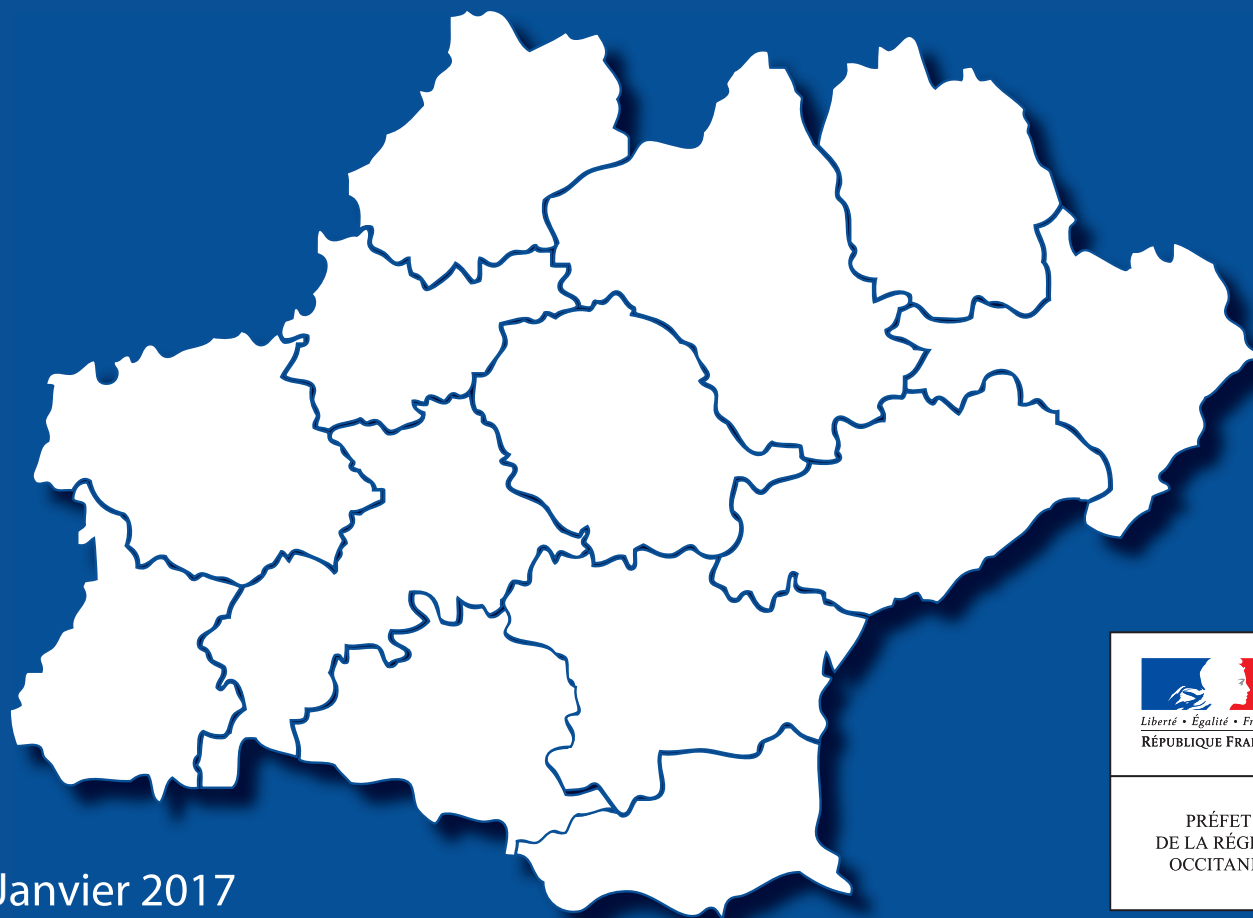




Oser

Les orientations stratégiques
de l'État en région Occitanie



Janvier 2017



PRÉFET
DE LA RÉGION
OCCITANIE



Préambule

Les directives nationales d'orientations (DNO) élaborées par les ministères s'appliquent à toute l'administration de l'État dont elles forment le cadre de l'action quotidienne. Elles ont toutes été validées en Commission Nationale de l'Administration Territoriale de l'État au cours du premier semestre 2016.

Ces DNO peuvent être toutefois complétées à tout moment par des politiques nationales spécifiques. Ces politiques visent à répondre à des situations d'urgence, voire à de nouvelles orientations nationales élaborées après la validation de ces DNO.

Cependant, une région aussi vaste et aux caractéristiques aussi affirmées que la région Occitanie suppose l'établissement d'orientations stratégiques complémentaires et adaptées. C'est tout l'objet de ce document des Orientations Stratégiques de l'État en Région (O.S.E.R.) qui répond à la circulaire du Premier ministre du 8 mars 2016.

Ces orientations stratégiques pour les deux années à venir reposent sur les diagnostics réalisés pour réussir la construction de la nouvelle grande région. Elles ont été abordées devant le cabinet du Premier ministre et les ministères à la fin de l'année 2015. Elles ont ensuite été travaillées et débattues lors de deux Comités d'administration régionale thématiques en avril et mai 2016 qui ont permis d'associer les réflexions des directeurs régionaux et des préfets de département. Ces orientations, qui ont reçu l'avis favorable du CAR du 19 octobre 2016, ont donc fait l'objet d'un réel travail de construction collaborative à l'échelle des 13 départements de la région qui restent des relais indispensables pour toutes les politiques régionales de l'État dont ils garantissent la proximité avec les territoires.

Ces orientations stratégiques de l'État en région constituent un guide pour l'action des services. Elles visent également à contribuer à l'action publique dans son ensemble en permettant aux collectivités - et en particulier au Conseil régional - de mieux appréhender les orientations régionales des politiques de l'État.



Introduction

- ▶ La fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées a créé un vaste espace de 73 000 km², peuplé de 5,6 M d'habitants et riche de 150 milliards d'euros de PIB. La nouvelle région a ainsi une taille équivalente à celle du Benelux ou de l'Irlande et compte davantage d'habitants que le Danemark. Sa richesse par habitant est comparable à celle de la Catalogne.
- ▶ La nouvelle région bénéficie d'une **dynamique démographique puissante et continue**. Du fait de l'accroissement naturel et du solde migratoire avec les autres régions françaises et l'étranger, elle connaît en effet la plus forte croissance démographique de notre pays depuis plus d'une décennie (+ 1,2 % par an ces quinze dernières années). Sa population augmente ainsi chaque année de 50 000 habitants ce qui fera de cette nouvelle région, la 3^e région la plus peuplée de France dès 2022.
- ▶ Cette croissance accentue un **phénomène de polarisation autour des métropoles de Toulouse (1,3 M d'habitants), de Montpellier (600 000 habitants) et sur l'arc méditerranéen**. La majorité de la population (3,7 M) continue toutefois à vivre hors de ces métropoles, dans des agglomérations de moindre taille comme Nîmes ou Perpignan, ou dans des territoires ruraux.
- ▶ Contrairement à l'image répandue, la région Occitanie est donc une région peu dense et à dominante rurale. La population s'y concentre sur la façade maritime et dans la « plaine fertile » (centre), qu'entourent deux « châteaux d'eau » : les Pyrénées et le Massif Central. Avec 77 habitants au km², elle est la 4^e région la moins densément peuplée de France (moyenne nationale : 115 ; moyenne hors Île-de-France : 98). 31 % de la population y vit en zone rurale (moyenne nationale : 23 % ; moyenne hors Île-de-France : 27%) et 45 % en zone de montagne.
- ▶ La région est marquée par un **fort déséquilibre dans la répartition de l'activité économique et des richesses**. Ces dernières sont principalement concentrées autour de Toulouse (importants groupes industriels dans l'aéronautique, l'aérospatial et les systèmes embarqués) et Montpellier (secteur tertiaire bénéficiant fortement de la R&D publique et privée). Malgré le dynamisme de ces métropoles, la région Occitanie reste toutefois la 3^e région la plus pauvre de France. Deux types de pauvreté y coexistent : celle des zones rurales périphériques et celle des cœurs d'agglomération.

Dans cette terre de contrastes, les orientations stratégiques de l'État ne peuvent se réduire à la simple superposition des politiques publiques des deux anciennes régions. En partenariat avec l'ensemble des collectivités territoriales, elles doivent contribuer à révéler l'identité stratégique de la région Occitanie, la faire vivre et favoriser son développement en incluant l'ensemble des populations et des territoires.

Tous les services de l'État doivent donc être mobilisés pour relever les principaux défis qui se présentent à eux :

- faire rayonner la grande région en exploitant l'ensemble des potentialités nées de la fusion,
- garantir sa cohésion sociale et territoriale,
- adapter l'État régional aux évolutions de son environnement.

Sommaire

INTRODUCTION.....3

1

- Faire de la région Occitanie une région ouverte, attractive et tournée vers l'avenir 6

Objectif 1 | Accélérer le désenclavement routier et ferroviaire.....6

Objectif 2 | Créer les emplois de demain par une activité économique diversifiée et innovante.....8

2.1 Diversifier et développer des filières d'avenir

2.2 Développer l'activité endogène et exogène

Objectif 3 | Renforcer le rayonnement de la grande région 18

2

- Garantir la cohésion sociale et territoriale de la nouvelle région..... 19

Objectif 1 | Lutter contre l'exclusion sociale et promouvoir la citoyenneté..... 19

Objectif 2 | Renforcer le rôle incitateur et péréquisiteur de l'État face à des dynamiques territoriales contrastées.....23

Objectif 3 | Soutenir la transition énergétique, la protection du cadre de vie et le développement durable comme vecteurs de cohésion27

3

- Adapter l'État régional aux évolutions de son environnement.....29

Objectif 1 | Réussir la réorganisation des services à l'échelle régionale29

Objectif 2 | Affirmer la juste place de l'État régional dans le nouvel environnement créé par les lois NOTRE et MAPTAM.....32

Objectif 3 | Moderniser l'action publique par la consultation, le décroisement et innovation.....32

1

Faire de la région Occitanie une région ouverte, attractive et tournée vers l'avenir

Pour **conjuguer croissance économique, croissance démographique et emploi**, il convient, en priorité, de lever les freins qui empêchent l'expression du plein potentiel de notre région.

Objectif 1 | Accélérer le désenclavement routier, ferroviaire

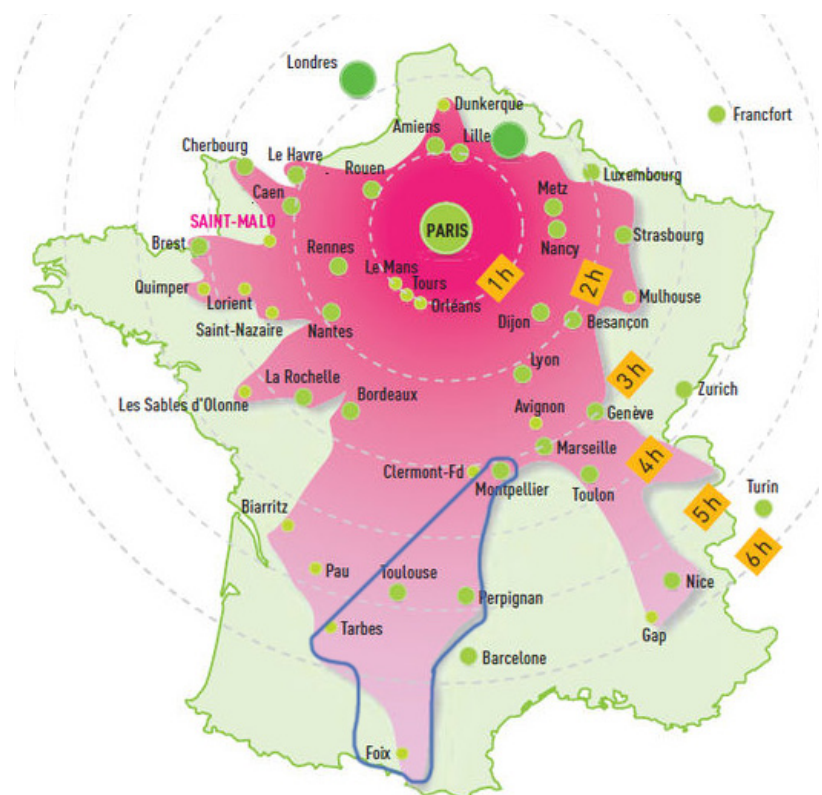
Situé sur un axe majeur de la mobilité trans-européenne, le territoire de la grande région reste cependant doublement enclavé :

Vers l'extérieur :

- Alors que Bordeaux et Marseille sont toutes deux situées à 3h de TGV de l'Île-de-France, il faut encore **5h30 pour relier Paris et Toulouse**. Certes, l'arrivée de la grande vitesse à Bordeaux en 2017 ramènera ce délai à 4h17h. Mais le désenclavement de la capitale régionale implique que soient rapidement engagées les opérations de financement du grand projet Sud-Ouest (GPSO) grâce auquel Toulouse ne sera plus, en 2024, qu'à 3h15 de Paris et 1 heure de Bordeaux.

- La modernisation du schéma de déplacements sur l'arc méditerranéen de la région, partie intégrante de l'**axe «vallée du Rhône-Espagne»**, doit être poursuivie. Son objectif : doter la région Occitanie d'une liaison ferroviaire à grande vitesse pouvant accueillir le fret et limiter ainsi l'engorgement autoroutier.

- La mobilité sur l'**axe transversal sud Bordeaux-Toulouse-Montpellier-Nîmes-Marseille** vers l'Italie doit rester, enfin, une ambition prioritaire de l'État.



Carte isochrone de la France TGV en 2015

Source : SNCF - RFF - AUDIAR

À l'intérieur :

- Qu'il s'agisse des horaires, du temps de transport (2h15) ou de la gamme de confort, **la liaison ferroviaire entre Toulouse et Montpellier reste insatisfaisante**. La construction de la nouvelle région autour de ces deux métropoles suppose une amélioration rapide d'une situation aujourd'hui handicapante.
- La ligne grande vitesse **Toulouse-Carcassonne-Narbonne** et la fin de connexion **Montpellier-Catalogne** est un chantier d'aménagement du territoire majeur.
- De même, **la desserte ferroviaire interrégionale de proximité** qui relie Auvergne - Rhône Alpes (ARA) au nord avec l'Occitanie au sud mérite d'être pérennisée.
- **Certaines liaisons routières sont encore déficientes depuis Toulouse**. Tel est le cas, par exemple, des axes Toulouse-Auch (1h30) et Toulouse-Castres (2x2 voies) dont la qualité affaiblit l'interconnexion des villes et territoires de la région.
- L'aménagement de la RN88, diagonale routière du nord de la région, doit être poursuivi dans sa partie aveyronnaise et lozérienne. Il en est de même pour la RN 20 dans sa partie ariégeoise.
- Plus globalement, une attention particulière doit être accordée à l'accessibilité physique des territoires les plus éloignés, notamment ceux situés en zones de montagnes et en zone rurale.

Objectif 2 | Créer les emplois de demain par une activité économique diversifiée et innovante

L'économie de la nouvelle région Occitanie est riche en paradoxes :

La région Occitanie réalise en effet un **important effort de R&D** tant en valeur relative (3,9 % de son PIB, premier rang des régions françaises). Des investissements considérables ont ainsi été consentis par l'État pour faire de cette région un leader en matière de recherche publique :

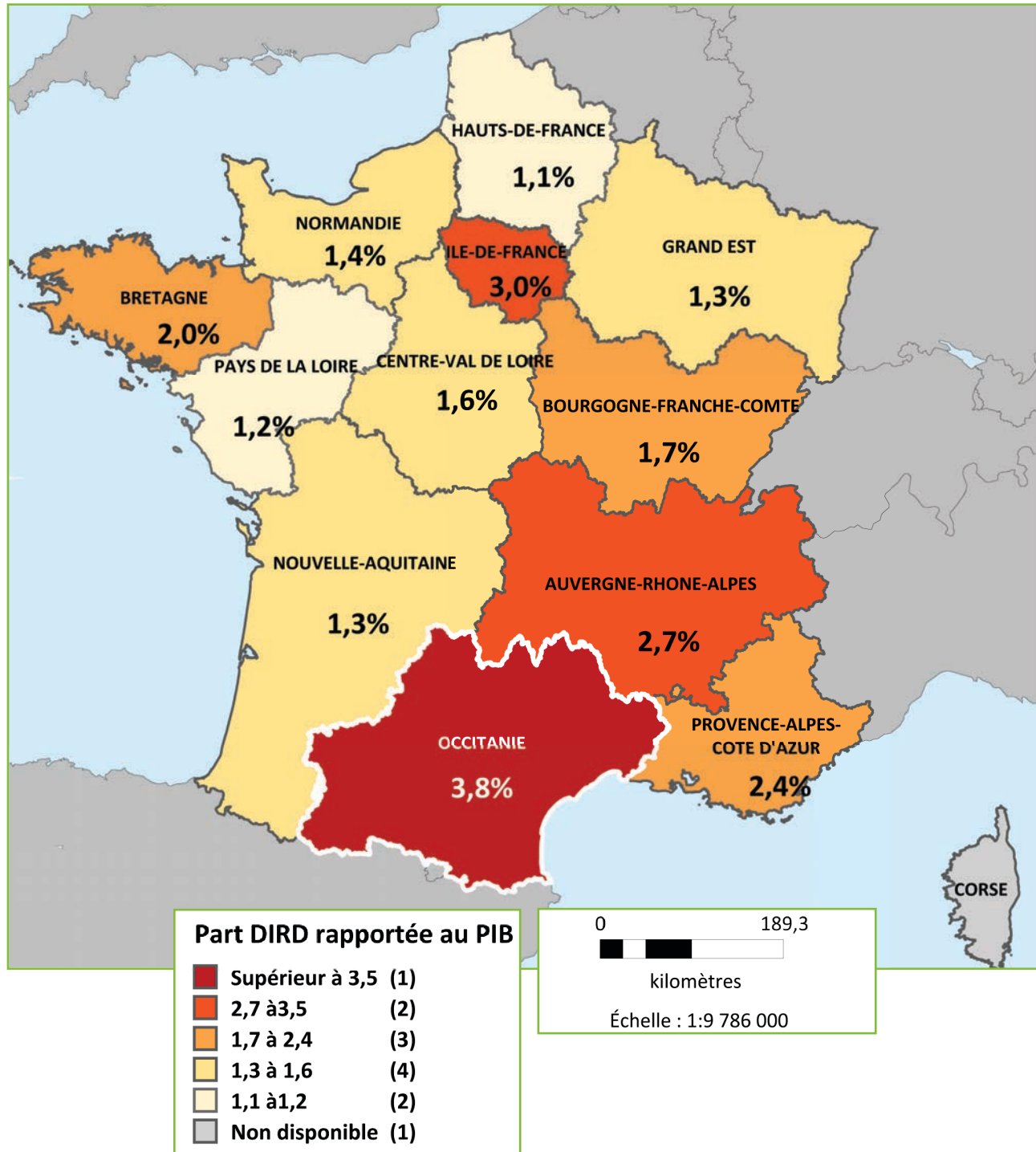
- l'État a ainsi concentré, pendant la Première Guerre mondiale, l'**industrie aéronautique à Toulouse**. Il y a encouragé, avec l'implantation du CNES en 1963, le développement de l'industrie spatiale. Les deux tiers de la R&D en Languedoc-Roussillon sont ainsi d'origine publique (CNRS à Montpellier, CEA à Marcoule).
- Avec l'institut de recherche technologique, l'institut de transition énergétique, l'IDEX, 15 LABEX et 2 SATT, la région bénéficie aujourd'hui de **2 milliards d'euros du PIA**. 45 000 emplois sont en outre liés à la R&D et plus de 100 000 aux secteurs de haute technologie.
- Le rayonnement universitaire de la région est ancien et reste prégnant (225 000 étudiants, 8 000 doctorants, 16 000 enseignants-chercheurs). Un prix Nobel d'économie a été remis, en 2014, à Jean Tirole, directeur de l'École d'Économie de Toulouse (TSE).

La région ne crée toutefois pas suffisamment d'emplois pour répondre aux demandes des nombreux nouveaux-arrivants qu'elle accueille chaque année.

Si les industries aéronautiques et spatiales sont des sources de fierté et assurent à la région le premier excédent commercial de France, **le nombre des PME exportatrices et la part de l'industrie dans l'emploi régional restent inférieurs à la moyenne nationale**, malgré les atouts que constituent les filières de l'énergie nucléaire et de la métallurgie dans le Gard rhodanien ou la Mecanic Vallée dans le Lot et l'Aveyron.

Enfin, si l'économie résidentielle prédomine dans la région, l'emploi saisonnier y représente une part importante du marché du travail.

**Part de la dépense intérieure de recherche et développement (DIRD)
rapportée au PIB en 2012**



Source : MENESR-INSEE, 2012

Ces paradoxes traduisent la singulière diversité du territoire régional. Dans ce contexte, la stratégie économie-emploi doit aujourd'hui poursuivre des objectifs complémentaires : défense de la « rente » aérospatiale d'une part, diversification de l'activité d'autre part. Cette dernière doit passer par un soutien actif et pragmatique aux relais de croissance sur l'ensemble du territoire et au développement des TPE, PME et ETI dans les domaines d'activité à fort potentiel.

L'efficacité de l'action régionale de l'État en matière d'économie et d'emploi suppose par ailleurs, au-delà des missions essentielles de contrôle et de lutte contre les pratiques illégales, d'embrasser deux approches simultanées :

- soutenir, en lien avec le Conseil régional, une **structuration par filière** du tissu productif pour réussir la montée en gamme et accroître les opportunités de développement dans les secteurs d'avenir ;
- **connecter et relier les différents acteurs** de l'emploi et de l'économie à l'appui de projets transversaux.

Objectif 2.1 | **Diversifier l'économie de la région Occitanie par le développement de sept filières d'avenir :**

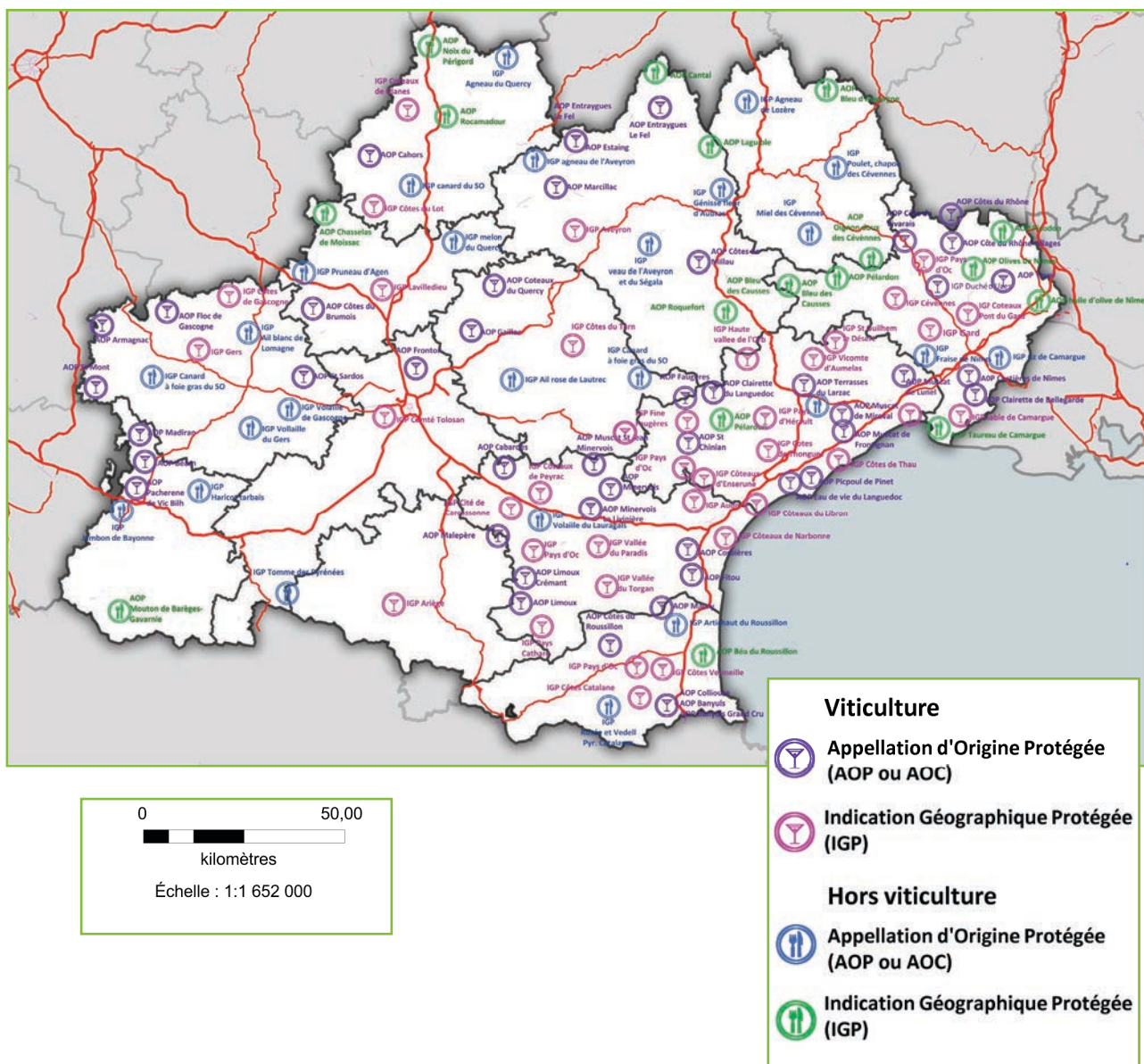
Qu'il s'agisse des comités stratégiques de filière, des pôles de compétitivité ou encore des stratégies régionales de l'innovation, les outils et les méthodes d'une **gouvernance partagée entre l'État, le Conseil régional et les acteurs de l'écosystème territorial** existent. Il convient toutefois de les adapter au nouveau périmètre de la région Occitanie pour leur permettre de conforter ou de renforcer sept filières prioritaires pour notre région.

- **Affermir la compétitivité de l'industrie aéronautique.** Premier secteur industriel de la région Occitanie, l'industrie aéronautique est confrontée à une hausse des cadences de production qui, associée au respect des normes de qualité, de coûts et de délais, accroît la tentation des transferts d'activité vers des zones « low cost ». La filière doit également relever deux défis technologiques dont dépend, pour une large part, son avenir : l'avion plus électrique et les matériaux innovants. Dans ce contexte, le développement des nouvelles technologies de l'industrie du futur est plus que jamais nécessaire.
- **Accompagner la montée en gamme de la filière agricole et agro-alimentaire.** Celle-ci joue un rôle déterminant à l'échelle de la grande région compte tenu de son poids dans l'emploi total (6 %, premier employeur de la région) et sa contribution à l'excédent commercial. La grande diversité des filières - viticulture dans le littoral languedocien, cultures céréalières en Haute-Garonne et dans le Gers, élevage dans les Pyrénées et le Massif central, arboriculture dans le Tarn et Garonne, le Gard et les Pyrénées Orientales - est un atout certain.

Derrière cette diversité se cachent néanmoins des défis qui appellent une action coordonnée de l'État :

- **Réussir, sur le modèle de la viticulture, la montée en gamme des filières agricoles.** L'accroissement de la valeur ajoutée, de la qualité des productions et de celle des produits est en effet nécessaire pour améliorer l'image de marque de la filière agricole et agro-alimentaire dans le monde et sa capacité à faire face à la concurrence internationale.

Principaux signes officiels de qualité (viticulture et hors viticulture)



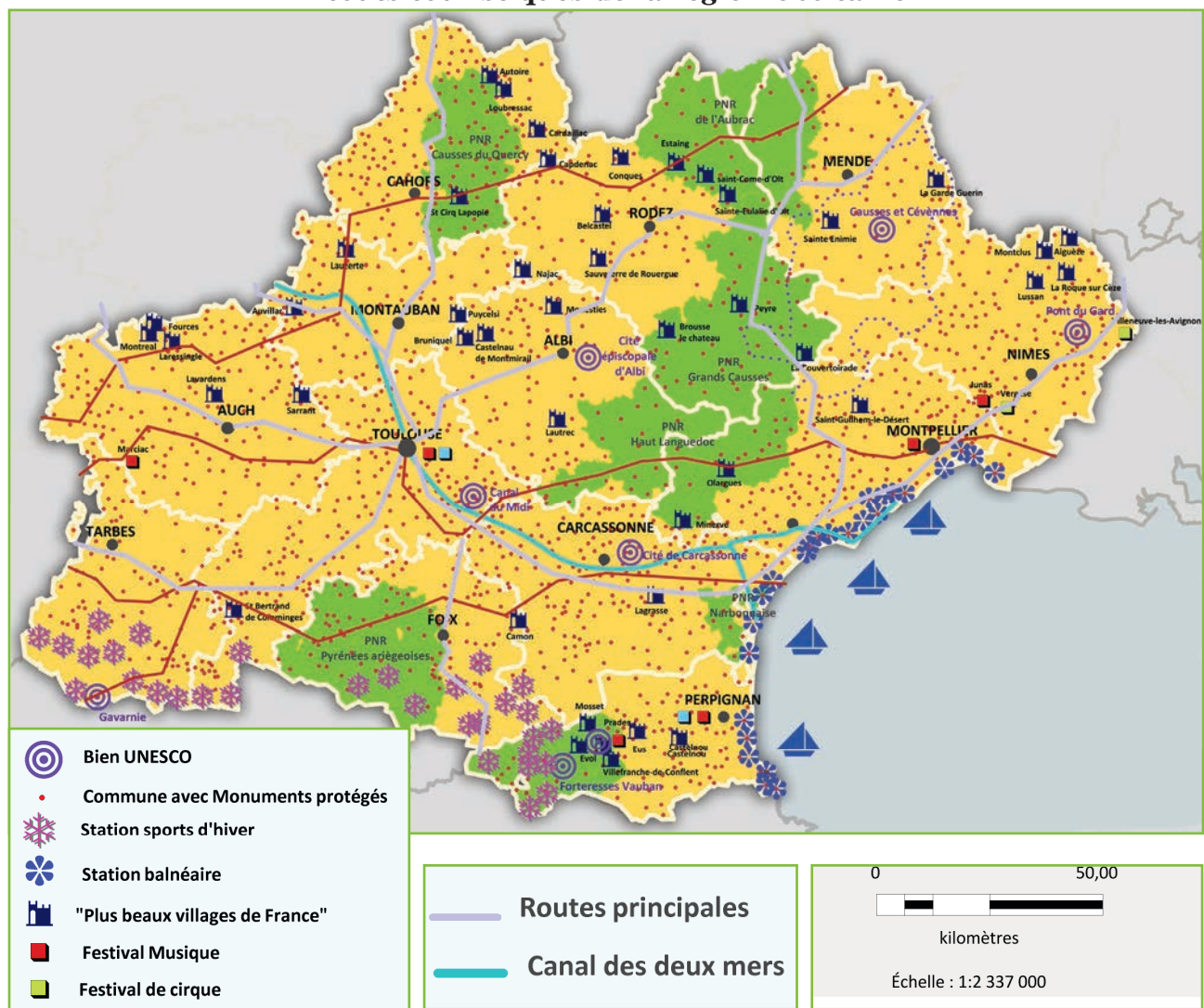
Données : INAO 2015

- **Maintenir une dynamique d'innovation agricole**, autour des pôles de compétitivité, pour développer une production non substituable et compétitive.
- **Renforcer l'attractivité des métiers** : les entreprises agricoles et agroalimentaires sont fréquemment confrontées, en effet, à des pénuries de main d'œuvre alors que la saisonnalité des emplois rend difficile les recrutements.
- **Accélérer la modernisation de l'outil de production** dans les industries agro-alimentaires où l'investissement, atone depuis plusieurs années, entretient la baisse progressive mais continue des marges.
- **Porter la transition agro-écologique**. Les secteurs agricole et aquacole ainsi que l'industrie agroalimentaire sont accompagnés par l'État vers des objectifs ambitieux de transition agro-écologique visant à réduire et à modifier les pratiques existantes en matières phytosanitaire et de fertilisation, à renforcer la valeur ajoutée et à soutenir les filières alimentaires locales. L'État et les agences de bassin soutiennent en particulier le développement local de l'agriculture biologique et accompagnent la structuration de ces filières de valorisation.
- **Faire émerger une véritable filière forêt-bois régionale**. Il est nécessaire d'accroître la valeur ajoutée de cette filière à partir de la ressource régionale et d'assurer son équitable répartition entre l'ensemble de ses maillons. Pour cela, tous les enjeux liés à la forêt sur le territoire doivent être considérés : économie, biodiversité, paysages et industrie du loisir. Une action déterminée de l'État, avec le Conseil régional, en région et en département est donc nécessaire pour :
 - **Consolider les scieries**, premier maillon structurant pour l'exploitation des forêts, ainsi que les outils de transformation ; favoriser la contractualisation pour la valorisation des résineux et des feuillus ; garantir l'approvisionnement des outils régionaux, soutenir la production d'énergie renouvelable.
 - **Assurer la pérennité des ressources forestières** en veillant à l'aménagement des massifs, à l'impact du changement climatique, à la défense contre les risques d'incendie.
 - **Mettre en œuvre une nouvelle gouvernance de filière**, préparer le programme régional forêts-bois à l'échelle de l'Occitanie, accompagner la mise en place d'un contrat de filière porté par l'interprofession

- **Numériser la région Occitanie.** Le numérique, en pleine croissance en région Occitanie, représente aujourd'hui 40 000 emplois et couvre des branches variées : télécoms, informatique-logiciel, électronique. Il est incarné par des géants bien implantés sur le territoire et un grand nombre de startups récemment créées dont certaines sont déjà internationalement reconnues. Tarbes et les deux métropoles de la région ont par ailleurs reçu le label « French Tech ». La région possède enfin un large spectre d'utilisateurs potentiels des technologies numériques : secteur agricole, silver economy, automobile et aéronautique. Un des principaux défis de ce secteur consiste, aujourd'hui, à fédérer les acteurs et les initiatives pour porter un développement ambitieux de la filière et de ses usages. Il s'agit également de lever les freins liés à l'offre de formation, au financement des startups et à la couverture Très Haut Débit. En effet, si tous les départements ont candidaté au PIA « Très Haut Débit », le rythme de déploiement des prises de THD y est plus lent que dans les autres régions françaises. Le développement de ces infrastructures numériques est pourtant essentiel pour corriger les effets de l'enclavement physique, notamment en zones rurales et hyper-rurales. Sur le modèle des « villes intelligentes », les territoires situés en marge des métropoles doivent donc d'ores et déjà commencer à penser aux futurs usages du numérique pour en exploiter pleinement les possibilités.
- **Soutenir le développement des énergies renouvelables.** L'industrie de la croissance verte pourrait constituer, en région Occitanie, un important vecteur d'innovation, d'activité industrielle et de création d'emplois. La région dispose d'un grand nombre d'atouts pouvant lui permettre d'affirmer son leadership dans ce secteur. Avec un capital d'ensoleillement important, de nombreux acteurs reconnus et innovants, une façade littorale exposée aux vents et propice au développement de l'éolien offshore, une production de biomasse, d'ambitieuses initiatives sur le stockage de l'énergie et des compétences rares sur les systèmes embarqués et les systèmes énergétiques intelligents, la région est à même d'acquérir une maîtrise globale de la chaîne de l'énergie renouvelable.
- **Répondre aux enjeux de santé.** Face à une démographie en forte croissance, un nombre de personnes âgées de plus de 75 ans supérieur à la moyenne nationale et une ruralité porteuse d'inégalités dans l'accès aux soins, les enjeux de santé sont centraux en région Occitanie. L'innovation en matière de santé, par ailleurs porteuse pour l'activité industrielle et l'innovation, doit donc être soutenue. L'expertise développée en région Occitanie sur des thématiques fortes comme le cancer, le diagnostic, le vieillissement, les dispositifs médicaux et la santé numérique, doit nous permettre de développer localement des solutions valorisables bien au-delà de nos frontières.

- Réussir le renouveau touristique.** L'attractivité touristique de la région repose sur trois piliers : la Méditerranée, les Pyrénées, et des sites et paysages à forte identité culturelle et historique comme le Canal du midi, les chemins de Saint Jacques de Compostelle, Lourdes, les Cévennes... La région Occitanie bénéficie également d'un art de vivre qui la singularise. L'industrie du tourisme souffre néanmoins d'une forte saisonnalité non compensée par la mobilité des salariés. Elle pâtit également d'une certaine obsolescence de ses infrastructures. Avec les collectivités territoriales, l'État doit donc conduire une politique volontariste et concertée dans ce domaine. Pour répondre aux attentes des touristes et faire face à la concurrence d'autres destinations touristiques, la montée en gamme des structures d'accueil, des services aux usagers et des professionnels doit être encouragée et accompagnée. L'organisation de parcours permettant le maintien dans l'emploi des saisonniers tout au long de l'année pourrait également être étudiée.

Atouts touristiques de la région Occitanie

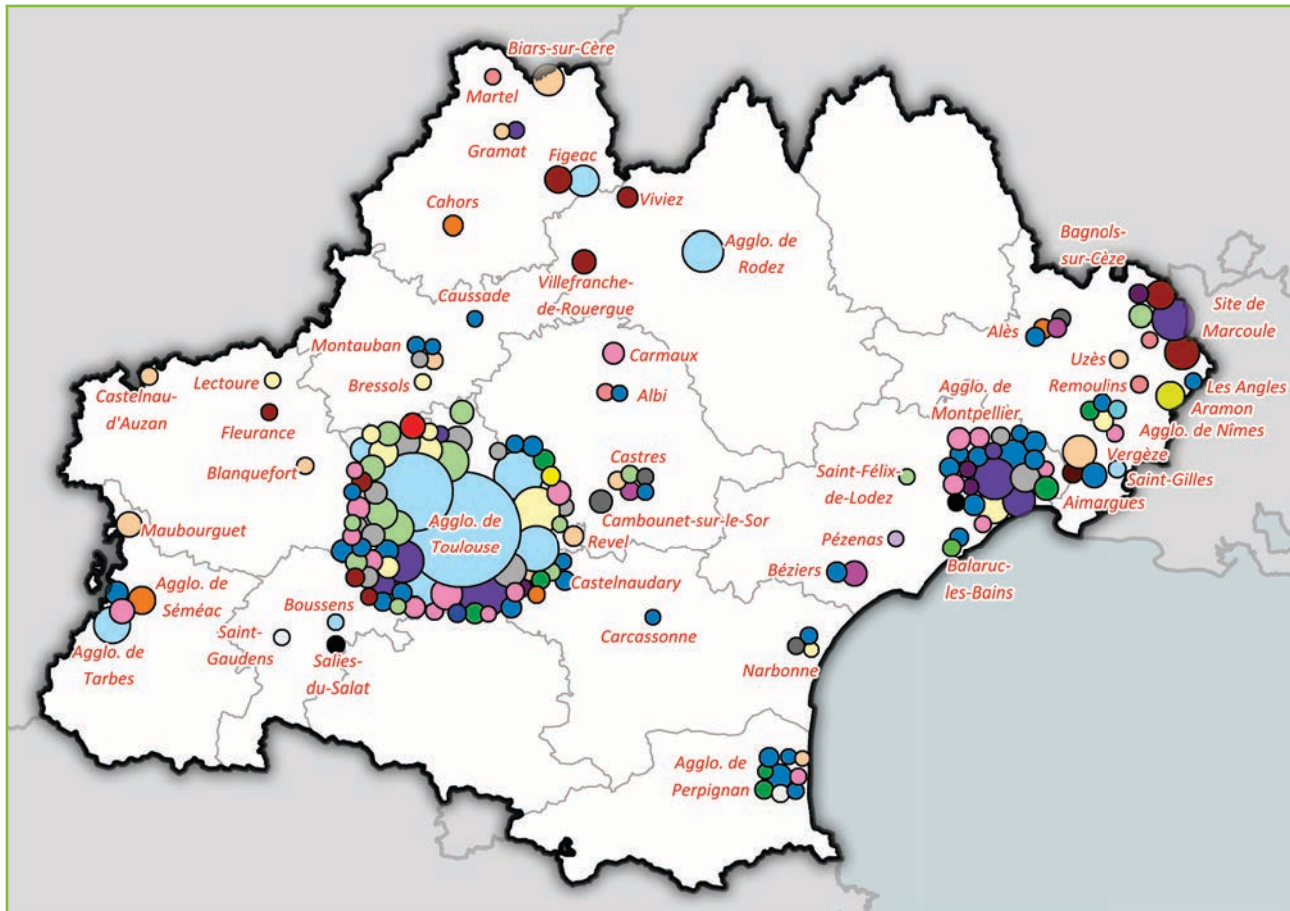


Objectif 2.2 | Une approche transversale pour développer l'activité.

La nouvelle région concentre des atouts économiques de niveau national et européen. Elle doit toutefois opérer des transformations. Tous les acteurs de l'économie – et en premier lieu les chefs d'entreprise – souhaitent que L'État **en région conserve un rôle essentiel, complémentaire de celui du Conseil régional. Il est important de conforter son rôle d'assemblier** en préservant ses moyens de peser sur les grandes orientations. Au-delà de l'approche par filière, l'action de l'État doit donc consister à encourager la mise en œuvre de stratégies transversales permettant d'exploiter pleinement les possibilités offertes par la fusion de LR et MP.

- **Encourager l'entrepreneuriat et la création d'entreprises.** Il s'agit d'une nécessité pour l'implantation et le développement de nouvelles activités en région Occitanie. Un accompagnement est d'ores et déjà assuré, sur le périmètre de la grande région, par des structures performantes dans les domaines technologiques et non-technologiques. L'effort doit être aujourd'hui porté sur l'incitation à la création d'entreprise elle-même. Il faut, pour cela, mobiliser tous les acteurs de la région : universités, laboratoires et entreprises. Les incubateurs et pépinières doivent également être en mesure de porter des activités à fort potentiel de croissance mais exposées à un risque commercial et technologique élevé. Pour cela, la création d'un fonds de capital-risque au niveau régional ou avec ALPC pourra être étudiée.
- **Favoriser la reprise d'entreprises et le renouvellement des générations,** y compris dans les domaines de l'artisanat et de l'agriculture. Pour faciliter la transmission des entreprises dans des conditions économiquement viables, une rénovation de l'appui à l'installation, le développement de pépinières, l'accompagnement par le capital développement et des formules innovantes de soutien des entreprises ou collectivités sont à encourager.

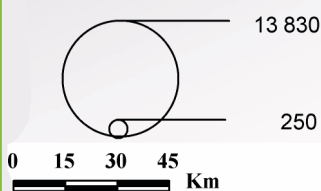
Établissement de 250 salariés ou plus du secteur marchand en 2012



Activités

- Activités de services administratifs et de soutien
- Activités financières et d'assurance
- Activités immobilières
- Activités informatiques et services d'information
- Activités juri., compta., gest., arch., ingé.
- Autres activités de services
- Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques
- Autres industries manufacturières ; réparation et installation
- Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles
- Construction
- Edition, audiovisuel et diffusion
- Fabric. denrées alimentaires, boissons
- Fabric. textiles, industries habillement, cuir et chaussures
- Fabrication d'équipements électriques
- Fabrication de machines et équipements n.c.a.
- Fabrication de matériels de transport
- Fabrication de produits en caoutchouc et en plastique ains
- Fabric. de prdts informatiques, électron. et opt.
- Industrie chimique
- Industrie pharmaceutique
- Métallurgie et fabric. de produits métalliques
- Production et distribution d'eau ; assainissement, gestion
- Recherche-développement scientifique
- Transports et entreposage
- Travail du bois, industries du papier et imprimerie

Nombre de salariés



Données : Insee, Clap 2012

Fonds : scan1000 © IGN 2014
 Géofla édition 2013 © IGN
 Protocole IGN/MEDDTL 2011

- **Renforcer l'attractivité du territoire.** La région Occitanie dispose de facteurs d'attractivité qui la distinguent des autres régions françaises. Des agences régionales comme Madeeli, Transferts et Invest Sud de France participent aujourd'hui à la recherche d'entreprises susceptibles de s'implanter dans la région et concourent au renforcement de son attractivité. Par l'action du RUI et de la « French Tech », l'État intervient également en simplifiant les démarches des entreprises et des investisseurs. La mise en réseau des acteurs et le développement de nouvelles approches collaboratives doivent entretenir et amplifier ces dynamiques. Sous le pilotage commun de l'État et du Conseil régional, une stratégie commune pour renforcer l'attractivité de la région Occitanie doit être engagée. Fondée sur le marketing territorial, la prospection d'investisseurs et la simplification de l'accueil et de l'installation des nouveaux acteurs économiques, elle associerait des dirigeants d'entreprises pour mieux en saisir les préoccupations et permettra, avec l'aide du PIA 3, de porter les ambitions de notre territoire en matière d'innovation dans les filières stratégiques, d'industrie du futur, de développement du tourisme, ou encore de financement en fonds propres des entreprises créées.

Objectif 3 | Renforcer le rayonnement de la grande région

- **Valoriser le patrimoine.** Terre de festivals et pourvue de formations et d'institutions culturelles de premier plan, la grande région bénéficie également, avec 4500 monuments historiques et 8 des 42 sites français classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, d'un patrimoine naturel, culturel et paysager considérable. Ce patrimoine partagé doit être mis en valeur et protégé. Il est en effet le vecteur d'une identité commune et un réel moteur de développement économique. Les 30 millions de touristes qu'accueille la région chaque année représentent un revenu de 14 milliards d'euros (10 % du PIB régional) et près de 100 000 emplois. L'État, qui fit de l'aménagement touristique du littoral languedocien un pilier de l'expansion économique de la région, a encore un rôle majeur à jouer dans ce dispositif.
- **Densifier la coopération internationale.** La région Occitanie est le principal vis-à-vis français de l'Espagne. Avec ce pays, elle a en partage les Pyrénées et la Méditerranée ainsi qu'une culture commune, renforcée par l'immigration présente et passée. En regard avec l'Aragon et la principauté d'Andorre, la région est également un véritable interlocuteur pour la Catalogne.

Malgré l'existence de nombreuses structures et d'une eurorégion Pyrénées-Méditerranée les relations transfrontalières restent aujourd'hui trop peu développées, y compris sur la zone la plus perméable de la frontière. Il est ainsi notable que seuls 5 % des investissements français réalisés en Espagne proviennent d'entreprises implantées en région Occitanie. Le renforcement de ces échanges est un axe majeur de développement et de rayonnement international. La région Occitanie doit mieux tirer parti du potentiel de développement économique conjoint franco-hispano-andorran. Elle doit bénéficier des expériences innovantes de ses partenaires en poussant ses entreprises à rejoindre les projets numériques et de modernisation touristique portés par ses voisins. Elle pourra également faire évoluer ses réseaux de coopérations de proximité avec les centres de compétences aragonais et catalans pour en faire des filières d'excellence identifiées au niveau international.



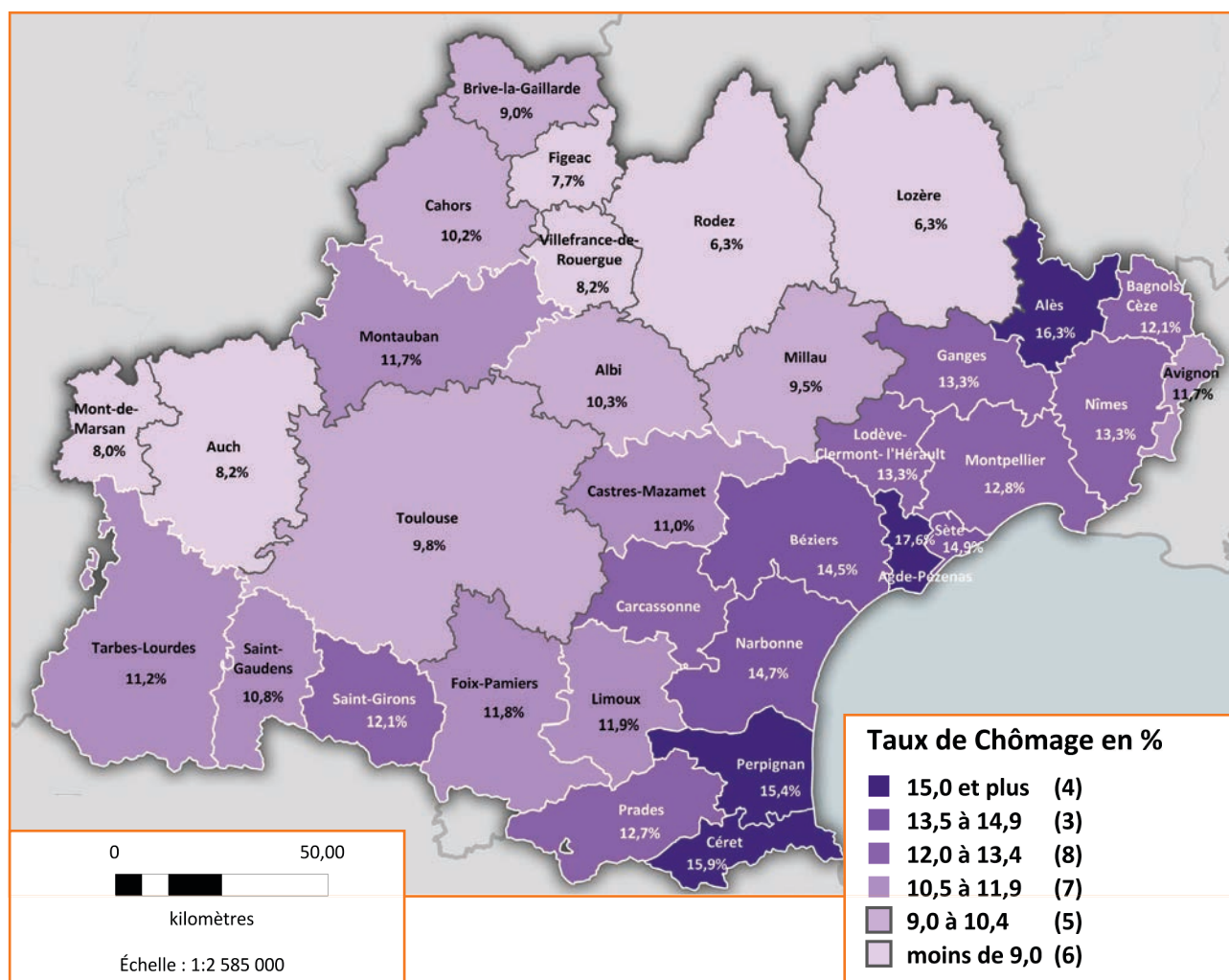
Garantir la cohésion sociale et territoriale au sein de la région Occitanie

La région Occitanie est une terre de contrastes. Le dynamisme économique et démographique ne doit pas occulter les **menaces en matière de sécurité et d'emploi**, ni les **disparités sociales et territoriales** qui affaiblissent la cohésion de notre région. Pour affermir son unité, nous devons apporter aux risques d'**exclusion du monde rural et des « quartiers »** une réponse concrète.

Objectif 1 | Des risques importants en termes d'exclusion sociale, de citoyenneté et de sécurité

- Le taux de **chômage** se maintient à un niveau élevé (près de 12%), **2 points au-dessus de la moyenne nationale**. En PIB par habitant, la région Occitanie est la **3^e région la plus pauvre de France** derrière le Nord-Pas-de-Calais-Picardie et la Corse. Elle compte enfin 4 des 10 départements les plus pauvres de France (Aude, Pyrénées-Orientales, Gard et Hérault où les taux de pauvreté étaient, respectivement, de 21 %, 20,4 %, 19,5 % et 19 % en 2011).

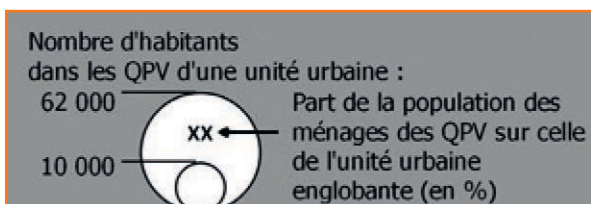
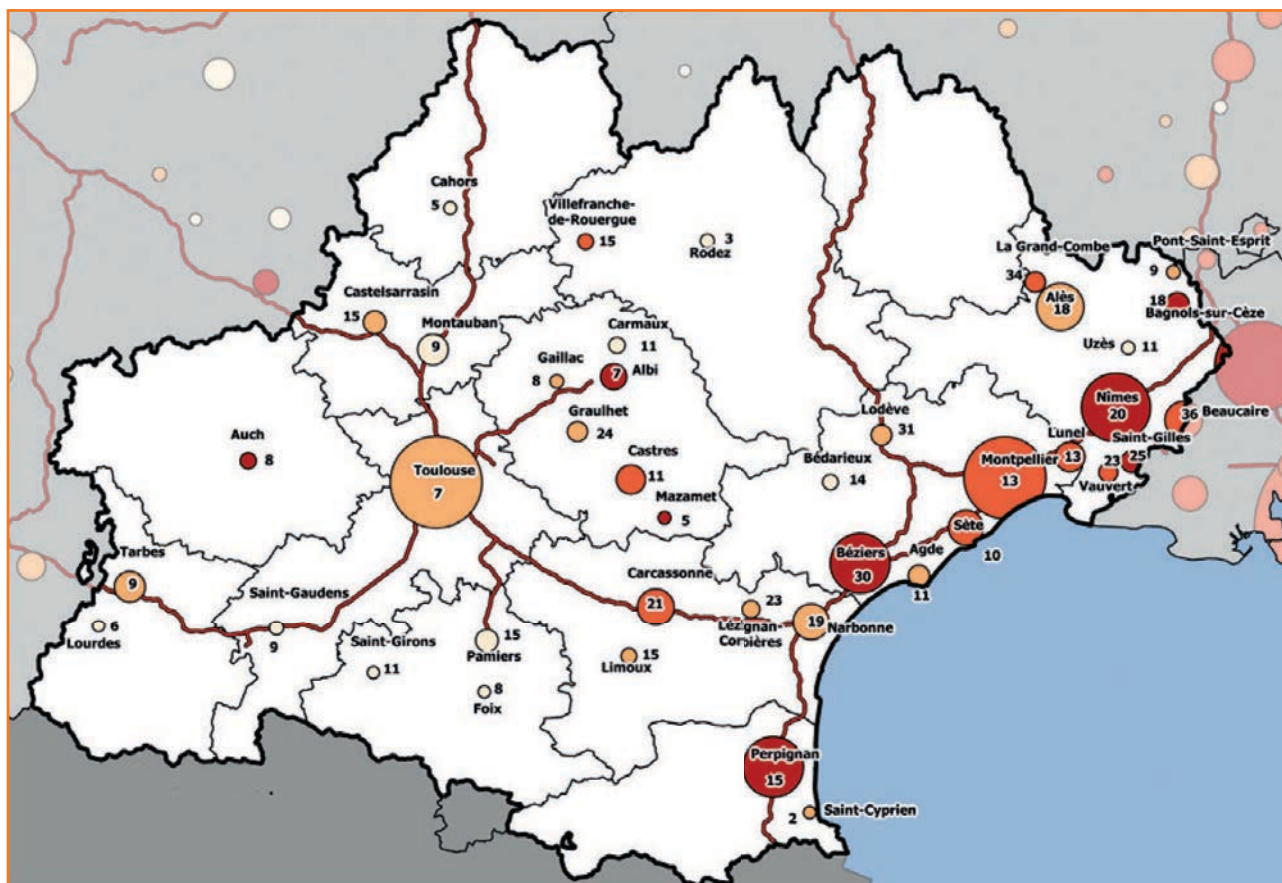
Taux de chômage par zones d'emploi au 2^e trimestre 2016



Source : INSEE 2016

- La région Occitanie connaît d'importantes disparités qui accentuent le risque de fracture sociale et territoriale.
 - La région compte ainsi **105 quartiers prioritaires de la politique de la ville** où résident **350 000 personnes soit 6,5 % de la population**. Leur nombre est de 25 % supérieur à celui de la région Aquitaine-Poitou-Charentes-Limousin, malgré une population égale. Ils se situent pour la plupart dans l'Hérault (22), la Haute-Garonne (19), le Gard (18) et les Pyrénées-Orientales (10).
 - **Les zones rurales connaissent également de réelles difficultés**. Si la région bénéficie de la plus forte croissance démographique de France, la population des territoires les plus reculés baisse. Il en résulte un fort vieillissement de leur population (dans 9 des 13 départements de la région, la part des personnes âgées de plus de 60 ans dépasse 30% de la population totale). La part importante des pensions dans certains départements (36 % des revenus dans les Pyrénées Orientales pour 30 % dans la région), la faiblesse des rémunérations des emplois moins qualifiés et l'inégale répartition de l'activité industrielle expliquent les revenus par habitant plus faibles en zone rurale que dans les métropoles.
- La région Occitanie est par ailleurs confrontée à une **problématique sécuritaire forte**. Après IDF et PACA, la région Occitanie est la 3^e région métropolitaine s'agissant des atteintes aux biens et des infractions économiques et financières. Elle est également, en nombre d'actes par habitant, la 4^e pour les atteintes volontaires à l'intégrité physique. La région Occitanie est concernée par toutes les formes de délinquance : atteinte à l'ordre public, trafic de stupéfiants, armes blanches, radicalisation et terrorisme. 1/8 des signalements pour radicalisation et 1/4 des Français morts en Syrie proviennent de la région.

Population des ménages et taux de pauvreté dans les QPV de Languedoc-Roussillon-Midi-Pyrénées en 2012



Source : Insee, DGFIP, Cnaf, Cnav, CCMSA, fichier localisé social et fiscal (Filosofi) 2012
 © IGN - Insee 2016

Pour répondre à ces défis, **l'État doit mener une action d'ensemble, de la sécurité à l'intégration sociale et citoyenne.**

- **Réduire les tensions en matière de logement.** Le logement est une condition élémentaire de l'insertion sociale de tous les habitants de notre région. Dans un contexte de forte croissance démographique, une action ambitieuse doit être conduite sur la production de logements sociaux et l'offre d'hébergement d'urgence, insuffisantes et inégalement réparties entre les territoires.
- **Veiller à la santé des populations précaires.** Ces dernières sont particulièrement vulnérables, physiquement et psychologiquement. Une attention particulière pourra être portée au suivi psychiatrique et à la lutte contre les addictions, en particulier au sein des structures d'hébergement et de logement adapté. Une amélioration de l'offre existante en matière de santé mentale sera enfin recherchée à travers le développement des contrats locaux de santé.
- **Faciliter le retour à l'emploi par la formation professionnelle.** Il s'agit d'un levier essentiel pour faciliter l'intégration des publics éloignés du marché du travail. Grâce à l'action de Pôle emploi, des missions locales et de Cap emploi, près de 25 000 contrats aidés sont ainsi signés chaque année pour permettre à des jeunes, résidents des QPV, travailleurs handicapés ou demandeurs d'emploi de longue durée, d'y accéder. Le doublement des entrées en formation, visé par le plan « 500 000 formations », ainsi que l'intensification des entrées en apprentissage s'inscrivent dans la stratégie régionale de l'emploi portée par l'État et le Conseil régional. Ces deux acteurs devront toutefois s'accorder sur les modalités de pilotage du service public de l'emploi.
- **Améliorer l'apprentissage et la maîtrise de la langue française.** La langue française, langue de la République, est la condition sine qua non du lien social, de l'insertion dans l'emploi et du vivre-ensemble. Les services de l'Etat doivent poursuivre leur action de coordination et de soutien des différents dispositifs mis à disposition des populations immigrées ou étrangères, primo-arrivants hors Union européenne : formation ateliers sociolinguistiques (ASL), ouvrir l'école aux parents pour la réussite des enfants (OEPRE). Il convient également de porter une attention particulière en direction des publics résidents dans les quartiers prioritaires.
- **Inclure les territoires et populations marginalisés.** Importants vecteurs de lien social et de citoyenneté, les politiques sportives et culturelles devront être effectivement développées dans les zones rurales et les quartiers prioritaires de la politique de la ville grâce à l'orientation, vers ces territoires, d'une partie des crédits de droit commun et la conclusion de contrats spécifiques. Leur déploiement s'accompagnera d'actions de

sensibilisation et de formation de l'ensemble des acteurs aux valeurs citoyennes. Une attention particulière sera par ailleurs accordée au développement de la mixité dans les pratiques sportives. Les chartes régionales en cours d'élaboration permettront enfin de développer les pratiques culturelles et sportives dans les QPV, à travers des déclinaisons mises en œuvre dans les départements concernés.

- **Incarner la solidarité et encourager l'expression citoyenne.** Les conseils citoyens mis en place dans les QPV assurent déjà une participation effective de leurs habitants et permettent de valoriser leur expertise d'usage. Des actions de formation et d'accompagnement de leurs membres devront toutefois être mises en œuvre pour entretenir le dynamisme de cette animation. De même, la démarche des projets de territoires qui encourage la participation citoyenne doit être généralisée. Enfin, dans la mesure où le service civique constitue un important relais des valeurs de solidarité et de citoyenneté, il convient d'accroître le nombre des jeunes qui en bénéficient en mobilisant, notamment, les collectivités territoriales.
- **Généraliser les dispositifs de parrainage.** À l'image de « Coup de pouce à l'emploi » ou du site [www.coupdepouce](http://www.coupdepouce.fr).³¹, ils donnent à la solidarité les aspérités dont elle manque parfois. Un dispositif de parrainage universel avec le soutien des grands groupes de presse de la région pourrait également être mis en place.
- **Organiser la présence active de l'État sur les réseaux sociaux** pour accroître sa réactivité et donner à ses actions plus de visibilité.

Objectif 2 | Renforcer le rôle incitateur et péréquateur de l'État face à des dynamiques territoriales contrastées

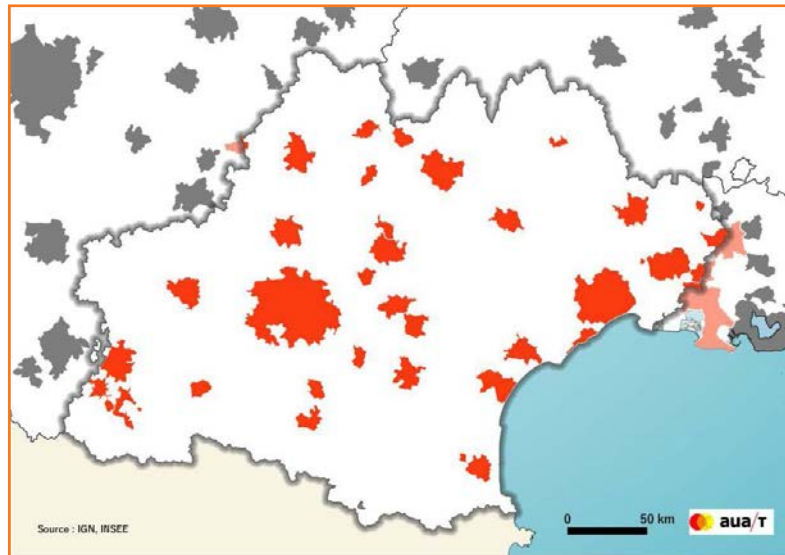
- La fusion des deux anciennes régions a profondément modifié les équilibres entre les territoires. Elle a fait apparaître une dorsale Toulouse-Montpellier qui a donné naissance à de nouvelles périphéries.

L'État doit **rester vigilant face au risque d'éviction** de territoires confrontés à des difficultés structurelles : baisse démographique, enclavement, faiblesse de l'offre d'emploi. Si la région Occitanie est l'une des régions les plus attractives de France et bénéficie de nombreux atouts, l'État doit donc continuer à **anticiper les besoins de demain et organiser la vie économique** en exploitant la complémentarité réelle ou potentielle des territoires tout en évitant leur compétition. Il doit donc :

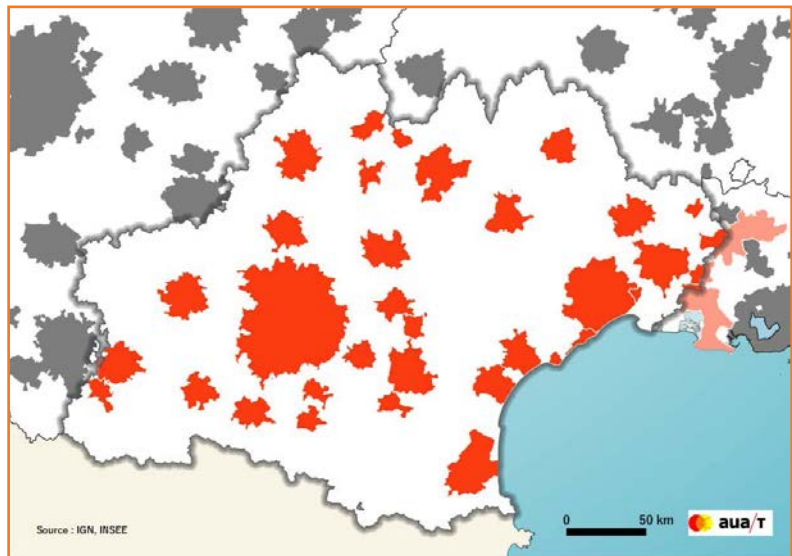
- **Maintenir les services publics en milieu rural.** L'État doit rester actif dans le déploiement des maisons de services au public, des maisons de l'État et des maisons pluridisciplinaires de santé. À l'appui du développement du très haut débit, la garantie d'un accès rapide aux services de base (écoles, soins, commerces de proximité) est une condition essentielle au maintien de la vitalité des territoires ruraux et hyper-ruraux de la région.
- **Intervenir sur les territoires vulnérables.** Si le Conseil régional est désormais le chef de file du développement économique de la région, l'État demeure indispensable pour accompagner les mutations que connaissent les territoires, notamment les plus vulnérables. Dans cette perspective, il doit favoriser, avec les collectivités territoriales, la formation et la reconversion des travailleurs les moins qualifiés et permettre aux usines fragilisées de s'adapter à l'industrie du futur. Parallèlement, il doit chercher à minimiser l'impact des périodes de transition, source de stress social et territorial. L'État doit, pour cela, continuer à mobiliser les outils du développement économique et de l'innovation ainsi que les instruments dédiés que constituent, notamment, ARI, revitalisation et CPER. Enfin, l'opposition actuelle entre économies industrielle et résidentielle doit être dépassée.
- **Ancrer les métropoles dans la modernité.** Toulouse et de Montpellier jouent un rôle moteur pour l'ensemble de la région. Elles concentrent l'essentiel de la croissance démographique, de l'emploi qualifié, du dynamisme économique et de l'innovation. Le phénomène de métropolisation, qui est une opportunité pour le développement de la région, devrait se poursuivre au moins jusqu'en 2030. Par le volet métropolitain des CPER et les pactes État-métropoles, l'État doit encourager les projets de ville intelligente (smart city), notamment sur les questions de mobilité à Toulouse et de santé à Montpellier. L'État doit également veiller à ce que le développement des métropoles bénéficie à l'ensemble des territoires. Il encouragera les actions de solidarité et de partage entre ces métropoles et leurs territoires de proximité à l'échelle régionale.
- **Adapter un modèle d'urbanisation.** L'urbanisation en « tache d'huile » est dépassée : la consommation d'espaces agricoles et l'engorgement des transports sont en effet préjudiciables à l'environnement et à la qualité de vie. En rassemblant sur un même territoire deux métropoles, un réseau de villes moyennes et un espace rural vaste et diversifié, la création de la région Occitanie est une opportunité pour favoriser l'émergence de nouveaux équilibres et d'un urbanisme durable. Pour lutter contre l'étalement urbain, la stratégie de l'État en région est celle de l'intensification urbaine. Pour éviter le « mitage » et le phénomène de rurbanisation, il importe de créer un schéma intercommunal fort entre les pôles urbains, de maintenir l'identité rurale et paysagère et de valoriser le cadre de vie par le développement des équipements et la revitalisation des centres-bourgs. L'équilibre entre logements locatifs et accession à la propriété doit être également conforté pour maintenir, à long terme, l'activité des écoles et des services aux jeunes actifs.

Évolution des aires urbaines

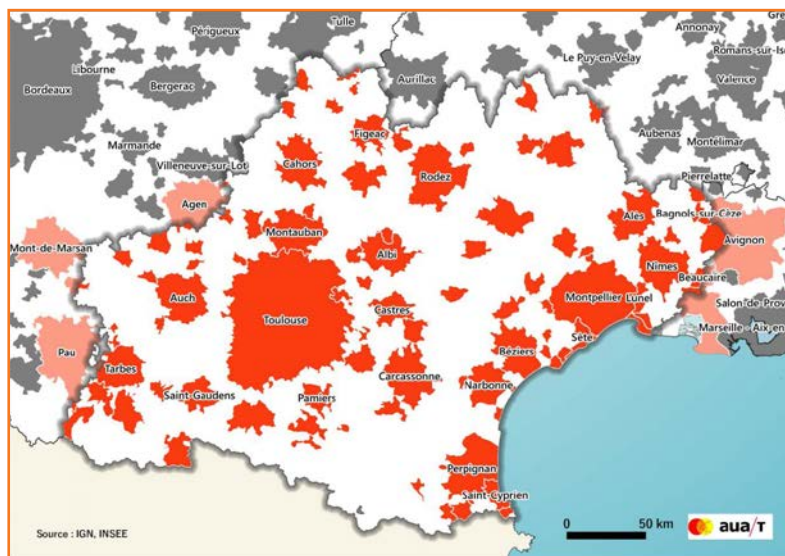
En 1982 ▶



En 1999 ▶



En 2010 ▶



La prise en compte des **identités et fonctionnements spécifiques est**, dans une région diversifiée, nécessaire à la cohésion du territoire.

- **Redynamiser les Pyrénées.** Historiquement spécialisés dans l'agriculture et l'industrie, les Pyrénées sont désormais tributaires des revenus des retraités et des touristes. Ces deux axes du développement sont toutefois menacés : la démographie médicale et l'enclavement numérique nuisent en effet à l'attractivité résidentielle. Les piliers traditionnels du tourisme, notamment le thermalisme, tendent également à décliner. À l'initiative de l'État, un plan de soutien du pastoralisme est renouvelé et plusieurs chantiers ont été lancés, en lien avec le secteur privé, dans le domaine de la santé, des TIC, de l'hôtellerie et du tourisme.
- **Déployer les contrats de ruralité.** En région Occitanie, ils facilitent la mise en cohérence des politiques publiques existantes et améliorent la coordination des différents acteurs. Adossés aux nouveaux territoires de projet, notamment les PETR, ils ont vocation à dynamiser les intercommunalités et à favoriser le maintien des services publics et de l'activité dans les territoires ruraux, dont la singularité et le modèle propre de développement seront valorisés.
- **Réinvestir le Canal du midi.** Trait d'union entre les deux anciennes régions il se voit insuffler par l'État une dynamique nouvelle. Le plan de développement durable du Canal, dont le montant est évalué à 220 M d'euros, répond en effet à trois défis : valoriser le paysage, le tourisme et l'économie du canal et de ses abords ; restaurer la qualité des eaux ; préserver le patrimoine historique.
- **Moderniser le Littoral et développer l'économie maritime.** Le plan Littoral 21 est porteur d'une ambition forte pour un territoire fragile et concurrencé. Ses objectifs sont nombreux : renouveler et assurer la montée en gamme du tourisme balnéaire ; maîtriser l'urbanisme dans un contexte de pression démographique ; prévenir les risques naturels, protéger le trait de côte et l'environnement ; développer les activités économiques liées aux énergies renouvelables, la pêche, l'aquaculture, l'activité portuaire et la plaisance. À l'initiative du gouvernement, cette stratégie globale portée par l'État et les collectivités territoriales pour les quatre départements du littoral languedocien, devrait permettre de mieux valoriser ce potentiel remarquable.

Objectif 3

Soutenir la transition énergétique, la protection du cadre de vie et le développement durable comme vecteurs de cohésion

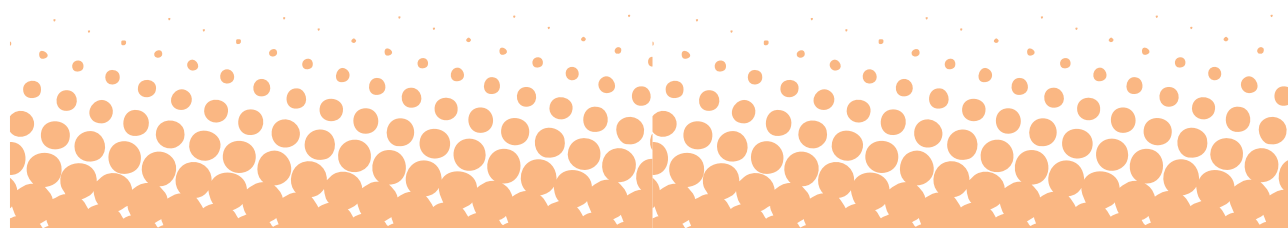
La région Occitanie, portée par le dynamisme de ses acteurs et les atouts naturels de son territoire, bénéficie d'un environnement favorable pour devenir un pôle majeur de la transition énergétique et relever les défis soulignés par la COP 21 et l'accord de Paris. Les trajectoires prévues par les schémas régionaux climat-air-énergie des deux anciennes régions seront confortées.

Le bâtiment et les transports représentent, à parts égales, plus de 80 % de la consommation d'énergie et représentent les principaux gisements d'économie. Tout en se montrant exemplaire, l'État doit sensibiliser les acteurs à l'échelle des territoires, en soutenant les dynamiques de développement durable, la maîtrise de la consommation des bâtiments, la résorption de la précarité énergétique, le développement des transports propres, la maîtrise des consommations d'énergie par les entreprises et la prévention des risques.

- **Favoriser la production d'énergies renouvelables.** L'État devra répondre, pour cela, aux enjeux spécifiques aux différentes sources d'énergie : renouvellement de concessions pour l'hydroélectricité ; développement de nouveaux projets dans le photovoltaïque et l'éolien terrestre ; création de démonstrateurs pour l'éolien offshore ; structuration de la filière biomasse en tenant compte des enjeux spécifiques de la filière bois.
- **Assurer la gestion durable de la ressource en eau.** Du fait de la dynamique démographique, les besoins en eau pour les activités industrielles, agricoles et pour la consommation en eau potable augmentent, tandis que la ressource disponible diminue. La région Occitanie sera par ailleurs la région de France qui sera la plus touchée par le changement climatique. Aussi, l'État développe des actions de gestion territorialisée de la ressource en eau, afin de concilier les usages avec les objectifs de la directive cadre sur l'eau. Avec les partenaires du bassin Adour-Garonne et Rhône-Méditerranée-Corse, l'État définira les modalités d'une politique de l'eau adaptée au changement climatique.
- **Réduire l'exposition aux risques naturels et technologiques.** Les commémorations des 15 ans de l'explosion de l'usine AZF ont rappelé l'acuité du risque industriel qui a transformé le paysage urbain toulousain. La politique qui en a résulté et son principal outil - le PPRT - ont été mis en œuvre avec succès. La transition vers une phase «post PPRT» est aujourd'hui nécessaire pour réaliser concrètement les opérations de délaissements, expropriations, protections des habitations, et d'adaptation des activités industrielles.

L'ensemble de la région est par ailleurs soumis à des risques naturels élevés. Les inondations de juillet 2013 dans les Hautes-Pyrénées, ou les récents épisodes « cévenols » ont marqué les esprits et changé la manière d'appréhender ces risques. L'érosion du trait de côte sur littoral languedocien est également préoccupante et nécessite une action de long terme.

- **Préserver le milieu forestier.** Dans une région marquée par les épisodes climatiques cévenols et les incendies, l'État assure la coordination indispensable de la prévention des risques. Au-delà de cet aspect et parce qu'elle constitue un facteur essentiel de l'attractivité des paysages et de la stabilité des milieux, la forêt mérite d'être dotée d'une stratégie régionale portant une ambition de valorisation économique.
- **Protéger le milieu marin, littoral et lagunaire.** Ce milieu est indissociable de l'identité de la nouvelle région. Sa préservation est en outre indispensable pour réussir la stratégie « littoral 21 ». L'État veillera à en garantir le bon état écologique à travers, notamment, son réseau de surveillance et la mise en œuvre du programme de mesures du Plan d'action pour le milieu marin.



Adapter l'État régional aux évolutions de son environnement

L'efficacité de la mise en œuvre, à l'échelle de la région Occitanie, des politiques publiques de l'État pose deux problématiques :

- dans une région à 13 départements, **quel équilibre établir entre le niveau régional et départemental** dans l'organisation interne de l'État ?
- dans une région où la demande d'État reste forte, **comment associer, outre le Conseil régional et les deux métropoles, l'ensemble des collectivités locales autour de projets communs ?**

Objectif 1 | Réussir la réorganisation des services de l'État en région

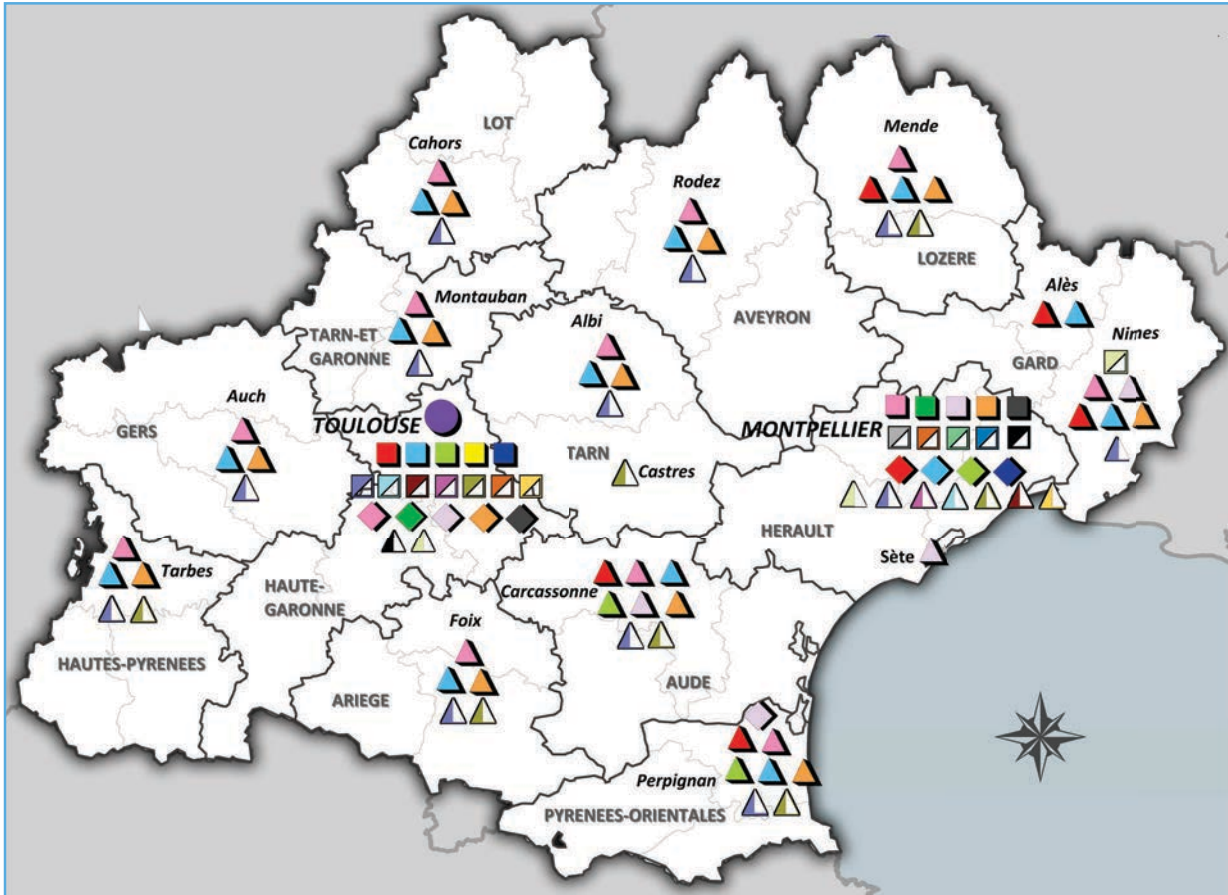
L'année 2015 a été consacrée à la structuration des services régionaux de l'État à l'échelle de la grande région Occitanie. La consolidation des principes de l'organisation territoriale des services y a également occupé une place importante. Les années 2016-2017-2018 sont celles de la mise en œuvre de cette nouvelle organisation.

Trois principes étroitement complémentaires guident cette organisation : équilibre, proximité et réactivité.

- Comme prévu initialement, 55 % des 5000 agents du niveau régional de l'État sont aujourd'hui basés à Toulouse contre 45 % à Montpellier ;
- Les grands services régionaux ont par ailleurs fait l'objet d'une répartition équilibrée : Préfecture de région, DRFIP, DREAL, DIRECCTE et DRAAF à Toulouse / ARS, Rectorat de région, CRC, DRAC et DRJSCS à Montpellier ;
- Les pôles de compétences métiers sont, de même, équitablement et proportionnellement répartis : 13 à Toulouse (55%), 10 à Montpellier (45%).

Le projet d'administration traduira une nouvelle approche managériale des services de l'État en région. Elle relèvera les enjeux relatifs aux équilibres territoriaux, à la proximité des services publics, à la réactivité de l'État et à sa capacité à agir de façon efficace et solidaire.

Localisation des services régionaux et des opérateurs de l'état



Services Régionaux				Opérateurs	
Etablissement secondaire				Etablissement secondaire/ Agence territoriale	
Siège	UD			Siège	
			DREAL		
			DIRECCTE		
			DRAAF		CRC
			DRAC		CDC
			DRJSCS		BPI FRANCE
			DOUANES		BRGM
			ARS		ONF
			RECTORAT		SNCF Réseau
			DRFIP		SNCF mobilité
			INSEE		AFB
			PREFECTURE DE REGION (SGAR)		RSI
					ASP

Il a pour objectif de :

- **Construire une nouvelle gouvernance** adaptée à la taille de la région et à la nouvelle organisation des services régionaux en favorisant une approche interministérielle et pluridisciplinaire. Il s'agit notamment de réussir l'alliance entre un niveau régional affirmé et des préfets de département confortés qui contribueront, ensemble, à la mise en œuvre du Programme Préfectures Nouvelle Génération et au pilotage des directions départementales interministérielles. La consolidation du travail en réseau régional – départemental (préCAR, CODER-T, CODER-PP, réseaux métiers) semble à cet égard nécessaire ;
- **Poursuivre la modernisation des services publics par le développement de l'innovation** et l'usage accru du numérique en favorisant, notamment, la politique d'ouverture des données publiques. Cette orientation implique la mise en place d'outils numériques et de méthodes nouvelles sur lesquels les agents pourront s'appuyer dans la conduite de politiques publiques davantage concertées et co-construites.
- **Améliorer l'efficacité des services publics** par la généralisation des démarches qualité, des mutualisations, par des politiques d'achat simplifiées, dématérialisées, plus accessibles à tous, et par un pilotage budgétaire renouvelé. Cela renvoie également à la modernisation de la politique immobilière de l'État du niveau infra-régional (maisons de l'État) au niveau régional (schéma directeur de l'immobilier et pérennité patrimoniale) ;
- **Développer** et valoriser les compétences des agents de l'État (formations ministérielles et interministérielles, conseil en mobilité-carrière, organisation du travail...)

Les recommandations du Premier ministre (Conseil des ministres du 31 juillet 2015, circulaires de septembre 2015 puis de mars 2016) et la charte de la déconcentration fixeront les principes directeurs de cette politique de modernisation et d'innovation dans la gouvernance et la gestion des services publics de l'État.

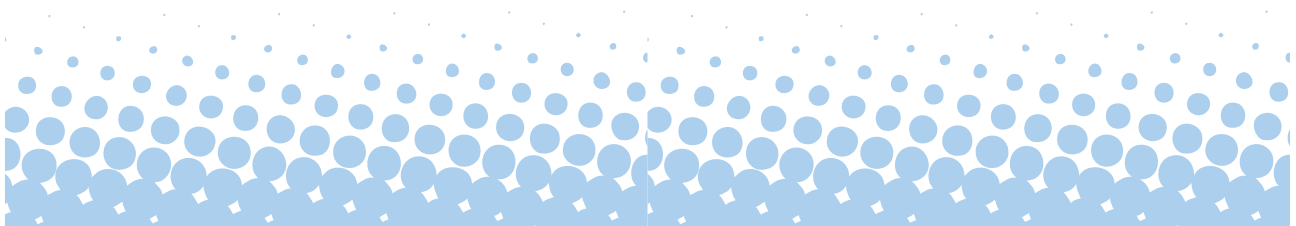
Objectif 2 | **Affirmer la juste place de l'Etat régional dans le nouveau contexte induit par les lois NOTRE et MAPTAM**

- **Initier les dynamiques stratégiques.** Sous l'impulsion de l'administration centrale, l'État territorial doit avoir une capacité de transformation dans les domaines d'action stratégiques et ne doit pas être limité à la gestion de dispositifs. Avec son premier partenaire en région, le Conseil régional, l'État doit élaborer des stratégies communes et convergentes.
- **Cultiver le dialogue entre les acteurs publics.** Les évolutions induites par la loi NOTRE sont de nature à affecter l'équilibre entre les métropoles le niveau régional, les départements et les espaces ruraux. Pour que les métropoles participent pleinement à l'attractivité de la région Occitanie, elles doivent y associer l'ensemble des territoires. Aussi le dialogue entre les métropoles, le conseil régional, les conseils départementaux et les EPCI doit-il être facilité par l'État. Ce dernier doit, de même, favoriser le dialogue de chaque métropole avec son environnement.
- **Structurer les territoires.** Par la création des PETR, la réforme de l'intercommunalité et les nouveaux cadres de contractualisation, l'État doit conforter la cohésion sociale et territoriale de la région Occitanie. Il doit également accompagner, au plus près du terrain, les projets de territoires stratégiques portés par les EPCI.

Objectif 3 | **Moderniser l'action publique par la consultation, le décloisonnement et l'innovation**

- **Consulter autrement, participer effectivement.** Après la crise du barrage de Sivens, l'État doit repenser son approche des projets d'intérêt général en veillant à leur acceptabilité sociale. Aussi favorisera-t-il une approche de co-construction des projets, en associant l'ensemble des parties prenantes à l'élaboration des projets de territoire.
- **Décloisonner l'action publique.** Les politiques publiques tendent à impliquer, dans des démarches interministérielles, des acteurs toujours plus variés. Il est aujourd'hui nécessaire de décloisonner le pilotage des projets tout en associant les compétences des services, en interne comme en externe. Dans une région à 13 départements, la mise en œuvre d'une approche par **communautés professionnelles** pourra être explorée pour faciliter l'articulation des différentes échelles de l'action publique. Elle sera facilitée par le développement de nouveaux outils numériques sur la base du PIA 3.

- **Inventer l'administration de demain.** La création d'un **laboratoire d'innovation** et l'accès des services de l'État à de nouveaux outils et formations faciliteront, enfin, l'évolution des pratiques professionnelles et l'appropriation des méthodes innovantes de gestion collaborative des projets.





Préfecture de la région Occitanie
1 place Saint-Étienne
31038 Toulouse Cedex

www.prefectures-regions.gouv.fr/occitanie

