

# Développement stratégique pour les communes

**COMMUNES** Les communes sont de plus en plus nombreuses à entreprendre des démarches de réflexions pour leur développement à long terme. Des stratégies pour lesquelles la population est également appelée à participer et qui ouvrent à une vision régionale.

**V**ision, réflexion, brainstorming, stratégie et actions : ma commune, mon entreprise. La démarche est bien empruntée au modèle économique. Penser son modèle d'affaires, son business plan, déterminer des plans de mesures pour atteindre les objectifs. Et ils ont cette particularité qu'ils sont pensés à long terme pour la commune. Pas pour la période quadriennale, mais à 10 voire 20 ans. Une vision élargie également à la dimension régionale dans laquelle s'insèrent les stratégies et actions. Menée sous la conduite d'un coach externe et s'appuyant sur un tableau de bord, la réflexion apporte une réelle plus-value : elle permet de gagner en efficacité et en efficience dans la réalisation des projets.

## Des actions qui s'inscrivent dans une stratégie

A Arbaz, au cours du dernier trimestre 2013, la commune a convié ses citoyens à trois soirées de discussion sur l'attente des habitants quant à l'avenir de leur commune pour les prochaines décennies. Des sujets-clés ont été abordés dans les ateliers participatifs : l'urbanisation de la commune, l'évolution souhaitée de la population et la communication entre autorités et population. Les premiers résultats de ces ateliers citoyens ont été présentés lors de l'assemblée primaire de décembre 2013 : « Les citoyens ont pu donner leur vision et leurs besoins. Lors de l'élaboration du plan directeur, le Conseil communal réfléchira globalement comment le faire tout en gardant à l'esprit les ateliers et la volonté des gens sur la base du prochain rapport de synthèse », explique Vincent Rebstein, président de la commune.

Des actions à but similaire sont prévues également dans le cadre du soutien cantonal aux problématiques spécifiques aux régions de montagne (PSRM). A Mont-Noble, la commune souhaitait poser le point final à son offre d'infrastructure de base indispensable, afin de conserver son attractivité et d'attirer de nouveaux habitants. Il lui fallait offrir un centre avec des commerces de proximité. « En effet, nous devons compléter l'infrastructure de base développée ces dernières années (crèche/UAPE, mobilité, tourisme et offres sportives, remontées mécaniques, centre culturel, agritourisme) pour offrir tous les services à la population », explique Bernard Bruttin, président de Mont-Noble. Le projet « Adonis centre commercial alpin » contribue à la stratégie de développement. Il s'inscrit dans les principes qui régissent les PSRM, avec des mesures devant s'orienter en direction des forces et potentiels des communes de montagne, présupposant une conscience des besoins de la population et des hôtes. Les investissements dans les infrastructures et les services doivent remplir plusieurs fonctions et s'inscrire dans la diversité et la durabilité. Finalement, la population est partie prenante à l'élaboration de stratégie et de mesures.

## Plus que locale, la vision devient régionale

Au départ de la démarche, une vision. Définie par un positionnement des points forts de la commune, elle va

souvent au-delà de ses limites territoriales, en pouvant être intercommunale, régionale et thématique. « Les réflexions sur la vision et la stratégie ont permis au Conseil communal d'aborder les projets dans une dimension régionale pour définir des actions et nous ont apporté beaucoup de dynamisme », précise le président de Mont-Noble. Un constat positif corroboré par Louis Moix, le nouveau président de la commune de Saint-Martin dont le Conseil communal s'est également affairé à une réflexion stratégique. Ces demi-journées de réflexion permettant de prendre du recul sous la conduite d'un coach, une démarche que tous deux s'accordent d'ailleurs à recommander aux autres communes,



Des outils sont à disposition des communes pour leur démarche de développement stratégique, tel le modèle proposé par Serge Imboden de l'Institut Entrepreneurship Management IEM de la HES-SO

©immanagement-s.imboden

sont également incitées par l'Antenne Régions Valais romand qui se tient à disposition des communes pour les accompagner dans leurs démarches à l'image de ce qui se fait à Mont-Noble et Evolène.

## Des initiatives soutenues

Pour les démarches entreprises dans le cadre de la PSRM, le coût financier de l'élaboration des mesures de stratégie et de vision est soutenu à hauteur de 5'000.- CHF par le canton, et au maximum 50% des coûts de la commune. Au niveau régional, les Régions, conscientes de l'importance de telles démarches pour un développement harmonieux, soutiennent également l'élaboration de ces études stratégiques.

Pour des démarches hors-PSRM, d'autres types de soutien et d'encouragement à ces démarches existent également pour les communes. Des informations peuvent être obtenues auprès de l'Antenne Régions Valais romand.

## Bernard Bruttin, Président de la commune de Mont-Noble



### Quelles démarches a déjà effectuées la commune de Mont-Noble dans le cadre de sa stratégie ?

La démarche a été initiée en lien avec la demande de soutien NPR dans le cadre des PSRM pour la construction du centre commercial alpin de Nax. Ce projet représente le point final à l'infrastructure de base indispensable à accueillir de nouveaux habitants. Dans ce cadre, le Conseil communal a consacré en 2013 plusieurs demi-journées à la réflexion pour définir la vision et la stratégie 2015-2025. La dernière séance aura lieu au cours du 1<sup>er</sup> trimestre 2014. Ces séances sont réalisées sous la conduite d'un coach (M. Serge Imboden de l'Institut Entrepreneurship et Management de la HES-SO) et un outil informatique performant permettra de suivre l'évolution de la stratégie et de chaque projet.

### Quelle utilité voyez-vous à ce soutien PSRM ?

Cela nous a incités à faire la démarche stratégique, de prendre du recul et d'entamer une réflexion globale avec une vision large qui dépasse les frontières communales (district, région). Nous réfléchissons aussi à valoriser l'investissement et à communiquer par le biais d'un slogan. De plus, cette démarche a apporté une bonne dynamique au sein du Conseil. Je ne peux que la recommander.

### A quand la mise en place des premières actions de cette stratégie ?

La stratégie sera portée devant les citoyennes et citoyens au cours d'une séance d'information afin d'approfondir la réflexion, intégrer des propositions et finaliser la stratégie qui sera implémentée dès 2015. Le centre commercial alpin, qui représente un investissement de 3 millions de francs, sera lui inauguré fin juin 2014.