



Rapport de synthèse – 20.09.2018

Financement de tâches communes et compensation des avantages et des charges : recommandations pour les espaces fonctionnels

Sur mandat de la Conférence tripartite (CT)

Impressum

Citation recommandée

Auteur : Ecoplan
Titre : Financement de tâches communes et compensation des avantages et des charges : recommandations pour les espaces fonctionnels
Sous-titre : Rapport de synthèse
Mandant : Conférence tripartite (CT)
Lieu : Berne
Date : 20.09.2018

Groupe d'accompagnement

Direction : Nadine Eckert, collaboratrice scientifique, Secrétariat de la CT / Conférence des gouvernements cantonaux (CdC)

Représentants de la Confédération :

- Daniel Arn, chef de section suppléant, Office fédéral de l'environnement (OFEV)
- Christina Hürzeler, collaboratrice scientifique, Office fédéral du développement territorial (ARE)

Représentants des cantons :

- Urs Brasser, secrétaire aux finances du canton des Grisons
- Thomas Minger, responsable du secteur Politique intérieure, Secrétariat de la CT / Conférence des gouvernements cantonaux (CdC)
- Yvonne Reichlin-Zobrist, responsable de la Direction des communes du canton d'Argovie

Représentants des villes et des communes :

- Emmanuel Bourquin, chef de service, Service des finances, Ville de Lausanne, délégué de l'Union des villes suisses (UVS) et de la Conférence des directrices et directeurs des finances des villes (CDFV)
- Karin Christen, responsable du domaine Politique financière de l'UVS
- Magdalena Meyer-Wiesmann, cheffe de projet au sein de l'Association des Communes Suisses (ACS)
- Barbara Santschi, responsable de l'état-major de direction de l'UVS
- Daniel Schaffner, administrateur des finances de la ville de Berne, délégué de l'UVS et de la CDFV

Équipe de projet Ecoplan

Felix Walter
Julian Frank
Matthias Setz
Svenja Strahm

Le rapport reflète l'opinion de l'équipe de projet, laquelle ne recoupe pas nécessairement celle du mandant ou des organes d'accompagnement.

ECOPLAN AG

Recherche et conseil
en économie et politique

www.ecoplan.ch

Monbijoustrasse 14
CH - 3011 Berne
Tél. +41 31 356 61 61
bern@ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25
CH - 6460 Altdorf
Tél. +41 41 870 90 60
altdorf@ecoplan.ch

Sommaire

Sommaire	3
1 Introduction : de quoi s'agit-il ?	4
2 Procédé : cinq questions pour cinq étapes clés	4
2.1 Analyse des besoins : la mise en place d'un système de financement ou de compensation est-elle vraiment nécessaire ?	6
2.2 Quels acteurs pour quel territoire ?	10
2.3 Quels sont les modèles de financement et de compensation pertinents ?	10
2.4 Évaluation : comment procéder ?	12
2.5 Mise en œuvre : comment assurer le succès d'un système ?	14
3 Cas concrets : aperçu de la diversité des solutions possibles	15
3.1 Solutions couvrant différents secteurs	15
3.2 Solutions dans les secteurs de la culture et du sport	16
3.3 Systèmes de compensation dans le secteur du tourisme	17
3.4 Systèmes de compensation liés à des zones d'activités	17
3.5 Compensation des charges de centre dans les agglomérations	18
3.6 Environnement : exemples choisis	19
4 Recommandations générales	20
Bibliographie	22
Annexe A : Exemples pratiques	24

1 Introduction : de quoi s'agit-il ?

Comment financer des tâches communes et répartir les avantages et les charges au sein d'une région ? La présente synthèse répond à cette question en formulant, à la manière d'un fil conducteur, des recommandations quant aux formes que peuvent prendre les systèmes de financement et de compensation, tout en présentant différents exemples d'applications concrètes. Elle résume avant tout les enseignements tirés d'une étude réalisée sur mandat de la Conférence tripartite, qui sont plus largement exposés dans un rapport de base détaillé.¹ À partir de ces recommandations et des exemples traités, cette étude entend mettre à disposition des institutions une « boîte à outils » à même d'aider ces dernières à trouver des solutions efficaces pour assumer différentes tâches intercommunales.

Les tâches intercommunales concernent souvent l'ensemble d'une région ou d'un espace fonctionnel. La notion d'espace fonctionnel désigne un espace économique, social ou écologique caractérisé par d'intenses imbrications, comme une agglomération ou une région de montagne, et qui, le plus souvent, s'étend au-delà des frontières politiques de la commune ou du canton.

Les différentes étapes à suivre lors de l'introduction d'un système de financement et de compensation sont présentées au point 2, accompagnées de recommandations destinées à faciliter la réalisation de chacune d'entre elles. Différents exemples d'applications concrètes sont ensuite passés en revue au point 3, offrant autant d'illustrations des formes que peuvent prendre ces systèmes dans la pratique. Enfin, des recommandations générales quant à la mise en œuvre de systèmes de financement et de compensation sont rassemblées au point 4. Tenant également compte des enseignements tirés de précédentes études portant sur le financement de tâches spécifiques aux agglomérations, ces recommandations sont en principe applicables à tous les types d'espaces fonctionnels.

Les différentes étapes présentées ici doivent avant tout être considérées comme des aides à la décision et ne sauraient être assimilées à des solutions clés en main adaptées d'emblée à chaque cas particulier. De nombreuses informations complémentaires sont disponibles dans le rapport de base précédemment mentionné.

2 Procédé : cinq questions pour cinq étapes clés

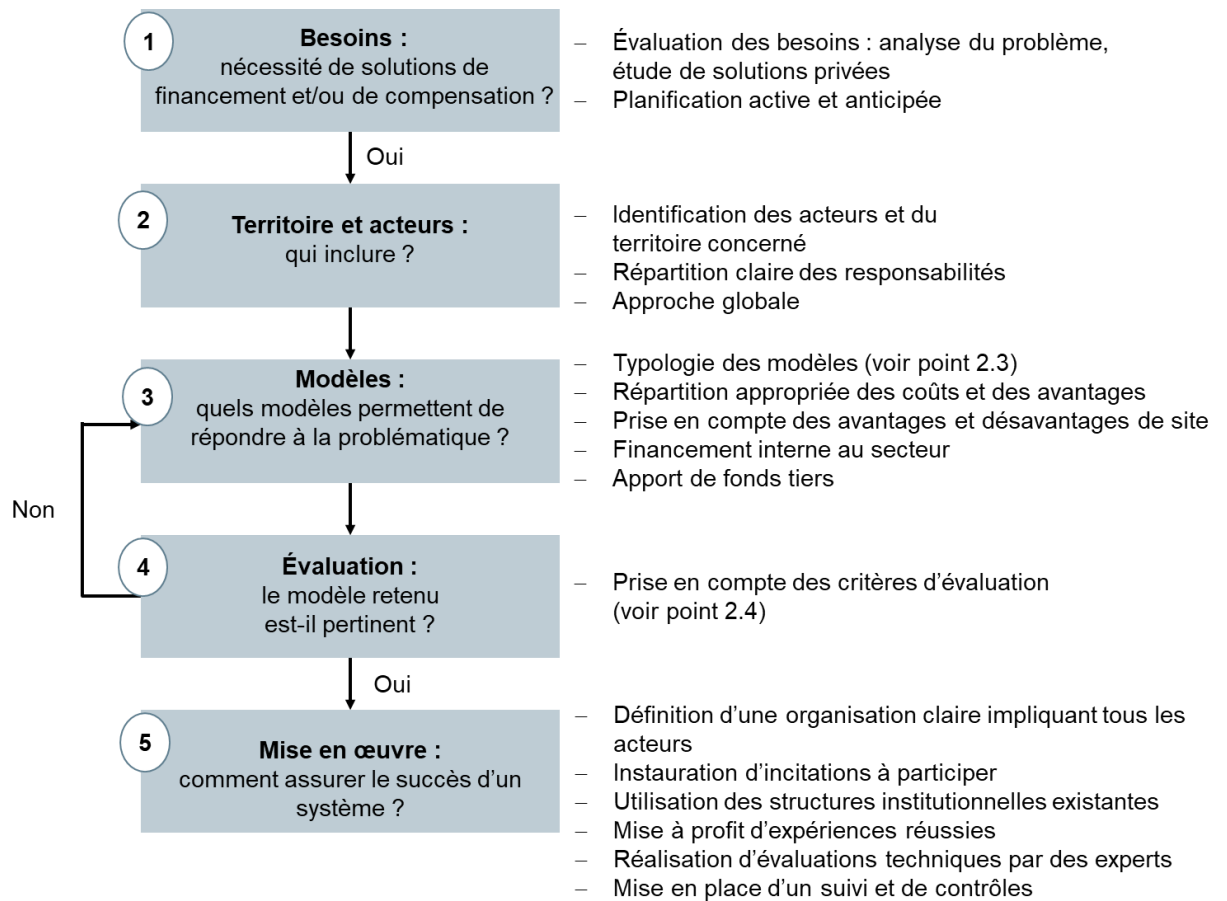
L'analyse et l'introduction d'un système de financement ou de compensation peuvent s'articuler en cinq étapes, qui correspondent chacune à l'une des questions ci-après.

1. Analyse des besoins : la mise en place d'un système de financement ou de compensation est-elle vraiment nécessaire ?

¹ Ecoplan (2018), Financement et compensation des charges dans les espaces fonctionnels : retours d'expérience et recommandations. Rapport scientifique.

2. Territoire et acteurs : sur quel périmètre le système doit-il s'étendre, en impliquant quels acteurs ?
 3. Modèle : quels modèles de financement et de compensation permettent de répondre à la problématique locale ?
 4. Évaluation : la forme du modèle retenu est-elle réellement pertinente ?
 5. Mise en œuvre : quels sont les points à observer lors de l'application concrète du système ?
- Ces cinq étapes sont illustrées par la figure 2-1 et développées tout au long de ce rapport de synthèse.

Figure 2-1: Les cinq étapes de développement d'un système de financement ou de compensation



2.1 Analyse des besoins : la mise en place d'un système de financement ou de compensation est-elle vraiment nécessaire ?

Dès que l'État fédéral doit résoudre des tâches qui concernent plusieurs communes, voire plusieurs cantons, se pose la question de savoir comment les financer et comment répartir les charges et les avantages qui en résultent.²

Les questions ci-après permettent d'évaluer les besoins en matière de solutions supracommunales.

1. La tâche en question doit-elle être réellement assumée par les pouvoirs publics, ou peut-elle être réalisée ou financée par le secteur privé ?
2. Les coûts supportés par la commune, après déduction d'éventuelles subventions fédérales et cantonales et compte tenu des systèmes de financement et de compensation existants, justifient-ils la recherche d'autres solutions ?
3. D'autres communes profitent-elles d'une prestation donnée, par exemple d'un droit d'utilisation d'infrastructures, ou en tirent-elles un avantage économique ? Une estimation rapide des sommes en jeu sur plusieurs années justifie-t-elle la mise en place d'un système de compensation ou de cofinancement ?

L'introduction de systèmes de compensation ou de financement est particulièrement indiquée dans certains cas de figure récurrents.

- Charges de centre : ce terme désigne des prestations ou des infrastructures du centre dont profitent des usagers extérieurs à la commune sans les indemniser intégralement (p. ex en s'acquittant de droits d'entrée). Si les charges de centre atteignent parfois des montants importants dans les grandes villes, elles peuvent aussi toucher dans une moindre ampleur les centres régionaux.

Les offres culturelles, les installations sportives ainsi que les infrastructures et les frais de marketing dans le domaine du tourisme sont souvent concernés par cette problématique.

- Collaboration régionale (notamment en matière de compensation des avantages et de financements communs) : il n'est pas forcément nécessaire de réaliser des investissements publics d'envergure pour dégager des avantages économiques. Ceux-ci peuvent par exemple aussi découler de recettes fiscales tirées d'une zone d'activités. La mise en place d'un mécanisme de compensation intercommunal peut ainsi s'imposer lorsqu'une commune décide de renoncer à une zone industrielle afin de préserver, dans l'intérêt régional, la qualité du paysage et des zones de loisir de proximité. Il en va de même lors de coopérations régionales dans d'autres secteurs, comme la culture ou les transports. La question d'un financement commun est aussi fréquemment soulevée dans le cadre de projets de portée régionale, à l'instar de la construction d'installations sportives.

² La fusion de communes est une manière parmi d'autres de répondre aux besoins en matière de systèmes de financement et de compensation. Cette approche mérite d'être approfondie, mais n'a pas été examinée plus en détail ici afin de ne pas dépasser le cadre de l'étude.

Rappelons que les systèmes de financement et de compensation peuvent en principe également couvrir des prestations immatérielles (p. ex. le développement de la qualité du paysage dans les zones de loisirs), bien que les applications concrètes dans ce domaine soient encore rares.³

Recommandations

- **Planification active et anticipée.** Les communes situées au sein d'un même espace fonctionnel devraient rechercher activement des possibilités de collaboration afin de pouvoir réaliser des gains d'efficacité et d'exploiter des synergies. Elles ont également tout intérêt à se pencher sur la forme concrète que cette collaboration pourrait prendre, notamment si elles se partagent un nombre important de tâches ou qu'elles prévoient de le faire. Une fusion de communes ou la création d'un groupement de communes pourrait alors s'avérer judicieuse.
- **Analyse du problème.** Une analyse claire des besoins justifiant la mise en place du système et des avantages attendus devrait toujours précéder les travaux concrets de planification et de mise en œuvre, en veillant bien sûr à y consacrer un effort raisonnable. Une analyse précoce et détaillée du contexte et de la problématique à résoudre est une condition préalable pour parvenir à un degré élevé d'acceptation du système. Cette analyse doit également permettre d'étudier si un financement public est réellement impératif ou si une solution privée (financement par des fonds purement privés ou partenariat public-privé, de forme mixte) pourrait s'avérer pertinente.

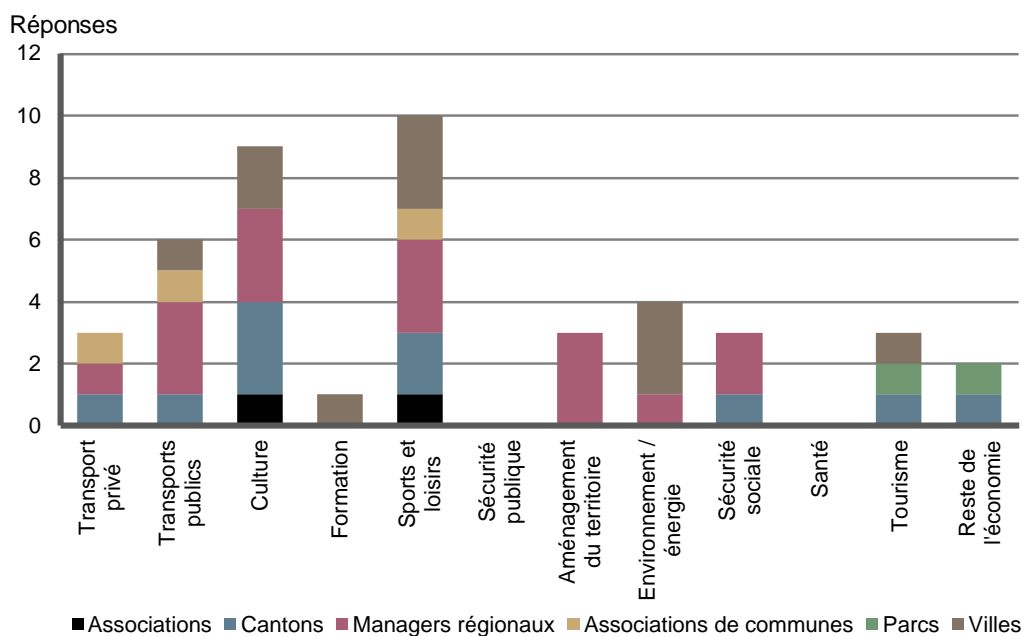
³ Au sujet des enjeux économiques liés à l'utilisation des ressources naturelles, notamment sur le plan régional, voir Ecoplan (2018), Utiliser intelligemment les ressources naturelles. Projets-modèles pour un développement territorial durable 2014-2018.

Digression : Nécessité de nouveaux modèles de compensation

Au cours d'une enquête réalisée dans le cadre de cette étude, un certain nombre d'acteurs concernés ont été interrogés sur la nécessité de mettre en place des nouvelles solutions de financement des tâches et de compensation des avantages et des charges dans les espaces fonctionnels. Les cantons, les managers régionaux ainsi que les communes et les villes ont fait part d'un réel besoin dans ce domaine. Seuls les parcs et les associations se sont montrés satisfaits de la situation actuelle. Le taux de réponse de ces deux catégories était toutefois très faible (voir le rapport de base précédemment mentionné).

À la question du secteur dans lequel ces nouvelles solutions sont nécessaires, le sport et les loisirs ainsi que la culture ont été les plus cités.

Figure 2-2: Secteurs dans lesquels de nouvelles solutions sont nécessaires

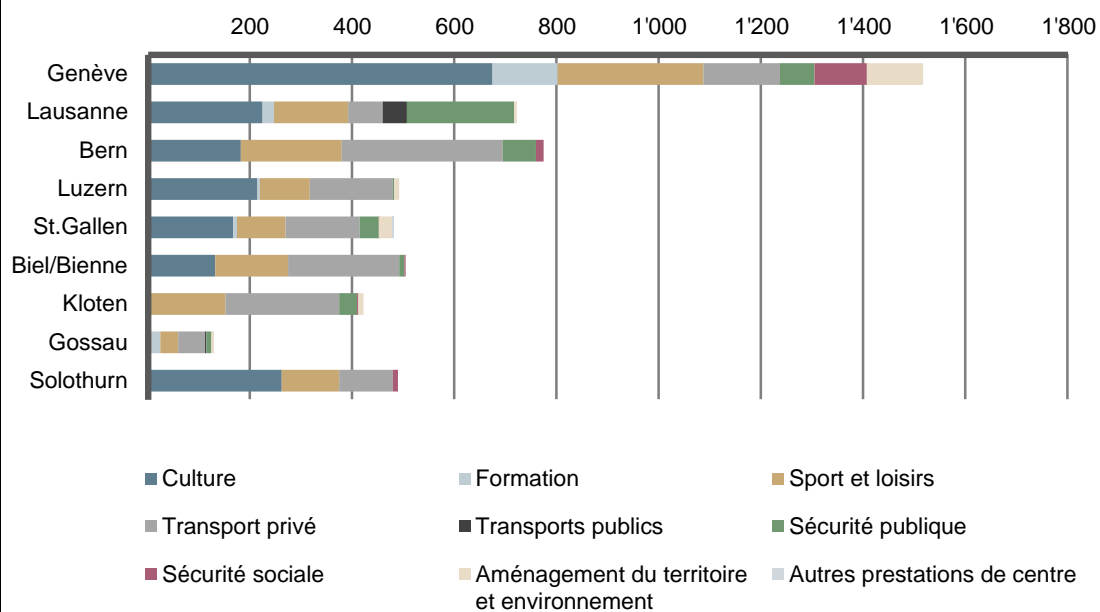


Digression : Charges de centre

Une étude réalisée en 2017 a permis de référencer les charges de centre de neuf villes selon une méthodologie harmonisée.⁴ Les villes considérées affichent une palette différente de prestations concernées par les charges de centre. La figure 2-3 montre les secteurs où sont générées les charges de centre (« brutes », c'est-à-dire avant déduction des avantages de site et des effets réciproques). Dans la plupart des villes, la culture, le sport, les loisirs et le trafic privé (routes) constituent les secteurs qui engendrent des charges de centre importantes, bien que l'on constate de grandes disparités. Cette hétérogénéité s'explique notamment par les différences de taille des villes et du caractère central de celles-ci, la structure territoriale (« limites de la ville »), la répartition des tâches entre cantons et communes, ainsi que par les systèmes de contributions cantonales, de compensation et de financement commun.

Les instruments utilisés à ce jour pour indemniser les charges de centre sont variés et jouissent, d'après les organisations interrogées, d'une large acceptation et sont considérés comme relativement bien adaptés, mais n'échappent pas à certaines critiques de la part des villes et des managers régionaux.

Figure 2-3: Charges de centre par secteur (en CHF par habitant)



⁴ Ecoplan (2017), Charges de centre des villes. Rapport de synthèse. Les résultats de précédentes études ont également été compilés dans Ecoplan/AFS (2010), Financement et compensation des charges dans les agglomérations, p. 96. Pour une présentation des charges spéciales au sens de dépenses supplémentaires à la charge des centres, voir Ecoplan (2013), Charges des centres urbains et charges particulières dans les agglomérations.

2.2 Quels acteurs pour quel territoire ?

Un certain nombre de points doivent être analysés avant de pouvoir choisir une forme concrète de modèle de financement ou de compensation.

1. Quel territoire est concerné ? Toutes les communes le sont-elles au même degré ou peuvent-elles être réparties en différents cercles ?
2. Quels sont les autres acteurs clés devant être impliqués ? Il peut s'agir du canton, des cantons voisins, de la Confédération, de particuliers (investisseurs, propriétaires fonciers, etc.), ou encore d'associations.
3. Existe-t-il déjà des institutions régionales, à l'instar de conférences régionales, d'associations d'aménagement, ou d'organisations touristiques, susceptibles de se saisir du dossier ?
4. Qui se charge de l'avancée du projet (organe responsable, structure provisoire, etc.) ?

Il n'existe toutefois pas de recette miracle : pour être optimal, tout système de financement et de compensation doit être adapté aux exigences posées par la tâche concernée et les caractéristiques de l'espace fonctionnel auquel il s'applique.

Il peut aussi être intéressant d'étudier l'opportunité de mettre en place des solutions couvrant plusieurs secteurs, bien que les acteurs impliqués et le périmètre d'action s'avèrent souvent différents selon la nature des tâches.

Recommandations

- **Répartition claire des responsabilités.** La répartition des tâches entre les différents acteurs et communes d'un système de financement et de compensation doit être clairement définie.
- **Approche globale.** Les problématiques liées au financement des tâches ainsi qu'à la compensation des avantages et des charges doivent faire l'objet d'une approche globale et non être considérées isolément. Doivent ainsi être pris en compte (voir aussi l'étoile du fédéralisme présentée dans le rapport de base) :
 - les structures institutionnelles, la structure territoriale et les processus de décision ;
 - les tâches et la répartition de celles-ci, les sources et instruments de financement ainsi que les mécanismes de compensation ;
 - les conséquences financières, non seulement pour l'ensemble des tâches et des systèmes de financement et de compensation, y compris à l'échelon cantonal et national, mais également pour la capacité financière générale de l'espace fonctionnel.

Le système doit en outre permettre l'intégration ultérieure de nouveaux acteurs.

2.3 Quels sont les modèles de financement et de compensation pertinents ?

La typologie présentée ci-après s'applique aussi bien aux systèmes de financement que de compensation, et est en principe valable tant pour les agglomérations que les autres espaces fonctionnels. Elle peut être utilisée à la fois pour couvrir des frais d'exploitation et des investissements.

Figure 2-4: Typologie des modèles de financement et de compensation

Modèle	Explication
Financement et compensation directs	Ces systèmes visent explicitement à compenser des avantages ou des charges qui résultent d'une tâche particulière ou à assurer le financement commun d'une telle tâche.
– Subventions	La Confédération et/ou le canton peuvent accorder un soutien financier.
– Solutions de groupement	Une tâche est réalisée en collaboration (<i>tâche commune</i>) entre les communes et/ou le(s) canton(s) et financée d'après un système défini. Des structures dédiées (p. ex. des groupements locaux) sont parfois créées à cet effet.
– Systèmes de compensation des charges et des avantages communaux	La tâche en question est considérée comme <i>essentiellement communale</i> et non pas comme relevant d'une tâche commune. Il n'en résulte pas moins de potentiels avantages et charges nécessitant des compensations, qui peuvent prendre une forme verticale (du canton aux communes) ou horizontale (entre les communes). Ces modèles concernent souvent un secteur dans son ensemble et non des projets particuliers.
– Dédommagement forfaitaire	Le dédommagement forfaitaire est un cas particulier parmi les modèles de compensation, car il n'est pas lié à une tâche ou un projet particulier, ni même souvent à un secteur bien défini. Le montant du dédommagement peut être forfaitaire ou redéfini chaque année. Il peut être financé par le canton et/ou les communes.
– Contribution communale volontaire ou unique	Les communes contribuent parfois au financement de tâches au sein d'un espace fonctionnel à travers un versement volontaire (souvent unique).
Financement et compensation indirects	Les communes bénéficient d'avantages dans des systèmes de financement conçus initialement à d'autres fins.
– Bonus dans la péréquation des ressources	Les communes peuvent recevoir un bonus dans le cadre de la péréquation des ressources leur permettant de réduire leur contribution par rapport au montant calculé d'après leur capacité financière. Ce modèle est particulièrement utilisé au titre de la compensation des charges de centre.
– Prise en compte dans d'autres systèmes de compensation	Certains systèmes de compensation prennent en compte indirectement les avantages ou les charges découlant d'une tâche régionale, en considérant par exemple les charges dues à des facteurs sociodémographiques.
– Répartitions fiscales	L'impôt sur le revenu est habituellement perçu sur le lieu de résidence. Dans certains cas, cet impôt est réparti selon une clé prédéfinie entre la commune de résidence et celle du lieu de travail du contribuable (p. ex. dans le canton de Genève).
Taxes versées par les utilisateurs ou les responsables	La contribution des utilisateurs au financement d'une prestation peut être augmentée à travers les taxes d'utilisation et les droits d'entrée. La mise en place de prix différents en fonction du lieu de résidence, d'abonnements culturels, ou encore de tarifs préférentiels pour les indigènes est également possible.
Transfert de compétences	La responsabilité d'une tâche peut être transférée vers un autre échelon institutionnel, par exemple vers la Confédération ou un canton. Il convient toutefois de vérifier si, avec le transfert vers un autre échelon, une tâche est vraiment assumée, d'un point de vue fonctionnel, dans un espace optimal.
– Vers l'échelon fédéral	
– Vers l'échelon cantonal	

Recommandations quant au choix de la forme concrète du modèle

- **Répartition appropriée des coûts et des avantages.** Les clés de répartition des coûts et des avantages doivent tenir compte autant que possible des coûts et avantages effectifs. Les formes simplifiées de répartition, par exemple en fonction du nombre d'habitants, ne parviennent pas toujours à respecter cette exigence. Il convient donc de définir précisément les indicateurs déterminants d'un système de financement et de bien identifier les avantages et inconvénients du modèle retenu. De même, il faut s'assurer que le système ne puisse pas se développer au fil du temps en faveur ou au détriment d'un acteur impliqué (prise en compte de la dynamique des coûts).
- **Prise en compte des avantages et désavantages de site.** Les éventuels avantages de site dont bénéficie une commune (p. ex. un meilleur accès aux prestations proposées, des places de travail supplémentaires, davantage de recettes fiscales) doivent être pris en compte lors de la mise en place d'un système de financement ou de compensation. Ils font souvent l'objet d'un abattement forfaitaire. Il en va de même pour les effets réciproques, c'est-à-dire les prestations des communes périphériques au profit de la commune-centre.
- **Financement interne au secteur.** L'acceptation d'un système de financement et de compensation se trouve renforcée lorsque les contributions servent à financer le même secteur que celui dont elles proviennent (contributions dites affectées). Il peut ainsi s'avérer judicieux d'assurer le financement de la construction et de l'exploitation d'une infrastructure touristique au moyen des recettes générées par les taxes de séjour des différentes communes impliquées. Une telle utilisation des ressources est aisément défendable, facilitant d'autant la réalisation de solutions intercommunales.
- **Apport de fonds tiers.** La collaboration régionale dans les zones rurales et les centres touristiques se déroule souvent entre les communes (collaboration horizontale). Il convient toutefois d'étudier systématiquement si les échelons institutionnels supérieurs (Confédération et canton) peuvent également apporter leur soutien ou si un cofinancement à travers des fonds privés ou un partenariat public-privé serait adapté. De telles solutions permettent de réduire les charges de la région et de simplifier la mise en place de modèles de collaboration. Cette recommandation s'applique aussi aux agglomérations.

2.4 Évaluation : comment procéder ?

Les « bons » modèles doivent non seulement présenter des qualités intrinsèques, mais aussi susciter une large adhésion des acteurs concernés. S'il n'existe pas de grille d'évaluation universelle, chaque système répondant à une problématique bien particulière, les critères ci-après peuvent servir de cadre général.⁵

- **Équivalence fiscale :** répartition équitable des avantages, de la responsabilité et du financement (celui qui utilise paye, celui qui paye décide).
- **Principe de subsidiarité :** les tâches publiques doivent être prises en charge autant que possible aux échelons institutionnels inférieurs, les échelons supérieurs limitant leur implication au strict nécessaire pour assurer une bonne coordination. Là où, comme dans la

⁵ Ecoplan/AFS (2010), Financement et compensation des charges dans les agglomérations, pp. 6-7. Texte légèrement modifié pour les trois premiers critères et élargi à d'autres aspects.

plupart des cas, il n'y a pas de désenchevêtrement complet des tâches, ces dernières doivent être considérées comme étant communes, en veillant à fixer clairement les compétences.

- **Responsabilité** : selon le principe de la responsabilité démocratique (*accountability*), chaque échelon de l'État doit rendre des comptes quant à l'accomplissement des tâches qui lui sont attribuées et peut en être tenu pour responsable par ses mandants – c'est-à-dire, en fin de compte, les citoyens. Ceci ne fonctionne que si la responsabilité est clairement définie, qu'il existe des procédures transparentes et des mécanismes de sanction efficaces.
- **Simplicité et transparence** : un système de financement et ses mécanismes de compensation doivent être clairs et aisément compréhensibles. Peuvent y contribuer :
 - un processus de négociation commun,
 - des bases de calcul et des données statistiques transparentes (p. ex. statistiques du nombre de visiteurs),
 - une formulation aussi générale que possible, en limitant au minimum les réglementations spéciales,
 - un contrôle périodique au moyen d'un bilan global et d'un suivi après l'introduction de la réforme.

Une stricte séparation entre péréquation des ressources et compensation des charges va dans ce sens. La capacité financière et les contributions à la compensation des charges ne doivent pas être liées.

- **Réciprocité** : un mécanisme de financement ou de compensation ne doit en principe pas se limiter à une seule commune d'une région, mais s'appliquer à toutes les collectivités d'un territoire. Ne doivent ainsi pas seulement être prises en compte les charges des centres, mais également les prestations d'autres communes.
- **Viabilité** : l'acceptation d'un système de compensation augmente au sein des communes périphériques lorsque le montant des compensations semble justifié et équitable. Les systèmes de compensation peuvent en outre gagner en viabilité lorsque la dynamique des coûts est prise en compte et que les risques sont répartis équitablement dans les tâches communes. Le système doit être cohérent et équilibré dans son ensemble.
- **Rentabilité** : un nouveau mécanisme ne vaut la peine d'être mis en place que si les prestations et les montants concernés dépassent un certain seuil. Les ressources en personnel nécessaires à la mise en œuvre du mécanisme et l'énergie consacrée aux négociations politiques préalables ne sauraient dépasser les recettes générées.
- **Efficacité** : les systèmes de compensation doivent inciter les collectivités à réduire leurs coûts et éviter toute incitation négative.
- **Universalité** : le mécanisme doit avoir un caractère général et s'inscrire dans la durée, sans cibler des cas trop particuliers (p. ex. concerner les programmes de rénovation et de constructions neuves, inclure les frais d'exploitation et les investissements). L'inverse consisterait à mettre en place des solutions ad hoc, où la question du financement se poserait

à chaque nouveau projet. Les systèmes de financement et de compensation des charges doivent donc être suffisamment souples et adaptables.

Il est cependant bien évident qu'aucun système de compensation ne parvient à réunir tous ces critères. Certains d'entre eux ont même des objectifs contradictoires : un mécanisme viable et garantissant une forme de réciprocité aux communes périphériques sera par exemple moins rentable.

2.5 Mise en œuvre : comment assurer le succès d'un système ?

Une importance particulière doit être accordée aux points ci-après durant les travaux de préparation et la phase de mise en œuvre d'une solution de financement et de compensation des charges.

- Les acteurs clés doivent être associés suffisamment tôt au processus.
- Une organisation claire du projet avec une répartition bien définie des responsabilités simplifie le travail. Les tâches sont souvent réparties entre deux échelons, avec un groupe dédié aux questions techniques et un comité assurant le pilotage politique.
- Un calendrier (type feuille de route) accepté par toutes les parties prenantes facilite l'avancée du projet.
- Le projet doit s'inscrire dans le cadre des dispositions cantonales et, le cas échéant, être coordonné avec les institutions régionales.
- Un réexamen périodique du système (suivi régulier, éventuellement évaluation, rapports) favorise l'acceptation de ce dernier et permet d'identifier d'éventuels besoins d'amélioration. Il est également aisé de surveiller ainsi l'évolution des coûts et avantages induits par le système. Les modalités de ce réexamen doivent être définies aussi tôt que possible.

Autres recommandations

- **Utilisation de structures existantes.** Les réponses à l'enquête réalisée soulignent que le succès d'un système de financement et de compensation dans un espace fonctionnel ou à une échelle régionale dépend fortement de l'ancrage local dudit système. Il apparaît donc particulièrement important de mettre en place des systèmes bénéficiant d'un large soutien, qui puissent par exemple s'appuyer sur des structures de collaboration déjà existantes, à l'instar d'associations régionales.
- **Mise à profit d'expériences réussies.** La diffusion au-delà des frontières régionales d'informations sur la résolution de problèmes de financement ou de compensation n'est pas toujours aisée. Des exemples d'expériences réussies peuvent pourtant aider à améliorer un projet et à favoriser son acceptation. Les services cantonaux compétents ainsi que diverses associations (association des villes, des communes, Groupement suisse pour les régions de montagne, EspaceSuisse) et plateformes d'information (p. ex. regiosuisse) sont à même de fournir des renseignements dans ce domaine.
- **Réalisation d'une évaluation technique.** Pour les systèmes de financement et de compensation prévoyant une sélection préalable des projets soutenus, il est judicieux de procéder à une évaluation

technique des demandes soumises en parallèle ou en amont de l'appréciation politique de ces dernières. Cette évaluation peut par exemple être réalisée par des experts indépendants. L'acceptation du système s'en trouvera renforcée.

- **Mise en place d'incitations à participer.** La construction d'infrastructures ou la réalisation de projets peuvent avoir un rayonnement à l'échelle de toute une région. Il faut donc veiller, lors de l'instauration d'un système de financement et de compensation, à ce que toutes les communes qui profitent de ce rayonnement trouvent également un intérêt à contribuer au système, afin d'éviter les comportements de « resquilleurs ». L'acceptation politique des modèles de collaboration en sort là aussi renforcée. Les incitations à participer peuvent prendre la forme d'une assistance technique ou de contributions financières directement liées à la réalisation de certaines tâches ou au respect de certaines normes. Elles émanent la plupart du temps des échelons institutionnels supérieurs (modèle vertical).⁶

3 Cas concrets : aperçu de la diversité des solutions possibles

Différents exemples de systèmes de financement et de compensation, sélectionnés pour leur caractère innovant, sont succinctement présentés ci-après. Ils sont étudiés en détail dans le rapport de base précédemment mentionné⁷ et compilés dans l'annexe A.

3.1 Solutions couvrant différents secteurs

a) Dispositif d'investissement solidaire de la région nyonnaise

Rassemblant quelque 40 communes sur les 47 que compte la région, le dispositif d'investissement solidaire de la région nyonnaise (DISREN) a été créé afin de contribuer au financement de projets dans le district de Nyon. La portée régionale du projet doit être avérée pour que celui-ci puisse bénéficier d'un soutien financier du DISREN.

La part prise en charge par le DISREN varie toujours en fonction du projet ; le montant versé est alors financé par deux cercles, l'un dit « porteur », composé de la ou des communes sur le territoire desquelles le projet est réalisé, et l'autre dit « de solidarité », constitué des autres communes du DISREN, qui contribuent uniquement aux frais d'investissement du projet et non aux frais d'exploitation. La répartition des coûts entre ces deux cercles est également variable selon les projets. En 2017, le DISREN a soutenu différents projets pour un total de 6,4 millions de francs. 62 % des coûts pris en charge provenaient de communes du cercle porteur. Sur le plan institutionnel, le DISREN est rattaché au Conseil régional du district de Nyon, association qui rassemble les communes nyonnaises.

⁶ Voir Steiner (2006), Interkommunale Zusammenarbeit in der Schweiz, p. 63.

⁷ Ecoplan (2018), Financement et compensation des avantages et des charges dans les espaces fonctionnels : retours d'expérience et recommandations.

b) Groupements de communes

De nombreuses communes mettent en place des structures collaboratives de droit public, comme un groupement de communes, afin de partager la responsabilité et le financement de certaines tâches. Les coûts sont alors très souvent répartis en fonction du nombre d'habitants ou selon le principe de causalité (« celui qui utilise paye », notamment dans le domaine des canalisations et des stations d'épuration).

3.2 Solutions dans les secteurs de la culture et du sport

a) Pôles culturels dans le canton de Thurgovie

Certaines communes ne parviennent pas à respecter leurs obligations légales de promotion de l'offre culturelle, si bien que des pôles régionaux dédiés ont été mis en place dans le canton de Thurgovie afin de mutualiser les ressources communales. On dénombre désormais huit pôles culturels dans le canton, rassemblant au total 56 communes.

Ces pôles sont chargés d'assurer la promotion de manifestations locales et régionales et de soutenir des projets et des organismes culturels. Ils servent également de plateforme pour le dialogue entre les opérateurs culturels et les communes, permettant d'améliorer la coordination des événements régionaux, de faciliter les démarches administratives et d'élargir les connaissances des communes dans le secteur de la culture.

Chaque pôle détermine lui-même le montant de la contribution annuelle que doivent verser ces communes membres ; elle s'élève actuellement dans tous les pôles à un ou deux francs par habitant. Le canton double ensuite cette somme à partir de ressources puisées dans le fonds de loterie. Les demandes de soutien adressées à un pôle culturel sont examinées par le comité de ce dernier, qui décide d'octroyer ou non des aides sur la base des prises de position communales.

b) Centre sportif Vallée de Joux

Les communes vaudoises du Chenit, de L'Abbaye et du Lieu ont décidé en 1991 de mutualiser leurs moyens afin de financer et construire un centre sportif. Le montant de la contribution de chaque commune a été fixé en fonction de son nombre d'habitants et de la distance la séparant du centre sportif, si bien que la commune sur lequel le centre est implanté verse une contribution par habitant deux fois plus élevée que les autres.

c) Traglufthalle Schwimmen, bulle pour le bassin de natation de Romanshorn

La coopérative Winterwasser Oberthurgau a été créée en 2016 en vue d'assurer la construction et l'exploitation d'une bulle couvrant le bassin de natation de Romanshorn, en Thurgovie. Ses sociétaires sont à la fois des communes, des associations, des entreprises et des particuliers. Les frais d'exploitation du projet, qui a également reçu un soutien du canton et de la ville de Romanshorn, sont couverts par des contributions de sponsors et la participation financière

des 13 communes du groupe régional de planification de Haute-Thurgovie (*Regionalplanungsgroupe Oberthurgau*, RPO). Celles-ci versent chaque année, pour l'utilisation de la bulle, deux francs par habitant (montant porté à 3 francs par habitant pour la commune de Romanshorn, où se trouve le bassin). En contrepartie, les communes du RPO bénéficient de prix réduits et d'avantages lors de préservations.

3.3 Systèmes de compensation dans le secteur du tourisme

a) Engadin St. Moritz Tourismus AG

La société Engadin St. Moritz Tourismus AG, détenue par les communes du district de Haute-Engadine, est chargée de la commercialisation de l'offre touristique régionale. Les tâches précises et les objectifs de la société sont fixés par les communes dans le cadre d'un mandat de prestations. Les coûts de la société sont répartis entre les 13 communes impliquées pour moitié en fonction des recettes fiscales et pour moitié d'après le nombre d'habitants. Dans un précédent système, les deux tiers des frais d'exploitation et d'investissement étaient répartis en fonction du nombre de lits disponibles dans le secteur hôtelier et parahôtelier ainsi que du nombre d'emplacements de camping.

b) Fonds régional d'équipement touristique du Pays-d'Enhaut

Les communes vaudoises de Château-d'Oex, Rossinière et Rougement ont créé le « Fonds régional d'équipement touristique du Pays-d'Enhaut » (FET-PE) afin de financer et de développer l'infrastructure touristique locale. Le soutien apporté peut prendre différentes formes (versements à fonds perdus, prêts, etc.), mais doit toujours respecter des critères et un processus de décision bien définis. En 2016, le fonds a par exemple contribué à l'acquisition d'un dispositif d'enneigement et à l'agrandissement d'un musée. Son financement est assuré par les trois communes participantes, qui versent chacune environ 40 %⁸ des recettes tirées de la taxe de séjour et de la taxe de résidence (à la dénomination trompeuse, cette dernière s'appliquant aux résidences secondaires).

3.4 Systèmes de compensation liés à des zones d'activités

a) Zone d'activités régionale de Delémont

La zone d'activités régionale de Delémont (ZARD), fruit d'une collaboration entre sept communes jurassiennes, a été créée afin de favoriser l'implantation d'entreprises à haute valeur ajoutée. Les coûts des investissements réalisés dans la zone d'activités sont répartis entre les différentes communes partenaires. La gestion proprement dite de la zone est assurée

⁸ Ce pourcentage peut varier d'année en année, mais reste dans cet ordre de grandeur.

par Innodel SA, une société anonyme détenue par les communes de l'agglomération delémontaine qui participent au projet. Outre les charges, les recettes fiscales provenant de la ZARD sont également réparties entre les communes en fonction des parts détenues dans la société Innodel SA, qui ont quant à elles été réparties d'après le nombre d'habitants des communes.

b) Zone d'activités régionale de Thal

La zone d'activités régionale (ZAR) de Thal, dans le canton de Soleure, a été créée en 2013 par les communes de Balsthal et Laupersdorf. Les deux communes ont réglé par contrat la répartition des coûts et des recettes générées dans la zone. Afin de pouvoir implanter la zone d'activités sur un emplacement convenable, un terrain de la commune de Laupersdorf utilisable en tant que surface commerciale a été réaffecté en zone agricole en contrepartie d'un élargissement de la surface commerciale à Balsthal. Les communes ont pris en charge leurs frais respectifs liés au changement d'affectation des terrains. Les autres mesures de planification et les coûts induits par l'aménagement de la desserte sont assumés par la commune de Balsthal, sur laquelle est implantée la ZAR. Les recettes tirées de l'impôt sur les gains immobiliers, de l'impôt sur le bénéfice des entreprises implantées dans la zone et des taxes de raccordement sont réparties entre les deux communes proportionnellement à la surface de terrain mise à disposition lors de la création de la ZAR. Le taux d'imposition en vigueur est celui de la commune d'implantation, Balsthal, laquelle perçoit également les contributions d'équipement.

3.5 Compensation des charges de centre dans les agglomérations

Le rapport de base sur le financement et la compensation des charges dans les espaces fonctionnels comprend une liste détaillée des mécanismes de compensation des charges de centre utilisés dans les différents cantons.⁹ Voici quelques exemples dans ce domaine.

- Dans les cantons de Berne et d'Uri, les charges de centre des centres urbains sont calculées périodiquement, avant de faire l'objet de dédommagements forfaitaires partiels. D'autres éléments des systèmes cantonaux de péréquation financière et de compensation des charges tiennent compte des charges de centre ainsi que des charges des communes dues à des facteurs géo-topographiques et sociodémographiques.
- D'autres cantons, comme Zurich, Soleure ou Saint-Gall, intègrent également les charges de centre de manière forfaitaire dans leur système de péréquation financière et de compensation des charges.
- Dans le canton de Genève, une partie de l'impôt sur le revenu est reversé à la commune du lieu de travail du contribuable (système de répartition fiscale), permettant, dans une moindre mesure, de compenser là aussi une partie des charges de centre.

⁹ Ecoplan (2018), Financement et compensation des charges dans les espaces fonctionnels : retours d'expérience et recommandations.

- Les tâches culturelles de portée suprarégionale bénéficient parfois d'importantes subventions cantonales, ou sont même intégralement assumées par le canton (p. ex à ZH, BE, LU, SG, GE).

3.6 Environnement : exemples choisis

La problématique du financement des tâches au sein d'espaces fonctionnels est également présente dans le secteur de l'environnement.

- Différentes **contributions** de la Confédération et des cantons permettent de réaliser des tâches de portée supracommunale, ou du moins d'en réduire les coûts pour les communes. Les contributions à la qualité du paysage versées dans le cadre des paiements directs agricoles participent par exemple à la préservation du paysage à des fins touristiques. D'autres soutiens à des projets s'inscrivant dans la Nouvelle politique régionale y contribuent également. Le projet Klangwelt Toggenburg vise ainsi à mettre en lumière et à rendre vivante la qualité du paysage régional : chaque année, de nouvelles installations sonores sont mises en place sur un sentier de randonnée, offrant aux promeneurs un itinéraire des plus variés.¹⁰
- Les **parcs** d'importance nationale¹¹ sont une autre forme de tâches supracommunales recevant à la fois des financements fédéraux et cantonaux et nécessitant la mise en place d'une clé de financement et d'une organisation adaptées aux caractéristiques du territoire.
- Les problématiques et projets supracommunaux sont également nombreux dans le domaine **des lacs et des cours d'eau**. Souvent traités au moyen d'une gestion intégrée par bassin versant, ils soulèvent la question du financement d'éléments ou de planifications relevant de plusieurs communes ou secteurs. Un rapport sur le sujet¹² a proposé plusieurs pistes de solutions, qui n'ont jusqu'à présent que peu été mises en pratique ou qui concernent principalement l'échelon cantonal.¹³

¹⁰ Exemple cité dans Ecoplan (2018) : Utiliser intelligemment les ressources naturelles. Projets-modèles pour un développement territorial durable 2014-2018. Voir aussi Steiger (2016), Den Landschaftswandel gestalten, et KlangWelt Toggenburg, <http://www.klangwelt.ch/de/klangweg> (consulté le 3.1.2018).

¹¹ Voir OFEV (2015), Parcs d'importance nationale : https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/paysage/info-specialistes/conserver-et-developper-la-qualite-du-paysage/paysages-d_importance-nationale/parcs-d_importance-nationale.html (consulté le 14.8.2017).

¹² Ecoplan (2016), Ausgleichsmechanismen bei IEM. Sicherstellung der Umsetzung von Massnahmen aus integrierten Einzugsgebietsplanungen: Neue Modelle zur Finanzierung von organisations- und sektorenübergreifenden Massnahmen. Ein Projekt im Rahmen der «Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung 2014-2018». Schlussbericht mit Folgerungen und Lehren für die Schweiz. Bern.
Voir aussi www.are.admin.ch --> Projets-modèles pour un développement territorial durable 2014-2018 --> Utiliser et valoriser durablement les ressources naturelles --> Mécanismes de compensation en vue de la réalisation de mesures GIB à l'exemple de la vallée de l'Aare et de la Gürbe.

¹³ Voir les exemples cités dans le rapport d'Ecoplan à ce sujet ainsi que Hasler/Spillmann/Walter (2016), Integrales Einzugsgebietsmanagement, dans : Aqua & Gas 4/2016.

4 Recommandations générales

Les différentes étapes et recommandations présentées ci-dessus couvrent la planification et la mise en œuvre d'un système de financement et de compensation dans un espace fonctionnel. Elles s'adressent à ce titre principalement aux acteurs appelés à assumer de telles tâches. Dans une perspective plus large, il est possible de formuler des recommandations générales destinées à favoriser l'instauration de systèmes de financement et de compensation adaptés aux formes de collaboration dans les espaces fonctionnels, qui pourront servir à d'autres acteurs concernés par cette problématique, comme les cantons ou la Confédération.

- **Diffusion des connaissances et mise en réseau.** L'étude réalisée a mis en lumière une méconnaissance des systèmes de compensation au-delà des régions ou des espaces fonctionnels où ils sont utilisés, si bien que de nouvelles solutions sont régulièrement cherchées pour des problèmes déjà rencontrés ailleurs. Une meilleure diffusion des informations et un renforcement des échanges dans ce domaine profiteraient à tous, et permettraient de valoriser les expériences positives et les facteurs de réussite, tout en évitant la répétition de certaines erreurs. Les exemples de coopérations régionales ou de collaborations intercommunales réussies ne doivent en effet pas tomber dans l'oubli, mais faire au contraire l'objet d'une communication adaptée (alimenter le recueil d'exemples, faire connaître le présent rapport de synthèse). La diffusion des connaissances est donc essentielle et présente un important potentiel de développement. Les formes de diffusion pourraient être des plus variées, par exemple à travers les cantons, l'Association des Communes Suisses, l'Union des villes suisses, la Fédération suisse du tourisme, regiosuisse. La Confédération pourrait elle aussi apporter son soutien. On pourrait également envisager un prix qui viendrait récompenser les systèmes particulièrement novateurs. Celui-ci permettrait, en répertoriant les différents systèmes soumis, de constituer un corpus d'exemples sur le sujet. Il convient toutefois de vérifier au préalable que de tels recueils n'existent pas déjà et que les organismes responsables puissent envisager de collaborer. À noter qu'il n'existe à ce jour pas de conférence technique ou de conférence des directeurs dédiée aux communes. Une question qui mérite d'être examinée.
- **Mise en place de mesures incitatives.** Des incitations financières (p. ex. en conditionnant un soutien financier à la réalisation d'une planification coordonnée ou à la mise en place de structures communes) peuvent contribuer au renforcement de la collaboration intercommunale, notamment en stimulant des processus qui favorisent la création de structures collaboratives et la réalisation commune de certaines tâches. Les soutiens financiers doivent se concentrer sur les secteurs pour lesquels une collaboration apporte de réels avantages aux acteurs impliqués. Il convient cependant d'éviter toute incitation négative : une couverture intégrale du déficit par le canton n'encouragerait, par exemple, pas une optimisation des coûts. Il est également possible de conditionner le versement d'aides financières à la mise en place d'une collaboration ou du moins d'une coordination à l'échelle régionale. Les mesures incitatives non financières (p. ex. mise en réseau technique des décideurs, accompagnement et suivi actifs assurés par le canton) peuvent également jouer un rôle déterminant. On pourrait par ailleurs envisager un soutien de la Confédération, notamment pour l'élaboration de nouveaux modèles dans des secteurs pour lesquels on a peu d'exemples

(zones d'activités (industrielles) supracommunales ou supracantoniales, conformément à la loi sur l'aménagement du territoire et comme mesure contre le mitage du territoire).

- **Évaluation du cadre juridique cantonal.** La réglementation des systèmes de financement et de compensation présentés ici relève en principe des compétences cantonales et communales. Il ne semble toutefois pas qu'il existe de quelconques dispositions ou problèmes juridiques venant entraver la mise en place de tels systèmes. Les travaux menés dans le cadre de la présente étude n'ont pas non plus montré la présence de cadres réglementaires cantonaux qui pourraient contribuer à la recherche de solutions régionales aux problèmes de financement et de compensation (à l'exception des solutions concernant les charges de centre). La mise en place de règles générales en matière de systèmes de financement et de compensation ou l'instauration d'une obligation de collaborer, à l'image de la pratique actuelle à l'échelon intercantonal,¹⁴ seraient par exemple envisageables dans ce domaine. L'introduction d'une telle disposition contraignante risque toutefois de se heurter à une forte opposition. Les mesures incitatives destinées à favoriser la collaboration présentent donc de bien meilleures perspectives de réussite.

Il appartient aux cantons et aux régions et communes concernées de décider de mettre en place ou non un cadre réglementaire. Les intérêts divergents des centres et des communes périphériques ainsi que l'importance des montants en jeu peuvent tout à fait justifier l'introduction d'une réglementation en matière de compensation des charges de centre dans le cadre du système cantonal de péréquation et de compensation. Un avis plus nuancé s'impose en ce qui concerne les espaces fonctionnels, compte tenu de la grande diversité des problèmes de financement et de compensation que l'on y rencontre.

¹⁴ Voir art. 48a Cst. (Déclaration de force obligatoire générale et obligation d'adhérer à des conventions), art 10 ss PFCC, ainsi que l'accord-cadre sur la collaboration intercantonale assortie d'une compensation des charges.

Bibliographie

Cette bibliographie comprend toutes les sources citées dans le présent rapport ainsi que celles mentionnées dans le rapport de base sur le financement et la compensation des charges dans les espaces fonctionnels.

Avenir suisse (2013)

Recherchenotizen zu den kantonalen Finanzausgleichssystemen. Zürich.

Beuret Alain (2016)

Was bringt die interkommunale Zusammenarbeit? Inforaum November 4/2016, Bern.

Conseil régional du district de Nyon (2015)

Préavis du comité de direction No. 50 – 2015. Nyon.

Ecoplan (2010)

Lasten der Städte. Wissenschaftliche Grundlagen. Bern.

Ecoplan (2013)

Charges des centres urbains et charges particulières dans les agglomérations. Berne.

Ecoplan (2015)

Mécanismes de compensations des charges de centres. Berne.

Ecoplan (2015)

Les villes et leurs impôts. Berne.

Ecoplan (2016)

Ausgleichsmechanismen bei IEM. Sicherstellung der Umsetzung von Massnahmen aus integralen Einzugs-gebietsplanungen: Neue Modelle zur Finanzierung von organisations- und sektorenübergreifenden Massnahmen. Bern.

Ecoplan (2016)

Grundlagen zu den Zentrumslasten der Stadt Bern. Bern.

Ecoplan (2017)

Charges de centre des villes. Berne.

Ecoplan (2017)

Modèles de contribution financière aux infrastructures sportives et culturelles. Berne.

Ecoplan (2018)

Financement et compensation des avantages et des charges dans les espaces fonctionnels : retours d'expérience et recommandations

Ecoplan (2018)

Utiliser intelligemment les ressources naturelles. Projets-modèles pour un développement territorial durable 2014-2018. Bern.

Ecoplan, AFS (2010)

Financement et compensation des charges dans les agglomérations. Berne.

Ecoplan, BHP Raumplan AG, Georg Tobler (2014)

Zentrum Bern und funktionaler Raum. Bern.

- Ecoplan, TAK (2013)
Stratégie tripartite sur le développement de la politique des agglomérations. Berne.
- Gemeinde S-Chanf (2016)
Gründung der Engadin St- Moritz Tourismus AG. Informationsveranstaltung S-Chanf vom 26. Mai 2016. S-Chanf.
- Hasler Stefan, Spillmann Corinne, Walter Felix (2016)
Integrales Einzugsgebietsmanagement. In: Aqua & Gas 4/2016. Bern.
- Hürzeler Christina (2015)
Lasten-Nutzen-Ausgleich im Rahmen von interkommunal bewirtschafteten Arbeitszonen. Zürich.
- Klangwelt Toggenburg (2018)
Klangweg. St. Moritz. <http://www.klangwelt.ch/de/klangweg>. Alt St. Johann.
- Kreis Oberengadin (2010)
Gesetz über die Tourismusorganisation Engadin St. Moritz. St. Moritz.
- Office fédéral du développement territorial ARE (2013)
Systèmes de compensation des avantages et des charges. Berne.
- Office fédéral de l'environnement OFEV (2015)
Parcs d'importance nationale. Berne.
- Pays-d'Enhaut Région (2015)
Règlement du Fonds d'équipement touristique Pays-d'Enhaut.
- Pays-d'Enhaut Région (2016)
Rapport d'activité 2016.
- regiosuisse (2012)
Management régional. Fiche pratique. Brigue.
- Steiger Urs (2016)
Den Landschaftswandel gestalten. Bern.
- Steiner Reto (2006)
Interkommunale Zusammenarbeit in der Schweiz. Bern.
- Tourismusorganisation Engadin St. Moritz (2015)
Tourismusorganisation Engadin St. Moritz. Leistungsauftrag. Organisation. Zielerreichung. St Moritz.
- Verband Thurgauer Gemeinden (2017)
Regionale Kulturpools. direkt – Kommunikation unter den Thurgauer Gemeinden. Weinfelden.
- VLP-ASPAN (2012)
La planification dans les espaces fonctionnels. Territoire & Environnement. Berne.

Annexe A : Exemples pratiques

Secteur	Exemples	Modèle	Page / Chapitre	
			Rapport de base	Rapport de synthèse
Culture	– Pôles culturels dans le canton de Thurgovie	Systèmes de compensation des charges et des avantages communaux	chap. 4.3.7 / p. 47	chap. 3.2 / p. 16
Sport et loisirs	– Centre sportif Vallée de Joux	Systèmes de compensation des charges et des avantages communaux	chap. 4.3.7 / p. 48	chap. 3.2 / p. 16
	– Bulle pour le bassin de natation de Romanshorn	Systèmes de compensation des charges et des avantages communaux	chap. 4.3.7 / p. 49	chap. 3.2 / p. 16
Tourisme	– Engadin St. Moritz Tourismus AG	Solution de groupement	chap. 4.3.2 / p. 33	chap. 3.3 / p. 17
	– Fonds régional d'équipement touristique du Pays-d'Enhaut	Solution de groupement	chap. 4.3.3 / p. 37	chap. 3.3 / p. 17
Aménagement du territoire / économie	– Zone d'activités régionale de Delémont	Solution de groupement	chap. 4.3.4 / p. 39	chap. 3.4 / p. 17
	– Zone d'activités régionale de Thal	Solution de groupement	chap. 4.3.5 / p. 41	chap. 3.4 / p. 18
	– Zone d'activités microrégionale Haute Sorne	-	chap. 4.3.7 / p. 50	-
Environnement / énergie	– Subventions de la Confédération / des cantons	Subventions	chap. 4.3.7 / p. 50	chap. 3.6 / p. 19
	– Parcs	Divers	chap. 4.3.7 / p. 50	chap. 3.6 / p. 19
	– Cours d'eau	Divers	chap. 4.3.7 / p. 50	chap. 3.6 / p. 19
Divers	– Dispositif d'investissement solidaire de la région nyonnaise (DISREN)	Solution degroupement	chap. 4.3.6 / p. 43	chap. 3.1 / p. 15
	– Divers exemples d'indemnisation des charges de centre	Divers	chap. 3 / p. 17ss.	chap. 3.5 / p. 18
Autres (trafic privé et public, éducation, sécurité publique, santé, sécurité sociale)	– Aucun exemple			