

Stratégie Réseau des Villes de l'Arc Jurassien (RVAJ)

Projet de stratégie pour le RVAJ, élaboré avec le Bureau et le Secrétariat du RVAJ lors de l'atelier « perspectives » du 22 octobre 2019.

Version finale – Novembre 2019

Le présent document consiste en un projet de stratégie qui comprend les discussions et positions des participants lors de l'atelier « perspectives » du 22 octobre 2019.

La stratégie est composée essentiellement de trois éléments :

- La vision : elle reste très générale et indique ce à quoi le RVAJ devrait idéalement ressembler à l'avenir et quelle contribution le RVAJ voudrait apporter à cette vision. Ce dernier élément est généralement présenté comme la « mission ». Souvent la vision inclut aussi une « revendication » (ou « Claim »), tel qu'un slogan accrocheur.
- Les orientations stratégiques : il s'agit des grandes orientations que le RVAJ entend prendre sur les dix prochaines années pour réaliser la mission.
- Objectifs à moyen terme et mesures concrètes à court terme : les objectifs à moyen terme doivent être atteints dans les trois à quatre prochaines années à l'aide des mesures formulées.

Interface a été mandaté par le RVAJ pour élaborer ses orientations stratégiques. Le point de départ de l'étude consistait en une analyse des forces et faiblesses du RVAJ ainsi que des opportunités et des menaces auxquelles le réseau est confronté. Dans le cadre de l'atelier « perspectives » qui regroupait les membres du Bureau et le secrétariat du RVAJ, l'analyse FFOM a été discutée et les premières orientations stratégiques, objectifs et mesures ont été formulés. Dans un second temps, le Président du RVAJ, les trois membres du Secrétariat du RVAJ ainsi qu'Interface se sont retrouvés lors d'une séance post-atelier afin de discuter et finaliser les orientations stratégiques et les premières mesures. Le présent document est le résultat de ces deux phases de discussion : en groupe lors de l'atelier et en comité réduit lors de la séance post-atelier.

Le présent document de travail résume dans son premier chapitre la vision du RVAJ qui a émergé des discussions lors de l'atelier. Le deuxième chapitre présente les orientations stratégiques qui sont elles aussi le résultat des débats lors de l'atelier. Nous avons développé au total cinq orientations stratégiques. Chaque orientation est résumée en quelques mots (en bleu) puis déclinée en plusieurs points. Dans le chapitre trois, les objectifs à moyen terme et les mesures concrètes qui ont été évoqués lors de l'atelier et de la séance post-atelier sont énumérés pour chaque orientation stratégique.

1. Vision

Slogan : « RVAJ, le réseau qui agit »¹

Le RVAJ regroupe les forces des communes avec une fonction de centre de l'Arc jurassien et fait valoir les intérêts de ce territoire.

L'Arc jurassien est un territoire riche et diversifié qu'il convient de défendre et de mettre en valeur. Le Réseau des Villes de l'Arc Jurassien vise à regrouper et à coordonner les forces et actions des communes avec une fonction de centre de la région. Il est un acteur-clé dans l'élaboration et la mise en œuvre d'actions au bénéfice de ses membres. Le RVAJ passe outre les frontières communales et cantonales pour défendre les intérêts de la région.

Déroulement des réflexions lors de l'atelier :

Lors de cet atelier, les participants ont eu pour tâche de développer la future vision du RVAJ à l'aide d'une priorisation des propositions d'orientations stratégiques d'Interface et de discussion en petits groupes et en plenum.

Tandis que le groupe 1 a opté pour la vision suivante : Le RVAJ regroupe/coordonne les forces des communes de l'Arc jurassien avec une fonction de centre et fait valoir leurs intérêts, le groupe 2 a pour sa part préféré la vision suivante : Le RVAJ fait de l'Arc jurassien un véritable territoire fort et uni, indépendant des frontières communales et cantonales. De ces deux visions ressortent deux éléments essentiels : l'idée de territoire de l'Arc jurassien et celle des intérêts qu'il est nécessaire de reconnaître et faire valoir en dehors des limites cantonales. La vision définitive consiste en une combinaison des deux propositions de vision et a été décidée et reformulée en accord avec le Président et le Secrétariat du RVAJ. La vision « Le RVAJ regroupe les forces des communes avec une fonction de centre de l'Arc jurassien et fait valoir les intérêts de ce territoire » est prévue pour un horizon temporel de dix années.

Puisque tous les participants de l'atelier ont rappelé l'absolue nécessité que les communes et les cantons aient une vision commune de l'Arc jurassien pour travailler ensemble à l'avenir, la première orientation stratégique consistera en un rapprochement avec arcjurassien.ch dans l'optique d'instaurer un dialogue entre les deux entités. Il s'agira de mettre en place un espace de concertation et de définition du territoire dans lequel les décisions stratégiques et politique se prendront. Il est en effet désormais impératif de positionner le territoire de l'Arc jurassien afin de le démarquer et de le faire rayonner au-delà des frontières cantonales. Les orientations qui suivent concernent plus directement le RVAJ dans son fonctionnement, ses domaines d'activité et sa gouvernance. Dans le chapitre suivant, les orientations stratégiques sont donc présentées une à une. Elles découlent de la vision et sont une manière de concrétiser la vision.

À noter encore que la semaine suivant l'atelier « perspectives », une séance avec le Président du RVAJ, le Secrétariat et Interface a eu lieu. Lors de celle-ci, la vision, les orientations stratégiques, les objectifs à moyen terme et les mesures concrètes ont été rediscutées et retravaillées pour aboutir au présent document.

¹ Alternatives : « RVAJ, territoire d'énergies » / « RVAJ, une précision naturelle »

2. Orientations stratégiques

Orientation stratégique n°1 : le RVAJ est un acteur incontournable dans l'élaboration de la vision territoriale pour l'Arc jurassien

Le RVAJ élabore une vision territoriale pour l'Arc jurassien en concertation avec **arcjurassien.ch**. Il est l'organisme privilégié par les communes pour faire entendre leurs voix.

Il découle de l'Orientations stratégique n°1 que :

- Le RVAJ travaille en concertation avec l'Association **arcjurassien.ch** pour mettre en œuvre une vision territoriale pour l'Arc jurassien.
- Le RVAJ travaille sur un pied d'égalité avec **arcjurassien.ch**.
- Grâce au RVAJ, les revendications des communes ont un écho aux échelons supérieurs.
- Le RVAJ participe au positionnement et à la reconnaissance de l'Arc jurassien.

*Les réflexions et discussions dans le cadre de l'atelier ont souligné la nécessité de développer une vision du territoire de l'Arc jurassien. Celle-ci doit permettre de guider les futures grandes actions et projets dans la région. Pour se faire, le RVAJ entretient un dialogue avec **arcjurassien.ch** (l'association qui regroupe les quatre cantons de l'Arc jurassien) pour étudier l'élaboration de cette vision. Le RVAJ, de par ses succès précédents et en tant qu'association représentante des communes de l'Arc jurassien avec une fonction de centre, joue un rôle de premier plan dans l'élaboration de la vision à l'échelle régionale.*

Orientation stratégique n°2 : le RVAJ défend ses intérêts là où les décisions se prennent

Le RVAJ devient un acteur reconnu et exerce des activités de lobbying auprès des cantons dans un premier temps, et de la Confédération dans un second temps. Le RVAJ est reconnu officiellement comme le représentant des communes de l'Arc jurassien.

Il découle de l'Orientations stratégique n°2 que :

- Le RVAJ fait valoir les intérêts des communes au niveau institutionnel, d'abord à l'échelle cantonale, mais aussi à l'échelle fédérale.
- Le RVAJ fait preuve de réactivité pour se positionner sur des thèmes importants pour ses membres.

Le RVAJ doit défendre les intérêts de ses membres lors des différents débats à l'échelle cantonale et nationale. Il doit donc être actif aux niveau cantonal et fédéral pour faire pression en faveur de ses communes membres et de leurs intérêts. Pour cela, il doit être reconnu en tant que tel par les autres acteurs de la région, notamment par les cantons.

Orientation stratégique n°3 le RVAJ fait office de pionnier dans les activités qu'il mène

Le RVAJ mène des actions innovantes sur des sujets et domaines d'avenir que les cantons n'ont pas encore ou très peu abordé. L'échelon des villes est l'échelon idéal pour entreprendre des projets pilotes dans des domaines peu explorés.

Il découle de l'Orientation stratégique n°3 que :

- Grâce à ses membres, le RVAJ est au courant des préoccupations du terrain et peut donc agir en fonction dans le choix de ses activités.
- Les domaines d'activités doivent concerner une majorité des communes membres du RVAJ.
- Le RVAJ doit se concentrer sur quelques projets pionniers et éviter de se disperser.

Au cours de son histoire, le RVAJ s'est emparé de thèmes qui n'étaient pas à l'agenda des politiques ou peu en vogue dans la région de l'Arc jurassien. Le réseau a par exemple été l'un des premiers à se positionner et à agir dans le domaine du tourisme. Son action a mené à la mise en place de l'Association J3L (Jura & Trois-Lacs), aujourd'hui reconnue comme acteur central du tourisme dans la région. En outre, le RVAJ s'est emparé du thème de l'énergie lorsque celui-ci n'était pas encore un thème prépondérant pour les exécutifs des communes de l'Arc jurassien. Avec l'importance sans cesse croissante de la thématique de l'écologie, les activités du RVAJ ont su porter leurs fruits il y a déjà plusieurs années à l'échelle des communes. Aujourd'hui, le thème de l'économie présentielle, étudié depuis plusieurs années au sein du réseau, va dans le même sens. Le RVAJ doit savoir garder cette position de « first timer » à l'avenir.

Orientation stratégique n°4 : le RVAJ communique à l'interne et à l'externe pour se faire connaître et reconnaître

Le développement de la communication est un facteur essentiel pour le RVAJ dans la suite de ses activités. Non seulement le réseau doit améliorer sa communication à l'interne entre ses membres, mais il doit aussi mieux communiquer à l'externe. Cette orientation stratégique permet de faire reconnaître le rôle du RVAJ dans la région de l'Arc jurassien ainsi que les actions qu'il mène en faveur des communes.

Il découle de l'Orientation stratégique n°4 que :

- Le RVAJ développe une stratégie de communication adaptée pour informer à l'interne du RVAJ et vers l'extérieur.
- Les maires/syndics/présidents membres du RVAJ font connaître le réseau au sein de leurs structures institutionnelles communales.
- Les institutions de la région reconnaissent le réseau et le consultent et recourent à ses services lorsque des projets à l'échelle des communes émergent.
- La population a connaissance des activités du réseau.

Premièrement, au niveau interne du réseau, la communication n'est à l'heure actuelle pas adéquate. Il faut que le RVAJ améliore la circulation et la transparence de l'information. Deuxièmement, le RVAJ souffre d'un déficit de reconnaissance important. Il doit donc faire connaître son rôle, ses activités et sa vision ; au niveau institutionnel dans un premier temps, puis au niveau de la population dans un second. Pour cela, le RVAJ développe une stratégie de communication efficace et ciblée sur les institutions des communes, des cantons et de la Confédération. Dans un second temps, une stratégie de

communication ciblée sur la population sera établie, afin de faire connaître le RVAJ aux habitants de la région de l'Arc jurassien.

Suite aux discussions de l'atelier durant la matinée, le thème de la gouvernance n'a pas été priorisé par les participants. Cependant, il est réapparu à plusieurs reprises lors des discussions en petit groupe ainsi qu'en plenum l'après-midi. D'après nos analyses antérieures et les conclusions tirées lors de l'atelier « perspectives », il nous a semblé nécessaire de tout de même élaborer une orientation stratégique sur ce thème. Ainsi, nous proposons la 5^{ème} Orientation stratégique suivante :

Orientation stratégique n°5 : le RVAJ adopte une nouvelle gouvernance en phase avec sa nouvelle vision

Le RVAJ possède une gouvernance qui inclut et responsabilise tous ses membres. Il est doté d'une organisation efficace grâce à laquelle les organes opérationnels (commissions de travail) puissent mener au mieux les projets du RVAJ. Grâce à cette gouvernance, les responsabilités de tous les organes sont claires.

Il découle de l'Orientation stratégique n°5 que :

- Le RVAJ assure la mise en œuvre optimale des projets grâce à une gouvernance claire.
- La communication entre les différents organes du RVAJ (Secrétariat, Bureau, commissions) est améliorée.
- Le RVAJ possède une force opérationnelle pour coordonner et mener à bien les projets.
- Les membres du RVAJ sont impliqués dans les processus de décision du réseau.

La gouvernance du RVAJ comporte à l'heure actuelle plusieurs défauts : les responsabilités ne sont pas claires, les membres ne sont pas encouragés à s'impliquer dans les activités du réseau, la communication entre les différents organes n'est pas adaptée, etc. Le RVAJ doit donc se doter d'une gouvernance plus efficace et transparente en phase avec sa nouvelle vision. Concrètement, il s'agira de revoir le fonctionnement et l'organisation du Bureau, le rôle du secrétariat ou encore le fonctionnement des commissions. Cette restructuration doit s'accompagner d'une réflexion sur le budget du RVAJ et le rôle des différents acteurs au sein du réseau. La nouvelle gouvernance doit aider le RVAJ à clarifier les responsabilités et les rôles dans les différentes étapes de mise à l'agenda et de mise en œuvre des projets.

3. Objectifs à moyen terme et mesures concrètes

Ce chapitre présente les objectifs à moyen terme ainsi que les mesures concrètes pour les atteindre. Ces objectifs et mesures sont issus à la fois de l’atelier « perspectives » et de la rencontre une semaine plus tard avec le Président et le Secrétariat du RVAJ. Chaque objectif est accompagné de plusieurs mesures concrètes.

Orientations stratégiques (10 ans)	
Objectifs à moyen terme (3-4 ans)	Mesures concrètes
Orientation stratégique n°1 : le RVAJ est un acteur incontournable dans l’élaboration de la vision territoriale pour l’Arc jurassien	
<p>1.1 Le RVAJ se positionne comme un acteur important pour les autres parties prenantes qui participeront à l’élaboration de la vision territoriale</p> <p>1.2 RVAJ et arcjurassien.ch s’entendent pour mettre en place une concertation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le RVAJ prend contact avec arcjurassien.ch sur l’attribution d’un mandat pour définir la vision territoriale - Élaboration d’un cahier des charges pour un appel d’offre en partenariat avec arcjurassien.ch - Attribution d’un mandat pour développer la vision territoriale pour l’Arc jurassien en partenariat avec arcjurassien.ch - Participation à l’élaboration de la vision - Le RVAJ fait le lien entre la vision territoriale développée pour l’Arc jurassien et les activités du RVAJ - Le RVAJ assure des échanges réguliers entre les personnes désignées pour la concertation
Orientation stratégique n°2 : le RVAJ défend ses intérêts là où les décisions se prennent	
<p>2.1 Le RVAJ fait valoir ses intérêts au niveau des cantons</p> <p>2.2 Le RVAJ est proactif sur les actualités qui touchent le réseau</p> <p>2.3 Le RVAJ connaît les activités de ses membres et est en mesure de déterminer leurs points communs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le Secrétariat établit une liste des programmes de la Confédération sur lesquels le RVAJ souhaite intervenir - Le Secrétariat RVAJ réalise un inventaire des activités actuelles et futures de ses membres dans l’optique de développer ses actions de lobbying - Les membres du RVAJ font part de leurs intérêts au Bureau et au Secrétariat - Le Secrétariat établit une liste d’acteurs-clés / d’interlocuteurs actifs dans la région de l’Arc jurassien
Orientation stratégique n°3 : le RVAJ fait office de pionnier dans les activités qu’il mène	
<p>3.1 Étudier les sujets d’avenir pour les dix prochaines années, notamment directement auprès des communes membres</p> <p>3.2 L’économie présentielle est le sujet clé pour les quatre prochaines années</p> <p>3.3 Le RVAJ se dote d’un programme d’activités</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le RVAJ réalise un inventaire des activités actuelles et futures de ses membres (de même type que sous l’Orientation stratégique n°2) - Le Secrétariat du RVAJ fait une veille des domaines ou activités qui peuvent faire l’objet de projets (comme par exemple la médecine de proximité) - Le Secrétariat du RVAJ étudie les différents domaines dans lesquels il est possible de déposer des projets-modèles auprès de la Confédération

	<ul style="list-style-type: none"> - Le RVAJ communique sur ses succès pour mettre en avant son caractère de pionnier - Le RVAJ valorise le Programme Énergie et ses réussites avant de le clore officiellement. Pour cela, le Secrétariat tire un bilan des activités menées et des réussites du projet. Il clôture le projet avec la cellule politique et technique et remercie les participants pour leur travail - Décider la suite de la collaboration avec Ecoparc - Le RVAJ tire un bilan sur les activités menées dans le domaine de l'économie présentielle et décide de la direction à prendre pour les prochaines années - Le RVAJ se dote d'un financement propre pour chaque projet entrepris. Ce financement comprend le travail de coordination mais aussi d'animation des activités
<p>Orientation stratégique n°4 : le RVAJ communique à l'interne et à l'externe pour se faire connaître et reconnaître</p>	
<p>4.1 Le RVAJ assure une communication claire à l'interne du réseau</p> <p>4.2 Le RVAJ se fait connaître dans les structures institutionnelles des communes et des cantons de l'Arc jurassien</p> <p>4.3 Le rôle du RVAJ est reconnu et il peut traiter d'égal à égal avec les cantons de la région</p> <p>4.4 Le RVAJ se fait connaître parmi la population</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le RVAJ adopte une stratégie de communication, comprenant notamment la mise en place d'un site internet (avec une version mobile) et d'une newsletter à l'interne - Le RVAJ sensibilise ses membres sur son rôle, qui passeront le mot au sein de leurs collègues communaux - Le site web est mis à jour pour assurer une communication externe claire
<p>Orientation stratégique n°5 : le RVAJ adopte une nouvelle gouvernance en phase avec sa nouvelle vision</p>	
<p>5.1 Responsabiliser les communes membres afin de les impliquer au mieux dans le fonctionnement du réseau, notamment au sein du Bureau</p> <p>5.2 Renforcer le rôle du Président et instaurer celui de Secrétaire général</p> <p>5.3 Revoir la composition du Bureau du RVAJ</p> <p>5.4 Revoir la répartition des centimes provenant des communes en fonction des projets entrepris</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Assigner un ou deux membres du bureau pour chaque domaine d'activité ou projets ; assurer un lead thématique - Création d'un organigramme de l'association - Mettre en place une nouvelle organisation des commissions de travail et évaluer la prise en charge de la coordination des groupes par un organisme externe - Renforcer le rôle du Secrétaire général et de ses collaborateurs en définissant leurs rôles et attribuer des champs d'actions - Prévoir une partie administrative dans les budgets des projets pour le soutien et le suivi