aux menaces actuelles et futures, qui contribue... » Voir § 8.).
- Parmi les critères permettant de définir ce nouveau cadre pour l'économie des loisirs et du tourisme (au § 8) : Quels sont ceux que vous trouvez essentiels ? Quels sont ceux que vous ne trouvez pas pertinents ? Quels sont ceux que vous proposeriez de rajouter ? Expliquez pourquoi svp.

C. Les sujets prioritaires

Selon vous, quels sont les 3 sujets prioritaires que nous devrions engager d'urgence et qui nous permettraient d'obtenir rapidement et « facilement » des résultats satisfaisants allant dans le sens de l'ambition pour notre territoire ?

- Pour répondre à quels besoins, de quels clients / quels usagers ?
- Quels sujets ?
- Parmi les chantiers déjà engagés ? [le volet des métiers et de l'emploi, la transformation de la station de ski de Métabief en station de montagne / la mutation de l'offre nordique]
- Quelles sont les personnes, collectivités, entreprises.... qui pourraient être intéressantes d'intégrer, pour participer au développement de ces chantiers ?
- Quelles compétences, quelle contribution (ressources, mise en relation, temps, locaux...) pourriez-vous et souhaiteriez-vous allouer à ces sujets ?

D. Méthode et moyens pour réussir

Quelles sont pour vous les conditions à réunir pour faciliter la mise en œuvre de cette nouvelle économie du tourisme et des loisirs dans notre territoire ?

- Qu'est ce qui pourrait faire échouer notre projet ?
- Quels sont les freins qu'il faut lever et comment les lever ?
- Que devons nous faire pour nous donner toutes les chances de réussir ?
- Quels sont les atouts déjà existants sur le territoire sur lesquels nous pouvons compter ?
- Comment mettre en place une collaboration efficace entre les professionnels du secteur privé, les associations locales, les élus, les collectivités, les citoyens, les clients ?
- En matière de gouvernance...
 - Quels sont les sujets qui doivent être traités au plus près du terrain en autonomie par ceux qui sont directement concernés ?
 - Quels sont les sujets qui nécessitent une coordination et un contrôle de cohérence plus globale à l'échelle du territoire et avec l'ensemble des parties prenantes ?