FORUM OUVERT

Saint-Hugues de Chartreuse – lundi 4 juin 2018

Recueil des discussions

Mission animée par:

« Quelles sont les idées, les questions et les possibilités que je veux explorer pour développer la dynamique de réseau au sein des Espaces Valléens ? »

Objectifs :

- Favoriser les échanges entre les référents techniques des Espaces Valléens
- Exprimer vos besoins en matière de dynamique de réseau
- Identifier les thématiques des futurs groupes de travail et prochains rendez-vous du Réseau

Nombre de participants : 43

Nombre de comptes rendus : 20

Forum Ouvert facilité par Gaëlle Le Bloa – Agence Génope

Formée au Forum Ouvert en 2013 auprès de Déborah Maarek à partir de la méthode conçue par Diane Gibeault.

Rôle des participantes et les participants au Forum Ouvert :

- Dressent l'ordre du jour sur place à partir des questions qui les intéressent
- Font équipe avec d'autres gens qui ont à cœur les mêmes sujets
- Font une place à chaque sujet
- Apprennent des expériences et des connaissances des autres dans un climat de créativité, de respect et de responsabilité
- Énoncent et développent des idées, identifient des actions et planifient leur mise en œuvre

Ressources sur l'approche FORUM OUVERT (Open Space Technology)

- Livre blanc sur le Forum Ouvert / Téléchargez gratuitement : www.forum-ouvert.fr
- Auteur du Forum Ouvert (OST User's Guide), Harrison Owen : www.openspaceworld.com
- Réseau Francophone Forum Ouvert : http://fosurfo.blogspot.com
- Communauté internationale du Forum Ouvert / Ressources : www.openspaceworld.org
- Association Vision 21 : http://www.vision-2021.fr

Les principes du Forum Ouvert

*****

Les personnes qui se présentent sont les bonnes

La sagesse nécessaire et l'intérêt réel sont présents dans le groupe

Ce qui arrive est la seule chose qui pouvait arriver

Laisser les regrets de côté et se centrer sur le meilleur effort possible dans le moment présent

Ça commence quand ça commence

Prendre les choses comme elles viennent

Quand c'est fini, c'est fini

Discussions plus courtes ou plus longues, selon la volonté du groupe

La loi de la mobilité

Si vous n'êtes en train ni d'apprendre, ni de contribuer, passez à autre chose!

Les abeilles circulent et pollinisent des idées

Les papillons prennent une pause ou réfléchissent

Table des matières

*****

Liste des comptes rendus des discussions **Page 5**

Liste des participantes et participants **Page 6**

Comptes rendus des discussions **Page 9**

Le Forum Ouvert en quelques mots… **Page 33**

Liste des comptes rendus de discussions

*****

Chef de projet EV 9
Evaluation, pour qui ? Pourquoi ? 10
Quelle suite donner (réseau et dispositif) ? 11
Suivi de projet : outil et retours d'expérience 13
Y aura-t-il de la neige à Noël ? 14
Ascenseurs Valléens / Câble et Espaces Valléens 15
Informer le réseau 16
Boite à outils EV ? 17
Recherche-Benchmark et prospective 19
Animations et techniques d'animations de projets de territoire 20
Espace Valléen 2024 : tentative de prospective 21
Usages du numérique pour le développement du territoire 23
Comment faire émerger de grands projets ? 25
Wanted Fond européen 26
Quel rôle du réseau EV ? Légitimité-Portage politique 27
L'Itinérance 28
Eco-Mobilité 30
Lits froids et Espaces Valléens 32
Liens ville-montagne 33
Comment développer davantage de projets inter-espaces valléens ? Projets de(s) territoire(s) : articulations ? Communication ? par rapport aux dispositifs financiers existants 34

Liste des participants

*****

NOM	PRÉNOM	EV	STRUCTURE	MAIL
ADAPIAN	Geoffrey	stagiaire	CGET	
BALESTRA	Catherine	Chartreuse	Parc de Chartreuse	catherine.balestra@parc-chartreuse.net
BAUDIN	Jean-Noël	Lubéron	Parc naturel régional du Luberon	jean-noel.baudin@parcduluberon.fr
BERNARD	Vincent	Région AURA	Région AURA	Vincent.bernard@ auvergnerhonealpes.fr
BERTULETTI	Camille	Pays SUD	Pays S.U.D.	c.bertuletti@pays-sud.fr
BOURGUE	Nicolas	Ventoux	SMAEMV	nicolas.bourgue@smaemv.fr
BOURGUIGNON	MURIEL	Région PACA	CONSEIL REGIONAL PACA	mbourguignon@regionpaca.fr
CARMELLINO	Aude	Champsaur-Valgaudemar	Office de tourisme Champsaur Valgaudemar	projet.territoire@champsaur-valgaudemar.com
CLAPPE	Arcancia	Verdon	PNR du verdon	aclappe@parcduverdon.fr
DAUSSE	Renaud	Baronnies Provençales	PNR Baronnies provençales	rdausse@baronnies-provencales.fr
DRUART	Carole	Matheysine	Communauté de Communes Matheysine	c.druart@ccmatheysine.fr
DUPOND	Benjamin	Guillestrois / Queyras	Communauté de communes du Guillestrois et du Queyras	Benjamin.DUPONT@guillestrois.com
DURAND	Lisa	Pays SUD	Pays S.U.D.	
FEYEUX	Cécile	Région AURA	Région AURA	Cecile.FEYEUX@auvergnerhonealpes.fr
FORESTIER	Frank	Riviera Française	communauté de la Riviera Française	espace.valleen@carf.fr
FORT	Nathalie	Pays du Mont-Blanc	Communauté de communes Pays du Mont-Banc	n.fort@ccpmb.fr
FUCHS	Jean Lou	Vercors	PNR Vercors	jean-lou.fuchs@pnr-vercors.fr
GARCIA	Romain	Pays Dignois/Pays Durance	Provence Alpes Agglomération	romain.garcia@provencealpesagglo.fr

		Provence		
GARGARI	Loic	Riviera Française	Communauté de la Riviera Française	l.gargari@carf.fr
GINESTOU	Nils	Région PACA	Région SUD	nginestou@REGIONPACA.FR
GOGUILLOT	Audrey	Bauges	PARC NATUREL REGIONAL DU MASSIF DES BAUGES	a.goguillot@parcdesbauges.com
GRANET	Alice	Alpes Provence Verdon (ex 3V)	CC Alpes Provence Verdon	alice.granet@ccapv.fr
GUILLE	Sandrine	Région PACA	Région SUD PACA	sguille@REGIONPACA.FR
LAGARDE	Sophie	Préalpes d'Azur	PNR des Préalpes d'Azur	espacevalleen@pnr-prealpesdazur.fr
LAINE	Marjorie	Région AURA	Région Auvergne Rhône-Alpes	marjorie.laine@auvergnerhonealpes.fr
LIBOA	Martial	Pays Dignois/Pays Durance Provence	Provence Alpes Agglomération	martial.liboa@provencealpesagglo.fr
LUCAS	Valérie	Belledonne	Espace Belledonne	valerie.lucas@espacebelledonne.fr
MANSOURI	Christophe	Valmorel Vallées d'Aigueblanche	Communauté de Communes des Vallées d'Aigueblanche	christophe.mansouri@ccva-savoie.com
MARCHE	Charline	Oisans	CC de l'Oisans	scot@ccoisans.fr
MAZET	Julie	Buech Dévoluy	Communauté de Communes Buëch Dévoluy	jmazet.amenagement@ccbd.fr
MONGUILLON	Sandrine	Gap-Tallard-Val de Durance	Communauté d'Agglomération Gap-Tallard-Durance	sandrine.monguillon@agglo-gap.fr
MORDANT	Nadine	CGET-Commissariat de massif des Alpes	CGET Alpes	
OUVRIER BUFFET	Simon	Arlysère	Syndicat Mixte Arlysere	simon.ouvrier-buffet@arlysere.fr
PEISEY DELCLOS	Marie-Claude	CGET-Commissariat de massif des Alpes	CGET Alpes	Marie-Claude.DELCLOS@cget.gouv.fr
PETITGUYOT	Florence	Maurienne Galibier	Communauté de Communes Maurienne Galibier	tourisme@maurienne-galibier.com
PINEL	Claire	Arvan Villards	Syndicat Intercommunal des Vallées de l'Arvan et des Villards	projets@sivav.fr

PRIVAT	Julie	Ecrins	COMMUNAUTE DE COMMUNES DU PAYS DES ECRINS	j.privat@cc-paysdesecrins.com
RAFFORT	Solène	Haute Maurienne Vanoise - Terra Modana	CCHMV	solene.raffort@cchautemaurienne.com
RAVANEL	Laëtitia	Vallée Chamonix-Mont-Blanc	Communauté de communes de la Vallée de Chamonix Mont-Blanc	laetitia.ravanel@ccvcmb.fr
ROLLOIS	Anne-Claire	Vallées d'Azur	Communauté de Communes Alpes d'Azur	acrollois@alpesdazur.fr
VITORGE	maya	Région PACA	Région PACA	mvitorge@REGIONPACA.FR
VOGEL	Guillaume	Oisans	Communauté de Communes de l'Oisans	scot@ccoisans.fr
WENDLING	Armelle	Oisans	Oisans Tourisme	scot@ccoisans.fr

N° : 1

Chef de projet EV

Initiateur – Initiatrice : Nils GINESTOU

Qui a participé ?

. Nils GINESTOU	. Martial LIBOA	. Romain GARCIA
. Valérie LUCAS	. Anne-Claire ROLLOIS	. Alice GRANET

DISCUSSIONS – Éléments importants

Le débat porte sur la perception du métier de chef de projet EV. Il fait suite à un atelier organisé lors du dernier séminaire EV en octobre 2017.

Il ressort que ce métier est perçu différemment selon le type de structure porteuse, le service ou la direction dans le(la)quelle est rattaché le poste et selon le fait que l'EV existait avant 2015.

La notion d'Espace Valléen ne renvoie pas nécessairement à une politique opérationnelle ; elle est peu compréhensible en dehors du cercle d'initiés (réseau professionnel et de proximité).

Il paraît plus simple de se définir en tant que développeur touristique.

La reconnaissance du métier commence par être claire dans sa dénomination et dans ce que l'on fait.

Faire du développement touristique est donc le cœur de métier, la gestion des dispositifs et la mobilisation des financements sont des outils au service de l'opérationnel.

Le chef de projet EV correspond donc à une fonction et non à un métier.

Il est noté par ailleurs que l'antériorité joue un rôle dans la reconnaissance du métier puisque le chef de projet EV est légitime comme développeur touristique, il est naturellement associé à ce champ et il lui ait reconnu des compétences, ce qui n'est pas le cas dans de nouveaux EV où l'effet d'opportunisme financier joue fortement et influe sur la perception du métier.

PROPOSITION :

Il est demandé que les financeurs, conjointement, prennent position afin de légitimer et de sécuriser l'inscription de la fonction de chef de projet EV au sein des structures et organismes qui s'appuient sur cette politique publique intégrée pour faire du développement touristique.

Les postes identifiés pour mener à bien ce programme doivent être portés par des services opérationnels ayant compétence de droit (ex : service tourisme ou développement économique pour une CC).

Il faut assumer que les chefs de projet fassent du développement écotouristique, mettent en œuvre une stratégie et ne soient pas cantonnés à de la gestion de dispositif uniquement.

Il faut briser l'hypocrisie sur ce sujet.

Il s'agira d'annexer la fiche de poste à ce compte-rendu et identifier les compétences externalisables qui

correspondent à la pratique actuelle dans certains EV s'appuyant sur une structure administrative importante.

N° : 2

Évaluation, pour qui ? Pourquoi ?

Initiateur – Initiatrice : Charline Marché

Qui a participé ?

. Sandrine MONGUILLON . Lisa DURAND . Cécile FEYEUX

. Sophie LAGARDE

DISCUSSIONS – Éléments importants

Idée de la légitimité de la structure porteuse pour porter les enquêtes et l'évaluation en elle-même.

Moyens : Implication de moyens humains et financiers importants, disparité selon les territoires.

Quelle méthodologie ? Disparité des procédés des recueils et d'interprétation.

Demandes/attentes :

- Avoir une seule évaluation commune à tous les financeurs et qu'elle soit externalisée pour une meilleure objectivité.
- Un besoin que l'évaluation soit utile aux territoires : capitalisation à l'échelle de l'ensemble des EV pour l'amélioration future des programmes de tous les financeurs?

Pour qui ? Pour les intentionnelles (pas le grand public)

Pour quoi ? Pour le futur ?

N° : 3

Quelle suite donner (réseau et dispositif) ?

Initiateur – Initiatrice : Catherine Balestra

Qui a participé ?

. Benjamin Dupont	. Jean-Lou FUCHS	. Jean-Noël BAUDIN
. Claire Pinel	. Franck FORESTIER	. Camille BERTULETTI
. Julie Mazet	. Aude CARMELLINO	

DISCUSSIONS

Du point de vue des chefs de projets :

- confirmation de l'intérêt du réseau (moins d'isolement, partage projets)

Les socles du réseau :

- Portage politique à long terme : comité de massif, ANEM,
- Un dispositif solide rattaché : pérenne et stable
- Une ingénierie territoriale stabilisée

Besoin d'une animation-coordination :

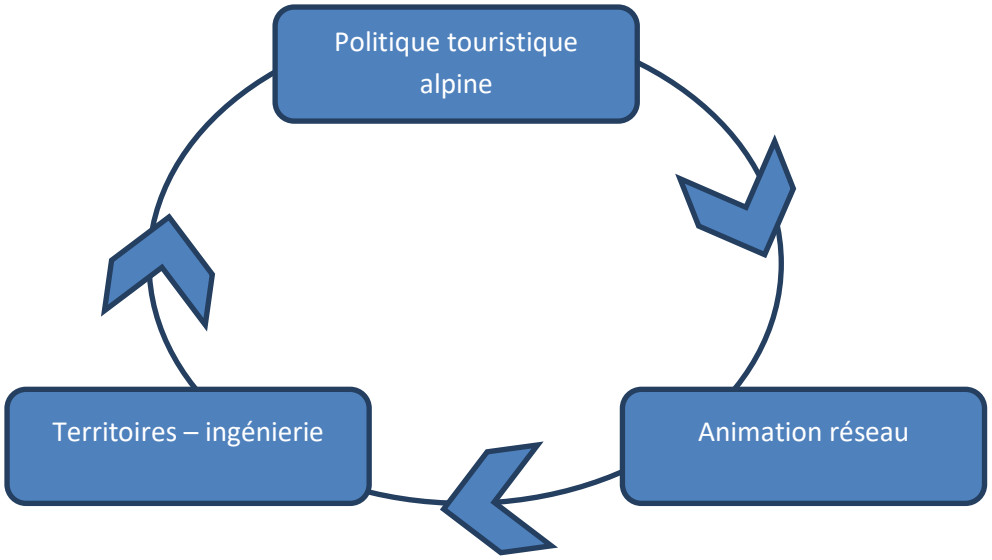
- Nécessité du maintien de temps d'échange (rencontres) : être dans une approche concrète des projets – repartir avec du contenu
- Besoin de boîtes à outils, simples
- Besoin de communication-information simple : réseau-local-alpine
- Besoin de benchmark et prospective : Europe

Ouverture du réseau :

- Politiques
- Autres partenaires dont les socioprofessionnels (point de vigilance sur les thématiques pour intérêt et appropriation)
- Autres réseaux (CIPRA, Alparc, réseau rural, SUACI, GTA, CRDR Cap Rural, …)

Le réseau :

- Expertise touristique alpine ;
- En appui à la définition des prochaines politiques contractuelles alpines
- Communiquer pour légitimer les actions locales qui légitimisent le réseau / le dispositif :
  - échelle alpine
  - échelle locale



Voir ateliers

« Wanted FEDER »

« Métier chef de projets »

« Prospective benchmark »

…

Suivi de projet : outil et retours d'expérience

Initiateur – Initiatrice : Carole DRUART

Qui a participé ?

. Marjorie LAINÉ . Geoffrey AGOPIAN. . Sandrine GUILLÉ . Laetitia RAVANEL

DISCUSSIONS – Éléments importants

La vie d'un projet (grand projet structurant) :

- Immatériel
- Matériel
- De l'émergence jusqu'à la gestion quotidienne, au besoin d'entretien sur le moyen/ long terme

Le suivi, ça implique quoi :

- Prévoir du temps d'appropriation
- Savoir re-calibrer le calendrier lorsqu'il y a des imprévus, des désistements financement, un changement de personnes
- Anticiper ces re-calibrages (toujours se laisser le temps des imprévus)
- Commencer un projet en se rendant compte des délais : faire de la pédagogie sur le temps d'un projet / sensibilisation des acteurs, notamment des élus qui parfois ne se rendent pas compte des étapes et des délais
- Anticiper le calendrier politique : quand les élus font campagne sur le dos du projet … et que les élections arrivent !
- Savoir communiquer tout au long du projet, même quand il n'y a pas de réalisations concrètes : bien choisir « Quand ? /Quoi ? et avec Qui? » on réalise des points infos
- Anticiper le volet budgétaire : prévoir le budget pour la totalité du projet / capacité de fond de roulement de la collectivité
- Prévoir le temps d'attente des accords de subvention

Comment le réseau peut aider les animateurs EV :

- Faire un questionnaire pour recenser les projets menés (avec réussite ou PAS) avec les
  - Facteurs de réussite
  - Obstacles qui prennent du temps, qui font échouer
- Partager une méthodologie sur les aspects réglementaires immuables
  - Foncier
  - Demande autorisation particulière

BILAN :

- Mettre en place une méthodologie générique co-construite avec les expériences de chacun
- Proposer des outils concrets
- Listing d'expériences concrètes avec les contacts des référents qui peuvent partager avec les collègues animateurs

Y aura-t-il de la neige à Noël ?

(la diversification de l'économie touristique du massif en question)

Initiateur : Renaud DAUSSE

Qui a participé ?

. Guillaume VOGEL	. Maya VITORGE	. Vincent BERNARD
. Armelle WENDLING	. Julie PRIVAT	. Christophe MANSOURI
. Nadine MORDANT	. Cécile FEYEUX	

DISCUSSIONS – Éléments importants

La question de la diversification est traitée différemment selon les Espaces valléens. Pas nécessairement de réponse unique. 35 territoires pourront avoir 35 projets de diversification différents. Les enjeux en stations ne sont pas les mêmes que dans les Parcs naturels régionaux qui ont dans leur ADN/Charte des projets de diversification. Est posée la question de la pertinence de l'échelle d'intervention.

La diversification répond à une logique de gouvernance plus que d'investissement. L'Espace valléen peut être le lieu où un territoire élabore son projet touristique. En associant idéalement acteurs publics et acteurs privés.

Des pistes de **propositions** ?...

Il n'est pas souhaitable d'imaginer une opération reproductible à l'ensemble des EV. Trop de spécificités et de différences entre territoires du massif alpin. Peut-être un équivalent au **volet de coopération** du programme LEADER ? Comment présenter aux décideurs ce qui fonctionne ? Des éductours associant élus et socio-professionnels ?

La proposition (« la neige à Noël ») fait appel à une vision rêvée/fantasmée de la montagne. Il faut travailler à changer l'image de la montagne en développant un marketing/une **communication propre au tourisme « 4 saisons** ». À une échelle plus grande que l'échelle station (exemple évoqué de Savoie Mont-Blanc).

La diversification des activités touristiques devrait permettre de pérenniser une partie de l'emploi saisonnier (**mobiliser les ressources de la formation**).

Le besoin de diversification est parfois contraint par une course aux équipements VS la rationalisation des moyens publics quand il est parfois plus pertinent de mutualiser les équipements à l'échelle d'un bassin de vie ou d'une destination.

N° : 6

Ascenseurs Valléens / Câble et Espaces Valléens

Initiateur – Initiatrice : Guillaume VOGEL

Qui a participé? Guillaume VOGEL

DISCUSSIONS – Éléments importants

Quels apports du transport par câble aux stratégies Espaces Valléens ?

- Participe au développement touristique en réduisant les distances et les temps d'accès aux destinations : développement des excursions à la journée pour les populations du territoire et extra-territoriales (échelon du département, voire régional ?), courts séjours facilités = appui touristique - contrepartie = nécessité de parkings conséquents (cf. problématiques environnement / urbanisme)
- Apporte un appui logistique (et marketing) à la diversification touristique menée par les territoires
- Permet d'appréhender plus facilement une vision territoriale vallées - villes / montagnes
- Renforcement de la thématique de la mobilité douce
- Peut aider au maintien (partiel) de l'activité d'une destination touristique hors saison notamment. Nécessite la participation, l'implication des socio-pro (ouverture commerces, activités disponibles, …)
- Développement des activités de pleine nature + nuit(s) en refuge / camping ?
- Impact positif sur le tourisme d'affaires (séminaires / congrès) en altitude
- Maintien des liens entre populations permanentes / touristiques avec certains services publics / services à la personne parfois disponibles uniquement en vallée(s)

N° : 7

Informer le réseau

Initiateur – Initiatrice : Laëtitia RAVANEL

Qui a participé ?

. Geoffrey AGOPIAN . Laëtitia RAVANEL

DISCUSSIONS – Éléments importants

Il est proposé la mise en place d'un support informatique et/ou papier commun afin d'offrir une information unique et mutualisée pour tous les membres des Espaces Valléens. Il s'agit de disposer d'outils d'aide au suivi et à l'animation des Espaces Valléens et de capitaliser les expériences pour gagner en réactivité.

Ce support pourrait mettre en évidence les projets menés sur l'ensemble des territoires (actions, compétences, besoins, etc.), donner l'accès aux comptes-rendus des dernières rencontres du réseau, alerter sur des sujets sensibles, offrir un espace de discussion, promouvoir le résultat de travaux réalisés, présenter les nouveaux membres du réseau, dresser les bilans des actions les plus avancées ou encore identifier les perspectives à mettre en place à l'avenir.

Le fait de passer par une plateforme commune serait avantageux tant pour les porteurs de projets, en terme de réactivité de réponses à leurs questions que pour les institutions accompagnatrices, répondant souvent aux mêmes interrogations. Ainsi, tous les membres du réseau des Espaces Valléens seraient à même de profiter des questions et des réponses apportées par leurs collègues, sur l'ensemble du Massif.

Cette éventualité comprend une nécessaire considération avec la sécurisation des données informatiques. En effet, certains outils ne pourront pas être utilisés dans ce cadre, notamment les blogs et sites intranet, exclus pour le Commissariat de Massif. Cependant, il est possible d'envisager la mise en place d'un google drive (ou « dropbox »), d'un forum (facile à mettre en place et gratuit) ou encore de newsletters avec une liste de diffusion.

Par la mise en place d'un outil de travail collaboratif, l'animation de groupe et la coordination entre les acteurs seraient facilitées.

N° : 8

Boîte à outils EV ?

Initiateur – Initiatrice : Romain GARCIA

Qui a participé ?

. Martial LIBOA	. Nicolas BOURGUE	. Camille BERTULETTI	Benjamin DUPONT
. Valérie LUCAS	. Anne-Claire ROLLOIS	. Marjorie LAINÉ	

DISCUSSIONS – Éléments importants

Ce sujet de boîte à outils a déjà été évoqué lors d'une précédente rencontre inter EV. Cela révèle le caractère important de cette question en raison :

- De l'important turn-over des chargés de missions EV
- Du caractère technique et évolutif du poste de chargé de mission
- De la complexité spatio-temporelle du programme (5 ans de programmation sur deux régions)

En effet, il ressort que le métier de chargé de mission requiert une trame commune d'informations que chaque agent doit connaître et maîtriser. Pour cela, la boîte à outils pourrait répondre à ce besoin.

L'objectif affiné de cette boîte à outils est de <u>mettre en commun et de partager</u> :

- Des expériences,
- Des informations techniques et juridiques,
- Des questions/réponses,
- Des contacts et rôles des partenaires,
- Une méthodologie de conduite de projets,
- Des documents pour les marchés publics,
- Des outils de gestion,
- Ouverture et liens vers d'autres fonds
- Etc.

Plus polyvalent qu'une simple foire aux questions, il s'agirait d'un outil complet.

Grâce à des possibilités de recherche à double entrée (recherche par mot-clé et par onglet thématique) et interactif (alerte par mail, newsletter) ; le tout, simple d'utilisation (mot de passe).

La forme : intranet émanant des régions? Excel?

La création : par les partenaires (CGET?)

Enjeux :

- Modération pour assurer une bonne qualité d'information qui puisse durer dans le temps – Si pas de modération, il s'agirait d'un univers purement collaboratif
- Animation ?
- Distinctions entre l'échelle commune de cette boîte à outils et les cas particuliers de chaque territoire (jurisprudence, aspects politiques…)
- Rapidité de sa création, car nous sommes à mi-parcours du programme…

N° : 9

Recherche-Benchmark et prospective

Initiateur – Initiatrice : Aude CARMELLINO

Qui a participé ?

. Loïc GARGARI . Solène RAFFORT

. Maya VITORGE . Christophe MANSOURI

. Claire PINEL

DISCUSSIONS – Éléments importants

Quels sujets/thématiques aborder dans le cadre du réseau en matière de recherche, benchmark et prospective ?

Voir ce qu'il se fait déjà dans d'autres lieux/d'autres réseaux : avoir connaissance de ces infos et/ou comment les diffuser? CIPRA, GTA, forums divers…
Une newsletter du réseau permettrait d'y répondre pour diffusion/communication, y compris vers nos élus.

Comment intégrer les élus dans les démarches de prospective/benchmark ?

- Dynamique locale (Dép. par ex.) avant de vouloir faire ça à une échelle plus large

Cf. AMO 2014 : quel apprentissage?

Les sujets à approfondir en réseau

1. Quelles politiques contractuelles de demain : vers un projet à l'échelle d'un bassin de vie intégrant toutes les thématiques (économiques, touristiques, sociales…) ?
2. Les freins ou points de vigilance : possibilité d'intégrer plusieurs marques de destinations ou problématiques de stations de ski…
3. Projets transversaux/projets de territoires…
4. Observations : échanges, partage de données, comparaison à l'échelle du massif (exemples : données G2A consulting, enquêtes qualitatives, Orange…)

   Vers les autres sujets tels que : écomobilité/itinérance identifiés auparavant

N° : 10

Animations et techniques d'animation de projets de territoire

Initiateur – Initiatrice : MAZET Julie

Qui a participé ?

Sandrine MONTGUILLON Sandrine GUILLÉ Nathalie FORT

Lisa DURAND Armelle WENDLING

DISCUSSIONS – Éléments importants

Problématique : comment maintenir la mobilisation des acteurs tout au long du dispositif ? Autant il est plus facile de mobiliser les élus au moment de l'élaboration du dispositif (stratégie, définition du plan d'action), autant on constate un essoufflement au fil de l'eau.

Plusieurs freins à cela :

> **La temporalité** : le temps politique est différent du temps des socioprofessionnels, et est encore différent du temps administratif. Les élus ont le sentiment d'être noyés dans le rythme des réunions, et les socioprofessionnels ont l'impression que les projets n'aboutissent pas.

Il est peut-être important de montrer régulièrement l'avancée des projets : communiquer et rendre compte que ce soit en réunion type Copil, mais aussi à travers des outils de communication (newsletter, bulletin intercommunaux, presse…). Montrer que malgré les lourdeurs administratives, les projets se mettent en place, qu'il y a des impacts sur le territoire…

> **Absence de culture partagée** : un élu n'a pas toujours toutes les compétences techniques sur un sujet donné et reste pris dans son quotidien d'élu. Comment prendre le temps nécessaire au partage et à la prise de recul => besoin de travail sur la pédagogie et le discours.

> **Multiplication des dispositifs**, des réunions… qui ne permettent pas de dégager le temps nécessaire à l'échange d'expérience, à la discussion, à la co-construction.

Dans le rythme quotidien des collectivités, il est difficile de se ménager des temps d'échanges, de visites de terrain, d'éductours, qui permettent cependant d'alimenter les réflexions, d'apporter de « la matière ».

En termes de techniques d'animation :

On reste souvent sur des modes de travail très classiques de réunions, qui laissent peu de place à la co-construction => commissions thématiques, bureau et conseil communautaire… Il est difficile de proposer des méthodes d'animation « atypiques » aux élus : l'impression de perdre leur temps, de ne pas aboutir rapidement à une décision… Mais cela est aussi certainement dû à des habitudes de travail encore peu développées dans nos instances.

Il serait intéressant de pouvoir mettre en place une boite à outils pour échanger nos expériences respectives : quelles techniques d'animation à quel stade de projet, avec quels acteurs, et quels résultats obtenus ?

N° : 11

Espace Valléen 2024 : tentative de prospective

Initiateur – Initiatrice : Nils GINESTOU

Qui a participé ?

. Julie PRIVAT . Muriel BOURGUIGNON-VIAL . Carole DRUART . Arcancia CLAPPE

. Alice GRANET . Charline MARCHÉ . Jean-Noël BAUDIN

DISCUSSIONS – Éléments importants

Enjeu : L'Espace Valléen du futur doit-il continuer de traiter du tourisme ? Comment ce concept peut-il être le réceptacle de nouvelles politiques publiques ? Quelles sont les contraintes dont les EV doivent s'affranchir ?

L'Espace Valléen 2007-2013 a mis à l'ODJ des territoires le nécessaire lien entre la station et la vallée, l'EV actuel met en exergue la diversification touristique sur l'ensemble des territoires de pré-alpes, moyenne et haute montagne.

Il existe donc un effet d'annonce et de levier important qui a mis en marche une réflexion au sein des territoires sur ces enjeux.

Malgré les freins liés à la complexité des dispositifs publics, notamment européens, l'EV est parfois le seul outil stratégique d'une collectivité territoriale.

Il est donc un concept reconnu.

Il paraît cependant nécessaire d'insuffler une nouvelle dynamique.

Qu'elle sera-t-elle?

Propositions

1) Les stratégies touristiques sont établies, les besoins en équipement identifiés et/ou pourvus.

   a. Il s'agirait de soutenir le qualitatif et le fonctionnement, mais il paraît difficile d'asseoir une stratégie uniquement sur de la gestion courante.

   b. Mais est-on réellement allé jusqu'au bout de la logique liée à la diversification, notamment en lien avec les stations de sport d'hiver face au réchauffement climatique ?

2) Il y a donc consensus sur la capacité de l'EV d'envoyer un signal fort à travers l'élaboration d'une stratégie touristique.

a. Le mot clé est « stratégie », le futur espace valléen doit être stratège et répondre à de nouveaux besoins.

b. La notion de services éco-touristiques apparaît comme une piste intéressante, elle renvoie aux besoins économiques, sociaux, culturels, de santé, de transport des populations résidentes et touristiques.

c. Le futur espace valléen doit donc s'appuyer sur une stratégie systémique de développement local.

d. Il résulte que l'espace valléen doit s'affirmer comme le réceptacle de politiques publiques intégrées quelles que soient les priorités retenues, il s'agit d'une méthode, d'une culture comme de développement, un réseau au service des territoires de montagne.

3) Ceci implique plus de souplesse (répondre avant tout aux besoins du territoire), qu'il n'y ait pas de thématique imposée (stop au jacobinisme) et ensuite rechercher des financements quelle que soit leur provenance (mettre fin au tabou des enveloppes financières ?).

Idées clés :

Évolution dans la continuité

Stratégie plutôt qu'opportunisme

Projets de territoire systémiques

N° : 12

Usages du numérique pour le développement du territoire

Initiateur – Initiatrice : Nadine MORDANT

Qui a participé ?

. Simon OUVRIER-BUFFET . Goeffrey ADOPIAN . Nadine MORDANT

DISCUSSIONS – Éléments importants

Répondre à 2 questions :

1/ Comment faire du développement local des territoires pour la diversification autrement que par le biais de projets financés par le public (subventions) en mobilisant les nouveaux usages du numérique ?

2/ Comment nourrir et animer au quotidien des projets et des réseaux de plus de 20 partenaires par le digital de façon souple et interactive (entre réseaux sociaux et plateforme, en audio et de visu, …) … en toute convivialité … comme si mes partenaires étaient dans le bureau d'à côté ?

Quatre (premières !) pistes de réponses :

1/ **Plateforme Internet (réservée au réseau et à ses partenaires) de travail collaborative, vivante, active et interactive** ? Ça existe ! Pourquoi pas pour les 35 territoires des espaces valléens et leurs partenaires techniques, financiers et politiques ?

Bien plus qu'un forum ou une boite aux lettres ! Travailler à plusieurs si je veux, quand je veux (sans rendez-vous formel), et sur des sujets ciblés en entrant en conversation quand le sujet m'intéresse (comme si je passais physiquement dans le bureau d'un collègue déjà en conversation …) …

Les outils existent … à adapter au cas concret du réseau des EV !

2/ Pour vendre des produits touristiques comme les géants du web (Amazon !) : Tout en gardant la marge dans la poche du producteur grâce à l'aide publique et parapublique : **créer une place de marché commerciale parapublique d'envergure (bien référencée!)** où tous les petits opérateurs de produits touristiques (entrepreneurs) installés dans le massif des Alpes peuvent vendre en direct (avec un droit d'entrée réduit : en gardant leur marge !).

Capter les clients sans monopole privé, ni de dérive vers l'ubérisation !

3/ S'adapter aux nouveaux comportements des consommateurs du tourisme : **Dématérialisation plus généralisée des structures comme les OT** intercommunaux pour répondre aux nouvelles clientèles avec la conception de produits (arrêt des plaquettes papier pour des produits sur-mesure à la carte conçus pour le client qui aujourd'hui prépare son séjour sur Internet ; renvoi vers les petits opérateurs du massif (via 2).

L'aide publique est redirigée vers le soutien à la conception de produits avec les professionnels …

4/Mon guide en poche : **Développer et pérenniser des applications public/privé pour la découverte du territoire** (mises à jour techniques et des contenus) …. Permettant l'installation de starts up dans les territoires du massif des Alpes …

Plein d'autres idées à faire germer … !

N° : 13

Comment faire émerger de grands projets ?

Initiateur – Initiatrice : Valérie LUCAS

Qui a participé ?

. Carole DRUART Maya VITORGE . Muriel BOURGUIGNON . Armelle WENDLING

DISCUSSIONS – Éléments importants

Définir ce qu'est un grand projet :

- Un projet qui fédère un nombre d'acteurs significatif
- Un projet qui apporte la notoriété, la visibilité et la lisibilité
- Un projet qui présente une certaine durabilité (mini : moyen, long terme), de la récurrence
- Un projet qui soit original et/ou décalé, différenciateur pour changer le regard
- Un grand projet peut être matériel et immatériel

Définir le « faire émerger » :

- On part de rien ou d'une petite idée, la faire mûrir pour aller vers quelque chose de grand
- Notion de vie, dynamique

Méthodologie (liste non exhaustive)

- Think tank : (méthode issue de la prospective) réunir un nombre d'acteurs significatif et d'horizons très différents (artistes, agriculteurs, scientifiques, élus, commerçants…) dans un endroit fermé et on les fait réfléchir de manière totalement libre sur des idées de projets
- Brainstorming
- Benchmark (mais vient dans un second temps pour ne pas s'enfermer dans un modèle)
- Méthode de l'avocat (comme dans les concours de maîtrise d'œuvre)
- Vote en mouvement
- Repérer une multitude d'initiatives et les mettre en musique
- Concours d'idées / travailler avec les habitants de demain
- Rechercher les idées dans les archives (à un moment donné, la mayonnaise ne prend pas et dans un autre contexte, le projet peut aboutir)
- Méthode d'intelligence collective
- Établir un calendrier, une échéance

Clés facteurs de succès

- Trouver ce qui fait sens sur le territoire
- Besoin d'un ancrage local (pour s'assurer une bonne appropriation locale)
- Original, différenciateur
- Pluridisciplinaire
- Mix dans la forme (bâtiment + évènementiel…)
- Impliquer les élus le plus tôt possible (car le projet doit être porté politiquement)

N° : 14

Wanted Fond européen

Initiateur – Initiatrice : Charline MARCHÉ

Qui a participé ?

. Vincent BERNARD . .

DISCUSSIONS – Éléments importants

En amont, un cadrage nécessaire : règle d'éligibilité, calendrier, attente….

Une stabilité nécessaire sur la durée du programme : promesses tenues!

Un effet levier non négligeable et à pérenniser en se focalisant sur les besoins des territoires.

Un suivi territorial de l'autorité de gestion concret et permettant une connaissance des projets.

Un soutien par rapport aux stratégies et non pas sur des critères hors sol.

N° : 15

Quel rôle du réseau EV ? Légitimité-Portage politique

Initiateur – Initiatrice : Aude CARMELLINO et Julie MAZET

Qui a participé ?

. Julie PRIVAT	.Simon OUVRIER BUFFET	.Camille BERTULETTI
. Alice GRANET	.Lisa DURAND	. Nicolas BOURGUE
. Sandrine MONGUILLON	. Anne-Claire ROLLOIS	. Arcancia CLAPPE

DISCUSSIONS – Éléments importants

Quelques questions préalables

- Quel est le portage politique du réseau Espace Valléen actuel ?
- Qu'attendent les partenaires du réseau ?
- Nos élus (de territoire) ont une mauvaise connaissance du réseau et de la politique de massif
- On constate que la politique de massif et sa gouvernance restent opaques également pour les chargés de projets EV.

Difficultés

- Déjà beaucoup de travaux de réalisés depuis 2014 (AMO) mais une impression de redites : quelle prise en compte de ces travaux ? Comment ceux-ci sont capitalisés au niveau de la politique de massif ?
- Des besoins identifiés de façon récurrente : besoin d'avancer et de mettre en œuvre les propositions (boîte à outils, échanges d'expérience thématique, intervention d'experts).
- Les discussions sont souvent focalisées sur des éléments administratifs ou liés au dispositif : or nous ne sommes pas en mesure d'agir sur ceux-ci, il faudrait donc se recentrer sur des sujets que l'on peut « maîtriser » ou apporter de la matière.

Thématiques et sujets convergents pouvant être traités au sein du réseau :

- Les gouvernances/organisations touristiques mises en œuvre sur la loi NOTRe/fusions
- Itinérance
- Mobilité
- Retombées directes et indirectes des APN et observation de la fréquentation
- Conflit d'usage chien de troupeau/randonneur (ne pas confondre avec le sujet du loup) lien OT
- Modèles économiques sur le fonctionnement et la gestion des investissements réalisés
- Formation-Action technique d'animation et co-construction
- Approche client pour tous les sujets abordés et non par l'offre que l'on souhaite créer.

L'Itinérance

Initiateur – Initiatrice : Jean-Noël Baudin

Qui a participé ?

. Benjamin DUPONT	. Claire PINEL	. Geoffrey AGOPIAN
. Marie-Claude PEISEY DELCLOS	. Loïc GARGARI	. Solène RAFFORT
. Martial LIBOA		. Jean-Noël BAUDIN

DISCUSSIONS – Éléments importants

L'itinérance dans les Espaces valléens. Quels enjeux dans les Espaces valléens ? Quels projets ? Comment travailler ensemble sur cette thématique ?

Tour de table des participants

Guillestrois Queyras.

Thématique emblématique pour le Queyras (tour du Queyras à pied). Les gîtes et les refuges sont structurés avec transfert de bagages. Beaucoup de circuits d'itinérance par la Via Alpina, GTA, …

Filières : rando, équestre, VTT. Mise en place d'outils de réservation en ligne « montourenfrance ». Projet de nouvel itinéraire « Sur les Pas des Huguenots » par une entrée culturelle et historique.

Sur le terrain, travail d'entretien du réseau existant, traitement des conflits d'usage.

Mise en œuvre d'outils de promotion et de communication : topo FFRP, carte du réseau des sentiers communautaires dont l'itinérance.

L'itinérance vue depuis le pratiquant => les difficultés rencontrées :

- Transport. Problème de rupture de charge et de connexions entre le type de transport utilisé pour le retour
- Entretien et balisage
- Supports de communication pas toujours efficients
- Ravitaillement
- Site internet : disposer d'une information juste.

Arvan-Villar :

Tour de l'Arvan-Villar. Tour déclassé par la FFRP car il manque un logement sur l'itinéraire. Balisage du sentier des Huguenots.

Difficulté pour proposer un itinéraire sur 2 ou 3 jours.

Outils de communication : disposer d'une information juste.

Haute-Maurienne Vanoise :

Itinérance en priorité 2 dans la stratégie Espace valléen. Souhait de travailler en réseau sur cette thématique. Sur l'itinéraire de la Route des Grandes Alpes (auto, cyclo). Difficultés rencontrées pour tendre vers la mise en tourisme. Les acteurs touristiques n'ont pas conscience du poids touristique qu'engendre l'itinérance.

Pour promouvoir l'itinérance, il faut être cohérent sur l'ensemble du circuit et être attractif. Veiller à la bonne gestion du transport et du transfert des bagages. Exemple du bon fonctionnement de la Grande Traversée du Jura. La Suisse est citée également comme exemple en matière d'itinérance présentant une chaîne de valeur complète. On observe dans les Alpes une montée en puissance de l'itinérance.

Autre exemple de réussite hors Alpes : Canal du Midi et Canal du Nivernais.

Volet formation et sensibilisation :

- Informer et sensibiliser sur l'économie de l'itinérance. Dans le cadre de « Voyage dans les Alpes » : identifier de nouveaux itinéraires, travailler avec les prestataires de services, les fournisseurs.
- Travailler avec « montourenfrance ».
- Travailler sur le référencement des itinéraires en proposant une offre complète et le suivi du référencement.
- Tendre vers une offre de qualité en identifiant les besoins et les attentes des pratiquants.

Grande Traversée du Mercantour :

Travail sur le programme ALCOTRA par l'expérimentation de petites boucles. Projets sur des thématiques spécifiques telles que la Route du Sel. Problème de balisage. Relais au niveau des gares avec la mise en place de stations à vélo électriques.

Luberon : l'exemple du projet interparc qui valorise les patrimoines naturels et culturels des Parcs naturels régionaux en matière d'itinérance : Chemins des Parcs. www.cheminsdesparcs.fr. Déclinaison randonnée pédestre, VTT et équestre.

N° : 17

Eco-Mobilité

Initiateur – Initiatrice : Florence PETITGUYOT

Qui a participé ?

. Sophie LAGARDE	. Cécile FEYEUX	. Sandrine GUILLE
. Franck FORESTIER	. Catherine BALESTRA	. Jean Lou FUCHS

DISCUSSIONS – Éléments importants

Penser l'éco-mobilité pour la population locale, les touristes, les excursionnistes > multi-usages

Enjeu d'accessibilité aux territoires et de mobilité interne au sein de ces territoires

Expérimentations

Expérimentation Moutain Wilderness, mise en avant des visites ou de sites, accessibles sans voiture

- ⇨ Risque: accentue la sur-fréquentation des pépites

Dans le département du 05, usage des navettes scolaires pour un usage partagé

Réflexion de la Région AURA dans le cadre du Plan Montagne

Expérimentation Vercors Illicov, du covoiturage pour des déplacements pendulaires

Pertinence du VAE pour le "dernier kilomètre".

- ➢ Avantage: permet de diffuser les flux sur d'autres sites que les pépites.
- ➢ Inconvénient : problème de sécurité / cohabitation avec les voitures, surtout qu'il s'agit d'une clientèle de familles...

Enjeux

Structurer et informer, avoir une offre lisible et accessible (ex. équipements vélo racks, box, navettes avec remorques vélo...). Importance du confort usager (information, réservation, utilisation du service...).

Développer l'éco-mobilité dans un contexte de fermeture des lignes et gares en montagne. De même, le problème de la desserte de certains sites / limites administratives.

Développer des services pertinents en termes de coût pour les clients (ex. navette à 1€). Problème de la prise en charge par la collectivité des coûts de fonctionnement des services mis en place. METTRE EN AVANT LE RAPPORT COÛT / BÉNÉFICES DANS L'ARGUMENTAIRE DE VENTE, les clients sont toujours dans un arbitrage voiture et éco-mobilité (ex. campagnes "Plaque ta caisse" de la métropole de Grenoble, "O voiture" à Zermatt). Par exemple: éviter les embouteillages, la neige sur la route... Avoir des offres adaptées à chaque saison.

Le développement de l'éco-mobilité peut apporter une dynamique au territoire, les clients excursionnistes deviennent des habitants!

Penser aux complémentarités, avec le développement d'offres packagées (forfait + navette), avec un caractère incitatif.

Éviter la sur-fréquentation de certains sites grâce à l'éco-mobilité pour mettre en avant et donner accès à d'autres sites.

Le développement de l'éco-mobilité apporte des retombées positives aux habitants avec des services et une limitation de nuisances liées à la circulation automobile.

Problématiques

Une inégalité de services d'éco-mobilité entre les territoires.

De nombreuses solutions pour lutter contre l'autosolisme (autostop organisé, covoiturage dynamique, autopartage...), mais pas encore stabilisées, avec des solutions qui restent encore au stade expérimental.

Répondre aux différents besoins (population locale, touristique...) nécessite une construction partagée > problématique de la gouvernance.

N° : 18

Lits froids et Espaces Valléens

Initiateur – Initiatrice : Guillaume VOGEL

Qui a participé ?

. Nathalie FORT . Audrey GOGUILLOT . Laëtitia RAVANEL

. Christophe MANSOURI . Marjorie LAINE

DISCUSSIONS – Éléments importants

Lits froids = occupés / loués moins de 4 semaines par an

Lits tièdes = entre 4 et 12 semaines par an

Lits chauds = + de 12 semaines par an

Approche résidences secondaires (lits diffus et non-diffus)

Quels outils spécifiques pour quels territoires ? Approches privées (Affiniski, Lichô) ou approche interne locale ?

Question de l'héritage d'un bien immobilier

Remettre le propriétaire au centre de la démarche de réchauffement des lits / de lutte contre les lits froids.

Permet de fidéliser la clientèle et d'appuyer la diversification 4 saisons via des accompagnements individuels et collectif pour les copropriétés (rénovation avec des espaces bien-être, des garages à vélos, services spécifiques, …)

La thématique des lits froids va au-delà de l'animation « propriétaires » classique : Fiscalité / conciergerie / approche rénovation et (re)-commercilisation qualitative notamment.

Nécessité économique et d'attractivité pour un territoire.

Transformer un cercle vicieux en un cercle vertueux.

Espaces Valléens :

- Bonne échelle territoriale pour traiter de ce sujet
- Participe à la structuration du territoire
- Cadre mobilisateur
- Adapté à la stratégie

N° : 19

Liens ville-montagne

Initiateur – Initiatrice : Catherine BALESTRA

Qui a participé ?

. Franck FORESTIER . Sophie LAGARDE . Audrey GOGUILLOT

. Florence PETITGUYOT . Jean-Lou FUCHS

DISCUSSIONS – Éléments importants

La montagne, espace de vie, de loisirs (excursionnisme), de tourisme, de nature… :

- gérer le territoire et ses ressources
- favoriser un modèle économique pérenne
- Ne pas cloisonner : penser les services, offres, etc., tant pour les habitants que pour les touristiques (nb. les 1ers visiteurs d'Auvergne-Rhône-Alpes sont des habitants de la région).
- Travailler les complémentarités ville-montagne : dans les ressources, dans les offres touristiques, dans les services. Logique de réciprocité : ce qu'offre la montagne-ce qu'offre la ville.
- Proximité des villes = sur-fréquentation de sites de montagne. Besoin d'organiser les mobilités (diffusion des flux touristiques). Les compétences AOT-AOM sont au sein des métropoles.

Enjeu majeur de la **gouvernance** :

- Évolution des contours administratifs qui impacte la gouvernance (la montagne entre dans les agglos et les métropoles. Ex. Bauges)
- Perception de la montagne par les élus dits du haut et ceux dits du bas : déséquilibre des pouvoirs ? élus du bas perçus comme « impérialistes » ?
- Besoin d'un projet co-construit / commun
- Les massifs : pour quoi faire et pour qui ?
- Quelle vocation de la montagne, quel projet ?

N° : 20

Comment développer davantage de projets inter-espaces valléens ? Projets de(s) territoire(s) : articulations ? Communication ? par rapport aux dispositifs financiers existants

Initiateur – Initiatrice : N. FORT et A. CLAPPE

Qui a participé ?

. Simon OUVRIER BUFFET . Audrey GOGUILLOT . Loïc GARGARI

. Nicolas BOURGUE . Florence PETIGUYOT . Solène RAFFORT

. Arcancia CLAPPE

DISCUSSIONS – Éléments importants

Constats : attente des partenaires pour la création d'actions inter-EV.

Or, les plans d'actions EV sont déjà prédéfinis : comment mettre en œuvre ses projets ? Comment favoriser la coopération entre territoires EV ?

Pistes de réflexions proposées :

Plateforme unique, vivante, attrayante, interactive :

- Offre de coopération
- Outils disponibles, cahiers des charges des études, stratégies des EV,
- Info sur les projets : qui, plan de financement, contacts
- Avec une base de données support qui permette des recherches par mots clés ou thématique par exemple + possibilité des notifications/alertes
- Veille financière et thématique qui doit être double : des partenaires vers les territoires, mais aussi des territoires vers les partenaires
- Fluidifier la communication inter-service
- Harmoniser les initiatives de communication : exemple éviter que chaque territoire créer ou développe des outils/supports de communication chacun de son côté alors qu'il pourrait être plus pertinent de mutualiser ses coûts et productions à une échelle plus pertinente par rapport aux attentes des clientèles
- Les partenaires financiers doivent proposer des fléchages financiers alternatifs quand ce n'est pas « éligible » aux crédits EV.

Communication

- Attente forte des territoires pour obtenir des partenaires financiers une analyse des projets/plans d'actions des EV grâce à leur lecture globale des plans d'actions afin d'être en capacité de mettre en relation les EV ayant des projets communs ou des réflexions communes.
- Retour d'analyse de ce qui se fait, de ce qui fonctionne, typologie
- Besoin de plus de lisibilité sur les outils financiers proposés (certains financeurs pilotent différents dispositifs)

=> Globaliser et capitaliser les actions des EV pour formaliser une offre inter-EV

- Prendre exemple sur le bilan 2014 du dispositif « stations durables » : forte animation avec des Evaltour…
- Bourse d'échanges = offres de mutualisation : sous la forme de « petites annonces » : ex : un territoire recherche telle coopération, à indiquer dans le plan d'actions
- Définir un ou des « Démonstrateur(s) » sur une thématique
- Projet inter EV et/ou Partage d'expérience/Échange de bonnes pratiques?

Selon les thématiques :

Pour les projets liés à l'itinérance, mobilité, ou baroque, les projets inter-EV sont à privilégier : pour fluidifier le parcours des visiteurs, construire des offres et services communs.

Pour les projets relatifs aux lits froids, le partage d'expérience est à préférer.

Calendrier de mise en œuvre / Phasage :

Pour favoriser les projets inter-EV :

- Avant la fin de la programmation en 2019/2020 : identification des actions/projets de coopération possibles afin de les prévoir dans les nouveaux plans d'actions des prochains dispositifs EV.
- En amont des projets, anticiper au moment des dépôts : prévoir les projets inter EV afin de préparer les élus.

Questions :

- Obligation de créer des passerelles entre les projets EV ?
- Volonté de travailler ensemble mais quels sont les outils à mettre en œuvre pour concrètement parvenir à réaliser les projets : gouvernance ? Outils de gestion et d'animation partagée ?

Le Forum Ouvert en quelques mots …

*****