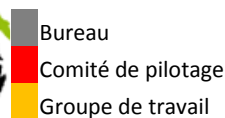
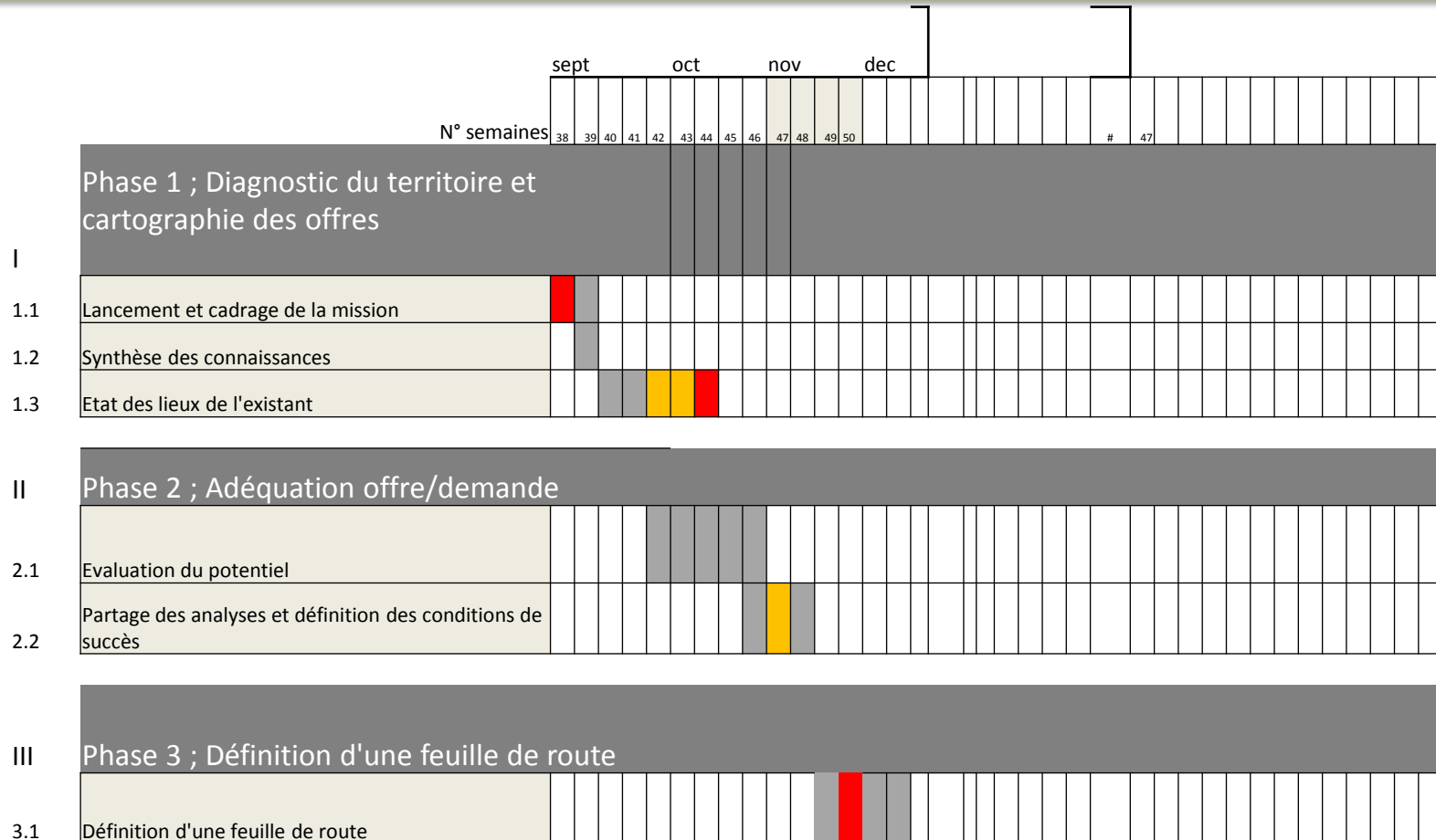




## Télétravail et enjeux de développement et d'aménagement du territoire en Basse-Normandie.



# Tâches et calendrier



Total



# Les objectifs de l'étude

- Faire un état des lieux de la situation en Basse-Normandie, les points forts, les faiblesses et points de blocage
- Identifier les acteurs qui pourraient jouer un rôle (et définir ce rôle), analyser leurs attentes
- Mesurer le potentiel et analyser les impacts territoriaux (aménagement, attractivité, compétitivité des acteurs éco) du développement du télétravail et des tiers lieux
- Analyser les leviers possibles d'actions
- Construire une gouvernance et une feuille de route partagée avec les acteurs de l'écosystème



# Plan du document

- Diagnostic de la situation et défis à relever en matière de télétravail (p.5 à 19)
- Diagnostic de la situation et défis à relever en matière de lieux de travail partagés (p.20 à 35)
- Conclusion partie 1 (p. 37-38)
- Proposition de feuille de route (p.39 à 45)
- Conclusion partie 2 (p.46)



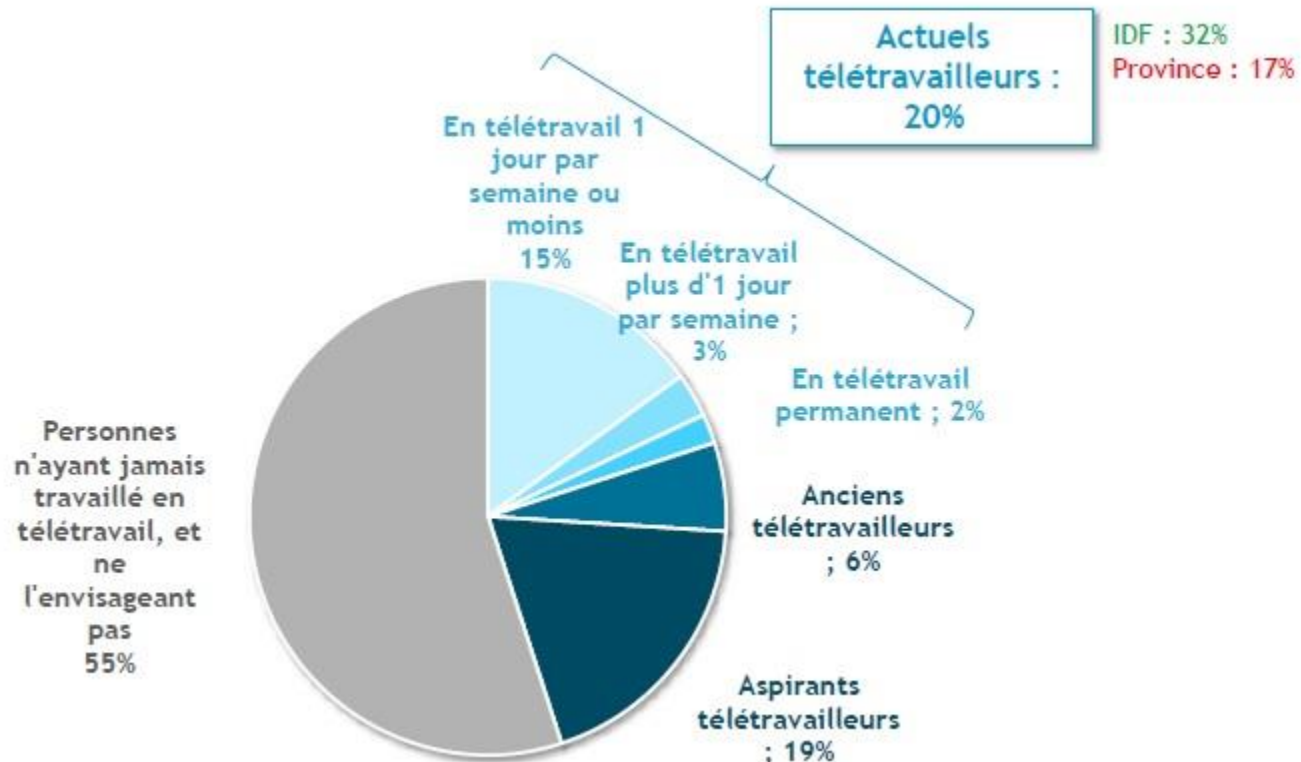
# Le télétravail



# Le télétravail

## La situation en France (Enquête BVA d'octobre 2015)

### La pratique du télétravail



# Le télétravail

## La situation en France (Enquête BVA d'octobre 2015)

### Profil du télétravailleur

#### Surreprésentation:

- Des entreprises de moins de 10 salariés (20% contre 15%)
- Des managers (57% contre 32%)
- Du secteur privé (82% contre 74%)
- Des hommes (69% contre 51%)
- Des personnes mettant plus d'une heure pour aller sur leur lieu de travail (44% contre 28%)



# Le télétravail

## La situation en France (Enquête BVA d'octobre 2015)

### Lieux de télétravail

Lieux de télétravail

Base : Aux télétravailleurs (469)





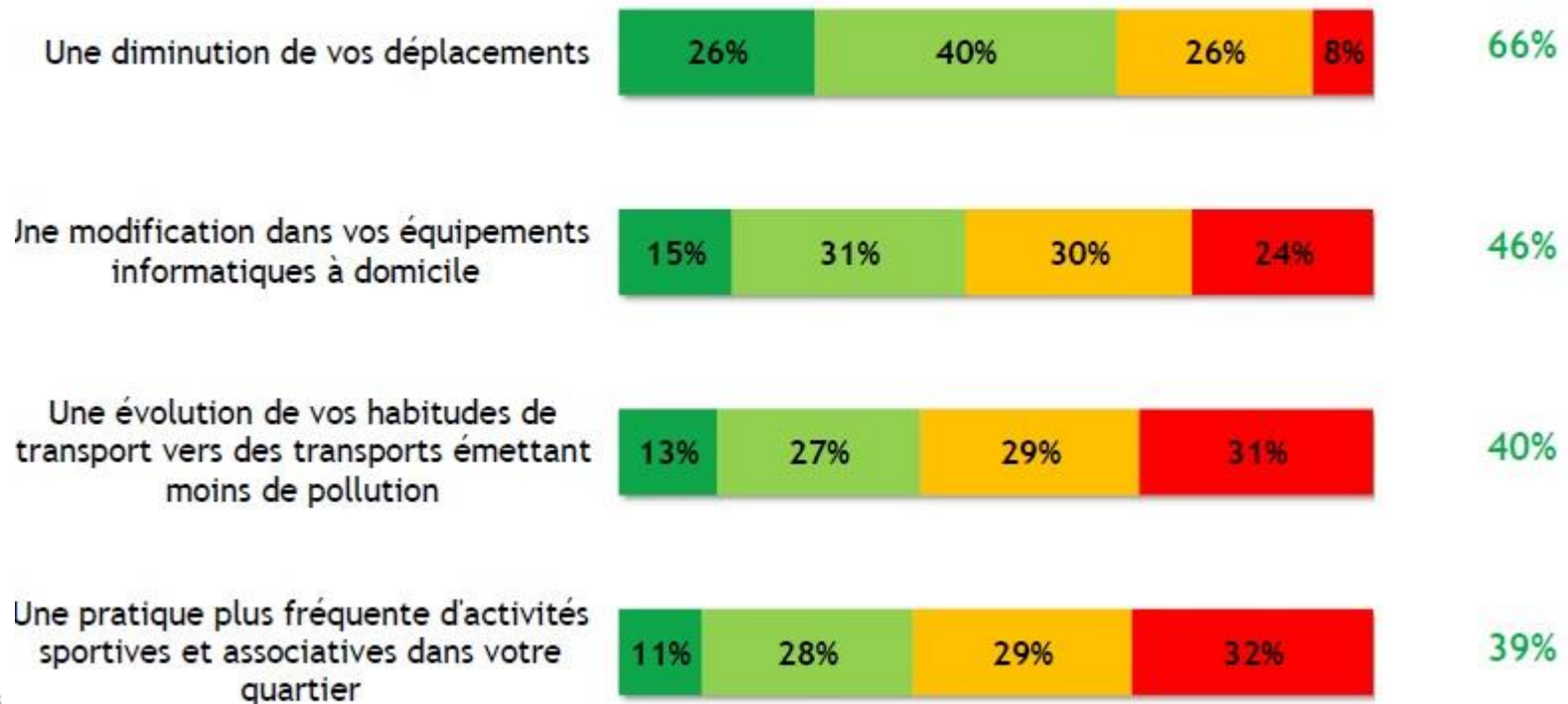
# Le télétravail

## La situation en France (Enquête BVA d'octobre 2015) Des impacts ressentis sur la mobilité domicile-travail

○ Votre télétravail a-t-il conduit à...

Base : Aux télétravailleurs (469)

ST  
Significative



■ Très significative ■ Assez significative ■ Peu significative ■ Pas du tout significative

# Le télétravail

## La situation en France

### D'autres impacts moins connus

#### Société / territoire

- Démobilité / réduction des émissions de GES
- Bien être au travail
- Intégration du handicap
- Développement rural

#### Entreprise

- Absentéisme
- Performance
- Levier de réforme managériale
- Rationalisation des m2
- Attractivité des talents /Image

#### Salarié

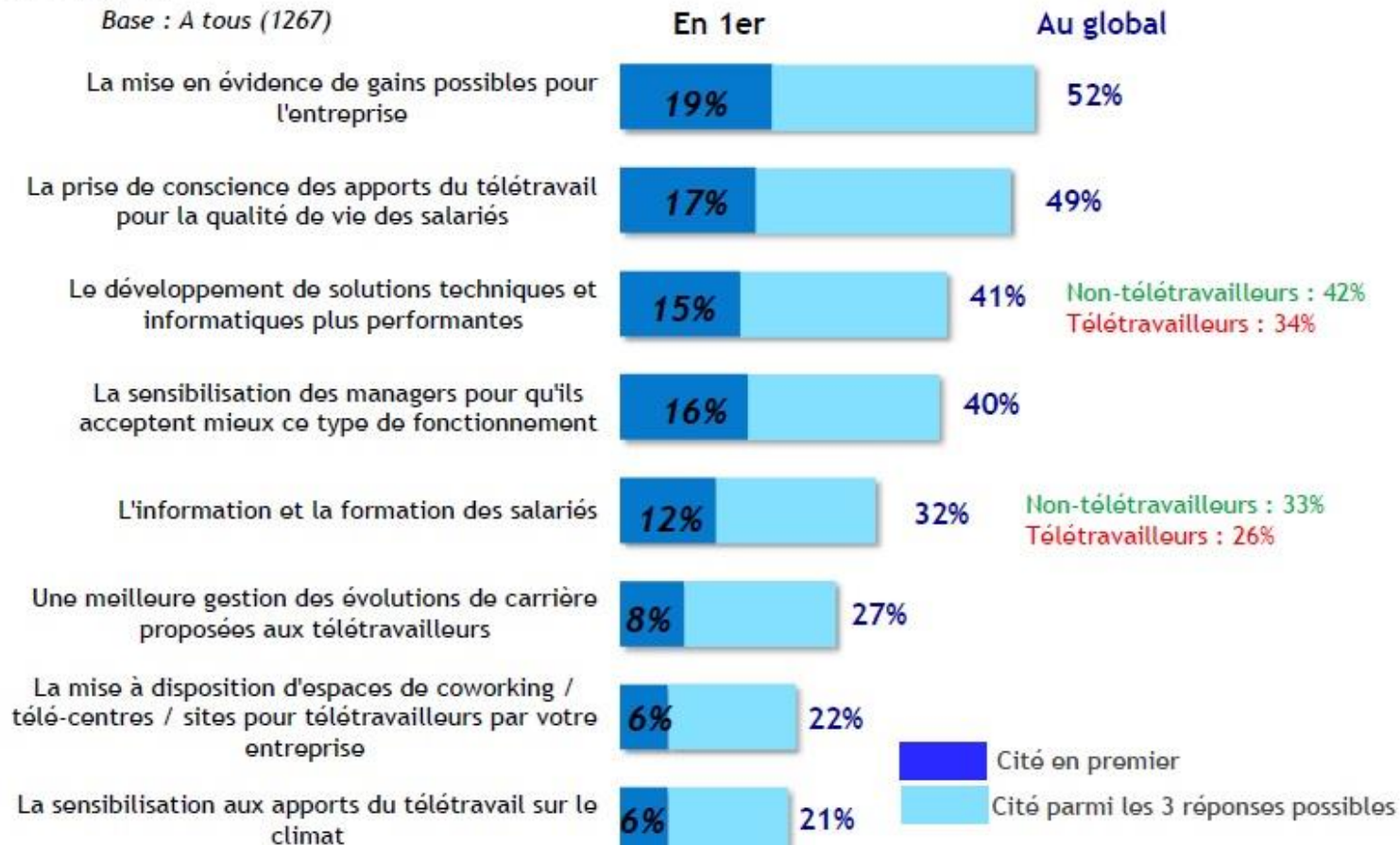
- Economies (temps, argent)
- Stress, fatigue, bien-être au travail
- Confiance, motivation
- Efficacité
- Equilibre vie privée /travail

# Le télétravail

## La situation en France (Enquête BVA d'octobre 2015) Des leviers pour en développer la pratique, d'abord centrés sur les gains pour l'entreprise

Aujourd'hui, selon vous qu'est-ce qui permettrait le développement du télétravail dans votre entreprise ?

Base : A tous (1267)



# Le télétravail

## La situation en Basse Normandie: Un projet pilote financé par la DIRRECTE et porté par la CCI de l'Orne visant l'accompagnement d'entreprises pionnières

- Après des débuts difficiles, un vrai succès aujourd'hui: **Accompagnement de 23 PME, 13 ent dans l'Orne, 10 dans le Calvados**, aucune dans la Manche
- Par ailleurs, une **50aine d'entreprises supplémentaires se sont montrées intéressées** mais n'ont pu être accompagnées à ce jour en raison des critères fixés par le Ministère de l'Economie.
- **Des incertitudes quant à la suite du programme à partir du 1<sup>er</sup> février 2016.** Aujourd'hui, le dispositif s'appuie sur un ETP (salaire + frais rattachés) et des prestations externalisées (entre 1500 à 2000 euros / ent). La CCI de l'Orne serait prête à éventuellement co-financer le poste.
- Par ailleurs, la CCI de l'Orne n'a forcément vocation à poursuivre cette action hors de son Département. Pose la question de la volonté des autres CCI.
- Bilan le 26 janvier matin sur Alençon avec témoignage d'entreprises. Par ailleurs, une vidéo animée est cours de réalisation pour sensibiliser les salariés au télétravail



# Le télétravail

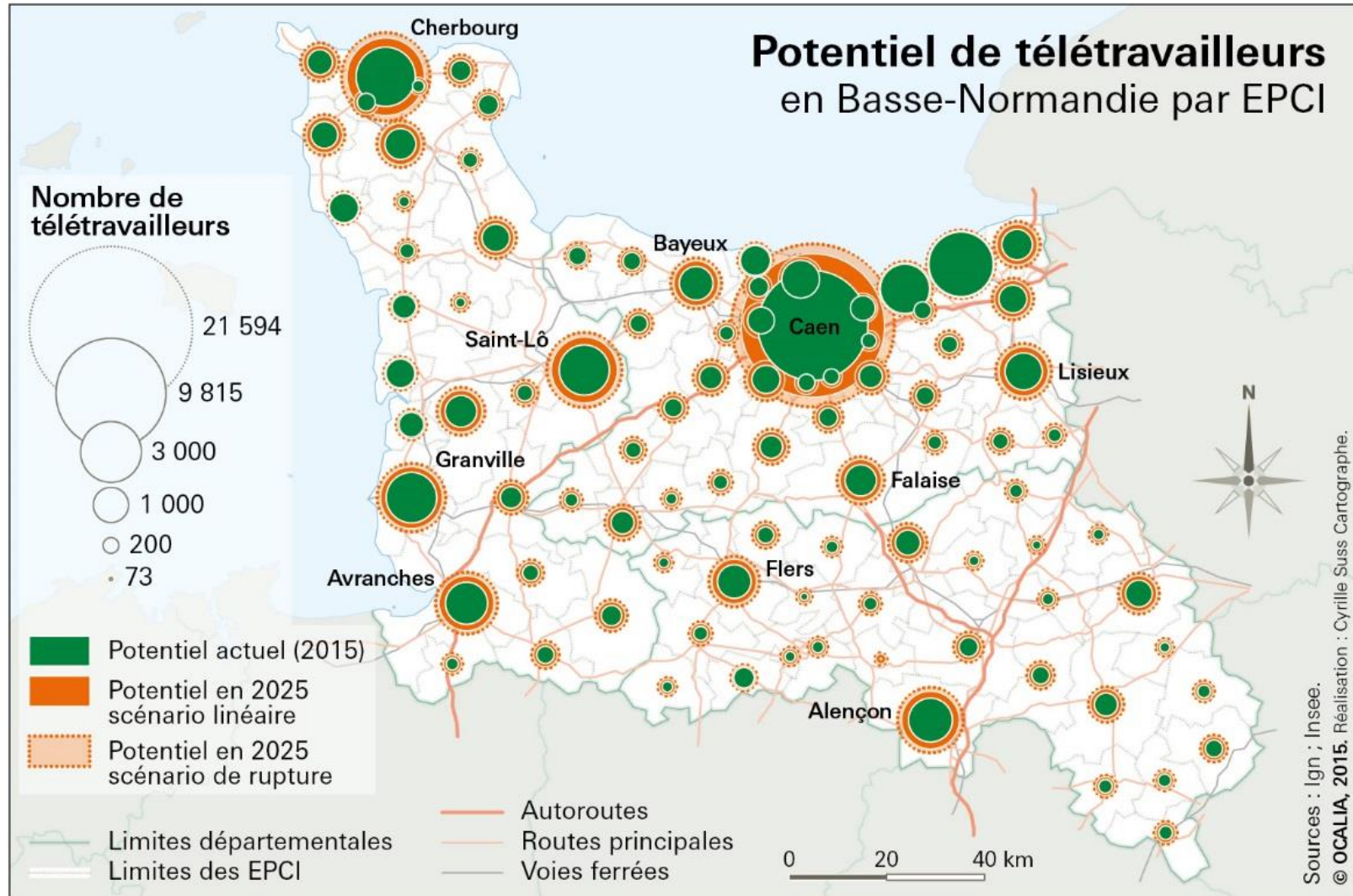
## La situation en Basse Normandie: Une expérience exemplaire au niveau du Conseil départemental du Calvados

- 20 agents sont concernés par une expérimentation du Télétravail au sein du CD
- Une expérience concluante qui va conduire à l'ouverture du dispositif à 20 nouveaux agents
- Une bonne pratique qui pourrait être valorisée pour encourager d'autres collectivités régionales
- Une perspective à intégrer comme un levier de transformation de l'institution régionale suite à la fusion ?



# Le télétravail

## La situation en Basse Normandie: Des potentiels différenciés selon les territoires



# Le télétravail

## Axe 1: Poursuivre (amplifier ?) le développement du télétravail

### CONSTATS

Un dispositif d'accompagnement d'une 20aine d'entreprises mais une fin programmée

Des potentiels territoriaux même s'ils sont différenciés

Des effets bénéfiques du télétravail pour les entreprises (Compétitivité, transition numérique, attraction de salariés hautement qualifiés, ...)

Des attentes du côté des salariés  
Mais des freins qui demeurent (résistance managériale) et qui en limitent le développement

### LEVIERS

Pérenniser voire renforcer les actions d'accompagnement déjà existantes

Renforcer la communication pour démontrer les gains pour les employeurs à plus grande échelle  
Montrer l'exemple au niveau du secteur public (Voir l'exemple pilote du CD du Calvados)

Construire une gouvernance régionale

Faire du lobbying au niveau national ....



# Le télétravail

## Des actions identifiées

Développer la pratique du télétravail en Région en appuyant les démarches initiées par l'Etat et la CCI

### A. Stimuler la demande auprès des salariés

Actions	Dimension	Portage
Communiquer auprès des salariés (avantages du télétravail, cadre légal, etc.)	régionale	CCI, gestionnaires de LTP, Gouvernance du numérique

### B. Donner envie/inciter les entreprises

Actions	Dimension	Portage
Créer une campagne nationale de communication sur ces nouvelles pratiques (à l'image de ce qui est fait pour l'artisanat)	Nationale	Ministère de l'économie
Communiquer sur les pratiques des pionniers afin de rendre ces pratiques plus attractives / Organiser des retours d'expérience sur le télétravail afin de diffuser ces nouvelles pratiques (via les pionniers)	régionale	Entreprises pionnières, CCI
Promouvoir l'intégration du télétravail dans les pratiques des collectivités afin de soutenir une démarche d'exemplarité (à l'instar de ce qui est déjà fait sur le CD du Calvados)	régionale	Région, collectivités
Créer une fiscalité incitative (réduction de charges sociales)	Nationale	Etat





# Le télétravail

## Des actions identifiées

Développer la pratique du télétravail en Région en appuyant les démarches initiées par l'Etat et la CCI

### C. Mettre en réseau et accompagner

Actions	Dimension	Portage
Développer un système de parrainage entre des entreprises ayant mis en place le télétravail et celles qui souhaitent le faire (à l'instar du dispositif Alizé)	régionale	CCI
Créer des passerelles entre des grandes entreprises d'Ile de France et le réseau de LTP bas-normand	trans-régionale	Région Normandie et IDF / Direccte et CCI
Poursuivre le travail d'accompagnement du passage au télétravail dans les entreprises (notamment l'action collective CCI, Direccte au niveau régional avec les entreprises pionnières, en associant les gestionnaires de LTP)	régionale	CCI / Miriade / OPCA



# Le télétravail

## Axe 2: Faire du télétravail un outil de développement local

CONSTATS	LEVIERS
<p>Un moyen de relocaliser les actifs dans leurs territoires de résidence et de favoriser la conso locale</p> <p>Des effets bénéfiques sur la transition énergétique (Réduction des déplacements domicile / travail)</p> <p>Des effets sur la qualité de vie</p> <p>Des potentiels d'accueil de nouvelles populations (proximité IDF, résidents secondaires, ...)</p>	<p>Convaincre les élus et leurs équipes de la plus-value territoriale</p> <p>Evaluer les impacts</p> <p>Communiquer sur les capacités d'accueil</p> <p>...</p>



# Le télétravail

## Des actions identifiées

### Structurer une politique d'accueil orientée télétravail

Actions	Dimension	Portage
Sensibiliser les élus locaux aux atouts de ces nouvelles formes de travail en matière de développement local (exemple du Pays de Brest)	régionale	Région / Départements / Associations d'élus
Associer LTP et politique d'accueil et/ ou d'intégration et de mise en réseau dans les territoires d'accueil : <ul style="list-style-type: none"><li>• Faire des LTP des outils d'attractivité et de promotion territoriale (Communication, offres de découverte (résidence à destination des solos (créateurs, indépendants)</li><li>• Mise en place de dispositifs d'accueil de nouvelles populations</li><li>• S'appuyer sur les LTP pour faciliter les processus d'intégration et de mise en réseau des nouvelles populations (exemple de Murat ou du prog. Soho-Solo)</li></ul>	régionale	Région / Territoires
Communiquer en direction des pendulaires afin de les inciter à formuler des demandes au sein de leurs entreprises (guide de la négociation) et favoriser des phénomènes de relocalisation des actifs	régionale	CCI / Représentants des salariés



# Les lieux de travail partagés (LTP)

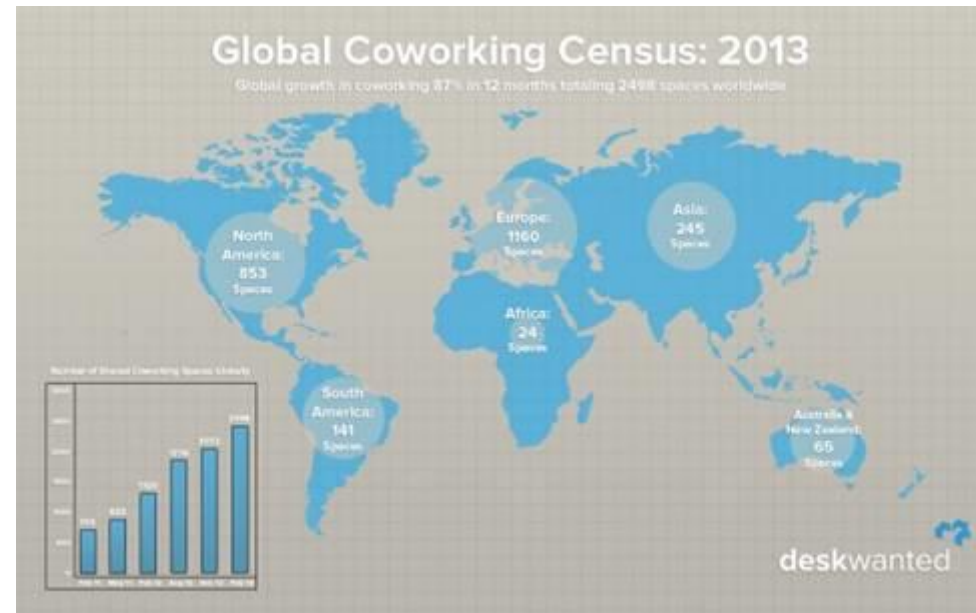


# Les lieux de travail partagés

**Un développement massif, particulièrement en Europe**

**Le nombre de ces lieux double chaque année:**

- Un phénomène né dans la Silicon valley en 2000
- 180 LTP en 2008
- 2500 dans le monde recensés en 2013, dont près de 1200 en Europe
- En France, 120 en 2013, plus de 300 aujourd'hui



# Les lieux de travail partagés

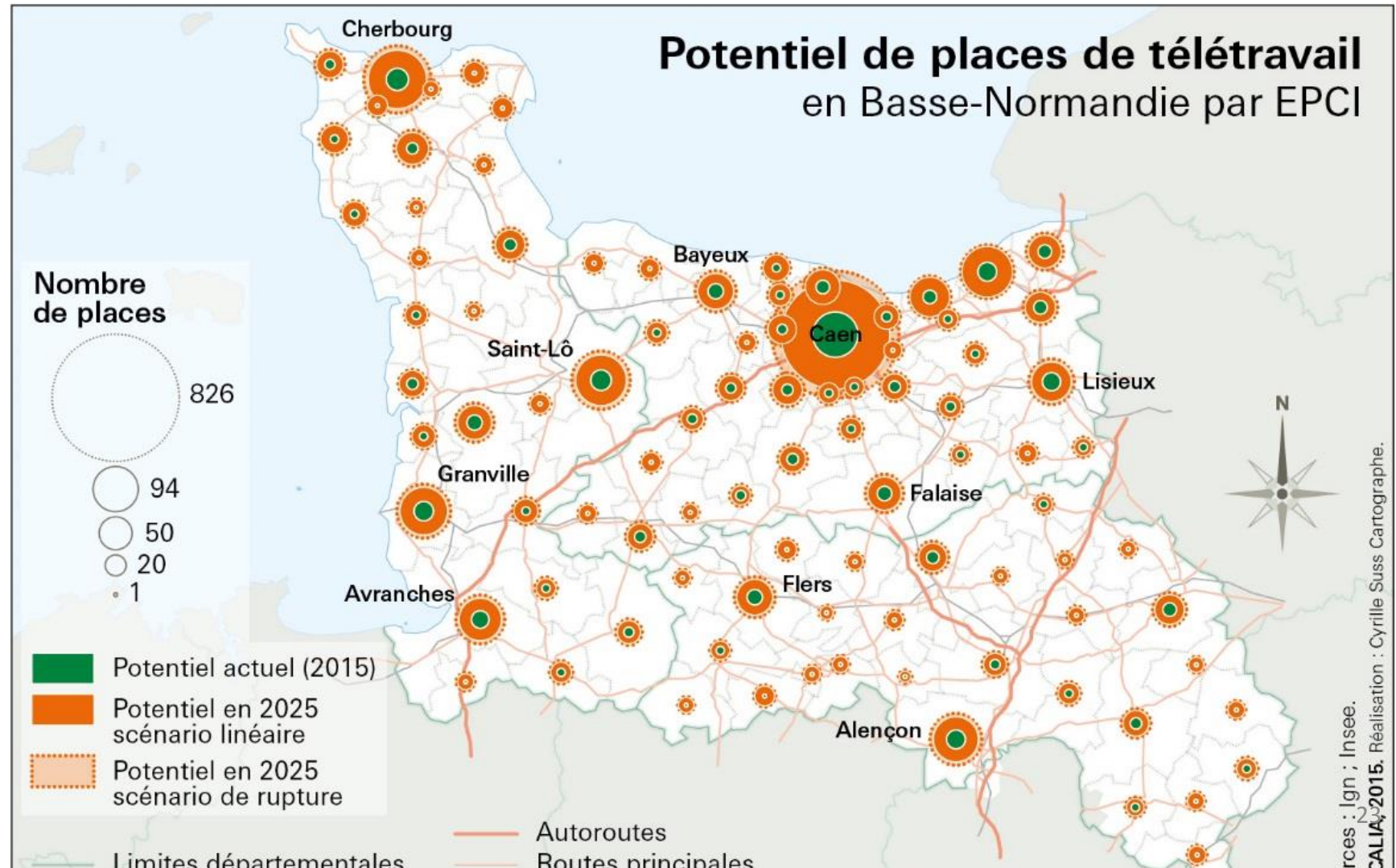
Et des impacts potentiellement importants pour les territoires en matière économique. Ces LTP viennent en effet **compléter la chaîne immobilière traditionnelle** par une offre plus souple (« pay per use ») et plus accessible et **créent des lieux ressource** pour :

- L'**accompagnement** des créateurs et des petites entreprises,
- L'animation et la **mise en réseau** des acteurs éco
- L'**innovation** via la rencontre de métiers différents
- L'accès à des **équipements mutualisés** (THD, Machines outils, imprimante 3D, visio, ....)
- La **transition numérique** des entreprises issues des secteurs traditionnels



# Les lieux de travail partagés

Des potentiels actuels et prospectifs différenciés selon les territoires bas-normands



# Les lieux de travail partagés

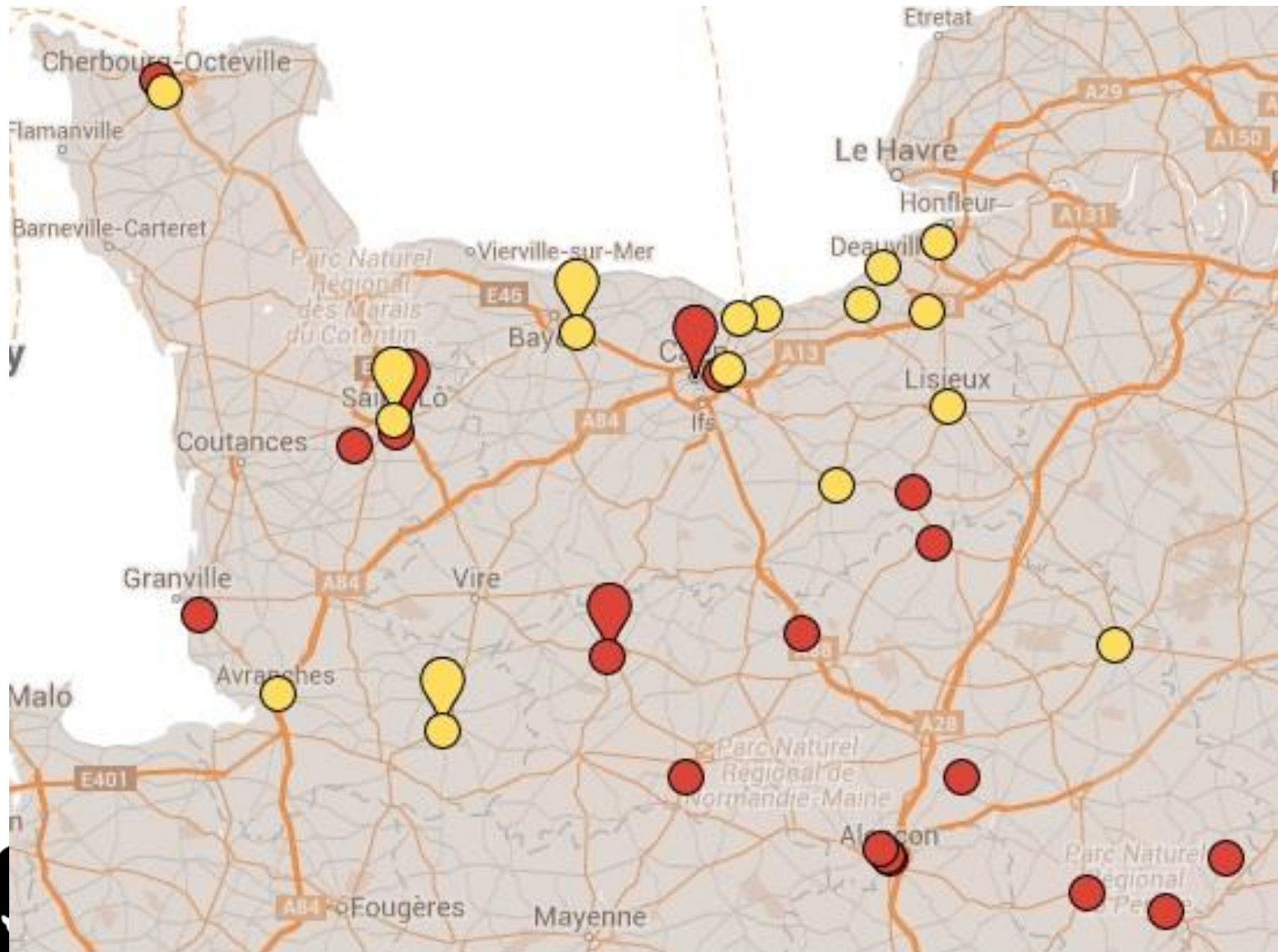
**Une offre importante en région Basse-Normandie:**

- **Des lieux de travail partagés: 20 lieux existants dont 3 fablab, plus 18 en projet, dont 3 fablab**
- **D'autres dispositifs locaux qui pourraient servir de réceptacle à ces offres (Immobilier à vocation économique, lieux de médiation numérique, ...)**

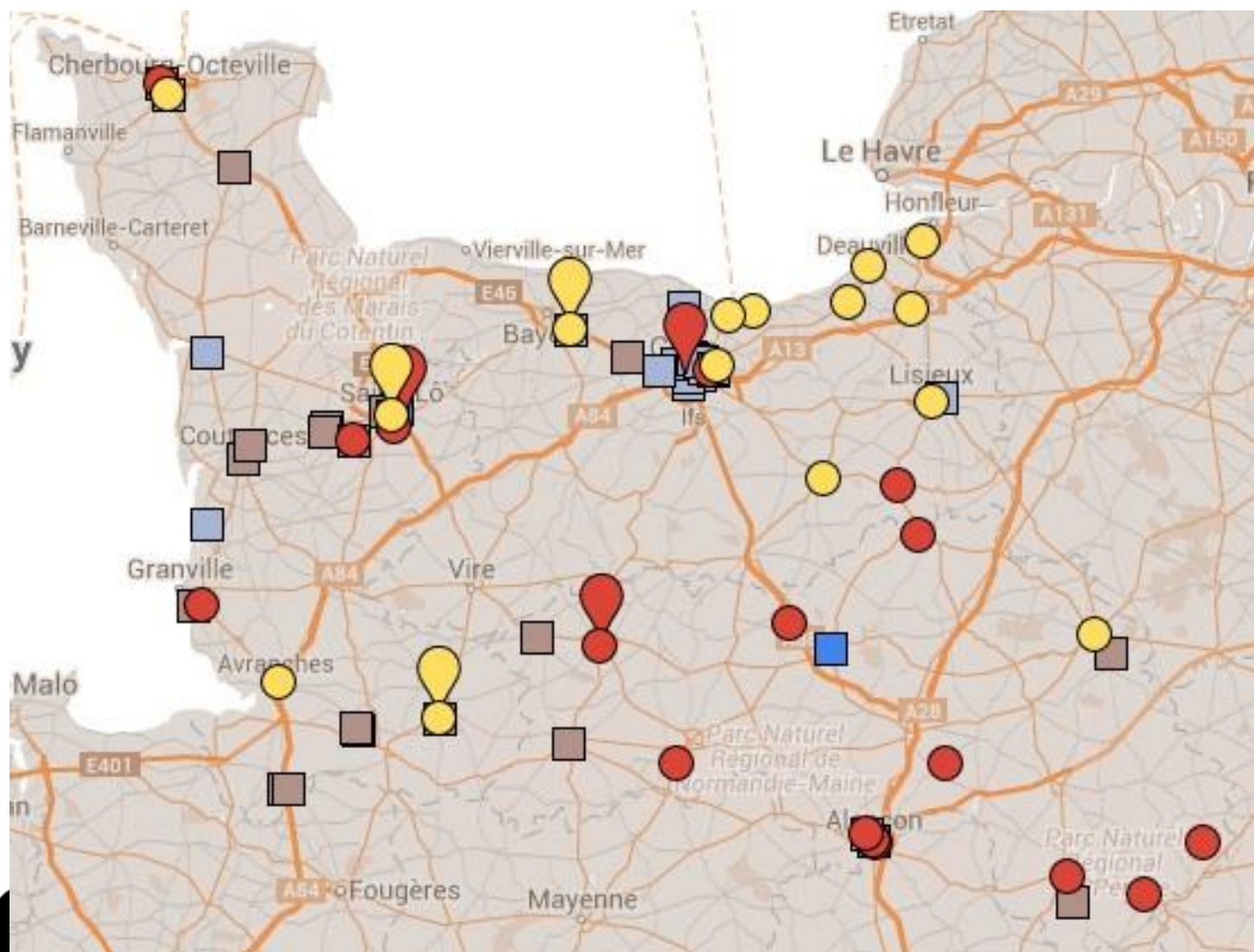




# Les lieux de travail partagés

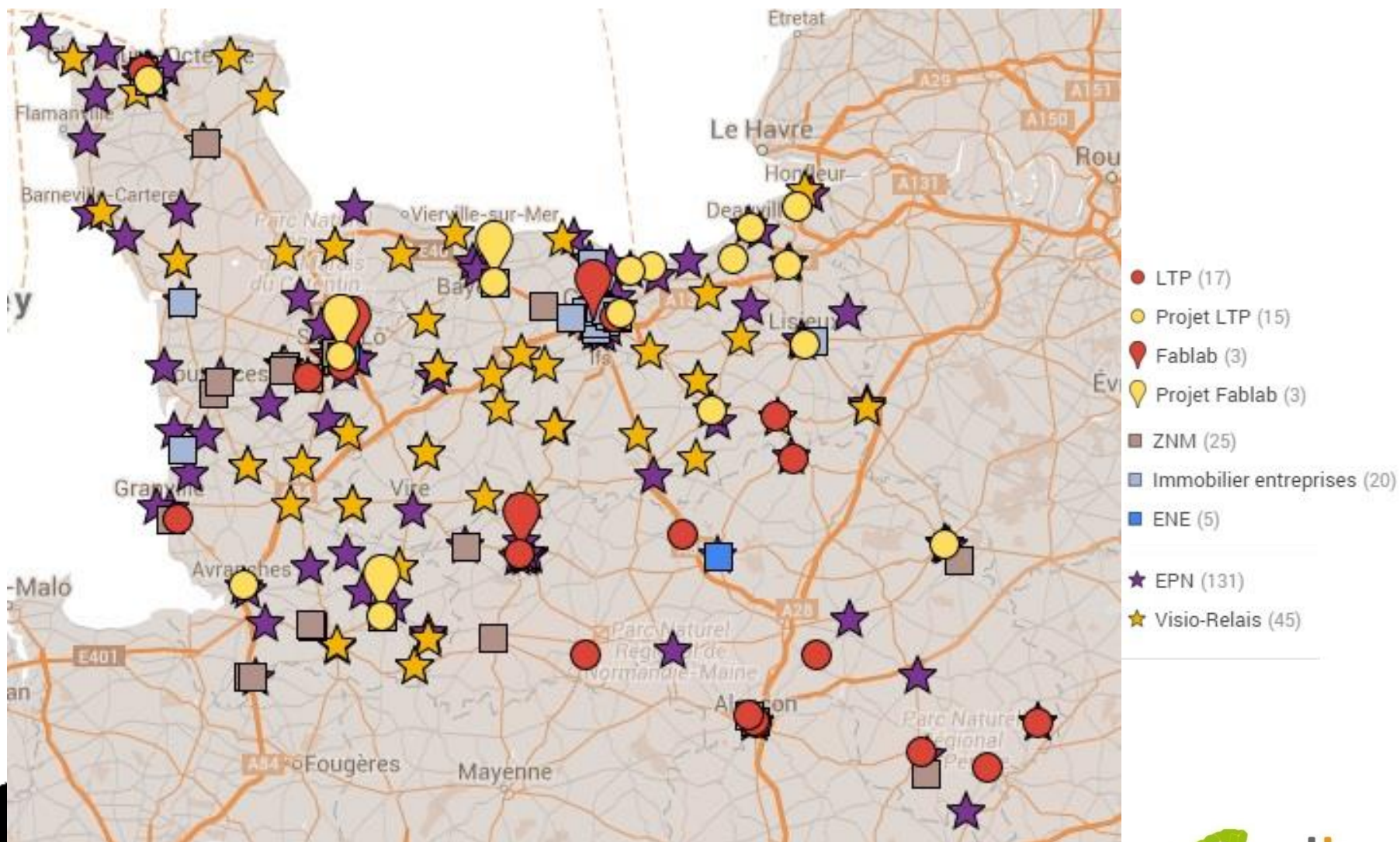


# LTP et autres lieux potentiels d'accueil



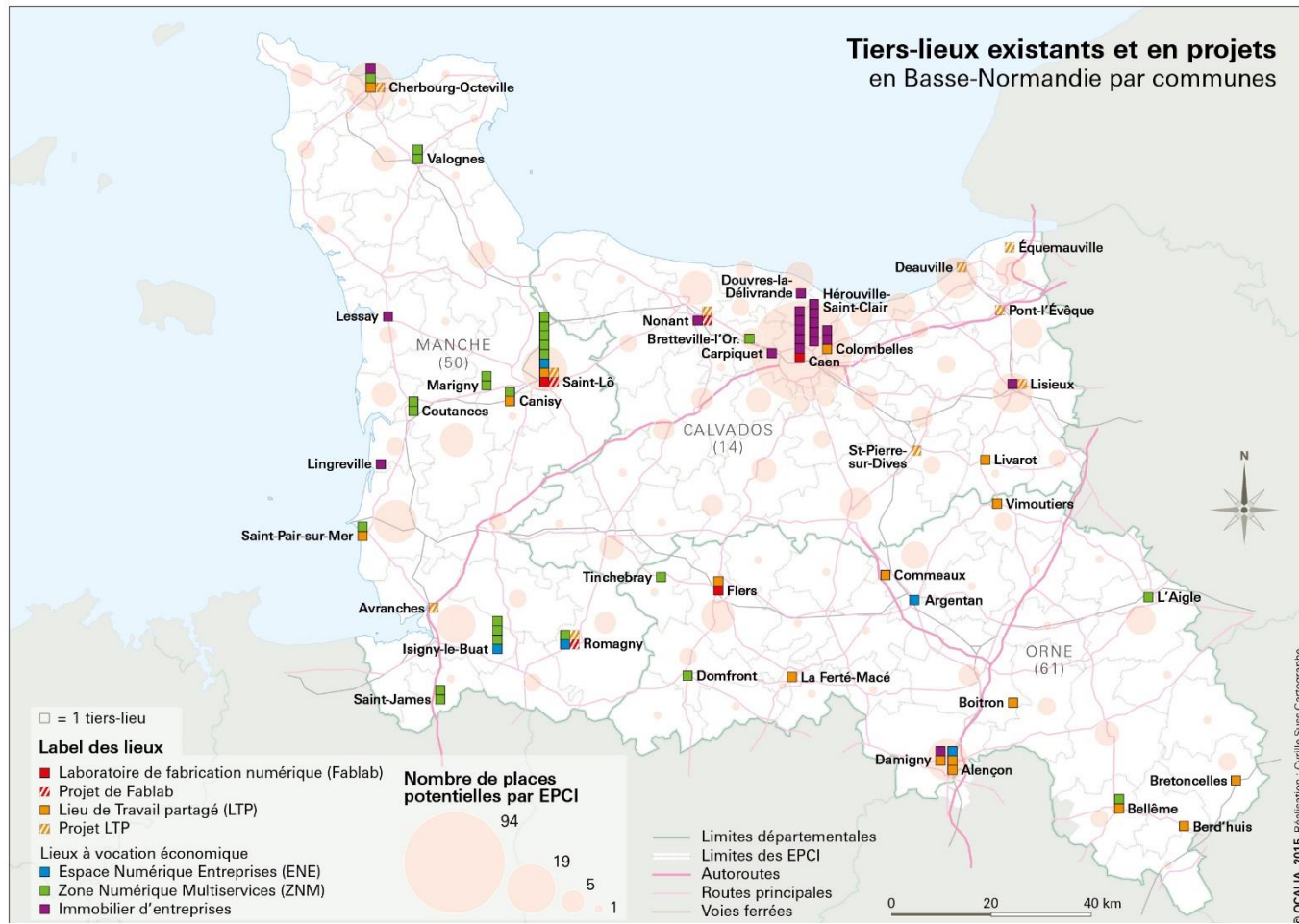
- ZNM (25)
- Immobilier entreprises (20)
- ENE (5)
- LTP (17)
- Projet LTP (15)
- Fablab (3)
- Projet Fablab (3)

# LTP et autres lieux potentiels d'accueil



# Les lieux de travail partagés

## Comparaison entre besoins en place de travail et offres actuelles



- Un maillage relativement dense correspondant en grande partie à la réalité de la demande
- Des zones parfois mal couvertes (Coutance mais des réflexions en cours porté par le Pays, zone autour de L'Aigle mais un projet porté par La Maison du Développement Solidaire et Durable)
- Des informations incomplètes: le nombre de places de travail proposé dans l'offre actuelle

# Les lieux de travail partagés

## Mais des faiblesses ...

- Des lieux souvent peu fréquentés
- Une offre peu visible et souvent inadaptée à la demande
  - logique immobilière Vs approche usages et animation
  - Une offre qui répond à une demande orientée télétravail alors que les besoins actuels concernent la cible des indépendants / créateurs
- ⇒ Passer d'une logique d'offre de bureaux partagés à des lieux de travail collaboratifs
- Peu (pas) de mise en réseau entre les lieux même dans les territoires disposant d'un label commun (ex: Nom@d100)



# Les lieux de travail partagés

**Des défis à relever, principalement liés à l'adaptation de l'offre pour développer la fréquentation des lieux**

CONSTATS	LEVIERS
<p>Des lieux souvent peu fréquentés, tout particulièrement en milieu rural</p> <p>Des lieux peu visibles (souvent par manque de moyens) et une offre peu lisible (diversité des labels et dénominations)</p> <p>Une offre souvent uniquement immobilière (+ équipements) qui ne répond pas assez à la demande de mise en réseau des indépendants / créateurs</p> <p>Des projets qui partent peu des besoins locaux</p> <p>Peu de contacts entre les différents lieux</p>	<p>Communiquer sur les offres, ses bénéfices</p> <p>Travailler sur les logiques de label</p> <p>Développer l'offre de services (réseautage, animation, événements, formation, ...) en partant des besoins des utilisateurs ciblés</p> <p>Mettre en réseau les opérateurs de lieux, échanger sur les pratiques, ...</p> <p>...</p>

# Les lieux de travail partagés

## Axe 1 : Développer la fréquentation des lieux de travail partagés existants

CONSTATS	LEVIERS
<p>Une offre en construction relativement importante et maillée</p> <p>Des lieux principalement issus d'initiatives publiques</p> <p>Des modèles précaires</p> <p>Une fréquentation limitée mais des potentiels plus importants</p> <p>...</p>	<p>Stabilisation des modèles:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- augmentation des ressources (services, fréquentation, ...)</li><li>- limitation des dépenses (mutualisation, partenariats, ...)</li><li>- Invention de nouveaux modèles (PPP)</li></ul>



# Les lieux de travail partagés

Développer et pérenniser la fréquentation des lieux de travail partagés existants

## A. A l'échelle régionale

Actions (à l'échelle régionale)	Dimension	Portage
Communiquer auprès des télétravailleurs sur la pertinence des LTP en tant qu'alternative au domicile	régionale	CCI, gestionnaires de LTP, Gouvernance du numérique
Encourager les fonctionnaires télétravailleurs à utiliser les LTP (exemplarité des collectivités)	régionale	Collectivités
Mettre en réseau les gestionnaires des lieux (partage des bonnes pratiques, mutualisation des moyens,...)	régionale	Gouvernance du numérique
Créer un label normand des Tiers lieux + création d'un catalogue de services mutualisés, permettant de créer des centres de ressources locaux. De la signalétique commune pourrait être développée.	régionale	Gouvernance du numérique + gestionnaires de LTP
Cartographier l'offre des LTP et leurs services : site, applis et annuaire, outil collaboratif mis à jour en temps réel (s'appuyant sur des pictos et sur la signalétique reconnaissable par les usagers où qu'ils se rendent)	régionale	Gouvernance du numérique + Dreal



# Les lieux de travail partagés

Développer et pérenniser la fréquentation des lieux de travail partagés existants

## B. A l'échelle locale

Actions	Dimension	Portage
Communiquer auprès des solos et des employeurs pour stimuler les usages	Locale	Partenaires de la création d'ent, consulaires, CCI, fédérations professionnelles
Réaliser un diagnostic des LTP en analysant la réalité du marché local et qualification de l'offre pour répondre aux besoins	Locale	Région, départements, EPCI
Accompagner les gestionnaires des LTP dans leurs réflexions sur l'optimisation et le développement d'une offre plus intégrée au territoire et aux besoins de ses habitants (élargir ou spécialiser l'offre pour mieux répondre à la réalité des besoins des habitants et au contexte local)	Locale	Région, , départements, EPCI



# Les lieux de travail partagés

Défi : Faire des LTP des outils d'animation et de développement local

CONSTATS	LEVIERS
<p>Potentiellement, des lieux d'animation économique, voir d'innovation</p> <p>Des lieux de rencontre entre acteurs institutionnels et acteurs éco</p> <p>Des lieux ressources pour l'accès à des équipements</p> <p>Des lieux de rencontre et d'échanges pour les populations</p> <p>...</p>	<p>Mise en réseau</p> <p>Evénements</p> <p>Animations</p> <p>Communication</p> <p>Equipements proposés</p> <p>Evaluation des retombées</p> <p>...</p>



# Les lieux de travail partagés

## Axe 2: Faire des LTP des outils d'animation et de développement local

Actions	Dimension	Portage
Evaluer l'opportunité de mixer LTP avec RSP, EPN et lieux à vocation économique. Utiliser les LTP pour accueillir des démarches de type living lab => lien avec la démarche prototypeurs	régionale	Gouvernance du numérique, EPCI
Programmer des événements participatifs/collaboratifs au sein des lieux pour en élargir la visibilité et la fréquentation (cartoparty, rencontres entrepreneuriales, séminaires dédiés aux entreprises du territoire, formations, colloques, débats, portes ouvertes, ...)	Locale	Gouvernance du numérique, EPCI, Lieux
Créer un réseau social des télétravailleurs fréquentant les LTP à l'image des réseaux sociaux d'entreprises afin de faciliter la mise en réseau des entrepreneurs à l'échelle régionale	régionale	Gouvernance du numérique, lieux
Faciliter l'accueil des anglo-saxons (Manche) et des parisiens (Perche) en s'appuyant sur l'offre de LTP, utilisé comme un outil de mise en réseau et d'intégration dans les territoires d'accueil	Locale et éventuellement régionale	Territoires, Gouvernance du numérique



# Les lieux de travail partagés

Axe 3: Eventuellement, à moyen terme, renforcer et compléter le maillage territorial

## C. Nouveaux LTP

Actions	Dimension	Portage
Favoriser l'émergence de nouveaux lieux sur les zones mal couvertes	régionale	Gouvernance du numérique/ PPP / CDC
Favoriser l'émergence d'offres complémentaires (Fablab, LivingLab, ...) => lien avec la démarche prototypage de tiers-lieux	régionale	Gouvernance du numérique, porteurs de projets, EPCI
Intégrer les logiques de LTP dans des dispositifs existants (EPN, RSP, Pépinières, ...)	régionale	Gouvernance du numérique, Réseaux existants, EPCI



# Conclusion

**2 thématiques ayant des impacts majeurs, au cœur des préoccupations et des compétences régionales**

→ **mobilité et transition énergétique**

**Suppression d'une partie des déplacements avec des effets induits:**

- baisse de la pollution et de la congestion, des accidents
- hausse du pouvoir d'achat, de la qualité de vie, ...

→ **Aménagement du territoire**

relocalisation des actifs

rééquilibrage éco et commercial entre zones urbaines et rurales

création de lieux ressources (HD/THD, équipements, services, ...)

→ **Développement économique**

soutien de l'entrepreneuriat et de l'innovation

compétitivité des entreprises

Et un levier possible de marketing territorial



# Conclusion

## **2 sujets qui s'alimentent respectivement:**

- Le développement du télétravail crée de nouveaux clients pour les LTP
- Les LTP rassurent les employeurs par rapport à la pratique du télétravail
- Les 2 permettent de communiquer sur les nouvelles formes de travail

## **2 sujets qui s'inscrivent dans une évolution globale:**

la transformation du travail poussée par la numérisation de l'économie et de la société



# La feuille de route



# Une situation incertaine (contexte électoral / fusion) qui ne permet pas d'arbitrer

**=> la construction d'une feuille de route progressive, fondée sur une progressivité correspondant à des ambitions et des moyens différenciés**

**Une nécessaire étape préalable de sensibilisation des décideurs des institutions de la gouvernance du numérique (voir des territoires)**

**Un document de travail permettant d'engager les discussions avec le prochain exécutif régional et la gouvernance du numérique**





# Une feuille de route progressive

## Etape 0 : Sensibiliser les décideurs de la gouvernance du numérique

### Etape 1 : Pérenniser l'existant *via la mobilisation de moyens humains*

#### volet télétravail

Pérenniser le dispositif d'accompagnement au télétravail  
Communiquer sur les bonnes pratiques  
Sensibiliser les employeurs et leurs salariés

#### volet LTP

Donner de la visibilité à l'offre (carto, site web, com, label)  
Communiquer auprès des cibles (indépendants / créateurs / salariés)  
Mettre en réseau les gestionnaires de lieux et faire le lien avec les autres dispositifs régionaux (prototypeurs, EPN, ...)

### Etape 2 : Renforcer l'existant *via la mobilisation de moyens humains et financiers*

#### volet télétravail

Favoriser le recours au Twail dans les collectivités régionales

#### volet LTP

Créer un réseau social et un portail de résa de l'offre, proposer des outils de gestion mutualisés  
Faire évoluer l'offre existant pour l'adapter aux demandes actuelles (études micro, coworking, livinglab, services et animation mutualisés)  
Renforcer l'offre via son intégration dans d'autres lieux (Immobilier éco, EPN, ...)

# Une feuille de route progressive

Etape 3 : En faire des outils d'aménagement, de développement local et de transition énergétique dans une logique de marketing territorial *via l'intégration de ces sujets dans l'ensemble des politiques régionales (internes et contractualisation avec les territoires)*

## volet télétravail

Faire du Twail un outil de marketing territorial régional (sensibilisation des élus, exemplarité de la Région, communication, pol d'accueil, transition énergétique)

Faire du lobbying au niveau national (évolutions fiscales, campagne nationale, ...)

Conduire des actions vers les grandes entreprises de la Région IDF

## volet LTP

Encourager les agents régionaux à recourir au LTP

Faire des LTP les piliers de l'animation territoriale « logique living lab » (accueil de nouvelles populations, innovation locale, animation éco, soutien à l'entrepreneuriat, événementiel, ...)



# Une feuille de route progressive

## Etape 0: Sensibiliser les décideurs locaux

Volet	Mesures	Pilotage	Partenaires	Coût
TW / LTP	Présenter les enjeux de ces thématiques, les résultats de l'étude et la feuille de route	Gouvernance du numérique	Ocalia	5 à 8 réunions: 4 à 8 K€
	Discuter le programme d'actions, définir les rôles, moyens consacrés par chacun des partenaires ainsi qu'un référent pour chaque partenaire			
	Faire le lien avec les réflexions portées par la Région Haute Normandie dans la perspective de la fusion			



# Une feuille de route progressive

## Etape 1: Pérenniser l'existant à moindre coût

Volet	Mesures	Pilotage	Partenaires	Coût
TW	Pérenniser le dispositif d'accompagnement au télétravail	CCI Orne	Autres CCI / Co-financeurs: Etat, Région, Dpts, Coll. Locales, LTP	1 ETP + frais: 50 – 60 K€ / an Prestas externalisées: 20 à 40 K€ / an <b>Total: 70 à 100 K€/an</b>
	Communiquer sur les bonnes pratiques			
	Sensibiliser les employeurs et leurs salariés			
LTP	Donner de la visibilité à l'offre (carto, site web, com, label)	Gouvernance du numérique	CL / LTP	1/4 ETP + frais: 0 – 15 K€ / an Prestas externalisées: 10 à 30 K€ / an <b>Total: 10 à 45 K€/an</b>
	Communiquer auprès des cibles (indépendants / créateurs / salariés)	Gouvernance du numérique	CL / LTP	
	Mettre en réseau les gestionnaires de lieux et faire le lien avec les autres dispositifs régionaux (prototypeurs, EPN, ...)	Gouvernance du numérique		

# Une feuille de route progressive

## Etape 2: Amplifier l'existant par l'exemplarité, la mutualisation d'outils et le mise en réseau

Volet	Mesures	Pilotage	Partenaires	Coût
TW	Favoriser le recours au Twail dans les collectivités régionales	CL concernées		Accompagnement au changement / expé / Evaluation / Généralisation: 5 à 50 K€ / CL
LTP	Créer un réseau social et un portail de résa de l'offre, des outils de gestion mutualisés	Gouvernance du numérique		Inv: 30 à 100 K€ Fct: 5 à 20 K€ /an
	Faire évoluer l'offre existant pour l'adapter aux demandes actuelles (études micro, coworking, livinglab, services et animation mutualisés)	CL	Région / Dpts / LTP	A analyser au cas par cas
	Renforcer l'offre via son intégration dans d'autres lieux (Immobilier éco, EPN, ...)	Gouvernance du numérique	CCI, Miriade, CL, ...	Temps homme

# Conclusion

**Des actions préalables de sensibilisation à mener** pour permettre aux décideurs locaux, particulièrement ceux impliqués dans la gouvernance du numérique, de pouvoir arbitrer.

**Une approche forcément collective, multi-partenariale et transversale** (un sujet qui dépasse le numérique et touche aussi à l'éco, au développement durable, à la mobilité, ...) **qui nécessite de définir une gouvernance adaptée** (prenant aussi en compte les analyses effectuées dans le contexte haut-normand).

**Des liens à créer avec d'autres initiatives régionales et locales**

**Des incertitudes conjoncturelles (élections / fusion)**

