



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral du développement territorial ARE

PROJETS-MODÈLES POUR UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE
**COLLABORATION RÉGIONALE DANS LE CONTEXTE
VILLE-CAMPAGNE**



- COLLABORATION À L'ÉCHELON MACROREGIONAL
- COLLABORATION RÉGIONALE**
- COORDINATION DES FONCTIONS SPATIALES: GESTION DU TERRITOIRE
- SYSTEMES DE COMPENSATION DES AVANTAGES ET DES CHARGES
- REVALORISATION ET MISE EN VALEUR DE LA NATURE ET DU PAYSAGE
- ENERGIES RENOUVELABLES
- TOURISME RURAL DURABLE
- POTENTIEL À EXPLOITER POUR DEVELOPPER L'URBANISATION VERS L'INTERIEUR
- SECTEURS STRATEGIQUES DES AGGLOMERATIONS

IMPRESSUM

Editeur

Office fédéral du développement territorial ARE

Auteurs

Georg Tobler, Büro für Stadt- und Agglomerationsentwicklung, Bern

Jürg Inderbitzin, Haute-Ecole Lucerne

Rabea Lamla, Haute-Ecole Lucerne

Suivi du projet

Jürg Blattner, section politique des agglomérations, ARE

Muriel Odiet, section politique des agglomérations, ARE

Florian Schuppli, section politique des agglomérations, ARE

Sabine Kollbrunner, politique régionale et d'organisation du territoire, SECO

Concept graphique et mise en page

Ideentität GmbH, Berne

Andrej Marffy – Visuelle Gestaltung, Berne

Grundsatz, Berne

Photo de couverture

Brigue-Viege-Naters et le Natischerberg en arrière plan

RW Oberwallis AG, Photographe : Dario Seiler

Sauf indication contraire, les photos ont été fournies par les responsables des projets-modèles.

Traduction

Chantal Bonny, Meilen

Production

Rudolf Menzi, Communication ARE

Mode de citation

Office fédéral du développement territorial ARE (Ed.) (2013):

Projets-modèles pour un développement territoriale durable:

Collaboration régionale dans le contexte ville-campagne. Berne.

Diffusion

OFCL, Vente des publications fédérales, 3003 Berne

www.publicationsfederales.ch

Art. n° 812.096.f

En format électronique : www.projetsmodeles.ch

Disponible également en allemand et en italien.

08.2013 500 860316275

AVANT-PROPOS

L'utilisation de nos espaces vitaux est de plus en plus intensive. La population croît, ses exigences en matière d'utilisation de l'espace restent élevées. Nous nous approprions de plus en plus de ressources, avec des conséquences négatives pour la qualité du milieu bâti et du paysage. De plus en plus de moyens sont investis dans la construction et l'entretien d'infrastructures. La Suisse a donc d'importants défis à relever en aménagement du territoire. Ces défis sont par ailleurs étroitement liés à l'évolution de domaines tels que le tourisme, l'agriculture ou l'approvisionnement en énergie. Il y a toutefois encore un long chemin à parcourir jusqu'au développement territorial durable que préconise notamment le Projet de territoire Suisse. De nouvelles approches sont nécessaires pour emprunter ce chemin. La Confédération en encourage dans le cadre du programme «Projets-modèles pour un développement territorial durable». Il s'agit de projets de communes, de cantons et d'autres porteurs de projets qui expérimentent de nouvelles stratégies, approches et procédures pour un développement territorial durable dans les domaines de la politique des agglomérations, du développement durable du milieu bâti et des synergies dans l'espace rural. Par leurs travaux de mise en œuvre, ils déclenchent des processus d'apprentissage, donnent des impulsions et fournissent à d'autres cantons et communes de l'inspiration et de l'aide pour mettre en œuvre leurs propres projets.

Les projets-modèles sont des projets pilotes ou encore des laboratoires appliqués. Ils visent non seulement une coordination accrue des politiques sectorielles, mais aussi une meilleure collaboration horizontale et verticale. Les connaissances acquises doivent bénéficier à toutes les parties prenantes, tant au niveau fédéral que cantonal, communal et régional. Une grande importance est donc accordée à la mise en réseau et aux échanges d'expériences réguliers.

De 2007 à 2011, l'Office fédéral du développement territorial (ARE), l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) et le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) ont soutenu, sous la responsabilité de l'ARE, 44 projets-modèles dans l'ensemble de la Suisse. Les projets ont été sélectionnés en fonction des critères suivants: le projet doit être innovant, viser des effets à long terme, lancer un processus exemplaire et servir à une meilleure coordination des politiques sectorielles.

Pour rendre accessibles les expériences et les résultats de ces projets-modèles, la Confédération a publié une vue d'ensemble commentée des 44 projets-modèles: «Nouvelles voies et alliances pour le développement territorial durable». Cinq rapports d'approfondissement sur les thèmes «collaboration au niveau suprarégional», «collaboration régionale dans le contexte ville-campagne», «secteurs stratégiques des agglomérations», «potentiel à exploiter pour développer l'urbanisation vers l'intérieur» et «systèmes de compensation des avantages et des charges» offrent un regard supplémentaire sur les projets. Ces rapports de qualité scientifique montrent l'état de la discussion, présentent les résultats des projets-modèles et formulent des recommandations. Ils ont été rédigés par des experts que les services fédéraux compétents ont choisis pour chaque priorité thématique.

Le présent rapport, qui décrit les six projets-modèles «collaboration régionale dans le contexte ville-campagne», a été rédigé par Georg Tobler, du Büro für Stadt- und Agglomerationsentwicklung, ainsi que par Jürg Inderbitzin et Rabea Lamla, de l'Institut d'économie régionale et d'entreprise de la Haute Ecole de Lucerne. Il s'adresse aux autorités des communes, des villes et des cantons suisses, mais aussi aux aménagistes communaux et cantonaux, aux praticiens de la planification et du conseil, aux participants et aux partenaires des projets-modèles ainsi qu'à toutes les personnes intéressées qui s'engagent en faveur d'un développement territorial durable. Ce rapport rend compte des expériences des six projets-modèles et de la façon dont ils ont géré les opportunités et les défis spécifiques d'une coopération ville-campagne, il en tire des conclusions et se termine par des recommandations. La mise en œuvre de celles-ci pourrait contribuer à exploiter les opportunités d'une coopération ville-campagne tout en répondant aux défis de cette coopération.

Les conclusions et les appréciations reflètent le point de vue des rédacteurs et ne doivent pas être interprétées comme un exposé de la position de la Confédération. Les analyses et les recommandations seront toutefois intégrées dans le développement futur de la politique des agglomérations et des projets-modèles. L'Office fédéral du développement territorial remercie les rédacteurs du présent rapport pour leur précieux travail, qui constituera une base importante pour les discussions à venir.

TABLE DES MATIÈRES

Impressum	
Avant-propos	
Résumé	3
1 Collaboration dans le contexte ville-campagne	4
2 Cadre d'analyse	6
3 Les six projets-modèles de la collaboration ville-campagne	8
3.1 Sursee, une région urbaine forte	8
3.2 Bernplus – solidarité ville-campagne	10
3.3 Réseau des Villes de l'Arc Jurassien – RVAJ	12
3.4 Structure organisationnelle pour l'Aareland	14
3.5 Projet d'agglomération+ Frauenfeld	16
3.6 Agglomération Brigue-Viège-Naters: Le centre du Haut-Valais	18
3.7 Résumé	20
4 Atouts d'une collaboration ville-campagne et propositions pour les exploiter	22
4.1 Exploiter et valoriser des potentiels multiples	22
4.2 Accomplir des tâches avec plus d'efficacité	23
4.3 Déceler rapidement les convergences et les divergences	23
4.4 Se positionner dans le contexte cantonal et national	24
4.5 Résumé	24
5 Défis de la collaboration ville-campagne et approches possibles pour les relever	26
5.1 Différences de taille des communes	26
5.2 Perspectives de développement différentes	27
5.3 Identités différentes	28
5.4 Des intérêts et des priorités différents	29
5.5 Résumé	32
6 Utilité des projets-modèles	34
6.1 L'impulsion de la Confédération a dynamisé la collaboration	34
6.2 Enrichissement grâce aux échanges d'expériences	34
6.3 Meilleure réalisation des objectifs grâce à une «obligation» de réussite	35
6.4 Résumé	35
7 Recommandations	36
7.1 Créer des conditions-cadre favorables	36
7.2 Elaborer des contenus communs	37
7.3 Aménager soigneusement l'organisation et les processus	37
8 Informations Complémentaires	39
8.1 Bibliographie	39
8.2 Liens	39
9 Annexes	40
9.1 Annexe 1: participantes et participants à l'atelier du 21 septembre 2011	40
9.2 Annexe 2: participants interrogés, décembre 2012	40
9.3 Annexe 3: relations entre les approches possibles et les recommandations	41

RÉSUMÉ

La relation ville-campagne est un thème qui a gagné en importance tant dans le discours politique que dans les milieux spécialisés. La politique des agglomérations a mis les espaces urbains dans la ligne de mire de la Confédération. Les instruments pour les espaces ruraux se sont développés. Il est apparu que la relation entre les espaces urbains et les espaces ruraux nécessite une attention accrue. Le Projet de territoire Suisse accorde donc une grande importance à ce thème.

La collaboration ville-campagne a été thématifiée dans plusieurs projets-modèles. Le présent rapport résume les expériences tirées de six d'entre eux: Sursee, une région urbaine forte, Bernplus – solidarité ville-campagne, Réseau des villes de l'arc jurassien – RVAJ, Structure organisationnelle pour l'Aareland, Projet d'agglomération+ Frauenfeld et Agglomération Brigue-Viège-Naters: Le centre du Haut-Valais. L'analyse des expériences montre que la collaboration ville-campagne suscite des opportunités, mais aussi des défis particuliers. Les acteurs des projets-modèles ont cherché à exploiter ces chances et à relever ces défis. Ce faisant, ils ont développé des concepts intéressants et variés qui font l'objet du présent rapport.

Une collaboration ville-campagne permet d'exploiter les potentiels communs, d'accomplir les tâches avec plus d'efficacité et de mieux positionner la région dans le contexte cantonal et national. De plus, elle offre l'occasion de déceler rapidement les convergences et les divergences. Grâce à elle, il est possible de valoriser activement les atouts de la région si les acteurs en analysent systématiquement les avantages et qu'ils les rendent visibles dans des projets concrets. Pour cela, il faut une vision et des stratégies communes.

Une collaboration ville-campagne comporte aussi des obstacles: les différences au niveau de la taille des com-

munes, de leur potentiel de développement, des enjeux auxquels elles sont confrontées et de leur identité font qu'elles ne partagent pas toutes les mêmes priorités et intérêts. Il est important que les personnalités de premier plan des communes urbaines et des communes rurales aient régulièrement l'occasion d'exposer ouvertement leurs besoins, leurs problèmes et leurs intérêts. La structure d'organisation et les projets doivent être aménagés de manière à tenir compte des intérêts non seulement de toute la région, mais aussi de ses différentes composantes.

Les auteurs ont déduit des stratégies des projets-modèles des recommandations à l'intention de la Confédération, des cantons et des acteurs régionaux. L'encouragement de la collaboration ville-campagne et la compensation des avantages et des charges garantissent des conditions-cadre avantageuses. Du point de vue du contenu, il est nécessaire de disposer d'une vision et de projets communs, mais il faut aussi aborder les thèmes propres aux sous-régions. Des perspectives de développement concrètes devront être élaborées pour chacune d'elle. Afin d'instaurer un climat de confiance, nous recommandons de créer une plateforme régionale à des fins d'échanges réguliers. Enfin, les sous-régions doivent être représentées de manière équilibrée dans l'organisation.

Les expériences des six projets-modèles montrent qu'une discussion active du thème ville-campagne porte ses fruits. Le soutien de la Confédération a contribué à stimuler la collaboration. Les échanges d'expériences ont permis d'enrichir les pratiques. Enfin, l'intérêt suscité par les projets-modèles au niveau national et la pression qui en a découlé pour en assurer la réussite ont permis d'atteindre les objectifs visés.

1 COLLABORATION DANS LE CONTEXTE VILLE-CAMPAGNE

Dans son rapport «Accorder politique des agglomérations et politique de l'espace rural», la Conférence tripartite sur les agglomérations constate (CTA 2009): «La situation s'est profondément transformée en Suisse au cours des dernières décennies, tant au niveau spatial que sur le plan socio-économique. La croissance démographique, les mutations structurelles de l'économie et la mobilité croissante ont fortement modifié les espaces urbains autant que les espaces ruraux. Dans la foulée, les relations et les imbrications ville-campagne se sont transformés pour devenir plus intenses et plus complexes. Il s'en est dégagé une vaste palette de constellations ville-campagne, présentant des caractères spécifiques, posant des problèmes particuliers et appelant autant de solutions stratégiques différenciées. La démarcation entre développement urbain et développement régional s'estompe toujours davantage.» Depuis quelques années, la relation ville-campagne a pris une importance croissante dans le discours politique et les milieux spécialisés. La politique des agglomérations a mis les espaces urbains dans la ligne de mire de la Confédération. Avec l'abrogation de la loi fédérale sur l'aide en matière d'investissements dans les régions de montagne et l'entrée en vigueur de la loi fédérale sur la politique régionale, les instruments au service de l'espace rural ont été réaménagés. Il est ainsi apparu de plus en plus clairement que la relation entre les espaces urbains et les espaces ruraux nécessite une attention accrue.

Le **Projet de territoire Suisse** accorde une large place au développement de la relation ville-campagne. Il souligne l'importance de partenariats entre et dans les régions, en particulier entre les espaces urbains et les espaces ruraux. C'est pourquoi les douze territoires d'action du Projet de territoire Suisse incluent tant des espaces ruraux que des espaces urbains. La collaboration entre les régions à dominante urbaine et les régions à dominante rurale représente une tâche importante de tous les territoires d'action (Conseil fédéral suisse, CdC, DTAP, UVS, ACS 2012): «Dans les espaces fonctionnels urbains et ruraux interdépendants, des stratégies communes devront voir le jour pour assurer un développement coordonné de l'habitat, de l'emploi, des services et des espaces de délasserment ainsi que des infrastructures nécessaires, tout en respectant le paysage. (...)».

La Confédération a reconnu l'importance de la collaboration ville-campagne pour le développement territorial. L'Office fédéral du développement territorial (ARE) et le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) ont soutenu plusieurs **projets-modèles** qui ont trait directement ou indirectement à des questions relatives à la collaboration ville-campagne. L'objectif était d'examiner si cette forme de coopération se distingue d'une collaboration à l'intérieur d'une agglomération et quelles sont les propositions de solution.

Le présent rapport s'appuie sur les expériences de six projets-modèles, parmi lesquels les deux derniers sont des projets-modèles de la première génération (2002-2006):

- Sursee, une région urbaine forte
- Bernplus – solidarité ville-campagne
- Réseau des villes de l'arc jurassien – RVAJ
- Structure organisationnelle pour l'Aareland
- Projet d'agglomération + Frauenfeld
- Agglomération Brigue-Viège-Naters:
Le centre du Haut-Valais

Leur périmètre comprend une ou plusieurs villes-centres, les communes de l'agglomération ainsi que les communes de l'espace rural environnant situées dans l'aire d'influence immédiate de l'agglomération. La collaboration d'une région purement urbaine avec une région purement rurale n'a pas été examinée dans les projets-modèles et ne peut donc pas être présentée. La question des avantages et des inconvénients des deux options doit demeurer ouverte.

Les projets-modèles font intervenir la collaboration entre acteurs des pouvoirs publics (communes et cantons). Selon les projets-modèles, d'autres acteurs (population et économie) jouent un certain rôle.

Outre les expériences qui sont communes à toutes les formes régionales de la collaboration, des expériences spécifiques d'une collaboration ville-campagne apparaissent. Au cours des projets-modèles, de multiples propositions de solutions ont été développées pour tenir compte des particularités d'une collaboration ville-cam-

pagne. Ces expériences sont d'une grande valeur pour l'avenir de ce thème central pour le développement territorial. **Le but du présent rapport** est de mettre en relief ces particularités. Les constats généraux tirés des projets-modèles sur la collaboration à l'intérieur des agglomérations ne seront pas examinés en détail. Ceux-ci sont exposés dans le rapport sur la collaboration dans les agglomérations (ARE 2010).

Du point de vue méthodologique, le présent rapport s'appuie sur un séminaire ayant réuni des représentants des projets-modèles. D'importants constats ont pu être échangés et systématisés dans le cadre de ce séminaire (Liste des participants, voir Annexe 1). Des entretiens complémentaires ont été menés avec des représentants des six projets-modèles (voir Annexe 2). Ils ont servi à rassembler des propositions de solutions concrètes.

Depuis la fin des projets-modèles, la collaboration dans les six régions s'est poursuivie. Le rapport tient compte également de ces changements et des expériences qui ont été réalisées depuis.

Le chapitre 2 décrit le cadre d'analyse utilisé dans le présent rapport. Dans le chapitre 3, les six projets-modèles sont présentés à l'aide de ce cadre d'analyse. Les chapitres 4 et 5 présentent les expériences et les méthodes que les projets-modèles ont mises en place pour réagir aux chances et aux défis spécifiques d'une collaboration ville-campagne et en tirent de premières conclusions. Le chapitre 6 présente l'utilité des projets-modèles du point de vue des responsables de projet. Le rapport se clôt sur une série de recommandations à l'adresse de la Confédération, des cantons et des régions (chapitre 7).

2 CADRE D'ANALYSE

Dans le but de classer les expériences, le rapport se fonde sur un cadre d'analyse: atouts et défis d'une collaboration ville-campagne, trois éléments-clés de la collaboration et trois conditions-cadre déterminantes.

ATOUS ET DÉFIS D'UNE COLLABORATION VILLE-CAMPAGNE

Les expériences des six projets-modèles montrent que quatre atouts et quatre défis spécifiques présentent un intérêt particulier pour décrire une collaboration ville-campagne. (Voir Figure 1)

Le rapport montre les expériences que les projets-modèles ont réalisées pour exploiter ces atouts et relever ces défis.

ÉLÉMENTS-CLÉS ET CONDITIONS-CADRE DE LA COLLABORATION

Les constats tirés des projets-modèles de la politique des agglomérations montrent que trois éléments-clés sont appropriés pour structurer les propositions de solution assurant la réussite d'une collaboration (ARE 2006a et ARE 2006b chap. 3.1.2)

Contenus: des visions, des stratégies et des projets communs forment le terreau sur lequel naissent des projets concrets. La plus-value doit être perceptible pour justifier politiquement le travail qui découle d'une collaboration.

Organisation: une organisation solide et des règles du jeu claires garantissent la continuité de la collaboration, même en cas de changements de personnes.

Processus: une organisation soigneuse des processus est indispensable pour faire accepter la collaboration. Les acteurs politiques déterminants, la population et les milieux économiques doivent être pris en compte régulièrement. Un travail d'information soigneux constitue également une composante importante du processus.

La marge de manœuvre des acteurs d'une région est déterminée par ces conditions-cadre. Celles-ci influencent les contenus, l'organisation et le processus d'une collaboration. Dans le présent rapport, trois conditions-cadre déterminantes sont incluses dans la réflexion:

Tableau 1

Atouts et défis d'une collaboration dans le contexte ville-campagne

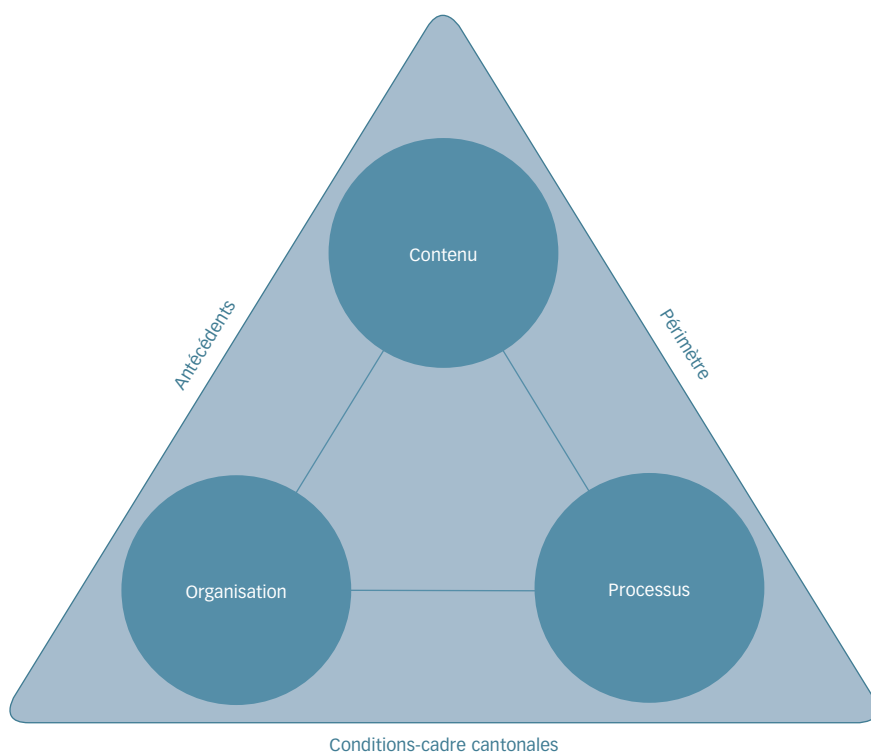
Atouts	Défis
<ul style="list-style-type: none">• Exploiter et valoriser des potentiels multiples• Accomplir les tâches avec plus d'efficacité• Déceler rapidement les convergences et les divergences• Renforcer la position dans le contexte cantonal et national	<ul style="list-style-type: none">• Tailles différentes des communes• Perspectives de développement différentes• Identités différentes• Priorités et intérêts différents

Antécédents: le projet-modèle peut-il se fonder sur des organisations antérieures ou n'existe-t-il encore aucune culture de collaboration commune? Les expériences réalisées avec ces organisations ont-elles été positives ou négatives? Existe-t-il déjà un climat de confiance réciproque? Ces antécédents influencent de manière déterminante le déroulement de la collaboration à venir.

Périmètre: tous les projets-modèles présentés ici englobent tant des communes urbaines que des communes rurales. Ils présentent donc d'autres conditions que

des régions purement urbaines ou des régions purement rurales. Un autre critère important est celui de savoir si le projet-modèle s'étend sur deux ou plusieurs cantons ou non et si la région comprend un ou plusieurs centres urbains.

Conditions-cadre cantonales: il est également important de savoir si un projet-modèle a le soutien du canton et de s'intéresser aux conditions-cadre légales (p.ex. si le périmètre est prédéterminé et si le canton impose certaines structures).



Éléments-clés et conditions-cadre de la collaboration

3 LES SIX PROJETS-MODÈLES DE LA COLLABORATION VILLE-CAMPAGNE

3.1 | SURSEE, UNE RÉGION URBAINE FORTE

OBJET DU PROJET-MODÈLE ET ÉTAT EN 2012

Le projet-modèle avait pour but de constituer un bureau de développement régional (association de communes). Dans le même temps, les communes participantes entendaient renforcer l'identité régionale, mettre en évidence les interdépendances territoriales et fonctionnelles et disposer des conditions-cadre nécessaires du point de vue de l'aménagement du territoire pour renforcer le noyau urbain.

L'association de communes a été fondée à la fin de l'année 2009. Elle initie des projets dans de nombreux domaines thématiques comme le développement territorial, les infrastructures, l'économie, la culture et le paysage. Depuis l'automne 2012, l'association de communes travaille à l'élaboration d'un concept régional de développement et s'occupe de questions portant sur la compensation des avantages et des charges.

CONDITIONS-CADRE

Antécédents: trois organisations ont précédé le projet-modèle: l'association de planification régionale, la promotion économique régionale et l'organisation de projet «Sursee Stadt-Land-See».

Périmètre: le périmètre englobe le petit centre urbain de Sursee², ainsi que l'espace rural environnant (19 communes au total). L'axe cantonal de développement Lucerne-Sursee-Zofingen forme la colonne vertébrale de la région.

Conditions-cadre cantonales: le canton de Lucerne a subdivisé son territoire en quatre zones de développement et chargé les régions de s'organiser à l'intérieur de ces périmètres (Canton de Lucerne, 2009).

CONTENU, ORGANISATION, PROCESSUS

Contenu: le projet-modèle a commencé par se concentrer sur le développement territorial du noyau urbain et sur la formation de l'identité régionale. Le bureau de développement régional s'occupe de thèmes dans les domaines de l'aménagement du territoire, des transports, de la culture, des infrastructures et du paysage.

Organisation: les différentes organisations régionales ont été regroupées pour donner naissance au bureau de développement régional Sursee-Mittelland. Sur le plan juridique, il s'est constitué en tant qu'association de communes³, comprenant une assemblée des délégués, un comité directeur, un secrétariat professionnel et cinq réseaux thématiques.

Processus: la première priorité est allée à la mise en place des structures organisationnelles. Après des difficultés initiales dues à un manque de précision sur les structures et les objectifs, le projet-modèle a pu être réorienté. La mise en avant de réalisations a été déterminante.

² Pas une agglomération selon l'Office fédéral de la statistique

³ § 48ss Loi sur les communes du canton de Lucerne du 4 mai 2004



▣ Le périmètre du projet-modèle englobe le centre régionale de Sursee avec six communes au développement urbain interdépendant ...



▣ ... ainsi que 13 communes de l'espace rural, par exemple Schlierbach.

3.2 | BERNPLUS – SOLIDARITÉ VILLE-CAMPAGNE

OBJET DU PROJET-MODÈLE ET ÉTAT EN 2012

Le projet-modèle est né du constat, partagé par tous les acteurs concernés, que les différentes organisations régionales existantes ne reflètent plus adéquatement l'espace fonctionnel. L'objectif était de renforcer la collaboration dans l'espace fonctionnel de l'agglomération bernoise.

Le projet-modèle a débouché sur la création de la Conférence régionale Berne-Mittelland au 1er janvier 2010. Depuis, ses structures ont été mises en place. La Conférence régionale a entamé ses activités dans les domaines de l'aménagement du territoire, des transports, de la politique régionale et de la promotion économique, de l'énergie et du social.

CONDITIONS-CADRE

Antécédents: le périmètre de l'actuelle Conférence régionale Berne-Mittelland comprenait autrefois six organisations régionales (p.ex. Region Bern, Regionalplanung Kiesental) et deux conférences thématiques (Regionale Kulturkonferenz, Regionale Verkehrskonferenz).

Périmètre: le périmètre comprend cent communes (agglomération statistique de Berne et région rurale environnante).

Conditions-cadre cantonales: dans le cadre de sa Stratégie en faveur des agglomérations et de la coopération régionale (SACR), le canton de Berne s'est doté des bases légales nécessaires pour la constitution des conférences régionales⁴. Le périmètre, les conditions d'organisation et quelques tâches obligatoires sont prescrits par le canton⁵. Chaque région a le choix de fonder une conférence régionale ou non. Pour cela, une votation régionale à la double majorité des votants et des communes est nécessaire.

CONTENU, ORGANISATION, PROCESSUS

Contenu: selon la législation cantonale, quatre tâches sont obligatoires: l'aménagement du territoire, les transports, les affaires culturelles et la politique régionale. Une conférence régionale peut s'attribuer d'autres tâches. La Conférence régionale Berne-Mittelland assume en sus la promotion économique, le conseil en matière d'énergie et différentes tâches dans le domaine du social (p.ex. politique des aînés, lutte contre le racisme). Les questions de contenu ont plutôt été reléguées à l'arrière-plan dans le cadre du projet-modèle; il a cependant été possible de s'appuyer sur les multiples projets des organisations précédentes.

Organisation: pour le projet-modèle Bernplus, une organisation de projet composée de représentants des huit sous-organisations a été instituée. La Conférence régionale comprend l'Assemblée régionale des présidents de communes, le comité directeur, un secrétariat et des commissions thématiques. L'Assemblée régionale peut prendre des décisions contraignantes à la majorité simple. Ces décisions s'appliquent ensuite à toutes les communes.

Processus: tout a commencé par la volonté commune d'optimiser la collaboration à l'intérieur du périmètre. La question de la forme (p.ex. conférence régionale) n'a volontairement pas été tranchée. Les présidents de communes ont été conviés deux fois par an à une conférence. Une équipe dirigeante composée de vingt présidents de communes a accompagné très étroitement le processus. Avant la votation populaire sur la création de la Conférence régionale, des séances d'information régionales ont été organisées et un travail d'information a été fourni à l'intention des autorités communales et de la population.

⁴ Art. 110a de la Constitution du canton de Berne, art. 137 ss. loi sur les communes du canton de Berne, modification du 17 juin 2007

⁵ Selon la loi bernoise, les tâches obligatoires incombant aux conférences régionales sont les suivantes: urbanisation, transports, politique régionale et activités culturelles. Les conférences régionales peuvent se voir déléguer d'autres tâches.



▣ Le périmètre du projet-modèle englobe près de 100 communes. De la ville de Berne au centre ...



▣ ... jusqu'à par exemple la commune de Guggisberg dans le parc naturel du Gantersch.

3.3 | RÉSEAU DES VILLES DE L'ARC JURASSIEN – RVAJ

OBJET DU PROJET-MODÈLE ET ÉTAT EN 2012

Le projet-modèle avait pour but de renforcer les structures du RVAJ, notamment de constituer un secrétariat professionnel. En parallèle, des projets en cours ont été poursuivis (tourisme, énergie) et de nouveaux projets ont été lancés. Leur financement était assuré en partie par le biais de la Nouvelle politique régionale.

Le secrétariat a pu très rapidement entrer en fonction, car il a été confié à arcjurassien.ch, une organisation déjà en place. Il a permis d'insuffler un nouvel élan aux projets.

CONDITIONS-CADRE

Antécédents : au moment de sa création en 1993, le RVAJ était une organisation purement politique. Le secrétariat était assuré par la commune en charge de la présidence qui était exercée à tour de rôle pour deux ans. L'Expo 2002 a donné à l'organisation une première impulsion importante, mais qui ne s'est pas maintenue sur la durée. Avant le lancement du projet-modèle, le RVAJ n'était pas très actif.

Périmètre : le RVAJ englobe dix-sept villes et centres ruraux de l'Arc jurassien, allant de la Vallée-de-Joux à Delémont. Il s'étend sur quatre cantons: Berne, Jura, Neuchâtel et Vaud.

Conditions-cadre cantonales : les cantons ne sont pas directement impliqués dans le RVAJ.

CONTENU, ORGANISATION, PROCESSUS

Contenu : les thèmes du tourisme et de l'énergie ont été traités dans le cadre du projet-modèle. La destination touristique commune Jura Trois-Lacs a été lancée. Les villes ont procédé à des échanges réguliers et mené des projets sur le thème de l'énergie. Dans le domaine culturel, un passeport cinéma encourage les cinémas des petits centres régionaux. Enfin, le projet « Lieux de mémoire et desseins d'avenir dans l'Arc jurassien » entend mettre en lumière la riche culture industrielle de la région.

Organisation : Le RVAJ est organisé sous la forme d'une association. Le projet-modèle a permis d'instituer un secrétariat professionnel qui est financé par les membres du RVAJ depuis 2011.

Processus : la philosophie qui sous-tend le RVAJ est celle d'un échange de compétences et d'expériences entre villes. Des villes lancent des thèmes ou proposent des projets et des idées et invitent les autres villes à prendre part à leurs expériences.



▣ Le projet-modèle réunit 17 villes et centres régionaux de l'Arc jurassien – de Délémont (canton du Jura) ...



▣ ... jusqu'à la Vallée de Joux (Canton de Vaud).

3.4 | STRUCTURE ORGANISATIONNELLE POUR L'AARELAND

OBJET DU PROJET-MODÈLE ET ÉTAT EN 2012

Le projet-modèle avait pour but de constituer une structure d'organisation pour l'Aareland, incluant les communes et les organisations régionales. En parallèle, les responsables du projet-modèle voulaient poursuivre les projets en cours (p.ex. projet d'agglomération) et définir de nouveaux terrains d'action.

La nouvelle association a été fondée en automne 2012. Depuis le dépôt du projet d'agglomération de la 2^e génération en juin 2012, l'association travaille au développement de nouveaux projets.

CONDITIONS-CADRE

Antécédents: l'organisation actuelle est une émanation de la plateforme Argovie–Soleure et du réseau des villes de l'Aareland. Le réseau des villes de l'Aareland avait été constitué à la suite d'une déclaration d'intention des trois villes-centres et des deux cantons d'Argovie et de Soleure. Il s'agissait d'une organisation qui était très fortement tributaire de l'engagement personnel des trois présidents de ville.

Périmètre: le périmètre comprend les trois villes-centres d'Aarau, d'Olten et de Zofingen et les trois régions zofingenregio, Olten Gösigen Gäu et Region Aarau. L'organisation réunit 65 communes au total. Le périmètre s'étend sur trois cantons, soit Argovie, Soleure et Lucerne.

Conditions-cadre cantonales: les cantons d'Argovie et de Soleure ont soutenu l'Aareland financièrement et sont représentés par des cadres de l'administration dans l'organisation.

CONTENU, ORGANISATION, PROCESSUS

Contenu: le principal noyau de la collaboration est le projet d'agglomération Aareland. Par ailleurs, Aareland a lancé divers projets dans les domaines de la culture, de la formation et du paysage.

Organisation: les responsables du projet-modèle se sont assurés la participation des trois villes-centres, des régions et des cantons. La structure de l'association, fondée en 2012, prévoit un Conseil de l'Aareland au sein duquel sont représentés les trois villes-centres, les trois régions de planification ainsi que des cadres des administrations des cantons de Soleure et d'Argovie. Toutes les villes sont conviées une fois par an à une «Aarelandsgemeinde». Le secrétariat est assumé par zofingenregio.

Processus: en amont du projet-modèle déjà, les trois villes-centres ont informé régulièrement les communes environnantes des activités de l'Aareland. La structure actuelle a été élaborée dans le cadre de plusieurs séminaires avec la participation des communes.



▣ Le périmètre du projet-modèle réunit les trois villes centres de Aarau, Olten et Zofingen (sur la photo: vieille ville de Zofingen) ...



© zofingenregio marketing/Andreas Lanz

▣ ... et s'étend sur 65 communes dans les cantons de Argovie, Soleure et Lucerne, par exemple jusqu'à Pfaffnau (Ct. Lucerne).

3.5 | PROJET D'AGGLOMÉRATION+ FRAUENFELD

OBJET DU PROJET-MODÈLE ET ÉTAT EN 2012

Les discussions autour du projet d'agglomération Frauenfeld ont servi de déclencheur au projet-modèle. Les communes rurales craignaient d'être prétéritées. Pour désamorcer leurs craintes, des stratégies et des mesures concrètes pour renforcer les communes rurales ont été élaborées dans le cadre du projet-modèle «Agglomerationsprogramm+».

Depuis l'achèvement du projet-modèle, beaucoup de ces mesures ont été transposées ou ont déclenché de nouveaux projets. Le projet d'agglomération de la 2^e génération de juin 2012 inclut à nouveau les communes de l'espace rural, en faveur desquelles des mesures complémentaires en dehors du fonds d'infrastructure sont prévues.

CONDITIONS-CADRE

Antécédents: le groupe pour la planification régionale de Frauenfeld a été constitué en 1995 pour succéder à une organisation qui, du fait de son extension territoriale, n'avait aucune capacité d'action. La nouvelle collaboration se fondait sur des lignes directrices qui ont été élaborées au début de 2000. Un projet a pu être développé dans le cadre de Regio+. Les résultats ont à leur tour servi de base pour le projet d'agglomération de Frauenfeld et le projet-modèle Agglomerationsprogramm+.

Périmètre: la région de Frauenfeld comprend, outre les trois communes d'agglomération Frauenfeld. Gachnang et Felben-Wallhausen, treize communes rurales.

Conditions-cadre cantonales: le canton apporte un soutien financier à des projets dans la région. Aucun soutien financier n'avait été prévu pour assurer le fonctionnement de la région. A l'avenir, la participation financière du canton sera réglée dans une convention de prestations.

CONTENU, ORGANISATION, PROCESSUS

Contenu: la région de Frauenfeld traite d'un très large éventail de thèmes, tels que la politique régionale, l'urbanisation, les transports, la culture, le tourisme, l'énergie et la promotion de la jeunesse. Le projet Agglomerationsprogramm+ élaboré dans le cadre du projet-modèle contient des mesures dans le domaine de l'urbanisation, du paysage, du tourisme et des loisirs et de la collaboration administrative.

Organisation: la région de Frauenfeld est organisée sous la forme d'un groupe de planification régionale (association de communes)⁶, incluant un comité, une assemblée des délégués et un secrétariat professionnel. Le secrétariat est rattaché à la ville de Frauenfeld. La présidence est assurée par une commune rurale.

Processus: le projet-modèle Agglomerationsprogramm+ s'inscrit dans le cadre d'une longue tradition de collaboration dans la région. Le projet Agglomerationsprogramm+ a été élaboré au cours de plusieurs ateliers auxquels les communes concernées ont participé.

⁶ §3 Planungs- und Baugesetz du canton de Thurgovie du 16 août 1995



▣ Le région de Frauenfeld comprend, outre les trois communes d'agglomération Frauenfeld (sur la photo), Gachnang et Felben-Walhausen, ...



▣ ... treize communes rurales. Sur la photo, une des granges converties en habitation de la communes de Herderen.

3.6 | AGGLOMÉRATION BRIGUE-VIÈGE-NATERS : LE CENTRE DU HAUT-VALAIS

OBJET DU PROJET-MODÈLE ET ÉTAT EN 2012

La Conférence d'agglomération Brigue-Viège-Naters a été fondée dans le cadre du projet-modèle et un premier projet d'agglomération a été élaboré.

Avec l'abrogation de la loi fédérale sur l'aide en matière d'investissements (LIM) et l'entrée en vigueur de la loi sur la nouvelle politique régionale, les régions LIM ont disparu. Elles ont été transférées dans l'actuelle Région Oberwallis, qui a été fondée en 2008.

CONDITIONS-CADRE

Antécédents: avant le lancement du projet-modèle, le thème des agglomérations n'avait encore jamais été traité, ni au niveau cantonal, ni au niveau régional. Une seule collaboration existait dans l'agglomération, entre Brigue et Naters. Le Haut-Valais était en outre subdivisé en quatre régions LIM. Les communes de l'agglomération ne faisaient pas partie de la même région LIM.

Périmètre: le périmètre comprend les 69 communes du Haut-Valais, dont neuf communes membres de la Conférence d'agglomération Brigue-Viège-Naters.

Conditions-cadre cantonales: la fondation de la Conférence d'agglomération et l'élaboration d'un premier projet d'agglomération n'ont été soutenues que marginalement par le canton. La Région Haut-Valais a été constituée par le canton dans le cadre de sa politique régionale (division du territoire cantonal en trois régions⁷).

CONTENU, ORGANISATION, PROCESSUS

Contenu: dans le cadre du projet-modèle, l'agglomération a élaboré un projet d'agglomération couvrant un large éventail de domaines (urbanisation, transports, social, culture, sport, etc.). Dans une deuxième version, le projet d'agglomération de 1^{re} génération s'est concentré sur les domaines de l'urbanisation et des transports. L'actuelle Région Haut-Valais s'occupe en particulier de promotion économique, de management régional et de transfert de connaissances.

Organisation: la Conférence d'agglomération repose sur un accord entre les communes participantes. La Région et centre Economique, RW Oberwallis AG est organisée sous la forme d'une société anonyme, qui est soutenue à hauteur de 50% par le canton et de 50% par les communes regroupées en association. Dès 2013, la région sera soutenue par l'association Wirtschaftsforum Oberwallis. RW Oberwallis AG assume depuis 2009 le secrétariat de la Conférence d'agglomération.

Processus: le projet-modèle a d'abord été soutenu par les trois communes-centres de l'agglomération. Dès le début, celles-ci avaient indiqué qu'elles étaient ouvertes au principe d'une collaboration avec les autres communes de l'agglomération. Les communes de l'agglomération ont été régulièrement informées des activités de la conférence. Elles ont rejoint la Conférence d'agglomération après l'achèvement du projet-modèle.

⁷ Art. 7 de la loi sur la politique régionale du canton du Valais du 12 décembre 2008.



▣ Le périmètre du projet-modèle englobe les 69 communes du Haut-Valais: par exemple de Naters en direction de Brigue ...



© Sabrina Arnold

▣ ... et jusqu'à Füllhorn qui surplombe les 9 communes de l'agglomération Brigue-Viège-Naters.

3.7 | RÉSUMÉ

Il ressort du Tableau 2 que les trois éléments-clés de la collaboration (contenu, organisation, processus) s'influencent réciproquement. Les contenus déterminent les besoins en matière de structure d'organisation. Inversement, l'organisation fixe certaines limites à la marge de manœuvre thématique. Lorsque la participation est facultative, il est plus difficile de traiter de thèmes conflictuels, car les résultats ne sont pas contraignants et les communes peuvent quitter l'organisation en tout temps. Les résultats doivent donc reposer sur un consensus et être largement soutenus.

Toutes les collaborations, à l'exception de la Conférence régionale Berne-Mittelland, sont libres. Par conséquent, les projets traitent de sujets qui bénéficient à toutes les parties. Le projet d'agglomération fait exception. Du fait de la forte incitation financière de la Confédération, les thèmes délicats relevant de la compensation régionale sont abordés. Les thèmes traités par les projets-modèles sont très

variés. Cette diversité tient peut-être à une volonté de créer des plus-values pour les communes et de se positionner dans différentes niches.

Les projets-modèles étaient soumis à des conditions-cadre très différentes qui ont influé sur leur marge de manœuvre. La longue tradition de collaboration dans la région de Frauenfeld a simplifié le processus du projet Agglomerationsprogramms+. A l'inverse, dans l'agglomération de Brigue-Viège-Naters, il a d'abord fallu surmonter des réticences en raison de la forte rivalité qui oppose Brigue et Viège. Les projets-modèles de l'Aareland et du RVAJ s'étendent sur plusieurs cantons et comprennent plusieurs centres urbains. Par conséquent, la collaboration est plus complexe et doit tenir compte de multiples intérêts. L'engagement des cantons dans le projet-modèle de l'Aareland et les conditions-cadre cantonales claires à Sursee et à Berne sont des facteurs qui ont contribué au bon fonctionnement des projets-modèles.

Tableau 2

Eléments-clés et conditions cadres des six projets-modèles

	Sursee	Bernplus	Frauenfeld	Aareland	RVAJ	Haut-Valais
Antécédents	3 organisations précédentes, avec des tâches et des périmètres différents	8 organisations précédentes avec des tâches et des périmètres différents	Création en 1995	Plateforme Argovie-Soleure / Réseau de villes Aareland	Création en 1993 sous la forme d'un réseau politique	Aucune collaboration dans l'agglomération; région divisée en 4 régions LIM
Périmètre	19 communes (petit centre urbain et communes environnantes)	100 communes, avec l'agglomération bernoise comme centre	16 communes, avec l'agglomération de Frauenfeld comme centre	65 communes, trois régions, trois cantons, trois centres	17 villes et centres ruraux, répartis entre quatre cantons	69 communes, avec l'agglomération Brigue-Viège-Naters comme centre
Conditions-cadre cantonales	Création d'un bureau de développement régional sur mandat du canton	Bases légales cantonales	Soutien financier de projets	Soutien financier et participation dans l'organisation	Aucune participation cantonale	Projet-modèle: faible soutien; participation de 50% dans RW Oberwallis AG
Contenu	Développement territorial Nature, Environnement Energie Economie Politique	Projet d'agglomération Culture Economie Politique régionale Energie Social	Projet d'agglomération Politique régionale Tourisme Culture etc.	Projet d'agglomération Culture Formation Paysage etc.	Energie Tourisme Culture etc.	Projet d'agglomération Promotion économique Gestion régionale Transfert de connaissances
Organisation	Association de communes, participation libre	Projet-modèle: participation libre. Conférence régionale: participation obligatoire	Association, participation libre	Association, participation libre	Association, participation libre	Les communes forment une association, participation libre Mise en œuvre: RW Oberwallis AG

4 ATOUTS D'UNE COLLABORATION VILLE-CAMPAGNE ET PROPOSITIONS POUR LES EXPLOITER

Une collaboration ville-campagne offre certaines opportunités aux communes participantes. Pour cela, il est important d'en connaître les atouts et de les exploiter en prenant des mesures concrètes. Les projets-modèles ont réalisé toutes sortes d'expériences sur la manière de valoriser les atouts d'une collaboration ville-campagne.

4.1 | EXPLOITER ET VALORISER DES POTENTIELS MULTIPLES

Une région qui comprend un centre urbain et un espace rural environnant offre une multitude de possibilités dans de nombreux domaines : économie, culture, paysage, urbanisation, loisirs, habitat, travail et offre de services et d'infrastructures.

Quand une région réunit les atouts de la ville et de la campagne dans la collaboration, elle peut mettre en lumière et valoriser sa diversité et ses potentialités.

EXPÉRIENCES

Jouer la carte de la diversité : l'Aareland rend visible sa diversité de plusieurs manières : Un chemin de l'Aareland présente les particularités de la région aux promeneurs et aux cyclistes à l'aide de panneaux et de tableaux d'infor-

mation.⁸ Une brochure recense les offres culturelles de la région.⁹ Une carte des loisirs donne une vue d'ensemble des possibilités dans la région.

Promouvoir ensemble la diversité : la destination touristique Jura Trois-Lacs¹⁰ a été constituée dans le cadre du RVAJ afin de promouvoir la diversité paysagère et culturelle de la région.

Présenter les différentes potentialités à l'aide d'un concept de développement régional : la région de Sursee élabore depuis 2012 un concept de développement régional dans le but de présenter et d'exploiter les multiples potentialités territoriales de la région.

⁸ <http://www.aareland.ch/index.php?id=15>

⁹ <http://www.aareland.ch/index.php?id=3>

¹⁰ <http://www.juratroislacs.ch>

4.2 | ACCOMPLIR DES TÂCHES AVEC PLUS D'EFFICACITÉ

Des tâches communales comme l'aide sociale, les services d'aide et de soins à domicile, les eaux usées ou l'élimination des déchets peuvent dépasser les capacités d'une seule commune. D'autres prestations peuvent être accomplies plus efficacement grâce à la collaboration (écoles de musique, accomplissement de tâches administratives). Certaines prestations ne peuvent être proposées que lorsqu'un bassin de population suffisant existe (installations sportives, institutions culturelles). Dans des régions rurales en particulier, certaines communes peinent à assumer leurs tâches. Une collaboration entre communes de taille différente ouvre ainsi de nouvelles perspectives à toute la région.

EXPÉRIENCES

La ville-centre assume des tâches pour les communes environnantes: Frauenfeld assume diverses tâches sur mandat des communes voisines (p.ex. mesures d'intégration, facturations dans le domaine énergétique).

Des communes accomplissent des tâches en commun: dans la région de Frauenfeld, plusieurs communes se partagent des collaborateurs spécialisés et travaillent ensemble dans le domaine de l'aide sociale. Comme les représentants des communes se rencontrent régulièrement, ils peuvent coordonner l'engagement de nouveaux collaborateurs et, par exemple, engager ensemble un nouvel administrateur des constructions.

Echanger des compétences et des expériences: dans le RVAJ, les responsables énergétiques des villes et des communes participantes se rencontrent pour des échanges de vues réguliers. Les grandes villes mettent à disposition leurs ressources et leurs connaissances. La Ville de Bienne met son savoir-faire en matière de location de vélos (velospot) à la disposition des autres villes intéressées.

4.3 | DÉCELER RAPIDEMENT LES CONVERGENCES ET LES DIVERGENCES

Quand une organisation comprend des régions urbaines et des régions rurales, les acteurs se rencontrent régulièrement et ont l'occasion d'exposer leurs problèmes et objectifs respectifs. Ils poursuivent en outre des objectifs et des projets communs. Cela contribue à instaurer la confiance et à faciliter le dialogue, à surmonter les préjugés et à découvrir des intérêts et des potentiels communs. Des projets gagnent en qualité quand ils sont abordés sous des perspectives différentes.

EXPÉRIENCES

Empoigner et gérer activement les conflits: le projet d'agglomération de la 1^{re} génération de la région de Frauenfeld s'est d'abord concentré sur les trois communes-centres. Il en a résulté d'importants conflits avec les communes rurales de la région. Dans le cadre du projet-modèle «Agglomerationsprogramm+», la région a mis en œuvre une série de mesures qui étaient adaptées aux besoins des communes rurales. Les conflits des débuts ont ainsi pu être amortis, ce qui a permis d'améliorer l'adhésion en faveur du projet d'agglomération.

Faire régulièrement le point sur les problèmes, les préoccupations et les objectifs: tous les projets-modèles examinés soulignent l'importance des rencontres régulières. Il est ainsi possible, à diverses occasions, de présenter les problèmes et les préoccupations des communes. Frauenfeld a encouragé ces échanges: toutes les communes de la région ont exposé leurs préoccupations, problèmes et objectifs lors de la première étape de l'élaboration des lignes directrices. Pour la plupart des participants, il s'agissait-là de la première occasion de prendre la mesure des problèmes des autres communes.

Préparer soigneusement les projets: à Sursee, les projets sont proposés et préparés par les réseaux thématiques. Les objectifs et les thèmes des projets font l'objet de discussions jusqu'à ce que toutes les communes intéressées soient politiquement acquiescées à la philosophie du projet. La décision du comité n'est plus qu'une formalité. La gestion subséquente du projet peut ensuite se concentrer sur le contenu technique.

4.4 | SE POSITIONNER DANS LE CONTEXTE CANTONAL ET NATIONAL

Quand des régions urbaines et des régions rurales parviennent à s'entendre sur des intérêts communs, elles ont plus de poids dans leurs interventions face au canton, à la Confédération et aux acteurs privés et gagnent en visibilité. Les partenaires profitent des atouts existants et unissent leurs forces.

EXPÉRIENCES

Assurer une visibilité au niveau national: avant l'élaboration de son concept territorial, l'Aareland disposait déjà de premières structures d'organisation. C'est pourquoi l'Aareland a été reconnu comme un territoire d'action à part entière entre les espaces métropolitains de Bâle et de Zurich plutôt que d'être intégré à l'intérieur de l'un deux. Cette reconnaissance a donné un souffle supplémentaire à la collaboration dans l'Aareland.

Faire front commun vis-à-vis des tiers: grâce à sa collaboration, la région est parvenue à négocier des condi-

tions avantageuses avec Swisscom pour l'installation d'un réseau à fibre optique dans toute la région. La contribution de la région a été répartie solidairement entre les communes, indépendamment de l'importance du raccordement.¹¹

Intégrer la politique aux niveaux cantonal et national: dans le réseau politique de la région Sursee, tous les membres du parlement cantonal de la région Sursee rencontrent régulièrement des représentants de la région. L'objectif est de rassembler les préoccupations de la région et de coordonner les thèmes politiques d'actualité avec les activités régionales. Au début, le secrétaire représentait le bureau du développement régional dans le réseau politique. Comme l'efficacité du réseau était trop faible, le président du bureau du développement régional reprit la présidence. Depuis, le réseau a gagné en dynamisme et la coordination entre la politique cantonale et la région s'est nettement améliorée.

4.5 | RÉSUMÉ

Le tableau 3 regroupe les différentes approches avec lesquelles les projets-modèles ont saisi l'opportunité d'une collaboration ville-campagne. Les expériences des projets-modèles pris en compte dans l'étude montrent qu'une collaboration ville-campagne offre de multiples atouts. Les avantages d'une collaboration ville-campagne ne découlent toutefois pas d'office. Ils doivent être activement valorisés. Pour cela, il faut analyser les atouts et les potentialités de chaque région et trouver des moyens d'action appropriés.

Pour ce faire, il est indispensable que des échanges réguliers aient lieu entre les communes concernées: Il faut, périodiquement, trouver l'occasion de faire le point sur les problèmes et les préoccupations de chacun. C'est à ce prix seulement que s'instaure un climat de compréhension et de confiance réciproque.

Il est également important de rechercher systématiquement les potentialités d'une région. Chaque région pos-

sède des atouts manifestes. D'autres, et ils sont nombreux, demeurent invisibles et ne sont connus que de quelques personnes. Un état des lieux permet de faire de belles découvertes et de donner des impulsions à des projets concrets. Une démarche commune permet d'améliorer la visibilité de ces potentialités et de donner un profil clair à la région.

Une commune peut offrir ses compétences aux autres communes, qui à leur tour lui feront bénéficier des leurs: non seulement les centres urbains, mais aussi les communes rurales disposent de ressources et d'un savoir-faire qu'il est possible de mettre à la disposition des autres communes.

En rassemblant leurs forces, les régions peuvent mieux se faire entendre et avoir plus de poids vis-à-vis de tiers (Confédération, cantons, fournisseur de prestations).

¹¹ <http://www.rw-oberwallis.ch/glasfaser>

Tableau 3

Atouts et approches choisies par les projets-modèles

Atout	Approche	Projet-modèle	Contenu	Organisation	Processus
Exploiter et valoriser des potentiels multiples	Jouer la carte de la diversité	Aareland	x		
	Promouvoir ensemble la diversité	RVAJ	x		
	Présenter les différentes potentialités à l'aide d'un concept de développement régional	Sursee	x		
Accomplir des tâches avec plus d'efficacité	La ville-centre assume des tâches pour les communes environnantes	Frauenfeld		x	
	Les communes accomplissent des tâches en commun	Frauenfeld		x	
	Echanger des compétences et des expériences	RVAJ	x		x
Détecter rapidement les convergences et les divergences	Empoigner et gérer activement les conflits	Frauenfeld			x
	Faire régulièrement le point sur les problèmes, les préoccupations et les objectifs	Frauenfeld			x
	Préparer soigneusement les projets	Sursee			x
Se positionner dans le contexte cantonal et national	Assurer une visibilité au niveau national	Aareland			x
	Faire front commun vis-à-vis des tiers	Haut-Valais	x		
	Intégrer la politique aux niveaux cantonal et national	Sursee		x	

5 DÉFIS DE LA COLLABORATION VILLE-CAMPAGNE ET APPROCHES POSSIBLES POUR LES RELEVER

Des potentiels de développement différents ou des positions politiques, des identités et des intérêts divergents peuvent rendre très difficile la collaboration entre communes urbaines et communes rurales. Les projets-modèles ont développé diverses approches pour relever les défis d'une collaboration ville-campagne. Il n'a pas toujours

été possible de résoudre les problèmes directement. Toute collaboration est jalonnée de revers et de succès, petits et grands. Quelques-uns de ces échecs seront examinés ci-après. L'accent sera toutefois mis sur les approches qui ont fait leurs preuves.

5.1 | DIFFÉRENCES DE TAILLE DES COMMUNES

Une collaboration ville-campagne englobe des communes de toutes tailles; d'où divers déséquilibres. Les communes se différencient au niveau du nombre d'habitants et d'emplois. Elles possèdent des potentiels économiques différents et ont donc aussi des marges de manœuvre financières différentes. Les grandes communes sont administrées par des politiciens professionnels et par une administration subdivisées en départements spécialisés. Dans les petites communes, le système de milice est la règle, d'où des capacités en temps limitées.

APPROCHES POSSIBLES

► CONTENU

Les communes urbaines fournissent des prestations en faveur de toute la région: la Conférence d'agglomération Brigue-Viège-Naters a développé une démarche pour valoriser les centres des communes dans le cadre du projet d'agglomération. Cette prestation bénéficie à toutes les communes de la région, qui sont souvent confrontées à des problèmes semblables.

► ORGANISATION

Eviter la domination de quelques communes: la région de Frauenfeld se trouvait initialement sous la direction de la ville-centre. Une collaboration efficace n'a pu débuter que lorsque la présidence a été confiée à un président de commune rurale. Aujourd'hui encore, la présidence est assurée par une commune rurale. Cette expérience est partagée par de nombreux projets de coopération à l'intérieur des agglomérations: une domination de la ville-centre a des effets négatifs sur la collaboration. Dans la Conférence régionale Bern-Mittelland, un système sophistiqué de pondération des voix garantit que

ni la ville-centre, ni un groupe de petites communes ne puissent influencer sur un vote.

Donner une voix propre aux communes rurales: la Conférence régionale Bern-Mittelland a été subdivisée en secteurs géographiques. Chaque secteur est représenté dans les groupes de travail. La direction des groupes de travail est aussi confiée à de petites communes.

Instituer un secrétariat professionnel: tous les projets-modèles soulignent l'importance d'un secrétariat professionnel. Celui-ci contribue à décharger les petites communes et permet de conserver une perspective régionale. Pendant plusieurs années, le RVAJ a été dirigé par le secrétariat du président en exercice. Du fait de l'absence de continuité et de ressources, le RVAJ n'a pu développer aucune dynamique. Il ne s'est mis en mouvement qu'au moment de l'institution d'un secrétariat professionnel.

Organisation légère, large intégration: pour décharger les petites communes, les communes environnantes sont représentées dans l'Aareland par les trois organisations de la planification régionale. La large assise dans toutes les communes est assurée par une «Aarelandsgemeinde» régulière.

► PROCESSUS

Débuter sans viser de résultat: le projet Bernplus a débuté sans viser de résultat. L'objectif, partagé par toutes les communes, était d'améliorer la collaboration dans l'espace fonctionnel de Berne. Rien n'avait été décidé sur la forme de la collaboration (conférence régionale p.ex.). Tous les participants avaient donc la possibilité d'influencer le résultat ou de renoncer à participer pendant le processus.

Organiser la phase de démarrage de manière participative: dans le cadre de Bernplus, les présidents de communes ont été conviés deux fois par an à une conférence. La matinée était consacrée à des séances des ateliers de travail, l'après-midi servait à prendre des décisions pour fixer les étapes ultérieures. Cette procédure a permis d'assurer la participation des présidents de communes à toutes les étapes.

Formuler des règles du jeu claires pour la phase de démarrage: au début du processus de Bernplus, des règles du jeu claires ont été formulées: quand quelque chose n'est pas clair, la décision doit être précisée; le vote n'a lieu que lorsque tous ceux qui ont quelque chose à dire ont pris la parole; quand une proposition ne débouche pas sur une majorité claire, c'est qu'elle n'est pas encore mûre.

Débuter avec un petit secrétariat et obtenir des résultats: pour de petites communes, il n'est pas évident de mettre à disposition des moyens financiers pour assurer un secrétariat professionnel. A Frauenfeld, il s'est révélé probant d'instituer un secrétariat avec un taux d'activité limité à 10%. Une fois les premiers succès engrangés, les communes se sont montrées disposées à augmenter leur contribution. Elles l'étaient d'autant plus que le secrétariat a permis d'obtenir des subventions de la Confédération (Regio Plus, projets-modèles, fonds d'infrastructure, nouvelle politique régionale).

5.2 | PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT DIFFÉRENTES

Les communes urbaines sont soumises généralement à des pressions importantes en matière de développement. En outre, une coordination optimale de l'urbanisation et des transports nécessite de concentrer le développement sur des sites bien raccordés aux transports publics. Si le développement se concentre sur les zones urbaines dans le cadre d'un projet d'agglomération ou d'un concept de développement régional, il provoquera une levée de boucliers dans les communes rurales. En outre, les communes rurales des régions de montagne ont de plus en plus de peine à déceler leurs perspectives de développement, si tant est qu'elles en aient.

APPROCHES POSSIBLES

► CONTENU

Elaborer une vision d'avenir commune: la vision d'avenir du projet d'agglomération de l'Aareland sert de trait d'union. La région constate toutefois que la seule vision d'avenir ne suffit pas et que d'autres projets sont nécessaires pour assurer une large adhésion.

Les sept principes contenus dans les lignes directrices de la région de Frauenfeld servent, depuis plus de dix ans, de cadre commun pour les activités subséquentes. Les principes sont réexaminés régulièrement avant d'être concrétisés progressivement.

Elaborer des perspectives de développement pour l'espace rural: en plus du projet d'agglomération, la région de Frauenfeld a élaboré plusieurs mesures pour répondre aux besoins des communes rurales. Plusieurs de ces mesures ont donné naissance à un projet NPR visant à exploiter les synergies dans toute une série de domaines: réglementation des constructions, aide sociale, énergie, centres d'entretien, bâtiment, culture, services d'aide et de soins à domicile, jeunesse et autorité de conciliation en matière de baux et loyers. Les résultats se sont concrétisés de plusieurs manières: un règlement commun des constructions, des coopérations administratives et des échanges d'expériences (Regio Frauenfeld, 2012).

Créer des motivations pour les petites communes: dans le RVAJ, des projets servant exclusivement les intérêts des petites villes et des petites communes ont également été mis sur pied (p.ex. passeport cinéma offrant des entrées à prix réduit à tous les cinémas des petites villes de la région).

Soutenir professionnellement les petites communes: dans le canton du Valais, les communes ayant des besoins particuliers bénéficient d'un appui cantonal pour leurs infrastructures. Pour cela, elles doivent élaborer une stratégie communale. La Région Haut-Valais a aidé les communes à rédiger leur stratégie.

► ORGANISATION

Former des sous-organisations : la Conférence d'agglomération Brigue-Viège-Naters forme une sous-organisation de la Région Haut-Valais. Elle est secondée par le même secrétariat. La Conférence d'agglomération permet aux communes de l'agglomération de traiter leurs questions et leurs thèmes spécifiques.

Le Bureau du développement régional de Sursee a lui aussi constitué une sous-organisation pour le développement du centre. Celle-ci se compose des présidents de communes des six communes-centres. Le groupe de pilotage est présidé par le président du Bureau du développement régional. Comme il préside une commune qui est située à l'extérieur du centre, il défend une position neutre. Un concept de développement a été élaboré dans le cadre de cette organisation, qui est à présent chargée de la mise en œuvre.

Si les petites régions ont réalisé des expériences positives en la matière, il n'en est pas de même de la Conférence régionale Bern-Mittelland. Pour des raisons de taille et d'une organisation fortement formalisée, la création de sous-conférences s'est avérée trop compliquée. On préfère adapter le périmètre en fonction de chaque projet.

► PROCESSUS

Commencer par un petit périmètre, mais signaler une volonté d'ouverture : dans l'Aareland, la collaboration a d'abord été emmenée par les trois villes-centres et les can-

tons. Les régions ont cependant toujours été associées et informées. Grâce à la base solide qui s'est ainsi créée, il a été possible, dans un deuxième temps, d'intégrer les régions dans l'organisation. La Conférence d'agglomération Brigue-Viège-Naters a aussi débuté avec les trois communes-centres, mais signalé d'emblée sa volonté d'ouverture à l'adresse des autres communes. Depuis quelques années, toutes les communes de l'agglomération statistique sont membre de la Conférence d'agglomération. Cette approche permet de disposer au début d'une organisation compacte de communes ayant les mêmes préoccupations, puis d'élargir celle-ci à d'autres communes intéressées.

Développer des idées concrètes pour la compensation des avantages et des charges¹²: il apparaît tôt ou tard que les décisions à prendre ne peuvent pas toujours profiter à toutes les communes. Les décisions qui désavantagent des communes et qui en favorisent d'autres nécessitent une discussion sur un modèle de compensation des avantages et des charges. Aucun modèle n'a été développé jusqu'ici dans les projets-modèles examinés ici. A Sursee, le problème a été identifié et le modèle de la zone d'activité régionale de Delémont (ZARD)¹³ a été analysé au cours d'un voyage d'étude. Parallèlement au concept de développement régional, une étude de faisabilité sur la compensation des avantages et des charges a été mandataée au début de 2013. L'étude doit servir à désamorcer les craintes et à dépassionner la discussion sur la répartition des avantages territoriaux dans la région.

5.3 | IDENTITÉS DIFFÉRENTES

Même si les modes de vie entre la ville et la campagne se rapprochent de plus en plus, les identités des communes urbaines et des communes rurales divergent parfois considérablement. La manière avec laquelle cette identité doit s'exprimer au quotidien peut aussi diverger. Cela peut entraîner un ordre de priorités différent, des malentendus et même des sentiments de méfiance.

APPROCHES POSSIBLES

► CONTENU

Forger une identité à l'aide de projets : lancé par l'association Region Bern, le projet «Ein Bild für die Region

Bern» a précédé Bernplus. Plusieurs équipes internationales ont présenté, en plusieurs étapes, des solutions possibles pour le développement de la région et façonné une image de la région d'un point de vue externe. Au cours d'une journée spéciale («Tag der Region»), tous les partenaires de Bernplus ont été invités à se confronter à ces points de vue extérieurs.

Poser une base avec une vision commune : les communes de la région de Frauenfeld ont commencé par s'entendre sur une vision commune. Celle-ci est encore, après plus de dix ans, une base importante de leur collaboration.

¹² Ce thème revêt une importance centrale dans le contexte de la collaboration ville-campagne. Il ne sera pas approfondi dans le présent rapport, car les projets-modèles présentés ici ne l'ont pas traité suffisamment. Sur ce thème, nous renvoyons les lecteurs au rapport de l'ARE «Systèmes de compensation des avantages et des charges» (ARE, 2013).

¹³ Le ZARD a été soutenu depuis 2002 dans le cadre des projets-modèles de la politique des agglomérations.

La manière dont la collaboration a vu le jour a elle aussi son importance: chaque commune a présenté ses problèmes et ses objectifs spécifiques, qui ont servi à élaborer les lignes directrices au cours d'une procédure en plusieurs étapes.

Débuter par des projets qui permettent d'établir une relation de confiance: dans l'Aareland, les villes-centres ont lancé différents projets utiles à toute la région et mettant en lumière les bénéfices d'une collaboration ville-campagne (brochure sur les lieux culturels, chemin de l'Aareland). Grâce à ces projets, les autres communes se sont montrées prêtes à discuter des structures communes. Les grandes manifestations régionales, comme le salon des métiers de l'Aareland¹⁴, peuvent servir à ouvrir des portes pour entamer une collaboration intercommunale.

► PROCESSUS

Raconter une histoire commune: dès que les participants peuvent raconter une histoire commune, il devient plus facile de surmonter les différences. Cette histoire commune n'est pas écrite et doit être développée au fil du temps. Les représentants des projets-modèles ont développé ce principe dans le cadre des ateliers. S'ils étaient d'accord sur son importance, ils n'ont encore pu présenter aucun projet concret.

Dans la communication, souligner ce qui unit, et non ce qui sépare: des conflits ou des imprécisions rendent les discussions houleuses. Les médias s'emparent ensuite de ces différends, ce qui a pour effet de mettre en relief ce qui sépare, ce qui pose problème. Les participants aux ateliers ont estimé qu'il est donc important que la communication souligne toujours ce qui unit. Dans le Haut-Valais, les mesures de communication relatives au projet d'agglomé-

ration Brigue-Viège-Naters ont toujours établi un lien avec toute la région et présenté les avantages pour les communes environnantes.

Développer une identité à long terme: à Sursee, le but était de mener un processus de formation de l'identité parallèlement à la mise en place de la nouvelle structure d'organisation. Les responsables du projet constatèrent rapidement qu'il n'existe aucune identité régionale due à des raisons historiques et qu'il n'est pas possible de la créer artificiellement dans le cadre d'un projet d'un ou deux ans. En lieu et place, la région cherche à développer cette identité dans chaque projet. À partir des histoires des différents projets, il se forme avec le temps une histoire commune, une identité commune.

Instituer des porte-paroles: dans le cadre de Bernplus, vingt présidentes et présidents de commune ont été désignés comme porte-paroles. Ceux-ci ont toujours été informés préalablement aux conférences et ont pu faire valoir leur opinion. Durant les ateliers de la phase de travail des conférences, ils ont de plus fait office de modérateurs. Cette mesure a aidé toutes les sous-régions à s'identifier avec le processus.

S'assurer le soutien de personnalités: une personnalité rassembleuse, unanimement reconnue, peut contribuer à la réussite de la collaboration. Cette personne doit être prête à s'engager avec force et énergie pour les objectifs du processus. Dans l'idéal, elle n'est pas liée directement à une commune. Dans le projet-modèle Bernplus, un ancien président de commune au bénéfice d'une vaste estime a permis d'influencer positivement le processus.

5.4 | DES INTÉRÊTS ET DES PRIORITÉS DIFFÉRENTS

Les communes rurales et les communes urbaines n'ont pas les mêmes défis à relever. Certains thèmes, comme les problèmes sociaux ou la politique des transports, sont d'une importance centrale pour les communes urbaines, tandis que d'autres, comme le maintien des infrastructures ou les possibilités de développement économiques, intéressent plutôt les communes rurales. Voilà pourquoi elles entendent fixer d'autres priorités. Si les participants doivent

toujours s'entendre sur les projets qu'il faut poursuivre, seuls les projets avec le plus petit dénominateur commun risquent d'être réalisés et des problèmes régionaux urgents ne seront pas traités à temps. Ce risque est d'autant plus grand que les responsables communaux sont élus pour défendre les intérêts de leur commune. Une vision régionale et un engagement en faveur de la région ne sont que peu récompensés sur le plan politique.

¹⁴ <http://www.bim-aareland.ch>

APPROCHES POSSIBLES

► CONTENU

Rendre visibles les potentialités non seulement de la région, mais aussi des sous-régions: à Frauenfeld, le processus d'élaboration des lignes directrices a révélé les potentialités de la région. Le projet Aggloprogramm+ a pu présenter sur cette base les potentialités et les possibilités des communes rurales et développer des projets à ce sujet. Dans le cadre de Bernplus, les objectifs, les facteurs de succès et la diversité de la région ont fait l'objet d'une brochure. Outre les objectifs de toute la région, cette publication met aussi en exergue les qualités et les atouts de chaque sous-région (Bernplus, 2009).

Elaborer des structures centrales régionales: la collaboration dans le contexte ville-campagne offre la possibilité de considérer les rôles et les tâches de chaque commune dans une perspective plus large. Une structure centrale aide à faire comprendre les possibilités et les limites de la commune en termes de développement et, partant, permet d'accepter plus facilement des perspectives de développement différentes. Durant l'élaboration du concept régional pour les transports et l'urbanisation¹⁵, la Conférence régionale Bern-Mittelland a pu vérifier que la définition d'une structure centrale commune contribue à simplifier la discussion sur le développement des différentes communes.

Adapter les projets aux différents besoins: outre des projets pour toute la région, il faut aussi mener des projets qui soient axés spécifiquement sur les besoins des communes rurales ou des communes urbaines. La région de

Berne a ainsi mené différents projets axés tantôt sur les besoins urbains (le concept d'immeubles de grande hauteur, un chemin pédestre à travers le Worblental et un projet de parc de délasserment dans le centre de l'agglomération (boucle de l'Aar), tantôt sur les besoins ruraux (parc naturel du Gantrisch, projet d'énergie éolienne et différents projets NPR).

► ORGANISATION

Constituer des organisations de projets sous-régionales ou des réseaux thématiques: pour tenir compte des différents intérêts, des organisations de projets sous-régionales sont constituées à l'intérieur de la Conférence régionale Berne Mittelland. A Sursee, trois réseaux thématiques ont été créés: économie, développement territorial, ainsi que nature, environnement et énergie. Les communes peuvent faire valoir leurs préoccupations et leurs idées dans ces réseaux et discuter de leurs intérêts respectifs pendant la phase préparatoire du projet.

Permettre une géométrie variable dans la participation de projets: en Haut-Valais, seules les communes qui ont un intérêt dans un projet concret y participent financièrement. Le risque que des communes tirent indûment profit du projet est également pris en considération.

► PROCESSUS

Construire sur les succès des organisations précédentes: dans la région de Berne, les succès (p.ex. le parc naturel du Gantrisch) des organisations précédentes ont servi à développer la collaboration. Dans l'Aareland, les trois villes-centres ont fourni un travail en amont en

¹⁵ La conception régionale des transports et de l'urbanisation (CRTU) est un instrument de droit cantonal ayant valeur de plan directeur. Elle tient lieu simultanément de projet d'agglomération selon les directives de la Confédération, mais correspond au périmètre de la Conférence régionale.

menant à bien différents projets, tels qu'un salon des métiers. Elles ont pu enregistrer de premiers succès, ce qui a incité les régions à entamer des discussions pour créer des structures communes.

Sensibiliser aux besoins des autres communes : un travail d'information méticuleux et des échanges institutionnalisés réguliers entre les différentes communes contribuent, avec le temps, à sensibiliser aux problèmes et aux besoins des autres communes. Les thèmes conflictuels ont plus de chances d'être traités. Les échanges réguliers à Frauenfeld en sont un bon exemple.

Mettre en avant les besoins et les problèmes communs : dans la région de Berne, les thèmes ayant trait aux transports ont été traités pendant plusieurs années dans un périmètre élargi (conférence régionale sur les transports). Les communes participantes ont ainsi pu prendre conscience qu'elles faisaient partie de la même région fonctionnelle. Elles étaient donc d'accord, au début du pro-

cessus de Bernplus, qu'il fallait intensifier et simplifier la collaboration dans cet espace.

Admettre des vitesses différentes : au début du projet-modèle de Sursee, les participants avaient l'intention de traiter le projet de renforcement du centre dans un périmètre relativement grand. En raison d'intérêts et de priorités différents, le projet s'est enlisé. La limitation du périmètre aux six communes-centres a permis au projet de gagner en dynamisme et de s'achever sur une note positive. Depuis, toutes les communes de la région ont peu à peu ressenti le besoin de disposer d'un concept de développement régional. Le travail, qui a débuté en 2012, réunit les dix-neuf communes de la région.

Aménager les processus avec souplesse : à Sursee, les succès et les résultats sont déterminants. Si, au cours de l'élaboration du projet, il apparaît nécessaire d'adapter le processus (calendrier, étapes, etc.) pour assurer sa réussite, tout est entrepris dans ce sens.

5.5 | RÉSUMÉ

Il découle des expériences des projets-modèles qu'une collaboration ville-campagne soulève de grands défis que de multiples approches prometteuses permettent toutefois de relever (cf. tableau 4). A chaque fois, les communes urbaines et les communes rurales ont des conditions-cadre différentes et, partant, des identités différentes. Il convient donc de jeter des ponts, d'instaurer un climat de confiance et d'obtenir des résultats dans des projets concrets.

Pour pouvoir relever les défis d'une collaboration ville-campagne, il faut une vision commune et des stratégies com-

munes. Sur le terrain, il faut disposer aussi bien de projets qui servent toute la région que de mesures adaptées aux différents besoins des sous-régions. Au niveau de l'organisation, il est essentiel que les différentes régions soient représentées de manière équilibrée. Aucune commune ne peut occuper une position dominante, les centres urbains devant se tenir plutôt en retrait. Le processus doit être organisé de manière à permettre des vitesses et des priorités différentes. Un travail d'information méticuleux, qui met en avant les points communs, est indispensable à la réussite de la collaboration.

Tableau 4

Défis et solutions des projets-modèles

Défi	Approche possible	Projet-modèle	Contenu	Organisation	Processus
Différences de taille des communes	Les communes urbaines fournissent des prestations en faveur de toute la région	Haut-Valais	x		
	Eviter la domination de quelques communes	Frauenfeld Berne		x	
	Donner une voix propre aux communes rurales	Berne		x	
	Instituer un secrétariat professionnel	Tous		x	
	Organisation légère, large intégration	Aareland		x	
	Démarrer sans fixer de résultat	Berne			x
	Organiser la phase de démarrage de manière participative	Berne			x
	Formuler des règles du jeu claires pour la phase de démarrage	Berne			x
Perspectives de développement différentes	Débuter avec un petit secrétariat et obtenir des résultats	Frauenfeld			x
	Elaborer une vision d'avenir commune	Aareland	x		
	Elaborer des perspectives de développement pour l'espace rural	Frauenfeld	x		
	Créer des motivations pour les petites communes	RVAJ	x		
	Soutenir professionnellement les petites communes	Haut-Valais	x		
	Former des sous-organisations	Haut-Valais Sursee		x	
	Commencer par un petit périmètre, mais signaler une volonté d'ouverture	Aareland Haut-Valais			x
Identités différentes	Développer des idées concrètes pour la compensation des avantages et des charges	Sursee			x
	Forger une identité à l'aide de projets	Berne	x		
	Poser une base avec une vision commune	Frauenfeld	x		
	Débuter par des projets qui permettent d'établir une relation de confiance	Aareland	x		
	Raconter une histoire commune	–			x
	Dans la communication, souligner ce qui unit, et non ce qui sépare	Haut-Valais			x
	Développer une identité à long terme	Sursee			x
	Instituer des porte-paroles	Berne			x
Des intérêts et des priorités différents	S'assurer le soutien de personnalités	Berne			x
	Rendre visibles les potentialités non seulement de la région, mais aussi des sous-régions	Frauenfeld Berne	x		
	Elaborer des structures centrales régionales	Berne	x		
	Adapter les projets aux différents besoins	Berne	x		
	Constituer des organisations de projets sous-régionales ou des réseaux thématiques	Sursee Berne		x	
	Permettre une géométrie variable dans la participation de projets	Haut-Valais		x	
	Construire sur les succès des organisations précédentes	Berne Aarland			x
	Sensibiliser aux besoins des autres communes	Frauenfeld			x
	Mettre en avant les besoins et les problèmes communs	Berne			x
	Admettre des vitesses différentes	Sursee			x
Aménager les processus avec souplesse	Sursee			x	

6 UTILITÉ DES PROJETS-MODÈLES

En soutenant les projets-modèles, la Confédération entend offrir une aide initiale à des approches innovantes, encourager les échanges d'expériences et motiver d'autres acteurs à renforcer la collaboration régionale. Les projets-modèles servent de laboratoire pour développer des approches prometteuses dans le développement territorial et apporter ainsi une contribution à la mise en œuvre de la politique de développement territorial de la Confédération.

Ils doivent permettre de gagner des connaissances et de déclencher des impulsions durables grâce à leur caractère exemplaire.

Quelle utilité les projets-modèles ont-ils retiré du soutien de la Confédération? Dans quelle mesure les objectifs de la Confédération ont-ils pu être atteints avec les projets-modèles?

6.1 | L'IMPULSION DE LA CONFÉDÉRATION A DYNAMISÉ LA COLLABORATION

Sans le soutien de la Confédération, certains projets n'auraient pas vu le jour, ou de manière insuffisante seulement. Non seulement le soutien financier, mais aussi l'appui de la Confédération ont été déterminants: la reconnaissance de la Confédération inscrit l'initiative régionale dans un contexte national. Elle lui confère le soutien et la légitimation nécessaires vis-à-vis de l'intérieur et de l'extérieur et simplifie le travail de persuasion. Cet effet positif a été souligné par tous les participants aux projets-modèles. La reconnaissance du projet-modèle de l'Aareland a grandement contribué à inciter les régions à s'associer à la collaboration. L'intégration dans le cadre national leur a montré qu'une coopération renforcée dans cet espace n'est pas seulement revendiquée par quelques communes, mais qu'elle correspond à un objectif plus vaste partagé au niveau national.

Les succès qui ont pu être enregistrés au cours du projet-modèle ont montré aux participants que la collaboration est utile, ce qui les a encouragés à poursuivre sur cette voie, même après l'achèvement du projet-modèle. Les coopérations existantes ont acquis un nouveau dynamisme grâce aux projets-modèles. Dans le RVAJ, le projet-modèle a permis d'instituer un secrétariat professionnel et, partant, d'obtenir des résultats concrets. Grâce aux succès enregistrés, les communes participantes se sont montrées disposées à relever leurs contributions pour maintenir le secrétariat. Sans le projet-modèle, la collaboration dans le RVAJ se serait sans doute éteinte.

6.2 | ENRICHISSEMENT GRÂCE AUX ÉCHANGES D'EXPÉRIENCES

Les ateliers et les colloques de la Confédération sont perçus comme de précieuses occasions pour les échanges, les inputs et les contacts informels. Ils ont permis de procéder à des échanges avec d'autres projets et, partant, de situer ses propres activités dans un autre contexte. Les discussions ont donné aux communes l'occasion de vérifier si elles étaient sur la bonne voie ou si des corrections s'imposaient.

En dehors des colloques organisés par l'ARE, seuls quelques contacts bilatéraux ont eu lieu. Seuls les participants du projet-modèle de Sursee ont organisé un voyage d'étude à Delémont afin de bénéficier des expériences de la zone intercommunale de développement ZARD. Les échanges ont servi en premier lieu à lancer la discussion sur la compensation des avantages et des charges dans la région et à en améliorer l'acceptation politique.

6.3 | MEILLEURE RÉALISATION DES OBJECTIFS GRÂCE À UNE «OBLIGATION» DE RÉUSSITE

Le fait, pour un projet-modèle, d'avoir valeur de vitrine a entraîné une certaine « obligation » de réussite: en cas d'échec, l'image de la région en aurait pâti, ce qui n'est pas souhaitable politiquement. C'est pourquoi les communes ont été davantage disposées à contribuer à la réalisation des objectifs et à accepter des compromis. Le statut de projet-modèle a donc sciemment été utilisé aussi dans la communication. La présence des représentants de la Confédération lors de manifestations a aussi eu une influence positive.

L'obligation de rendre des comptes a été jugée très utile: les visites des représentants de la Confédération ont obligé les responsables à tirer des bilans intermédiaires réguliers. Dans quelques cas, comme dans le projet-modèle de Sursee, la procédure a été repensée et la gestion de projet a été entièrement remodelée.

Concrètement, le soutien de la Confédération a permis la réalisation des objectifs suivants :

- Sursee : création du Bureau du développement régional et lancement de premiers projets concrets.

- Bernplus : la création de la Conférence régionale Bern-Mittelland et la dissolution des précédentes organisations ont simplifié la collaboration dans l'agglomération bernoise.

- Frauenfeld : la région a élaboré des stratégies et des projets en faveur des communes rurales et, partant, amélioré l'acceptation du projet d'agglomération Frauenfeld.

- Aareland : création d'une organisation transcantonale réunissant les villes-centres et les régions.

- RVAJ : renforcement de la collaboration grâce à l'institution d'un secrétariat professionnel.

- Haut-Valais : la création de la Conférence d'agglomération Brigue-Viège-Naters a constitué un premier pas en vue du renforcement de la région. Grâce à l'intégration ultérieure de la Conférence d'agglomération dans la Région Haut-Valais, il est devenu possible de collaborer étroitement avec l'espace rural environnant.

6.4 | RÉSUMÉ

Sur la base des expériences présentées ici, l'utilité des projets-modèles peut être résumée en trois phrases :

- Sans le soutien de la Confédération, le projet n'aurait pas vu le jour sous cette forme ou aurait été nettement moins abouti.
- L'échange d'expériences avec d'autres régions a enrichi chaque projet.
- La réalisation des objectifs des projets a été encouragée par leur intégration au programme des projets-modèles.

Le soutien de la Confédération a donc sensiblement contribué à la réussite des projets. Ce succès est dû à quatre éléments: le soutien financier, le soutien technique et

moral, une certaine pression pour obtenir des résultats, l'obligation de rendre des comptes envers la Confédération et l'échange d'expériences.

L'objectif de la Confédération, qui était d'aider à lancer des projets innovants et, simultanément, de créer un laboratoire d'expériences, a pu être atteint. Pour l'heure, il semble que les projets-modèles n'ont incité encore aucun autre acteur à entamer une collaboration régionale dans le contexte ville-campagne. Pour cela, de nouveaux efforts de la Confédération portant sur des mesures de communication, la poursuite des projets-modèles et l'intensification des échanges d'expériences sont nécessaires.

7 RECOMMANDATIONS

Les expériences des six projets-modèles examinés confirment un constat central tiré des projets-modèles de la politique des agglomérations (ARE 2006a et ARE 2006b, chap. 3.1.2) : le succès de la collaboration repose sur un travail de fond, sur des structures d'organisation adéquates et sur une organisation soigneuse des processus. Ces éléments doivent tous trois recevoir la même attention, l'un ou l'autre pouvant naturellement, à un moment ou à un autre, se voir attribuer plus de poids. Ce faisant, les conditions-cadre doivent être prises en compte pour développer des approches taillées sur mesure.

En dépit de situations différentes, les expériences des projets-modèles et les multiples approches possibles permettent de formuler sept recommandations centrales pour améliorer la collaboration régionale dans le contexte ville-campagne (voir aussi Annexe 3). Elles se situent au niveau des conditions-cadre et des trois éléments-clé de la collaboration (contenu, organisation, processus) (cf. Figure page 7).

Les recommandations s'adressent à la Confédération, aux cantons et aux régions. Pour chaque recommandation, nous avons indiqué qui peut apporter quelle contribution.

7.1 | CRÉER DES CONDITIONS-CADRE FAVORABLES

► ENCOURAGER LES COLLABORATIONS VILLE-CAMPAGNE

Les projets-modèles exposés dans le présent rapport mettent en lumière les potentialités d'une collaboration ville-campagne et permettent d'accéder à de précieuses expériences et conclusions. Pour inciter d'autres régions à renforcer la collaboration ville-campagne, un travail de sensibilisation et un renforcement des échanges d'expériences sont nécessaires. C'est pourquoi nous recommandons que la Confédération examine la possibilité d'instituer, dans le cadre des projets-modèles, un axe prioritaire « collaboration ville-campagne » et qu'elle accorde une plus grande attention à ce thème dans le cadre de la NPR. Les expériences des projets-modèles montrent par ailleurs l'importance de conditions-cadre cantonales claires (bases légales ou prescriptions dans le plan directeur cantonal) et de mesures d'encouragement (participation organisationnelle et/ou financière). Par conséquent, les cantons sont aussi invités à développer leurs stratégies en la matière et à formuler des conditions-cadre concrètes dans leurs lois ou dans leurs plans directeurs. Nous recommandons aux agglomérations d'intensifier les échanges et la collaboration avec l'espace rural environnant. Une ville-centre peut par exemple assumer des tâches pour les communes environnantes. Les communes urbaines peuvent fournir cer-

taines prestations en faveur de toute la région, par exemple en élaborant des concepts destinés à valoriser les centres des localités. Il est aussi possible, dans une première étape, d'élaborer en commun des perspectives de développement pour l'espace rural.

► TRAITER LE THÈME DE LA COMPENSATION DES AVANTAGES ET DES CHARGES

Une collaboration ville-campagne ne peut être efficace, à long terme, sans faire des gagnants et des perdants. La question de la compensation des avantages et des charges mérite donc d'être approfondie au niveau national. La Confédération est invitée à rassembler les modèles et les expériences possibles et à les rendre accessibles par le biais d'échanges réguliers. Un premier pas dans cette direction sera d'exploiter les projets-modèles sur ce thème. Dans les régions, le thème doit être abordé rapidement et approfondi à l'aide de projets concrets. Il est important surtout que le thème de la compensation des avantages et des charges soit ouvertement discuté. L'élaboration de concepts de développement régionaux peut s'accompagner en parallèle d'une discussion sur les possibilités de la compensation. Selon les approches choisies, il faudra rechercher le soutien du législateur cantonal pour instituer les conditions-cadre nécessaires.

7.2 | ELABORER DES CONTENUS COMMUNS

► COMPLÉTER LES VISIONS ET PROJETS COMMUNS PAR DES PROJETS SPÉCIFIQUES POUR LES SOUS-RÉGIONS

Chaque collaboration doit reposer sur une bonne connaissance des potentiels de la région et des communes et sur une vision commune (lignes directrices, vision d'avenir). Il est possible d'en déduire des projets communs qui sont dans l'intérêt de tous les participants. Il est toutefois aussi nécessaire de prévoir des projets qui tiennent compte des intérêts spécifiques des sous-régions urbaines et des sous-régions rurales.

Il est recommandé aux régions d'élaborer une vision et des stratégies communes qui serviront de cadre d'orientation pour des projets concrets. Tant le potentiel de toute la région que celui des sous-régions doivent être mis en valeur. La diversité de la région peut être mise en valeur par exemple à l'aide de sentiers thématiques ou de brochures culturelles. D'un point de vue touristique, cette diversité peut receler un important potentiel commercial. L'octroi de subventions cantonales et fédérales peut être subordonné à l'élaboration d'une vision commune.

► OFFRIR DES PERSPECTIVES DE DÉVELOPPEMENT POUR TOUS, EXPLOITER LES ATOUTS DES SOUS-RÉGIONS

Les perspectives de développement des communes urbaines sont en général plus manifestes, mais nécessitent aussi une description claire et réaliste. Pour certaines sous-régions, par contre, il devrait être plus difficile de présenter des potentiels de développement à la fois réalistes et attrayants qui soient conformes à l'impératif d'un développement territorial durable. Les expériences de différents projets-modèles montrent que la recherche systématique des potentiels de développement représente un pas très important pour le développement de toute la région.

Il est recommandé aux régions d'élaborer un état des lieux systématique des différents potentiels de développement de la région et d'en déduire des projets. Une prise en compte particulière des perspectives de développement de l'espace rural est favorable à la collaboration. Des projets ciblés en faveur des petites communes peuvent avoir un effet d'entraînement supplémentaire. Pour soutenir ces efforts régionaux, il faut que le canton développe des conceptions et des stratégies pour l'espace rural et que la Confédération empoigne ce thème au niveau national.

7.3 | AMÉNAGER SOIGNEUSEMENT L'ORGANISATION ET LES PROCESSUS

► METTRE À DISPOSITION UNE PLATEFORME RÉGIONALE POUR ASSURER DES ÉCHANGES RÉGULIERS

Des rencontres régulières et la réalisation commune de projets permettent d'exposer ouvertement les besoins et les problèmes de chaque partenaire. Il s'instaure ainsi peu à peu un climat de confiance et de compréhension. Pour les coopérations existantes, nous recommandons de créer un espace pour assurer ces échanges dans les structures organisationnelles existantes. Dans les autres régions, des plateformes informelles devraient au moins être créées pour permettre des échanges réguliers. A mesure que la confiance augmente, les conflits aussi peuvent être gérés activement. Les projets qui permettent d'établir une relation de confiance et qui profitent à toute la région sont bénéfiques à la collaboration. Enfin, il peut aussi être utile de constituer des réseaux où quelques communes pourront profiter des compétences et des expériences d'autres communes. Des plateformes régionales pourraient aussi être instituées ou encouragées par les cantons.

► VISER UNE COLLABORATION À LONG TERME QUI SOIT AUSSI CONTRAIGNANTE QUE POSSIBLE

Plus une collaboration dure longtemps, plus les relations de confiance se raffermissent. Une identité commune se forge peu à peu au fil des ans. Il devient possible d'aborder des thèmes conflictuels. Remplacer la collaboration facultative par une collaboration obligatoire renforce cette évolution. Un secrétariat professionnel peut contribuer à inscrire cette collaboration dans la durée. Il assure un point de vue neutre, s'occupe du suivi des projets et des organes et décharge les autorités communales.

Il est recommandé aux régions de viser une collaboration contraignante. Il faut prévoir d'emblée un secrétariat professionnel. Celui-ci peut débiter modestement. Plus il obtiendra de résultats, plus les communes seront disposées à le soutenir financièrement. Une des clés du succès est une garantie de financement à long terme. Il est recommandé aux cantons d'envisager d'accorder un soutien financier aux structures régionales et de garantir celui-ci par exemple dans le cadre d'une convention sur les prestations entre le canton et la région.

► ASSURER UNE REPRÉSENTATION ÉQUILIBRÉE DES
SOUS-RÉGIONS DANS L'ORGANISATION

La collaboration entre communes de taille et de dynamisme différents ne peut fonctionner que si tous les participants se sentent suffisamment représentés. Ni les communes urbaines de grande taille, ni les petites communes rurales ne doivent pouvoir exercer de domination.

Il est recommandé aux régions de veiller à garantir une représentation équilibrée des différentes communes dans l'aménagement de l'organisation. Les communes rurales doivent se voir accorder une voix propre. Il faut éviter que des communes se trouvent en situation dominante. Il est aussi utile de constituer des organisations de projet sous-régionales. Si les cantons créent le cadre légal ad hoc, cet aspect doit être pris en compte dans la mise en place de ces organisations.

8 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

8.1 | BIBLIOGRAPHIE

Office fédéral du développement territorial ARE (Ed.) (2013): Valorisation des projets-modèles pour un développement territorial durable: Systèmes de compensation des avantages et des charges. Berne.

Office fédéral du développement territorial ARE (2010): Politique des agglomérations de la Confédération: projets-modèles pour améliorer la collaboration dans les agglomérations. Berne.

Office fédéral du développement territorial ARE (2006a): Bilan intermédiaire des projets modèles de la politique des agglomérations. Résumé de l'Echange d'expériences du 29 août 2006. <http://www.are.admin.ch/themen/raumplanung/modellvorhaben/04079/index.html?lang=fr>

Office fédéral du développement territorial ARE (2006b): La politique des agglomérations de la Confédération. Rapport intermédiaire. Berne.

Bernplus (2009): Ziele, Erfolgsfaktoren und Vielfalt der Region Bern-Mittelland. Berne.

Canton de Lucerne (2009): Richtplan des Kantons Luzern vom 17. November 2009, Objektblatt R2. Lucerne. http://www.rawi.lu.ch/index/themen/ortsplanung_reg_entw.htm

Conseil fédéral suisse, CdC, DTAP, UVS, ACS (2012): Projet de territoire Suisse. Version remaniée. Berne.

CTA Conférence tripartite sur les agglomérations (Ed.) (2009): Accorder politique des agglomérations et politique de l'espace rural. Rapport à l'attention de la Conférence tripartite sur les agglomérations (CTA) du 29 juin 2009. Berne.

Regio Frauenfeld (2012): Effiziente Gemeinden als Faktor der wirtschaftlichen Entwicklung: Schlussbericht vom 8.5.2012. Frauenfeld.

8.2 | LIENS

ARE OFFICE FÉDÉRAL DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL, PROJETS-MODÈLES DE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE

www.projetsmodeles.ch

LES SIX PROJETS-MODÈLES CONCERNANT LA COLLABORATION RÉGIONALE DANS LE CONTEXTE VILLE-CAMPAGNE

Agglomération Brigue-Viège-Naters: Le centre du Haut-Valais: <http://www.rw-oberwallis.ch/projekte/agglomeration/agglomeration-brig-visp-naters>

Bernplus – solidarité ville-campagne: <http://www.bernmittelland.ch>

Projet d'agglomération+ Frauenfeld: <http://www.regiofrauenfeld.ch>

Réseau des villes de l'Arc jurassien – RVAJ: <http://www.arcjurassien.ch/mandat-du-reseau-des-villes-de-larc-jurassien/>

Structure organisationnelle pour l'Aareland: <http://www.aareland.ch/>

Sursee, une région urbaine forte: <http://www.sursee-mittelland.ch/ret-sursee-mittelland/>

9 ANNEXES

9.1 | ANNEXE 1 : PARTICIPANTES ET PARTICIPANTS À L'ATELIER DU 21 SEPTEMBRE 2011

L'atelier du 21 septembre 2011 a été organisé et animé par Jürg Inderbitzin et Rabea Lamla (Haute école de Lucerne). Leur rapport de synthèse peut être commandé auprès de l'Office fédéral du développement territorial.

Projet-modèle	Nom	Fonction
Sursee, une région urbaine forte	Beat Lichtsteiner	Secrétaire général RET Sursee-Mittelland
	Markus Strobel	Membre du comité RET Chef de la direction des travaux publics de la commune de Schenkon
Agglomerationsprogramm + Frauenfeld	Heinz Egli	Secrétaire général du groupe de planification régionale de Frauenfeld
Bernplus – solidarité ville-campagne	Hans-Rudolf Saxer	Président de la commune de Muri-Gümligen
Réseau des villes de l'arc jurassien – RVAJ	Pierre Brulhart	Conseiller de Ville, Delémont
	Mireille Gasser	Secrétaire générale RVAJ
	Yannick Rappan	Collaborateur scientifique RVAJ
Agglomération Brig-Visp-Naters: Zentrum des Oberwallis	Ivo Nanzer	Responsable du projet d'Agglomération Brigue-Viège-Naters
	Alphons Epiney	Ancien secrétaire communal Commune de Naters
	Werner Zenhäusern	Collaborateur scientifique, canton du Valais
Structure organisationnelle pour l'Aareland	Rainer Frösch	Secrétaire général de l'Aareland
Office fédéral du développement territorial ARE	Florian Schuppli	Collaborateur scientifique, Section Politique des agglomérations
	Muriel Odiet	Collaboratrice scientifique, Section Politique des agglomérations
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO	Sabine Kollbrunner	Collaboratrice scientifique SECO Direction de la promotion économique
	Mark Reinhard	Collaborateur scientifique SECO Direction de la promotion économique
Institut für Betriebs- und Regional-ökonomie, Hochschule Luzern	Rabea Lamla	Chargée d'enseignement et responsable de projet
	Jürg Inderbitzin	Chargé d'enseignement et responsable de projet

9.2 | ANNEXE 2 : PARTICIPANTS INTERROGÉS, DÉCEMBRE 2012

Les entretiens ont été menés par Georg Tobler, Büro für Stadt- und Agglomerationsentwicklung. Les résultats ont été intégrés directement dans le présent rapport.

Projet-modèle	Nom	Fonction
Sursee, une région urbaine forte	Beat Lichtsteiner	Secrétaire général RET Sursee-Mittelland
Agglomerationsprogramm + Frauenfeld	Heinz Egli	Secrétaire général du groupe de planification régionale de Frauenfeld
Bernplus – solidarité ville-campagne	Isabelle Meyer	Secrétaire générale de la Conférence régionale Berne-Mittelland
Réseau des villes de l'arc jurassien – RVAJ	Yannick Rappan	Collaborateur scientifique RVAJ
Agglomération Brig-Visp-Naters: Zentrum des Oberwallis	Ivo Nanzer	Responsable du projet d'Agglomération Brigue-Viège-Naters
Structure organisationnelle pour l'Aareland	Rainer Frösch	Secrétaire général de l'Aareland

9.3 | ANNEXE 3 : RELATIONS ENTRE LES APPROCHES POSSIBLES ET LES RECOMMANDATIONS

Approches possibles (Chap. 4-5) en regard des recommandations (Chap. 7)	Encourager les collaborations ville-campagne	Traiter le thème de la compensation des avantages et des charges	Compléter les visions et projets communs par des projets spécifiques pour les sous-régions	Offrir des perspectives de développement à tous, exploiter les atouts des sous-régions	Mettre à disposition une plateforme régionale pour assurer des échanges réguliers	Viser une collaboration à long terme qui soit aussi contraignante que possible	Assurer une représentation équilibrée des sous-régions dans l'organisation
Légendes: Contenu Organisation Processus x lien important o lien tenu							
4. Atouts d'une collaboration ville-campagne							
4.1 Exploiter de multiples potentiels							
Jouer la carte de la diversité	o	o	x	x		o	
Promouvoir ensemble la diversité	o	o	x	x		o	
Présenter les différentes potentialités à l'aide d'un concept de développement régional	o	o	o	x			
4.2 Accomplir les tâches avec plus d'efficacité							
La ville-centre assume des tâches pour les communes environnantes	x	x			o	x	
Des communes accomplissent des tâches en commun	x	o			x	x	
Echanger des compétences et des expériences	o	o		o	x	x	
4.3 Déceler rapidement les convergences et les divergences							
Empoigner et gérer activement les conflits	x		o		x	x	
Faire régulièrement le point sur les problèmes, les préoccupations et les objectifs		o	o	o	x	x	
Préparer soigneusement les projets						x	x
4.4 Se positionner dans le contexte cantonal et national							
Assurer une visibilité au niveau national	x		o	x	o	x	
Faire front commun vis-à-vis des tiers	x	x		x		x	
Intégrer la politique aux niveaux cantonal et national					x	x	
5. Défis de la collaboration ville-campagne							
5.1 Différences de taille des communes							
Les communes urbaines fournissent des prestations en faveur de toute la région	x	x		o	o	x	o
Éviter la domination de quelques communes	o			o	o	o	x
Donner une voix propre aux communes rurales				x	o	x	x
Instituer un secrétariat professionnel					o	x	x
Organisation légère, large intégration					o	x	x
Débuter sans viser de résultat			x	o	x		o
Organiser la phase de démarrage de manière participative					x	o	x
Formuler des règles du jeu claires pour la phase de démarrage					o	o	x
Débuter avec un petit secrétariat et obtenir des résultats					o	x	x
5.2 Perspectives de développement différentes							
Elaborer une vision d'avenir commune	o		x	x		o	
Elaborer des perspectives de développement pour l'espace rural	o	x	o	x		o	o
Créer des motivations pour les petites communes	o		x	o	x	x	x
Soutenir professionnellement les petites communes		o		x		o	o
Former des sous-organisations				o	o	o	x
Commencer par un petit périmètre, mais signaler une volonté d'ouverture	o			o	o	o	x
Développer des idées concrètes pour la compensation des avantages et des charges	o	x	x	x			o
5.3 Identités différentes							
Forger une identité à l'aide de projets	o		x	x	o	x	
Poser une base avec une vision commune			x	x			
Débuter par des projets qui permettent d'établir une relation de confiance				o	x	o	
Raconter une histoire commune	o		x	x	x		
Dans la communication, souligner ce qui unit, et non ce qui sépare			x	x	x	x	
Développer une identité à long terme	o		x	x	o	x	
Instituer des porte-paroles			o	o	x		x
S'assurer le soutien de personnalités					x	x	x
5.4 Des intérêts et des priorités différents							
Rendre visibles les potentialités non seulement de la région, mais aussi des sous-régions		o	x	x	o	x	o
Elaborer des structures centrales régionales		o	x	x		o	
Adapter les projets aux différents besoins		o		x		o	x
Constituer des organisations de projets sous-régionales ou des réseaux thématiques							x
Permettre une géométrie variable dans la participation de projets				x		o	x
Construire sur les succès des organisations précédentes					o	x	
Sensibiliser aux besoins des autres communes			x	x	x		o
Mettre en avant les besoins et les problèmes communs			x	x	x	x	
Admettre des vitesses différentes				x		o	x
Organiser les processus avec souplesse				x		o	o

