



**STRATÉGIE DE
DÉVELOPPEMENT
INTERCOMMUNAL
CRANS-MONTANA RÉGION**

CRANS MONTANA 
Absolutely

« ON RATISSE LES IDÉES ET LES PROJETS, PUIS ON LES MET EN COHÉRENCE »

François Parvex a déjà accompagné plusieurs régions dans la conception d'une stratégie de développement territorial. Il pilote la démarche en cours, sur mandat de l'ACCM.

Pourquoi est-ce important que les communes de Crans-Montana se dotent d'une Stratégie de développement intercommunal ?

Parce que c'est utile aux différents acteurs – publics et privés – pour se mettre d'accord sur les lignes directrices de développement du territoire. La démarche permet de décider ce qui est jugé prioritaire, de créer la base pour planifier les actions annuelles. C'est aussi l'occasion de discuter, de se mettre d'accord à l'avance sur ce que l'on veut faire et dans quelle direction on veut aller. Jusqu'ici, la région a plutôt travaillé sur la gestion du chaos: on a été réactif, agissant quand un problème survenait, un peu dans l'urgence.

Beaucoup d'études ont pourtant posé les bonnes questions. Et apporté des réponses...

Oui, mais leur contenu a parfois été oublié. Prenez le Plan sectoriel de la mobilité, une étude approfondie qui a donné des pistes concrètes. On s'aperçoit aujourd'hui que tous les élus n'en ont pas connaissance et posent des questions qui ont déjà été réfléchies. Je vous donne un autre exemple. Le PAES avait développé une réflexion sur le paysage urbain de la station, sous la conduite de l'architecte Gilbert Strobino, mais les actions proposées sont restées dans les tiroirs.

Il y a quand même eu des actions concertées ?

Bien sûr ! On est passé dans le concret

dans le domaine de la gestion de l'eau, celui de l'énergie (un peu), on a travaillé ensemble des aspects liés au tourisme, à la construction. Mais on n'a pas vraiment de vision commune sur le territoire hors du secteur touristique. Beaucoup d'ailleurs relèvent le handicap de la monoculture touristique. Avec une Stratégie de développement intercommunal, on peut anticiper et agir de manière prospective. Et qui dit structuration du développement dit en outre meilleures chances d'obtenir des subventions.

Qui est concerné par la SDI ?

Ce sont les usagers du territoire des trois communes: la population et les hôtes, les entreprises, les investisseurs, les pendulaires (de plus en plus de gens habitent à Sierre par exemple et montent travailler), la faune et flore (c'est certes un peu provocateur de les compter parmi les usagers du territoire, mais ils ont aussi besoin de leur niche écologique).

La démarche a consisté à ressortir toutes les études, à réunir les acteurs au cours de deux ateliers participatifs. Où en est-on aujourd'hui ?

Aujourd'hui, la Stratégie se profile sur quatre axes: les infrastructures, les ressources naturelles, les services à la population, hôtes et entreprises, la gouvernance (technique, pas politique).

Rappelons que la Stratégie est réalisée avec les différents acteurs, publics et privés. On ratisse les idées et les projets, puis on les met en cohérence. Ce sont donc les acteurs eux-mêmes qui donnent les objectifs, les mesures et les projets permettant de les atteindre. La SDI pose des objectifs et un plan de mesures à réaliser à l'horizon 2028.

Qu'est-ce qui nous assure que la SDI ne restera pas dans les tiroirs comme ce fut le cas pour d'autres belles idées ?

Justement le fait que ce sont les acteurs eux-mêmes qui amènent leurs projets, qui décident des objectifs de développement vers ce qui est souhaité. Chaque année, on planifiera la mise en œuvre de projets en déterminant les coûts, le calendrier, la personne chargée du pilotage, etc.

La Stratégie de développement sert à consolider les attentes et structurer leur mise en application. Et elle ne freine évidemment pas les projets qui sont déjà en cours. Elle permet de passer des intentions à la concrétisation.

Et les intentions seront notées dans une charte qui sera signée par tous les acteurs qui en seront partie prenante.

La Stratégie de développement intercommunal n'est pas un kit prêt à l'emploi fourni par un bureau d'experts.

Exactement. Ce sont les acteurs eux-mêmes qui créent son contenu. Qui sélectionnent les projets d'intérêt intercommunal. Et c'est à ça que sert le troisième atelier participatif: consolider les objectifs et décider quelles mesures nous voulons prendre, quels projets nous voulons réaliser sur le territoire des trois communes de Crans-Montana.

DE QUOI PARLE-T-ON ?

Dans quelle direction veulent se développer Crans-Montana, Lens et Iogne ? Quelles sont les valeurs et objectifs communs ? Comment les concrétiser ?

L'ACCM a décidé d'élaborer sa Stratégie de développement intercommunal pour disposer d'une feuille de route et – c'est important – d'un outil pour sa mise en œuvre et le suivi des réalisations. Elle confie cette tâche à la commission Économie et Tourisme.

Le pilotage de la démarche a été confié à François Parvex du SEREC qui a déjà mené ce type de mandat pour d'autres organisations. La HES-SO a été appelée en renfort pour compiler et analyser toutes les études qui dorment dans les tiroirs. Des ateliers participatifs ont

réuni les élus et les représentants des acteurs clés des trois communes. L'objectif de ces rencontres: consolider le diagnostic du territoire et identifier les enjeux pour la stratégie future. Place ensuite à l'élaboration de la stratégie, au choix des mesures et des actions prioritaires à entreprendre.

La Stratégie de développement intercommunal englobe l'entier du territoire des trois communes, elle est multisectorielle et espère déployer ses effets d'ici l'horizon 2028.

Sa rédaction devrait être aboutie pour la fin de l'année 2019 en vue de sa validation par les trois communes. Une charte engagera toutes les personnes qui s'impliqueront dans la mise en œuvre.



Lors de l'atelier N°1, les participants ont affiné le diagnostic.



Lors de l'atelier n°2, les groupes de travail ont planché sur les objectifs prioritaires.

CRANS-MONTANA RÉGION 2028 : ON PREND TOUT, ET ON VA DE L'AVANT !

650 pages ! Il les a toutes lues, annotées, analysées, classées, répertoriées... Vincent Grèzes a été chargé de compiler les études qui dormaient dans les tiroirs. Bonne nouvelle : une ligne cohérente est sortie de la centaine de documents consultés. Une bonne base, donc, pour passer à l'écriture de la « Stratégie de développement intercommunal de la région de Crans-Montana ». Et pour aller de l'avant.

Ce n'est pas la première fois qu'autorités et acteurs socio-économiques veulent se doter d'une vision commune pour piloter la région. Les problèmes sont connus, certaines solutions aussi. Reste que les études entreprises par le passé, bourrées de bonnes idées, sont restées dans les tiroirs sans déployer totalement leurs effets. La tâche de la HES-SO a donc été de compiler la masse de données existantes pour les analyser, pour en extraire les forces et les faiblesses, pour mettre en évidence les stratégies auxquelles la région avait déjà réfléchi, pour savoir qui fait quoi en vue de quels objectifs. « Je travaille depuis de nombreuses années dans la veille et l'analyse de documents, indique Vincent Grèzes. Pour le mandat qui nous a été confié, j'ai développé une méthode spécifique, à la fois quantitative et qualitative. Dans ce type de mandat, notre objectif, c'est de tout rassembler et analyser pour qu'au final se déploie une vision commune qui permette de résoudre les problèmes d'une région, d'améliorer (voire créer) des services pour les utilisateurs. Notre travail permet d'apporter quelque chose d'utile aux gens qui partagent une communauté de destin »

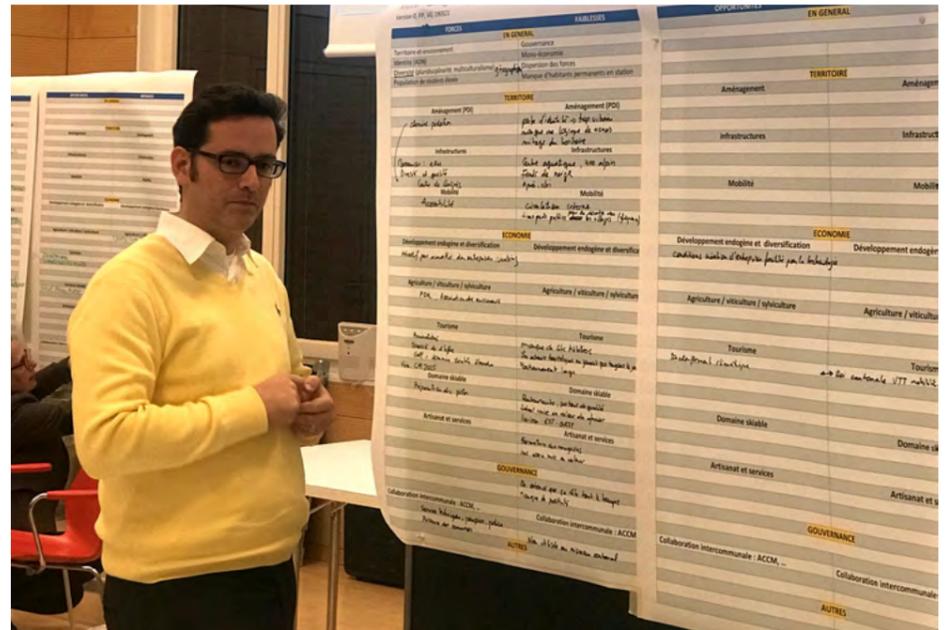
Trop de bonnes idées restées au stade du papier

Le chercheur explique qu'à chaque paragraphe lu, il a entré des données dans un fichier Excel. L'ordinateur a permis de produire une synthèse. On dispose maintenant, par exemple, d'une

liste des différents acteurs, c'est-à-dire des organismes qui sont partie prenante plus ou moins directement, ou qui subissent des influences des choix stratégiques : 272 acteurs ont ainsi été identifiés. « La région de Crans-Montana présente une cohérence au niveau du territoire, avec des questions liées aux moyens de transport, à la régulation des flux de personnes en station, on cherche à développer des bouquets d'activités diversifiées pour stopper la monoculture du tourisme. Les études amènent beaucoup de propositions. Mais qui les conduit ? Qui contrôle la conduite et le résultat ? Actuellement, personne. Beaucoup de choses sont donc restées au stade du papier. Bien que les aménagements du Régent, de la rue du Prado ou encore d'Ycoor ont vraiment abouti, la plupart des projets proposés n'ont pas encore été réalisés. »

Du PAES au Plan marketing territorial

L'analyse a permis de montrer que des thématiques ont été étudiées plus souvent que d'autres : il est davantage question de la station touristique que des villages du coteau, on parle beaucoup d'hébergement, de mobilité aussi. Démarré en 2001, le Plan d'action environnement et santé a été un moment clé pour Crans-Montana : le projet pilote de la Confédération a lancé bien des réflexions et pistes d'amélioration. « Le PAES est un des fondamentaux », confirme Vincent Grèzes, qui cite aussi le PDI (Plan directeur intercommunal), principal instrument de pérennisation du PAES. « En lisant les différentes études, on perçoit une cohérence structurelle. En fait, tout s'emboîte. » Sous l'égide de l'ACCM, un Plan de marketing territorial avait été rédigé, document qui s'avère, aujourd'hui encore, plein de réflexions pertinentes et bonnes idées à conserver. Le travail accompli à la HES-SO



« Notre travail permet d'apporter quelque chose d'utile aux gens qui partagent une communauté de destin », explique Vincent Grèzes.

Valais a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces qui concernent le territoire des trois communes. Une analyse SWOT actualisée sur laquelle on peut travailler.

Un cockpit pour avancer sur la voie choisie

Le rôle de Vincent Grèzes et ses collègues est de faire parler les données, de faire des propositions d'actions. Et d'aider les décideurs à les concrétiser. « Il n'y avait aucun système de suivi avec le nom de personnes désignées pour concrétiser les mesures proposées dans les études. L'inertie est due à une question d'organisation qui n'a pas été mise en place. » Pour piloter la région, la HES-SO propose un tableau de bord, un cockpit qui accompagne déjà de nombreuses municipalités et entreprises, qui aide à réaliser - et mesurer - les différentes actions. Des actions qui respecteront la vision commune fruit d'un consensus entre tous les acteurs

impliqués dans la démarche.

La SDI, une superstructure tournée vers le futur

La Stratégie de développement intercommunal est une superstructure dans laquelle tout ce qui peut être retenu des études passées et tout ce qui se travaille actuellement vient s'intégrer, y compris ce qui se réfléchit au sein d'autres commissions actives en ce moment, de même que les ateliers participatifs où décideurs et acteurs de la région se sont impliqués dans la vision du futur. Au final, elle fera l'objet d'une validation, puis d'un engagement sous la forme d'une Charte où chaque signataire s'engagera à en suivre les lignes directrices.

* Vincent Grèzes est notamment titulaire d'un Doctorat spécialisé en Intelligence Économique et Stratégique. Il est professeur de Management stratégique à la HES-SO Valais Wallis (Institut Entrepreneurship & Management).



De la multiplicité des idées sortira la Stratégie de développement intercommunal.



Joseph Bonvin préside la Commission Économie et Tourisme.

Commission Économie et Tourisme

Joseph Bonvin, président
Géraldine Bestenheider
Marilyne Emery
Sébastien Schornoz

Marie-Claire Combe, représentante du comité directeur de l'ACCM