

PSRM – Commune de Trient

Rapport final

Mandat confié par

Commune de Trient

Par son Président
M. Bertrand Savioz
Gilliod 27
1929 Trient

Réalisé par

HES-SO Valais-Wallis

Techno-Pôle 3
3960 Sierre

p.a. Institut Entrepreneuriat & Management

Valérie Barbey – Professeure HES
Thierry Gaillard – Professeur HES

Décembre 2019

Table des matières

MANDAT, OBJECTIFS	3
MÉTHODOLOGIE	4
PHASES 1 : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE POUR COMPRENDRE LE PRÉSENT	4
PHASES 2 : ANALYSE DU POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT	4
PHASES 3 : ÉLABORER LA VISION ET LES STRATÉGIES.....	4
PHASE 4 : ÉLABORATION D'UN COCKPIT DE DIRECTION	4
RÉSULTATS	5
PHASES 1 : ANALYSE DE LA SITUATION ACTUELLE POUR COMPRENDRE LE PRÉSENT	5
<i>Analyse des parties prenantes</i>	5
<i>Pestel</i>	6
<i>Analyse SWOT</i>	7
PHASES 2 : ANALYSE DU POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT	8
PHASES 3 : ÉLABORER LA VISION ET LES STRATÉGIES.....	8
<i>Vision 2035 : développement durable</i>	9
PHASE 4 : ÉLABORATION D'UN COCKPIT DE DIRECTION	10
<i>Tableau de bord</i>	10
CONCLUSION.....	11

Mandat, Objectifs

La commune de Trient va devoir faire face ces prochaines années à différents défis.

En effet, « les difficultés structurelles durables des régions de montagnes nécessitent des aides financières ciblées. Un mécanisme existe pour saisir les potentialités de chaque région ou commune concernée, afin de les valoriser au moyen de projets et de stratégie de développement. »¹

Afin de préparer la commune à ces défis, des mesures d'optimisation internes sont en cours, dans le but d'une réorientation stratégique. Le Conseil communal de Trient souhaite développer une vision, des stratégies et des plans de mesures pour obtenir un fil conducteur dans la planification des différentes tâches managériales. Dans ce contexte, une optimisation des éléments de fond, comme par ex. une analyse étayée de l'environnement (interne et externe), des stratégies ou des instruments de direction simples et faciles à utiliser, s'impose.

Les expériences montrent que l'implication des parties prenantes dans la définition d'un avenir commun favorise la co-crédation de projets et la co-innovation. Cette démarche de définition de vision et de stratégie commune se veut dès lors une première étape dans le développement de synergies à l'échelle de Trient, et de tout son écosystème d'acteurs.

Le présent mandat doit donc permettre d'atteindre les buts suivants :

1. Le diagnostic de la situation de départ.
2. La co-crédation d'une vision et des stratégies communes.
3. La mise en place d'un cockpit de direction stratégique.

Une telle démarche, en plus de sa fonction d'aide à la gestion, est un prérequis obligatoire pour permettre aux communes concernées de solliciter des prêts NPR sans intérêts pour des investissements figurant dans leur stratégie.²

Les livrables suivants seront élaborés :

- a) Différents outils d'analyse interne et externe complétés
- b) Vision/mission ainsi qu'une liste de stratégies, mesures et projets
- c) Cockpit de direction afin de pouvoir piloter et la mise en place des projets ainsi que les indicateurs stratégiques
- d) Rapport de synthèse PSRM

¹ <https://www.regionvalaisromand.ch/entreprise/aides-financieres-pour-communes-psrm-869.html>

² <https://www.regionvalaisromand.ch/entreprise/strategie-communes-dites-psrm-448.html>

Méthodologie

Le mandat s'est déroulé en 4 phases principales :

1. Analyse de la situation actuelle pour comprendre le présent
2. Analyse du potentiel de développement
3. Élaborer la vision et les stratégies
4. Élaborer le cockpit de pilotage

Les quatre ateliers participatifs se sont déroulés durant les mois de septembre à novembre 2019 avec un panel regroupant des membres de l'Exécutif communal de Trient ainsi que des citoyens ayant répondu favorablement à la demande des autorités pour s'exprimer sur l'avenir de la commune.

Phases 1 : Analyse de la situation actuelle pour comprendre le présent

L'objectif de cette étape est d'établir un profil SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Risques) aussi différencié que possible. Il s'agit de collecter auprès des participants des informations sur les parties prenantes, sur l'évolution, les facteurs de croissance et d'évolution, les questions sur l'avenir, les besoins, et les visions. Ces analyses sont réalisées pour répondre aux questions « qui sommes-nous » et « comment sommes-nous positionnés » ?

Phases 2 : Analyse du potentiel de développement

Dans un deuxième temps, le travail porte sur les scénarios pour le futur. Ces réflexions donnent des informations sur le potentiel de développement avec une analyse des risques probables.

Phases 3 : Élaborer la vision et les stratégies

Cette étape vise à poursuivre et concentrer la discussion sur la vision et les stratégies à l'horizon 2035.

Phase 4 : Élaboration d'un cockpit de direction

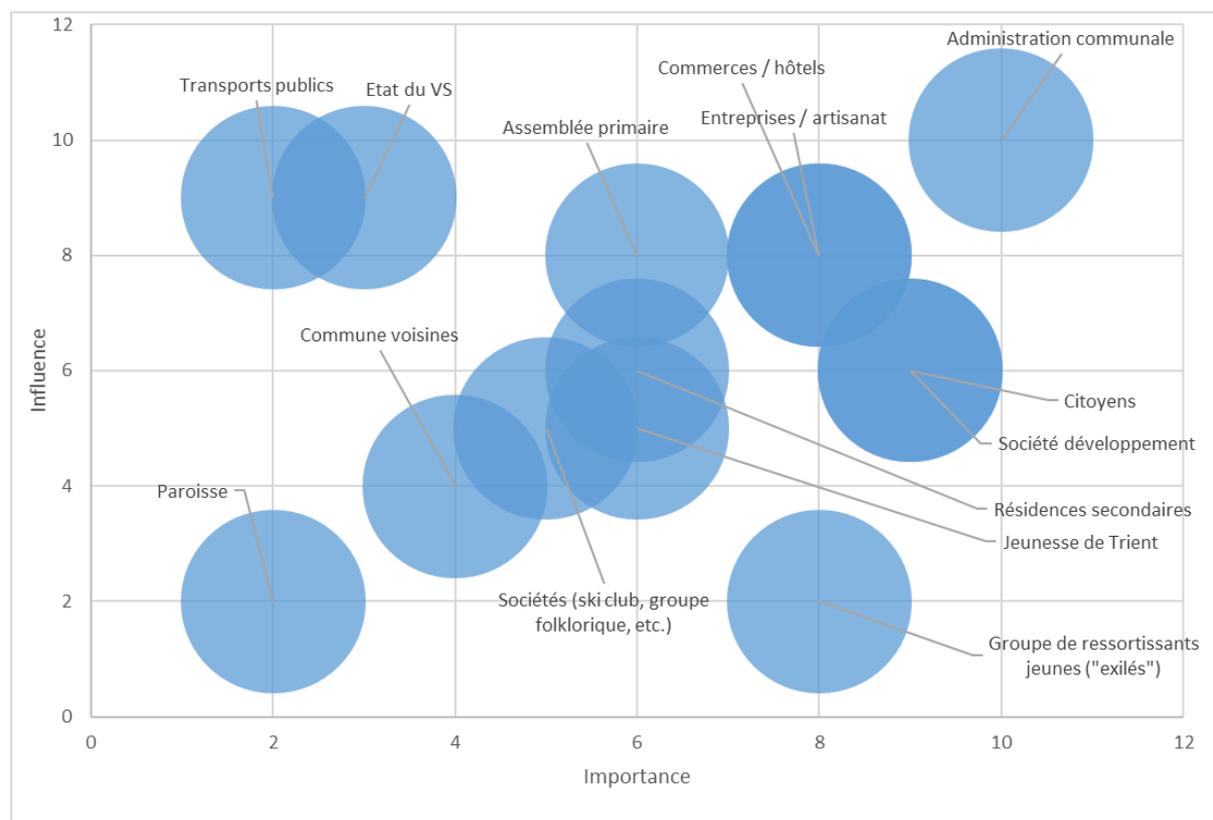
Le but cette phase est l'établissement d'un cockpit (tableau de bord) de direction qui récapitule et donne une vue d'ensemble des principaux éléments de pilotage et qui permette un suivi efficace des stratégies et des projets à mener. Dans un deuxième temps, le cockpit de direction peut se compléter par des indicateurs (Balanced scorecard), des objectifs de qualité et d'innovation ou encore des mesures de communication.

Résultats

Phases 1 : Analyse de la situation actuelle pour comprendre le présent

Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes a permis d'identifier les partenaires de la commune, et d'évaluer leur degré d'importance pour le développement économique de la commune et leur degré d'influence. Le graphique suivant montre l'évaluation qui a été faite sous l'angle de l'influence et de l'importance :



Le graphique ci-dessus, nous montre l'importance et l'influence que les répondants ont attribué prioritairement à l'administration communale ainsi qu'aux commerces/hôtels et aux entreprises/artisanat.

A contrario, la paroisse et les communes voisines se sont vues accordées moins d'importance et d'influence.

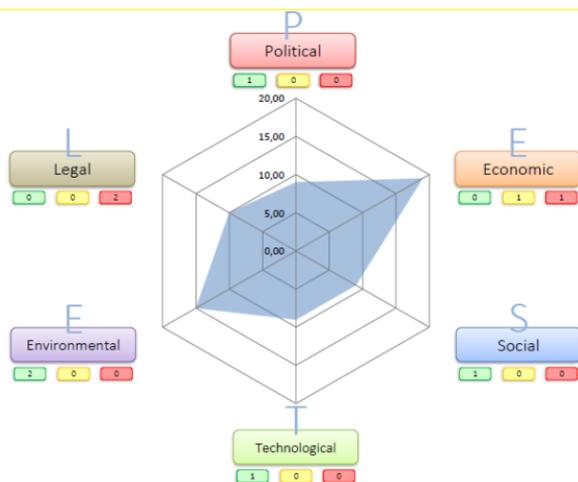
Pestel

L'analyse a hérité de l'appellation PESTEL, en regard à l'acronyme que forment ensemble les initiales des six catégories de variables macroéconomiques (Politique, Économique, Socio-culturelle, Technologique, Écologique et Légal) reprises dans le modèle³.

L'analyse Pestel pour la commune de Trient est la suivante :

Facteurs d'influence politique		Impact	Facteurs d'influence technologique		Impact
problème de relève au niveau du personnel politique		4	travail à distance		2
bonne entente avec les communes voisines		3	bonne connexion au réseau		4
collaborations internationale et intercommunale		2	maîtrise du réseau électrique		3
Facteurs d'influence économique		Impact	Facteurs d'influence écologique		Impact
isolement géographique		4	réchauffement climatique		2
manque d'attractivité pour les entreprises		3	élevage (entretien du paysage)		3
présence/exploitation des ressources naturelles		1	transports publics peu développés		4
localisation stratégique sur un lieu de passage		4	ressources (eau)		4
proximité des remontées mécaniques en France		3	nuisances du trafic		2
paysages favorables au développement du tourisme doux		4			
Facteurs d'influence sociologique		Impact	Facteurs d'influence législative		Impact
problématique démographique (exode jeunes, vieillissement population)		4	attractivité fiscale pour les citoyens		4
disparition/attractivité des lieux de rencontre		4	LAT / Lex Weber		4
télétravail		1	contrainte de la législation fédérale sur la circulation routière (route Forclaz)		2

En plus du détail qui figure dans les diverses catégories ci-dessus, le graphique de synthèse ci-dessous relève l'importance des dimensions « économique » et « environnementale ».



³ Del Marmol, T., & Feys, B. (2015). *PESTLE analysis*. 50Minutes.

Analyse SWOT

Pour rappel, l'objectif de cette étape est donc d'établir un profil SWOT aussi différencié que possible. Il s'agit de collecter auprès des participants des informations sur les parties prenantes, sur l'évolution, les facteurs de croissance et d'évolution, les questions sur l'avenir, les besoins et les visions. Ces analyses sont réalisées pour répondre aux questions « qui sommes-nous » et « comment sommes-nous positionnées » ?

« La matrice SWOT est un outil d'analyse stratégique multidimensionnel :

- d'une part, elle permet de distinguer les facteurs internes d'une organisation (forces et faiblesses) et les facteurs externes liés à l'environnement dans lequel elle évolue (opportunités et menaces) ;
- d'autre part, elle permet de trier les facteurs identifiés en fonction de l'impact espéré, pouvant être positif (forces et opportunités) ou négatif (faiblesses et menaces). »⁴.

Pour la commune de Trient les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces ont été identifiées dans la figure suivante :

Forces	Faiblesses
paysage	manque de diversité économique
eau (qualité et abondance)	activités saisonnières des commerces
calme / tranquillité	manque de lits de confort (offre hôtelière accès sur une nuit)
attractivité fiscale	transports publics (mobilité)
espace de liberté pour les enfants	manque de lieux de rencontre
biodiversité conservée	isolement géographique
bonne ambiance entre citoyens	exode des jeunes
tourisme	peu de possibilités de logement principal
espace Mont-Blanc	manque de diversité dans l'offre de logement touristique
proximité Chamonix	préjugés par rapport à l'image de la commune et de sa situation
école	exode rural
vie associative active	
bonne santé financière de la commune	
topographie plate du village	
Opportunités	Menaces
étendre liens et collaborations avec les autres communes voisines	perte d'autonomie (en lien avec les communes voisines, le canton et la Confédération)
rénovation Cœur du Glacier ==> favoriser développement économique (notamment logements) et liens sociaux	disparition du glacier (perte de revenus)
réchauffement climatique ==> climat plus agréable et attractif en altitude / développement de certaines cultures	fermeture de l'école
gestion locale des ressources forestières	réchauffement climatique (problèmes géologiques)
émergence d'une école privée	vieillesse démographique

⁴ Speth, C. (2015). *La Matrice SWOT*. 50Minutes.

Phases 2 : Analyse du potentiel de développement

Pour cette phase de l'analyse, chaque participant a été invité à réfléchir à sa vision de la commune idéale de Trient à l'horizon 2035 et identifier ainsi le potentiel de développement à long terme. Ci-dessous figurent les éléments de synthèse récurrents qui en émanent :

- Les personnes qui ont participé à l'analyse relèvent toutes l'importance prioritaire de pérenniser l'école du Village. Des pistes ont déjà été identifiées, notamment celle de créer une école présentant des atouts particuliers qu'on ne trouve pas partout : l'enseignement par projet dans un contexte proche de la nature.
- Il a également été jugé très important de conserver un village vivant, composé de familles avec des enfants. Cette approche est en parfaite cohérence avec le point précédent. La pérennité de l'école passe par la présence d'enfants dans le village qui pourront fréquenter l'école, et par l'augmentation de son attractivité à l'extérieur de la commune grâce à ses particularités évoquées ci-dessus.
- En complément au point précédent, il faut relever également une volonté de développer les échanges intergénérationnels, par les manifestations et activités organisées dans la commune.
- L'aspect « naturel » du village et de son environnement doit être conservé.
- L'évolution démographique de la population devra être en adéquation avec les infrastructures à disposition (env. 200-250 habitants).
- Les personnes qui ont participé à l'analyse souhaitent également relever un défi technologique en mettant en place l'autonomie énergétique de la commune.
- Finalement, une réflexion sur le développement économique a été partagée par les personnes qui ont participé à l'analyse. La vision du développement économique de la commune de Trient s'articule autour d'activités économiques en lien avec l'environnement (agriculture de niche, chaufferie, tourisme doux, agrotourisme, activités de niche complémentaires). Il s'agit de mettre en place un circuit vertueux.
- Certaines personnes étaient également d'avis qu'une réflexion plus profonde sur le modèle économique devrait être menée pour revenir à plus de simplicité.

Phases 3 : Élaborer la vision et les stratégies

Les différentes pistes de développement à long terme qui ont été identifiées et jugées importantes dans la phase précédente, par les personnes qui ont participé à ce projet, ont été analysées pour élaborer la vision pour la commune de Trient à l'horizon de 2035. Il en est ressorti que les dimensions proposées s'intégraient intuitivement dans un modèle de développement durable recouvrant les 3 dimensions usuelles.

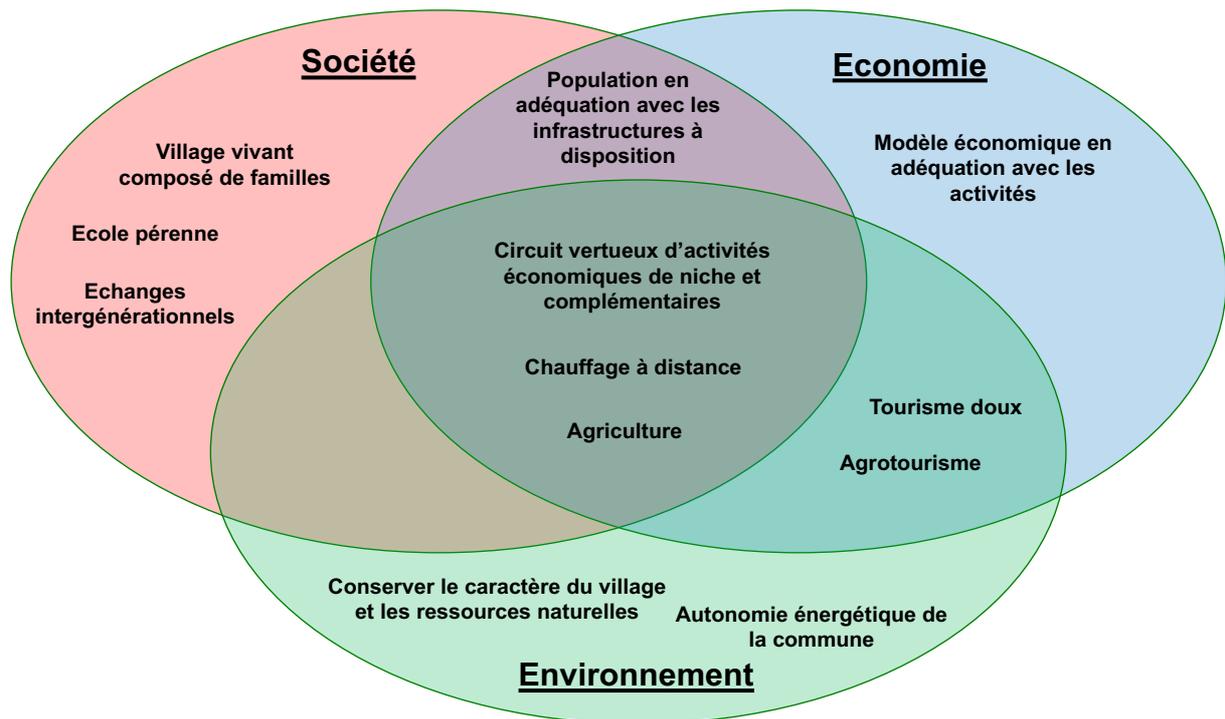
Il existe de nombreuses définitions du développement durable. La plus citée définit le développement durable comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (rapport Brundtland, 1987).

Le développement durable se compose de trois dimensions : La société, l'économie et l'environnement, ainsi que des liens étroits qui unissent les dimensions entre elles.

Le schéma suivant présente la vision 2035 de la commune de Trient.

Les pistes de développement identifiées par les personnes qui ont participé au projet peuvent être placées dans les 3 dimensions du développement durable. Il existe des liens très étroits entre elles, certaines conditionnent même les autres. Le circuit vertueux d'activités économique de niche et complémentaire concerne à la fois la question sociale, la question économique et même la question environnementale.

Vision 2035 : développement durable



Sur la base de cette vision, les participants au projet ont décidé de définir les 3 dimensions du développement durable comme les grands axes stratégiques du développement futur de la commune. Ils ont été intégrés dans le cockpit, soit le tableau de bord stratégique de la commune.

Phase 4 : Élaboration d'un cockpit de direction

Tableau de bord

La dernière phase du projet a permis de construire un tableau de bord pour la commune de Trient.

Ce tableau est composé de la manière suivante :

- La première colonne indique les axes stratégiques, les couleurs correspondent à un axe stratégique : bleu pour la dimension Société, orange pour la dimension Economie et vert pour la dimension Environnement.
- La deuxième colonne contient les objectifs stratégiques définis par les participants pendant les workshops
- La troisième colonne contient les indicateurs de mesure qui permettront à la commune d'évaluer l'avancement et l'impact de son développement.
- La quatrième colonne indique les projets à mettre en œuvre pour réaliser les objectifs et développer la stratégie de la commune de Trient
- Dans la cinquième colonne, les participants ont évalué le degré de priorité de chaque projet.

Axes Strat.	Objectifs	Indicateurs	Projets	Priorité
Société	développer l'attractivité de la commune comme lieu d'éducation et d'échanges intergénérationnels	nombre d'enfants qui fréquentent l'école nombre de projets intergénérationnels développés pérennité du jardin à moyen terme (à 2 ans)	projet de transformation de l'école (éducation par projet, immersion)	1
	développer les activités en lien avec le nouveau concept de l'école pour l'enseignement par projet	nombre d'enfants qui s'inscrivent à l'école hors commune part du programme réalisé par projets (nombre de projets)	projet de transformation de l'école (éducation par projet, immersion)	1
	développer davantage le lien social notamment "hors-saison" (tourisme doux via location appartements / restaurants / salle spectacle / musée)	taux de fréquentation des infrastructures (appartements / restaurants / salle spectacle / musée) nombre de représentations (spectacles) diversité de l'offre de produits locaux	projet Cœur du Glacier	1
	construire du lien social autour des fêtes traditionnelles du village et d'activités sportives	taux de fréquentation des activités proposées par les sociétés locales	projet biathlon hivernal	2
	construire du lien social autour des fêtes traditionnelles du village et d'activités sportives	taux de fréquentation des activités proposées par les sociétés locales	agrandissement terrain de foot	2
Economie	développer des activités (appartements, restaurant, salle spectacle, musée)	rentabilité des activités/prestations	projet Cœur du Glacier	1
	développer de nouvelles activités économiques autour de la correction du Trient	nombre d'activités (promenades, pêche, etc.) fréquentation des activités enquête de satisfaction des activités pour améliorer l'offre de prestations	projet pisciculture	3
	redynamiser secteur de Litroz	réalisation de la passerelle élaborer des demandes de fonds pour la restauration du patrimoine	projet d'une passerelle pour favoriser les circuits pédestres (tourisme doux /rhabilitation bâtiments du hameau)	2
	développer l'alpage de Catogne et des Preises	réalisation des travaux (restauration des bâtiments) finalisation de la construction de la route	développer l'alpage de Catogne - tour de la vallée du Trient - concept fermes de montagne sur 4 communes (2)	1
	inciter/relancer activité "chambres d'hôtes"	réalisation d'une campagne d'information explications sur la marche à suivre	prospection auprès de citoyens intéressés	2
	développer activités sportives	infrastructures développées fréquentation	projet biathlon hivernal / agrandissement terrain de foot	2
	développer des mesures d'autonomie énergétique	étude de faisabilité nombre d'utilisateurs du service (chauffage à distance)	chauffage à distance / usine électrique (études en cours)	1
	développer le télétravail	étude de faisabilité	évaluer l'opportunité de développer concept de coworking	2
Environnement	développer l'image du village autour des richesses naturelles des lieux humides (parc régional)	réalisation d'un concept de communication	projet autour de la réfection du Trient	3
	redynamiser le secteur de Litroz	idem	projet d'une passerelle pour favoriser les circuits pédestres (tourisme doux /rhabilitation bâtiments du hameau)	2
	profiter de l'opportunité de la correction du Trient	fréquentation concept com	aménagement d'une promenade le long de la rivière	1
	développer l'autonomie énergétique de la commune	idem	usine électrique / chauffage à distance	2
	développer les activités pédestres	fréquentation (compteur) km d'activités	projet "traces de Trail" (4 parcours différents qui partent de Trient)	1
	développer l'entretien du patrimoine et la sécurité des infrastructures	nombre de mètres préservés, restaurés	patrimoine 19èmes. - ancienne route de la Forclaz (travaux d'entretien et de réparation) - piste de luge	3

1 = très urgent, 2 = urgent, 3 = peu urgent

Conclusion

L'élaboration de la stratégie de la commune a été réalisé dans le cadre d'une approche participative. Elle a permis notamment d'intégrer ces citoyens de la commune dans la réflexion, favorisant ainsi une identification de la population à la stratégie élaborée. L'implication de personnes extérieures au cercle politico-administratif a pour but de favoriser l'identification des besoins et des attentes de la population, ainsi que de favoriser une appropriation du projet par les citoyens.

La commune dispose des éléments pour prendre des décisions sur les projets à mettre en œuvre en priorité. Le cockpit intègre également la gestion des projets qui pourra être utilisé pour décrire et gérer les objectifs prioritaires qui seront retenus pour être développés.

Le cockpit doit être considéré comme un outil dynamique qui devrait être mis à jour et complété au fur et à mesure de l'évolution du temps, afin de concentrer tous les éléments et informations disponibles et nécessaires à la prise de décision.