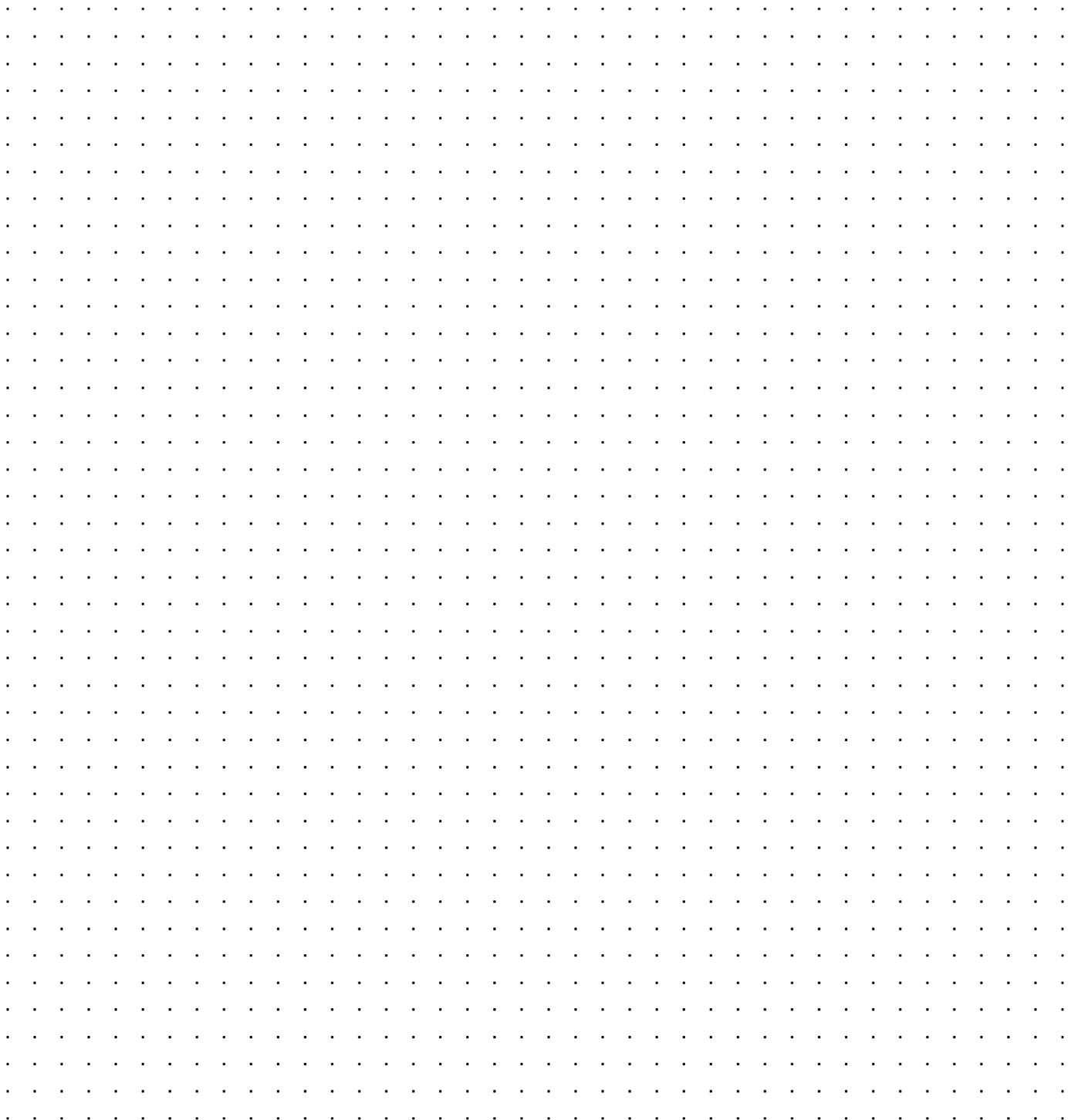


# Réseautage des acteurs des espaces métropolitains

---

Rapport de projet Zurich, le 20.12.2013



### **Groupe de projet**

Thomas Minger, Secrétariat CTA (co-direction de projet)  
Georg Tobler, Région capitale suisse (co-direction de projet)

Renate Amstutz, directrice de l'Union des Villes suisses (UVS)  
Pascal Andres, Conférence métropolitaine de Bâle  
Roland Ecoffey, Métropole lémanique  
Anna-Karina Kolb, Métropole lémanique  
Barbara Nyffeler, Direction de l'économie publique du canton de Berne  
Walter Schenkel, Conférence métropolitaine de Zurich  
Florian Schuppli, Office fédéral du développement territorial (ARE)  
Silvio Tondi, Conférence métropolitaine de Bâle  
Mark Reinhard, Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

### **Soutien externe**

Christof Abegg, Ernst Basler & Partner  
Daniel Baumgartner, Ernst Basler & Partner  
Alain Thierstein, Ernst Basler & Partner  
Laurent Thévoz, Communauté d'études pour l'aménagement du territoire (CEAT),  
Lausanne

### **Participants à l'atelier**

Cf. annexe A2

---

## Table des matières

1.	Contexte .....	1
1.1	Les espaces métropolitains, des espaces clé pour la compétitivité de la Suisse.....	1
1.2	Projet « Réseautage des acteurs des espaces métropolitains » .....	1
2	Concept et démarche du projet.....	3
2.1	Concept et terminologie .....	3
2.2	Démarche .....	5
3	Résultats : viser un réseautage conforme aux besoins .....	6
3.1	Champs d'action : besoin des espaces métropolitains de renforcer le réseautage.....	6
3.2	Activités communes envisageables pour les espaces métropolitains .....	7
4	Bilan et conclusion.....	18
5	Recommandations.....	21
A1	Bibliographie.....	i
A2	Liste des participants à l'atelier du 19.06.13.....	ii

## 1. Contexte

### 1.1 Les espaces métropolitains, des espaces clé pour la compétitivité de la Suisse

Les espaces métropolitains, des espaces clé pour la compétitivité internationale de la place économique suisse

Les espaces métropolitains (EM) sont les véritables moteurs de la croissance des économies publiques modernes (Commission européenne 2007). En Suisse aussi, ils constituent des espaces clés à même d'assurer un développement durable du pays en termes économique et sociétal (CTA 2010) ; il s'agit de l'Espace métropolitain de Zurich, de l'Espace métropolitain trinational de Bâle, de la Métropole lémanique et de la Région capitale suisse<sup>1</sup>. Pour continuer à remplir cette fonction à l'heure où la concurrence mondiale s'accroît, les espaces métropolitains doivent pouvoir compter sur un contexte politique qui leur soit favorable et sur un centre politique efficace.

Fenêtre d'opportunité politique pour renforcer les espaces métropolitains

Des efforts ciblés sont déployés actuellement en Suisse pour aménager des conditions-cadres politiques à même de renforcer les espaces métropolitains. C'est dans ce contexte que s'inscrit la proposition formulée par la Conférence tripartite sur les agglomérations (CTA 2010) en vue d'une politique métropolitaine suisse. Considérant l'évolution de la politique des agglomérations, le Conseil fédéral a chargé l'ARE et le SECO de déterminer le rôle que sont appelés à assumer les espaces métropolitains dans la politique des agglomérations de la Confédération. Entretemps, la CTA a formulé une stratégie tripartite pour une politique suisse des agglomérations, qui met l'accent sur les agglomérations tout en montrant leurs interdépendances avec les autres espaces, en particulier les espaces métropolitains (CTA 2013).

Permettre aux espaces métropolitains de parler d'une même voix

Il est crucial pour les espaces métropolitains de parler d'une même voix à l'heure où les processus politiques portent sur la mise en place de conditions-cadres qui leur sont destinées. Or cette voix a encore de la peine à se faire entendre. Une situation qui s'explique par le fait que les espaces métropolitains n'ont pas cherché jusqu'à présent à coordonner leurs actions. Parler d'une même voix est cependant un préalable pour participer activement à la mise en place en Suisse de conditions-cadres dans les territoires d'action à caractère métropolitain.

### 1.2 Projet « Réseautage des acteurs des espaces métropolitains »

Projet CTA s'entend comme une impulsion en vue d'un maillage resserré

La Conférence tripartite sur les agglomérations (CTA) est consciente de la fonction clé que remplissent les espaces métropolitains pour la préservation de la compétitivité internationale de la Suisse. Aussi entend-

<sup>1</sup> Dans la suite du texte, nous parlerons d'espaces métropolitains pour désigner ce que le Projet de territoire Suisse dénomme « territoires d'action à caractère métropolitain ».

elle les associer au processus de mise en place des conditions-cadres concernant les territoires d'action à caractère métropolitain de notre pays. Participer efficacement au processus politique est fonction de la capacité des espaces métropolitains à parler d'une même voix en situation et selon leurs intérêts. Cette présence commune, ou tout au moins coordonnée, passe par un renforcement de la mise en réseau des acteurs. C'est cette condition préalable que la CTA se propose d'établir dans le cadre de ce projet.

Objectifs du projet : de la  
définition des  
intérêts communs ...

Le projet s'est fixé les objectifs prioritaires suivants :

- encourager le partage d'informations et d'expériences
- définir les intérêts et les champs d'action communs
- contribuer au renforcement de la visibilité des espaces métropolitains

... à la clarification du rôle des  
espaces métropolitains

À long terme, le projet entend aussi clarifier, sur le fond, le rôle des espaces métropolitains et montrer quel soutien peut leur être apporté concernant leurs fonctions spécifiques. Le réseautage des espaces métropolitains doit également contribuer à faire progresser et à concrétiser les pistes d'action stratégiques formulées pour les territoires d'action à caractère métropolitain.

Structure du rapport

Le présent rapport de projet expose la démarche et les résultats des travaux du projet CTA « Réseautage des acteurs des espaces métropolitains ». Le chapitre 2 en détaille le concept. Le réseautage des acteurs ne se conçoit pas comme un but en soi mais comme un élément important en vue de renforcer le poids des espaces métropolitains et comme une contribution en vue d'un développement durable de la Suisse en termes spatial et économique, dans le sens des propos du Projet de territoire Suisse (2012). Ces principes fondamentaux ont été élaborés dans une approche ascendante (« bottom-up »).

Cette approche ascendante a permis de dégager des champs d'action communs et d'envisager un étagement en vue de renforcer le réseautage des acteurs des espaces métropolitains. Le chapitre 3 présente les résultats de l'approche ascendante sous forme d'idées pour les activités envisageables dans les quatre champs d'action. Le chapitre 4 est une synthèse de ces résultats sous forme de constats tirés tout au long du projet. Ces constats débouchent sur des conclusions en vue de la suite des travaux. Enfin, le chapitre 5 formule des recommandations à l'adresse des membres CTA et des espaces métropolitains.

Le présent rapport recense les travaux entrepris dans le cadre du projet CTA « Réseautage des acteurs des espaces métropolitains » ; il contient aussi des conclusions et des recommandations sur la façon pragmatique d'accentuer en situation la mise en réseau des acteurs. Se fondant sur ces travaux, les quatre espaces métropolitains ont établi un agenda politique portant sur leur collaboration. Cet agenda fait l'objet d'un document séparé.

---

## 2 Concept et démarche du projet

### 2.1 Concept et terminologie

Mettre en réseau les acteurs accroît la compétitivité des espaces métropolitains et partant, le développement durable de toute la Suisse

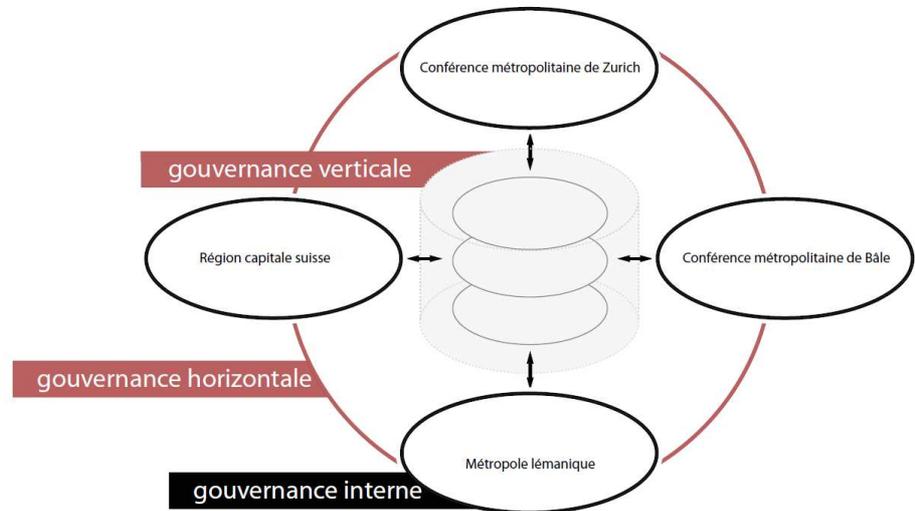
Loin d'être un but en soi, le réseautage des acteurs entre les espaces métropolitains et à l'intérieur de ceux-ci revêt au contraire une grande importance pour la préservation et le renforcement de la compétitivité des territoires d'action à caractère métropolitain en Suisse. Mettre en réseau activement et physiquement (liaisons de transport, p. ex.) et socialement (entreprises collaborant au sein de clusters, p. ex.) ne revêtent pas seulement une grande importance pour la compétitivité de chacun des espaces métropolitains mais aussi pour l'ensemble de l'économie (OCDE 2006). L'excellence des performances économiques réalisée par les espaces métropolitains est indispensable pour le développement durable à long terme de toutes les régions de Suisse (Conseil fédéral et al. 2012).

Trois niveaux de coordination (gouvernance)

Le projet vise le réseautage des acteurs étatiques entre les espaces métropolitains, tout d'abord, puis entre les différents échelons étatiques. La coordination entre les activités et les acteurs à l'intérieur de chaque espace métropolitain et entre ceux-ci peut être désigné sous le terme de « gouvernance » (Thierstein 2004). Celle-ci s'opère à trois niveaux (cf. tableau 1):

- *gouvernance interne* : elle englobe les processus de coordination des activités à l'intérieur de chaque espace métropolitain.
- *gouvernance horizontale* : elle définit les processus de coordination des activités entre les espaces métropolitains. Il s'agit avant tout d'activités et d'acteurs de l'exécutif ou de l'administration / planification experte.
- *gouvernance verticale* : elle concerne les processus de coordination des activités et des acteurs entre les différents niveaux de l'État.

Tableau 1 : Trois niveaux de coordination



Focus sur le réseautage horizontal

Le projet « Réseautage des acteurs des espaces métropolitains » est centré sur le renforcement de la collaboration horizontale. Ses différentes modalités, détaillées en cours de projet, s'attachent tout d'abord aux champs politiques (« champs d'action thématiques ») dans lesquels un réseautage (resserré) est visé. Dans un second temps, le projet détaille quelle forme (« activités de réseautage ») pourrait prendre une éventuelle mise en réseau.

Champs d'action thématiques et activités de réseautage

- *Champ d'action thématique* : ce terme désigne un secteur politique présentant des défis à incidence particulière sur les espaces métropolitains. À l'intérieur des champs d'action thématiques, on a relevé et évalué les besoins de renforcement du réseautage entre les espaces métropolitains.
- *Activité de réseautage* : ce terme désigne des activités concrètes se traduisant ou pouvant se traduire par un réseautage (renforcé) entre les espaces métropolitains. Ces activités peuvent prendre diverses formes, allant du simple partage d'expériences à des projets de coopération concrets ou à la défense d'intérêts.

Nécessité de renforcer les trois niveaux de gouvernance

Le renforcement à long terme des espaces métropolitains doit passer par les trois niveaux de gouvernance. Le projet « Réseautage des acteurs des espaces métropolitains » s'est attaché en priorité à repérer les champs d'action thématiques et les activités de réseautage envisageables entre les espaces métropolitains (« gouvernance horizontale »). Or, le renforcement du réseautage entre les espaces métropolitains doit contribuer à son tour à renforcer la gouvernance verticale entre les niveaux de l'État et les espaces métropolitains.

## 2.2 Démarche

Approche ascendante en vue  
d'un réseautage des acteurs  
(conforme aux besoins)  
en 2 étapes

Une approche ascendante (« bottom-up ») a été choisie pour renforcer le réseautage entre les acteurs des espaces métropolitains. L'élément central de cette approche consiste à relever les besoins qu'ont les espaces métropolitains de renforcer la collaboration, en les relevant directement, « tout en bas », donc auprès des espaces métropolitains eux-mêmes. Ces besoins communs une fois répertoriés, il s'agit de donner la priorité à d'éventuels champs d'action communs et d'élaborer des activités de réseautage aussi concrètes que possible. Les activités de réseautage envisageables devraient servir à leur tour de terrain de jeu permettant de débattre, en les illustrant, de certains aspects des gouvernances horizontale et verticale et de les mettre en œuvre dans un avenir proche. L'approche ascendante a été réalisée en deux étapes au cours de deux ateliers.

Étape 1 : travaux préparatoires  
du groupe de projet dans le but  
de repérer les champs d'action  
prioritaires

Les travaux de projet ont été accompagnés par un groupe de projet composé de représentants des membres CTA et des secrétariats des espaces métropolitains. La première étape des travaux a consisté à mettre en commun et à systématiser les connaissances, au cours de deux séances du groupe de projet et d'un atelier. Les travaux préparatoires ont servi d'une part à répertorier les champs d'actions prioritaires. D'autre part, les échanges à l'intérieur du groupe de projet ont permis d'aboutir à la première plate-forme commune dédiée au réseautage horizontal des acteurs des espaces métropolitains.

Étape 2 : atelier visant à définir  
des activités de réseautage  
conforme aux besoins

La deuxième étape des travaux de projet a consisté à planifier et à réaliser un atelier. L'objectif était de permettre à des experts issus des quatre espaces métropolitains de partager des connaissances sur les quatre champs d'action. Pour chacun d'eux, les experts ont identifié des défis prioritaires propres à tous les espaces métropolitains. Sur cette base, des idées ont été développées en vue d'éventuelles activités communes.

Les deux étapes ont servi à élaborer une base solide à même d'étayer la position politique commune des espaces métropolitains.

### **3 Résultats : viser un réseautage conforme aux besoins**

Ce chapitre expose les résultats des discussions du groupe de projet (chapitre 3.1) et de l'atelier du 19 juin 2013 (chapitre 3.2). Les résultats sont résumés, sans commentaire ni examen. Cette présentation a donné lieu aux conclusions et aux recommandations qui font l'objet des chapitres 4 et 5. Mais elle constitue aussi une mine d'idées pour la mise en réseau concrète entre les espaces métropolitains.

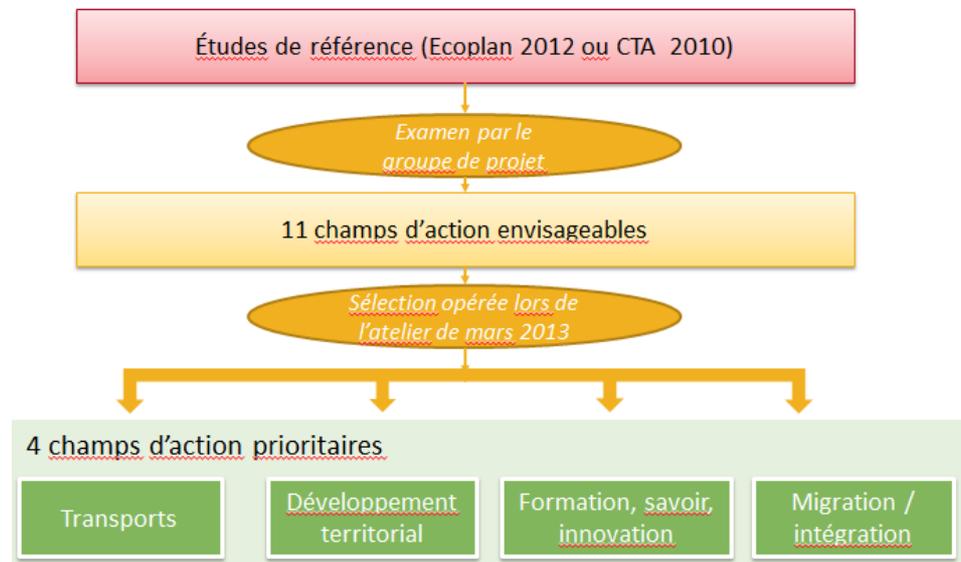
Ces idées n'ont pas fait l'objet d'un examen systématique quant à leur acceptation politique, leur lien avec des activités existantes ou leur faisabilité technique. Il s'agit plutôt d'un répertoire d'idées à puiser et à développer au besoin pour la réalisation d'activités communes.

#### **3.1 Champs d'action : besoin des espaces métropolitains de renforcer le réseautage**

Identification de quatre champs d'action prioritaires

Les travaux préparatoires du groupe de projet ont permis de dégager quatre champs prioritaires pour des activités de réseautage envisageables entre les espaces métropolitains. Ces travaux ont également permis de recenser les défis propres aux territoires d'action à caractère métropolitain définis dans différents rapports (Ecoplan 2012, CTA 2010) et de les classer en 11 champs d'action thématiques possibles : transports, développement territorial, énergie et environnement, promotion économique, promotion de l'innovation et des clusters, formation, recherche et transfert de connaissances, migration / marché du travail, société / intégration, culture et sport, fiscalité, promotion de la place économique et organisation interne des espaces métropolitains. Ces 11 champs d'action ont fait l'objet de commentaires et d'une définition des priorités de la part du groupe de projet.

Tableau 2 : Quatre champs d'action pour renforcer la collaboration entre les espaces métropolitains



Le potentiel le plus important pour le réseautage des acteurs et donc pour d'éventuelles activités communes des espaces métropolitains se concentre dans les quatre champs d'action thématiques suivants (cf. tableau 2):

- *Transports* : les défis propres aux espaces métropolitains résident notamment dans les questions de financement, dans la concordance entre politique d'urbanisation et politique des transports et dans les stratégies concernant la mobilité urbaine.
- *Développement territorial* : les défis spécifiques aux espaces métropolitains dans ce domaine sont esquissés dans le Projet de territoire Suisse (2012) qui aborde p. ex. la question de la mise en place d'une urbanisation de qualité et de l'aménagement du territoire compte tenu de la raréfaction des surfaces à bâtir dans les villes.
- *Formation, recherche, innovation et transfert de connaissances* : hébergeant des universités et des entreprises à forte intensité de connaissances, les espaces métropolitains occupent une position clé dans le système d'innovation nationale de la Suisse.
- *Société, migration et intégration* : alors que la migration est un phénomène touchant l'ensemble de la Suisse, ses retombées et celles des efforts d'intégration se font davantage sentir dans les espaces métropolitains (marchés de l'immobilier et du travail, p. ex).

### 3.2 Activités communes envisageables pour les espaces métropolitains

L'atelier a permis de débattre et de développer des activités de réseautage concrètes concernant les quatre champs d'action « Développement territorial », « Transports », « Formation, recherche, innovation et transferts de connaissances » et « Société, migration et intégration ». Ces

activités ont été définies en commun par les experts issus des quatre espaces métropolitains ; ils ont adopté à cet effet l'approche « à partir du bas » et se sont basés sur les défis communs. Si ces activités devaient se concrétiser, il convient de veiller à se servir du matériau déjà élaboré et d'éviter de constituer des structures parallèles.

### 3.2.1 Activités de réseautage Développement territorial

Défis communs dans le champ  
d'action Développement  
territorial

Les experts issus des espaces métropolitains ont identifié quatre défis communs inhérents au champ thématique Développement territorial:

- *Développement de l'urbanisation et surfaces disponibles* : les défis qui se posent en matière de politique de l'urbanisation portent sur la gestion des instruments d'aménagement du territoire permettant de délimiter et de gérer les zones à bâtir et leur financement.
- *Paysages* : il s'agit à cet égard de parvenir à préserver et à mettre en valeur des paysages de grande qualité face à une pression accrue à l'utilisation des sols.
- *Qualité de vie et d'habitat* : la pression exercée sur les espaces non construits fait que le maintien de la qualité de vie et de l'habitat est considéré comme un enjeu de taille.
- *Identité et territoire* : le développement d'idées d'avenir pour l'espace métropolitain, comme le fait le Projet de territoire Suisse, est considéré comme un enjeu dans chacun de ces territoires.

Activités de réseautage  
envisageable : idées

Envisager des activités coordonnées entre les espaces métropolitains est une des réponses à ces enjeux communs ; elles passent par la mise en place d'activités concrètes de réseautage. Huit idées ont été recensées pour la thématique du développement territorial (tableau 3). Ces idées se déclinent selon trois modes de collaboration envisageables (partage d'expériences, projets de coopération et défense des intérêts).

## Thématique Développement territorial



Tableau 3 : Défis communs dans le champ d'action développement territorial : idées proposées

Voici une présentation succincte des huit idées portant sur les activités conjointes ou sur les activités de réseautage envisageables :

- *Partage d'expériences pour la diffusion des connaissances* : Cette activité de réseautage se propose de pratiquer un partage informel de connaissances à l'échelon technique concernant des projets relevant de la politique d'aménagement du territoire (plan d'utilisation des sols ou masterplan, plans directeurs, etc.). Envisager la création de plate-formes visant à communiquer les résultats d'études / constats à tirer.
- *Générer une conscience commune de l'évolution vers une Suisse métropolitaine* : Il pourrait s'agir de détecter les problèmes et défis communs, d'identifier les situations propres aux espaces métropolitains et de tenter de cette façon de concrétiser les résultats issus du Projet de territoire Suisse.
- *Politique extérieure commune* : Cette activité de réseautage a pour but de mieux faire connaître la fonction et l'importance des espaces métropolitains pour la Suisse, d'entretenir des relations à l'échelon du pays (sans intention d'exercer une quelconque « domination ») et de faire entendre sa voix dans le débat public en tant que partenaire actif.
- *Rôle et fonction des espaces métropolitains dans le système de planification à l'échelle suisse* : Il pourrait s'agir à cet égard de clarifier la fonction des différents échelons, de lancer dans le débat la vision du futur qu'il convient d'adopter dans les plans cantonaux (contraignants) ou de définir le rôle des communes et les moyens d'atteindre un engagement plus contraignant dans la collaboration horizontale entre les espaces métropolitains.
- *Mise en œuvre coordonnée / amélioration des instruments d'aménagement du territoire* : Cette activité de réseautage pourrait se propo-

ser de circonscrire et d'améliorer la mise en œuvre des instruments d'aménagement du territoire en lien avec des thématiques typiquement métropolitaines.

- *Mise en évidence des fonctions métropolitaines* : On pourrait envisager des activités conjointes visant à mettre en évidence les fonctions métropolitaines au sein de l'espace métropolitain dans son ensemble (qualité de vie urbaine, développement économique, p. ex.).
- *Reconnaissance des besoins propres aux espaces métropolitains* : Cette activité vise une position plus affirmée par rapport à la Confédération. Dans ce but, les tâches métropolitaines devront être reconnues en tant que telles et indemnisées par des fonds existants ou à créer.
- *Défense des dossiers propres aux espaces métropolitains dans les programmes d'agglomération* : Indépendamment du contexte politique futur, cette activité de réseautage pourrait se proposer d'inscrire les préoccupations propres aux espaces métropolitains dans les programmes d'agglomération en cours d'élaboration.

Thématique Développement territorial : approfondissement de certaines activités

Quatre activités parmi les huit idées proposées ont été approfondies dans la discussion :

- **Vision d'avenir Espaces métropolitains Suisse**: Il s'agit d'élaborer une vision commune esquissant les contours d'une Suisse des espaces métropolitains. Son mode d'élaboration reste à préciser. La responsabilité en incombe clairement aux espaces métropolitains, dans une approche ouverte et interdisciplinaire.
- **Délimitation statistique des espaces métropolitains** : Ce projet de coopération adopterait une approche rassembleuse et pragmatique. De par sa nature, cette tâche incomberait à la Confédération, mais les espaces métropolitains pourraient exercer ensemble une pression en vue de la création et de la préparation des bases de données requises.
- **Poursuite des programmes d'agglomération**: Cette activité de réseautage vise la mise en place d'une défense des intérêts des espaces métropolitains qui soit conjointe et coordonnée en vue du développement des programmes d'agglomération. Une présence coordonnée permettrait de tenir compte des intérêts des espaces métropolitains dans la préparation de la nouvelle génération de programmes.
- **Partage d'expériences Bonnes pratiques** : Ce projet de coopération pourrait viser la création d'une plate-forme dédiée au partage d'informations et d'opinions sur des sujets liés au développement territorial. Cet échange pourrait porter sur des exemples de bonnes pratiques issus de projets de développement territorial et se dérouler sous l'égide ou, du moins, la participation des associations concernées (VLP-ASPAN, p. ex.).

### 3.2.2 Activités de réseautage Transports

Défis communs dans le champ d'action Transports

Les défis communs portent avant tout sur les questions de financement :

- *Questions de répartition à l'intérieur et entre les espaces métropolitains* : Les fonds à disposition pour le maintien et l'extension des infrastructures de transport étant limités, les questions de répartition constitueront ces prochains temps un enjeu majeur concernant le financement des infrastructures et des charges de fonctionnement.
- *Relevé et indemnisation des coûts découlant de la fonction de passerelle (« gateway »)* : Les espaces métropolitains assument pour une large part des infrastructures d'importance nationale (ports, aéroports, infrastructure ferroviaire), dont elles doivent pouvoir financer la maintenance et surtout l'extension dans un proche avenir. Le financement de ces infrastructures centrales, pour lesquelles certaines régions assurent des prestations utiles à l'ensemble du pays, requiert des instruments appropriés qui font défaut aujourd'hui; ceux-ci pourraient se rattacher au système péréquatif.

La thématique Transports a pour particularité que les espaces métropolitains s'y trouvent plus ou moins directement en concurrence. Les activités de réseautage concrètes devront donc accorder la priorité aux dossiers présentant un intérêt commun. Voici les cinq idées globales identifiées pour les activités conjointes envisageables dans ce champ thématique (tableau 4).

Tableau 4 : cinq idées pour le champ thématique Transports

#### Thématique Transports



Partage d'expériences

Projets de coopération

Défense des intérêts

Transports : idées proposées

Les cinq idées d'activités de réseautage pour le champ thématique Transports sont les suivantes :

- *Partage d'expériences sur les projets visant à coordonner l'urbanisation et les transports* : Il s'agit en l'espèce d'identifier les bonnes pratiques déjà éprouvées dans des projets métropolitains en vue de coordonner l'urbanisation et les transports. Certains projets pourraient servir d'illustration pour un partage d'expériences au niveau technique.
- *Mise en évidence des intérêts communs dans le domaine des transports* : Cette idée de réseautage vise à mieux cerner les intérêts communs dans les questions de transports (trafic transfrontalier, mobilité urbaine, infrastructures d'importance nationale, etc.). Ces intérêts communs pourraient servir de point de départ pour poursuivre et améliorer la défense des intérêts, par rapport à la Confédération, p.ex.
- *Mise au point d'un élément incitatif pour les systèmes multimodaux* : Les espaces métropolitains et la Confédération, en charge d'infrastructures de transports d'importance nationale (ports fluviaux et aéroports), élaborent conjointement un système incitatif pour promouvoir les systèmes de transports multimodaux.
- *Renforcement de la position des espaces métropolitains vis-à-vis de la Confédération* : L'objectif final de cette activité de réseautage est de faire accéder les espaces métropolitains à une position éminente d'interlocuteur à part entière et de premier plan dans les questions de politique des transports, notamment vis-à-vis de la Confédération.
- *Position commune concernant les questions de financement* : Il s'agit là aussi d'un objectif à long terme prévoyant une coordination plus dense entre les espaces métropolitains pour viser une position commune des quatre espaces concernant les questions de financement. Une telle position permettrait d'œuvrer de façon plus ciblée au renforcement des espaces métropolitains, s'agissant du financement et de l'extension de l'infrastructure ferroviaire FAIF ou du développement de la politique des agglomérations.

Cette thématique n'a donné lieu à aucun approfondissement du contenu des activités conjointes.

### 3.2.3 Activités de réseautage Formation, recherche, innovation et transfert de connaissances

Les experts délégués par les espaces métropolitains ont circonscrit trois défis communs concernant cette thématique, à savoir :

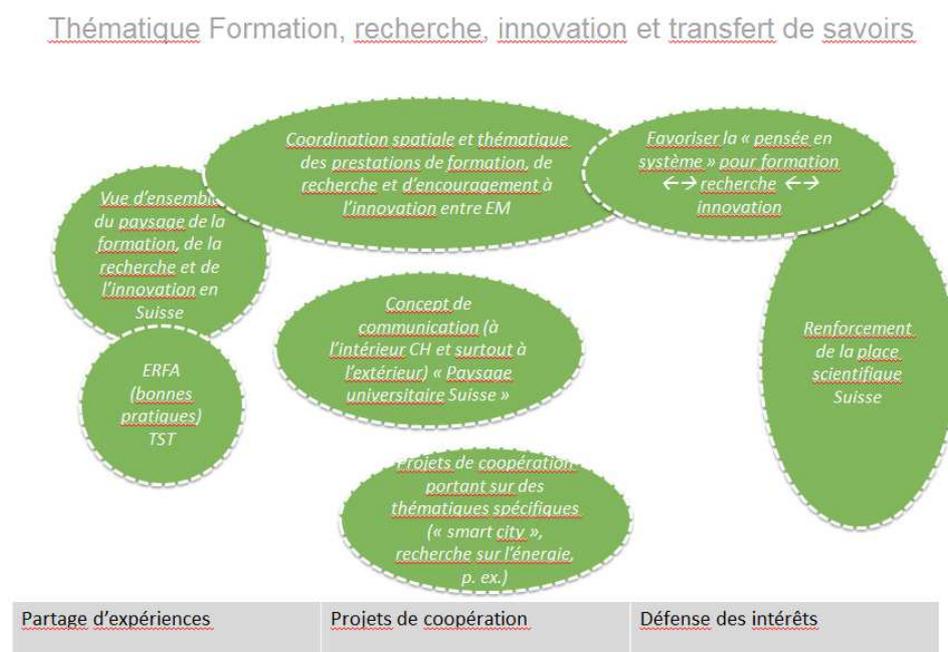
- *Hétérogénéité spatiale et thématique concernant l'excellence dans la formation, la recherche, l'innovation et le transfert de connaissances* : La Suisse se classe parmi les premiers pays du monde en termes de formation et de recherche mais aussi pour le caractère innovateur de ses entreprises et le transfert de connaissances entre la recherche et l'économie. À l'intérieur de la Suisse, cette excellence

présente un caractère très hétérogène et très circonscrit spatialement. Cela doit-il perdurer ou serait-il indiqué de regrouper ces forces ?

- *Clivage au sein du système général formation-recherche-innovation* : La pression accrue de la concurrence a pour effet que la formation, la recherche et l'innovation inhérente aux entreprises sont de plus en plus considérées comme des entités distinctes. Cette évolution risque de miner à long terme les succès obtenus par les espaces métropolitains en tant que moteurs économiques de la Suisse.
- *Complexité de l'environnement institutionnel* : Le paysage éducatif, scientifique et innovant est peuplé d'une multitude d'institutions. Les espaces métropolitains peuvent-ils ou souhaitent-ils s'insérer dans ce contexte institutionnel ?

Parmi ces défis communs, sept idées se sont dégagées concernant les activités concrètes de réseautage (tableau 5).

Tableau 5 : Champ thématique Formation, recherche, innovation et transfert de connaissances : sept idées d'activités de réseautage



Formation, recherche, innovation et transfert de connaissance : idées proposées

Voici les sept idées d'activités de réseautage proposées pour ce champ thématique :

- *Carte du paysage suisse de la formation, de la recherche et de l'innovation* : Le but de cette activité de réseautage est d'établir une vue d'ensemble des principaux acteurs, institutions et offres en lien avec ce paysage. Cette vue d'ensemble (« carte du paysage éducatif ») pourra servir tant de base de données que de support de communication interne et externe.
- *Partage d'expériences concernant les activités TST déployées dans chaque métropole* : Cette activité de réseautage se proposerait d'établir une vue d'ensemble des différentes activités TST se prati-

quant dans chacun des espaces métropolitains. Cette vue d'ensemble servirait de référence pour le partage d'expériences entre les espaces métropolitains, sur la base d'exemples de bonnes pratiques dans le domaine du transfert de connaissances et de technologie.

- *Coordination spatiale et thématique des prestations de formation, de recherche et d'encouragement à l'innovation* : Il s'agirait à cet égard de déterminer une approche conjointe des espaces métropolitains visant à rassembler les forces d'ordre spatial et thématique à l'œuvre dans ce domaine.
- *Concept de communication Paysage universitaire Suisse* : Cette activité commune pourrait se proposer d'établir un tel concept de communication. Celui-ci serait destiné à la communication interne (coordination de l'offre) mais aussi au recrutement de chercheurs de pointe étrangers.
- *Projets de coopération dédiés à certains sujets* : Certains espaces métropolitains ne présentant pas une masse critique suffisante pour mettre en œuvre des projets de recherche, une activité de réseautage pourrait être envisagée pour la coopération entre les espaces métropolitains dans le cadre de projets de recherche (p. ex. dans le domaine Smart City ou la recherche sur l'énergie).
- *Favoriser la « pensée en système » concernant la formation, la recherche et l'innovation* : Une activité de réseautage envisageable pour les espaces métropolitains pourrait consister à s'engager pour la création de synergies au sein du système englobant la formation, la recherche et l'innovation afin d'obtenir des retombées positives en termes de compétitivité de la Suisse.
- *Renforcement de la place scientifique Suisse par l'émergence d'un contexte régulateur favorable à la recherche* : Une activité envisageable pour les espaces métropolitains pourrait consister à s'engager en faveur d'une régulation favorisant la recherche scientifique.

Activités dans le champ  
thématique Formation,  
recherche, innovation et  
transfert de connaissances :  
approfondissement de  
certaines activités

Deux idées ont fait l'objet d'une discussion approfondie, à savoir:

- **Concept de communication Paysage universitaire Suisse** : Ce projet coopératif se proposerait de recenser, puis de communiquer sur le mode proactif, les particularités uniques de la formation universitaire en Suisse (sujets éventuels : maillage serré formation-recherche-innovation-économie ou excellence rassemblée sur un territoire de petite dimension). La mise en évidence de ces particularités pourrait servir d'une part de plate-forme commune des espaces métropolitains pour l'échange de connaissances. Il s'agirait aussi, d'autre part, de soigner l'aspect communication du message, de le rendre clair et lisible, de sorte qu'il puisse aussi servir d'instrument de marketing à l'étranger (à l'intention d'universités, p. ex.) dans le but d'attirer des chercheurs de pointe. Pour la réalisation de ce projet de coopération, il faut impérativement associer la Conférence des directeurs de l'instruction publique et le Secrétariat d'État à la formation, à la recherche et à l'innovation.

- **Bonnes pratiques Transfert de connaissances et de technologie** : Le but de cette activité commune est d'instaurer en la matière un échange d'expériences entre les espaces métropolitains. La promotion de l'innovation figure certes parmi les sujets importants dans les espaces métropolitains, mais sa pratique est très hétérogène puisque les acteurs sont très nombreux (cantons, régions, hautes écoles, institutions publiques et privées en charge de la promotion, entreprises ...). Raison pour laquelle l'échange de bonnes pratiques entre les espaces métropolitains pourrait constituer une bonne base pour un partage d'expériences en matière de transfert de connaissances et de technologies. La conduite de ce projet devrait incomber à l'un des quatre espaces métropolitains.

### 3.2.4 Activités de réseautage Société, migration et intégration

Champ thématique Société,  
migration et intégration : défis  
communs

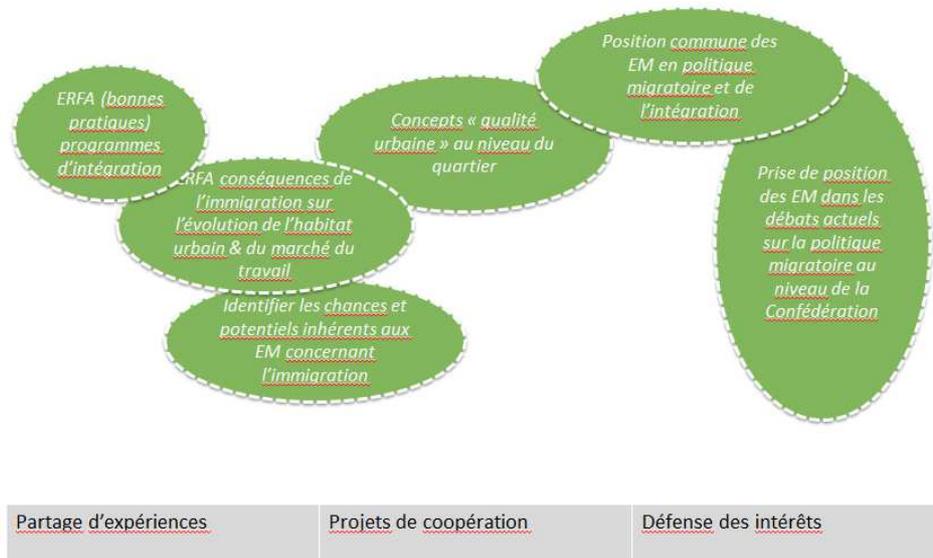
Dans ce champ thématique, les défis communs consistent à gérer les retombées des flux migratoires. Les défis détaillés ci-après ont partie liée avec la pression exercée par la migration :

- *Cohésion en baisse aux niveaux local et régional* : Tout faiblissement des dispositifs d'insertion sociale a des conséquences sur la situation des personnes mal qualifiées et des chômeurs de longue durée. Leur proportion est plus élevée dans les espaces métropolitains.
- *Tendance plus restrictive envers la migration et l'impact sur la croissance au niveau national*. Si l'immigration soutenue est un élément constitutif de la qualité urbaine, elle suscite néanmoins une attitude de plus en plus restrictive au niveau national.

Six idées ont pu être dégagées concernant les activités de réseautage entre les espaces métropolitains (tableau 6).

Tableau 6 : Champ thématique  
Société, migration et  
intégration : six idées d'activités  
de réseautage

### Thématique Société, migration et intégration



Société, migration et  
intégration : idées proposées

Voici les six idées envisageables pour des activités de réseautage dans ce champ d'action :

- *Partage d'expériences Programmes d'intégration* : Cette activité vise des échanges denses sur les constats de succès et d'échecs à tirer de ces programmes. En partant d'exemples de bonnes pratiques réalisées dans les espaces métropolitains.
- *Partage d'expériences concernant les conséquences de l'immigration sur le développement de l'habitat et le marché du travail* : Cette activité de réseautage se base elle aussi sur le partage d'expériences et permettrait d'obtenir une base de connaissances sur l'impact de l'immigration continue sur les marchés du logement et du travail. On pourrait ensuite formuler des stratégies spécifiques à chaque espace métropolitain.
- *Mise en évidence des atouts et des potentiels de la migration pour les espaces métropolitains* : Cette activité de réseautage se proposerait de préciser quelles sont les atouts inhérents à la migration (diversité culturelle, ouverture de la société), en vue de développer une identité métropolitaine.
- *Partage d'expériences concernant des concepts de développement au niveau des quartiers* : Cette activité de réseautage viserait un échange sur les concepts et stratégies envisageables pour contribuer à une qualité urbaine dans les quartiers, celle-ci contribuant pour une large part à des échanges plus denses et donc à une meilleure inclusion sociale.
- *Position commune des espaces métropolitains en politique migratoire et de l'intégration* : La politique pratiquée en la matière au niveau nationale ayant des effets considérables sur les défis des espaces métropolitains dans le domaine social, une activité de réseautage

tage envisageable pourrait consister à faire émerger une position commune en politique migratoire.

- *Prise de position commune des espaces métropolitains sur les votations populaires* portant sur la politique migratoire : Devoir composer avec le phénomène migratoire est une des principales singularités des espaces métropolitains. Une activité de réseautage dans ce domaine pourrait consister à élaborer une position politique commune plaidant pour la libre circulation.

Champ thématique Société,  
migration et intégration :  
activités conjointes

Parmi les six activités de réseautage proposées pour le champ thématique Société, intégration et migration, deux idées ont fait l'objet d'une discussion approfondie :

- **Position commune des espaces métropolitains sur des thématiques actuelles en politique migratoire** : Ce projet de coopération se proposerait d'élaborer une position commune des espaces métropolitains sur des thématiques et projets actuels dans le domaine migratoire (initiatives populaires ou adaptations législatives au niveau fédéral, p. ex.).
- **Partage d'expériences sur les conséquences de la migration dans les espaces métropolitains** : Cette activité commune se proposerait de partager les expériences réalisées par les espaces métropolitains en lien avec les conséquences de la migration. L'échange portait principalement sur des thématiques-clés propres aux espaces métropolitains, qui pourraient être la mobilité urbaine, la politique du logement ou la politique d'intégration.

## 4 Bilan et conclusion

Les travaux du groupe de projet et les discussions qui ont eu lieu lors de l'atelier permettent, dans les quatre champs thématiques, de dresser un bilan en vue du réseautage des espaces métropolitains et de ses développements à venir. Voici neuf conclusions :

Focus thématiques-clés de l'espace métropolitain

Les quatre champs thématiques prioritaires « développement territorial », « transports », « recherche, formation, innovation et transfert de connaissances » et « société, migration et intégration » reposent sur les fonctions essentielles assumées par les espaces urbains : fonction de décision et de contrôle, fonction d'innovation et de compétitivité, fonction d'accessibilité à l'international et fonction symbolique (Blotevogel 2002). Cette convergence montre que les espaces métropolitains devraient, en se réseautant, mettre l'accent sur les thématiques-clés qui leur sont communes.

Placer le focus thématique sur la collaboration permet de mieux circonscrire le rôle des espaces métropolitains. Et aussi de contribuer à mieux engager les activités de réseautage, puisque les champs thématiques présentant des situations de concurrence (politique en matière de promotion de site, politique fiscale, etc.) sont laissés délibérément hors jeu, dans un premier temps. D'autres champs à potentiel conflictuel doivent être abordés, vu leur portée pour la compétitivité internationale de la Suisse, mais ils le seront tout d'abord au niveau supérieur (focus sur la fonction de passerelle dans le champ thématique Transports).

Les défis auxquels les espaces métropolitains font face sont comparables

Les espaces métropolitains sont confrontés à des défis similaires, sur certains plans. Pour les quatre champs d'action, la discussion a fait ressortir une optique spécifiquement métropolitaine. Le contexte fonctionnel des espaces métropolitains donne lieu à des défis spécifiques. L'un d'eux porte sur la capacité d'action institutionnelle dont disposent ces territoires d'action (supracantonaux) reposant sur de grands centres urbains.

Dans les quatre champs d'action mis en évidence, les espaces métropolitains sont confrontés à des défis similaires, sur certains plans. En formulant ensemble leurs besoins, ils seront à même de défendre une optique spécifiquement métropolitaine dans le débat en Suisse.

Les espaces métropolitains appliquent des concepts très hétérogènes

Les espaces métropolitains présentent une grande hétérogénéité quant aux démarches, aux priorités et aux concepts qu'ils adoptent. Une hétérogénéité dont il faut tenir compte dans la collaboration et qui requiert une approche pragmatique et situationnelle.

La collaboration doit tenir compte de la situation propre à chaque espace métropolitain et doit être conçue de façon que chaque espace métropolitain en tire avantage par rapport à ses besoins.

Collaboration horizontale peut soutenir les processus organisationnels à l'intérieur des espaces métropolitains

Le réseautage horizontal entre les espaces métropolitains peut contribuer indirectement à la clarification des questions organisationnelles propres à chacun d'eux. Ces questions se posent tout au long du processus de création et de développement des espaces métropolitains. La collaboration horizontale peut remplir une fonction auxiliaire : elle fournit des informations supplémentaires et suscite des effets d'apprentissage concernant l'organisation interne dans d'autres espaces métropolitains, en offrant par ailleurs la possibilité de faire entendre la voix des espaces métropolitains dans les débats à l'échelle de la Confédération.

Les modalités d'organisation internes accompagnent les espaces métropolitains tout au long de leur processus de développement. La collaboration horizontale leur permet de retirer des idées favorisant la résolution des questions d'organisation interne, tout en mobilisant peu de ressources.

Collaboration horizontale : le potentiel existe

Chacun des quatre champs d'action recèle des potentiels pour la collaboration. Des idées ont été développées à ce sujet. Elles portent sur différents modes de collaboration, allant du partage d'expériences à la défense commune des intérêts en passant par les projets de coopération thématiques. Le partage d'expériences est un élément important pour la collaboration. Les discussions au cours du processus ont montré que l'état des connaissances des uns et des autres concernant l'organisation, les procédures et les activités au sein des espaces métropolitains était très faible, alors que les espaces métropolitains peuvent apprendre les uns des autres. S'agissant de la défense des intérêts vers l'extérieur, la discussion a fait ressortir des préoccupations communes visant à mieux faire connaître au niveau national la situation propre aux espaces métropolitains. Au niveau des projets thématiques spécifiques, certaines idées ont pu être rassemblées et en partie approfondies. Ce point requiert encore une meilleure mise en relief.

Les quatre champs d'action identifiés présentent des potentiels sous l'angle de la collaboration horizontale. Celle-ci peut prendre différentes formes – en fonction de la situation.

Aborder la collaboration horizontale comme un processus à long terme

La valeur ajoutée que présente le réseautage horizontal est incontestée quant à son principe. À court terme, toutefois, cette valeur ajoutée n'est pas vraiment saisissable. Pour qu'elle le devienne à moyen terme, il convient de lancer une sorte de circularité qui va en se renforçant et qui s'alimente de collaboration concrète, de confiance croissante, de premiers succès / effets bénéfiques tangibles et d'appui politique.

La collaboration horizontale doit se développer progressivement « par le bas » si elle veut déployer ses effets à long terme.

Adopter une approche pragmatique concernant les formes de collaboration et viser un ancrage politique

Il convient de poursuivre le réseautage horizontal avec une structure administrative aussi légère que possible. L'intensification du réseautage des acteurs des espaces métropolitains ne devrait pas avoir pour corollaire d'accroître encore la densité institutionnelle en Suisse. En dévelop-

pant et en intensifiant la collaboration horizontale, il convient d'adopter une démarche simple, pragmatique et calquée sur les besoins des espaces métropolitains. En se fondant sur les besoins, une telle démarche offre aux espaces métropolitains la possibilité de rassembler des expériences concrètes basées sur des partenariats à géométrie variable. Partant de ces expériences, d'autres étapes sont envisageables. En se développant progressivement, la collaboration sera à même d'instaurer la confiance nécessaire pour obtenir un ancrage politique. Ancrer politiquement la collaboration dans chaque espace métropolitain est un préalable à la réussite à long terme des activités de mise en réseau.

La collaboration horizontale doit se développer progressivement et résulter d'expériences concrètes se fondant sur des activités communes. L'ancrage politique au sein des espaces métropolitains se fondera sur ces expériences.

Présence renforcée dans le débat politique

Il est souhaitable que la présence des espaces métropolitains soit renforcée dans le débat politique. Il importe aussi, pour le processus politique de mise en œuvre du Projet de territoire Suisse, pour le développement de la politique des agglomérations et pour d'autres dossiers en cours, que les espaces métropolitains adoptent une approche coordonnée. La voix des espaces métropolitains sera d'autant plus forte si elle se fait entendre de façon constructive, unie et partenariale dans le processus politique et si elle va au-delà, par conséquent, du lobbying de certains espaces métropolitains.

Parler d'une même voix et se faire entendre dans le débat public est souhaitable et utile.

Le pilotage revient aux espaces métropolitains

L'approche consistant à commencer par définir des thématiques et des étapes envisageables en vue d'une mise en réseau resserrée des espaces métropolitains a fait ses preuves. Il en va de même pour le mode tripartite et l'accompagnement assuré par la CTA, qui a servi de catalyseur dans ce processus ascendant (« bottom-up »). Ces éléments ont permis l'émergence d'une masse critique d'idées en vue de la mise en place d'activités de réseautage. La mise en œuvre de ces activités doit cependant revenir aux espaces métropolitains eux-mêmes.

Le pilotage des activités et des projets concrets de mise en réseau revient aux espaces métropolitains. La CTA peut, s'il le faut, intervenir en appui et instituer des plates-formes de discussion dédiées aux échanges verticaux.

---

## 5 Recommandations

Les huit constats tirés de la discussion sont formulés dans les recommandations énumérées ci-après à l'attention de la CTA et de ses membres et des espaces métropolitains :

La Confédération ...

- ... associe activement les espaces métropolitains à la conception de la politique, sollicite leur avis et entretient un dialogue régulier sur les champs d'action propres aux espaces métropolitains ;
- ... participe activement à des projets concrets, portés par plusieurs espaces métropolitains, ceci dans la mesure du possible et s'il y a lieu ;
- ... associe activement les espaces métropolitains dans le cadre du développement de la politique des agglomérations et apporte le soutien qu'il convient pour les aider à affronter les défis qui sont les leurs.

Les cantons ...

- ... , forts de leur autonomie d'organisation, créent les conditions générales requises pour mettre en place une bonne organisation et accorder suffisamment de légitimité aux espaces métropolitains ;
- ... , à titre de membres des conférences métropolitaines, mettent leurs compétences et leur savoir au service d'un travail de projet horizontal et transcantonal dans le but d'élaborer des projets concrets portés par plusieurs espaces métropolitains et de soutenir, s'il y a lieu, matériellement et conceptuellement, les activités de mise en réseau de ces espaces via les politiques sectorielles cantonales.

Les villes et les communes ...

- ... prennent l'initiative, de manière ciblée et en fonction des besoins, d'engager des activités de réseautage et de participer à des projets communs, s'il y a lieu ;
- ... continuent à œuvrer sur un mode proactif au sein des organisations métropolitaines, tant directement que via les structures régionales.

La CTA ...

- ... soutient, s'il y a lieu, le processus amorcé en vue d'une amélioration de la mise en réseau horizontale des espaces métropolitains et met notamment sur pied des plates-formes de discussion dédiées aux échanges verticaux.

### Les quatre espaces métropolitains ...

- ... créent les conditions pour une collaboration opérationnelle entre les espaces métropolitains ;
- ... font progresser l'ancrage politique de la collaboration horizontale dans chaque espace métropolitain ;
- ... font valoir activement en politique leurs positions coordonnées concernant les quatre champs d'action identifiés comme étant propres à l'espace métropolitain ;
- ... progressent par étapes, en déployant des activités communes, sans parti pris et dans une collaboration « à géométrie variable », en vue d'établir une collaboration horizontale renforcée qui soit fondée sur les besoins.

---

## A1 Bibliographie

- Blotevogel, H.-H. 2002: Deutsche Metropolregionen in der Vernetzung. *Informationen zur Raumentwicklung* (6/7), pp.345-351.
- Ecoplan (2012): Urbane Herausforderungen aus Bundessicht, Bundesamt für Raumentwicklung: Bern.
- European Commission (2007): State of European Cities, Brüssel.
- Malecki, E. (2002): Hard and Soft Networks for Urban Competitiveness, *Urban Studies* (39/5-6), pp.929-945.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2006): Competitive Cities in the Global Economy, Paris: OECD.
- Schweizerischer Bundesrat, KdK, BPUK, SSV, SGV (2012): Raumkonzept Schweiz. Überarbeitete Fassung, Bern.
- Thierstein, A. (2004). Urbane Kulturlandschaften – Metropolitan Governance als Chance für nachhaltige Raumentwicklung, in: Müller, B., Löb, S. und Zimmermann, K. (Hrsg.): Steuerung und Planung im Wandel. VS Verlag für Sozialwissenschaften: Wiesbaden, pp. 277.296.
- Tripartite Agglomerationskonferenz (TAK) (2010): Stärkung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz, TAK: Bern.
- Tripartite Agglomerationskonferenz (TAK) (2013): Tripartite Strategie zur schweizerischen Agglomerationspolitik, Verabschiedet von der TAK am 7. Juni 2013, TAK: Bern.

---

## **A2 Liste des participants à l'atelier du 19.06.13**

(État 18 juin 2013)

### **a. Transports**

Blattner, Jürg, Leiter Sektion Agglomerationspolitik, Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Brasey-Duthé, Karine, Déléguée aux affaires extérieures, Canton NE / Hauptstadtregion

Bürgisser, Nicolas, Président Region Sense, Oberamtmann Sensebezirk, Hauptstadtregion

Ecoffey, Roland, Chef de l'office des affaires extérieures, Délégué aux affaires fédérales, Canton VD / Métropole lémanique

Ferey, Jean-Baptiste, Département de l'intérieur, de la mobilité et de l'environnement DIME, Canton GE / Métropole lémanique

Fluri, Branka, Präsidentin Kommission ÖV, Regionalkonferenz Oberland-Ost, Hauptstadtregion

Gaillard, Benoît, Département des infrastructures et des ressources humaines DIRH, Canton VD / Métropole lémanique

Meyer Stalder, Isabelle, Geschäftsführerin Regionalkonferenz Bern Mittelland, Gemeindeverband

Pezzatti, Denise, Wissenschaftliche Praktikantin Bereich Innenpolitik, Konferenz der Kantonsregierungen KdK

Regli, Nora, Leiterin Koordinationsstelle für Aussenbeziehungen, Kanton SH / Metropolitanraum Zürich

Schwyn, Anselm, Kommunikationsbeauftragter des Amts für Verkehr, Kanton ZH / Metropolitanraum Zürich

Seewer, Ulrich, Leiter Abteilung Gesamtverkehr, Bau, Verkehrs- und Energiedirektion, Kanton BE / Hauptstadtregion

Suter, Christoph, Projektleiter Verkehrsstrategien, Tiefbauamt Zürich, Stadt Zürich / SSV / Metropolitanraum Zürich

Thierstein, Alain, Ernst Basler+Partner, Auftragnehmer der TAK, Moderation

---

Tschopp, Martin, Sektion Bundesplanung, Sachplan Verkehr, Bundesamt für Raumentwicklung ARE

**b. Développement territorial**

Abegg, Christof, Ernst Basler+Partner, Auftragnehmer der TAK, Moderation

Aeschbacher, Jos, Bereichsleiter Raumplanung, Regionalkonferenz Bern-Mittelland, Hauptstadtregion

Affolter, Simon, Délégué aux affaires intercantionales et européennes, Canton VD / Métropole lémanique

Blattner, Jürg, Leiter Sektion Agglomerationspolitik, Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Boss, Matthias, Bereichsleiter Raumplanung, Regionalkonferenz Oberland-Ost, Hauptstadtregion

Fässler, Jessica, Geschäftsstelle Agglomerationsprogramm Basel, Metropolitanraum Basel

Ferretti, Sylvain, Département de l'urbanisme, Canton GE / Métropole lémanique

Frei, Thomas, Abteilung Raumentwicklung, Departement Bau, Verkehr und Umwelt, Kanton AG

Gilgen Thetaz, Regina, Sektion Bundesplanung, Umsetzung Raumkonzept Schweiz, Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Gmür, Philippe, Service du développement territorial, Canton VD / Métropole lémanique

Jenne, Thomas, Projektleiter Stadtplanung, Stadt Thun, Hauptstadtregion

Sandtner, Martin, Leiter Planungsamt, Bau- und Verkehrsdepartement, Kanton BS / Metropolitanraum Basel

Santschi, Barbara, Geschäftsstelle SSV, Städteverband

Schuppli, Florian, Sektion Agglomerationspolitik, Bundesamt für Raumentwicklung ARE

Widmer, Ariane, Projet d'agglomération Lausanne-Morges PALM, schéma directeur de l'Ouest lausannois, Métropole lémanique

---

Würth, Mark, Leiter Stadtentwicklung Winterthur, Städteverband / Metropolitanraum Zürich

**c. Éducation, recherche, innovation et transfert de connaissances**

Bachelard, Brigitte, Directrice générale de la HE-Arc, Hauptstadtregion

Barbey, Patrick, Innovaud, Métropole lémanique

Baumgartner, Daniel, Ernst Basler+Partner, Auftragnehmer der TAK, Moderation

Dose Sarfatis, Emmanuela, Département des affaires régionales, de l'économie et de la santé DARES, Canton GE / Métropole lémanique

Dubuis, Benoît, BioAlps, Métropole lémanique

Gerspacher, Rolf, Direktion für Arbeit, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Haefliger, Gregor, Nationale Forschung und Innovation, Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBF

Marion, Axel, Responsable de missions stratégiques, Direction générale de l'enseignement supérieur, Canton VD / Métropole lémanique

Minger, Thomas, Leiter Bereich Innenpolitik/ Koordination Konferenz der Kantonsregierungen KdK / Geschäftsstelle TAK

Nietlisbach, André, Generalsekretär Volkswirtschaftsdirektion, Kanton BE / Hauptstadtregion

Page, Michael, Dienststelle für Aussenbeziehungen, Kanton FR / Hauptstadtregion

Racine, Raphael, Amt für Hochschulen, Kanton BE

Reinhard, Mark, Sektion Regional- und Raumordnungspolitik, Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Schaller, Alain, Leiter Dienststelle für Aussenbeziehungen, Kanton FR / Hauptstadtregion

Tobler, Georg, Geschäftsführer Verein Hauptstadtregion Schweiz, Hauptstadtregion

Tondi, Silvio, Leiter Trinationale Zusammenarbeit, Präsidialdepartement BS, Kanton BS / Metropolitanraum Basel

Vogel, Paul André, Direktor CimArk, Sion, Hauptstadtregion

**d. Société, migration et intégration**

Andres, Pascal, Leiter Stabstelle Aussenbeziehungen BL / Konferenzsekretär NWRK, Kanton BL / Metropolitanraum Basel

Aouda, Medhi, Département de l'instruction publique, de la culture et du sport DIP, Canton GE / Métropole lémanique

Bezgati, Lirim, Service de la cohésion multiculturelle, Canton NE / Hauptstadtregion

Buchmüller, Regula, Leiterin Abteilung Stadtentwicklung Bern, Stadt Bern / Hauptstadtregion

Castella, André, Bureau de l'intégration des étrangers, Canton GE / Métropole lémanique

Graf, Rolf, Leiter Dienststelle für Aussenbeziehungen, Kanton TG / Metropolitanraum Zürich

Kaser, Eric, Stv. Leiter Abteilung Integration, Bundesamt für Migration BFM

Kolb, Anna-Karina, Directrice a.i., Département des affaires régionales, de l'économie et de la santé, Service des affaires extérieures, Canton GE / Métropole lémanique

Masé, Aline, Wissenschaftliche Mitarbeiterin Bereich Innenpolitik, Konferenz der Kantonsregierungen KdK / Geschäftsstelle TAK

Nyffeler Friedli, Barbara, Leiterin Fachbereich Wirtschaftspolitische Grundlagen, beco, Kanton BE / Konferenz kantonaler Volkswirtschaftsdirektoren VDK

Schenkel, Walter, Geschäftsführer Verein Metropolitanraum Zürich, Metropolitanraum Zürich

Thévoz, Laurent, CEAT / EPFL, Auftragnehmer der TAK, Moderation

Weibel, Tobias, Staatskanzlei, Aussenbeziehungen, Kanton BE