

**Cohabitation dans les régions rurales**  
**Rapport final pour la CFM, période 2008-2011**

**Nom du projet:**



**Numéro de projet:**

**3b-08-0089**

**Organe responsable:**

**Chablais Région OIDC, Organisme intercantonal pour le développement du Chablais**

**Coordonnées avec téléphone et e-mail:**

**M. Georges Mariétan**  
CP 1295  
1870 Monthey

**Tel : 024 471 15 15**  
[oidc@chablais.ch](mailto:oidc@chablais.ch)

**Personne de contact avec téléphone et e-mail:**

**Georges Mariétan, 079 219 23 67 ; georges.marietan@chablais.ch**

**Période de projet auquel le rapport se réfère:**

**2008-2011**

**Durée totale du projet:**

**4 ans**

## **Préambule**

La phase I du projet agoris s'est déroulée de entre 2008 et décembre 2011. En date du 1<sup>er</sup> septembre, un rapport intermédiaire couvrant la phase opérationnelle a été déposé à l'CFM par courriel. Selon décision du Copil du 5 octobre 2011, ce dernier est repris quasiment de manière fidèle afin de constituer le rapport final du projet agoris qui suit. Quelques menues actualisations y ont été apportées, des pièces annexes ont été ajoutées (dont la situation financière 2008-2011). Egalement, agoris a reçu l'accord de la CFM pour prolonger son action au travers d'une phase II, perspective que le présent rapport prend également en compte en citant notamment les améliorations ou les développements futurs.

## **1. Objectifs du projet**

### **Objectif général**

Créer une Plateforme régionale *agoris* au service d'une cohabitation harmonieuse dans le Chablais en vue d'améliorer l'accueil des nouveaux arrivants, l'intégration des migrants et la participation de la population à la vie locale.

### **Objectifs principaux**

Sensibiliser les politiques locales, stimuler les collaborations et favoriser la mise en place des mesures concrètes qui permettent

- a) d'améliorer la visibilité des mesures exemplaires (bonnes pratiques) existantes dans le Chablais et identifiées en tant que telles
- b) de valoriser ces bonnes pratiques en créant les conditions et les outils propices à leur réalisation, à leur diffusion et à leur multiplication dans l'ensemble du Chablais
- c) de permettre aux communes et institutions du Chablais, de tirer profit des effets de synergie produits par la Plateforme et de se mettre ainsi concrètement au service d'une cohabitation harmonieuse.

### **Niveau d'atteinte de l'objectif général**

L'objectif général du projet, soit la création d'une Plateforme régionale, a bien été atteint puisque 7 communes (Aigle, Bex, Collombey-Muraz, Massongex, Monthey, Vérossaz jusqu'à fin 2012 et Vouvry) ont participé et souscrit à la Charte agoris (adhésion à la vision et aux principes directeurs pour une cohabitation harmonieuse).

### **Niveau d'atteinte des objectifs principaux**

Au terme de la phase projet 2008 – 2011, la Plateforme est enfin opérationnelle et produit des résultats concrets. A fin 2011, les objectifs sont atteints. Avec la réalisation et la médiatisation des premières mesures « agoris », la Plateforme peut se profiler comme instrument au service des communes impliquées, lesquelles, sans cet outil, n'auraient pas entrepris individuellement des actions comme *la fête des voisins*, le spectacle *Terre de l'Aube*, l'adaptation *Chablais* du jeu *HelvetiQ* ou l'élaboration d'un espace « accueil – intégration » sur leur site internet.

A noter cependant que la plupart des mesures citées ci-dessus se sont concrétisées à partir du printemps 2011. Auparavant, le projet manquait d'activités concrètes et donc de visibilité ou de compréhension auprès des municipalités de la région.

#### **Améliorations :**

A court et moyen termes, un meilleur équilibre et enchevêtrement entre phase de réflexion, phase de communication et phase opérationnelle devront être trouvés sur l'ensemble du projet (comme cela fut le cas durant l'année 2011).

Il s'agira également de diversifier les outils de la plateforme en concertant rapidement les communes à propos de leurs souhaits, leurs attentes, afin de cerner des mesures adaptées et les mettre en œuvre dans les meilleurs délais.

Les objectifs principaux du projet agoris seront effectivement atteints lorsque les communes et les institutions publiques s'approprient cette plateforme. Il s'agit d'un travail de longue haleine qui produit des effets à long terme.

## 2. Activités et objectifs spécifiques

Les principales activités se sont articulées autour de l'organisation et de la mise en œuvre des diverses mesures, conçues, orchestrées et réalisées avec la participation active des communes engagées, des commissions consultatives d'intégration et des institutions concernées représentées dans les groupes de travail institués à cet effet. Ces mesures répondent à des objectifs spécifiques :

- promouvoir dans les communes participantes, les valeurs agoris et l'art du vivre ensemble :
  - o **élaboration d'une Charte agoris : partiellement atteint** (cf. doc. annexe). 7 communes adhérentes. Il s'agira pour la suite de promouvoir et diffuser cette Charte auprès des communes restantes du Chablais en vue de leur adhésion aux valeurs agoris et aux activités de la Plateforme.
  - o **promotion et coordination régionale de la fête des voisins 2011 dans le Chablais : atteint** (cf. doc. annexe). La deuxième édition (2012) est en cours de préparation par la cellule opérationnelle désignée pour la phase II du projet agoris.
  - o **production et distribution d'un spectacle multimédia sur la thématique de la migration** (cf. doc. annexe) : **atteint**. Reste à tirer profit des enseignements de cette expérience pour augmenter les chances de succès des autres activités / mesures menées en parallèle.
  - o **organisation d'une manifestation fédératrice et de partage d'informations entre les différents acteurs impliqués dans l'élaboration de la première phase du projet agoris : atteint** (cf. doc. annexe). Une réunion plénière regroupant les différents acteurs et interlocuteurs (communes, cantons, Confédération, groupes de travail, direction opérationnelle,...) a été organisée le 30.11.11 au Musée du Chablais à Vouvry. Cette réunion s'est avérée être une réussite en termes de cohésion entre acteurs et partenaires du projet. Cette soirée a également été l'occasion pour les représentants communaux de se rencontrer autour du projet agoris et d'échanger. Elle s'est révélée comme mobilisatrice entre communes et milieux concernés pour la phase II.
- faire connaître et promouvoir les pratiques exemplaires en matière d'accueil et d'intégration :
  - o **réalisation d'une e-vitrine agoris** ([www.chablais.ch/agoris](http://www.chablais.ch/agoris)) : **partiellement atteint**. Il s'agit désormais de définir les modalités de sa pérennisation
  - o **conception d'un label agoris : partiellement atteint** (cf. doc. annexe). L'organisation et la diffusion du label constituent un projet en tant que tel dans la suite du projet de Plateforme agoris.
  - o **identification et valorisation des activités et des projets « passerelles » : partiellement atteint**. L'exploitation et la concrétisation de certaines de ces fiches constituent également un projet en tant que tel dans la suite du projet.
- améliorer l'accueil et l'information dans les communes
  - o **fenêtre régionale internet: atteint**. Le site régional ContAKT-net Chablais ([www.chablais.ch/accueil](http://www.chablais.ch/accueil)) a fait l'objet de 2 mandats (le premier pour la réalisation des contenus, le second pour leur implémentation). Le site régional est désormais en ligne. Selon les besoins et intérêts des communes, ce site régional, au début de la phase II, est appelé à être complètement ou partiellement implémenté sur les sites web communaux.
  - o **version « Chablais » du jeu HelvetiQ : atteint**. Le jeu HelvetiQ Chablais a été présenté lors de l'assemblée plénière du 30.11.12. Il est désormais à disposition des institutions publiques (communes, écoles, etc) à des fins d'intégration.
  - o **service-conseil et guide pour l'organisation des séances d'accueil des nouveaux arrivants : partiellement atteint** (cf. doc. annexe). Reste à assurer la communication et diffusion de ces outils. Les développements et mises à jour éventuelles dépendent des suites au projet agoris.

## 3. Effets et durabilité (impact)

Le projet *agoris* a produit des effets positifs et perceptibles :

- **7 communes** (Aigle, Bex, Collombey-Muraz, Massongex, Monthey, Vérossaz jusqu'à fin 2012 et Vouvry) **ont formellement adhéré à la Charte agoris et s'engagent ainsi explicitement en**

**faveur d'une cohabitation harmonieuse.** Ces communes représentent ensemble plus de la moitié de la population du Chablais.

- **la prise de conscience**, au niveau régional et notamment dans les communes déjà engagées, que l'installation dans le Chablais, chaque année de milliers de nouveaux habitants suisses et étrangers, constitue aussi sur le plan social (cohabitation), politique (relève) et culturel (identification) un véritable **défi pour les collectivités locales**.
- **réalisation d'une politique d'accueil et d'intégration.** La Plateforme agoris est un instrument de collaboration au service des **communes qui se mettent ensemble pour développer des solutions** et profiter mutuellement des **effets de synergies** (transferts de connaissances, compétences, contacts, exemples, coordination, etc.).
- le développement d'une **identité régionale** « Chablais » forte qui surpasse les distinctions cantonales (VS – VD), ville – campagne, plaine – montagne, **en créant, autour de projets communs et concrets, des passerelles, des collaborations et des synergies** entre les deux cantons, les communes valaisannes et vaudoises, entre les milieux associatifs, institutionnels, politiques, économiques, entre les habitants et les institutions.

#### 4. Processus

Le projet agoris, Phase I, est formellement porté (administration) et représenté par Chablais Région OI DC qui préside un comité de pilotage (Copil) réunissant les représentants municipaux et cantonaux. Le Copil détermine la direction stratégique (objectifs politiques et stratégies pour les atteindre). Son administration (préparation, pv et suivi des séances) et la conduite opérationnelle du projet (planification, tableaux de bords, coordination) ont été externalisées en 2010 sous la forme d'un mandat à une consultante indépendante. Enfin, pour concevoir et mener à bien les mesures opportunes au regard des besoins (cf. diagnostic des besoins et rapports de la réunion plénière 2009) et des objectifs agoris, la Ville de Monthey, le Bureau cantonal de l'intégration du canton de Vaud et l'Espace Prévention de l'Est vaudois, site d'Aigle, assurent, via leurs déléguées respectives, une fonction de coordination entre la Plateforme régionale agoris et les personnes clés dans les organismes concernés. Cette organisation favorise les synergies et les collaborations entre des acteurs qui poursuivent des objectifs similaires. Toutefois la gouvernance et la gestion des processus inhérents à ce type d'organisation impliquent un surplus d'activités (information, communication, encadrement, administration etc.).

Les chances d'adhésion et la participation aux activités d'agoris dépendent aussi pour beaucoup des résultats concrets qu'elles produisent. De ce fait, le pilotage du projet et des opérations sont conditionnés par une double contrainte : créer un outil de travail (plateforme) avec et pour les politiques et institutions locales d'une part et de l'autre, convaincre ces mêmes acteurs, grâce à des réalisations concrètes et visibles, de l'opportunité de cet outil. La principale difficulté du projet consiste donc à trouver un équilibre acceptable entre l'activisme productif (orientation « résultats ») et les processus de formation d'opinion (orientation « effets »).

Durant la phase opérationnelle du projet, la participation a été restreinte aux groupes de travail (GT) et partenaires chargés de réaliser les différentes mesures. A noter aussi que l'encadrement des GT et des processus participatifs mobilise des ressources non négligeables qui ont un coût réel rarement pris en compte dans la planification et la comptabilité. Concrètement, durant cette phase les ressources disponibles (financières, personnelles) se sont concentrées intégralement sur la réalisation des mesures avant la fin 2011, au détriment de la réflexion et de la communication.

#### 5. Contexte local / régional et incidences sur le projet

Face à la pénurie de logements accessibles sur l'arc lémanique, de nombreuses personnes s'installent dans le Chablais sans pour autant y exercer une activité professionnelle et s'impliquer dans la vie locale. Il s'agit donc d'un défi pour les communes de la région de créer les conditions d'une bonne intégration et d'une cohabitation harmonieuse, afin d'éviter qu'elles ne se transforment en « cités – dortoirs ». Le projet agoris est en cela un instrument de politique sociale dans le développement (économique) d'une région périurbaine comme le Chablais.

Par ailleurs, la réorganisation des régions opérée en 2010 côté valaisan et celle d'AigleRegion, organisme de développement économique du district d'Aigle, se sont répercutées aussi sur l'organisation de Chablais région OI DC et ses activités. Dans ce contexte, la forme que prendra la coordination intercantonale du Chablais, effectuée par Chablais Région OI DC –dont dépend actuellement le projet agoris- reste encore incertaine.

Enfin, les élections communales vaudoises au printemps 2011 ont également modifié la composition du Copil à quelques mois de la fin du projet.

## 6. Analyse des succès et des échecs, des opportunités et des obstacles

### 6.1 Description rétrospective des points forts et des points faibles du projet et description prospective des opportunités et des risques.

#### **Forces**

- **Synergies**, réseaux et collaborations générées par le projet de Plateforme et ses activités.
- Le **facteur humain**, principal moteur d'agoris : le projet progresse et prend corps dans les diverses mesures grâce à l'engagement, la persévérance, aux compétences, connaissances, relations et au savoir-faire des nombreuses personnes impliquées dans agoris.
- **Orientation générale** d'agoris : « l'art du vivre ensemble dans le Chablais » en vertu duquel le pluralisme culturel du Chablais est considéré comme le terreau de l'attractivité **sociale** de la région (et pas seulement économique).
- La **Charte agoris** → vision et valeurs qui permet de « formaliser » l'adhésion et la participation communes et de poser les fondements normatifs des stratégies d'intervention agoris

#### **Faiblesses**

- **Positionnement stratégique et identité** agoris : Une relative déficience dans l'information et la communication en général n'a pas permis à agoris de faire reconnaître pleinement son identité.
- **Multiplicité des acteurs impliqués, des référentiels et des intérêts** : objectifs agoris trop vagues et disparates qu'il faut constamment préciser avant même de pouvoir entreprendre quoi que ce soit. Le temps et l'activité nécessaires à ces processus de formation d'opinion en vue d'une décision sont incontournables et font partie intégrante du projet. Certaines tensions entre la direction opérationnelle (qui attend des décisions claires pour pouvoir entreprendre les travaux) et la direction stratégique (qui attend des résultats concrets et visibles pour se positionner) ont pu en découler.
- **Gouvernance** faible : le fait que Chablais Région OI DC (développement économique) soit le porteur du projet devrait être une force (symbolique, relais avec l'économie, 29 communes membres). Dans les faits, Agoris n'est pas un projet qui émane de l'OI DC et ne fait pas (encore) partie intégrante des activités et prestations de Chablais Région. De plus, la réorganisation des régions du Valais a des répercussions sur le positionnement de Chablais Région OI DC et ses domaines d'activités.
- **Organisation** du projet peu efficiente (coût – ressources investies / bénéfiques – résultats réalisés). Dispersion des activités de gestion, de fonctionnement et d'encadrement sur plusieurs prestataires de services avec pour conséquence un surplus d'administration et de coordination pour toutes les parties concernées. Coût RH : 91'300.-/an pour env. 0. 8 poste EPT réparti sur 5 personnes.
- **Administration** : problème survenu dans la tenue de la comptabilité faite par AigleRegion → difficulté à obtenir des chiffres précis relatifs aux opérations comptables (p.ex. comptes et bilan de l'exercice 2010) donc à planifier correctement les ressources disponibles / nécessaires (budgets).

#### **Risques**

- **Démotivation, désintérêt, désistements** des organismes concernés et des personnes impliquées :
  - disproportions investissements/résultats ; objectifs visés/objectifs atteints
  - surcharge des personnes impliquées (épui sement des RH)
  - disponibilités personnelles insuffisantes (p.ex. municipaux des petites communes).
- **Attentisme** des communes sceptiques qui refusent de s'engager tout en bénéficiant des synergies et des outils développés au sein d'agoris ;
- **Elections VD** : changements de personnes au Copil (représentants Aigle, Bex et VD) au mois de juillet 2011 et dans les groupes de travail pour le 2<sup>ème</sup> semestre 2011 d'autant plus que l'engagement personnel compense la faiblesse de l'organisation.
- **Politiques locales** : influences personnelles et rapports de force au sein des municipalités et OI DC
- **Réorganisation régionale** et des champs de compétences des acteurs concernés

## **Opportunités**

- **Adhésion** de nouvelles communes à la Charte agoris et à la Plateforme grâce à l'effet « boule de neige » des premières mesures réalisées → incitation pour d'autres communes à s'engager
- **Elections VD** : changements de personnes au Copil (renouvellement d'idées et dynamiques).
- **Politiques locales** : influences personnelles et rapports de force au sein des municipalités et OIDC
- **Programme CFM 2012 – 2015** : perspective d'un soutien financier pour réaliser et développer les mesures (p.ex. label) conçues dans le cadre du projet de plateforme 2008 – 2011
- **Législation fédérale** en matière d'intégration → obligations pour les cantons et les communes

## **6.2. Interprétation synthétique de l'analyse et conclusions pour le projet.**

Agoris est un projet précurseur en réponse à l'appel d'offres 2008 de la CFM lancé aux régions rurales périurbaines, invitées à proposer un projet d'intégration pour une cohabitation harmonieuse. C'est ainsi que le projet d'une plateforme régionale s'est peu à peu dessiné avec la participation des nombreux acteurs concernés et intéressés par la thématique. Au terme de cette phase de projet 2008 – 2011, agoris pose effectivement les jalons d'une stratégie organisée et concertée au niveau régional en matière d'accueil et d'intégration. Plusieurs mesures concrètes qui ont été entreprises dans ce sens n'auraient pas vu le jour sans les synergies et ressources générées par agoris.

Le projet agoris induit une approche résolument novatrice et prospective pour faire face aux défis socioculturels du boom démographique du Chablais. Les communes participantes en sont les pionnières et l'identité, le positionnement et les objectifs se précisent au fur et à mesure des travaux. Toutefois, les résultats de ces travaux ne sont pas la finalité du projet mais bien les jalons d'une collaboration « institutionnalisée » au niveau régional. Toute la problématique qui sous-tend le projet découle de cette collision d'intérêts et de référentiels où les visées à long terme axées processus (réflexions, formation d'opinion, prises de position) sont court-circuitées par des contingences de visibilité immédiate des résultats (actions concrètes).

Pour l'heure, les communes contribuent à raison d'un franc par habitant tout en fournissant en plus des ressources humaines et logistiques pour réaliser les mesures. De manière à augmenter les chances de succès du projet de Plateforme et assurer sa pérennité, agoris se doit d'être un soutien efficace et rationnel (sous la forme de services et produits) aux communes qui y contribuent financièrement. L'articulation, le mode de fonctionnement et de financement d'agoris doivent être révisés dans ce sens.

Par conséquent, une attention constante doit être portée aux intérêts, aux attentes, aux besoins et aux capacités des parties prenantes, en particulier des communes, des institutions et des associations déjà engagées dans ce projet. Pour ce faire, il faut aussi du temps et des moyens pour la communication interne et « les mises à niveau », afin de permettre à toutes les parties prenantes de comprendre les enjeux, de se positionner et de participer à bon escient. Des efforts sont nécessaires à ce niveau et des démarches dans ce sens sont prévues.

## **7. Pourquoi le caractère de « modèle » du projet: Lessons learnt / Idées pour d'autres projets**

### **Ce qui pourrait être reproduit dans une autre région / les procédés à ne pas reconduire.**

Le projet agoris (plateforme en tant qu'instrument d'une stratégie concertée d'accueil et d'intégration) est une première expérience pilote dans l'élaboration et l'organisation au niveau régional d'une politique d'accueil et d'intégration pour une cohabitation harmonieuse.

*Les éléments qui font d'agoris un projet modèle :*

- prise en compte du facteur socioculturel dans le développement économique du Chablais
- pluridisciplinarité et transversalité : des groupes de travail réunissant des acteurs issus des différents secteurs d'activités (politiques, service public, institutions, associations, spécialistes)
- concertation et participation des différents acteurs à la conception et à la mise en œuvre des outils d'une politique régionale d'intégration

Pour optimiser les chances de succès et éviter les écueils décrits ci-dessus une attention toute particulière doit être accordée au moment de la conception :

- à la gouvernance et l'organisation du projet (porteurs, acteurs, partenaires, bénéficiaires, etc.)
- aux objectifs stratégiques (en l'occurrence trop ambitieux et disparates) afin de préciser le positionnement, l'identité et donc les domaines d'activités stratégiques (services, produits à valeur ajoutée).

- à la planification et à l'organisation (objectifs SMART !, activités, ressources, calendriers) tout en tenant compte des ressources (temps, personnelles, financières, logistiques) qui doivent être mobilisées pour s'accorder préalablement sur lesdits objectifs et stratégies (participation !)
- la conception, la conduite et la réalisation d'un projet de cette envergure exigent des compétences professionnelles et donc un investissement conséquent que les porteurs et bailleurs de fonds doivent être disposés à consentir
- à ne pas conditionner la pérennisation du projet à la durée des financements exogènes (p.ex. subventions) mais à considérer ceux-ci comme une aide au « démarrage et à la mise en place ». Cela implique de prévoir dès le départ des stratégies d'autofinancement au terme de la phase « projet ».

Chablais Région OI DC  
Le Secrétaire



Georges Mariétan, Président du Copil agoris

Lieu, date: Monthey/Aigle, 2 mars 2012

## Annexes

### I Documentation relative aux activités 2010 - 2011

- I.a Charte et label agoris
- I.b Fête des voisins 2011 dans le Chablais : séance bilan 2011
- I.c Spectacle « Terre de l'Aube » : dossier pédagogique et bilan
- I.d Jeu Helvetiq – « Chablais » : plan marketing et fiche quizz (échantillon de questions distribué lors de la séance plénière)
- I.e Guide pour l'organisation de séances d'accueil
- I.f Fenêtre « accueil – intégration » : présentation du projet contact-net et 1<sup>ère</sup> page du site régional Chablais
- I.g Synthèse des réflexions et activités du GT « Passerelles – Prévention »
- I.h Communication : brochure agoris et [www.chablais.ch/agoris](http://www.chablais.ch/agoris)
- I. i Communication : script et images de la séance plénière du 30.11.2011 à Vouvry

### II Rapports de gestion

- II.a Procès-verbaux des séances de Copil juillet 2011 à décembre 2011
- II.b Situation 2008-2011, Compte détaillé 2011

### III Revue de presse – médias