

Planification agricole

Position et développement de l'agriculture en relation avec les projets ayant des incidences sur le territoire



Guide Planification agricole

Partie technique

Guide détaillé

Révision du 10 octobre 2008, complétée mars 2009



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE
Office fédéral de l'agriculture OFAG



suissemelio
Schweizerische Vereinigung für ländliche Entwicklung
Association suisse pour le développement rural
Associazione svizzera per lo sviluppo rurale
Associazziun svizra per il svilup rural

geosuisse

Impressum

Editeurs

Office fédéral de l'agriculture (OFAG)
Association suisse pour le développement rural (suissemelio)
Société suisse de géomatique et de gestion du territoire (geosuisse)

Groupe d'accompagnement spécialisé

Myriam Charollais, agridea, Lausanne
Gerhard Schmid, Mörel
Hanspeter Rüedi, Amt für Landwirtschaft und Geoinformation Kanton Graubünden, Chur
Philippe Sandoz, Service de l'agriculture du canton de Fribourg, Givisiez
Andreas Schild, OFAG, Berne

Mandataires

Communauté de travail Fritsch-Lüscher-Wernli

Direction générale

Commission des améliorations foncières de suissemelio,
Président Alfred Bollinger, Amt für Landschaft und Natur Kanton Zürich

Traduction

Estelle Berset et Martin Fritsch, m.fritsch • emac, Zürich
Office fédéral de l'agriculture, Berne

Relecture

Myriam Charollais, agridea, Lausanne

Illustrations

Toutes les illustrations: m.fritsch • emac, Zürich

Diffusion

Association suisse pour le développement rural:
Office fédéral de l'agriculture OFAG, Développement rural, 3003 Berne:

www.suissemelio.ch
www.blw.admin.ch

Sommaire

STRUCTURE ET APPLICATION DU GUIDE	1
Structure globale	1
Aperçu des cinq modules.....	2
Une structure uniforme pour tous les modules	2
Un instrument flexible.....	3
Les trois types de situation à l'origine d'une Planification agricole (« cas déclencheurs »)	3
Participation: bases et principes	9
Porteur de projet, coûts et financement.....	10
Points de repère pour l'utilisation des modules et des annexes.....	12
Module 1: ANALYSE	13
1.1 Aperçu général	13
1.1.1 Cas déclencheurs d'une Planification agricole.....	14
1.1.2 Point de départ et résultats.....	14
1.2 La marche à suivre en détail	16
1.2.1 POURQUOI: Raisons et déclencheur	16
1.2.2 Pour QUI: groupes-cibles	18
1.2.3 QUOI: contenus et questions spécifiques	19
1.2.4 QUI: porteur de projet, acteurs, équipe de projet.....	20
1.2.5 COMMENT: marche à suivre, méthodes et instruments.....	23
1.2.6 QUAND: déroulement dans le temps et coordination	24
1.2.7 OÙ: délimitations spatiales, périmètre.....	24
Module 2: STRATEGIE	25
2.1 Aperçu général	25
2.1.1 Une stratégie, pourquoi?	25
2.2 La marche à suivre en détail	27
2.2.1 Première étape: détermination de l'état de référence	27
2.2.2 Deuxième étape: établissement et évaluation de scénarios de développement	28
2.2.3 Troisième étape: stratégie pour la réalisation du scénario optimal	29
2.3 De la stratégie aux objectifs	31
Module 3: OBJECTIFS ET INDICATEURS	32
3.1 Aperçu général	32
3.1.1 Objectifs et indicateurs	33
3.1.2 Point de départ et résultats.....	33
3.2 La marche à suivre en détail	34
3.2.1 1 ^{ère} étape: définition et choix d'un système d'objectifs	34
3.2.2 2 ^{ème} étape: pondération des objectifs.....	37
3.2.3 3 ^{ème} étape: mise en valeur de la pondération des objectifs, définition des objectifs prioritaires et des indicateurs.....	39
Module 4: MESURES	42
4.1 Aperçu général	42
4.2 La marche à suivre en détail	43
4.2.1 Première étape: définition des mesures.....	43
4.2.2 Deuxième étape: évaluation des mesures	45
4.2.3 Troisième étape: Concepts généraux de mesures et conditions générales pour le développement du projet	46
4.3 Remarques concernant la planification et l'élaboration ultérieure des projets	46
4.3.1 De la planification à l'élaboration de projets.....	46
4.3.2 Les possibilités de mise en œuvre du point de vue agricole.....	47
4.3.3 L'élaboration spécifique des projets	48

Module 5: ACCOMPAGNEMENT DE PROJET	51
5.1 Aperçu général	51
5.2 La marche à suivre en détail	52
5.2.1 Controlling	52
5.2.2 Evaluation du projet.....	55

Table des illustrations

Fig. T2/1: la structure globale du guide	1
Fig. T2/2: vue d'ensemble des 5 modules	2
Fig. T2/3: schéma opérationnel d'un module avec couleurs pour les différentes étapes de travail.....	3
Fig. T2/4: Cas 1 – les cinq modules de la Planification agricole en tant que travaux préparatoires pour des améliorations structurelles agricoles d'envergure et des initiatives de projet collectives.....	5
Fig. T2/5: Cas B – Les cinq modules de la Planification agricole en tant qu'accompagnement de la planification et de la réalisation d'un projet d'infrastructure d'envergure ayant des incidences sur le territoire. (Abréviations: AFI Amélioration foncière intégrale, PDR Projet de développement régional, IPC Initiative de projet collective, PA: Planification agricole)	7
Fig. M1/1: éléments de base et déroulement du Module d'analyse.	13
Fig. M1/2: Les cinq domaines spécifiques et leurs interactions permettent de structurer l'état actuel et l'état souhaité.	20
Tab. M2/1: composition du porteur de projet d'une Planification agricole selon le cas déclencheur.....	21
Fig. M2/1: étapes de développement d'une stratégie et de son évaluation.....	25
Fig. M2/2: le passage du Module 2 au Module 3 - de la stratégie aux objectifs	31
Fig. M3/1: étapes pour la définition d'un système d'objectifs, la définition d'indicateurs, la pondération des objectifs et la désignation des objectifs prioritaires	32
Fig. M3/2: structure hiérarchique et symétrique d'un système d'objectifs standardisé en trois parties (variante A, voir Annexe 3A)	34
Fig. M3/3 et 3/4: exemple de la Commune de Thierrens, Vaud: pondération des objectifs (à gauche, juillet 2004) et atelier pour l'élaboration des objectifs (à droite, avril 2004), dans le cadre du projet « Planification et évaluation d'une amélioration foncière intégrale ».....	38
Tab. M3/1: exemple de la commune de Thierrens, Vaud: composition des groupes d'intérêts participant à la pondération, et types d'intérêts représentés (publics ou privés).....	38
Fig. M3/5: Définition des objectifs prioritaires à l'exemple des améliorations intégrales pour l'intégration des mesures prioritaires de la 3ème correction du Rhône dans la région de Visp (2006). La liste des objectifs prioritaires se trouve dans l'Annexe 3F. ...	40
Fig. M4/1: déroulement du Module 4	42
Fig. M4/2: exemple de la Planification agricole du Haut-Goms – les mesures développées durant l'atelier du 30.08.2007.....	44
Fig. M4/3: exemple de la Planification agricole du Haut-Goms – élaboration de concepts de mesures sur la base de la pondération des objectifs.....	44
Tab. M4/1: possibilités de mise en œuvre d'une Planification agricole en fonction du cas déclencheur.....	47
Tab. M4/2: résumé des principales possibilités de financement pour l'élaboration d'une Planification agricole et sa mise en œuvre, selon les trois cas déclencheurs	50
Fig. M5/1: schéma du déroulement du Module 5.....	51
Fig. M5/2: le processus cyclique du concept de controlling.....	53
Fig. M5/3: le processus de controlling en détail - de la planification du projet et de sa mise en œuvre, à la supervision et au contrôle du projet.....	54
Fig. M5/4: les éléments du processus d'évaluation	56

Liste des annexes (en allemand)

Anhang Modul 1: Auftrag und Analyse	1
Anhang 1A: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf	1
WARUM: Anlass und Auslöser	1
Für WEN: Zielgruppen	2
WAS: Inhalte und Sachfragen.....	3
WER: Trägerschaft.....	4
WIE: Vorgehen, Methoden und Instrumente.....	5
WANN: Zeitlicher Ablauf und Koordination	6
WO: Räumliche Eingrenzungen, Perimeter	7
Anhang 1B Checkliste Erhebungen zur Grundlagenbeschaffung	8
Bereich 1: Landwirtschaftliche Produktion	8
Bereich 2: Technische Ressourcen	9
Bereich 3: Gemeinwirtschaftliche Leistungen	10
Bereich 4: Natürliche Ressourcen	11
Bereich 5: Raumordnung und Bodennutzung.....	12
Anhang Modul 2: STRATEGIE	14
Anhang 2A: Bestimmung und Gruppierung der Akteure	14
Anhang 2B: Die Zusammensetzung der Akteure am Beispiel der modernen Melioration Küttigen (Kanton Aargau)	16
Anhang 2C: Zeitpunkt zur Bestimmung des Referenz-Zustandes	17
Anhang 2D: Elemente zur Szenariobeschreibung.....	18
Anhang 2E: Methoden zur Szenarioentwicklung und Strategiefindung	19
SWOT-Analyse	19
Portfolio-Analyse	21
Anhang 2F: Überprüfung übergeordneter Strategien.....	23
Anhang 2G: Berücksichtigung wichtigsten nationalen Gesetzgebungen	24
Anhang Modul 3: ZIELSYSTEM und INDIKATOREN	25
Anhang 3A: Dreiteiliges und mehrteiliges Zielsystem	25
Variante A: Standardaufbau eines dreiteiligen Zielsystems	25
Variante B: Mehrteiliges Zielsystem mit 4-5 Hauptzielen und 3 Zielebenen	26
Variante C: Vereinfachtes mehrteiliges Zielsystem mit 5 Hauptzielen und 3 Zielebenen ...	27
Anhang 3B: Beispiel eines dreiteiligen Zielsystems inklusive Indikatorenset	29
Anhang 3C: Zielkonfliktmatrix zur Evaluation von Zielkonflikten und Synergien	32
Anhang 3D: Die Anwendung von zwei Methoden zur Zielgewichtung	33
Anhang 3E: Fragebogen zur Zielgewichtung	34
Anhang 3F: Fallbeispiel für die Auswahl von Kernzielen (siehe auch Abb. M3/5).....	44
Anhang 3G: Fallbeispiel der Auswertung einer Zielgewichtung	45
Anhang Modul 4: MASSNAHMENKONZEPTE	48
Anhang 4A: Beispiele möglicher Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem	48
Bereich Landwirtschaft: Teilziele T1 - T9.....	48
Bereich Natur & Landschaft: Teilziele T10 - T18	49
Bereich Öffentlich-rechtliche Anliegen: Teilziele T19 - T27	50
Anhang 4B: Die Bestimmung der Indikator- und Zielwerte	51
Anhang 4C: Checklisten zur gesamten Landwirtschaftlichen Planung	57
Anhang 4D: Beispiel eines Massnahmenkonzepts	61
Anhang Modul 5: PROJEKTBEGLEITUNG	63
Anhang 5A: Schlüsselindikatoren der Projektevaluation	63

Liste des illustrations dans les annexes (en allemand)

Abb. M1/A1: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WARUM: Anlass und Auslöser	1
Abb. M1/A2: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – Für WEN: Zielgruppen	2
Abb. M1/A3: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WAS: Inhalte und Sachfragen	3
Abb. M1/A4: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WER: Trägerschaft	4
Abb. M1/A5: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WIE: Vorgehen, Methoden und Instrumente	5
Abb. M1/A6: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WANN: Zeitlicher Ablauf und Koordination	6
Abb. M1/A7: Checkliste Fragestellungen zum Ablauf – WO: Räumliche Eingrenzungen, Perimeter	7
Abb. M1/A8: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 1: Landwirtschaftliche Produktion.	8
Abb. M1/A9: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 2: Technische Ressourcen.	9
Abb. M1/A10: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 3: Gemeinwirtschaftliche Leistungen.	10
Abb. M1/A11: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 4: Natürliche Ressourcen.	11
Abb. M1/A15: Checkliste zur Grundlagenbeschaffung – Bereich 5: Raumordnung und Bodennutzung.	13
Tab. M2/A1: Beispiel einer Checkliste für die Bestimmung der Akteure. Beispiel: Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006). Abkürzungsverzeichnis und Anmerkungen siehe unten.	14
Tab. M2/A2: Abkürzungsverzeichnis zu Tab. M2/A1	15
Tab. M2/B1: Zusammensetzung der Akteure auf den vier Stufen der Mitwirkung am Beispiel der modernen Melioration Küttigen (Kanton Aargau, 2006)	16
Tab. M2/C1: Mögliche Zeitpunkte und Arten zur Bestimmung des Referenz-Zustandes.....	17
Tab. M2/D1: Vorgehen bei der Szenarioerstellung inkl. Beispiel aus der 3. Rhonekorrektur – Integralmeliorationen Visp.....	18
Tab. M2/E1: Prinzip der SWOT-Analyse	20
Tab. M2/E2: Beispiel einer SWOT-Analyse. Die Stichworte sind als Beispiele für Themen anzusehen, die es innerhalb einer solchen Analyse zu berücksichtigen gilt.	21
Abb. M2/E1: Marktattraktivitäts-/Wettbewerbs-Positions-Matrix zur Portfolio-Analyse.....	22
Tab. M2/F1: Checkliste zur inhaltlichen Überprüfung und Anwendung bestehender Strategien nach Raum- und Themenbezug (*= für die LP zu beachten).....	23
Tab. M2/F2: Checkliste am Beispiel der Vorplanung zur Modernen Melioration Küttigen, Kanton Aargau (*= für die LP zu beachten).	23
Tab. M2/G1: Übersicht zu den wichtigsten nationalen Gesetzgebungen, die bei einer LP allenfalls zu berücksichtigen sind.	24
Abb. M3/A1: Beispiel für den hierarchischen und symmetrischen Aufbau eines dreiteiligen Standard-Zielsystems.....	25
Abb. M3/A2: Aufbau eines breiteren Zielsystems mit 4-5 Hauptzielen entsprechend den 5 Bereichen der Analyse	26
Abb. M3/A3: Oberziel und Hauptziele im Zielsystem der LP "Oberes Goms"	27
Tab. M3/A1: Unterziele der LP "Oberes Goms".....	28
Tab. M3/B1a: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich Landwirtschaft) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006.....	29

Tab. M3/B1b: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich Natur & Landschaft) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006	30
Tab. M3/B1c: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich öffentliche und private rechtliche Anliegen) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006	31
Tab. M3/C1: Beispielausschnitt einer Zielkonflikt-/Zielkonsistenzmatrix	32
Abb. M3/D1: Vorgehen bei der relativen Gewichtung	33
Abb. M3/D2: Die Gewichtungsskala der absoluten Gewichtung	34
Abb. M3/G1: Prozentuale Verteilung der relativen Gewichtung auf die drei Hauptziele H1-H3 für die an der Gewichtung beteiligten Interessengruppen.	46
Abb. M3/G2: Prozentuale Verteilung der relativen Gewichtung auf die neun Unterziele U1 (unten)-U9 (oben).	46
Abb. M3/G3: Verteilung der relativen Gewichtung der Gruppe A auf die Teilziele T1-T27	47
Abb. M3/G4: Verteilung der relativen Gewichtung des Teilziels T8 auf alle Interessengruppen	47
Abb. M3/G3: Verteilung der relativen Gewichtung der Gruppe A auf die Teilziele T1-T27	48
Abb. M3/G4: Verteilung der relativen Gewichtung des Teilziels T8 auf alle Interessengruppen	48
Tab. M4/A1: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Landwirtschaft.	49
Tab. M4/A2: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Natur & Landschaft.	50
Tab. M4/A3: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Öffentlich-Rechtliches.	51
Abb. M4/B1: Vorgehen zur Bestimmung der Indikatorwerte für den Massnahmen- und Variantenvergleich	52
Abb. M4/B2: Lineare, exponentielle und degressive Transformationsfunktionen	54
Abb. M4/B3: Lineare Transformationsfunktionen mit Schwellenwerten	54
Abb. M4/B4: Lineare, exponentielle und degressive Transformationsfunktionen	56
Tab. M4/B1: Beispiel Integralmelioration Visp-Baltschieder-Raron, Indikator- und Zielwerte für Teilziel " Verbesserung der landwirtschaftlichen Infrastruktur"	56
Abb. M4/B5: Verteilung der Zielwerte für die Teilziele T1-T27 für die drei Szenarien "Vor R3" (= Abb. A oder blaue Linie), "Mit R3" (= Abb. B oder rote Linie), "R3 mit IM" (= Abb. C, schwarze Linie)	57
Tab. M4/C1a: Checkliste für Analyse (Modul 1) und Organisation (Modul 2, erster Teil)	58
Tab. M4/C1b: Checkliste für Planung (Modul 2, zweiter Teil und Modul 3).	59
Tab. M4/C1c: Checkliste für Massnahmenkonzepte (Modul 4).	60
Tab. M4/C1d: Checkliste für Projektierung (Modul 4).	60
Tab. M4/C1e: Checkliste für Projektbegleitung (Modul 5)	61
Tab. M5/B1: Tabelle der Schlüsselindikatoren	64

STRUCTURE ET APPLICATION DU GUIDE

Structure globale

Le guide Planification agricole est structuré en deux parties (Fig. T2/1). La partie générale, disponible sous forme de brochure séparée, est destinée à un public large. Elle décrit de manière condensée le rôle et les tâches d'une agriculture durable et multifonctionnelle, ainsi que la manière de l'aborder dans le cadre d'une Planification agricole. Ainsi, on replace la Planification agricole dans le contexte plus étendu de la politique et de l'aménagement du territoire. La seconde partie, ci-dessous, contient le guide détaillé proprement dit. Elle commence par un aperçu de la structure et de l'application du guide. L'essentiel du guide est ensuite constitué par cinq modules, qui font aussi chacun l'objet d'une annexe.

Partie générale

(disponible sous forme de brochure séparée)

- A quoi sert ce guide – à qui s'adresse-t-il?
- Justification et contexte
- Contenu et déroulement

Partie technique: Guide détaillé

Structure et application du guide

- Aperçu de la structure
- La Planification agricole - un instrument flexible
- Les cas déclencheurs d'une Planification agricole
- Participation: bases et principes
- Porteur de projet, coûts et financement
- Points de repère pour l'utilisation des modules et des annexes

Conception modulaire de la Planification agricole

Module 1: **Analyse**

Module 2: **Stratégie**

Module 3: **Objectifs et indicateurs**

Module 4: **Mesures**

Module 5: **Accompagnement de projet**

Annexes des 5 modules

- Marches à suivre, instruments, méthodes, check-lists

Fig. T2/1: la structure globale du guide

Aperçu des cinq modules

Module 1	ANALYSE → 7 questions de base → 5 domaines d'une Planif. agricole → Etat actuel
Module 2	STRATEGIE → Etat de référence → Scénarios → Scénario optimal → Stratégie
Module 3	OBJECTIFS et INDICATEURS → Objectifs → Système d'objectifs → Pondération → Objectifs prioritaires → Indicateurs
Module 4	MESURES → Définition des mesures → Evaluation → Réalisation des objectifs → Concepts de mesures
Module 5	ACCOMPAGNEMENT DE PROJET → Controlling: Evaluation de l'exécution → Evaluation du projet

Fig. T2/2: vue d'ensemble des 5 modules

Une structure uniforme pour tous les modules

Tous les modules sont structurés selon le même principe. Un schéma, placé au début de chaque module, permet de se situer dans le déroulement global de la Planification agricole et indique les points principaux en quelques mots-clés (Fig. T2/2).

Après un texte introductif décrivant les étapes de travail et les résultats à obtenir, un schéma illustre le déroulement. Les couleurs de ce schéma ont une signification: les travaux généraux sont en jaune, les décisions en rouge et les étapes nécessitant la participation des différents acteurs en vert. Le schéma de déroulement du Module 2 est présenté ci-dessous comme exemple (Fig. T2/3).

Après le chapitre introductif, le détail des étapes de planification et de travail est décrit de manière succincte. Toutes les informations supplémentaires concernant les procédés et méthodes ainsi que des exemples explicatifs sont réunis dans les annexes.

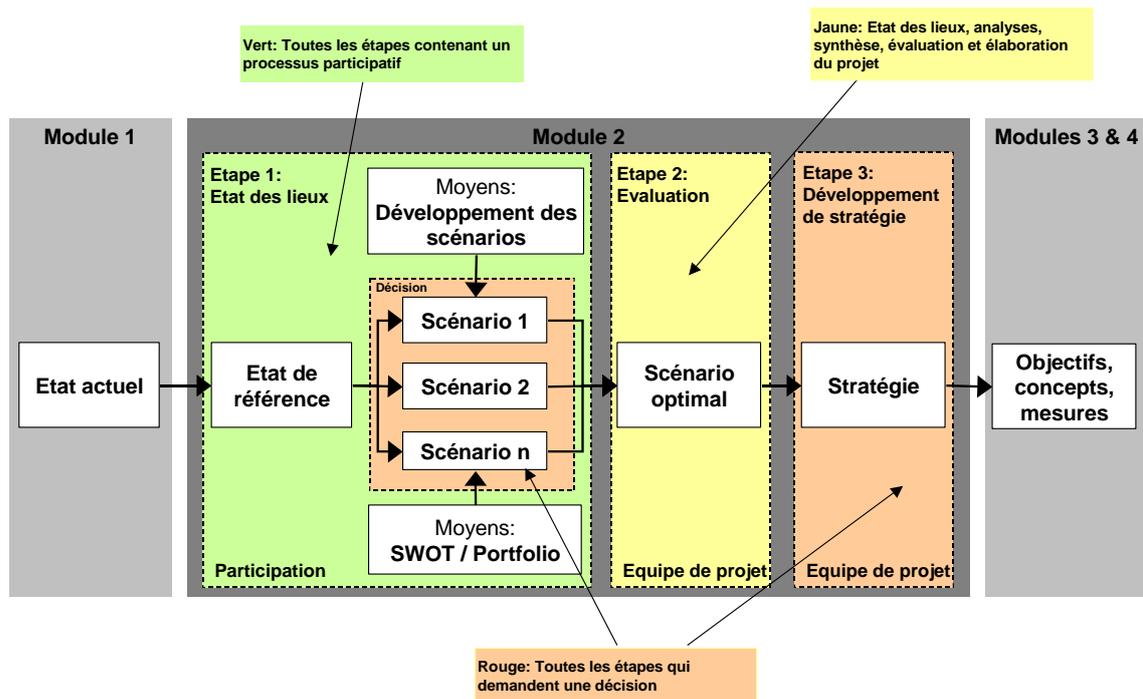


Fig. T2/3: schéma opérationnel d'un module avec couleurs pour les différentes étapes de travail.

Un instrument flexible

Grâce à sa structure en cinq modules indépendants, le guide Planification agricole peut être utilisé de manière flexible et adaptée à toutes les situations. L'ampleur, le degré de précision et le moment d'entreprendre une Planification agricole peuvent donc être choisis en relation avec le cas à traiter (voir chapitre suivant). En outre, la démarche est aussi flexible en ce qui concerne l'organisation du processus participatif ou de l'évaluation du projet.

Adaptations individuelles de la Planification agricole

La Planification agricole peut être adaptée en fonction de la complexité du problème ou selon l'objectif qu'une Planification agricole doit remplir par rapport au cas déclencheur. Pour simplifier, on distingue trois niveaux. Dans les cas simples, on peut se limiter à la suite classique: Analyse – Stratégie – Objectifs – Mesures. Pour les cas intermédiaires, par exemple avant la définition d'une stratégie, il est possible d'ajouter la création de scénarios ou d'effectuer une pondération des objectifs. Les cas complexes peuvent finalement être complétés avec l'évaluation de la réalisation des objectifs, une analyse d'utilité, un controlling du projet selon le Module 5 et une évaluation de projet (cf. Points de repère, p. 12).

Les trois types de situation à l'origine d'une Planification agricole (« cas déclencheurs »)

La flexibilité d'utilisation du guide est directement liée à la situation qui est à l'origine de la Planification agricole (dans ce guide, cette situation est nommée « cas déclencheur »). On distingue trois types de situation, qui mettent en évidence les différentes fonctions d'une Planification agricole. Les figures T2/4 et T2/5 montrent comment une Planification agricole peut être utilisée dans chacun des trois cas déclencheurs possibles.

Cas A: amélioration structurelle agricole d'envergure (Fig. T2/4)

La Planification agricole sert de préparation et de base à une amélioration structurelle agricole d'envergure, par exemple une amélioration foncière intégrale, un projet de développement régional ou un autre type d'initiative de projet collective.

Amélioration foncière intégrale: la Planification agricole débute le plus souvent avant la prise de décision proprement dite (institution de l'organe responsable dit « porteur de projet »), souvent sur mandat des autorités cantonales. Le Module 4 (Mesures) peut jouer le rôle d'une étude préliminaire, qui pourra devenir par la suite un avant-projet (selon le canton, après la prise de décision).

Projet de développement régional (PDR) selon l'art. 93, al. 1, let. c LAgr: les résultats d'une Planification agricole constituent une base adéquate pour l'étude préliminaire d'un PDR, permettant de concrétiser les différents projets partiels et les instruments de mise en œuvre. Une évaluation positive de l'étude préliminaire est la condition nécessaire pour que l'étude du projet, la convention entre la Confédération et le canton, ainsi que la mise en œuvre proprement dite puissent avoir lieu.

Autres initiatives de projet collectives: Si des mesures (Module 4) sont mises en œuvre avec d'autres instruments définis par l'OFAG comme des initiatives de projet collectives¹, la Planification agricole fournit également les bases permettant de mener à bien une étude préliminaire selon l'art. 136 LAgr.

Dans ces 3 situations, il importe que les Modules 1-4 traitent du développement rural et agricole à long terme. Les résultats permettent de réagir aux nouveaux développements et conditions qui résultent, par exemple, de l'évolution de la politique agricole et régionale suisse. L'objectif est d'améliorer **activement** la situation de l'agriculture, de renforcer sa position, de sonder ses potentiels et de choisir les mesures et les instruments de mise en œuvre appropriés.

Si l'instrument de mise en œuvre a déjà été choisi, la Planification agricole peut, par exemple dans le cas d'une amélioration foncière intégrale, préciser son orientation et ses axes principaux dans le sens d'une étude préliminaire. S'il n'existe aucune idée concrète de projet au début du processus et que le choix des instruments de mise en œuvre est encore ouvert ou dépend des mesures prévues, la Planification agricole sert d'« **aide à la navigation** » en vue d'établir un point de la situation et de rechercher des solutions.

Par ailleurs, la Planification agricole introduit le **processus participatif** qui intègre les différents acteurs et groupes d'intérêts au processus de planification et d'étude. La Planification agricole rend possible et organise leur collaboration active afin d'assurer un large soutien au projet proprement dit et d'optimiser la planification et l'étude de l'amélioration structurelle.

La Planification agricole permet enfin de mettre en place un **accompagnement de projet indépendant** de l'instrument de mise en œuvre (Module 5, facultatif).

¹ Outre les projets de développement régional (art. 93-1-c LAgr), les instruments suivants constituent également des initiatives de projet collectives: projets régionaux de promotion des ventes (art. 12 LAgr), projets d'assainissement des eaux (art. 62a LEaux), projets de mise en réseau selon l'OQE (art. 76 LAgr), projets de préservation des ressources phyto- et zoogénétiques (Plan d'action national pour la conservation et l'utilisation durable des ressources phylogénétiques, Concept visant à la préservation de la diversité des races de rente en Suisse), programmes pour l'utilisation durable des ressources naturelles (art. 77a et 77b LAgr).

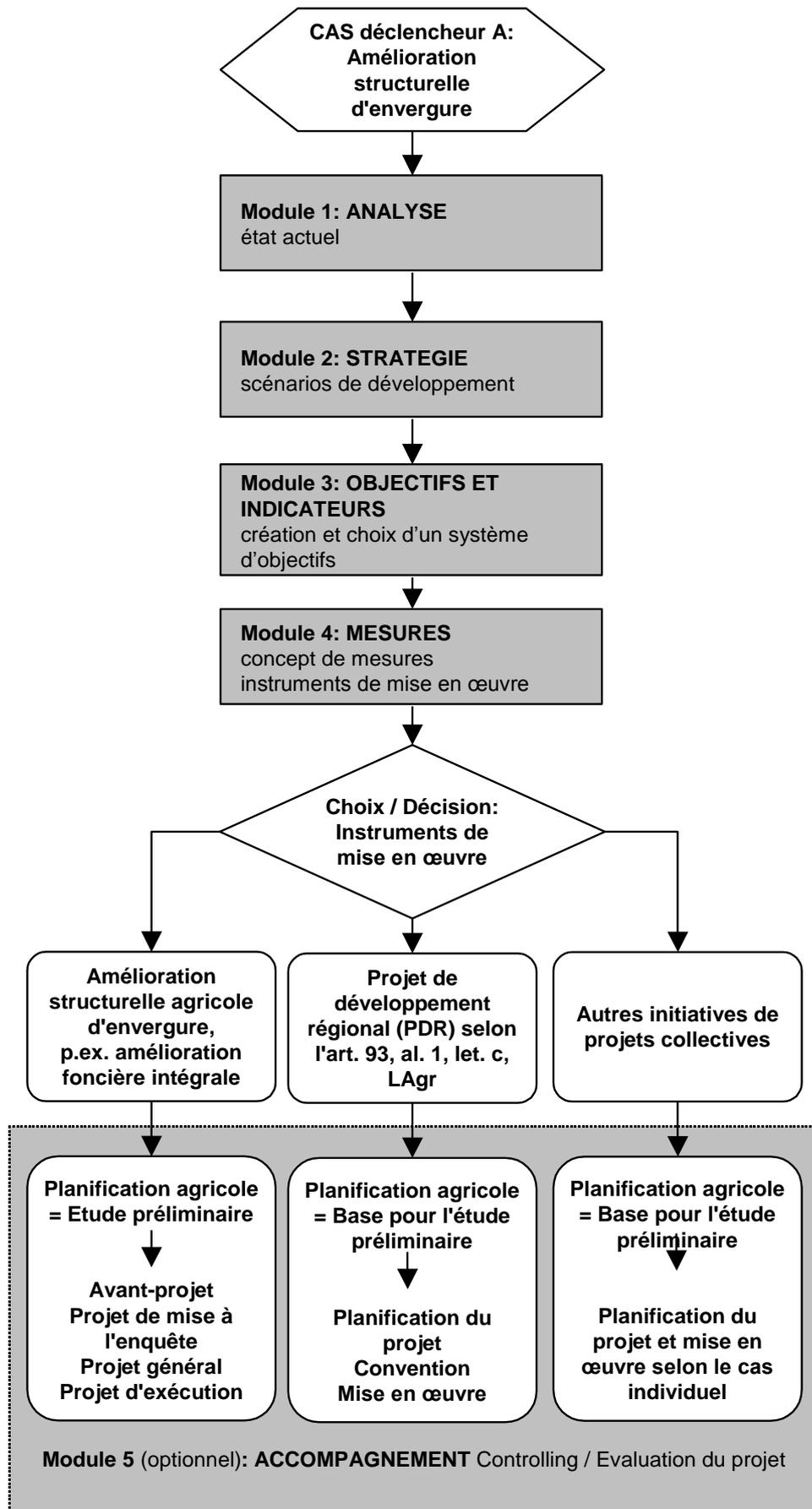


Fig. T2/4: Cas 1 – les cinq modules de la Planification agricole en tant que travaux préparatoires pour des améliorations structurelles agricoles d'envergure et des initiatives de projet collectives.

Cas B: projet d'infrastructure d'envergure ayant des incidences sur le territoire (Fig. T2/5)

La réalisation de voies ferrées, de routes, de complexes industriels, d'installations touristiques ou d'aménagements de cours d'eau sollicite des surfaces, souvent au détriment de surfaces agricoles et/ou de l'agriculture. La Planification agricole aide l'agriculture à clarifier sa position, à faire valoir ses besoins et à se positionner en tant que partenaire.

Plus la Planification agricole est engagée tôt pour accompagner un projet d'infrastructure (p. ex. lors de l'étude de faisabilité), plus l'agriculture peut agir activement et plus il y a de temps à disposition pour l'optimisation et la coordination.

Idéalement, les déroulements du projet d'infrastructure et de la Planification agricole sont harmonisés: les premières dispositions de planification du projet d'infrastructure sont introduites dans le Module 1 Analyse de la Planification agricole et, inversement, les résultats des Modules 2 Stratégie et 3 Objectifs et indicateurs sont repris dans les objectifs du projet ou dans l'avant-projet d'infrastructure. Ainsi, les mesures développées dans le Module 4 sont déjà coordonnées avec l'avant-projet ou le projet de mise à l'enquête.

Comme le montre la figure T2/5, le début d'une Planification agricole peut varier dans le temps. Une Planification agricole ne devrait pas débiter plus tard que l'avant-projet d'infrastructure, afin qu'il soit encore possible de faire concorder les résultats de la Planification agricole avec la mise en œuvre et l'étude de l'impact sur l'environnement (EIE).

L'objectif de la Planification agricole est d'anticiper les changements qui, lors de grands projets, sont attendus ou redoutés par les acteurs locaux. La Planification agricole sert aussi à établir l'état des lieux, afin de clarifier le rôle futur et les besoins de l'agriculture (et des surfaces agricoles) et de les représenter vis-à-vis d'un projet d'infrastructure. Dans cette optique, la Planification agricole fait un pas de plus en assumant la fonction d' « étude d'impact sur l'agriculture », qu'il convient de faire concorder avec l'EIE du projet déclencheur. Elle évalue et prend en considération les aspects et les besoins de l'agriculture de manière systématique et met ainsi au premier plan la coopération entre l'agriculture et le projet d'infrastructure plutôt que la simple question de l'acquisition du terrain.

Dans ce cas, même si la Planification agricole a lieu en réaction à un projet, elle offre davantage que simplement la défense des intérêts de l'agriculture. Au moyen d'une analyse et d'une présentation factuelles des effets, synergies et conflits entre personnes, planifications et projets, la Planification agricole peut contribuer de manière substantielle - en particulier grâce à l'approche participative - à la recherche de consensus entre les personnes impliquées. Ainsi, la Planification agricole est, d'une part, une base pour l'intégration locale/régionale du projet d'infrastructure et, d'autre part, un instrument pour l'optimisation et l'adaptation du projet aux besoins locaux/régionaux.

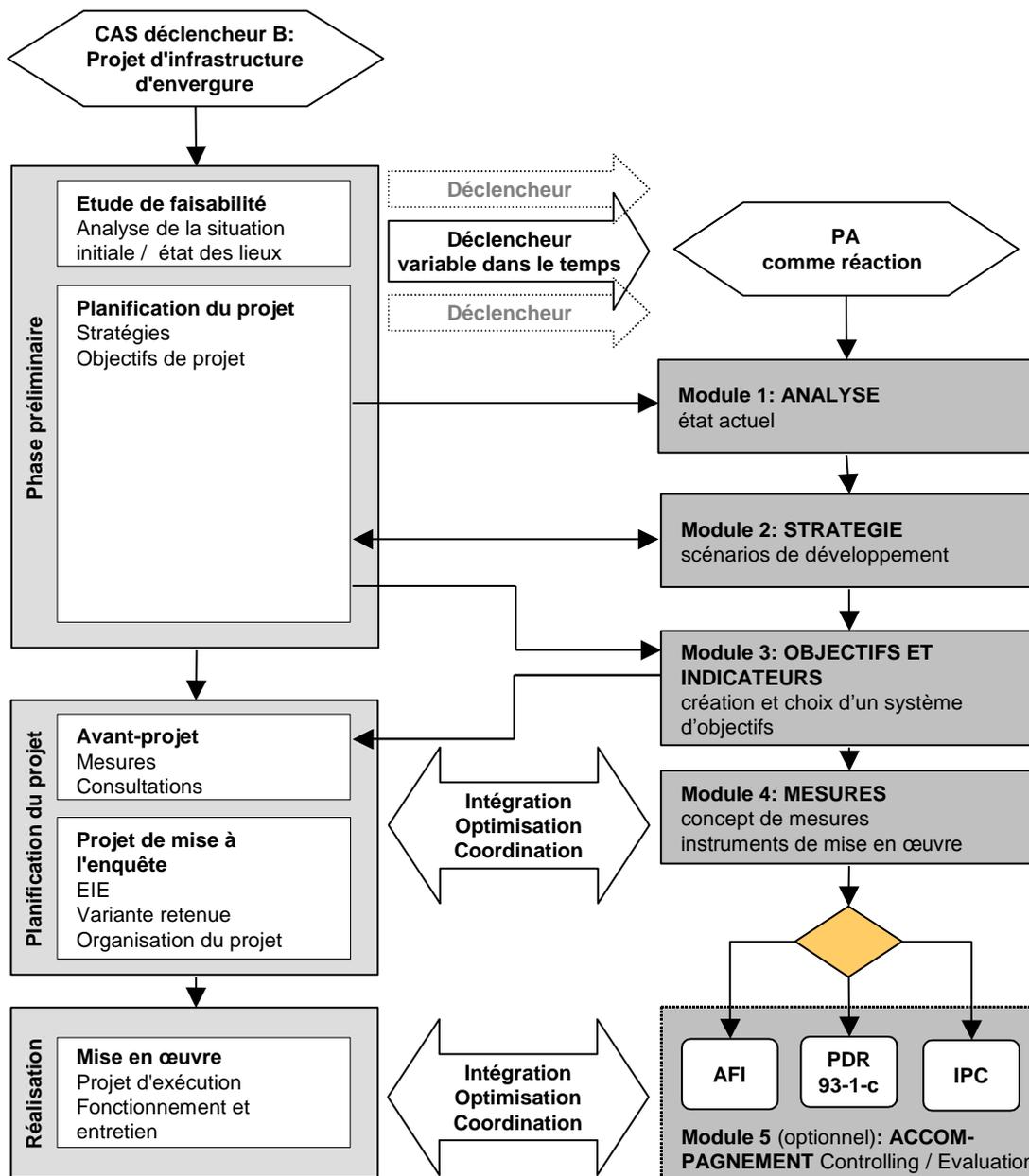


Fig. T2/5: Cas B – Les cinq modules de la Planification agricole en tant qu'accompagnement de la planification et de la réalisation d'un projet d'infrastructure d'envergure ayant des incidences sur le territoire. (Abréviations: AFI Amélioration foncière intégrale, PDR Projet de développement régional, IPC Initiative de projet collective, PA: Planification agricole)

Cas C: projet de planification d'ordre supérieur

Une Planification agricole est lancée de manière similaire au cas B et dans un objectif semblable. Elle est l'instrument et la démarche permettant d'intégrer et de défendre la position et les besoins de l'agriculture dans le projet de planification d'ordre supérieur.

La Planification agricole permet en outre à l'agriculture de mettre à profit cette occasion pour réfléchir à son développement à long terme de manière systématique et participative. Les mêmes considérations que pour le cas A sont valables ici.

La Planification agricole doit être coordonnée aussi tôt que possible avec le déroulement de la planification « déclencheuse ». Le point de départ peut cependant varier fortement, comme dans le cas B. En dernier ressort, ce sont les questions spécifiques à la planification déclencheuse qui déterminent la meilleure manière de combiner les deux approches.

La Planification agricole peut aussi, grâce au processus participatif, contribuer fortement à la concrétisation et à la mise en œuvre de la planification déclencheuse, en particulier en ce qui concerne l'utilisation et l'aménagement durable de l'espace rural. Les quatre premiers modules de la Planification agricole traduisent la planification d'ordre supérieur à l'échelle locale/régionale. Ainsi sont formulées les options et exigences relatives à l'application de la planification déclencheuse dans le contexte agricole et rural.

L'objectif de la Planification agricole est de parvenir à l'amélioration de la planification d'ordre supérieur grâce à l'implication, l'optimisation et la coordination réciproques. La Planification agricole prépare ensuite la décision quant à la suite des opérations et aux instruments adéquats à utiliser (voir aussi cas A).

Le Module 5 (facultatif) comprenant l'accompagnement du projet peut être utilisé pour la surveillance de la planification d'ordre supérieur, du point de vue de la Planification agricole et/ou pour l'autocontrôle.

Durée de la Planification agricole et différents cas déclencheurs

Dans chacun des trois cas déclencheurs, le point de départ et de fin de la Planification agricole, ainsi que son déroulement et sa coordination avec le projet déclencheur sont différents (voir aussi Module 1, chap. 1.2.1 et Module 2, Tab. M2/1).

Comme il a déjà été mentionné, le point de départ et la fin d'une Planification agricole peuvent également varier à l'intérieur des trois cas. C'est particulièrement le cas pour les déclencheurs B et C, c'est-à-dire les cas dans lesquels la Planification agricole est associée à un projet ou à une planification d'ordre supérieur. Le moment exact de la réalisation d'une Planification agricole doit être fixé de cas en cas avec une organisation et une coordination de projet correspondantes.

En outre, les cas peuvent également se recouper ou se compléter: les projets d'infrastructure d'une durée de 20 ans ou déclenchent généralement une série de planifications d'ordre supérieur qui donnent aussi des impulsions à l'agriculture. Dans de tels cas, l'agriculture a le choix, soit d'attendre les effets du projet d'infrastructure, soit d'agir de manière active et de mener à bien une Planification agricole, dans le but d'améliorer sa position. Cette dernière manière de procéder correspondrait au cas A, mais en anticipation des éventuels conflits à résoudre et synergies à exploiter en lien avec le projet d'infrastructure prévu.

Exemple de la 3^e correction du Rhône (R3): Au-delà de la protection contre les crues et de la revalorisation écologique et socio-économique de la plaine du Rhône, R3 se comprend, au sens de son troisième but principal, comme le point de départ du développement durable de tout le fond de la vallée. Pour la réalisation de ces trois objectifs principaux, R3 utilise une démarche intégrée qui fonctionne à trois niveaux. Le champ d'action immédiat de R3 est fixé par le Plan sectoriel 3^{ème} correction du Rhône (PS R3), puis par le Plan d'aménagement de la 3^{ème} correction du Rhône (PA R3). Le développement territorial futur de la plaine du Rhône est défini dans des concepts de développement de la plaine (CDP) ou, pour la section Brig-Salgesch, dans une conception d'évolution du paysage (CEP). Pour la section supérieure – la vallée de Conches, très rurale – cet objectif a été réalisé à l'aide d'une Planification agricole.

Pour la mise en œuvre proprement dite des modifications territoriales, qui découlent du projet R3 et des planifications régionales, des améliorations foncières intégrales (AFI) sont prévues pour une série de sections partielles et se trouvent déjà en partie dans la phase d'étude du projet. Dans le cas de R3, ces AFI ont été préparées selon le principe modulaire du présent guide – selon la marche à suivre décrite pour le cas B. En ce qui concerne la vallée de Conches, la mise en œuvre a lieu dans le cadre d'un projet de développement régional au sens de l'art. 93, al.1, let.c LAgr.

Participation: bases et principes

La coopération, un élément indispensable

La participation des acteurs impliqués, des personnes concernées et des groupes d'intérêts est un élément essentiel et indispensable de toute Planification agricole. L'agriculture remplit aujourd'hui un rôle multifonctionnel qui la place au centre de l'intérêt public. C'est pourquoi la Planification agricole entre toujours plus en contact avec d'autres intérêts, également non agricoles. Ces liens, qu'il s'agisse de synergies ou de conflits, exigent l'harmonisation réciproque des stratégies, objectifs et mesures. L'implication des groupes d'intérêts agricoles et non agricoles dans la Planification agricole permet la reconnaissance précoce des intérêts et des conflits communs et encourage la compréhension mutuelle.

Le processus participatif en tant que base de la planification:

La base du processus participatif et interdisciplinaire est la mise en place de démarches et d'instruments appropriés qui permettent à toutes les personnes impliquées de participer à la Planification agricole. Des ateliers avec un modérateur ou une modératrice, des évaluations d'objectifs, etc. doivent garantir que les acteurs concernés et les disciplines impliquées se réunissent dès le début, élaborent un point de vue commun sur la problématique et soient en mesure d'intégrer leurs souhaits actuels dans le processus de planification (voir Modules 2-4).

Afin d'établir le rôle des personnes impliquées de manière claire et transparente, la collaboration a lieu à quatre niveaux, qui diffèrent par le degré de participation, le niveau de coresponsabilité et l'intégration organisationnelle dans le projet: **information – consultation – coopération – décision.**

La Planification agricole n'est pas obligatoire et se fonde uniquement sur la participation volontaire

La réalisation d'une Planification agricole n'est prescrite dans aucune loi ni ordonnance; elle repose entièrement sur la participation volontaire des différents acteurs. Les autorités peuvent uniquement donner l'impulsion pour le lancement d'une Planification agricole – le déroulement, la structure et les résultats de celle-ci relèvent de la compétence des personnes directement impliquées. Comme la Planification agricole se développe depuis la base (approche bottom-up), elle ne doit pas être perçue comme un instrument créant des difficultés ou des ralentissements supplémentaires, mais comme une facilitation de la mise en œuvre de projets importants ayant des incidences sur le territoire, en intégrant les partenaires les plus importants et en montrant comment leurs intérêts peuvent être pris en considération. Il s'agit donc d'un moyen qui peut être engagé afin d'optimiser les projets et ainsi de favoriser leur acceptation.

Porteur de projet, coûts et financement

Le cas déclencheur détermine le porteur de projet

Avant de débiter une Planification agricole, il faut clarifier la question du porteur de projet (voir Module 1). Celui-ci est défini selon le cas déclencheur de la Planification agricole:

Cas A: Comme la Planification agricole sert de préparation et de base pour une amélioration structurelle agricole d'envergure, p. ex. une amélioration foncière intégrale, en général avant la prise de décision proprement dite, la Planification agricole doit avoir son propre porteur de projet jusqu'à la définition du porteur de projet de l'amélioration foncière (p. ex. syndicat d'amélioration foncière). Les communes et les cantons jouent un rôle central, car la Planification agricole est souvent mandatée par les autorités cantonales et soutenue financièrement par les communes.

La situation est la même lorsque la Planification agricole donne lieu à un projet de développement régional ou à un autre type d'initiative de projet collective. La responsabilité de la Planification agricole peut aussi être assumée par une organisation paysanne existante, si elle s'y prête. Les premières expériences ont montré qu'il est avantageux que la Planification agricole soit soutenue en premier lieu par le canton et les communes (financièrement également) et qu'un petit groupe de projet actif, constitué essentiellement de représentant-e-s de l'agriculture, se forme pour la mise en œuvre opérationnelle. A partir de ce groupe de projet pourront se constituer les porteurs de projet liés à chaque instrument de mise en œuvre.

Cas B et C: Dans ces cas, le porteur de la planification déclencheuse peut reprendre directement, ou au moins soutenir financièrement, la réalisation de la Planification agricole. Il est également possible qu'un porteur de projet indépendant, dont la composition diffère selon le cas, se constitue. En général, il comprend des représentant-e-s du projet déclencheur, des communes et régions concernées, de l'agriculture et des autorités cantonales compétentes.

Il est possible dans les trois cas de déléguer diverses tâches et fonctions du porteur de projet ou de les partager avec divers groupes d'intérêts. L'attribution du mandat de mise en œuvre à un bureau d'ingénieur ou de planification spécialisé permet d'apporter un complément de compétences spécialisées, d'organisation et d'animation.

Coûts et financement

Les coûts d'une Planification agricole dépendent en particulier de la complexité du cas, de la disponibilité des données de base, de l'ampleur du processus participatif et de l'intensité de traitement de chaque module.

Les coûts de mise en œuvre des mesures sont clairement séparés des coûts de la Planification agricole. La Planification agricole doit en effet remplir un mandat de planification.

Le financement est dépendant du cas déclencheur. Les acteurs suivants peuvent prendre part au financement:

- Cas A:**
- Communes et régions
 - Autorités cantonales
 - Agriculture: privés, organisations agricoles
 - Dans la perspective d'améliorations structurelles agricoles: la Confédération et le canton financent un dossier « récolte des données de base » pour l'étude de projet.
- Cas B et C:**
- Projet / planification déclencheuse: Confédération / cantons
 - Autorités cantonales en charge de l'agriculture
 - Communes
 - Agriculture: organisations agricoles

Points de repère pour l'utilisation des modules et des annexes

Aperçu des activités et des instruments de la Planification agricole							
Étape	Activités	Description			Intensité du traitement h = haut, m = moyen, s = simplifié		
		Réf. au texte principal (chap.)	Instruments / annexes (n°)	Responsable	Cas A Amélioration structurelle	Cas B Projet d'infrastructure	Cas C Projet de planifi- cation d'ordre supé- rieur
Module 1 Analyse							
1.1	Analyse du mandat: répondre aux 7 questions de base	1.2	1A		h	h	h
1.2	Relever et évaluer les données de base (5 domaines)	1.2.3	1B		h	h	h
	- Production agricole		1B		h	h	h
	- Ressources techniques / en personnel		1B		h	h	h
	- Prestations d'intérêt public		1B		s	m	h
	- Ressources naturelles		1B		s	m	h
	- Organisation du territoire et exploitation du sol		1B		s	m	h
Module 2 Stratégie							
2.1	Déterminer l'état de référence	2.2.1					
	- Identifier les acteurs		2A+B		s	m	h
	- Choisir le moment		2C		s	m	h
2.2	Développer et évaluer des scénarios	2.2.2	2D+E		-	m	h
2.3	Développer une stratégie	2.2.3					
	- Analyse SWOT ou du portefeuille		2E		s	m	h
	- Contrôler la stratégie		2F+G		m	m	h
Module 3 Objectifs et indicateurs							
3.1	Choisir le système d'objectifs	3.2.1	3A		s	h	h
	- Formuler les objectifs		3B+C		m	h	h
3.2	Pondérer les objectifs	3.2.2	3D+E		m	h	h
	- Définir les objectifs prioritaires		3F+G		m	h	h
3.3	Définir les indicateurs	3.2.3			s	h	h
Module 4 Mesures							
4.1	Définir des mesures	4.2.1	4A		h	h	h
	- Définir la forme que prendront les mesures				m	h	m
	- Définir la coordination des mesures				s	h	m
4.2	Evaluer les mesures	4.2.2	4B		s	h	m
	- Comparer les variantes				s	h	m
4.3	Formuler un concept de mesures	4.2.3	4C+D		h	h	h
	- Planifier la mise en œuvre				h	h	h
Module 5 Accompagnement de projet							
5.1	Controlling	5.2.1					
	- Concept du controlling				m	h	m
	- Récolte et traitement des données				h	h	m
	- Vérification et adaptation des mesures				h	h	m
5.2	Evaluation	5.2.2	5A				
	- Concept d'évaluation				m	h	m
	- Objectifs d'évaluation				h	h	m
	- Evaluation du projet et moments de l'évaluation				h	h	m

Module 1: ANALYSE

Module 1 ANALYSE

→ 7 questions de base → 5 domaines d'une Planif. agricole
→ état actuel

Module 2 STRATEGIE

Module 3 OBJECTIFS et INDICATEURS

Module 4 MESURES

Module 5 ACCOMPAGNEMENT DE PROJET

1.1 Aperçu général

La Planification agricole débute par sept questions de base, au travers desquelles le cas déclencheur est analysé systématiquement. Au centre de cette analyse se trouve la question du « quoi », permettant de définir les contenus et les questions liées à la Planification agricole.

Cinq domaines spécifiques à la Planification agricole sont aussi analysés.

Finalement, les réponses aux sept questions de base et l'analyse des cinq domaines spécifiques permettent d'établir l'**état actuel**, qui servira de base à la Planification agricole (Fig. M1/1).

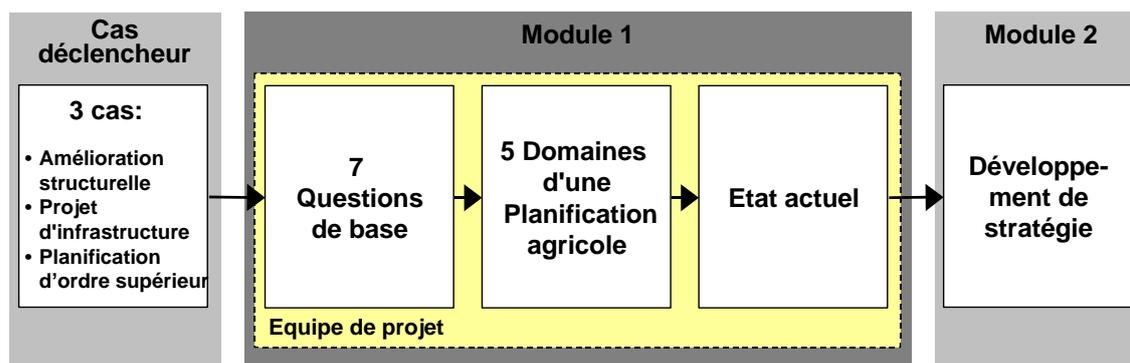


Fig. M1/1: éléments de base et déroulement du Module d'analyse.

L'établissement et l'analyse de l'état actuel sont décisifs pour le déroulement ultérieur, car ils prédéfinissent les points forts de la Planification agricole. Le Module 2 permet ensuite de vérifier si tous les acteurs ont la même appréciation de l'état actuel et s'ils identifient les mêmes points forts. Ainsi, à partir de l'état actuel, un état de référence approuvé par tous les acteurs de la Planification agricole pourra être établi.

1.1.1 Cas déclencheurs d'une Planification agricole

La Planification agricole est déclenchée par l'un des trois cas déjà évoqués dans le chapitre „Structure et application du guide“. Selon le cas déclencheur, la Planification agricole se place comme préalable, accompagnement actif ou réaction ultérieure. Le point de départ et le point final d'une Planification agricole, de même que son déroulement et sa coordination, sont flexibles et s'adaptent au cas déclencheur en question (voir aussi le Module 2, Tab. M2/1, et le Module 4, Tab. M4/1):

Les trois cas déclencheurs d'une Planification agricole:

Cas A: amélioration structurelle agricole d'envergure: la Planification agricole sert de préparation et de base à une amélioration structurelle agricole d'envergure, telle qu'une amélioration foncière intégrale, un projet de développement régional ou une autre initiative de projet collective.

Cas B: projet d'infrastructure d'envergure ayant des incidences sur le territoire (voies ferrées, routes, complexes industriels, installations touristiques, projets d'aménagement de cours d'eau, etc.): la Planification agricole soutient l'agriculture en l'aidant à clarifier sa position et à faire valoir ses besoins face à un projet d'infrastructure. Dans cette optique, la Planification agricole assume une fonction d' «étude d'impact sur l'agriculture». Elle évalue et prend en considération les enjeux et les besoins de l'agriculture de manière systématique, et met ainsi l'accent sur la coopération entre l'agriculture et le projet d'infrastructure, plutôt que sur la simple question d'acquisition du terrain.

Cas C: projet de planification d'ordre supérieur: une Planification agricole est lancée de manière similaire au cas B et dans un objectif semblable. Elle est l'instrument et la démarche permettant d'intégrer et de défendre la position et les besoins de l'agriculture dans le projet de planification d'ordre supérieur. La Planification agricole permet en outre à l'agriculture de saisir l'occasion pour réfléchir à son développement à long terme de manière systématique et participative. Les mêmes considérations que pour le cas A sont valables ici.

1.1.2 Point de départ et résultats

La marche à suivre se fonde sur deux composantes: les réponses aux sept questions de base en vue d'établir l'état actuel, et l'étude des données de base selon cinq domaines spécifiques (voir les check-lists des Annexes 1A et 1B).

Les sept questions de base:

Au début du processus de planification, encore ouvert et peu structuré, les questions suivantes peuvent servir de point de départ et conduire à une première vue d'ensemble de la situation.

- **POURQUOI** une Planification agricole? Quelles en sont les raisons et qu'est-ce qui la déclenche (cas déclencheur)? Quels sont les buts, visions et attentes y relatifs?
- Pour **QUI** la Planification agricole est-elle conduite, quels sont les groupes-cibles?
- **QUOI:** quel est le contenu de la Planification agricole? A quelles questions fondamentales doit-elle apporter des réponses?
- **QUI** participe de manière directe ou indirecte à la Planification agricole et qui pourrait être le porteur du projet?

- **COMMENT** préparer, exécuter et appliquer la Planification agricole? Quels sont les instruments et méthodes de travail?
- **QUAND** la Planification agricole doit-elle être exécutée? Quel est son déroulement et quelles coordinations doivent être prévues?
- **OÙ**, c'est-à-dire pour quel périmètre prévoir la Planification agricole?

Selon le cas déclencheur en question, les principaux résultats seront les suivants:

- Analyse de l'état actuel (agricole), avec une évaluation de la **situation** et des **potentiels**. La question de l'état **souhaité** est aussi abordée.
- Analyse des **données de base à récolter**.
- Indications sur les **groupes-cibles** et les éventuels **porteurs de projet**.
- Première **esquisse du déroulement** (selon la marche à suivre proposée dans les Modules 2-5).
- Détermination de l'**étendue géographique** et des **thèmes** de la Planification agricole.
- Etablissement du **calendrier des opérations** et identification des **besoins de coordination**.

Utilisation des check-lists (Annexes 1A et 1B):

Les check-lists, facilitant la définition de l'état actuel et la récolte des données de base, donnent une vue d'ensemble des thèmes principaux qui doivent être pris en compte dans le Module 1. Toutefois ces listes ne sont pas exhaustives et doivent être adaptées à la situation.

Sur le terrain, les check-lists peuvent être distribuées sous forme de questionnaire aux différents acteurs pour être ensuite discutées ou retravaillées au sein d'une équipe de projet.

*Les listes s'orientent par rapport aux **7 questions de base (Annexe 1A)**, respectivement par rapport aux **5 domaines spécifiques** d'une Planification agricole (**Annexe B**). Elles montrent en particulier quelles données utiles sont disponibles et quelles informations doivent être collectées ou traitées dans le cadre de l'analyse et éventuellement des modules suivants.*

Elles sont structurées de la façon suivante:

Colonne 1 Liste des questions de base – le cas échéant par mots-clés - qui devra être adaptée à chaque cas.

Colonnes 2-6 Evaluation de l'importance des domaines, ainsi que référence au guide (Annexe 1A) ou aux informations disponibles et à leur qualité (Annexe 1B).

1.2 La marche à suivre en détail

Ce chapitre développe les sept questions de base, les clarifie à l'aide d'une marche à suivre concrète et présente les résultats attendus:

1.2.1 POURQUOI: Raisons et déclencheur

Questions initiales:

Cas A: Planification agricole en tant que préparation à une amélioration structurelle agricole d'envergure:

- A-t-on déjà une idée suffisamment claire des instruments de mise en œuvre, de sorte que la Planification agricole puisse servir de base et de préparation concrète, p.ex. à une amélioration intégrale (étude préliminaire) ou à un projet de développement régional selon l'art. 93, al. 1, let. c LAgr (étude préliminaire)?
- La Planification agricole a-t-elle plutôt son origine dans le besoin de réflexion sur le développement de l'agriculture à long terme, sans que les instruments de mise en œuvre ne soient déjà définis? (voir aussi Fig. T2/4)?
- Si les mesures et les instruments de mise en œuvre ne sont pas encore définis: l'initiative d'une Planification agricole a-t-elle été prise par l'agriculture et est-elle vue comme une « aide à la navigation » pour décrire l'état actuel et développer des pistes? S'agit-il d'une application proactive de la Planification agricole, consistant à analyser la situation actuelle de l'agriculture, à assurer son développement durable, à renforcer sa position à long terme et à évaluer son potentiel avant de choisir les mesures et les outils de mise en œuvre qui conviendront le mieux?
- Ou de nouvelles conditions, apparues p.ex. dans l'application de la politique agricole et régionale suisse, demandent-elles une approche proactive et une Planification agricole permettant d'appliquer des idées innovatrices ou de surmonter des obstacles locaux?

Cas B: Planification agricole déclenchée par un projet d'infrastructure d'envergure ayant des incidences sur le territoire:

- Des projets d'infrastructure (routes, voies ferrées, élargissements de cours d'eau ou protection contre les crues) doivent-ils être exécutés, c'est à dire intégrés dans une zone rurale, impliquant également l'acquisition de terrain?
- Ces projets amènent-ils la nécessité de clarifier la place de l'agriculture dans le futur et de représenter ses besoins face au projet d'infrastructure? La Planification agricole prend-elle dans ce cas le rôle d'"étude d'impact sur l'agriculture"?
- La Planification agricole parvient-elle à donner priorité à la coopération entre l'agriculture et le projet d'infrastructure au lieu de ne s'intéresser qu'à la question d'acquisition du terrain? En particulier grâce au processus participatif, ainsi qu'à l'analyse et la description des conséquences, des synergies et des conflits, la Planification agricole peut-elle faciliter la recherche d'un consensus entre les parties prenantes?
- La Planification agricole peut-elle servir d'une part de base à l'intégration locale/régionale du projet d'infrastructure et d'autre part à l'optimisation et à l'adaptation du projet aux besoins locaux/régionaux?

Cas C: Planification agricole déclenchée par un projet de planification d'ordre supérieur:

- Quels sont les points forts territoriaux et thématiques de la planification d'ordre supérieur (au niveau communal, régional ou cantonal)? Jusqu'à quel point l'agriculture, respectivement le développement rural, sont-ils concernés?
- Quel rôle l'agriculture peut-elle jouer? Qu'attend-on de l'agriculture?
- La Planification agricole peut-elle permettre de préparer la mise en œuvre de planifications, p.ex. des conceptions d'évolution du paysage ou des plans de développement régional?
- Grâce à son approche participative, la Planification agricole peut-elle jouer un rôle de coordination entre tous les participants liés à l'agriculture et à la planification?

Déroulement:

L'adaptation flexible de la Planification agricole au cas déclencheur implique aussi que le déroulement peut varier:

Cas A: Le choix des instruments de mise en œuvre est déjà fait:

Le déroulement de la Planification agricole se concentre sur deux domaines: d'une part, les résultats de la Planification agricole doivent être orientés de manière à pouvoir servir de base aux projets prévus (amélioration intégrale, projet de développement régional). D'autre part, la Planification agricole doit comprendre une appréciation globale de la situation, le but étant de placer le projet d'amélioration structurelle dans le contexte général du développement agricole et rural. De plus, la Planification agricole implique un processus participatif. Celui-ci devrait être planifié de façon à pouvoir être poursuivi lors du projet ultérieur.

Le choix des instruments de mise en œuvre est encore ouvert:

La Planification agricole est utilisée comme une « aide à la navigation », ou comme un instrument servant à l'appréciation de la situation actuelle et à la recherche de stratégies. Dans ce cas, les Modules 1 et 2 doivent être appliqués de façon large et ouverte. Ce n'est qu'à partir des Modules 3 (Objectifs et indicateurs) et 4 (Mesures) que l'on se focalise sur des solutions définies. Le choix des instruments concrets qui conduiront de façon optimale à la mise en œuvre se fait seulement à la fin du Module 4. Il existe ici deux possibilités: d'une part, la Planification agricole peut se limiter à fournir des bases et propositions de mise en œuvre; dans ce cas, la décision ne fait plus partie de la Planification agricole et peut p.ex. être prise plus tard par les autorités communales et/ou cantonales. Si, par contre, on souhaite que le choix d'un instrument de mise en œuvre fasse partie de la Planification agricole, les résultats doivent être développés et synthétisés de façon à servir de base à un nouveau projet.

Cas B: La représentation des intérêts de l'agriculture:

a) Au premier plan se placent d'une part la réalisation du projet d'infrastructure, d'autre part la prise en compte simultanée des intérêts de l'agriculture. Vu qu'il s'agit en règle générale de mettre à disposition des surfaces destinées à de nouveaux tracés, infrastructures, bâtiments, mesures de compensation, décharges de matériel etc., les améliorations intégrales jouent un rôle important. En effet, en tant qu'instrument de planification et de mise en œuvre, elles permettent de régler les questions d'aménagement du territoire (mise à disposition de surfaces, coordination des affectations) dans un contexte global et ceci jusqu'au niveau des propriétaires fonciers. Cependant, d'autres instruments de mise en œuvre devraient aussi être pris en considération en tant qu'alternatives ou compléments. Les mesures d'amélioration structurelle doivent également servir à réduire et à compenser les conséquences négatives du projet déclen-

cheur sur l'agriculture.

b) Au sens d'une „étude d'impact sur l'agriculture“, la Planification agricole devrait se concentrer sur le développement futur de l'agriculture et soutenir celle-ci face au projet d'infrastructure. L'ensemble des modules cible autant l'aménagement des surfaces que la prise en compte systématique de tous les aspects et besoins de l'agriculture.

L'intégration d'un projet d'infrastructure dans l'espace rural:

D'autre part, la Planification agricole peut aussi prendre un rôle de coordination important dans le projet d'infrastructure. En particulier par une approche participative, la Planification agricole peut contribuer à la recherche de consensus et à l'intégration d'un grand projet dans l'espace rural. C'est pourquoi dans les Modules 1 à 3, les conséquences du projet d'infrastructure sur l'espace agricole et rural doivent être évaluées le plus précisément possible, et les groupes d'intérêts ainsi que les acteurs concernés doivent être intégrés au processus participatif.

Cas C: La représentation des intérêts de l'agriculture:

La marche à suivre est analogue au cas B. Lors de planifications d'ordre supérieur au niveau communal, régional ou cantonal, la question de l'impact sur l'agriculture est souvent encore ouverte. L'agriculture se voit obligée de réagir à ces planifications déclenchées de l'extérieur. C'est pourquoi la Planification agricole doit aussi définir la position de l'agriculture dans la procédure de planification et y représenter ses intérêts. Ainsi, les questions spatiales et structurelles concernant le développement agricole et rural doivent être définies et clarifiées dans le Module 1. D'autre part, à l'instar du cas A, une planification d'ordre supérieur est aussi l'occasion d'entreprendre - par le biais d'une Planification agricole - une analyse de la situation actuelle et une recherche de stratégies pour l'agriculture.

Mise en œuvre et coordination: De même que dans le cas B, la Planification agricole peut également mettre à disposition les instruments de mise en œuvre et se charger de l'intégration et de la coordination grâce au processus participatif, comme p.ex. lors de la mise en œuvre d'une conception d'évolution du paysage (CEP).

Résultats:

- Analyse systématique du cas déclencheur de la Planification agricole et des facteurs et problématiques y relatifs.
- Définition de la suite du travail pour le Module d'analyse.

1.2.2 Pour QUI: groupes-cibles

Questions initiales:

- Quels sont les groupes-cibles directement intéressés (agriculteurs et agricultrices, propriétaires fonciers, etc.) et quels sont les autres groupes d'intérêts (organisations environnementales, représentant-e-s du tourisme et des loisirs de proximité, autorités, grand public, etc.)?
- Quelles sont les relations des autres groupes d'intérêts avec l'agriculture et quel est leur importance pour le développement d'une Planification agricole? Quelle est la relation entre les intérêts du grand public et ceux de l'agriculture et du développement de l'espace rural?
- Quelles autorités ont-elles besoin d'une Planification agricole pour leurs décisions ultérieures?

Déroulement:

- Acquérir une vue d'ensemble des groupes-cibles potentiels et leurs personnes-clés au niveau local, et les contacter (voir aussi check-list à l'annexe 1A). Avancer progressivement en main-

tenant une vision globale des choses, c'est-à-dire en impliquant également des personnes externes à l'agriculture (voir Module 2, Chap. 2.2.1).

- Etablir des liens et identifier les réseaux.
- Voir s'il existe d'autres groupes d'intérêts et contacter les personnes-clés correspondantes.
- Identifier et préparer les formes de participation adéquates.

Résultats:

- Première vue d'ensemble des groupes-cibles potentiels et premiers contacts avec les personnes-clés locales.
- Travaux préparatoires pour la mise en place du processus participatif (sensibilisation et préparation des acteurs concernés; voir Modules 2 et 3)

1.2.3 QUOI: contenus et questions spécifiques

Questions initiales:

- Quelle est la situation actuelle de l'agriculture et du périmètre (état actuel) et quelles sont les questions-clés qui en résultent pour l'agriculture?
- Quels sont les potentiels de développement de l'agriculture et à quelles questions spécifiques, liées à son développement, faut-il répondre afin de définir son état futur souhaité?
- Quels sont les thèmes et les liens avec d'autres domaines, tels que la protection de la nature et du paysage, les loisirs de proximité, les planifications communales, le trafic, les dangers naturels, etc.?
- Quelles autres informations et données sont-elles nécessaires à l'élaboration de la Planification agricole et comment sont-elles disponibles?
- Sous quelle forme faudra-t-il présenter les résultats ultérieurs de la Planification agricole (plans, rapports, ateliers)?

Déroulement:

- L'élaboration des contenus et des questions spécifiques d'une Planification agricole peut se faire à partir de cinq domaines spécifiques dont l'analyse sera ensuite adaptée à la situation.
- Les cinq domaines spécifiques s'inspirent des trois tâches principales confiées à l'agriculture par la Constitution Fédérale (art. 104), combinées avec les prestations de l'agriculture (marchés, produits, services) et les ressources naturelles et techniques (Fig. M1/2).

Les cinq domaines spécifiques d'une Planification agricole:

*Domaine 1: **production agricole***

*Domaine 2: **ressources techniques***

*Domaine 3: **prestations d'intérêt public***

*Domaine 4: **ressources naturelles***

*Domaine 5: **organisation du territoire et utilisation du sol***

- Des check-lists facilitent la récolte de données de base (voir Annexe 1B), qui se déroule parallèlement aux travaux préparatoires menant à l'élaboration d'une stratégie (Module 2).
- Ces cinq domaines joueront également un rôle prépondérant pour la suite de la Planification agricole: selon le cas et les questions qui se poseront, ils serviront à structurer une stratégie pour le développement agricole (Module 2), à définir les objectifs principaux du système d'objectifs (Module 3) et à établir des mesures (Module 4).

	Mandat 1: Approvisionnement en denrées alimentaires et maintien de la capacité de production	Mandat 2: Conservation des ressources naturelles et entretien du paysage rural	Mandat 3: Occupation décentralisée du territoire et renforcement de l'espace rural
Marché Produits Services	Domaine 1 Production agricole – Bases de production – Modes d'exploitation – Situation du marché/ Positionnement	Domaine 3 Prestations d'intérêt public – Prestations écologiques – Entretien du paysage – Autres prestations d'intérêt public	Domaine 5 Organisation du territoire et utilisation du sol – Espace nécessaire – Protection des surfaces – Affectation du sol – Protection des ressources – Evolution des structures – Dangers naturels – Contribution socio-culturelle
Ressources Environnement	Domaine 2 Ressources techniques – Moyens de production – Infrastructures – Ressources personnelles	Domaine 4 Ressources naturelles – Eau – Paysage – Biodiversité – Sol – Air	

Fig. M1/2: Les cinq domaines spécifiques et leurs interactions permettent de structurer l'état actuel et l'état souhaité.

Résultats:

- Check-lists pour décrire l'état actuel (voir Annexe 1A), établies pour les sept questions de base.
- Check-lists pour la collecte des données de base pour les cinq domaines spécifiques et les sources correspondantes (voir Annexe 1B).
- Premières indications sur le potentiel de développement agricole, respectivement sur le développement futur de l'agriculture.
- Cahiers des charges pour la collecte de données ou d'informations supplémentaires.

1.2.4 QUI: porteur de projet, acteurs, équipe de projet

Questions initiales:

- Qui est le mandant?
- Qui sont les acteurs de la Planification agricole et de sa mise en œuvre?
- Existe-t-il des organisations ou des autorités qui pourraient être porteurs de la Planification agricole?
- Quels représentant-e-s de l'agriculture doivent être intégré-e-s à l'élaboration de la Planification agricole?
- Quels groupes d'intérêts externes à l'agriculture peuvent participer à l'élaboration de la Planification agricole?
- Comment sont organisés ces groupes d'intérêts dans l'optique d'une éventuelle participation à la Planification agricole?
- Quelles sont les compétences requises pour une collaboration active?
- Comment va se constituer l'équipe de projet qui élaborera la Planification agricole? Qui du côté des autorités et de celui des bureaux d'ingénieurs et de planification en prendrait la direction?
- Comment doivent s'organiser le porteur de projet et l'équipe de projet?

Déroulement:

- **Définition du porteur de projet:** Le porteur de projet se définit selon le cas déclencheur. Dans chaque cas, c'est le porteur de projet qui mandate l'exécution de la Planification agricole (voir Tab. M1/3). On part du principe que les acteurs ayant un pouvoir de décision, et qui par conséquent influencent l'élaboration et l'exécution de la Planification agricole, doivent être représentés au sein de l'entité qui porte le projet. En tant que mandant, le porteur de projet travaille en étroite collaboration avec l'équipe de projet (mandataire).

Cas déclencheur	Composition du porteur de projet
Cas A: amélioration structurelle agricole d'envergure	Les initiateurs ou les autorités qui ont donné l'impulsion d'une Planification agricole, complétés par les autorités compétentes, les communes touchées et les groupes d'intérêts organisés correspondants. <u>Exemples:</u> Canton des Grisons: Mandant / porteur de projet: sur demande du Service de l'agriculture et de l'information géographique du canton (ALG) et en collaboration étroite avec l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) et la commune Projet: Planification agricole faisant partie de l'amélioration foncière Breil/Brigels (2003) Canton d'Argovie: Mandant / porteur de projet: commune de Küttigen Projet: Planification préalable à l'amélioration foncière de Küttigen (2007) Cette planification préalable correspond à une Planification agricole.
Cas B: projet d'infrastructure d'envergure ayant des incidences sur le territoire	Selon la législation cantonale: l'autorité responsable au niveau du canton, complétée par les autorités communales ou la commune concernée, en collaboration avec l'autorité cantonale compétente et les autorités fédérales compétentes. <u>Exemples:</u> Canton du Valais, 3ème correction du Rhône: Mandant / porteur de projet: Dpt des transports, de l'équipement et de l'environnement du canton du Valais, en collaboration étroite avec le Service de l'agriculture et l'Office fédéral de l'environnement, Division prévention des dangers. Projet: Planification agricole préparant l'amélioration intégrale pour l'intégration et la mise en œuvre des mesures prioritaires de la 3 ^{ème} correction du Rhône dans la région de Visp (2006) Cantons d'Argovie, Berne et Soleure - Rail 2000: Mandant / porteur de projet: autorités cantonales compétentes des trois cantons Projet: (1994) planification de 12 remaniements parcellaires (canton de Berne 8, canton de Soleure 3, canton d'Argovie 1)
Cas C: projet de planification d'ordre supérieur	Le porteur de projet responsable de la planification, éventuellement en collaboration avec les autorités compétentes et les communes concernées. <u>Exemples:</u> Canton de Saint-Gall, Linth 2000: Mandant / porteur de projet: « Linthverwaltung », en collaboration étroite avec la Division des améliorations foncières du Service cantonal de l'agriculture et la Division des améliorations structurelles de l'Office fédéral de l'agriculture Projet: Planification agricole préalable "Hänggelgiessen-Grynau" pour l'intégration et la mise en œuvre du concept de protection contre les crues « Linth 2000 », dans le cadre de l'assainissement du canal de la Linth (2003) Canton du Valais, 3ème correction du Rhône: Département des transports, de l'équipement et de l'environnement du canton du Valais, en collaboration étroite avec le Service de l'agriculture et l'Office fédéral de l'environnement, Division prévention des dangers. Projet: Planification agricole à un projet de développement régional Obere Goms selon l'art. 93, al.1, let. c LAgr.

Tab. M2/1: composition du porteur de projet d'une Planification agricole selon le cas déclencheur

- **Identification des acteurs, des personnes concernées et des groupes d'intérêts:** les informations obtenues en réponse aux questions concernant les acteurs et les groupes-cibles permettent de définir les acteurs directement ou indirectement concernés par une Planification agricole, les personnes qui pourront apporter leur soutien et les autres intérêts concernés par les planifications.

Le processus participatif – Qui sont les acteurs d'une Planification agricole?

Sont à considérer comme acteurs toutes les personnes, groupes ou organisations privés ou publics qui sont concernés directement ou indirectement par la Planification agricole, qui représentent une fonction officielle ou dont les intérêts sont liés au développement de l'agriculture et de l'espace rural. Les acteurs peuvent être divisés en différents groupes:

- *agriculteurs, agricultrices et propriétaires fonciers concernés directement;*
- *personnes ou groupes habitant le périmètre de la Planification agricole et ayant donc un lien direct avec l'espace concerné;*
- *autorités communales, cantonales et fédérales (compétentes en la matière ou simplement qui participent);*
- *groupes d'intérêts: personnes ou groupes n'habitant pas le périmètre de la Planification agricole, mais dont les intérêts sont liés à l'agriculture et à l'espace rural, et qui pourraient selon les cas être indirectement touchés par la Planification agricole;*
- *groupes d'intérêts spécifiques: le cas échéant, représentant-e-s du projet d'infrastructure d'envergure ou de la planification d'ordre supérieur à l'origine de la Planification agricole;*
- *organisations: organisations non gouvernementales représentant différents intérêts dans l'espace rural;*
- *commissions, groupes de planification ou expert-e-s.*

La marche à suivre détaillée concernant le regroupement ainsi que la composition des acteurs est présentée dans les Annexes 2A et 2B à l'exemple de l'amélioration intégrale de Küttigen (AG).

- **Détermination de la participation des acteurs:** Tous les acteurs ne participent pas de la même manière à la Planification agricole. Le niveau de participation d'un groupe d'acteurs dépend de son rôle, de son implication, de ses responsabilités, de ses intérêts et, dans une certaine mesure, de son degré d'organisation. Le niveau de participation détermine la manière dont un groupe est intégré au processus. Plus le niveau est élevé, plus les groupes doivent être organisés et prêts à participer de manière active à la Planification agricole. On distingue quatre niveaux de participation (Fig. M1/3):

Assurer la participation sur quatre niveaux:

1 Information: *Les personnes ou les groupes sont informés régulièrement de la situation et de l'avancement de la Planification agricole, mais ne participent pas concrètement à son élaboration. En règle générale, ceci concerne tous les groupes d'acteurs. Le nombre de personnes n'est pas défini mais généralement élevé, et leur degré d'organisation varie de faible à élevé.*

2 Consultation: Les personnes et les groupes ne reçoivent pas seulement les informations, mais sont invités à donner leur avis sur la Planification agricole, avis qui sera pris en considération par la suite dans le projet. Le nombre de personnes est plus faible, étant donné que les partenaires sont choisis de manière plus ciblée et que leur organisation est mieux structurée.

3 Collaboration: A ce niveau, il s'agit d'une collaboration concrète avec certains acteurs. Pour certains thèmes, un consensus est élaboré, qui sera soutenu et défendu par les participant-e-s. Le nombre de personnes peut varier. Ce niveau de participation demande un degré d'organisation plus élevé.

4 Décision: Les acteurs concernés participent activement au processus de décision. Ils prennent part au développement de la Planification agricole. De plus, les planifications sont mises en consultation avant toute prise de décision. Le nombre de personnes est limité à un cercle choisi et bien organisé.

- **Assurer la transmission des informations:** Lors de la définition des niveaux de participation, il faut veiller à ce que les acteurs puissent participer également aux niveaux inférieurs. Exemple: les acteurs du niveau 3 « collaboration » doivent également être informés (niveau 1) et consultés (niveau 2). Une transmission d'informations bien structurée et transparente est la condition préalable au bon fonctionnement de la participation (concept de communication).
- **Formation de l'équipe de projet:** L'autorité compétente et/ou le porteur de projet élabore le profil de compétences requis et un cahier des charges présentant les points importants dans les domaines du génie rural, de la gestion de projet et de la modération (en vue du processus participatif). Ils définissent également les exigences en matière de composition de l'équipe de projet. Au cas où des expert-e-s externes ou des bureaux d'ingénieurs sont intégrés, ces données servent à la préparation de l'attribution du mandat.

Résultats:

- Les groupes ou personnes susceptibles de faire partie de l'entité porteuse du projet sont déterminés, selon le cas déclencheur.
- Une équipe de projet opérationnelle est choisie.
- D'autres partenaires (autorités, représentant-e-s de projets d'envergure) sont impliqués.
- La collaboration future et la répartition des tâches entre les participant-e-s sont réglées dans un cahier des charges.
- Les flux d'informations et les processus décisionnels sont définis.

1.2.5 COMMENT: marche à suivre, méthodes et instruments

Questions initiales:

- Quelles sont les étapes de travail qui découlent de l'analyse du cas déclencheur, des groupes-cibles, des contenus et questions spécifiques et de l'état actuel?
- Comment le processus participatif est-il organisé?
- Quels sont les méthodes et instruments à utiliser et comment les appliquer?

Déroulement:

- Le déroulement devrait être planifié et organisé dès le début selon les 5 modules.
- L'étendue et le degré d'approfondissement de la Planification agricole sont évalués.

Résultats:

- Identification des prochaines étapes et première conception du déroulement et de l'étendue de la Planification agricole, en accord avec les besoins des Modules 2-5.
- Une première description du projet est à disposition, ainsi que des cahiers des charges pour la collecte de données ou d'informations supplémentaires.

1.2.6 QUAND: déroulement dans le temps et coordination

Questions initiales:

- Quand les différentes étapes (modules) de la Planification agricole doivent-elles avoir lieu? Quelles sont les étapes qui sont liées entre elles, se basent l'une sur l'autre ou présentent une autre dépendance temporelle?
- Quelles sont les coordinations nécessaires avec d'autres projets et quels sont les délais?

Déroulement:

- Prise en compte des objectifs de planifications et de projets d'ordre supérieur.
- Planification du déroulement de la Planification agricole, comprenant les différentes étapes dans un ordre chronologique fixe et respectant le cadre temporel à disposition.

Résultats:

- La planification du déroulement est fixée dans le temps (étapes de référence) et conforme aux Modules 2-5.
- Mandats et planification de collecte de données et d'informations supplémentaires.
- La coordination dans le temps avec d'autres planifications et projets est assurée.

1.2.7 OÙ: délimitations spatiales, périmètre

Questions initiales:

- Existe-t-il un noyau central auquel la Planification agricole se réfère? Des sous-périmètres sont-ils nécessaires?
- Ce noyau central doit-il être complété par un périmètre élargi?

Déroulement:

- Une vue globale est indispensable pour prendre en compte non seulement les surfaces et espaces nécessaires à l'agriculture, mais également les surfaces nécessaires aux autres besoins mis en évidence.
- Le choix du périmètre doit être justifié et se baser sur les résultats du Module d'analyse, tout particulièrement sur la description de l'état actuel.

Résultats:

- Le périmètre, les éventuels sous-périmètres et le périmètre élargi sont définis.
- La coordination dans l'espace avec d'autres planifications ou projets d'envergure est assurée.

Module 2: STRATEGIE

Module 1	ANALYSE
Module 2	STRATEGIE → Etat de référence → Scénarios → Scénario optimal → Stratégie
Module 3	OBJECTIFS et INDICATEURS
Module 4	MESURES
Module 5	ACCOMPAGNEMENT DE PROJET

2.1 Aperçu général

Le Module 2 comprend les étapes menant de l'analyse de l'état actuel jusqu'à la définition d'une stratégie de développement futur de l'agriculture, adaptée au cas en question.

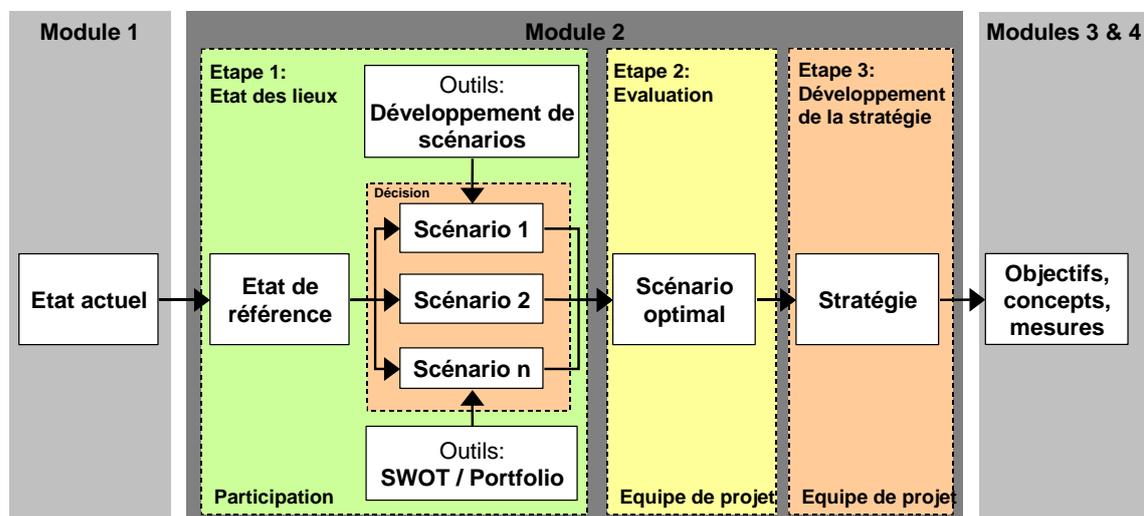


Fig. M2/1: étapes de développement d'une stratégie et de son évaluation

2.1.1 Une stratégie, pourquoi?

Afin de pouvoir affronter des exigences en constante évolution, l'agriculture doit toujours s'interroger, au niveau local et régional, sur ses forces et faiblesses, ainsi que sur son avenir. La réponse à ces questions est une étape indispensable lors de planifications importantes et complexes, comme pour les petits projets. La stratégie décrit les étapes menant de la définition de la problématique à sa résolution, ainsi que les mesures correspondantes nécessaires.

2.1.2 Point de départ et résultats

Le Module 2 permet de répondre à trois grandes questions (cf. ci-dessous) et fournit ainsi trois résultats importants d'une Planification agricole. Les méthodes et les étapes de travail de ce module sont conçues de manière à pouvoir être utilisées lors de projets dont l'envergure est plus ou moins importante et avec des degrés d'approfondissement différents.

1 Détermination d'un état de référence: où se situe l'agriculture aujourd'hui et quels sont les problèmes importants qui se posent?

Se basant sur l'analyse de l'état actuel (Module 1), une appréciation commune de la problématique est réalisée avec tous les participant-e-s pour établir le point de départ de la démarche (état de référence). Ceci peut se faire à l'aide d'un atelier (workshop) ou par des discussions directes et individuelles avec les agriculteurs et agricultrices et les autorités. Ainsi, le processus d'information et de participation est en même temps organisé. Le module met en évidence de quelle manière les participant-e-s, les acteurs directement ou indirectement concernés et les groupes d'intérêts sont choisis et contactés, et quel sera leur degré de participation aux différents niveaux. De plus, le porteur de projet doit être évalué et choisi (voir Chap. 2.2.1 et Annexes 2A et 2B).

Résultat: Un état de référence servant de point de départ commun à la planification qui va suivre.

2 Etablissement de scénarios de développement pour l'agriculture: quels sont les buts à atteindre et comment y arriver?

Selon les tendances, les potentiels et les conditions considérées, il existe plusieurs possibilités de développement de l'agriculture, qui donneront naissance à des scénarios différents. Les informations les plus importantes sont réunies pour chaque scénario et soumises à une évaluation se basant sur l'état de référence. Le processus participatif est d'une grande importance lors de la formulation des scénarios, de la discussion et de l'évaluation. Selon l'ampleur et la complexité de la Planification agricole, les scénarios peuvent être discutés de manière très simple directement avec les agriculteurs et agricultrices et les autorités ou, pour des projets plus complexes, être développés à l'aide d'une analyse des forces et faiblesses (analyse SWOT), d'une analyse portfolio dans des ateliers et des groupes de travail, ou avec des expert-e-s. Ces méthodes constituent des instruments simples, permettant de comparer des scénarios de manière systématique et claire (voir Chap. 2.2.2 et Annexes 2C et 2D).

Résultat: Différents scénarios de développement et données de base pour le choix du scénario optimal.

3 Etablissement du scénario optimal et développement d'une stratégie pour sa mise en œuvre.

Le scénario considéré comme optimal par les parties prenantes provient de l'évaluation de tous les scénarios considérés. Les bases de cette évaluation sont les analyses mentionnées plus haut, ainsi que l'appréciation systématique des tendances de développement et des potentiels de l'agriculture, des mesures à prendre et des facteurs internes et externes ne pouvant pas être modifiés par la Planification agricole. Selon les besoins, l'évaluation des scénarios peut être détaillée ou se limiter à une appréciation courte et synthétique. De plus, les stratégies existantes sont prises en considération et leur intégration est vérifiée. Les étapes et les moyens qui mèneront à la réalisation du scénario optimal constituent finalement la stratégie que suivra la Planification agricole. L'expérience montre que l'évaluation des scénarios et la transcription du scénario optimal en une stratégie doivent être réalisées par l'équipe de projet. Elle pourra faire appel à certains acteurs ou groupes d'intérêts afin de répondre à des questions spécifiques (voir Chap. 2.2.3 et Annexes 2E et 2F).

Résultat: La description de la stratégie selon laquelle l'agriculture devrait se développer, ainsi que les étapes et les moyens qui conduiront au scénario optimal.

2.2 La marche à suivre en détail

2.2.1 Première étape: détermination de l'état de référence

La détermination de l'état de référence comprend tout d'abord la mise en place d'un processus participatif impliquant les différents acteurs, personnes concernées et groupes d'intérêts. La première étape comprend ainsi 2 parties.

Validation des acteurs, personnes concernées et groupes d'intérêts

Les questions concernant les groupes-cibles du Module 1 permettent de clarifier quels sont les groupes et les personnes touchés directement ou indirectement par la Planification agricole, les personnes pouvant y apporter leur soutien et les autres intérêts qui pourraient encore être concernés par les planifications (voir Module 1, Chap. 1.2.4). Lors de cette étape, les groupes d'intérêts potentiels sont consultés directement à propos de la Planification agricole afin de pouvoir déterminer s'ils sont concernés, s'ils sont intéressés, et finalement s'ils peuvent directement y participer.

Détermination de l'état de référence

L'établissement de l'état actuel est l'un des principaux résultats du Module 1 et résulte de la collecte des données et du recensement des problématiques. Il est important que tous les acteurs partent de la même perception de l'état actuel. C'est pourquoi celui-ci doit être soumis à l'appréciation et doit être validé par les acteurs. Il en découle l'état de référence, qui est une base commune pour la suite de la planification. Sa détermination peut avoir lieu à des moments et avec des niveaux de participation différents, et grâce à différentes méthodes, selon le cas déclencheur, l'ampleur du projet, sa complexité et les moyens disponibles. Dans l'Annexe 2C, un tableau présente le moment de l'établissement de l'état de référence selon le cas déclencheur.

La détermination de l'état de référence peut se faire lors d'un atelier ou par une évaluation sommaire par l'équipe de projet, qui fera éventuellement appel à des expert-e-s ou consultera certains groupes d'acteurs choisis.

Le processus participatif - Déterminer l'état de référence à l'aide d'un atelier:

La méthode de l'atelier convient particulièrement aux niveaux de participation « information » et « consultation » (voir Module 1, Chap. 1.2.4) et permet notamment:

- *l'information et la discussion des résultats des analyses;*
- *l'identification et l'analyse des forces, faiblesses, potentiels et conflits;*
- *l'identification des intersections, des liens transversaux et des interdépendances;*
- *la récolte de données complémentaires (p.ex. à l'aide d'interviews de préparation à une analyse de scénarios, une analyse portfolio ou une analyse SWOT);*
- *de rassembler les premières idées concernant les objectifs (pour le module suivant).*

L'équipe de projet établit et fixe définitivement l'état de référence. Les résultats sont communiqués aux participant-e-s de l'atelier qui peuvent prendre position.

2.2.2 Deuxième étape: établissement et évaluation de scénarios de développement

Les scénarios décrivent, sous une forme générale, le développement possible de l'agriculture, par exemple pour les 10 prochaines années, en considérant certaines hypothèses en matière de tendances de développement, potentiels et contraintes. En fonction des hypothèses choisies, différents scénarios de développement sont élaborés. Les points principaux d'un scénario peuvent être structurés selon les cinq domaines spécifiques présentés dans le Module d'analyse:

Les informations livrées par un scénario, relativement aux cinq domaines spécifiques

1 Production agricole: développement de la palette de produits pour différents marchés, estimation des coûts de production, des possibilités de transformation et de commercialisation. Font également partie de ce domaine les activités connexes à l'agriculture, comme la production de matières premières renouvelables pour la production d'énergie, les prestations dans le secteur de l'agritourisme, l'amélioration des méthodes de production ainsi que le développement de nouvelles formes d'exploitation.

2 Ressources techniques: infrastructures indispensables à la production agricole future, et tout particulièrement surfaces et moyens de production agricole comme les bâtiments, les possibilités de stockage, traitement et transport, mais également certaines zones agricoles spéciales. Les ressources personnelles doivent aussi être prises en compte.

3 Prestations d'intérêt public: développement des paiements directs et importance des revenus qui ne proviennent pas directement de l'agriculture pour la pérennité de chaque exploitation. Exigences supplémentaires concernant l'exploitation pour la réduction des dangers naturels. Opportunités de l'agriculture dans le domaine de la production d'énergies renouvelables (p.ex. centrales de biogaz).

4 Ressources naturelles: disponibilité future et protection de l'eau et du sol, importance de l'entretien du paysage et de l'amélioration de la biodiversité comme partie intégrante des prestations agricoles futures.

5 Organisation du territoire et utilisation du sol: besoins futurs en surfaces, dangers potentiels et possibilités de protection des surfaces agricoles, besoins futurs en zones agricoles spéciales, coordination des revendications territoriales entre l'agriculture, l'écologie, le trafic, le tourisme, les zones d'habitation, l'industrie, etc.

A côté de scénarios visant surtout le développement futur des structures existantes, il convient également d'évaluer de nouvelles voies et possibilités de développement. Les alternatives peuvent ainsi être mises en évidence et évaluées.

Le moment idéal pour l'élaboration de scénarios suit généralement la détermination de l'état de référence. Ceci permet de développer des scénarios selon l'Annexe 2C au sein de planifications préalables ou d'ordre supérieur (cas déclencheurs B et C), pour autant que le développement agricole en fasse partie. Si la Planification agricole sert de préparation à un projet d'amélioration structurelle ou est lancée spontanément (cas déclencheur A), les scénarios doivent être élaborés le plus tôt possible, c'est-à-dire au début du processus de planification.

Niveau de participation: L'expérience montre que, pour le développement de scénarios, il convient de se limiter aux personnes ou aux groupes des niveaux « consultation » et « collaboration ». Par la suite, l'évaluation et la transcription en une stratégie sont tout d'abord effectuées par l'équipe de projet. Le choix du scénario optimal et de la stratégie à mettre en œuvre se base sur une décision commune, prise notamment avec les agriculteurs et agricultrices et les autorités concernées.

Le développement de scénarios peut se faire de manière très simple avec les agriculteurs et agricultrices directement concernés, p.ex. sous forme d'entretiens personnels ou d'interviews (« discussions autour de la table de la cuisine »). Un développement plus détaillé est possible à l'aide d'une analyse des forces et des faiblesses (analyse SWOT), d'une analyse portfolio (Annexe 2E) ou d'une analyse de marché. Il s'agit de méthodes simples et éprouvées, dont le niveau d'approfondissement (niveau de détail) peut être adapté à la situation. Des méthodes plus compliquées peuvent être utilisées au besoin (méthode des scénarios, atelier du futur, questionnaire Delphi). L'établissement de scénarios doit toujours se baser sur l'état de référence. Il est également possible de formuler des variantes pour un scénario spécifique et de les développer ensuite au niveau de la stratégie et de l'élaboration des mesures.

L'équipe de projet soumet les scénarios à **évaluation**. L'expérience montre qu'il vaut la peine de consulter les différents acteurs, dans le cadre d'un autre atelier ou sous forme de prises de position individuelles. On peut ainsi apprécier l'acceptation et les chances de réussite d'une stratégie, et rassembler des indications concernant d'éventuels déficits, effets secondaires, interdépendances, investissements nécessaires, etc. Il est aussi possible de faire appel à des experts spécialisés. L'établissement et l'évaluation de scénarios peuvent se faire à l'aide de tableaux qui reprennent les caractéristiques principales de chacun d'entre eux (Annexe 2D).

Il est important d'évaluer tous les facteurs d'influence, internes ou externes. On peut ainsi mettre en évidence les secteurs sur lesquels la Planification agricole aura une influence directe et provoquera des changements (influence sur les facteurs internes). La mise en évidence des facteurs externes (qui ne sont pas directement influençables), de leur effet et de leur évolution comme conditions marginales permet également de percevoir les limites de la Planification agricole.

Le résultat de l'évaluation est le choix d'un scénario considéré comme optimal pour le cas en question, et dont la mise en œuvre semble possible et réaliste.

2.2.3 Troisième étape: stratégie pour la réalisation du scénario optimal

La stratégie décrit la manière de réaliser le scénario optimal. Elle tient compte:

- des données principales du scénario en question, ainsi que des demandes et exigences complémentaires des décideurs;
- de la Planification agricole dans son ensemble, avec son orientation globale, ce qui permet d'exclure des points de vue unilatéraux et d'intégrer l'agriculture dans son environnement complexe. Des synergies et partenariats doivent être créés, promus et exploités partout où cela est possible;
- du développement agricole souhaité. Une trame de fond est fixée pour les champs d'application futurs, pour lesquels des objectifs concrets seront formulés dans le Module 3. Les mesures nécessaires pour la réalisation de ces objectifs seront développées et évaluées dans le Module 4;
- des forces et faiblesses, ainsi que des opportunités et des risques. La stratégie montre de quelle manière réagir aux changements ou aux évolutions. Elle doit en particulier prendre en compte le développement et l'influence des facteurs internes et externes, et indiquer les moyens de tirer profit des externalités positives et d'éviter les externalités négatives.

Prendre en compte les stratégies existantes

Les stratégies existantes, et en particulier celles qui découlent des politiques d'ordre supérieur comme la politique agricole ou l'aménagement du territoire, représentent un complément important au développement de scénarios et de stratégies. Elles doivent être prises en compte et servir de base à l'élaboration de la Planification agricole (voir Annexe 2E).

Stratégies d'ordre supérieur: Au niveau national, les politiques agricole et de l'aménagement du territoire ainsi que la politique régionale livrent des conditions cadre importantes concernant le développement futur de l'agriculture (p.ex. politique agricole et Projet de territoire Suisse).

Stratégies concernant le territoire: Stratégies cantonales, régionales et locales, conceptions et programmes qui, par leur rapport direct au territoire, peuvent influencer le développement agricole dans le périmètre de la Planification agricole.

Stratégies thématiques: Stratégies qui peuvent influencer la Planification agricole de par leur contenu. Les intersections avec d'autres domaines (écologie, économie, etc.) sont à considérer et les synergies ainsi que les conflits potentiels doivent être examinés.

Les questions suivantes peuvent aider à évaluer les stratégies existantes:

- 1 Dans quelle mesure une modification de la situation des marchés est-elle attendue ou souhaitée, et jusqu'à quel point est-il possible de profiter des conséquences potentielles pour développer la **compétitivité** de la production et de la transformation agricole? De quels marchés - internationaux, nationaux, régionaux - s'agit-il concrètement?
- 2 Dans quelle mesure ces stratégies se réfèrent-elles au **rôle multifonctionnel** de l'agriculture? Comment vont évoluer les composantes du revenu agricole ainsi que les revenus annexes possibles? Quelle est la part provenant des produits agricoles? Quelle sera, dans le futur, la part des prestations d'intérêt public et des prestations connexes à l'agriculture?
- 3 Dans un futur immédiat, quels sont les changements prévisibles dans l'espace rural? Comment peut-on simplifier et profiter d'un possible **changement structurel**, respectivement comment peut-on atténuer ses effets négatifs?
- 4 Que prévoit-on pour le **développement durable** de l'espace rural et la création de valeur ajoutée dans l'agriculture?
- 5 Quels **changements administratifs** doit-on envisager en lien avec les évolutions prévues?
- 6 Quels sont les **alliances** et **partenariats** qui en résultent pour l'agriculture?

L'Annexe 2F présente à l'aide d'un exemple concret la manière de synthétiser les différentes stratégies sous forme de tableau.

Prendre en considération la législation

De nombreuses lois et ordonnances, agricoles ou non, ayant un rapport direct ou indirect avec l'agriculture ou l'espace rural, sont à prendre en considération lors d'une Planification agricole. A côté des données factuelles, il existe des instruments de financement définis et des règles concernant les subventions. En plus de la législation fédérale, la législation cantonale doit être consultée car elle règle souvent les questions de procédure (Annexe 2G).

2.3 De la stratégie aux objectifs

Finalement, la stratégie choisie mène à la définition des objectifs d'une Planification agricole. La stratégie permet la formulation de l'objectif „stratégique“ global, que l'on cherche à atteindre à travers le développement du territoire et de l'agriculture pour le cas déclencheur en question. L'objectif stratégique global se concrétise étape par étape, à travers les formulations d'objectifs auxquelles on procède dans le Module 3. Cette jonction importante est expliquée dans la figure M2/2 ci-dessous:

- Dans un système d'objectifs, l'objectif stratégique global est développé en objectifs qualitatifs (objectifs principaux et intermédiaires) de façon hiérarchique et symétrique, ainsi qu'en objectifs d'action ou de mise en œuvre quantitatifs (objectifs intermédiaires et détaillés) (voir Module 3).
- L'élaboration d'un système d'objectifs ne provoque pas de changement thématique mais permet l'application à l'espace rural, respectivement au périmètre concret du projet.
- Le système d'objectifs permet ainsi de concrétiser la stratégie pas à pas et d'en déduire des mesures qui pourront être mises en œuvre grâce à un instrument approprié.

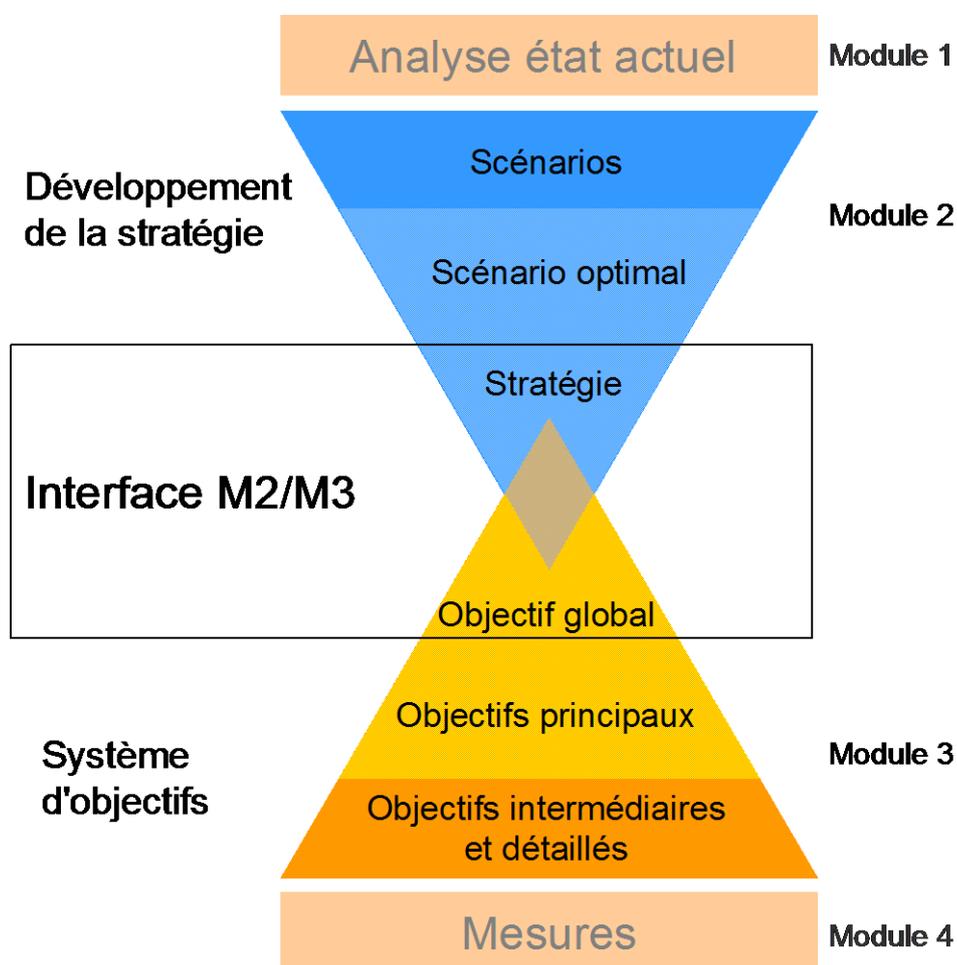


Fig. M2/2: le passage du Module 2 au Module 3 - de la stratégie aux objectifs

Module 3: OBJECTIFS ET INDICATEURS

Module 1	ANALYSE
Module 2	STRATEGIE
Module 3	OBJECTIFS et INDICATEURS → Objectifs → Système d'objectifs → Pondération → Objectifs prioritaires → Indicateurs
Module 4	MESURES
Module 5	ACCOMPAGNEMENT DE PROJET

3.1 Aperçu général

Les objectifs doivent être formulés à partir de la stratégie élaborée dans le Module 2. En collaboration avec les groupes d'intérêts, les objectifs sont définis et classés dans un système d'objectifs. Au niveau supérieur figure l'objectif stratégique global (dont le contenu correspond à la stratégie formulée dans le Module 2), décliné dans un premier temps en objectifs principaux. Dans les deux niveaux d'objectifs suivants, on formulera des objectifs intermédiaires ainsi que, si nécessaire, des objectifs détaillés. Avec la pondération ultérieure et l'analyse des objectifs, le Module 3 comprend en tout trois étapes de travail (Fig. M3/1).

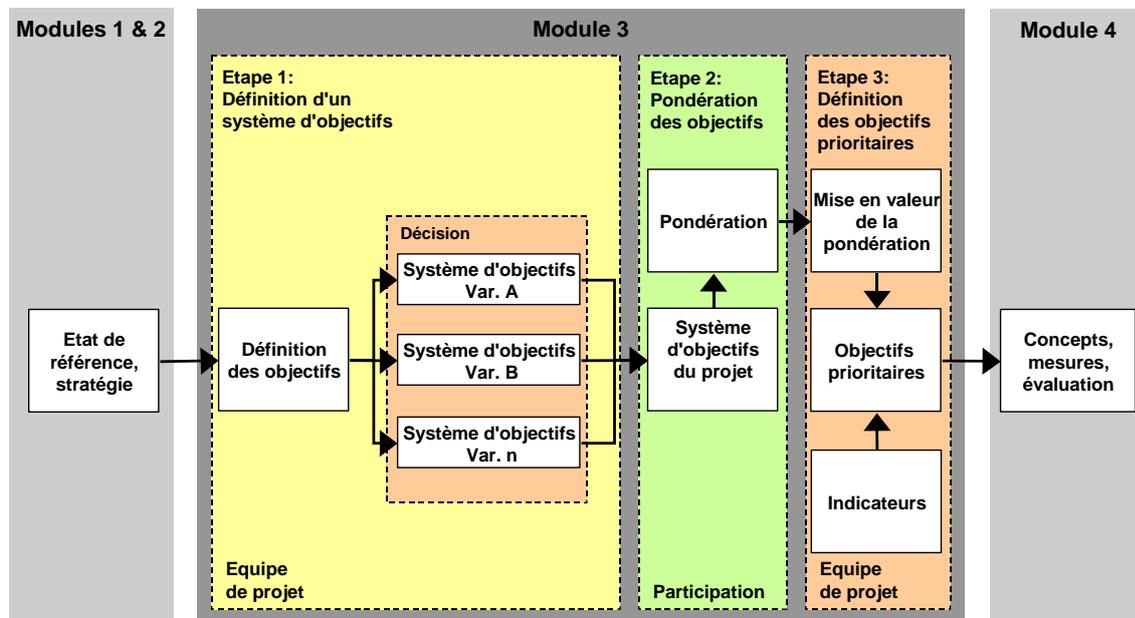


Fig. M3/1: étapes pour la définition d'un système d'objectifs, la définition d'indicateurs, la pondération des objectifs et la désignation des objectifs prioritaires

3.1.1 Objectifs et indicateurs

Objectifs: Comme illustré dans la figure M2/2, la stratégie définit l'objectif global et les objectifs principaux. Ceux-ci sont ensuite affinés et concrétisés en objectifs opérationnels et mesurables. Les objectifs et le système d'objectifs contribuent à rendre efficace et transparent le processus de mise en œuvre et de planification, conduisant de la stratégie aux mesures. L'approche intégrée est ainsi rendue visible pour tou-te-s les participant-e-s et les exigences à remplir par la Planification agricole sont claires. Grâce à la détermination des objectifs, les buts à atteindre ainsi que la façon de réaliser la stratégie sont clarifiés. Ceci permet en même temps d'éviter que des mesures soient proposées prématurément, engendrant des conflits et des contradictions. Le système d'objectifs permet finalement de contrôler si tous les domaines sont pris en considération, si le catalogue des tâches est complet et si tous les besoins des différents acteurs sont respectés. Les objectifs forment la base pour l'élaboration des mesures (voir Module 4).

Fixer des objectifs implique de réfléchir à ce que l'on souhaite et non pas à ce que l'on fait:

*Les objectifs aident à imaginer et à décrire un état futur que l'on souhaite atteindre grâce à la Planification agricole (état souhaité). Au premier plan se trouvent d'abord les besoins et non pas les mesures. En se posant d'abord la question « **Que voulons-nous ?** », on permet que les objectifs traduisent dans un premier temps le point final souhaité d'un processus, qui ne sera atteint qu'ultérieurement grâce aux mesures correspondantes.*

*Ainsi, on instaure une transparence et une base de valeurs communes qui seront des éléments centraux et indispensables de la planification de projet qui suivra. Ceci doit éviter qu'à ce stade précoce du projet, des mesures soient directement discutées à partir de la question « **Que faisons-nous ?** » et mènent ainsi à des controverses.*

Les objectifs sont pondérés selon leur importance par les différents acteurs, de sorte que les objectifs les plus importants puissent être identifiés et définis comme objectifs centraux. Ces objectifs centraux constitueront ensuite le réel point fort de la Planification agricole.

Indicateurs: Lors d'une planification intégrale avec des objectifs touchant à de nombreux thèmes, il est important pour les acteurs de savoir dans quelle mesure leurs intérêts respectifs sont pris en considération, et jusqu'à quel point les objectifs sont réellement atteints. Dans cette optique, on fixe un ou plusieurs indicateurs pour chaque objectif. Ils ont une triple fonction:

- La réalisation des objectifs est « mesurée », ce qui permet d'apprécier à quel point un objectif est atteint (Module 4).
- L'efficacité des mesures est vérifiée en évaluant les changements concrets par rapport aux investissements matériels et financiers. Ceci forme une base de décision importante, en particulier pour l'établissement de projets et de budgets (Module 4).
- Les indicateurs sont utilisés lors de la planification et du suivi de projet (controlling) dans le cadre de la mise en œuvre (Module 5).

3.1.2 Point de départ et résultats

1^{ère} étape: Le point le plus important est le choix d'un système d'objectifs approprié par l'équipe de projet. Le présent guide présente un système d'objectifs standard en trois parties (Fig. M3/2) et indique, à travers des exemples, les possibilités de simplifier ou d'affiner ce système selon la situation (Annexe 3A). Le système d'objectifs proposé est construit de façon symétrique, de sorte que les domaines à traiter dans la Planification agricole - l'agriculture, la nature et

l'environnement, de même que les intérêts de droit public - soient traités *a priori* au même titre. Ce système d'objectifs en trois parties a fait ses preuves dans la pratique et se prête à représenter l'incidence large d'une Planification agricole de façon claire et simple.

2^{ème} étape: Avant de pondérer les objectifs, il est recommandé de discuter et d'adopter les objectifs et le système d'objectifs avec les acteurs (niveaux « consultation » et « collaboration »). Ceci facilite la pondération ultérieure, qui est de grande importance pour le processus participatif. Les acteurs identifiés dans le Module 2 procèdent à une pondération individuelle des objectifs. Les Annexes 3D et 3E présentent deux méthodes de pondération.

3^{ème} étape: L'équipe de projet met tout d'abord en valeur les pondérations issues de la 2^{ème} étape. Les différentes priorités des groupes d'intérêts sont ainsi mis en évidence. Les objectifs identifiés comme étant les plus importants par tous les groupes, ou par une grande majorité, forment les objectifs prioritaires de la Planification agricole, pour lesquels des indicateurs sont définis. Par la suite, les mesures et le contrôle de la mise en œuvre des objectifs se concentreront sur ces objectifs prioritaires. L'Annexe 3F présente un exemple de choix d'objectifs prioritaires.

3.2 La marche à suivre en détail

3.2.1 1^{ère} étape: définition et choix d'un système d'objectifs

Le système d'objectifs doit être adapté à la situation concrète de la Planification agricole. Le point de départ est à chaque fois un système d'objectifs standardisé en trois parties (Fig. M3/2). L'adaptation à la situation se fait par le changement du nombre de niveaux ou d'objectifs par niveau. Cependant, une condition de base lors de chaque adaptation est de conserver une structure en étapes hiérarchiques et une division symétrique et thématique du système d'objectifs, ceci pour des raisons d'équilibre et de transparence envers tous les acteurs.

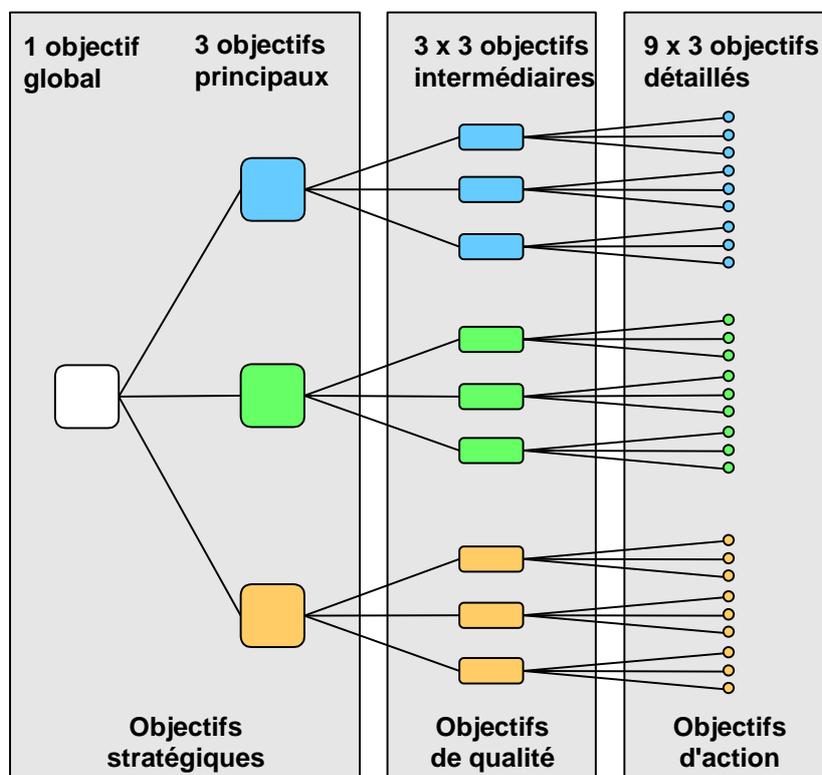


Fig. M3/2: structure hiérarchique et symétrique d'un système d'objectifs standardisé en trois parties (variante A, voir Annexe 3A)

Structure hiérarchique et symétrique du système d'objectifs:

- 1. Niveau d'objectif = objectifs principaux:** Ceux-ci définissent les domaines les plus importants d'une Planification agricole. Les 5 domaines présentés dans le Module d'analyse (Fig. M1/1) ainsi que les éléments les plus importants de la stratégie agricole (Module 2) en sont le point de départ. Le système d'objectifs ne devrait pas comporter plus de 3 à 5 objectifs principaux puisqu'il s'agit d'objectifs stratégiques.
- 2. Niveau d'objectif = objectifs intermédiaires:** Chaque objectif principal se divise à nouveau en objectifs intermédiaires. Ceux-ci sont formulés de sorte qu'à chaque fois, un développement ou une amélioration soient visés par rapport à un état initial. C'est pourquoi les objectifs intermédiaires sont aussi appelés « objectifs de qualité ».
- 3. Niveau d'objectif = objectifs détaillés:** La subdivision des objectifs intermédiaires en objectifs détaillés correspond à la dernière étape de la concrétisation. A ce niveau, le degré de détail est suffisant pour en déduire des mesures concrètes. Les objectifs détaillés sont qualifiés d'objectifs d'action, qui à leur tour peuvent être divisés en objectifs de mise en œuvre et en objectifs d'impact:
 - Les **objectifs de mise en œuvre** sont les objectifs d'action qui doivent être directement atteints lors de la mise en œuvre de la Planification agricole, afin d'arriver à l'état souhaité (p.ex. objectif détaillé OD4 "optimisation de la teneur du sol en eau", Annexe 3B). Les objectifs de mise en œuvre peuvent être mesurés dans le cadre de contrôles et directement vérifiés durant l'avancement du projet (Module 5).
 - Les **objectifs d'impact** comprennent des objectifs d'action qui sont atteints en conséquence directe de la mise en œuvre de la Planification agricole. L'état souhaité est atteint grâce à l'effet positif que les objectifs d'impact exercent sur leur environnement (p.ex. à travers l'amélioration de la position sur le marché, voir objectif détaillé OD1 « amélioration de la production agricole », Annexe 3B). Ces effets peuvent être vérifiés dans le cadre de l'évaluation de projet (Module 5).

La structure symétrique – une composante importante du processus participatif:

La symétrie d'un système d'objectifs implique une subdivision régulière des objectifs à travers tous les niveaux (voir Fig. M3/2): 1 objectif global, 3 objectifs principaux, 3 objectifs intermédiaires par objectif principal et 3 objectifs détaillés par objectif intermédiaire. Cette symétrie a fait ses preuves dans la pratique, sans toutefois être contraignante. La subdivision régulière montre aux acteurs que tous les domaines sont considérés et traités de manière égale. C'est une base importante du processus participatif, qui facilite la discussion avec les différents acteurs et attire en même temps l'attention sur le rôle multifonctionnel de l'agriculture.

Choix du système d'objectifs:

L'annexe 3A présente un système d'objectifs en trois parties et à 3 niveaux d'objectifs (variante A, Fig. M3/A1), un système d'objectifs en plusieurs parties avec 5 objectifs principaux et 3 niveaux (variante B, Fig. M3/A2) ainsi qu'un système d'objectifs en 5 parties et à 3 niveaux (variante C, Fig. M3/A3), à l'exemple de la Planification agricole „Haut-Goms“. La variante C s'est avérée positive dans la pratique d'une part par sa correspondance directe avec les 5 domaines (voir Module 1, Fig. M1/2), d'autre part par sa simplicité. Les exemples montrent la flexibilité

avec laquelle les systèmes d'objectifs peuvent être adaptés aux besoins, tandis que les principes importants de la hiérarchie et de la symétrie sont conservés².

- **Cas A: amélioration structurelle agricole d'envergure**

Si l'instrument de mise en œuvre est déjà défini, la Planification agricole prend le rôle d'une préparation concrète de projet. Dans ce cas, il est impératif de contrôler si les objectifs peuvent être affinés jusqu'au niveau des objectifs détaillés, afin qu'ils puissent être autant que possible repris sans adaptation dans l'étude préliminaire, puis dans l'avant-projet.

Si les décisions allant du choix des instruments de mise en œuvre jusqu'à l'élaboration des mesures n'ont pas encore été prises, les systèmes d'objectifs à deux niveaux suffisent.

- **Cas B: projet d'infrastructure d'envergure ayant des incidences sur le territoire**

Le principe appliqué pour le cas A est aussi valable ici: plus le type de projet de mise en œuvre est clair, plus les objectifs pourront être subdivisés jusqu'au niveau des objectifs détaillés. Ceci est particulièrement valable lorsque les mesures développées à partir de la Planification agricole doivent être coordonnées à l'avant-projet du projet d'infrastructure (voir Fig. T2/5).

- **Cas C: projet de planification d'ordre supérieur**

Dans ce cas, la Planification agricole doit d'une part intégrer et représenter la position et les besoins de l'agriculture dans le projet de planification, d'autre part donner la possibilité à l'agriculture de profiter de la planification pour réfléchir à son développement à long terme de façon systématique et participative.

Ainsi la structure idéale d'un système d'objectifs dépend fortement de la situation. Cependant l'expérience montre que, dans les cas où l'on souhaite évaluer une situation de façon globale ou définir une stratégie de développement durable, il suffit de travailler avec deux niveaux d'objectifs et de s'arrêter à la formulation des objectifs intermédiaires. Ceci permet de se concentrer sur les questions stratégiques principales sans se perdre trop tôt dans des questions de détail.

La flexibilité du système d'objectifs et 2 modèles éprouvés pour la définition des objectifs

Le choix d'un système d'objectifs, qu'il soit en trois, quatre ou cinq parties, et de la structure hiérarchique, à deux ou trois niveaux, dépend ainsi toujours de la Planification agricole en question. Cependant, comme déjà mentionné plus haut, la décision peut s'orienter selon les principes définis pour les cas A et B:

- *Plus la situation initiale est claire et plus tôt les instruments de mise en œuvre sont définis, plus les objectifs peuvent être détaillés. Chaque niveau d'objectifs supplémentaire améliore la stratégie (ou l'objectif global), en apportant des objectifs de mise en œuvre plus détaillés et plus concrets, ainsi que les mesures qui en découleront plus tard.*
- *Dans le cas d'une situation initiale encore peu claire et d'un développement indéterminé, la thématique de la Planification agricole peut être élargie grâce à un nombre plus important d'objectifs principaux.*

Le système d'objectifs en 3 et 4 parties: *Dans la pratique, le système en trois parties s'est avéré en mesure de représenter les trois domaines d'action principaux, c'est-à-dire „agriculture“ – „nature et environnement“ – „prestations d'intérêt public“, de façon simple, claire et équivalente*

² Exemples de systèmes d'objectifs provenant de la pratique:

Améliorations intégrales pour l'intégration des mesures de priorité de la 3ème correction du Rhône dans la région de Visp (2006): système d'objectifs en 3 parties et à 4 niveaux d'objectifs (système d'objectifs standardisé)
Planification agricole du Haut-Goms (2007): système d'objectifs en 5 parties et à 3 niveaux d'objectifs (voir Annexe 3A, Fig. M3/A3 et Tab. M3/A1).

face à tous les acteurs impliqués. Au niveau des objectifs détaillés et dans l'optique de l'instrument possible de mise en œuvre, on peut aussi déjà tracer les premières lignes d'un cahier des charges très concret et révisable, à l'attention des organes d'exécution et de contrôle (voir aussi Module 5, Chap. 5.1).

Le système d'objectifs en 5 parties et 2 niveaux: L'élargissement à 5 objectifs principaux permet d'obtenir un système d'objectifs adapté à des cas peu clairs et plus complexes. Dans l'idéal, les objectifs principaux sont dérivés des 5 domaines d'une Planification agricole (Module 1). En même temps, grâce à la réduction à 2 niveaux hiérarchiques, la Planification agricole devient un instrument à caractère plus stratégique, qui englobe tous les thèmes et problèmes de l'agriculture et de l'espace rural en plus des domaines d'action principaux. La Planification agricole livre des concepts de mesures qui proposent aux acteurs des solutions possibles et des instruments de mise en œuvre adaptés à la problématique donnée.

L'adaptation flexible du système d'objectifs permet de répondre à la problématique du projet en question. Ceci représente non seulement une base importante pour le processus participatif mais également pour l'étude de projet. Dans le déroulement du travail, le système d'objectifs une fois adopté est aussi qualifié de **système d'objectifs du projet** (voir Fig. M3/1).

3.2.2 2^{ème} étape: pondération des objectifs

Pour le déroulement ultérieur du projet, l'appréciation des objectifs par les nombreux acteurs internes et externes à l'agriculture est de première importance. La participation des acteurs peut avoir lieu à deux niveaux: premièrement ils peuvent collaborer au développement des objectifs et du système d'objectifs, et deuxièmement pondérer les objectifs en évaluant leur importance selon leur point de vue.

La pondération des objectifs ne fait pas obligatoirement partie d'une Planification agricole mais elle permet aux acteurs et aux autres groupes d'intérêts d'être confrontés à la totalité des tâches de la Planification agricole et de faire valoir leurs propres intérêts.

Préparation et déroulement de la pondération des objectifs:

- 1 L'équipe de projet est responsable de la formulation des objectifs et de la construction du système d'objectifs. Pour élargir le processus participatif, l'équipe de projet peut, lors de cette étape, consulter les différents groupes d'acteurs ou les faire participer activement, p.ex. sous forme d'un atelier ou de groupes de travail. Il en résulte la définition du système d'objectifs du projet.
- 2 La pondération des objectifs est organisée par l'équipe de projet. En principe, tous les groupes d'intérêts y sont invités. Par la pondération, les différents groupes expriment leur point de vue quant à l'importance des objectifs. La pondération peut avoir lieu à l'aide d'un questionnaire rempli au cours d'un atelier, par une enquête écrite ou par des interviews personnels. Vu que lors de la pondération, les acteurs expriment leurs propres intérêts et priorités, tous peuvent être considérés comme groupes d'intérêts.

La description des méthodes de pondération et les questionnaires correspondants se trouvent dans les Annexes 3D et 3E.

- 3 En plus de la pondération des objectifs, l'équipe de projet peut mettre en évidence d'éventuels conflits d'objectifs à l'aide d'une matrice qui confronte systématiquement les objectifs entre eux (Annexe 3C). Tous les objectifs les plus détaillés sont confrontés les uns aux autres, ce qui permet de discerner conflits et synergies potentiels, à prendre en considération lors de l'exécution des mesures.

- 4 La mise en valeur de la pondération des objectifs est réalisé par l'équipe de projet (voir 3ème étape, Chap. 3.2.3). Les résultats indiquent la manière dont les objectifs de la Planification agricole sont perçus par les acteurs ou groupes d'intérêts, et mettent en évidence les objectifs considérés comme noyau de la planification ultérieure (objectifs prioritaires, voir 3ème étape).



Fig. M3/3 et 3/4: exemple de la Commune de Thierrens, Vaud: pondération des objectifs (à gauche, juillet 2004) et atelier pour l'élaboration des objectifs (à droite, avril 2004), dans le cadre du projet « Planification et évaluation d'une amélioration foncière intégrale »

Groupes d'intérêts participant à la pondération	Nombre de personnes par groupe	Types d'intérêts représentés (publics / privés)
Agriculteurs et agricultrices	5	privés
Artisans locaux	2	privés
Sociétés sportives	4	privés / publics
Propriétaires fonciers (non agricoles)	5	privés
Collectivité	8	privés
Autorités communales	4	publics
Organisations de protection de la nature	3	publics
Total	31	2 publics, 4 privés, 1 mixte

Tab. M3/1: exemple de la commune de Thierrens, Vaud: composition des groupes d'intérêts participant à la pondération, et types d'intérêts représentés (publics ou privés)

Le processus participatif – l'élaboration commune des objectifs:

Il faut décider de cas en cas jusqu'à quel point les acteurs participent à l'élaboration des objectifs et du système d'objectifs. En principe, une collaboration est profitable déjà à partir du développement des objectifs et du système d'objectifs, étant donné qu'ils forment la base essentielle au déroulement ultérieur du projet. De plus, une participation active à la formulation des objectifs est une préparation importante à la pondération qui suivra.

Même si la pondération n'est pas une composante obligatoire d'une Planification agricole, elle constitue un point important du processus participatif dans le sens où l'ensemble des objectifs (= système d'objectifs) est présenté à tous les groupes d'intérêts, et où tou-te-s les participant-e-s doivent prendre position par rapport à chaque objectif. En d'autres termes, tous les groupes d'intérêts doivent aussi pondérer les objectifs qui ne concernent pas directement leurs intérêts, rappelant ainsi le large rayon d'action d'une Planification agricole

3.2.3 3^{ème} étape: mise en valeur de la pondération des objectifs, définition des objectifs prioritaires et des indicateurs

Mise en valeur de la pondération des objectifs

Les résultats de la pondération sont mis en valeur selon deux points de vue différents. Un exemple concret d'évaluation est présenté dans l'Annexe 3G.

- 1 **Du point de vue des objectifs:** Au premier plan se trouvent les objectifs ayant obtenu les pondérations les plus élevées, soit les objectifs prioritaires de la Planification agricole. Pour les objectifs à faible pondération, il conviendra de se poser la question s'il faut les poursuivre, les adapter ou les clarifier. Pour la planification des mesures, il est intéressant de savoir si certains objectifs sont considérés comme particulièrement importants par plusieurs groupes, révélant ainsi des intérêts communs (p.ex. si des groupes agricoles accordent une haute importance à des buts écologiques et vice-versa).
- 2 **Du point de vue des groupes d'intérêts:** Ce point de vue a une importance étant donné qu'il donne à chaque groupe d'intérêts un « profil d'intérêts caractéristique ». Il est ainsi possible de connaître les centres d'intérêts de chaque groupe, les intérêts communs avec d'autres groupes et les éventuels déficits de planification, en vue de l'élaboration des mesures. La comparaison des résultats des différents groupes permet de mettre en évidence les conflits et synergies existants.

Définition des objectifs prioritaires de la Planification agricole

La mise en valeur permet d'identifier les objectifs aux pondérations les plus élevées comme étant les objectifs prioritaires, noyau de la Planification agricole. La mise en valeur se fait toujours par rapport au niveau le plus bas du système d'objectifs, c'est-à-dire au niveau des objectifs détaillés. L'évaluation des objectifs prioritaires doit respecter les points suivants:

- Les objectifs prioritaires comprennent les objectifs jugés les plus importants d'après deux méthodes de pondération (pondération relative et absolue, voir Annexe 3E). La figure M3/5 présente la marche à suivre pour un système d'objectifs en 3 niveaux et à 27 objectifs détaillés: les 9 objectifs détaillés ayant reçu la plus haute pondération selon l'une ou l'autre méthode sont retenus.
- Règle générale concernant la définition des objectifs prioritaires: la pratique a démontré qu'il faut définir entre un tiers et au maximum la moitié des objectifs détaillés comme objectifs prioritaires. L'exemple présenté dans la figure M3/5 montre deux classements issus des deux méthodes de pondération. Les objectifs prioritaires sont ceux qui ont reçu une bonne pondération selon l'une ET/OU l'autre méthode, soit 13 objectifs prioritaires.
- La hiérarchie exacte des objectifs détaillés les plus importants (p.ex. 9 OD dans la figure M3/5), résultant des pondérations absolue et relative, est insignifiante. Cependant elle peut servir d'information supplémentaire s'il s'agit de mettre en évidence les objectifs les plus importants parmi les objectifs prioritaires.
- Lors de l'appréciation des objectifs prioritaires, on devrait s'assurer que la plus grande partie des dépenses financières et matérielles sont nécessaires à leur réalisation. En principe, on estime que les coûts de toutes les mesures menant à la réalisation des objectifs prioritaires doivent représenter environ 70-80 % de la totalité des frais.

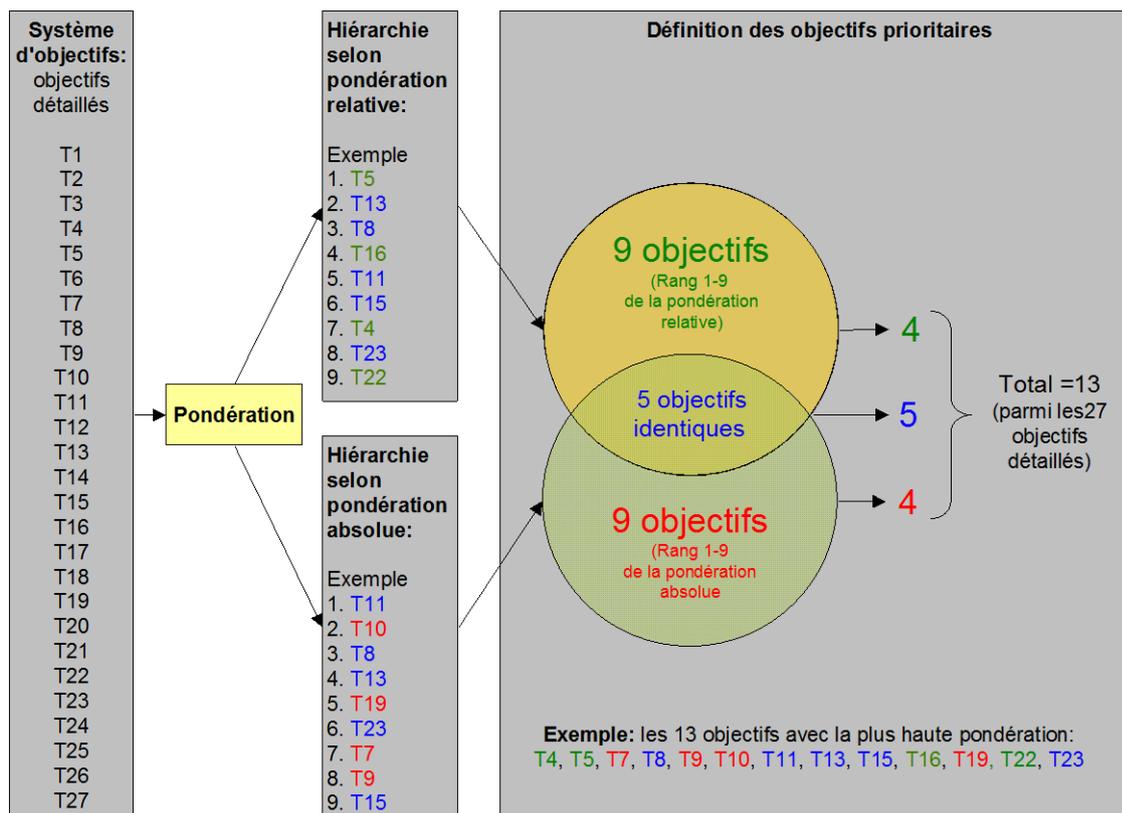


Fig. M3/5: Définition des objectifs prioritaires à l'exemple des améliorations intégrales pour l'intégration des mesures prioritaires de la 3ème correction du Rhône dans la région de Visp (2006). La liste des objectifs prioritaires se trouve dans l'Annexe 3F.

Détermination des indicateurs

En plus de la pondération des objectifs, on s'intéresse également à leur degré de réalisation grâce aux mesures proposées par la Planification agricole (voir Module 4: évaluation des mesures et des variantes). Cette évaluation devrait avoir une base objective et neutre.

L'équipe de projet définit un ou plusieurs indicateurs pour chaque objectif détaillé. Suivant le cas, elle peut faire appel à des expert-e-s spécifiques externes.

Les indicateurs décrivent des caractéristiques précises qui nous permettent de prendre conscience et de suivre des changements qualitatifs ou quantitatifs de l'environnement, ou du comportement des personnes. Un indicateur doit donc être défini de manière à ce qu'il puisse saisir et décrire les changements visés par un objectif.

L'indicateur doit par conséquent fournir une indication univoque, sous forme d'une valeur d'indicateur. Cette valeur représente la manifestation concrète de l'indicateur et peut s'exprimer en différentes unités de mesure: surfaces, mètres courants, frais d'investissement, chiffre d'affaires, nombre de parcelles, places de travail etc. Elles sont exprimées en paramètres tels que des pourcentages, des hectares, des mètres ou des montants financiers. L'Annexe 3B présente un exemple de système d'objectifs en trois parties avec un indicateur formulé pour chaque objectif détaillé.

Exemples d'indicateurs: Lors d'une Planification agricole, la protection des sols est un objectif fréquent car il permet d'assurer la conservation de leur fertilité et de leur potentiel de production. Les indicateurs relatifs à cet objectif expriment le pourcentage de toutes les parcelles de la surface agricole utile sujet à des problèmes tels que l'engorgement, la salinisation, l'érosion ou le compactage. Plus la part de ces surfaces problématiques diminue, mieux la protection des sols est assurée. La valeur d'indicateur est ici indiquée en pourcentage et correspond à la part des surfaces problématiques (voir Annexe 3B: système d'objectifs et d'indicateurs, objectifs détaillés OD7 à OD9).

Critères pour la définition d'indicateurs

- Une certaine **simplification** du monde réel est nécessaire pour qu'un indicateur soit utilisable dans la pratique. Exemple: le succès de la revitalisation d'un cours d'eau est mesuré par la longueur, en mètres, des tronçons revitalisés, en supposant que la qualité requise y est atteinte.
- La saisie de données ainsi que leur traitement doivent être possibles avec les bases à disposition. Les **investissements** en temps et en argent doivent également rester acceptables.
- Les indicateurs sont indépendants des mesures de la Planification agricole, tout en ayant un **rapport logique** avec celles-ci, de manière à permettre l'appréciation de leurs effets. La définition des indicateurs et le développement des mesures sont étroitement liés, puisqu'on doit pouvoir décider du degré et de l'investissement avec lesquels un objectif sera réalisé.
- Le **rapport au périmètre de projet** est essentiel: les indicateurs doivent se référer aux changements dans le périmètre de la Planification agricole ou dans un périmètre de référence correspondant défini (p.ex. une unité paysagère).
- La définition de l'indicateur doit viser l'essence même de l'objectif en question et contenir des indications pertinentes le concernant. Il en résulte une **valeur mesurable**, permettant d'évaluer l'objectif et son degré d'efficacité. Pour pouvoir fixer une valeur d'indicateur à atteindre, le rapport entre la valeur de l'indicateur et la réalisation de l'objectif doit être donné (une valeur plus élevée correspond à une atteinte de l'objectif plus élevée).
- Les informations fournies par un indicateur doivent être **claires et pragmatiques**. Définitions, termes utilisés, bases, méthodes et calculs concernant les indicateurs doivent être documentés.

Application concrète des indicateurs aux objectifs prioritaires

- En règle générale, l'application des indicateurs à tous les objectifs détaillés implique un travail considérable. Il est donc raisonnable de limiter l'évaluation des mesures aux objectifs prioritaires (voir Fig. M3/1).
- Les résultats de la pondération n'étant pas connus d'emblée, l'Annexe 3B prévoit un indicateur pour chaque objectif détaillé. Il est cependant également possible de ne déterminer les indicateurs qu'après la pondération des objectifs et de se limiter ainsi aux objectifs prioritaires.
- Le Module 4 décrit l'application des indicateurs aux mesures et le rôle important de l'évaluation pour le choix des mesures.

Une évaluation, aussi bien pour de petits que pour de grands projets:

Pour un petit projet et malgré les coûts, il est aussi justifié de sélectionner un petit nombre d'indicateurs et d'entreprendre une évaluation simplifiée (voir Module 4), pouvant se limiter aux mesures les plus importantes. Pour simplifier la procédure, les valeurs d'indicateurs peuvent être estimées, c'est-à-dire définies uniquement de manière qualitative. Ceci permet de prévoir de manière concrète les effets attendus, même pour des planifications de plus petite envergure. Ainsi on pourra concrétiser le choix des mesures et justifier les moyens financiers investis, ce qui est spécialement important pour les plus petits projets.

Module 4: MESURES

Module 1	ANALYSE
Module 2	STRATEGIE
Module 3	OBJECTIFS et INDICATEURS
Module 4	MESURES → Définition des mesures → Evaluation → Réalisation des objectifs → Concepts de mesures
Module 5	ACCOMPAGNEMENT DE PROJET

4.1 Aperçu général

Des mesures pratiques - que l'on regroupera ensuite en concepts de mesures – sont définies en lien avec les objectifs définis dans le Module 3, ce qui mène à la mise en œuvre concrète. De plus, les mesures se rapportant aux objectifs prioritaires sont évaluées, afin d'apprécier dans quelle mesure ces objectifs seront atteints par les mesures prévues. Grâce à ce contrôle préalable, l'élaboration du projet est appuyée par des informations concrètes concernant l'effet des mesures prévues, et les avantages issus du projet sont mis en évidence. Ce module comporte trois étapes (Fig. M4/1).

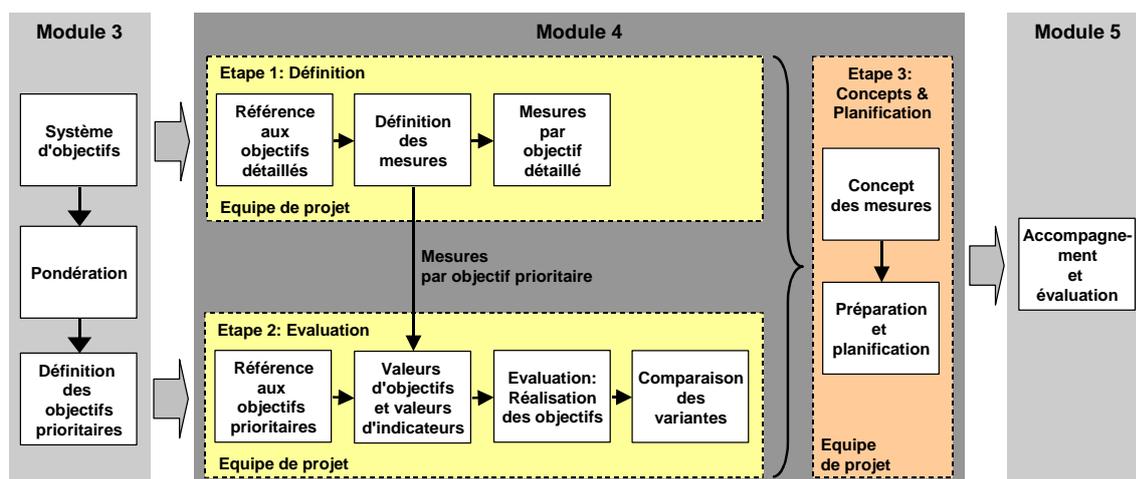


Fig. M4/1: déroulement du Module 4

Selon les cas, les résultats issus des Modules 3 et 4 peuvent aussi permettre une évaluation plus étendue sous la forme d'une analyse d'utilité complète, basée sur la pondération des objectifs et sur les valeurs-cibles (voir indications dans l'Annexe 4B).

4.2 La marche à suivre en détail

4.2.1 Première étape: définition des mesures

Sur la base du système d'objectifs élaboré dans le Module 3, des mesures sont définies pour tous les objectifs détaillés formulés. La définition des mesures ne suit pas de règles et de méthodes strictes, étant donné que la diversité des solutions possibles est infinie et fortement dépendante de la situation. C'est pourquoi le Module 4 a pour premier but d'apporter un soutien méthodologique (voir Fig. M4/1).

L'Annexe 4A présente un exemple de mesures envisageables dans le cadre d'une amélioration foncière et avec un système d'objectifs en trois parties. Les exemples montrent qu'il s'agit de mesures techniques dans le domaine de l'aménagement de l'espace et de l'amélioration structurale, ainsi que de mesures organisationnelles et économiques concernant la transformation et la commercialisation. Suivant le cas, les mesures doivent être développées et affinées.

Parallèlement à la définition des mesures et selon leur degré d'élaboration, on devrait discuter et répondre à trois groupes de questions:

1. **Choix des mesures:** Quelles mesures (ou idées de mise en œuvre) existent-elles pour un objectif de projet donné? A quoi ces mesures ressemblent-elles concrètement? Quelle adéquation des mesures avec l'atteinte des objectifs?
2. **Impact des mesures:** Jusqu'où une mesure doit-elle aller? Que peut-on atteindre dans le meilleur des cas et quel est le minimum encore acceptable? Quels moyens doit-on mettre en œuvre? Quels sont les coûts à envisager?
3. **Coordination des mesures:** Quels acteurs sont responsables de la mise en œuvre d'une mesure ou quels acteurs sont touchés par celle-ci: autorités, agriculteurs et agricultrices, propriétaires, etc.? Quelles mesures supplémentaires de coordination doit-on prévoir? Les mesures doivent-elles être réparties dans le temps? Les mesures ont-elles un effet à court, moyen ou long terme?

Le processus participatif – Elaboration de mesures à l'exemple de la Planification agricole du Haut-Goms³

La mise en valeur de la pondération des objectifs a permis de définir cinq objectifs prioritaires à partir des 15 objectifs intermédiaires (voir Fig. M4/3 et, concernant les 15 objectifs intermédiaires, Annexe 3A - Fig. M3/A3). Ceux-ci représentent la tâche globale sur laquelle le développement agricole devra se concentrer dans le cas du Haut-Goms.

Les objectifs prioritaires et la mission principale ont fourni les bases nécessaires à la définition de mesures, à laquelle un groupe accompagnant a participé directement. Un atelier a permis de réunir les idées relatives aux cinq domaines principaux (voir Module 1, Chap. 1.2.3) et de formuler et discuter les mesures. La liste obtenue a été ensuite organisée selon le contenu des mesures et l'entité territoriale à laquelle elles se rattachent (entreprise individuelle, société coopérative, communes, région). Il en a résulté quatre concepts de mesures à 2-3 composantes (Fig. M4/3). Chaque composante a fait l'objet d'une fiche décrivant concrètement les mesures développées, complétées par les données et les faits issus des Modules 1-3, et présentant une esquisse de mise en œuvre possible (voir Annexe 4D: exemple de fiche de mesures).

³ L'objectif de la Planification agricole du Haut-Goms était de trouver un instrument de mise en œuvre approprié pour l'intégration de la 3ème correction du Rhône et pour le développement général de la plaine du Rhône (cas déclencheur 3, voir Module 1).



Fig. M4/2: exemple de la Planification agricole du Haut-Goms – les mesures développées durant l'atelier du 30.08.2007

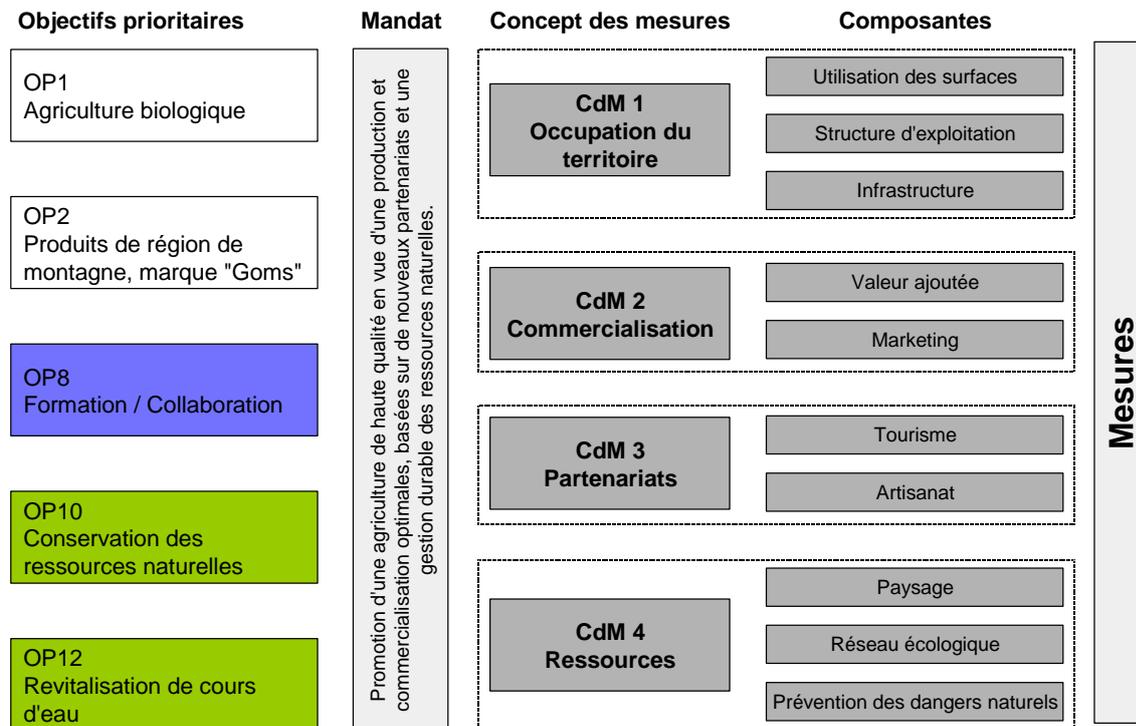


Fig. M4/3: exemple de la Planification agricole du Haut-Goms – élaboration de concepts de mesures sur la base de la pondération des objectifs.

4.2.2 Deuxième étape: évaluation des mesures

Il convient dans un premier temps de contrôler l'atteinte des objectifs prioritaires afin de déterminer si les mesures sont bien adaptées et, le cas échéant, jusqu'à quel point elles doivent et peuvent être mises en œuvre. L'atteinte des objectifs est exprimée à l'aide de valeurs d'objectifs neutres, afin que les objectifs puissent être comparés pour différentes combinaisons de mesures ou pour les mêmes mesures mais mises en œuvre différemment (voir Annexe 4B). Il en résulte une description précise de la structure et de l'effet des mesures. L'évaluation des mesures contribue ainsi de façon importante à l'élaboration concrète du projet.

Évaluation par objectif prioritaire: Une évaluation complète de toutes les mesures prendrait souvent trop de temps, c'est pourquoi il convient la plupart du temps de se limiter aux objectifs prioritaires. Selon le Module 3, on part du principe que les objectifs prioritaires déclenchent les mesures les plus importantes, impliquant 70-80 % des coûts, et que l'évaluation peut être limitée à ces objectifs. Il est important de choisir les objectifs et les indicateurs en tenant compte du fait que ces mêmes indicateurs seront utilisés plus tard pour le contrôle et l'évaluation des mesures à long terme (voir Module 5).

Définition des valeurs d'indicateur et des valeurs-cibles (voir Annexe 4B): Dans un premier temps, les valeurs d'indicateurs sont définies en estimant les effets des mesures prévues pour chaque objectif prioritaire et en les « mesurant ». La valeur d'indicateur résulte de la comparaison entre l'état initial (sans le projet) et l'état souhaité (état optimal après exécution du projet). Les valeurs d'indicateur peuvent aussi être définies pour différents impacts et variantes de la même mesure.

Vu que les valeurs d'indicateur s'expriment en différentes unités (p.ex. surfaces, longueurs ou sommes d'argent), elles doivent ensuite être transformées en valeurs-cibles neutres (sans dimension) permettant leur comparaison. Ceci est possible grâce à de simples fonctions de transformation: plus la valeur d'indicateur est élevée, plus la valeur-cible est élevée et mieux l'objectif est atteint.

Malgré une formulation des objectifs très précise, il est parfois difficile (p.ex. pour des objectifs socioéconomiques dans les domaines „prestations d'intérêt public“ ou „social et patrimoine culturel“) de trouver des indicateurs adéquats qui se laissent mesurer de façon quantitative. Pour de tels objectifs, il est aussi possible de travailler avec des interviews d'expert-e-s. En connaissant le contexte social et économique, ceci permet d'obtenir un avis qualitatif sur les effets du projet.

Élargissement à l'analyse d'utilité et à l'analyse coût-bénéfice: Au-delà de la question de l'atteinte des objectifs, il peut souvent être intéressant d'évaluer les mesures selon leur utilité pour les participant-e-s ou les acteurs concernés:

- **Analyse coût-bénéfice:** Si l'on dispose de critères quantitatifs pour l'évaluation d'une mesure, p.ex. dans le domaine de la gestion d'entreprise, les coûts (p.ex. investissements) et les avantages (p.ex. gains) peuvent être calculés et comparés lors d'une analyse coût-bénéfice. Ce type d'évaluation monétaire des mesures est présenté ultérieurement dans un **business plan**, dans le cadre de l'élaboration de projet.
- **Analyse d'utilité:** Lors de planifications touchant au territoire, comme une Planification agricole, on ne dispose souvent que de critères d'évaluation qualitatifs, non-monétaires (p.ex. attractivité du paysage, satisfaction, etc.). Ainsi, l'utilité des mesures doit être déterminée de façon relative et sur une échelle sans dimensions. L'analyse d'utilité (AU) permet de présenter de façon transparente aussi bien l'utilité privée (p.ex. pour l'agriculture)⁴ que l'utilité publique (p.ex. pour tous les habitants d'une commune). De plus, elle permet aussi de comparer l'utilité qu'on attend des différentes variantes de projet. Par analogie au business plan, on

⁴ voir guide détaillé publié par: Association Suisse pour les Améliorations Structurelles et les Contributions à l'Agriculture (ASASCA, dès 2008 [suisse-melio](http://www.suisse-melio.ch)), Office Fédéral de l'Agriculture (OFAG): Instruments pour la planification et la mise en œuvre des améliorations foncières modernes. Guide d'application de l'analyse d'utilité pour la détermination et l'appréciation de l'utilité publique et privée des améliorations foncières modernes. Bern 2004.

présente les projets avec un intérêt public prépondérant ou les projets écologiques dans un **plan de mise en œuvre**.

Ces deux méthodes permettent à tous les acteurs participant d'évaluer objectivement les mesures et de comparer les dépenses (p.ex. investissement public) avec le succès et les profits (p.ex. augmentation de la valeur pour les loisirs).

Le processus participatif – Optimisation des mesures:

Le système d'indicateurs est élaboré et mis à jour par l'équipe de projet, qui fait éventuellement appel à des expert-e-s spécifiques (voir Module 3). Ceci est également valable pour les valeurs d'indicateurs et les valeurs-cibles, ou pour l'élaboration d'une analyse d'utilité. Une élaboration commune, impliquant un cercle d'acteurs plus large, n'est pas recommandée pour ces étapes plus techniques. La présentation des méthodes et résultats ainsi qu'une discussion finale participative peuvent cependant fournir des compléments précieux concernant l'optimisation de certaines mesures et la définition précise de la variante retenue.

4.2.3 Troisième étape: Concepts généraux de mesures et conditions générales pour le développement du projet

Les résultats de la Planification agricole doivent s'insérer et être mis en œuvre dans des projets concrets. L'Annexe 4C présente des check-lists permettant de vérifier toutes les étapes de planification et de l'élaboration du projet selon les 5 modules.

Concepts de mesures: Il n'existe pas de règles strictes concernant l'élaboration des concepts. Les mesures sont classées et organisées selon leur thématique, leur fonction ou leur affectation territoriale. Le concept d'organisation et de structuration des mesures se base sur les objectifs principaux du système d'objectifs ou sur les domaines classiques, comme les améliorations structurelles, la promotion de ventes et la commercialisation, la gestion d'entreprise, les domaines nature – paysage – environnement, l'aménagement du territoire, l'économie régionale, le développement communal ou les loisirs de proximité. La formulation des concepts de mesures dépend donc du cas déclencheur de la Planification agricole.

Développement du projet: En général le rapport technique final, rédigé d'après le cas déclencheur ou le type de projet en question, comporte des indications concrètes concernant la mise en œuvre de la Planification agricole. On y trouve des indications concernant l'organisation ultérieure et le porteur de projet, la coordination interne et externe ainsi que la planification financière et temporelle.

4.3 Remarques concernant la planification et l'élaboration ultérieure des projets

4.3.1 De la planification à l'élaboration de projets

La mise en œuvre concrète des mesures ne fait pas partie d'une Planification agricole. Cependant, dans la pratique, il arrive fréquemment que la mise en œuvre et l'élaboration concrète du projet aient lieu parallèlement à la planification en cours. Un accompagnement de projet selon le Module 5 n'est évidemment possible que lors de la mise en œuvre.

Le choix et la combinaison des différentes possibilités de mise en œuvre sont influencés de façon déterminante par le cas déclencheur de la Planification agricole (Tab. M4/1).

Cas déclencheur	Instruments de mise en œuvre
Cas A: amélioration structurelle agricole d'envergure	Améliorations structurelles (art. 93, al. 1, let. c LAgr, Ordonnance sur les Améliorations Structurelles OAS) - Améliorations foncières (améliorations intégrales, dessertes, etc.) - Bâtiments ruraux - Projets de Développement Régional PDR
	Autres initiatives de projets collectives - Projets régionaux de promotion des ventes (art. 12 LAgr); - Projets d'assainissement des eaux (art. 62a LEaux); - Projets de mise en réseau selon l'Ordonnance sur la Qualité Ecologique OQE (art. 76 LAgr); - Projets de développement régional PDR (art. 93, al. 1, let. c LAgr) (voir ci-dessus); - Préservation des ressources phyto- et zoogénétiques (Plan d'action national); - Programmes d'utilisation durable des ressources naturelles (art. 77a et 77b LAgr).
	Autres mises en œuvre spécifiques selon les cas et les projets
Cas B: projet d'infrastructure d'envergure ayant des incidences sur le territoire (domaines du trafic, des cours d'eau, du tourisme, etc.)	Remembrement pour les routes nationales (art. 30 sqq., Loi fédérale sur les Routes Nationales LRN)
	Remembrement pour les chemins de fer (art. 3 et 18v, Loi fédérale sur les Chemins de fer LCdf)
	Remembrement pour l'aménagement de cours d'eau (art. 3, Loi fédérale sur l'Aménagement des Cours d'Eau LACE; art. 68 LEaux)
	Autres
Cas C: projet de planification d'ordre supérieur	Remembrement pour l'aménagement du territoire (art. 20, Loi fédérale sur l'Aménagement du Territoire LAT)
	Autres

Tab. M4/1: possibilités de mise en œuvre d'une Planification agricole en fonction du cas déclencheur

4.3.2 Les possibilités de mise en œuvre du point de vue agricole

Les possibilités de mise en œuvre dépendent directement des instruments de financement. Comme illustré dans le tableau M4/1, l'Ordonnance sur les Améliorations Structurelles (OAS) prévoit des subventions pour les améliorations foncières, les bâtiments d'exploitation agricole et les projets de développement régional.

Les améliorations foncières comprennent p.ex. les mesures de desserte, l'amélioration du régime hydrique des sols ou la revitalisation de petits cours d'eau.

Les mesures collectives d'envergure désignent principalement les améliorations intégrales qui, par leur orientation et leur effet global, sont devenues un des instruments de mise en œuvre les plus importants.

Les projets de développement régional et de promotion des produits indigènes et régionaux (art. 93, al. 1, let. c LAgr) se basent également sur une approche globale. Ils peuvent prendre en compte des mesures d'infrastructures agricoles ou rurales, des mesures d'exploitations agri-

coles ou agro-touristiques, des mesures de traitement et de commercialisation, ainsi que de promotion et de commercialisation, combinées à des revalorisations écologiques et culturelles.

En plus des bâtiments d'exploitation agricole traditionnels, des mesures individuelles de diversification ainsi que des bâtiments collectifs pour le traitement et le stockage de produits agricoles peuvent être subventionnés sous certaines conditions (p.ex. vacances à la ferme).

A côté des projets de développement régional, d'autres initiatives de projets collectives font également partie des possibilités de mise en œuvre (voir Tab. M4/1). Le choix et la combinaison de ces instruments de mise en œuvre dépendent du cas en question et ne se limitent pas uniquement aux instruments d'améliorations structurelles agricoles évoqués.

4.3.3 L'élaboration spécifique des projets

Cas A: Dans le cas d'une amélioration structurelle agricole d'envergure, il faut voir dans quelle mesure le rapport de la Planification agricole peut être considéré comme une étude préliminaire.

Ensuite, la planification et l'élaboration de l'avant-projet qui va suivre sont liées aux règles fixées par les autorités cantonales et l'OFAG, ainsi qu'aux recommandations de la SIA (recommandation SIA 406). Le rapport technique servira à la mise à l'enquête publique du projet et contient donc toutes les informations nécessaires: les cahiers des charges pour la mise en œuvre du projet et l'éventuelle étude d'impact sur l'environnement (EIE), la répartition des coûts entre les propriétaires, respectivement entre les acteurs privés et le secteur public, les instruments de financement ainsi que les données concernant l'accompagnement de projet (voir Module 5).

Au cas où le choix de l'instrument de mise en œuvre reste ouvert jusqu'au Module 4, le résultat final de la Planification agricole consiste en concepts de mesures. L'élaboration du projet proprement dite se fera ensuite d'après les conditions données par l'instrument de mise en œuvre choisi, c'est-à-dire que les résultats de la Planification agricole seront présentés et concrétisés selon les besoins définis par l'instrument en question (p.ex. à l'aide d'un business plan dans le cadre d'un Projet de Développement Régional).

Cas B et C: Lors d'une Planification agricole déclenchée par un projet d'infrastructure d'envergure ou par un projet de planification d'ordre supérieur, le contenu du rapport technique reste principalement le même, si ce n'est qu'il doit être adapté spécifiquement au cas déclencheur en question. Pour cela il est important de savoir si la Planification agricole se limite à la définition de concepts de mesures et laisse ainsi ouvert le choix des instruments de mise en œuvre, ou si ceux-ci doivent déjà être choisis et directement utilisables pour la mise en œuvre du projet d'infrastructure ou de la planification.

Dans ce dernier cas il faudra considérer les points suivants:

Cahier des charges: Il est important de garantir que, dans tout le domaine de la gestion du territoire (utilisation et mise à disposition des surfaces, modifications de la propriété foncière, remaniement parcellaire, etc.), les mesures nécessaires sont justifiées et conformes aux besoins du projet et de la planification d'ordre supérieur.

Enquête publique: Il faut déterminer si la mise en œuvre de la Planification agricole requiert son propre projet accompagné d'une enquête publique séparée (p.ex. lors d'une amélioration intégrale) ou si la procédure de mise à l'enquête est directement assurée par le projet d'infrastructure ou la planification d'ordre supérieur. Dans les deux cas, les enquêtes sont à coordonner.

EIE: Le projet de mise en œuvre résultant d'une Planification agricole doit être examiné à propos d'une éventuelle obligation d'EIE. Lors d'un

projet d'infrastructure, il faudra adapter les résultats de la Planification agricole aux données résultant de l'EIE. L'exigence de mesures de compensation sous forme de surfaces extensives ou d'éléments naturels (points d'eau, haies, etc.) a un impact considérable sur l'utilisation de la surface agricole (perte de surface, besoin d'entretien, statut des surfaces de compensation écologique) et exige une coordination étroite.

Lors de planifications d'ordre supérieur, on ne considère généralement pas de coordination avec une EIE.

- Répartition des frais:** La participation aux frais engendrés par les mesures agricoles résultant d'un projet d'ordre supérieur dépend du type et de l'ampleur des interventions. Le nombre d'interventions (suppression de chemins, pertes de surface, etc.) ainsi que les résultats de l'analyse d'utilité peuvent servir de base à la répartition des frais. Il faudra finalement arriver à une répartition équilibrée et acceptable pour le porteur de projet et les acteurs de la Planification agricole (propriétaires fonciers, agriculteurs et agricultrices, communes, autorités cantonales et fédérales).
- Coordination:** Les questions de gestion du territoire, c'est-à-dire la mise à disposition de surfaces dans le cadre de projets d'infrastructures, requièrent particulièrement une coordination précise dans le temps. D'autres domaines importants sont la coordination technique des chantiers et l'élaboration de concepts communs pour l'exploitation des matériaux.
- Accompagnement:** Lors de l'évaluation des effets globaux, il n'est pas possible de différencier entre la Planification agricole et le projet d'envergure ou la planification d'ordre supérieur qui la déclenche. Il est donc indispensable d'accorder les critères d'évaluation de la Planification agricole avec ceux du projet d'ordre supérieur (voir Module 5).

Information publique:

En principe, les résultats d'une Planification agricole devraient être présentés à un large public. Au cas où la Planification agricole donne lieu à des projets de mise en œuvre concrets, il convient d'informer le public et les personnes directement concernées de manière régulière et détaillée. Ceci est d'autant plus important avant une procédure de mise à l'enquête. Il est recommandé de ne pas limiter l'information aux personnes participant à la Planification agricole, respectivement aux acteurs proprement dits. Dans les cas importants et complexes, l'information devrait commencer tôt et ne pas se limiter à la présentation de résultats finaux. Dans l'idée de transmettre des informations claires sur l'état du projet et de prendre en compte les objections ou suggestions, le processus d'information peut s'orienter par rapport aux étapes de projet. En plus de la transmission d'informations, les réunions peuvent aussi être utilisées pour collecter des informations. Lors de grands projets, on a parfois recours à des bulletins d'informations, des articles de presse, etc.

Instruments de financement: Il faut faire une différence entre le financement de la planification et celui de la mise en œuvre. Le tableau M4/2 donne un aperçu des possibilités de financement les plus importantes. Le choix du type de financement dépend de la situation. Il peut encore exister d'autres possibilités que celles présentées ci-dessous.

Cas déclencheur	Financement de la Planification agricole	Financement du projet de mise en œuvre
Cas A: amélioration structurelle agricole d'envergure	Mandat de l'autorité cantonale Cofinancement par les communes concernées ou les régions	Projet subventionné selon l'OAS, prestation cantonale requise, participation éventuelle des propriétaires fonciers, de certains acteurs ou des communes
Cas B: projet d'infrastructure d'envergure ayant des incidences sur le territoire	Par le projet déclencheur Cofinancement par le canton	Réglementé différemment selon le cas déclencheur: Loi fédérale sur les routes nationales, Loi fédérale sur les chemins de fer, Loi fédérale sur l'aménagement des cours d'eau, Loi fédérale sur la protection de la nature et du paysage, Loi fédérale sur l'agriculture, etc. Financement complémentaire réglementé par les lois cantonales ou financement spécial (privés, p.ex. industrie ou centrale électrique). Selon l'OAS, soutien pour un projet d'amélioration structurelle en accompagnement ou nécessaire à la mise en œuvre. -> Implique une répartition des coûts.
Cas C: projet de planification d'ordre supérieur	Par la planification déclencheuse Au besoin, cofinancement par le canton, les communes ou les régions	Réglementé différemment selon le cas déclencheur: Loi fédérale sur la protection de la nature et du paysage (parcs), Loi fédérale sur la protection des eaux (PGEE, art. 62a, planification de protection et d'utilisation), Loi fédérale sur l'agriculture (OQE), etc. Financement complémentaire réglementé par les lois cantonales ou financement spécial. Selon l'OAS soutien pour un projet d'amélioration structurelle en accompagnement ou nécessaire à la mise en œuvre. -> Implique une répartition des coûts.

Tab. M4/2: résumé des principales possibilités de financement pour l'élaboration d'une Planification agricole et sa mise en œuvre, selon les trois cas déclencheurs

Module 5: ACCOMPAGNEMENT DE PROJET

Module 1	ANALYSE
Module 2	STRATEGIE
Module 3	OBJECTIFS et INDICATEURS
Module 4	MESURES
Module 5	ACCOMPAGNEMENT DE PROJET → Controlling: Evaluation de l'exécution → Evaluation du projet

5.1 Aperçu général

L'accompagnement de projet ne fait pas partie de la Planification agricole proprement dite, mais de sa mise en œuvre. Il comprend le controlling pendant l'exécution du projet (projet de mise à l'enquête et projet d'exécution, planification de détail) ainsi que l'évaluation du projet en tant que contrôle de son efficacité et de sa réussite dans les phases de mise en œuvre et d'exploitation (Fig. M5/1).

Le **controlling** comprend la surveillance et le contrôle du déroulement du projet. Il fournit les bases nécessaires au contrôle de la mise en œuvre des mesures, de l'atteinte des objectifs et des étapes, du respect du budget et des délais, ainsi que de la réalisation régulière de comptes rendus. Une part importante du controlling consiste en l'acquisition permanente des informations et données nécessaires, leur traitement, leur évaluation et leur communication. Le controlling est un instrument de gestion, axé sur la mise en œuvre, qui permet de planifier et d'exécuter un projet de manière optimale.

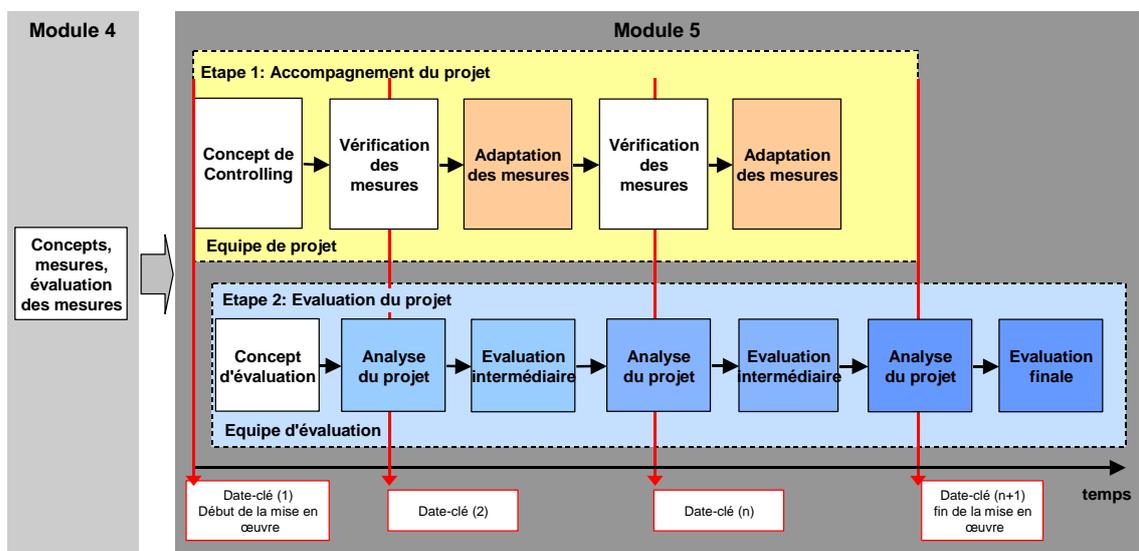


Fig. M5/1: schéma du déroulement du Module 5

L'évaluation du projet permet en revanche d'analyser et d'évaluer l'effet du projet dans son ensemble. Cette appréciation globale permet d'augmenter l'efficacité, la durabilité et la rentabilité d'une Planification agricole.

Le fil rouge d'une Planification agricole: de la collecte des données jusqu'aux indicateurs, en passant par les objectifs et les mesures.

Le Module 5 boucle la boucle qui part de la définition de l'état actuel dans le Module 1, en s'y rapportant à nouveau lors de la vérification de l'état souhaité dans l'évaluation finale du projet.

Chacun des 5 modules se base sur le module précédent, dans le sens où les informations obtenues sont reprises, triées, réarrangées et finalement évaluées selon leur signification.

Du point de vue du controlling et de l'évaluation du projet, les Modules 1-4 ont les fonctions suivantes:

- Le Module 1 se concentre sur la collecte d'informations et de données permettant la définition de l'état de référence comme point de départ pour le contrôle de réussite qui suivra.
- Dans les Modules 2 et 3, les stratégies sont formulées, desquelles découlent les objectifs. Ceux-ci définissent l'état à atteindre, qui sera contrôlé dans le Module 5.
- Le Module 4 permet de déduire les mesures à partir des objectifs. Les mesures décrivent les étapes pour passer de l'état actuel à l'état souhaité. Lors de la mise en œuvre des mesures, le controlling du projet vérifie la bonne marche et ainsi l'efficacité de la mise en œuvre.

Les indicateurs sont l'élément central de ce processus: ils permettent de relier les mesures aux objectifs et sans eux, aucune évaluation n'est possible. Il est donc recommandé de les définir déjà pendant l'élaboration des Modules 1 à 4.

5.2 La marche à suivre en détail

5.2.1 Controlling

Lors de grands projets complexes, le controlling représente un instrument de gestion indispensable pour assurer la coordination interne, ainsi que la coordination avec la planification d'ordre supérieur ou le projet d'infrastructure. Il est de la responsabilité du porteur de projet de la Planification agricole de mettre assez tôt en place des processus adaptés et efficaces, qui font partie de la mise en œuvre du projet.

A côté des domaines classiques comme la planification des travaux ou la surveillance des coûts, le controlling implique la vérification régulière des mesures et de l'atteinte des objectifs détaillés dès le début de la mise en œuvre. Au cours des travaux, ces informations sont rassemblées à des moments déterminés et comparées avec la planification du projet. Ces moments sont appelés « dates-clés » et marquent les étapes les plus importantes du projet.

Pour le porteur de projet, le **controlling** est un **instrument de gestion opérationnel, axé sur la mise en œuvre**, permettant de diriger, vérifier et mettre en œuvre le projet. Il comprend la surveillance du déroulement du projet et la vérification permanente des mesures et de la réalisation des objectifs. En même temps, il crée une base importante pour l'évaluation du projet.

A la base du controlling se trouve un concept clair, visant à soutenir les décisions du porteur de projet grâce à l'**analyse** de l'avancement du projet, l'**organisation** du flux d'informations et la **coordination** réciproque des processus de gestion (planification, décision et exécution).

Concept de controlling

Le controlling est un processus continu et cyclique (Fig. M5/2), au travers duquel l'état actuel du déroulement du projet et de la réalisation des objectifs est déterminé et évalué. Pour cela, le controlling se base sur la comparaison entre l'état actuel et l'état souhaité. Cette vérification peut mener à des adaptations, qui à leur tour influencent la mise en œuvre ultérieure du projet. Le concept de controlling comporte trois niveaux spécifiques:

- **Plan des structures et des tâches:** coordination et subdivision des tâches du projet en « sous-tâches », pour lesquelles les responsabilités, les coûts et le financement, les prestations et les délais sont réglés de façon claire.
- **Plan des délais ou des dates-clés:** définition de phases du projet, définies dans le temps, dont l'échéance est marquée par des dates-clés (voir aussi Fig. M5/1), auxquelles certains résultats doivent être atteints ou lors desquelles des événements importants ont lieu (voir aussi Annexe 5A).
- **Plan des ressources et des coûts:** planification de l'emploi des fonds (personnes, dépenses, etc.) en tenant compte du plan des structures et des tâches, du plan des délais ou des dates-clés, ainsi que des moyens disponibles.

Un bon système de **comptes rendus (reporting)** fait également partie du controlling: les rapports intermédiaires et finaux requis sont définis, les distributeurs et les destinataires sont déterminés, et le flux interne et externe des informations entre les participants (porteur de projet, autorités, entrepreneurs, etc.) est réglé.

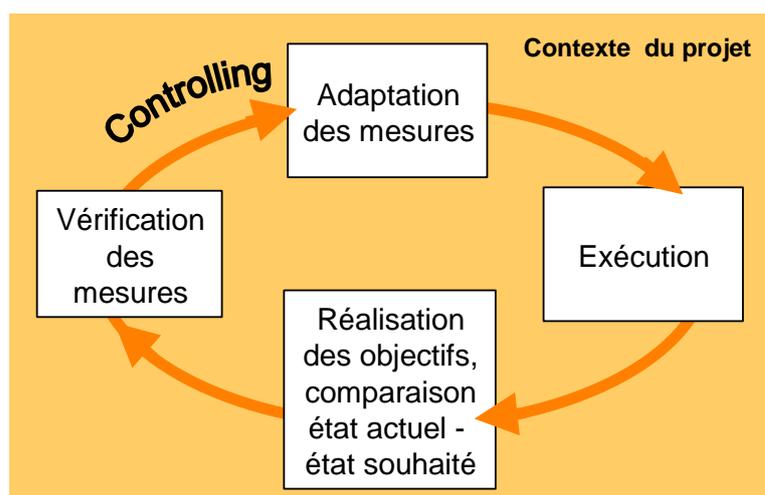


Fig. M5/2: le processus cyclique du concept de controlling

Acquisition et traitement des données

La mise à disposition permanente de données et d'informations est une condition de base pour le controlling de projet. Il existe trois types de source d'informations:

- 1 **Informations internes concernant le déroulement du projet:** toutes les données et informations internes requises par les quatre parties du concept de controlling.
- 2 **Informations externes au projet, concernant la coordination:** toutes les données et informations importantes et nécessaires à la coordination entre la Planification agricole et une planification d'ordre supérieur ou un projet d'infrastructure. Au premier plan figurent la planification des délais (p.ex. pour les informations publiques ou les mises à l'enquête), la répartition des frais et la coordination technique et spatiale des mesures constructives.
- 3 **Données sur la réalisation des objectifs:** La vérification de la réalisation des objectifs se base sur l'évaluation des objectifs prioritaires selon les Modules 3 et 4. La base pour le controlling est la réalisation de l'objectif, définie pour chaque objectif prioritaire comme la différence entre état actuel et état souhaité. Dans le cadre du controlling il faudra aussi s'assurer que les données nécessaires à la détermination des valeurs d'indicateur soient relevées de façon régulière.

Vérification et adaptation des mesures

La vérification régulière des mesures et l'évaluation des divergences constatées mettent en évidence les lacunes, et permettent au porteur de projet et à l'équipe de projet de décider des modifications nécessaires.

Comme illustré dans la figure M5/3, les éléments principaux du controlling (Fig. M5/2) peuvent ainsi être affinés. A partir de la planification du projet et de sa mise en œuvre, la comparaison entre l'état actuel et l'état souhaité constitue le noyau de la supervision du projet. Cette comparaison peut se rapporter aux trois niveaux spécifiques mentionnés (structures/tâches, délais/dates-clés, ressources/coûts).

L'analyse des divergences, issues de la comparaison entre l'état actuel et l'état souhaité, permet le contrôle du projet, qui à son tour déclenchera d'éventuelles corrections. Il est possible d'améliorer la réalisation des objectifs en procédant à une modification des mesures (réorientation de l'état actuel vers l'état souhaité) ou de baisser les exigences concernant les objectifs (adaptation de l'état souhaité à l'état actuel).

D'entente avec le porteur de projet et considérant l'ensemble du processus de controlling, l'équipe de projet sélectionnera une de ces options.

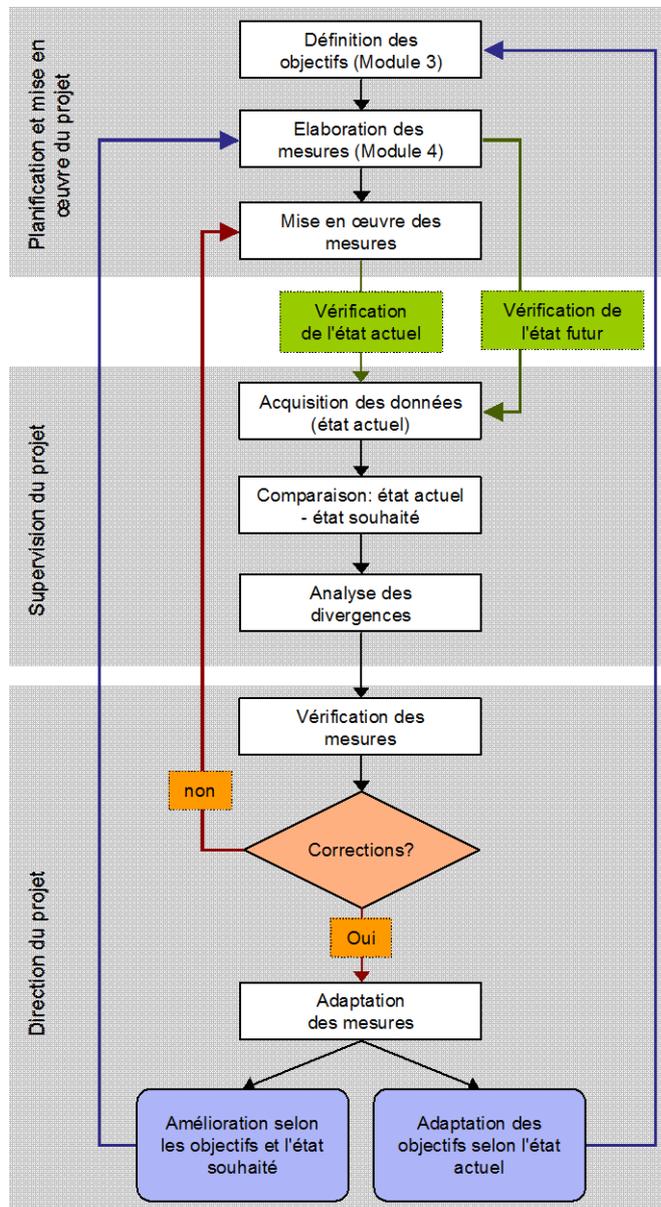


Fig. M5/3: le processus de controlling en détail - de la planification du projet et de sa mise en œuvre, à la supervision et au contrôle du projet

Contrôle du projet

En lien avec les trois niveaux spécifiques, le processus de controlling prévoit les options de contrôle du projet suivantes:

1 **Plan des structures et des tâches:** Les résultats attendus ou les objectifs visés par les mesures n'ont pas été atteints:

- Options:
- Adaptation des mesures ou des objectifs d'après les nouvelles connaissances.
 - Modification de l'organisation et de la répartition des tâches lors de la mise en œuvre.
 - Modification des conditions-cadre (p.ex. interdépendances avec d'autres mesures).
 - Augmentation des moyens ou utilisation de méthodes plus performantes.

2 **Plan des délais ou des dates-clés:** Les délais concernant l'exécution et l'effet des mesures n'ont pas été tenus:

- Options:
- Augmentation des ressources, capacités et outils de travail.
 - Elimination des interdépendances (p.ex. travaux en parallèle).
 - Simplification et rationalisation de l'exécution (p.ex. dans la répartition des tâches).
 - Adaptation de la planification du projet (p.ex. planification des tâches, délais, dates-clés).

3 **Plan des ressources et des coûts:** Le budget financier ou des ressources a été dépassé:

- Options:
- Recherche de variantes, de méthodes, etc. plus avantageuses.
 - Renforcement ou redistribution des moyens financiers.
 - Optimisation de l'organisation du projet (p.ex. en diminuant les interdépendances).
 - Simplification des exigences (p.ex. en adaptant la planification).

5.2.2 Evaluation du projet

Contrairement au controlling, l'évaluation du projet ne se concentre pas sur la supervision et le contrôle interne du projet mais fournit une expertise indépendante de l'impact de l'ensemble du projet à long terme, ainsi que de son succès. Cette analyse des effets peut débuter en même temps que le projet et être conduite aux dates-clés, se limitant ainsi aux étapes de projet réalisées jusque-là (voir Fig. M5/1). En revanche, l'évaluation globale ou finale a lieu après la fin du projet, lorsque toutes les mesures montrent leurs effets à plus long terme.

En plus de l'appréciation de la réalisation des objectifs (résultats du controlling), l'évaluation s'oriente vers les changements par rapport à l'environnement politique et stratégique du projet. La réalisation des objectifs et l'effet des mesures sont jugés dans le contexte des politiques et des planifications d'ordre supérieur. L'utilité et l'effet des mesures⁵ sont également évalués pour des personnes ou des groupes déterminés. Par cet élargissement, l'évaluation acquiert une position plus globale (Fig. M5/4).

Etant donné que l'évaluation proprement dite, à moyen et à long terme, se fait après la fin du projet, elle nécessite un porteur de projet indépendant. Ce sont en général les autorités qui, en

⁵ STOCKMANN, REINHARD (2002): Qualitätsmanagement und Evaluation – Konkurrierende oder sich ergänzende Konzepte. Centrum für Evaluation (CEval-Arbeitspapiere; 3), Saarbrücken (<http://www.ceval.de>; 06.12.2006).

tant que mandant, prennent ce rôle. Dans le domaine de l'agriculture, elles sont soumises à une pression politique croissante, les obligeant à prouver le succès et l'efficacité de l'utilisation des moyens financiers publics.

Une évaluation entre généralement en ligne de compte pour des projets moyens à grands. Etant donné le contexte difficile dans lequel se trouve l'agriculture, il est raisonnable de prévoir également une évaluation pour de plus petits projets. Elle peut se limiter à des critères facilement vérifiables ou à des questions qualitatives à poser à des expert-e-s. Ceci permettra de démontrer qu'une agriculture multifonctionnelle fournit une palette d'utilités variées, et de justifier ainsi l'utilisation des moyens financiers publics.

Les coûts liés à une évaluation peuvent être fortement réduits si elle est planifiée dès le début du projet. La **définition claire de l'état de référence**, formant la base de la Planification agricole (Modules 1 et 2), constitue le meilleur fondement pour une évaluation réussie et économique.

*L'évaluation permet d'apprécier l'impact d'un projet à plus long terme (à partir des objectifs du projet), à travers la **documentation** et l'**analyse** des processus, du contexte et des résultats. Sur la base de ces connaissances, le projet entier est soumis à une évaluation; les succès et les échecs sont rendus **transparents**, jugés **objectivement** et **documentés** de manière **systématique** non seulement au niveau technique, mais également à l'attention des participant-e-s et des personnes concernées.*

*L'évaluation est donc un **instrument d'appréciation stratégique**, orienté sur l'impact d'un **projet** et permettant de démontrer l'utilité à moyen et à long terme d'une agriculture multifonctionnelle et ses synergies, en particulier avec l'aménagement du territoire et la protection de la nature et du paysage.*

Concept d'évaluation

Le concept d'évaluation se base sur **trois éléments principaux** (voir Fig. M5/4): la définition des **objectifs d'évaluation**, les trois **priorités d'évaluation** possibles (évaluation des processus / vérification de la réalisation des objectifs / vérification des effets) et l'**évaluation globale du projet**.

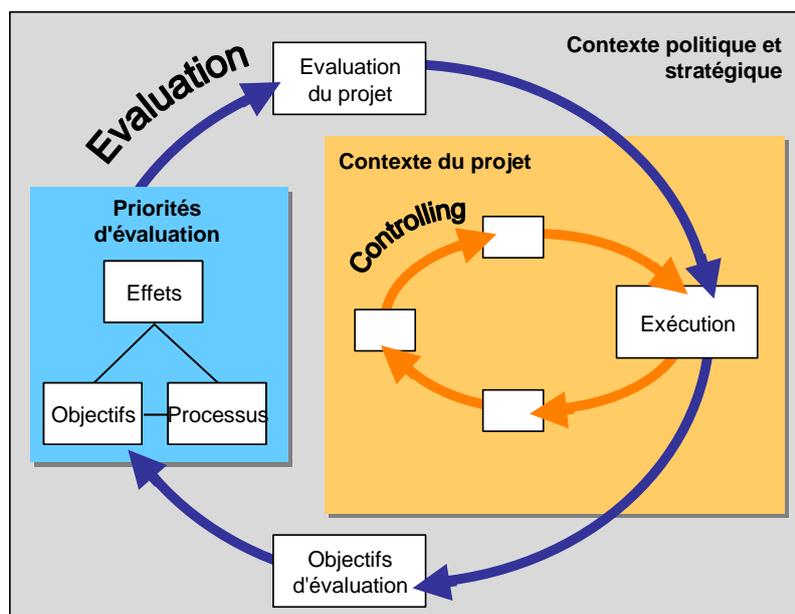


Fig. M5/4: les éléments du processus d'évaluation

Certains résultats du controlling, notamment en matière d'acquisition des données et des informations, peuvent être utilisés lors du processus d'évaluation. En outre il est tout à fait possible que des éléments du concept d'évaluation soient identiques à ceux du controlling ou qu'ils se basent sur celui-ci. C'est notamment le cas pour la vérification de la réalisation des objectifs prioritaires et pour la surveillance du déroulement du projet (analyse des processus).

Objectifs et priorités d'évaluation (voir Fig. M5/4)

Les réflexions suivantes guident le choix entre les trois priorités d'évaluation:

- **Observation et évaluation des processus:** Cet axe d'évaluation est important pour des planifications complexes et de plus grande envergure, développées dans le contexte d'une planification d'ordre supérieur ou d'un projet d'infrastructure d'envergure, ayant une durée de planification de plus de deux ans et une phase de mise en œuvre de plus de 5 ans. Au travers de l'évaluation des processus du projet, on cherche à mettre en évidence les problèmes apparus dans la communication et la coordination (p.ex. flux interne et externe des informations), la planification (p.ex. délais) ou la mise en œuvre des mesures (p.ex. maintien du plan des ressources et des coûts). Le controlling permet une vérification régulière, tandis que l'évaluation se limite à un jugement sommaire à des intervalles plus longs. Elle délivre également une appréciation finale au terme du projet.
- **Vérification de la réalisation des objectifs du projet:** La vérification de la réalisation des objectifs du projet commence au cours du projet avec le controlling et peut être prolongée au-delà de la fin du projet à travers l'évaluation (éventuellement sous une forme plus concentrée). L'accent est mis sur les objectifs prioritaires (Module 3). L'évaluation va plus loin qu'une simple vérification de la réalisation des objectifs en analysant aussi, à un niveau plus stratégique, l'**acceptation des résultats atteints**.
- **Vérification des effets et de leur causalité:** La vérification des effets se rapporte à l'impact du projet de façon plus précise et à plus long terme. Selon le contexte, elle repose sur des données et informations provenant du controlling, tout en conservant en règle générale ses propres critères qui permettent ainsi une évaluation globale. Cette vérification se base sur des indicateurs-clés indépendants pouvant p.ex. se référer aux cinq domaines de l'analyse (voir Annexe 5A). Les indicateurs suivent le principe de « cause à effet » et sont choisis de manière à pouvoir saisir les effets de différentes mesures, à travers leurs interactions et dans leur ensemble, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du projet.

Evaluation du projet

Elle résulte de la synthèse des priorités d'évaluation, dans laquelle l'analyse de l'impact joue le rôle le plus important. L'évaluation du projet est à comprendre dans un sens large, et considère le projet au niveau politique et stratégique. Les résultats peuvent ainsi être utilisés pour d'autres projets et conduire éventuellement à une révision de la stratégie ou à un rajustement de la politique.

Le choix du moment de l'évaluation

Les dates-clés se prêtent bien à la mise en œuvre d'une évaluation sous forme d'appréciations intermédiaires et finale (voir Annexe 5A). La dernière date-clé marque la mise en œuvre complète de toutes les mesures et la fin de la Planification agricole en tant que projet. C'est à ce moment que l'on peut procéder à une évaluation finale des effets atteints jusque-là par le projet.

Selon la priorité d'évaluation choisie, cette évaluation finale consiste en une synthèse du controlling et donne à l'équipe de projet, en collaboration avec le porteur de projet et les mandants, la possibilité de passer à une appréciation finale.

Parallèlement à l'évaluation, il est important de décrire la situation de départ sur laquelle l'évaluation suivante pourra se baser, ainsi que les indicateurs et données nécessaires.

De manière générale, l'évaluation se rapporte à de longues périodes. Pendant le déroulement du projet, ces périodes peuvent varier entre 6 mois et 2 ans selon le contexte et les dates-clés prévues. Lors d'évaluations à long terme après la fin du projet, elles peuvent varier entre 5 et 10 ans.

Informations et méthodes utilisées

Les résultats, données et informations du controlling doivent également être utilisables et, le cas échéant, complétés en vue de l'évaluation. Ci-dessous quelques notions utiles pour l'évaluation:

- **Indicateurs-clés** (Annexe 5B): Ils se basent sur les cinq domaines de l'état actuel (Module 1) et se prêtent tout particulièrement à la vérification de l'impact du projet au sens large. Les indicateurs-clés sont indépendants des indicateurs du système d'objectifs de la Planification agricole. De cette manière, l'évaluation dispose d'un jeu de données permettant de juger l'impact et le succès indépendamment des mesures mises en œuvre et au-delà des limites du projet de la Planification agricole.
- **Comparaison état actuel / souhaité et analyse des divergences**: La méthode correspond au processus appliqué lors du controlling (chap. 5.5.2), mais elle se base surtout sur les indicateurs-clés. Elle se prête particulièrement à la vérification de la réalisation des objectifs (Annexes 5A et 5B).
- **Analyse du contexte du projet**: Elle met en évidence les relations de la Planification agricole avec d'autres projets, planifications ou domaines politiques (p.ex. projets d'envergure, planifications régionales, etc.), ainsi que leurs effets. Ces relations sont décrites et analysées en fonction des conflits ou synergies qui en résultent. L'analyse du contexte du projet se prête donc particulièrement bien au contrôle des processus et des effets.
- **Analyse des causes et effets**: un diagramme « cause-effet » (p.ex. sous forme d'un diagramme « arrêtes de poisson », Annexe 5A) peut servir à la recherche systématique de l'origine de problèmes. Les causes possibles d'un problème ou d'un effet sont présentées sous forme graphique, structurées et pondérées selon leur importance. Ceci permet d'identifier et d'évaluer les causes dont l'influence est la plus importante. Les méthodes présentées permettent de saisir et de visualiser de manière simple les effets du projet et les liens de causalité.
- **Questions aux expert-e-s**: Le succès global d'une Planification agricole peut être évalué à l'aide de questions quantitatives et qualitatives posées à des expert-e-s externes. Ces questions concernent la stratégie d'ensemble du projet (Module 2) et peuvent s'orienter par rapport aux critères d'évaluation suivants: utilité, efficacité, rentabilité, durabilité, expériences et conséquences (voir Annexe 5A). Le concept des questions aux expert-e-s se prête donc spécialement au contrôle d'efficacité du projet au sens large.
- **Check-lists / questionnaires**: Lors de l'évaluation, on aura souvent recours à des questionnaires et des check-lists pour l'acquisition d'informations et l'évaluation des résultats.

Critères d'évaluation, indicateurs et principe du développement durable:

L'instrumentaire méthodologique a été présenté ci-dessus. Pour pouvoir appliquer ce concept, des **critères concrets d'évaluation** sont nécessaires. Ces critères correspondent à des caractéristiques ou faits qui permettent d'évaluer une Planification agricole et son projet de mise en œuvre. Trois critères principaux ont été mentionnés comme priorités d'évaluation: le processus, les objectifs et les effets globaux du projet.

Pour le déroulement ultérieur de l'évaluation, il est nécessaire de définir un ou plusieurs **indicateurs pratiques** par critère. Il s'agit d'indicateurs permettant d'identifier et de mesurer les changements concernant les trois priorités d'évaluation. Pour l'évaluation des processus, il s'agit généralement d'indicateurs standard, p.ex. le dépassement des délais ou des coûts, ou de données concrètes concernant l'engagement de moyens financiers ou personnels. Les indicateurs de la réalisation des objectifs sont issus du projet en question, c'est-à-dire du système d'objectifs et en particulier des objectifs prioritaires.

Un des points les plus importants consiste cependant à attribuer à chaque indicateur des **valeurs d'indicateur et des valeurs-cibles** concrètes et mesurables. Celles-ci indiquent la valeur à partir de laquelle on considère qu'un processus s'est déroulé avec succès ou qu'un objectif a été atteint.

L'évaluation des effets à long terme et du succès d'une Planification agricole repose surtout sur les **indicateurs-clés** déjà mentionnés (Annexe 5A). Il s'agit de valeurs de référence indépendantes et prenant en compte un contexte plus large. Elles se rapportent au développement économique de l'agriculture ou des exploitations, à l'évolution de l'utilisation du sol, des investissements et des infrastructures agricoles, de la biodiversité, de la qualité de l'environnement et du paysage, ainsi que du tourisme et de l'économie régionale.

Lors de l'évaluation de la réalisation des objectifs et des effets globaux, les indicateurs concrets ainsi que les valeurs d'indicateur ou valeurs d'objectif ne peuvent pas toujours être déterminés de manière explicite. Le **principe du développement durable** joue alors un rôle de cadre conceptionnel et méthodologique d'ordre supérieur. Il est possible d'évaluer une Planification agricole par rapport au **développement durable de l'espace rural**. Pour cela, il existe des systèmes d'indicateurs et des valeurs-cibles connus et éprouvés⁶. Sur la base de ces systèmes, il a été possible de définir aussi bien des indicateurs concrets que des indicateurs spécifiques indiquant à partir de quel point un développement peut être considéré comme durable.

Le **postulat du développement durable** est aujourd'hui valable de manière générale, aussi bien pour une agriculture multifonctionnelle que pour le développement de l'espace rural et des ressources naturelles (voir aussi Partie 1). L'utilisation fréquente de ces indicateurs de durabilité, y compris pour de plus petits projets, permet non seulement de comparer les projets entre eux et d'échanger les expériences, mais également d'augmenter l'estime du public et de la politique pour l'agriculture multifonctionnelle et l'espace rural.

⁶ Grundwald Armin, Kopfmüller Jürgen (2006): Nachhaltigkeit. Campus Verlag, Frankfurt/Main

Annexes

Annexe module 1 (1A et 1B) : en français
Annexes Modules 2 à 5 : en allemand

Annexe module 1 : Mandat et analyse

Les check-lists ne sont pas définitives et sont à remanier et adapter pour chaque cas.

Annexe 1A : check-list des questions sur la procédure

à partir des 7 questions de l'analyse (questions clefs)

POURQUOI : raison et cas déclencheur

Questions de départ / problèmes de base	Description					
	pertinent ? (oui / non)	à examiner ? (oui / non)	prédéfini ? (oui / non)	Modules principaux	Modules simplifiés	Documents
Cas A) amélioration structurelle agricole d'envergure						
Amélioration foncière intégrale en préparation				M1	M2-M5	
Projet de développement régional				M1-M4	M5	
Construction rurale agricole				M1-M4	M5	
Problèmes structurels généraux ou déficits				M1-M2	M3-M5	
Position stratégique peu claire				M1-M2	M3-M5	
Nouvelles exigences				M1-M4	M5	
Cas B) projet d'infrastructure d'envergure lié au milieu rural						
Besoin direct en surfaces du projet d'infrastructure				tous		
Mesures de remplacement et de compensation écologiques				tous		
Intervention des infrastructures agricoles				tous		
Coordination avec les besoins d'espace régionaux et commerciaux				tous		
Mise en œuvre du concept de gestion des matériaux				tous		
Défense de la position de l'agriculture				M1-M3		
Cas C) projet de planification supérieur						
Révision du plan directeur régional				tous		
Concept de développement régional en préparation				tous		
Projet régional de mise en réseau en préparation				tous		
Plan directeur régional				M1-M4	M5	
Plan d'affectation communal				M1-M3	M4,- M5	
Défense de la position de l'agriculture				M1-M3		

POUR QUI : groupes-cible

Questions de départ	Description					
	pertinent ? (oui / non)	à examiner ? (oui / non)	prédéfini ? (oui / non)	Modules principaux	Modules simplifiés	Documents
Groupes						
Quels groupes-cible (GC) sont directement concernés						
Quels groupes d'intérêt (GI) sont à intégrer						
Quelles autorités sont déterminantes						
Quelles autorités doivent être consultées						
Relations						
Relation entre GC et GI						
Relation entre les GC et la population						
Relations entre les GC et les autorités						
Personnes clés						
Dans les GC						
Dans les GI						
Au sein des autorités						
Dans la population						

QUEL CONTENU : contenu et questions spécifiques

Questions de départ	Description					
	pertinent ? (oui / non)	à examiner ? (oui / non)	prédéfini ? (oui / non)	Modules principaux	Modules simplifiés	Documents
Etat actuel de l'agriculture						
Potentiels de développement						
Questions spécifiques et de développement						
Thèmes et recoupements avec d'autres domaines						
Informations et dates nécessaires						
Forme des résultats						
Voir annexe 1B : check-list des relevés pour l'acquisition de données						

QUI : porteurs de projet

Domaine						
Questions de départ	Description					
	pertinent ? (oui / non)	à examiner ? (oui / non)	prédéfini ? (oui / non)	Modules principaux	Modules simplifiés	Documents
Mandant						
Comité d'initiative						
Coopérative existante						
Coopérative à fonder						
Autorités cantonales						
Autorités communales						
Syndicat de communes						
Organisation agricole						
Projet déclencheur d'envergure						
Association de planification						
Autres						
Baillieur de fonds						
Commune						
Canton						
Confédération						
Projet d'envergure						
Organisation d'utilité publique						
Personne prenant en charge les frais résiduels						
Autres						
Equipe de projet						
Direction du projet						
Equipe de projet thématique						
Experts						
Groupes d'accompagnement						
Organisations agricoles						
Organisations de protection						
Autres organisations non agricoles						
Autorités						
Projets voisins						
Planifications voisines						
Experts						
Personnes clefs						
Mise en œuvre						
Organisation de la mise en œuvre						

COMMENT : procédés, méthodes et instruments

Domaine						
Questions de départ	Description					
	pertinent ? (oui / non)	à examiner ? (oui / non)	prédéfini ? (oui / non)	Modules principaux	Modules simplifiés	Documents
Ressources personnelles						
Profils d'exigence						
Cahiers des charges						
Planification du travail						
Etape de travail						
Description du processus						
Gestion de projet						
Méthodes et instruments à appliquer						
Etapes importantes						
Estimation des charges						
Co-décision						
Introduction de la participation						
Description du processus						
Méthodes et instruments à appliquer						
Animation						

QUAND : déroulement dans le temps et coordination

Domaine						
Questions de départ	Description					
	pertinent ? (oui / non)	à examiner ? (oui / non)	prédéfini ? (oui / non)	Modules principaux	Modules simplifiés	Documents
Calendrier						
Délais						
Relation des étapes de travail dans le temps						
Dépendances temporelles						
Planification d'un calendrier						
Planification de la coordination						
Délais des projets/planifications supérieurs						
Harmonisation des délais avec les reste des projets/planifications						

OU : délimitations spatiales, périmètre

Domaine						
Questions de départ	Description					
	pertinent ? (oui / non)	à examiner ? (oui / non)	prédéfini ? (oui / non)	Modules principaux	Modules simplifiés	Documents
Délimitation et subdivision du périmètre						
Zone agricole centrale						
Subdivisions géographiques ou topographiques						
Subdivision sur la base de l'analyse de problème						
Rayon d'action élargi						
Coordination avec le projet supérieur						
Coordination avec la planification supérieure						
Interdépendances avec la planification communale						

Annexe 1B check-list des relevés pour l'acquisition de données

sur la base des cinq domaines de l'état actuel (modèle pour cahier des charges)

Domaine 1 : production agricole						
Titre de l'étude préliminaire	Description					Bibliographie
	pertinent ? (oui / non)	à constituer ? (oui / non)	actuel ? (oui / non)	Type de donnée ? (document, plan, données)	électronique ? (oui / non)	
Vocation agricole						
Plan général du sol						
Plan détaillé du sol						
Plan d'estimation des terres						
Plan de la possibilité d'exploitation (aptitude agricole)						
Plan du régime hydrique du sol						
Plan de l'aptitude des sols à l'irrigation						
Utilisation actuelle des terres (p.ex. assolement)						
Exploitation						
Plan d'exploitation						
Morcellement, regroupement						
Droits de propriété (terres en propre ou affermées)						
Degré de desserte (réseau de chemins et d'écoulement des eaux)						
Exploitation alpestre						
Production						
Données d'exploitation (taille, surface, effectif)						
Données sur la production (prod. végétale et animale)						
Paiements directs						
Données de produit (récolte, bilan fourrager)						
Type d'exploitation (principal, secondaire, d'appoint)						
Branches de production (lait, fruits, culture champs)						
Orientations d'exploitation (bio, programmes label)						
Revenu						
Possibilités de revenu secondaire						
Formes de collaboration (p. ex. syndicats de matériel agricole)						
Développement de l'exploitation (histoire)						
Marché						
Bilan de la production actuelle et des potentiels de production						
Qualité des produits (label)						
Chaînes de transformation						
Promotion des ventes sur le plan régional						
Chaînes de commercialisation (structures de vente)						
Documents de planification des autorités						
Plan sectoriel des surfaces d'assolement SDA						

Fig. M1/B1: check-list pour l'acquisition de données – domaine 1 : production agricole.

Domaine 2 : ressources techniques						
Titre de l'étude préliminaire	Description					
	pertinent ? (oui / non)	à constituer ? (oui / non)	actuel ? (oui / non)	Type de donnée ? (documentation, plan, données)	électronique ? (oui / non)	Bibliographie
Moyens de production						
Aliments pour animaux						
Produits phytosanitaires						
Semences						
Possibilités de transformation						
Possibilités d'amélioration et de commercialisation						
Capacités de stockage et de réfrigération						
Equipement mécanique						
Coopérations (syndicats de matériel agricole, travail à façon)						
Infrastructures						
Plans d'exécution et relevé de l'état des :						
- réseaux de chemins et de routes						
- installations d'irrigation						
- conduites d'eau et écoulements						
- réseaux d'écoulement des eaux (drainages)						
- approvisionnements en eau						
- approvisionnements en énergie						
- communications						
- autres						
Plan général d'évacuation des eaux (PGEE)						
Nombre et état des bâtiments						
Situation d'habitat						
Obligations d'entretien						
Règlements d'entretien et d'exploitation						
Restrictions d'utilisation						
Ressources personnelles						
Main d'œuvre (nombre, charge de travail)						
Niveau de formation						
Structure familiale, structure des âges, relève						

Fig. M1/B2: check-list pour l'acquisition de données – domaine 2 : ressources techniques.

Domaine 3 : prestations d'intérêt public						
Titre de l'étude préliminaire	Description					
	pertinent ? (oui / non)	à constituer ? (oui / non)	actuel ? (oui / non)	Type de donnée ? (document, plan, données)	électronique ? (oui / non)	Bibliographie
Prestations écologiques						
Surfaces de compensation écologique (état actuel)						
Contrats OQE						
Contrats d'entretien du paysage (état actuel / prévu)						
Protection du sol (conditions de travail du sol)						
Protection des espèces et biodiversité (mesures d'encouragement)						
Entretien du paysage						
Concepts d'entretien du paysage (existants, prévus)						
Soins de la zone protégée						
Entretien des eaux						
Autres prestations d'intérêt public						
Initiatives de projet régionales telles que :						
- projets de mise en réseau						
- utilisation durable des ressources						
- projet de protection des eaux (art. 62a LEaux)						
- autres						
Espace nécessaire pour les cours d'eau						
Prévention des risques naturels						
Sécurité en cas de crue						
Entretien des eaux						
Exploitation de bassin versant						
Exploitation de corridors d'écoulement						
Sécurité alimentaire (protection de la qualité)						
Bien-être des animaux et prévention des épizooties						
Entretien des chemins (déneigement compris)						
Production d'énergie						
Prestations d'élimination						
Prestations touristiques						
En part. agritourisme						
Loisirs et détente (chemins pédestres, places de grill)						
Sport (p. ex. équitation)						
Autres contributions économiques, sociales et culturelles dans le milieu rural						

Fig. M1/B3: check-list pour l'acquisition de données – domaine 3 : prestations d'intérêt public.

Domaine 4 : ressources naturelles						
Titre de l'étude préliminaire	Description					Bibliographie
	pertinent ? (oui / non)	à constituer ? (oui / non)	actuel ? (oui / non)	Type de donnée ? (document, plan, données)	électronique ? (oui / non)	
Eau et climat						
Etat des eaux de surface						
Etat (et protection) des eaux souterraines						
Réseau de cours d'eau et régime hydrique						
Exploitation intégrale de bassin versant						
Ressources en eau						
Qualité de l'eau et protection des sources						
Données climatiques (température, précipitations)						
Paysage						
Inventaires des paysages						
Typologie des paysages						
Type de terrain (géomorphologie)						
Evaluations (qualité) du paysage						
Etat des zones protégées (prélèvements)						
Soins des zones protégées (concepts)						
Biodiversité						
Végétation (biologie)						
Flore et faune (biotope, diversité des espèces)						
Inventaires du biotope						
Inventaires de protection des espèces						
Mise en réseau écologique (zones centrales, zones tampon, corridors)						
Sol						
Description du lieu (topographie)						
Sous-sol rocheux (géologie)						
Protection du sol						
Protection contre l'érosion						
Equilibre de la fumure (bilans de fumure)						
Bilans de fumure						
Sites pollués						
Air						
Restrictions OPAir						

Fig. M1/B4: check-list pour l'acquisition de données – domaine 4 : ressources naturelles.

Domaine 5 : organisation du territoire et utilisation du sol						
Titre de l'étude préliminaire	Description					Bibliographie
	pertinent ? (oui / non)	à constituer ? (oui / non)	actuel ? (oui / non)	Type de donnée ? (documentation, plan, données)	électronique ? (oui / non)	
Structures spatiales générales						
Chiffres relatifs à la population (variations, tendances)						
Structure d'habitat (développements)						
Relations économiques (p. ex. marché du travail)						
Structures de revenu						
Infrastructures régionales et communales						
Trafic et transports						
Analyse générale des droits de propriété (propriété privée et publique)						
Espace nécessaire en relation avec la planification (reclassement)						
Espace nécessaire pour les infrastructures						
jachères de l'industrie et de l'artisanat						
Espace habitable non utilisé						
Concepts d'approvisionnement et d'élimination						
Risques naturels						
Plans des avertissements						
Plans des dangers						
Risque d'érosion et de glissement de terrain						
Danger de crue						
Danger d'avalanche						
Domaines socio-culturels						
Culture de village						
Associations de villages						
Magasin de village						
Buurezmorge - brunch						
Utilisations particulières						
Installations militaires et de tir						
Acquisition de matières premières						
Décharges						
Utilisations touristiques						
Sport et loisirs (golf, équitation, vélo, randonnées etc.)						

Documents de planification des autorités						
Plan directeur cantonal et régional						
Plan d'affectation, plan de zones						
Protection des eaux et des sources						
Inventaires fédéraux						
Inventaires cantonaux et communaux						
Programme de développement régional						
Concept régional de mise en réseau						
Planification sectorielle de l'aménagement du territoire						
Planification sectorielle du trafic						
Planification sectorielle des chemins cyclistes, pédestres, cavaliers etc.						
Planification sectorielle du tourisme						
Planification sectorielle militaire						
Planification sectorielle de l'acquisition de matières premières						
Planifications sectorielles de la protection de l'environnement						
Planifications sectorielles de la protection de la nature et du paysage						
Planifications sectorielles de la protection des eaux						
Planification sectorielle de l'agriculture						
Planifications sectorielles de la sylviculture						
Planification sectorielle des risques naturels						
Planifications sectorielles de la protection du sol						

Fig. M1/B5: check-list pour l'acquisition de données – domaine 5 : organisation du territoire et utilisation du sol.

Anhang Modul 2: STRATEGIE

Anhang 2A: Bestimmung und Gruppierung der Akteure

Eine systematische Erfassung und Gruppierung der Akteure ist eine wichtige Grundinformation, um

- zu erkennen, welche insbesondere nicht-landwirtschaftlichen Interessen von einer LP ebenfalls mitberücksichtigt werden müssen;
- den partizipativen Prozess und die vier Stufen der Mitwirkung vorzubereiten;
- die Akteure in ihrer Funktion zu erfassen, damit bei einer Bewertung (z.B. durch eine Nutzwertanalyse) aufgezeigt werden kann, welcher Nutzen mehr aus einem privaten bzw. aus einem öffentlichen Interesse entspringt.

Die Erfassung der Akteure kann gemäss dem untenstehenden Beispiel erfolgen (Tab. M2/A1). Entscheidend ist, dass alle thematischen Ebenen einer LP genügend abgedeckt sind.

Organisatorische Ebene: Akteure	Behörden	Direkt Betroffene	Interessengruppen	Organisationen	Kommissionen	Fachexperten	weitere
Landwirtschaft	BLW DLW	LW	LW	OLK	KOLEK	LW-Exp. Ing.-Büros	
Grundeigentum, Pacht	BLW DLW	GE, BG	GE, BG	OLK		LW-Exp. Ing.-Büros	
Natur-, Umwelt-, Landschaftsschutz	BAFU DWL DUS	LW GE, BG ÖK	N&L	Pro Natura, WWF Schweiz	KOLEK	Naturschutz- experten	
Gewässerschutz und Wasserbau	DFSB	GE, BG	R3	R3		Hydrologen, Wasserbau- ingenieure	
Naturgefahren, insbesondere Hochwasserschutz und Flussbau	DFSB	LW GE, BG ÖK	R3		KOLEK	Ingenieur- geologen Wasserbau- ingenieure	
Raumplanung: Siedlung, Verkehr, Strassenbau	ARE DRP DFSB	LW GE, BG ÖK	A9, SBB, NEAT		KOLEK	Raum- und Siedlungs-, Verkehrsplaner	
Industrie und Gewerbe	DWT	Gew	I&G	GewV	KOLEK	Ökonomen	
Kultur, Freizeit, Sport, Naherholung, Tourismus	DJFW DRP DWT	ÖK	Freizeit, Tourismus	Sportvereine, Tourismus- verein usw.	KOLEK	Tourismus- experten	

Tab. M2/A1: Beispiel einer Checkliste für die Bestimmung der Akteure. Beispiel: Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006). Abkürzungsverzeichnis und Anmerkungen siehe unten.

Anmerkung zur Tabelle und zum Fallbeispiel:

- Indem die Akteure den Themen eine LP gegenübergestellt werden, dient die Tabelle auch als Checkliste.
- Farbcode:
 -  Akteure, die mehrheitlich ein öffentliches Interesse vertreten
 -  Akteure, die mehrheitlich ein privates Interesse vertreten.
 -  Akteure, die sowohl ein privates als auch ein öffentliches Interesse vertreten
- Die zahlreichen kantonalen Dienststellen wurden als eine Gruppe behandelt und einzeln nur zu Fachfragen angefragt bzw. kontaktiert.
- Als wichtigste kantonale Behörde ist die Dienststelle für Landwirtschaft (DLW) zu bezeichnen. Die DLW ist zudem im Projektteam der 3. Rhonekorrektur permanent vertreten. Damit wird sichergestellt, dass alle landwirtschaftlichen Interessen direkt zwischen der R3 und der DLW koordiniert werden.

ARE	Amt für Raumentwicklung	A9	Grossprojekt Autobahn A9 (Abschnitt Pfywald-Brig)
BAFU	Bundesamt für Umwelt	BG	Burgergemeinde
BLW	Bundesamt für Landwirtschaft	DJFW	Kantonale Dienststelle für Jagd, Fischerei und Wildtiere
DRP	Kantonale Dienststelle für Raumplanung	DSFB	Kantonale Dienststelle für Strassen- und Flussbau
DUS	Kantonale Dienststelle für Umweltschutz	DWL	Kantonale Dienststelle für Wald und Landschaft
DWT	Kantonale Dienststelle für Wirtschaft und Tourismus	GE	Grundeigentümer
Gew	Gewerbetreibende	GewV	Gewerbeverein
I&G	Industrie & Gewerbe	KOLEK	Kommission Landschaftsentwicklungskonzept (LEK) Brig-Salgesch
LW	Landwirte	LW-Exp.	Landwirtschaftsexperten
N&L	Natur- und Landschaftsschutz	ÖK	Öffentlichkeit
OLK	Oberwalliser Landwirtschaftskammer	R3	Projektteam 3. Rhonekorrektur

Tab. M2/A2: Abkürzungsverzeichnis zu Tab. M2/A1

Bei der Bestimmung der Akteure sind folgende Punkte zu beachten:

- Der Auswahl- und Bestimmungsprozess soll offen und transparent gestaltet werden: Alle Interessierten die sich an der Ausarbeitung einer LP beteiligen wollen, sollen dazu auch Gelegenheit haben. Bedingung ist, dass sich die Mitwirkung auf bestimmte Stufen beschränkt, damit der Prozess einer LP nicht behindert wird (siehe auch Schritt 2).
- Die Auswahl muss für die jeweilige LP repräsentativ sein und das Umfeld widerspiegeln. Alle Akteure müssen sich mit den Fragestellungen auseinandersetzen können.
- Die Zusammensetzung einer Gruppe soll möglichst homogen sein, d.h. ein übereinstimmendes Hauptinteresse vertreten.
- Die Gruppen sollten auch eine bestimmte Grösse haben. Die Erfahrung zeigt, dass sie im Idealfall aus 5 bis maximal 10 Personen bestehen sollen. Behörden werden dagegen von Einzelpersonen vertreten, da sie als Träger eines öffentlichen Interesses gelten, das von einem Amt bestimmt wird.

Als Ergebnis steht schliesslich eine Liste zur Verfügung, welche zu jedem von der LP berührten Thema aufzeigt, auf welcher Organisationsstufe ein potenzieller Akteur vorhanden ist.

Anhang 2B: Die Zusammensetzung der Akteure am Beispiel der modernen Melioration Küttigen (Kanton Aargau)

Interessengruppen und Akteure		Stufen der Mitwirkung			
		Information	Konsultation	Kooperation	Mitentscheidung
Landwirtschaft:	Landwirte (Bewirtschafter)	x	x	x	x
	Landwirtschaftskommission (LWK)	x	x	x	x
	Schweizerischer Bauernverband	x	x		
	Obstbauverein Küttigen	x	x	x	
Natur & Landschaft:	Pro Natura Aargau	x	x	x	
	WWF Aargau	x	x	x	
	Natur- und Landschaftsschutzkommission (NLSK)	x	x	x	x
	Natur- Vogelschutzverein Küttigen/Rombach	x	x	x	
	Programm Heckenpflege (ALG/DBVU)	x	x	x	
Behörden:	Gemeinde (Gemeinderat)	x	x	x	x
	Dep. Finanzen u. Ressourcen, Abt. Landwirtschaft.	x	x	x	x
	Dep. Bau, Verkehr u. Umwelt, Abt. Landschaft u. Gewässer	x	x	x	
	Dep. Bau, Verkehr u. Umwelt, Abt. für Umwelt	x	x	x	
	Dep. Bau, Verkehr u. Umwelt, Abt. Raumentwicklung	x	x	x	
	Departement Bau, Verkehr und Umwelt, Abt. Wald	x	x	x	
Naherholung / Freizeit:	Verein "Aargau Tourismus"	x	x		
	Verein "Aargauer Wanderwege"	x	x		
Industrie und Gewerbe:	Gewerbeverein Küttigen	x	x		
Öffentlichkeit:	Einwohnergemeinde	x			

Tab. M2/B1: Zusammensetzung der Akteure auf den vier Stufen der Mitwirkung am Beispiel der modernen Melioration Küttigen (Kanton Aargau, 2006)

Anhang 2C: Zeitpunkt zur Bestimmung des Referenz-Zustandes

Auslöser	Zeitpunkt zur Bestimmung des Referenz-Zustandes
<p>Fall A: Umfassende landwirtschaftliche Strukturverbesserung</p>	<p>Zeitpunkt früh: Als Teil der Vorstudie im Anschluss an die Analyse des Ist-Zustandes und nach der Einleitung des partizipativen Prozesses.</p> <p>Beispiel: Kanton Waadt, Planung und Vorbereitung des kommunalen Gesamtprojektes in der Gemeinde Lavigny, 2004</p> <p>Zeitpunkt später: Zu Beginn eines Vorprojektes z.B. im Rahmen einer modernen Melioration als Auftakt zur konkreten Projektvorbereitung und zur Verifizierung und Vervollständigung der Vorstudie.</p> <p>Beispiel: Kanton Aargau, Gemeinde Küttigen, Landwirtschaftliche Planung (= Vorplanung) als Bestandteil und Vorbereitung der Modernen Melioration.</p>
<p>Fall B: Grösseres Infrastrukturprojekt in den Bereichen Verkehr, Flussbau oder Tourismus</p>	<p>Zeitpunkt früh und nicht als Teil der LP: Grossprojekte lösen im oftmals regionale Planungen aus, um ein Projekt möglichst optimal in den kommunalen und regionalen Kontext einzupassen. Damit kann bereits die Erhebung des Ist-, wie auch des Referenz-Zustandes für die Landwirtschaft Teil einer Projektvorbereitung sein. In solchen Fällen lassen sich die Resultate weitgehend übernehmen und müssen allenfalls nur noch ergänzt werden.</p> <p>Beispiel: Kanton St.Gallen, Landwirtschaftliche Vorplanung "Hänggelgiessen-Grynau" zur Integration und Umsetzung des Hochwasserschutzkonzeptes Linth 2000 im Rahmen der Sanierung des Linthkanals (2003).</p> <p>Zeitpunkt früh und als Teil der LP: Dies entspricht dem frühen Zeitpunkt für den Fall 1.</p> <p>Beispiel: Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektur, Landwirtschaftliche Planung als Vorbereitung von zwei Integralmeliorationen zur Integration und Umsetzung der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006).</p>
<p>Fall C: Übergeordnete Planung auf kommunaler, regionaler oder kantonaler Ebene</p>	<p>Zeitpunkt früh und nicht als Teil der LP: Bereits die Erhebung des IST-, wie auch des Referenz-Zustandes zum Thema Landwirtschaft ist Teil einer vorgängigen und übergeordneten, kommunalen, regionalen oder kantonalen Planung. Die Resultate können weitgehend übernommen und allenfalls ergänzt werden.</p> <p>Beispiel: Kanton Wallis, Grundlagenstudie des Instituts für Agrarwirtschaft der ETHZ im Auftrag der Walliser Regierung (Bericht: Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Walliser Landwirtschaft, 2002).</p> <p>Zeitpunkt früh und als Teil der LP: Dies entspricht dem frühen Zeitpunkt für den Fall 1.</p> <p>Beispiel: Kanton Waadt, Anwendung einer Nutzwertanalyse zur Bestimmung des öffentlichen und privaten Nutzen eines kommunalen Gesamtprojektes in der Gemeinde Thierrens, 2004.</p>

Tab. M2/C1: Mögliche Zeitpunkte und Arten zur Bestimmung des Referenz-Zustandes.

Anhang 2D: Elemente zur Szenariobeschreibung

Szenarioerstellung	Erklärung	Beispiel: 3. Rhonekorrektur (Szenario 1A für das Oberwallis)
Themen-/Raumbezug	Definition der Gliederung möglicher Szenarien nach Themengebieten oder (Unter-)Perimeter.	<ul style="list-style-type: none"> • Vermehrte Graswirtschaft, ergänzt mit Ackerbau (insbes. Roggen) • Regionale Direktvermarktung von Milchprodukten • Förderung von Käseprodukten • Vernetzung gemeinwirtschaftliche Leistungen
Entwicklungsbeschrieb	Skizzierung des Szenarios anhand der wichtigsten Zielsetzungen, Entwicklungstendenzen und Rahmenbedingungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Labels für Qualitätsproduktion oder mit geographischen Angaben (z.B. GUB für Fleisch, Käse usw.). • Viehzucht mit Orientierung auf die GUB
Potenziale	Auflistung von Potenzialen und Stärken zur Unterstützung des Szenarios. Die Auflistung umfasst sowohl die bislang ungenügend genutzten Potenziale als auch die bisherigen Stärken und Defizite.	<ul style="list-style-type: none"> • Professionell geführte Betriebe mit Rinderzucht, die den gesetzlichen Anforderungen entsprechen. • Gemeinsame Verarbeitung, Veredelung, Vermarktung. • Fehlende Labels und GUB auf lokaler Ebene. • Versorgungsmöglichkeit eines in der Nähe liegenden Marktes mit Fleisch- und Milchprodukten von einzelnen Landwirten.
Interne Einflussfaktoren	Liste der internen Faktoren. Diese können im Rahmen der LP von den beteiligten Akteuren durch gezielte Massnahmen beeinflusst werden.	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Infrastruktur zur Erhöhung der Produktivität und Konkurrenzfähigkeit. • Ausrichtung der Produkte im Hinblick auf Labels oder GUB. • Verbesserung von Verarbeitung, Veredelung und Vermarktung. • Weiterbildung und Professionalisierung.
Externe Einflussfaktoren	Liste der möglichen externen Faktoren, welche nicht durch die Akteure direkt beeinflusst werden können und von denen die LP direkt oder indirekt abhängig ist.	<ul style="list-style-type: none"> • Internationale Preisentwicklung für Agrarprodukte (WTO-Verhandlungen). • Zukunftsperspektiven für Konsummilchproduktion. • Internationale Absatzaussichten für Käse.
Räumliche Massnahmen	Erster Katalog der potenziell notwendigen Anpassungen der räumlichen Strukturen: ländliche Infrastruktur, Nutzungs-, Pacht- und Grundeigentumsstrukturen, Landschaftsentwicklung und -pflege.	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung der Betriebe (Ställe, Hallen, Scheunen, Zufahrten). • Ausrichtung von Verarbeitungsanlagen auf die Herstellung der anvisierten Produkte. • Extensivierung von Weidegebieten mit ökologischer Ausrichtung.
Massnahmen im institutionellen Bereich	Auflistung von Massnahmen, welche z.B. die wirtschaftlichen, rechtlichen oder gesellschaftlichen Rahmenbedingungen für die Unterstützung eines Szenarios enthält.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der Berufsbildung und Weiterbildung z.B. im Bereich Einführung von Produkten mit GUB. • Förderung und Schaffung von Verarbeitungseinheiten (oder zumindest von Teilen davon). • Förderung der regionalen Vermarktung.
Raumbezogenes Konzept	Zusammenfassung der Einflussfaktoren und Massnahmen in ein grobes Gerüst, das als Leitfaden für die Beurteilung gegenüber anderen Szenarien und für die Strategieformulierung dient.	<ul style="list-style-type: none"> • Genügend Flächen vorhanden für Weidewirtschaft mit teilweiser extensiver Nutzung, verwendbar für die Vermarktung von Produkten mit GUB. • Kombinierte Nutzungskonzepte, die auch gemeinwirtschaftliche Einkommensmöglichkeiten ermöglichen z.B. im Bereich Landschaftspflege.

Tab. M2/D1: Vorgehen bei der Szenarioerstellung inkl. Beispiel aus der 3. Rhonekorrektur – Integralmeliorationen Visp

Das Beispiel entspricht dem als optimal bewerteten Szenario 1A, welches mit den beteiligten Landwirten sowie den Vertretern der Dienststelle für Landwirtschaft und der Oberwalliser Landwirtschaftskammer für das Oberwallis (Raum Brig-Raron) ausgearbeitet wurde. Für den gleichen Abschnitt wurden noch zwei weitere Szenarien aufgestellt. Für alle weiteren Abschnitte im Mittel- und Unterwallis bis und mit Chablais wurden ebenfalls verschiedene Entwicklungsszenarien entwickelt und bewertet. Siehe auch Bericht: "Nachhaltige Walliser Landwirtschaft" – Entwicklungsperspektiven der Landwirtschaft in der Rhoneebene von Oberwald bis St.Gingolph und mögliche Synergien mit der 3. Rhonekorrektur. Synthesebericht, Montreux, November 2005.

Anhang 2E: Methoden zur Szenarioentwicklung und Strategiefindung

Nachfolgend werden verschiedene Methoden des strategischen Managements vorgestellt, die sich gut als Hilfsmittel für die Szenarioentwicklung innerhalb einer LP einsetzen lassen. Diesen Methoden gemeinsam ist die Reduktion komplexer oder abstrakter Einflüsse auf eine überschaubare und handhabbare Anzahl von Faktoren. Die verschiedenen Einflüsse einzelner Faktoren können auf diese Weise anhand einer anschaulichen Grafik dargestellt, ausgewertet und in einer entsprechenden Strategie berücksichtigt werden.

Aus der Szenarioentwicklung eine Strategie entwickeln

Die nachfolgend beschriebenen Methoden werden für zwei Arbeitsschritte verwendet. Zum ersten können damit verschiedene Szenarien einer zukünftigen landwirtschaftlichen Entwicklung zusammengestellt und gedanklich durchgespielt werden. Dabei spielt die Beurteilung der inneren und äusseren Einflussfaktoren eine zentrale Rolle (siehe auch Anhang 2D). Die Bewertung zeigt, welches der Szenarien als das optimale angesehen wird.

Zum zweiten kann daraus eine Strategie abgeleitet werden. Sie konkretisiert einerseits die geplante, zukünftige landwirtschaftliche Entwicklung und zeigt andererseits auf, welche Voraussetzungen zu schaffen sind, damit diese Strategie auch umgesetzt werden kann. Die aufgeführten Methoden helfen, die dazu notwendigen Randbedingungen und Massnahmen konkreter zu fassen und zu bestimmen. Damit wird auch die Bestimmung des Referenzzustandes unterstützt und ergänzt. Die Ergebnisse sind Voraussetzungen für die konkrete Zielentwicklung im nachfolgenden Zielmodul (Modul 3).

Die Szenarioentwicklung und Strategiefindung sind zudem ein wichtiger Bestandteil des partizipativen Prozesses. Insbesondere die direkt betroffenen Landwirte, Behörden und Organisationen sollten dazu aktiv beteiligt werden. Die frühe Einbindung der Akteure gewährleistet die inhaltliche Vollständigkeit der Strategien und ermöglicht die frühzeitige Konsensbildung bezüglich der generellen Ausrichtung einer LP.

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse⁷ stellt die Stärken (**Strength**) und Schwächen (**Weaknesses**) den Chancen (**Opportunities**) und Gefahren (**Threats**) gegenüber und versucht aus deren Kombinationen mögliche Entwicklungsstrategien aufzuzeigen (Tab. M2/E1).

Ziel der Analyse ist es, eine Grundlage zu liefern, auf der wirksame Strategien entwickelt werden können, die zeitgleich Stärken und Chancen maximieren sowie Schwächen und Gefahren minimieren.

Unter Stärken und Schwächen werden Bereiche verstanden, welche durch eine LP direkt beeinflusst oder durch diese ausgelöst werden können (z.B. Veränderungen in der Produktion). Als Chancen und Gefahren werden Entwicklungen im Umfeld gesehen, die durch eine LP nicht direkt beeinflusst werden können (z.B. Entwicklungen im Tourismus).

⁷ Beispiel Literatur: STEINIGER, H. (2003): Die SWOT-Analyse. Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats. www.edditrex.de/scripts/consulting/swot_analyse.pdf (2006-05-12).

SWOT-Matrix	O Chancen (Opportunities)	T Gefahren (Threats)
S Stärken (Strengths)	SO – Strategien: Welche Stärken passen zu welchen Chancen? Anhand von SO-Kombinationen (Stärken / Chancen) können Möglichkeiten verfolgt bzw. Chancen genutzt werden, die zu den Stärken der betrachteten Landwirtschaft passen.	ST – Strategien: Welchen Gefahren kann mit welchen Stärken entgegen getreten werden? Mit den ST-Kombinationen (Stärken / Gefahren) werden Strategiemöglichkeiten aufgezeigt, mit welchen die vorhandenen Stärken zu Abwendung von Bedrohungen genutzt werden können.
W Schwächen (Weaknesses)	WO – Strategien: Wie können Schwächen in Chancen umgewandelt werden? Auf der Grundlage von WO-Kombinationen (Schwächen / Chancen) sollen Strategien entwickelt werden, mit der bestehende Schwächen beseitigt und neue Möglichkeiten genutzt werden.	WT – Strategien: Wie kann grösserer Schaden abgewendet werden? Mit Hilfe der WT-Kombinationen (Schwächen / Gefahren) werden Verteidigungsstrategien entwickelt, damit Schwächen nicht auf ein bedrohliches Mass anwachsen.

Tab. M2/E1: Prinzip der SWOT-Analyse

SWOT-Analyse: Sie bietet die Möglichkeit, durch die aktive Einbindung der Akteure sowohl den IST-Zustand als auch den Handlungsspielraum bzw. die möglichen zukünftigen Entwicklung zu veranschaulichen. Der IST-Zustand und die Entwicklungsmöglichkeiten werden gemeinsam erarbeitet und sind deshalb aufeinander abgestimmt und konsensfähig. Die komplexen Sachverhalte werden durch die Reduktion auf jeweils wenige Kernpunkte veranschaulicht und Teilaspekte untergliedert. Diese Untergliederung erleichtert die spätere Entwicklung der Strategie für die LP. Zudem lässt sich eine SWOT-Analyse thematisch gliedern, womit verschiedene SWOT-Matrizen entstehen.

Vorgehen (Tab. M2/E2):

- Im Rahmen der partizipativen Einbindung der Akteure werden gemeinsam nach möglichen Stärken und Chancen aber auch die Schwächen und Gefahren gesucht. Unter der Anleitung eines Moderators und eventuell mit Hilfe einer Gewichtung der Ergebnisse soll ein Konsens über die Einträge zu den Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren erreicht werden.
- Im Folgenden werden die Einträge in den vier Randfeldern der SWOT-Matrix systematisch nach möglichen SWOT-Kombinationen (Kernfelder der SWOT-Matrix) abgesucht.
- Die Suche nach den SWOT-Kombinationen erfolgt auf der Grundlage von vier Fragen zu Stärken und Chancen (SO-Kombinationen), Stärken und Gefahren (ST-Kombinationen), Schwächen und Chancen (WO-Kombinationen) sowie Schwächen und Gefahren (WT-Kombinationen).

Diese Verknüpfung von Einflussfaktoren erfolgt vor dem Hintergrund, die Stärken und Chancen für die LP zu nutzen und die Gefahren und Schwächen zu minimieren. Das heisst, neben der Veranschaulichung des Ist-Zustands werden bereits die Grundideen und Leitsätze für mögliche Massnahmen und Ziele formuliert.

<h1>SWOT-Matrix</h1>	Chancen (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • Natur, Landschaft • Tourismus • Gute Lage zu den Märkten • Marktöffnungen • Regionale Zusammenarbeit • Nachfrage nach Bio-Produkten • Nachfrage nach sanfterm Tourismus • Gutes Produktimage 	Gefahren (Threats) <ul style="list-style-type: none"> • Periphere Lage • Abwanderungstendenzen • Abbau im Service Public • Handelshemmnisse • Branchenabhängigkeit • Risiko von Überkapazitäten • Unsichere bzw. sinkende Marktpreise • usw.
Stärken (Strengths) <ul style="list-style-type: none"> • Gutes Image (Landwirtschaft) • Regionale Verarbeitung (Käserei, Metzgerei) • Hoher Anteil an Bio-Produktion • Laufende Meliorationsprojekte • Innovative Landwirte • Qualitativ hochwertige Produkte • Hohe Professionalität 	SO - Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Imagepflege (biologische / naturnahe Produktion) • Erschliessung neuer Märkte • Regional- und Direktvermarktung • Produktion von Spezialitäten • Rationalisierungen • Angebotserweiterung: landw. Produkte, gemeinwirtschaftlichen Dienstleistungen • 	ST - Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Abgewanderte Einheimische als Konsumenten ansprechen • Konzentration der Vermarktung auf bestimmte Regionen • Neue Marketingstrategien (z.B. im Tourismus) •
Schwächen (Weaknesses) <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzrückgang in Produktionsarten • Saisonale Differenz zwischen Ernte und grösster Nachfrage • Abhängigkeit von wenigen grossen Abnehmern • Angst vor Veränderungen • Strukturschwäche • Hohe Produktionskosten • usw. 	WO - Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Diversifizierung in neue Bereiche oder Branchen (z.B. Gewinnung von Ökostrom aus Biogas) • Ausbau der Lagerhaltung • Gründung von Innovationsforen • Labeling • 	WT - Strategien <ul style="list-style-type: none"> • Konzentration / Diversifizierung der Produktionsarten • Eigene Vermarktungsorganisation (als starker Partner gegenüber den Abnehmern und im politischen Lobbying) •

Tab. M2/E2: Beispiel einer SWOT-Analyse. Die Stichworte sind als Beispiele für Themen anzusehen, die es innerhalb einer solchen Analyse zu berücksichtigen gilt.

Portfolio-Analyse

Die Portfolio-Analyse⁸ ist ein **Instrument zur Unterstützung strategischer Planungen**, indem marktwirtschaftlich komplexe Zusammenhänge und damit die eigenen unternehmerischen Potenziale in eine anschauliche grafische Darstellung (Abb. M2/E1) überführt und ausgewertet werden.

Im Zusammenhang mit der LP können mit dieser Methode die Stärken möglicher Partner bei der Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte beurteilt werden. Ziel der Analyse ist die effiziente Unterstützung von landwirtschaftlichen Verarbeitungs- und Vermarktungsprojekten.

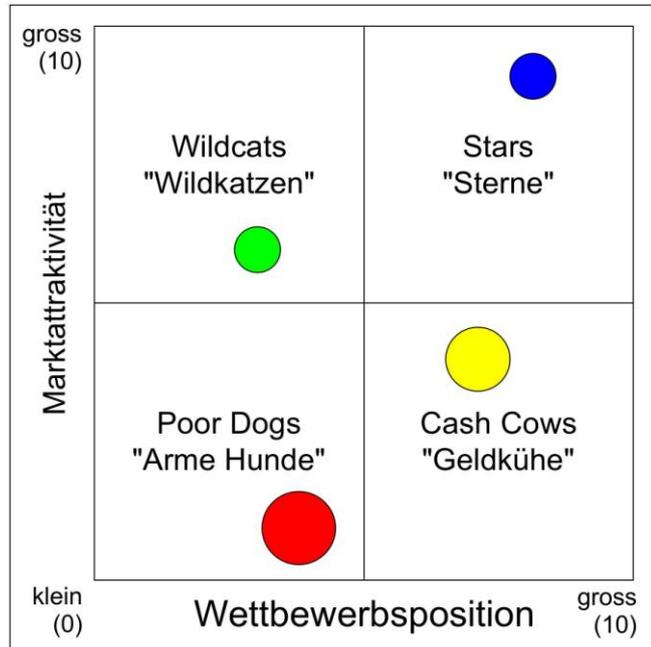
Grundlage bildet eine Marktattraktivitäts-/Wettbewerbspositions-Matrix, in der auf Ebene von Branchen die Zukunftsperspektiven (Marktattraktivität) und der Marktanteil (Wettbewerbsposition) gegeneinander abgewogen werden.

Die Marktattraktivität gibt die Zukunftsaussicht einer Unternehmung bzw. Branche auf landesweiter Ebene wieder. Die Wettbewerbsposition ist die Stärke (Marktposition) einer regionalen Branche im Vergleich zur gesamten Schweiz.

⁸ Beispiel Literatur: LOMBRISIER, R. & ABPLANALP P.A. (1998): Strategisches Management: Visionen entwickeln, Strategien umsetzen, Erfolgspotenziale aufbauen, Versus Verlag AG, Zürich, 468 S. (2. Aufl.).

Die Bewertung beruht auf statistischen Daten (z.B. zu Branchenumsätzen und Mitarbeiterzahlen) sowie Expertenmeinungen (Fremd- und Eigeneinschätzungen) und bildet aufgrund der Analyse der branchenspezifischen Ist-Zustände eine Grundlage zur Definition von Zielen und Strategien.

Abb. M2/E1: Marktattraktivitäts-/Wettbewerbs-Positions-Matrix zur Portfolio-Analyse



Erklärung zu Abbildung M2/E1:

Die **Grösse des Datenpunkts** entspricht dem Wert des verwendeten Indikators (z.B. Umsatz- oder Mitarbeiterzahlen). Anhand der 4 Quadranten erfolgt eine Situationszuordnung.

Die **Lage des Datenpunkts** im Diagramm gibt die Beurteilung bezüglich der Wettbewerbsposition (X-Achse) und Marktattraktivität (Y-Achse) wieder.

- **"Poor Dogs"** sind Branchen oder Bereiche, in denen sowohl die Zukunftsaussichten als auch die Stärke der betrachteten Branche negativ beurteilt werden; d.h. bei einem schrumpfenden Markt und einem geringem Marktanteil sind nur geringe Entwicklungsperspektiven der Branche auszumachen.
- **"Wildcats"** haben eine hohe Marktattraktivität, jedoch wird das Potenzial dieser Branche wenig genutzt, die Wettbewerbsposition ist schlecht; d.h. der Markt wächst in diesem Sektor, ohne das in gleichem Masse bereits davon profitiert werden könnte.
- **"Cashcows"** sind aufgrund der guten Wettbewerbsposition derzeit rentable Branchen, weisen aber in einem schrumpfenden Marktumfeld schlechte Perspektiven für die Zukunft auf; d.h. das vorhandene Potenzial wird bereits weitgehend genutzt, weitere Investitionen in die Entwicklung der Branche lohnen aber kaum noch.
- **"Stars"** werden sowohl in der Attraktivität wie auch in der Branchenstärke positiv beurteilt. Sie weisen bei einem hohen Anteil der Branche eine gute Zukunftsperspektive auf; d.h. sie sind die Zugpferde der zukünftigen Entwicklung.

Portfolio-Analyse: Anhand der Portfolio-Analyse lassen sich die verschiedenen (Vermarktungs-) Bereiche bzw. Potenziale für sowohl landwirtschaftliche als auch landwirtschaftsnahe Produkte erkennen und konkretisieren, die für die zukünftige Entwicklung der Landwirtschaft und damit für die zukünftige Strategie eine prioritäre Rolle spielen werden.

Anhang 2F: Überprüfung übergeordneter Strategien

Strategien (Checkliste)		nach Raumbezug			
		landesweit (*)	kantonal (*)	regional / lokal (*)	
nach Themenbezug	Landwirtschaftspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Nationale agrarpolitische Strategien Internationale Strategien (WTO, EU usw.) Entlastungsprogramme, Finanzierungsmechanismen Sachpläne Bund 	<ul style="list-style-type: none"> Mehrwahresprogramme zur Landwirtschaftsförderung Strukturverbesserungsprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtmeliorationen Nutzungspläne 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓ ✓
	Regionalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> Strategien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, Anziehungskraft und Innovation Kombination Raumplanung – Landwirtschaft 	<ul style="list-style-type: none"> Unterstützungsprogramme für den Strukturwandel Strategien zur dezentralen Besiedlung 	<ul style="list-style-type: none"> Landschaftsentwicklungskonzepte (LEK) Regionale Entwicklungsprojekte im Rahmen der Regionalpolitik Entwicklungskonzepte Konzepte für Naturpärke 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓
	Raumordnungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Raumentwicklungsberichte Raumordnungsprogramme 	<ul style="list-style-type: none"> Kantonale Richtplanungen Raumordnungskonzepte 	<ul style="list-style-type: none"> Kommunale Richtplanungen Zonenpläne 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓
	Bereichsspezifische Strategien	<ul style="list-style-type: none"> Leitbilder, z.B. zu Landschaften, Fließgewässern, usw. Inventare und Listen, z.B. zu Landschafts- und Artenschutz 	<ul style="list-style-type: none"> Landschaftsentwicklungsprogramme Programme zur Wirtschaftsförderung Tourismus-Strategien 	<ul style="list-style-type: none"> Ortsplanungen Kommunale Wirtschafts- und Tourismusförderung Strategien zur Förderung der Lebensqualität 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓

Tab. M2/F1: Checkliste zur inhaltlichen Überprüfung und Anwendung bestehender Strategien nach Raum- und Themenbezug (*= für die LP zu beachten).

Strategien (Checkliste)		nach Raumbezug			
		landesweit (*)	kantonal (*)	regional / lokal (*)	
nach Themenbezug	Landwirtschaftspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Agrarpolitik 2011 (AP 2011) Sachplan Fruchtfolgeflächen 	<ul style="list-style-type: none"> Planungsbericht "Landwirtschaft AARGAU" Mehrwahresprogramm "Strukturverbesserungen" Strategiekonzept "Landwirtschaft" des WWF, AG 	<ul style="list-style-type: none"> Kulturlandplan Küttingen (Nutzungsplan) Flurwegsanieierung Küttingen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓
	Regionalpolitik	<ul style="list-style-type: none"> Neue Regionalpolitik (NRP) 	<ul style="list-style-type: none"> Agglomerationsprogramm Aargau-Ost (Verkehr und Siedlung) 	<ul style="list-style-type: none"> Vorplanung Moderne Melioration Küttingen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓
	Raumordnungspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Raumentwicklungsbericht 2005 Grundzüge der Raumordnung Schweiz 	<ul style="list-style-type: none"> Gesamtstrategie "raumentwicklungAARGAU" Richtplan des Kt. Aargau Raumordnungskonzept des Kantons Aargau 	<ul style="list-style-type: none"> Teilregulierung NK107 Bauzonenplan Küttingen 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓
	Bereichsspezifische Strategien	<ul style="list-style-type: none"> Strategie Nachhaltige Entwicklung 2002 Leitbild Fließgewässer Schweiz- Für eine nachhaltige Gewässerpolitik Landschaft 2020 – Leitbild 	<ul style="list-style-type: none"> Gewässerschutzstrategie Aargau Mehrwahresprogramm Natur 2001 des Kantons Aargau Gesamtverkehrsstrategie "mobilität AARGAU" 	<ul style="list-style-type: none"> Genereller Entwässerungsplan (GEP) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ✓ ✓

Tab. M2/F2: Checkliste am Beispiel der Vorplanung zur Modernen Melioration Küttingen, Kanton Aargau (*= für die LP zu beachten).

Anhang 2G: Berücksichtigung wichtigsten nationalen Gesetzgebungen

Gesetzesnummer	Titel
LANDWIRTSCHAFT	
SR 910.1	Bundesgesetz über die Landwirtschaft (Landwirtschaftsgesetz, LwG)
SR 910.13	Verordnung über die Direktzahlungen an die Landwirtschaft (Direktzahlungsverordnung, DZV)
SR 910.14	Verordnung über die regionale Förderung der Qualität und der Vernetzung von ökologischen Ausgleichsflächen in der Landwirtschaft (Öko-Qualitätsverordnung, ÖQV)
SR 913.1	Verordnung über die Strukturverbesserungen in der Landwirtschaft (Strukturverbesserungsverordnung, SVV)
SR 916.010	Verordnung über die Unterstützung der Absatzförderung für Landwirtschaftsprodukte (Landwirtschaftliche Absatzförderungsverordnung)
SR 211.412.11	Bundesgesetz über das bäuerliche Bodenrecht (BGBB)
SR 211.412.110	Verordnung über das bäuerliche Bodenrecht (VBB)
SR 221.213.2	Bundesgesetz über die landwirtschaftliche Pacht (LPG)
SR 221.213.21	Verordnung über die vollständige Inkraftsetzung des Bundesgesetzes über die landwirtschaftliche Pacht
SR 221.213.221	Verordnung über die Bemessung des landwirtschaftlichen Pachtzinses (Pachtzinsverordnung)
NATUR- und UMWELTSCHUTZ	
SR 814.01	Bundesgesetz über den Umweltschutz (Umweltschutzgesetz, USG)
SR 814.011	Verordnung über die Umweltverträglichkeitsprüfung (UVPV)
SR 814.12	Verordnung über Belastungen des Bodens (VBBo)
SR 814.20	Bundesgesetz über den Schutz der Gewässer (Gewässerschutzgesetz, GSchG)
SR 814.201	Gewässerschutzverordnung (GSchV)
SR 451	Bundesgesetz über den Natur- und Heimatschutz (NHG)
SR 451.1	Verordnung über den Natur- und Heimatschutz (NHV)
SR 451.11	Verordnung über das Bundesinventar der Landschaften und Naturdenkmäler (VBLN)
SR 451.31	Verordnung über den Schutz der Auengebiete von nationaler Bedeutung (Auenverordnung)
SR 451.32	Verordnung über den Schutz der Hoch- und Übergangsmoore von nationaler Bedeutung (Hochmoorverordnung)
SR 451.33	Verordnung über den Schutz der Flachmoore von nationaler Bedeutung (Flachmoorverordnung)
SR 451.34	Verordnung über den Schutz der Amphibienlaichgebiete von nationaler Bedeutung (Amphibienlaichgebiete-Verordnung; AlgV)
SR 451.35	Verordnung über den Schutz der Moorlandschaften von besonderer Schönheit und von nationaler Bedeutung (Moorlandschaftsverordnung)
SR 921.0	Bundesgesetz über den Wald (Waldgesetz, WaG)
SR 923.0	Bundesgesetz über die Fischerei (BGF)
SR 923.01	Verordnung zum Bundesgesetz über die Fischerei (VBGF)
-	Verordnung zum Schutz der Trockenwiesen und -weiden (TWWV, in Vorbereitung)
WASSERBAU	
SR 721.100	Bundesgesetz über den Wasserbau (Wasserbaugesetz, WBG)
SR 721.100.1	Verordnung über den Wasserbau (Wasserbauverordnung, WBV)
RAUMPLANUNG	
SR 700	Bundesgesetz über die Raumplanung (Raumplanungsgesetz, RPG)
SR 700.1	Raumplanungsverordnung (RPV)
SR 704	Bundesgesetz über Fuss- und Wanderwege (FWG)
SR 725.11	Bundesgesetz über die Nationalstrassen (NSG)
SR 742.101	Eisenbahngesetz (EBG)
-	Verordnung über den Schutz der historischen Verkehrswege (VIVS, in Vorbereitung)

Tab. M2/G1: Übersicht zu den wichtigsten nationalen Gesetzgebungen, die bei einer LP allenfalls zu berücksichtigen sind.

Anhang Modul 3: ZIELSYSTEM und INDIKATOREN

Anhang 3A: Dreiteiliges und mehrteiliges Zielsystem

Variante A: Standardaufbau eines dreiteiligen Zielsystems

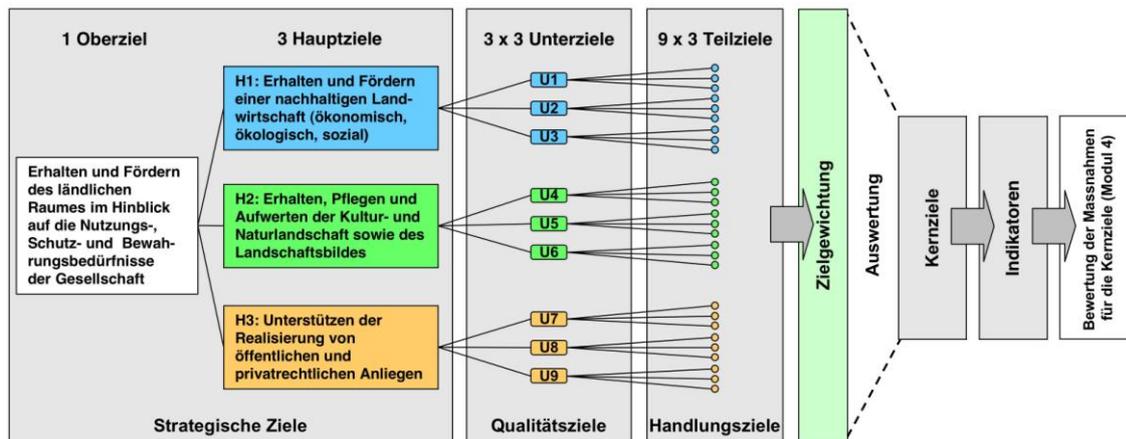


Abb. M3/A1: Beispiel für den hierarchischen und symmetrischen Aufbau eines dreiteiligen Standard-Zielsystems

Das dreiteilige Zielsystem hat sich in der aktuellen Praxis der modernen Meliorationen gut bewährt⁹. Der Aufbau beinhaltet die folgenden Grundsätze und Komponenten:

- Mit dem Oberziel "Erhaltung und Förderung des ländlichen Raumes im Hinblick auf die Nutzungs-, Schutz- und Bewahrungsbedürfnisse der Gesellschaft" wird die gesamte Gesellschaft angesprochen, d.h. auch die Vertreter von nichtlandwirtschaftlichen Interessen. Es geht somit nicht nur um eine rein wirtschaftliche Entwicklung, bzw. nur um die Nutzung des ländlichen Raumes, sondern ebenso um den Schutz der Natur, die Bewahrung landschaftlicher, kultureller und ideeller Werte, usw.
- Die drei Hauptziele in den Bereichen Landwirtschaft – Natur und Landschaft – Öffentlich-rechtliche Anliegen umfassen die wichtigsten Aktionsbereiche, die heute zu einem landwirtschaftlichen Entwicklungs- oder Strukturverbesserungsprojekten gehören. Der wichtigste Aspekt dieser Dreiteilung ist deren Gleichwertigkeit als Grundlage bei der Umsetzung des integralen Ansatzes. Gleichzeitig ist es ein wichtiges Signal der Landwirtschaft an andere Interessensvertreter, dass die ökologischen und öffentlich-rechtlichen Anliegen ein unverzichtbarer Bestandteil landwirtschaftlicher Projekte sind.
- Die nachfolgenden Unter- und Teilziele werden dem jeweiligen Fall angepasst. Die erneute Dreiteilung bewirkt die Konzentration auf die wichtigsten Ziele und vermeidet den Eindruck unterschiedlicher Gewichtung. Die Unterziele haben die Aufgabe, das Hauptziel in Unterbereiche zu ordnen, in denen eine konkrete Verbesserung erreicht werden soll. Die Teilziele übersetzen diese in konkrete Handlungsziele.

⁹ Schweizerische Vereinigung für Strukturverbesserungen und Agrarkredite (VSVAK), Bundesamt für Landwirtschaft (BLW) (Hrsg.): Instrumente zur Planung und Durchführung moderner Meliorationen. Wegleitung zur Anwendung der Nutzwertanalyse (NWA) zur Bestimmung und Bewertung des öffentlichen und privaten Nutzens moderner Meliorationen. Bern 2004.

Variante B: Mehrteiliges Zielsystem mit 4-5 Hauptzielen und 3 Zielebenen

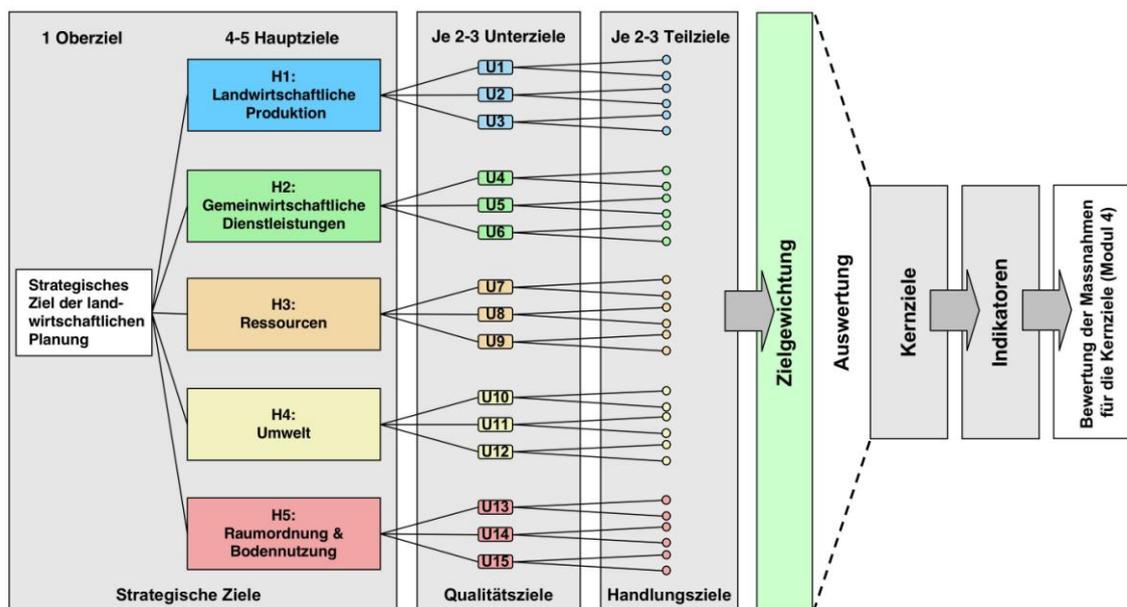


Abb. M3/A2: Aufbau eines breiteren Zielsystems mit 4-5 Hauptzielen entsprechend den 5 Bereichen der Analyse

Umfasst eine LP ein breiteres räumliches und thematisches Feld, etwa im Rahmen einer übergeordneten Planung oder eines grösseren Infrastrukturprojektes, kann das Zielsystem erweitert werden. Der symmetrische und hierarchische Aufbau und die damit verbunden Grundsätze bleiben die gleichen. Für die Erweiterung sollten folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Die Hauptziele sollten sich auf die fünf Sachbereiche im Analysemodul beziehen. Dadurch ergibt sich eine durchgehende Verbindung zwischen den Ausgangsbereichen (Modul 1), den Elementen der Szenarien und Strategie (Modul 2) und den Hauptzielen des Zielsystems. Dabei ist es nicht zwingend, dass zu allen fünf Bereichen ein Hauptziel bestimmt wird.
- Wenn die Zahl der Hauptziele auf 4-5 erweitert wird, nimmt die Anzahl der Unter- und Teilziele entsprechend zu. Erfahrungsgemäss geht bei zu vielen Teilzielen die angestrebte Übersicht verloren und eine Zielgewichtung ist für die Teilnehmenden schwieriger. Es empfiehlt sich daher die jeweilige Anzahl Unter- und Teilziele so zu wählen, dass sich insgesamt nicht mehr als 30 Teilziele ergeben (z.B. 5 Haupt-, je 2 Unter- und 3 Teilziele = total 30 Teilziele oder 5 Haupt-, je 2 Unter- und 2 Teilziele = total 20 Teilziele).

Die Wahl dieser Aufteilung muss sich nach der aktuellen Situation und Problemstellung richten. Entscheidend ist, dass die Teilziele soweit konkretisiert sind, dass sich daraus konkrete Massnahmen ableiten lassen.

- Im Rahmen der Analyse und Strategiefindung werden die agrarwirtschaftlichen und sozio-ökonomischen Aspekte innerhalb von drei der insgesamt fünf Sachbereiche berücksichtigt: *Landwirtschaftliche (und nichtlandwirtschaftliche) Produktion* (Bereich 1), *Gemeinwirtschaftliche Dienstleistungen* (Bereich 2), *Technische Ressourcen* (Bereich 3). Damit können auch die ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Ziele gut in das vier- bis fünfteilige Zielsystem aufgenommen werden. Abhängig von der Fragestellung besteht auch die Möglichkeit, ein eigenes agrarwirtschaftliches oder sozio-ökonomisches Hauptziel zu formulieren. Damit entsteht eine weitere Variante des Zielsystems, was in Abbildung M3/1 mit der Bezeichnung „Zielsystem Variante n“ angedeutet ist.

Variante C: Vereinfachtes mehrteiliges Zielsystem mit 5 Hauptzielen und 2 Ziel-ebenen

Das nachfolgende Beispiel stammt aus der LP Oberes Goms (2007) und zeigt, dass ein Zielsystem auch mit 5 Hauptzielen und nur 2 Zielebenen thematisch breiter gefasst werden kann.

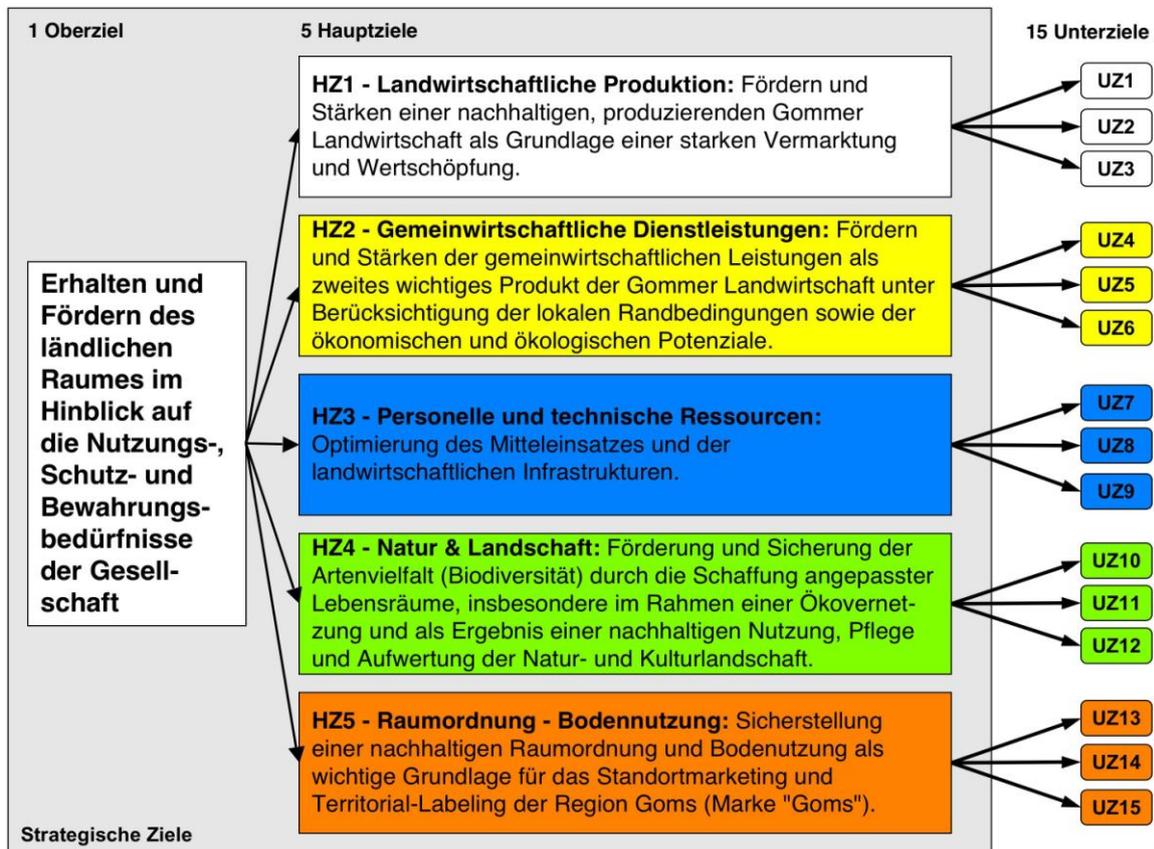


Abb. M3/A3: Oberziel und Hauptziele im Zielsystem der LP "Oberes Goms"

Im Falle der LP Oberes Goms wurde diese Variante gewählt, weil die Unterteilung bis auf die Stufe von Unterzielen genügte. Zum einen zeigte sich, dass die in der folgenden Tabelle ausformulierten Unterziele bereits genügend konkret formuliert waren, damit im Modul 4 Massnahmenkonzepte abgeleitet werden konnten, welche wiederum verschiedene Komponenten enthielten (siehe dazu auch Modul 4, Abb. M4/2 und M4/3). Zum anderen entsprach es nicht dem eigentlichen Zweck der LP Oberes Goms bis auf die Ebene von detaillierten Teilzielen vorzustoßen. Die Hauptaufgabe der LP bestand darin, grundsätzlich eine nachhaltige Entwicklungsstrategie für die Landwirtschaft und den ländlichen Raum im Oberen Goms zu erarbeiten.

Das Beispiel verdeutlicht, wie flexibel Zielsysteme auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst werden können und dabei das wichtige Prinzip der Hierarchie und Symmetrie erhalten bleibt.

schatfliche Pro-	UZ1: Der biologische Landbau soll weiter gefördert werden, damit die regionalen und landschaftlichen Stärken des Goms in den landw. Produkten wiedergespiegelt werden.
------------------	--

	UZ2: Anpassen, Verbessern und Ausbau der Produktion von qualitativ hochwertigen, spezialisierten und vollständig deklarierten Bergprodukten, welche die Bergregion repräsentieren und als Träger der Marke "Goms" im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen, nationalen und auch internationalen Märkte auftreten.
	UZ3: Markante Verbesserung und Optimierung der regionalen Verarbeitung, Veredelung und Vermarktung, u.a. als Teil der Inneralpinen Region "PREGO", als Grundlage für eine möglichst hohe regionale Wertschöpfung.
Gemeinwirtschaftliche Leistungen	UZ4: Ausarbeiten und Weiterentwickeln von Betriebskonzepten, welche die gemeinwirtschaftlichen (ökologischen) Leistungen in den Bereichen der Landschaftspflege und Förderung der Artenvielfalt als anerkanntes "Produkt" der Gommer Landwirtschaft beinhalten.
	UZ5: Schutz und Erhalt der landwirtschaftlich wertvollen Flächen als Produktionsbasis professioneller Vollerwerbsbetriebe.
	UZ6: Ausscheiden von mindestens 10% der landwirtschaftlichen Nutzfläche im Talboden und 40% in Hanglagen und Ausfahrten als Ökologische Ausgleichsfläche (ÖAF) in Abstimmung mit einem integralen Vernetzungsprojekt.
Personelle & technische Ressourcen	UZ7: Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit unter Berücksichtigung neuer Arbeitsmodelle und Arbeitsteilungen zur betrieblichen Optimierung, zur Senkung der Arbeitsbelastung, zur optimalen Auslastung der Maschinen und Anlagen sowie zur Sicherung der Nachfolge.
	UZ8: Fördern der Aus- und Weiterbildung, des Erfahrungsaustausches sowie der sektorübergreifenden Zusammenarbeit insbesondere mit dem Tourismus und der Regionalentwicklung (REGION GOMS und Gemeinden).
	UZ9: Vorbereitung und Durchführung eines Projektes zur regionalen Entwicklung (gemäss Art. 93 Abs. 1 Bst. c LwG) mit dem Ziel, die vorhanden Infrastrukturen mit entsprechenden Strukturverbesserungsmassnahmen primär zu sanieren und wo notwendig zu ergänzen oder auszubauen: Integrales Flächennutzungskonzept sowie Massnahmen in den Bereichen Be- und Entwässerung, Erschliessung (multifunktionales Wegnetz) und Güterzusammenlegung.
Natur & Landschaft	UZ10: Schutz und nachhaltige Bewirtschaftung der Ressourcen Wasser und Boden sowie Erhaltung und Förderung der Artenvielfalt (Biodiversität), als Ausdruck des tier- und pflanzengenetischen Reichtums der Region.
	UZ11: Durchführen eines regionalen Ökovernetzungsprojektes (unter dem Titel "ÖkoGoms") zur Koordination und Kombination der verschiedenen landwirtschaftlichen und ökologischen Flächen mit den Vernetzungselementen am Talboden und Hangfuss (inklusive Ausfahrten) sowie den Gewässerräumen der Rhone und ihrer Seitenbäche.
	UZ12: Verbessern und Wiederherstellen der natürlichen Dynamik der Fliessgewässer unter Miteinbezug bestehender Schutzgebiete sowie als Teil des Ökovernetzungsprojektes.
Raumordnung & Bodennutzung	UZ13: Sicherstellung einer nachhaltigen Landnutzung durch die raumplanerische Koordination der verschiedenen Flächen- und Nutzungsansprüche im ländlichen Raum: Flächenbereitstellung für Gemeindeinfrastrukturen, private Vorhaben, Tourismus und Rhoneaufweitungen; Nutzungsanpassungen im Bereich der Naturgefahren und Restrisikoflächen der R3.
	UZ14: Enge Kooperation mit dem Tourismus zur Einrichtung eines "Schaufensters" für die Gommer Landwirtschaft mit dem Ziel einer Imageverbesserung und verbesserten Wertschätzung der landwirtschaftlichen Leistungen sowie zur Optimierung des Standortmarketings und Territorial-Labelings der Region Goms (Marke "Goms").
	UZ15: Anpassen der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen: Erhöhung der Rechtsicherheit im Grundstücksverkehr und Verbesserung der Bewirtschaftung durch Arrondierung (Güterzusammenlegung).

Tab. M3/A1: Unterziele der LP "Oberes Goms"

Anhang 3B: Beispiel eines dreiteiligen Zielsystems inklusive Indikatorenset

Basis: Beispiel Moderne Melioration Küttigen, Kt. AG, 2006

Oberziel: Erhalten und Fördern des ländlichen Raumes im Hinblick auf die Nutzungs-, Schutz- und Bewahrungsbedürfnisse der Gesellschaft			
Hauptziele	Unterziele	Teilziele	Indikator (Kurzbeschreibung)
H1: Erhalten und Fördern einer nachhaltigen Landwirtschaft (ökonomisch, ökologisch, sozial)	U1: Landwirtschaftliche Produktion: Ökonomische und soziale Stärkung der professionellen Landwirtschaft	T1: Anpassen und Verbessern der generellen landw. Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse (unter Miteinbezug der Möglichkeiten für eine landwirtschaftsnahe Produktion).	I1: Erforderliche Fläche (in % der gesamten LN), welche für eine effiziente Herstellung generell, für bestimmte oder landwirtschaftsnahe Agrarprodukte (z.B. Biomasse als Energieträger) zur Verfügung steht.
		T2: Anpassen und Verbessern der (lokal) spezialisierten landw. Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse.	I2: Erforderliche Fläche (in % der gesamten LN), welche für eine spezialisierte / zertifizierte Produktion (z.B. Labelprodukte) zur Verfügung steht.
		T3: Verbesserung der Verarbeitungs-, Veredelungs- und Vermarktungsmöglichkeiten (= Verbesserung der Wertschöpfung).	I3: Zunahme der Produktivität (in % oder CHF), ausgedrückt z.B. durch verringerte Produktionskosten, Mehrwert pro Produktionseinheit, Verhältnis zwischen den geplanten und realisierten Investitionen.
	U2: Technische Infrastruktur: Verbesserung der landwirtschaftliche Infrastruktur	T4: Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes (Be- und Entwässerung)	I4: Fläche (in % der LN) mit optimalem Bodenwasserhaushalt (z.B. natürlich und mittels Be- und Entwässerungseinrichtungen).
		T5: Optimierung der Erschliessung und Verbesserung der Wege.	I5: Flächenanteil der Parzellen (in % der LN), die über einen optimalen (direkten) Anschluss ans Wegnetz verfügen.
		T6: Optimierung und Neuorganisation der landw. Nutzflächen (betrifft Grundeigentum und Pacht).	I6: Verhältnis der Parzellenanzahl pro Eigentümer / pro Bewirtschafter. / Alternative: Verhältnis der durchschnittlichen Parzellengrösse, oder -form bzw. zwischen Eigen- und Pachtland.
	U3: Nachhaltige Landwirtschaft: Fördern und Schaffen integraler und nachhaltiger Nutzungskonzepte	T7: Schutz und Erhaltung der qualitativ hochwertigen landw. Nutzfläche, insbesondere der FFF.	I7: Anteil der hochwertigen Nutzflächen oder FFF (in % der LN).
		T8: Ermöglichen und integrieren einer Landwirtschaft im Nebenerwerb.	I8: Verhältnis zwischen dem Bedarf und der zur Verfügung stehenden Fläche (in %) für kleinräumige, extensive Nebenerwerbslandwirtschaft / Alternative: Anzahl der Nebenerwerbsbetriebe mit einer nachhaltigen ökonomischen Perspektive.
		T9: Fördern landw. Dienstleistungen im Bereich der Pflege und des Unterhalts der Kultur- und Naturlandschaft / Alternative: Förderung landwirtschaftsnahe Produktion z.B. von Biomasse als Energieträger).	I9: Ökofläche (in % der LN / der naturnahen Flächen), welche durch Landwirte gepflegt und unterhalten werden. / Alternative: Einkommen (in % des Gesamteinkommens), dass durch gemeinwirtschaftliche Dienstleistungen oder landwirtschaftsnahe Produkte generiert wird.

Tab. M3/B1a: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich Landwirtschaft) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006

Hauptziele	Unterziele	Teilziele	Indikator (Kurzbeschreibung)
H2: Erhalten, Pflegen und Aufwerten der Kultur- und Naturlandschaft und Aufwerten des Landschaftsbildes	U4: Natürliche Ressourcen: Schutz und nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen	T10: Sicherstellung des Quell- und Grundwasserschutzes.	I10: Anteile der Areale (in % der Gesamtfläche des Perimeters) für die Gewässerschutzmassnahmen (Schutzstatus, Nutzungsbeschränkungen usw.) getroffen wurden.
		T11: Fördern und Nutzung alternativer erneuerbarer Energiequellen (Biogas, Wind)	I11: Anteil erneuerbarer Energiequellen (in %) am gesamten landwirtschaftlichen Energiebedarf. / Alternative: Fläche (in % der LN), welche für die Produktion von erneuerbarer Energie genutzt wird.
		T12: Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion und Verdichtung)	I12: Anteil der Flächen (in % der LN), die als frei von Bodenschädigungen (Verdichtung, Erosion, Versalzung, Vernässung usw.) eingestuft werden.
	U5: Naturschutz: Schutz und Pflege der natürlichen Ökosysteme und Verbesserung von deren Vernetzung	T13: Sicherstellen einer ausreichenden Vernetzung der Lebensräume für Pflanzen und Tiere	I13: Grad der Umsetzung (in %) von ökologischen Vernetzungen gemäss dem nationalen, regionalen oder lokalen Vernetzungskonzept (als Mittelwert der Anteile von Länge und Fläche in %).
		T14: Fördern der Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen mit hohem ökologischem Wert und Potenzial.	I14: Anteil der Fläche (in % der Gesamtfläche des Perimeters), welche als ökologische Ausgleichsflächen ausgewiesen wurden.
		T15: Wiederherstellen / Verbessern der natürlichen Dynamik insbesondere von Fliessgewässern.	I15: Länge der Fliessgewässer (in % der Gesamtlänge), die hinreichende ökologische und morphologische Qualitäten (gemäss "Modulstufenkonzept") aufweisen.
	U6: Landschaftsschutz - Landschaftsentwicklung: Erhalten und Verbessern Natur- und Kulturlandschaft	T16: Schutz und Erhalt charakteristischer und ökologisch wertvoller Elemente der Natur- und Kulturlandschaft.	I16: Fläche / Anzahl der charakteristischen und speziellen Landschaftselemente die geschützt und unterhalten werden (in % der gesamten Landschaftselemente).
		T17: Reduktion der Fragmentierung durch die Schaffung neuer Lebensräume für Pflanzen und Tiere.	I17: Landschafts-/Nutzungsvielfalt: Anzahl (in %) verschiedener Landschafts-/Nutzungstypen pro definierter Raumeinheit. / Alternative: Landschafts-/Nutzungsbalance. Flächenverhältnis verschiedener Landschafts-/Nutzungstypen untereinander.
		T18: Nutzen von Synergien zwischen verschiedenen Landnutzungsformen (z.B. zwischen extensive Bewirtschaftung und Ökologie).	I18: Fläche (in % der LN), welche für mehr als eine der folgenden Funktionen/Nutzungen zur Verfügung steht: Landwirtschaft, Tourismus, Freizeit, Sicherheit, Ökologie, Ressourcen, Siedlung, Industrie und Gewerbe.

Tab. M3/B1b: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich Natur & Landschaft) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006

Hauptziele	Unterziele	Teilziele	Indikator (Kurzbeschreibung)
H3: Unterstützen der Realisierung von öffentlichen und privatrechtlichen Anliegen	U7: Landnutzung - Raumplanung: Sicherstellung einer nachhaltigen Landnutzung im Sinne der Umsetzung der Richt- und Nutzungsplanung	T19: Ermöglichen der Landbereitstellung für öffentliche Zwecke und für eine zukunftsfähige Gemeindeinfrastruktur (Erschliessung, Bauvorhaben etc.).	I19: Mittelwert aus den Anteilen der Fläche und Länge in % des Gesamtperimeters bzw. des Wegnetzes, welcher in die öffentliche Hand überführt wird.
		T20: Treffen der notwendigen Vorkehrungen zum Schutz vor möglichen Naturgefahren (z.B. Hochwasser bei Kleingewässern, Rutschungen).	I20: Fläche (in %), welche für das Risikomanagement von Naturgefahren bereitgestellt und entsprechend verwaltet wird, im Verhältnis zur gesamten, von Naturgefahren bedrohten Fläche.
		T21: Koordination und Abstimmung von Nutzungsänderungen und Nutzungskonflikten (z.B. Koordination mit weiteren Projekten, Entwicklung von Siedlungen, Material- und Deponiebewirtschaftung).	I21: Fläche (in % der Gesamtfläche des Perimeters) mit abgestimmter, sich nicht widersprechender multifunktionaler Nutzung.
	U8: Naherholung und Agrotourismus: Verbesserung und Koordination der notwendigen Infrastrukturen für Naherholung und Agrotourismus	T22: Vervollständigen eines multifunktionalen Wegnetzes unter Berücksichtigung der zahlreichen auch nicht-landwirtschaftlichen Nutzungen (z.B. Wandern, Spazieren, Radfahren, Reiten, Schwimmen usw.).	I22: Länge des Wegnetzes (in % der gesamt Weglänge) mit multifunktionaler Nutzung.
		T23: Bereitstellen der notwendigen Flächen und Infrastrukturen für die Naherholung (z.B. Picknick- oder Grillplätze, Aussichtspunkte, Parkplätze).	I23: Verhältnis der gewünschten und realisierten Fläche (in %), die für Freizeitaktivitäten und Naherholung zur Verfügung steht.
		T24: Unterstützung von Betrieben bei der Entwicklung von Angeboten im Agrotourismus.	I24: Anzahl der realisierten, verbesserten und ausgeweiteten Projekte im Verhältnis zu den geplanten und gewünschten Projekten.
	U9: Landnutzung - Grundeigentum: Anpassen der Grundeigentumsverhältnisse und Erhöhung der Rechtssicherheit im Grundstücksverkehr	T25: Vereinfachen, Sicherung und Anpassung der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen.	I25: Verringerung der Parzellenzahl / Dienstbarkeiten / Pachtverträge absolut oder pro Bewirtschafter.
		T26: Sicherstellung des Werteausgleichs gemäss Zuteilungsgrundsatz: Gleiche Lage und Beschaffenheit.	I26: Verhältnis der Grundstückswerte pro Grundeigentümer / Bewirtschafter anhand Bodenpreisen und Bonitierungen.
		T27: Erneuerung der amtlichen Vermessung.	I27: Flächenanteil (in % des Gesamtperimeters), für den eine aktuelle, digitale amtliche Vermessung vorliegt.

Tab. M3/B1c: Vorlage eines dreiteiligen Zielsystems (Hauptzielbereich öffentliche und privatrechtliche Anliegen) anhand des Fallbeispiels Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006

Anhang 3C: Zielkonfliktmatrix zur Evaluation von Zielkonflikten und Synergien

Mögliche Konflikte und Synergien zwischen den verschiedenen Teilzielen können mit Hilfe einer Zielkonflikt- oder Zielkonsistenzmatrix überprüft werden. Dabei werden alle Teilziele des Zielsystems einander systematisch gegenüber gestellt (Tab. M3/C1):

Oberziel			H1									H2
			U1			U2			U3			U4
			T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10
H1	U1	T1		+1	+1	0	+1	0	+1	+1	+1	-1
		T2	+1		-1	+1	0	+1	+1	0	0	-1
		T3	+1	-1		+1	0	+1	+1	0	0	+1
	U2	T4	+1	+1	+1		+1	0	+1	+1	+1	-1
		T5	+1	0	0	+1		0	+1	+1	+1	+1
		T6	0	+1	+1	+1	+1		0	0	0	0
	U3	T7	+1	+1	+1	+1	+1	0		+1	+1	+1
		T8	+1	0	0	0	0	0	+1		-1	+1
		T9	+1	0	0	0	0	0	+1	-1		+1
H2	U4	T10	-1	-1	0	-1	-1	0	+1	+1	+1	

Tab. M3/C1: Beispielausschnitt einer Zielkonflikt-/Zielkonsistenzmatrix

Konflikte und Synergien werden qualitativ mittels einer Punkteskala zwischen +1 und -1 erfasst:

-1 Bedeutet einen möglichen Konflikt: Es stellen sich zwei Fragen. 1.) Handelt es sich um einen strukturellen oder organisatorischen Konflikt? In diesem Fall können durch die Anpassung der Massnahmenplanung (z.B. durch eine veränderte Linienführungen von Wegen), die Konflikte bereinigt werden. 2.) Handelt es sich um einen inhaltlichen Konflikt (z.B. intensive versus extensive Bewirtschaftung)? Diese Fälle benötigen eine genauere Abklärung. Das Projektteam muss auf diese Konflikte aufmerksam machen und mit den entsprechenden Akteuren Lösungen ausarbeiten. (z.B. mit Hilfe der Zielgewichtung).

0 Die Ziele verhalten sich neutral, bzw. beeinflussen sich gegenseitig nicht. Die Zielsetzungen stehen weder in Konkurrenz zueinander noch ergänzen sie sich gegenseitig. Diese Fälle brauchen nicht weiter überprüft zu werden.

+1 Die Ziele weisen Synergien auf: In diesem Fall ergänzen sich die beiden Ziele, was in der Summe zu einem Vorteil bei der Zielerreichung beider Einzelziele führt. Gerade im Hinblick auf die Kostenfrage sind potenzielle Synergien zwischen den Zielsetzungen eingehender zu überprüfen (z.B. könnte bei einer Ökologisierung der landwirtschaftlichen Nutzung auch eine Beteiligung des organisierten Naturschutzes in Betracht gezogen werden).

Das Verhältnis zwischen zwei Zielen ist jeweils in beiden Richtungen zu bewerten: Wenn ein Ziel einen Konflikt zu einem anderen Ziel aufweist, kann aus der entgegengesetzten Blickrichtung eine neutrale oder gar ergänzende Wirkung eintreffen (z.B. sind ökologische Massnahmen häufig im Interesse eines gesteigerten Naherholungswertes, während umgekehrt der zunehmende Tourismus nicht immer im Interesse des Naturschutzes ist).

Die Ergebnisse der Matrix werden in einer Kriterienliste überprüft: Welche Konflikte müssen gelöst werden, weil sie Massnahmen blockieren? Welche Konflikte können auf der Zielebene durch inhaltliche Anpassungen des Zielsystems bereinigt werden? Welche Konflikte müssen bzw. können erst auf der Ebene der Massnahmen gelöst werden? Wie lassen sich Synergien konkret nutzen? Welche Konsequenzen ergeben sich daraus für die Massnahmenplanung?

Das Projektteam nimmt eine Gesamtbeurteilung der Konflikte und Synergien vor und fasst diese in konkreten Vorschlägen zusammen.

Anhang 3D: Die Anwendung von zwei Methoden zur Zielgewichtung

Methode 1 – Die relative Gewichtung: Sie erfolgt über alle Zielebenen hinweg, indem zuerst die drei Hauptziele unter sich und dann die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H1 untereinander gewichtet werden. Anschliessend folgen die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H2 und schliesslich die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H3 (Abb. M3/D1, Schritte A-D). Auf jeder dieser Ebenen können die Teilnehmenden der Zielgewichtung angeben, welches jeweilige Ziel sie relativ zu den anderen beiden als wichtig oder weniger wichtig ansehen, indem sie 100 Punkte auf die drei Ziele verteilen.

Weil sich alle Teilnehmenden bei jedem Gewichtungsschritt die Frage stellen müssen, "Welches der drei Ziele, die ich miteinander vergleiche, ist mir relativ gesehen am wichtigsten, am zweitwichtigsten und am unwichtigsten?", kann dieses Vorgehen auch als eine **strategische Gewichtung** bezeichnet werden. Dazu kommt, dass die Ziele in einer logischen und thematischen Abfolge gewichtet werden und so die Bewertung der jeweils nachfolgenden Ziele immer unter dem unmittelbaren Eindruck der vorangegangenen Gewichtung erfolgt.

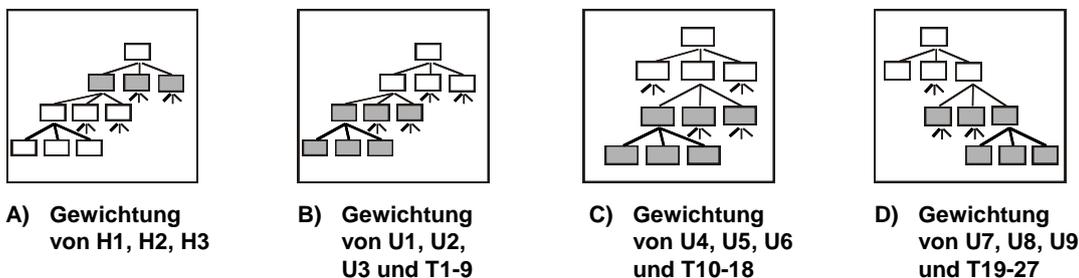
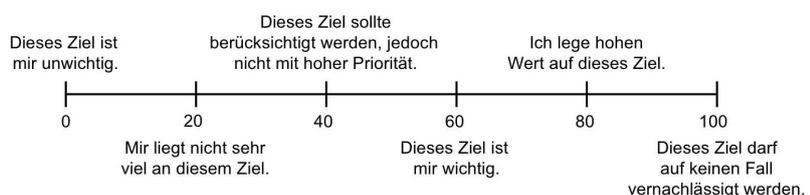


Abb. M3/D1: Vorgehen bei der relativen Gewichtung

Diese relative Gewichtung führt deshalb dazu, dass bereits auf Stufe der Hauptziele eine gewichtende Person die wesentlichen Prioritäten zwischen den Aktionsbereichen (z.B. Landwirtschaft – Natur und Landschaft – Öffentlich-Rechtliches) festlegt. Dies schlägt sich im Ergebnis der Gewichtung in den nachfolgenden Zielebenen nieder und die Gewichtungsfaktoren unterscheiden sich deutlicher. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse der relativen Gewichtung auch für die weitere Berechnung der Nutzwerte verwendet.

Methode 2 – Die absolute Gewichtung: Hier werden nur die **Teilziele** in einer zufälligen Reihenfolge bewertet. Jedem der Teilziele wird – je nach persönlicher Wichtigkeit – ein Wert zwischen 0 und 100 zugeteilt (Abb. M3/D2). Die absolute Gewichtung erlaubt eine viel direktere und spontanere Bewertung, weil sich nicht mehr die Frage stellt, was relativ zu einem anderen Ziel wichtiger oder weniger wichtig ist. Es wird nur nach einer unmittelbaren Wichtigkeit gefragt. Diese Methode verleiht den Teilnehmenden also mehr Freiheit, indem jedes Teilziel jeweils neu und unabhängig gewichtet werden kann. Die Ergebnisse dieser Gewichtungsmethode dienen als Kontrolle, ob die verschiedenen Gruppen auch mit der zweiten Methode ein gleiches oder zumindest ähnliches Gewichtungsverhalten aufzeigen. Sollten für eine Gruppe die Ergebnisse der beiden Methoden völlig widersprüchlich ausfallen, müsste dies überprüft werden.

Abb. M3/D2: Die Gewichtungsskala der absoluten Gewichtung



Anhang 3E: Fragebogen zur Zielgewichtung

Anhang 3E enthält den ersten Teil eines Fragebogens, wie er für die Gewichtung im Falle der modernen Melioration Küttigen verwendet wird. Auf die Wiedergabe des gesamten Fragebogens wird wegen des Umfangs verzichtet. Von den insgesamt vier Arbeitsschritten werden die ersten beiden gezeigt. Die Schritte 3 und 4 wiederholen sich vom Prinzip her.

Ein Fragebogen sollte sich aus 4 Teilen aufbauen:

1. Deckblatt, für persönliche Angaben (Name und Funktion). Die Angaben sind für eventuelle Rückfragen sehr wichtig, wenn z.B. ein Fragebogen nicht vollständig oder fehlerhaft ausgefüllt wurde. Die Auswertung und Darstellung der Gewichtungsergebnisse hat in jedem Fall anonymisiert zur erfolgen.
2. Erläuterungen zum Vorgehen bei der relativen und absoluten Gewichtung (zur Beschreibung der Gewichtungsmethode siehe Anhang 3D).
3. Je ein Abschnitt zur relativen Gewichtung der Hauptziele und zur relativen Gewichtung der Unter- und Teilziele pro Hauptziel.
4. Ein Abschnitt zur absoluten Gewichtung für die Teilziele in zufälliger Reihenfolge.

Beispiel Moderne Melioration Küttigen, Kt. AG, 2006:

Fragebogen zur Gewichtung der Meliorationsziele

..... , den

Name: Vorname:

Adresse:

Wohnhaft in welcher Gemeinde:

Beruf:

Behördenaufgaben, Ämter

Vereinsmitgliedschaft
und Vereinstätigkeiten:

Bezug zum Meliorationsgebiet
(Grundeigentümer, Bewohner etc.):

Falls wohnhaft im Gebiet, seit wann:

Bemerkungen:

Impressum: Ingenieurbüro 1, Adresse 1
 Ingenieurbüro 2, Adresse 2

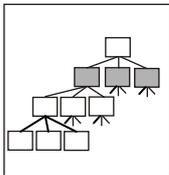
Vorgehen bei der relativen Gewichtung über alle Zielebenen hinweg:

Das Zielsystem der Modernen Meliorationen besteht aus 3 Hauptzielen, 9 Unterzielen und 27 Teilzielen. Zusammen ergibt sich ein symmetrisch aufgebauter Zielbaum.

Bei diesem Verfahren gewichten Sie zuerst die Hauptziele, dann die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H1, die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H2 und schliesslich die Unter- und Teilziele des Hauptzieles H3, jeweils relativ zueinander.

Auf jeder dieser Ebenen können Sie angeben, welches jeweilige Ziel Sie **relativ** zu den anderen als wichtig oder weniger wichtig ansehen, indem Sie 100 Punkte auf diese jeweils drei Ziele verteilen. Dabei lautet die Frage immer: "Welches der 3 Ziele die ich miteinander vergleiche, ist mir relativ gesehen am wichtigsten, welches am zweitwichtigsten und welches am unwichtigsten?" Entsprechend verteilen Sie die 100 Punkte. Nachfolgend ein paar Beispiele:

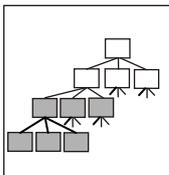
Schritt 1:



Gewichtung der drei Hauptziele: Hier legen Sie fest, welches der drei **Hauptziele** Ihnen am wichtigsten ist. Dazu verteilen Sie auf drei Hauptziele gemäss Ihrer Wertung 100 Punkte.

Beispiel: Die 3 Hauptziele
H1: 20 Punkte
H2: 70 Punkte
H3: 10 Punkte

Schritt 2:

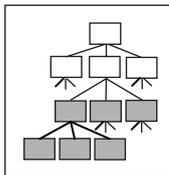


Gewichtung der Unterziele U1 bis U3 sowie der 3 x 3 Teilziele T1 bis T9 des Hauptzieles H1: Hier legen Sie fest, welches der 3 Unterziele U1 bis U3 Ihnen am meisten bedeutet sowie welches der 3 x 3 Teilziele T1 bis T9 Ihnen am wichtigsten ist. Dazu verteilen Sie auf die drei Unterziele des Hauptzieles H1 gemäss Ihrer Wertung 100 Punkte. Analog bewerten Sie pro Unterziel jeweils die dazugehörigen 3 Teilziele. Pro Unterziel werden wieder 100 Punkte vergeben und auf die drei Teilziele verteilt.

Beispiel: Die 3 Unterziele von H1
U1: 20 Punkte
U2: 70 Punkte
U3: 10 Punkte

Die 3 Teilziele von z.B. U2
T4: 40 Punkte
T5: 20 Punkte
T6: 40 Punkte

Schritt 3:

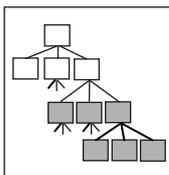


Gewichtung der drei Unterziele U4 bis U6 sowie der 3 x 3 Teilziele T10 bis T18 des Hauptzieles H2: Die Vorgehensweise entspricht dem Ablauf unter Schritt 2.

Beispiel: Die 3 Unterziele von H2
U4: 30 Punkte
U5: 50 Punkte
U6: 20 Punkte

Die 3 Teilziele von z.B. U6
T16: 50 Punkte
T17: 10 Punkte
T18: 40 Punkte

Schritt 4:



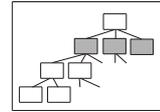
Gewichtung der drei Unterziele U7 bis U9 sowie der 3 x 3 Teilziele T19 bis T27 des Hauptzieles H3: Die Vorgehensweise entspricht dem Ablauf unter Schritt 2.

Beispiel: Die 3 Unterziele von H3
U7: 10 Punkte
U8: 55 Punkte
U9: 35 Punkte

Die 3 Teilziele von z.B. U8
T22: 20 Punkte
T23: 45 Punkte
T24: 35 Punkte

SCHRITT 1: GEWICHTUNG DER DREI HAUPTZIELE

Schritt 1.1: Bitte gewichten Sie die **drei Hauptziele zum Oberziel** der Modernen Melioration.



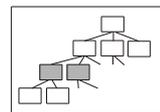
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Oberziel der Modernen Melioration Küttigen Erhalten und Fördern des ländlichen Raumes im Hinblick auf die Nutzungs-, Schutz- und Bewahrungsbedürfnisse der Gesellschaft		
Hauptziel 1	Hauptziel 2	Hauptziel 3
Erhalten und Fördern einer nachhaltigen Landwirtschaft (ökonomisch, ökologisch, sozial)	Schutz der natürlichen Ressourcen sowie Erhalten, Pflegen und Aufwerten der Kultur- und Naturlandschaft.	Unterstützen der Realisierung von öffentlichen und privatrechtlichen Anliegen
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

SCHRITT 2: GEWICHTUNG DER UNTERZIELE U1 BIS U3 SOWIE DER 3 X 3 TEILZIELE T1 BIS T9 DES HAUPTZIELES H1

Schritt 2.1: Bitte gewichten Sie die **drei Unterziele des Hauptziels 1**.

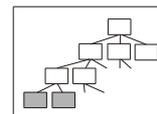


Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Hauptziel 1 Erhalten und Fördern einer nachhaltigen Landwirtschaft (ökonomisch, ökologisch, sozial)		
Unterziel 1	Unterziel 2	Unterziel 3
Landwirtschaftliche Produktion: Ökonomische u. soziale Stärkung der professionellen Landwirtschaft	Technische Infrastruktur: Verbesserung der landwirtschaftliche Infrastruktur	Nachhaltige Landwirtschaft: Fördern und Schaffen integrierter und nachhaltiger Nutzungskonzepte
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

Schritt 2.1.1: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 1.**



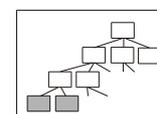
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 1		
Landwirtschaftliche Produktion: Ökonomische u. soziale Stärkung der professionellen Landwirtschaft		
Teilziel 1	Teilziel 2	Teilziel 3
Anpassen und Verbessern der <u>generellen</u> landwirtschaftlichen Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse.	Anpassen und Verbessern der (lokal) <u>spezialisierten</u> landwirtschaftlichen Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse.	Verbesserung der Verarbeitungs-, Veredelungs- und Vermarktungsmöglichkeiten (= Verbesserung der Wertschöpfung).
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 2.1.2: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 2.**



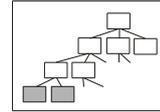
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 2		
Technische Infrastruktur: Verbesserung der landwirtschaftliche Infrastruktur		
Teilziel 4	Teilziel 5	Teilziel 6
Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes (Be- und Entwässerung).	Optimierung der Erschließung und Verbesserung der Wege und Betriebsgebäude.	Optimierung und Neuorganisation der landwirtschaftlichen Nutzflächen (betrifft Grundeigentum und Pacht).
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 2.1.3: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 3**.

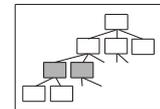


Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 3		
Nachhaltige Landwirtschaft: Fördern und Schaffen integraler und nachhaltiger Nutzungskonzepte		
Teilziel 7	Teilziel 8	Teilziel 9
Schutz und Erhaltung der qualitativ hochwertigen landwirtschaftlichen Nutzfläche, insbesondere der Fruchtfolgeflächen (FFF).	Ermöglichen und Integrieren einer Landwirtschaft im Nebenerwerb.	Fördern landwirtschaftlicher Dienstleistungen im Bereich der Pflege und des Unterhalts der Kultur- und Naturlandschaft und anderer landwirtschaftnaher Produktionen.
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

SCHRITT 3: GEWICHTUNG DER DREI UNTERZIELE U4 BIS U6 SOWIE DER 3 X 3 TEILZIELE T10 BIS T18 DES HAUPTZIELES H2



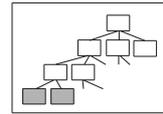
Schritt 3.1: Bitte gewichten Sie die **drei Unterziele des Hauptziels 2**.

Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Hauptziel 2		
Schutz der natürlichen Ressourcen sowie Erhalten, Pflegen und Aufwerten der Kultur- und Naturlandschaft.		
Unterziel 4	Unterziel 5	Unterziel 6
Natürliche Ressourcen: Schutz und nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen	Naturschutz: Schutz und Pflege der natürlichen Ökosysteme und Verbesserung von deren Vernetzung	Landschaftsschutz – Landschaftsentwicklung: Erhalten und Verbessern Natur- und Kulturlandschaft
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

Schritt 3.1.1: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 4.**



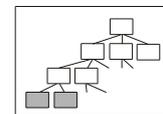
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 4		
Natürliche Ressourcen: Schutz und nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen		
Teilziel 10	Teilziel 11	Teilziel 12
Sicherstellung des Quell- und Grundwasserschutzes	Fördern und Nutzung alternativer erneuerbarer Energiequellen (Biogas, Wind)	Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion und Verdichtung)
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 3.1.2: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 5.**



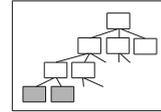
Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 5		
Naturschutz: Schutz und Pflege der natürlichen Ökosysteme und Verbesserung von deren Vernetzung		
Teilziel 13	Teilziel 14	Teilziel 15
Sicherstellen einer ausreichenden Vernetzung der Lebensräume für Pflanzen und Tiere	Fördern der Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen mit hohem ökologischem Wert und Potenzial	Wiederherstellen / Verbessern der natürlichen Dynamik insbesondere in Fließgewässern
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

.....

Schritt 3.1.3: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 6**.

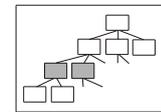


Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 6		
Landschaftsschutz – Landschaftsentwicklung: Erhalten und Verbessern Natur- und Kulturlandschaft		
Teilziel 16	Teilziel 17	Teilziel 18
Schutz und Erhalt charakteristischer und ökologisch wertvoller Elemente der Natur- und Kulturlandschaft	Reduktion der Fragmentierung durch die Schaffung neuer Lebensräume für Pflanzen und Tiere	Nutzen von Synergien zwischen verschiedenen Landnutzungsformen (z.B. zwischen extensive Bewirtschaftung und Ökologie)
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

SCHRITT 4: GEWICHTUNG DER DREI UNTERZIELE U7 BIS U9 SOWIE DER 3 X 3 TEILZIELE T19 BIS T27 DES HAUPTZIELES H3



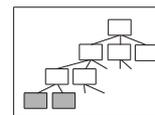
Schritt 4.1: Bitte gewichten Sie die **drei Unterziele des Hauptziels 3**.

Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Hauptziel 3		
Unterstützen der Realisierung von öffentlichen und privatrechtlichen Anliegen		
Unterziel 7	Unterziel 8	Unterziel 9
Landnutzung – Raumplanung: Sicherstellung einer nachhaltigen Landnutzung im Sinne der Umsetzung der Richt- und Nutzungsplanung	Naherholung und Agrotourismus: Verbesserung und Koordination der notwendigen Infrastrukturen für Naherholung und Agrotourismus	Grundeigentum: Anpassen der Grundeigentumsverhältnisse und Erhöhung der Rechtssicherheit im Grundstücksverkehr
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

Schritt 4.1.1: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 7.**

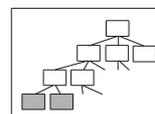


Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 7		
Landnutzung – Raumplanung: Sicherstellung einer nachhaltigen Landnutzung im Sinne der Umsetzung der Richt- und Nutzungsplanung		
Teilziel 19	Teilziel 20	Teilziel 21
Ermöglichen der Landbereitstellung für öffentliche Zwecke und für eine zukunftsfähige Gemeindeinfrastruktur (Erschliessung, Bauten etc.)	Treffen der notwendigen Vorkehrungen zum Schutz vor möglichen Naturgefahren (z.B. Hochwasser bei Kleingewässern, Rutschungen)	Koordination und Abstimmung von Nutzungsänderungen und Nutzungskonflikten (z.B. Koordination mit weiteren Meliorationsmassnahmen im Wald oder Teilregulierungen, Entwicklung Siedlungsgebiet, Material- und Deponiebewirtschaftung)
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

Schritt 4.1.2: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 8.**

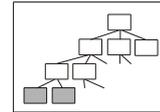


Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

Unterziel 8		
Naherholung und Agrotourismus: Verbesserung und Koordination der notwendigen Infrastrukturen für Naherholung und Agrotourismus		
Teilziel 22	Teilziel 23	Teilziel 24
Vervollständigen eines multifunktionalen Wegnetzes unter Berücksichtigung der zahlreichen auch nichtlandwirtschaftlichen Nutzungen (z.B. Wandern, Spazieren, Velofahren, Reiten)	Bereitstellen der notwendigen Flächen und Infrastrukturen für die Naherholung (z.B. Picknick- u. Grillplätze, Aussichtspunkte, Parkplätze)	Unterstützung von Betrieben bei der Entwicklung von Angeboten im Agrotourismus
..... Punkte Punkte Punkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

Schritt 4.1.3: Bitte gewichten Sie die **drei Teilziele des Unterziels 9**.



Achten Sie darauf, dass die **Summe** der Gewichtungspunkte genau **100** ergibt.

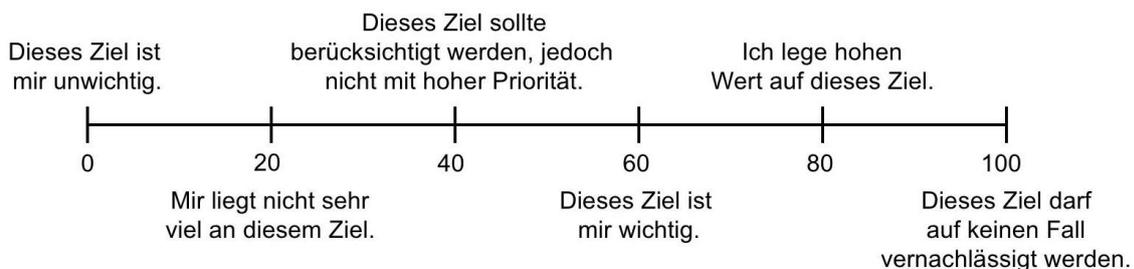
Unterziel 9		
Grundeigentum: Anpassen der Grundeigentumsverhältnisse und Erhöhung der Rechtssicherheit im Grundstücksverkehr		
Teilziel 25	Teilziel 26	Teilziel 27
Vereinfachen, Sicherung und Anpassung der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen	Sicherstellung des Werteausgleichs gemäss Zuteilungsgrundsatz: Gleiche Lage und Beschaffenheit	Erneuerung der amtlichen Vermessung
.....PunktePunktePunkte
Summe = 100 Punkte		

Bemerkungen:

Vorgehen bei der absoluten Gewichtung auf der Teilzielebene (Schritt 5)

Bei dieser Gewichtung werden nur die 27 Teilziele einzeln für sich bewertet - und zwar in einer beliebigen Reihenfolge. Dabei können Sie für jedes Teilziel einen Punktwert zwischen 0 und 100 vergeben. Je wichtiger das Ziel im Hinblick auf Ihre persönlichen Anliegen ist (seien sie privater oder beruflicher Natur), je höher soll die von Ihnen vergebene Punktzahl sein.

Punkteverteilung 0 bis 100



Schritt 5: Absolute Gewichtung der Teilziele

Teilziele (in zufälliger Reihenfolge)	Punkte
Fördern landwirtschaftlicher Dienstleistungen im Bereich der Pflege und des Unterhalts der Kultur- und Naturlandschaft und anderer landwirtschaftnaher Produktionen	
Optimierung der Erschliessung und Verbesserung der Wege und Betriebsgebäude	
Ermöglichen der Landbereitstellung für öffentliche Zwecke und für eine zukunftsfähige Gemeindeinfrastruktur (Erschliessung, Bauten etc.)	
Fördern der Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen mit hohem ökologischem Wert und Potenzial	
Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion und Verdichtung)	
Unterstützung von Betrieben bei der Entwicklung von Angeboten im Agrotourismus	
Verbesserung der Verarbeitungs-, Veredelungs- und Vermarktungsmöglichkeiten (= Verbesserung der Wertschöpfung)	
Nutzen von Synergien zwischen verschiedenen Landnutzungsformen (z.B. zwischen extensive Bewirtschaftung und Ökologie)	
Koordination und Abstimmung von Nutzungsänderungen und Nutzungskonflikten (z.B. Koordination mit weiteren Meliorationsmassnahmen im Wald oder Teilregulierungen, Entwicklung Siedlungsgebiet, Material- und Deponiebewirtschaftung)	
Schutz und Erhalt charakteristischer und ökologisch wertvoller Elemente der Natur- und Kulturlandschaft	
Bereitstellen der notwendigen Flächen und Infrastrukturen für die Naherholung (z.B. Picknick- u. Grillplätze, Aussichtspunkte, Parkplätze)	
Anpassen und Verbessern der <u>generellen</u> landwirtschaftlichen Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse	
Ermöglichen und Integrieren einer Landwirtschaft im Nebenerwerb	
Erneuerung der amtlichen Vermessung	
Optimierung und Neuorganisation der landwirtschaftlichen Nutzflächen (betrifft Grundeigentum und Pacht)	
Sicherstellung des Werteausgleichs gemäss Zuteilungsgrundsatz: Gleiche Lage und Beschaffenheit	
Reduktion der Fragmentierung durch die Schaffung neuer Lebensräume für Pflanzen und Tiere	
Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes (Be- und Entwässerung)	
Treffen der notwendigen Vorkehrungen zum Schutz vor möglichen Naturgefahren (z.B. Hochwasser bei Kleingewässern, Rutschungen)	
Fördern und Nutzung alternativer erneuerbarer Energiequellen (Biogas, Wind)	
Wiederherstellen / Verbessern der natürlichen Dynamik insbesondere in Fließgewässern	
Schutz und Erhaltung der qualitativ hochwertigen landwirtschaftlichen Nutzfläche, insbesondere der Fruchtfolgeflächen (FFF)	
Vereinfachen, Sicherung und Anpassung der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen	
Anpassen und Verbessern der (lokal) <u>spezialisierten</u> landwirtschaftlichen Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse	
Sicherstellung des Quell- und Grundwasserschutzes	
Vervollständigen eines multifunktionalen Wegernetzes unter Berücksichtigung der zahlreichen auch nicht-landwirtschaftlichen Nutzungen (z.B. Wandern, Spazieren, Velofahren, Reiten)	
Sicherstellen einer ausreichenden Vernetzung der Lebensräume für Pflanzen und Tiere	

Anhang 3F: Fallbeispiel für die Auswahl von Kernzielen (siehe auch Abb. M3/5)

Beispiel: Kanton Wallis, 3. Rhonekorrektur, Landwirtschaftliche Planung als Vorbereitung von zwei Integralmeliorationen zur Integration und Umsetzung der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006).

Es wurde ein 3-teiliges Zielsystem verwendet. Die Auswertung der beiden Gewichtungsmethoden hat in den drei Hauptzielbereichen folgende Liste von **13 Kernzielen** ergeben:

Hauptziel H1: Schaffen geeigneter Strukturen für eine nachhaltige Landwirtschaft in der Rhonetalebene.

- T4: Verbesserung der landwirtschaftlichen Infrastruktur.
- T5: Optimale Neuorganisation der Grundeigentumsverhältnisse sowie der landwirtschaftlichen Nutzflächen.
- T7: Erhaltung der für die produktive Landwirtschaft notwendigen und geeigneten Bewirtschaftungsflächen, insbesondere der Fruchtfolgeflächen.
- T8: Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion, Verdichtung und Versalzung).
- T9: Verbesserung und Optimierung der Grundwasserbewirtschaftung im Zusammenhang mit dem Einfluss auf die Landwirtschaft (sowohl qualitativ als auch quantitativ) sowie Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes der landwirtschaftlich genutzten Böden.

Hauptziel H2: Bewahren, Gestalten und Entwickeln der natürlichen und landschaftlichen Werte.

- T10: Bewirtschaftung, Pflege und Gestaltung der Oberflächengewässer sowie Sicherstellung eines ausreichenden Platzangebots für alle Fluss- und Bachsysteme.
- T11: Sicherstellen des Quell- und Grundwasserschutzes.
- T13: Bewahren und Schützen von Biotopen sowie der Flora und Fauna inklusive Sicherstellung der notwendigen Pflege.
- T15: Fördern und Umsetzen einer funktionsgerechten Ökovernetzung für Flora und Fauna (Projekt Réseaux Ecologique: PRE), insbesondere unter Berücksichtigung der Ausscheidung von ökologischen Ausgleichsflächen und deren Koordination mit anderen Ausgleichsmassnahmen.
- T16: Erhalt und Schutz charakteristischer Elemente der Natur- und Kulturlandschaft.

Hauptziel H3: Unterstützen der Realisierung von öffentlichen und privatrechtlichen Anliegen.

- T19: Anpassen und Umverteilung der Eigentums- und Nutzungsverhältnisse zur Sicherung der Landbereitstellung für die R3.
- T22: Erhalten und Fördern der Erholungsfunktion der Landschaft (z.B. Wander-, Rad- und Pferdewege).
- T23: Koordination und Integration der verschiedenen wirtschaftlichen Raumansprüche und Wohnbedürfnisse (z.B. dezentrale Besiedelung im ländlichen Raum, Abgrenzung von Gewerbe- und Industriezonen, Kieswerke).

Anhang 3G: Fallbeispiel der Auswertung einer Zielgewichtung

Basis: Integralmeliorationen zur Integration und Umsetzung der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur im Raum Visp (2006).

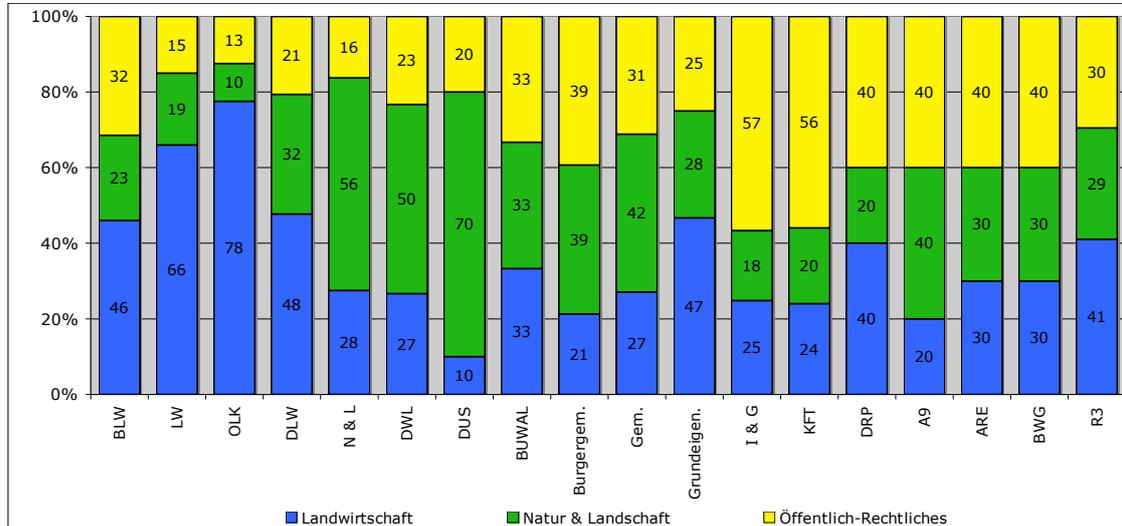


Abb. M3/G1: Prozentuale Verteilung der relativen Gewichtung auf die drei Hauptziele H1-H3 für die an der Gewichtung beteiligten Interessengruppen.

Dargestellt werden die Gewichtungen in % (Y-Achse) durch die beteiligten Interessengruppen (X-Achse) pro Hauptziel (Blau = Bereich Landwirtschaft, grün = Bereich Natur & Landschaft, gelb = Bereich Öffentlich-rechtliche Anliegen). Für alle Auswertungen werden die Werte jeweils über die an der Gewichtung teilnehmenden Vertreter einer Interessengruppe gemittelt. Für die absolute Gewichtung ist die Darstellung der Ergebnisse identisch.

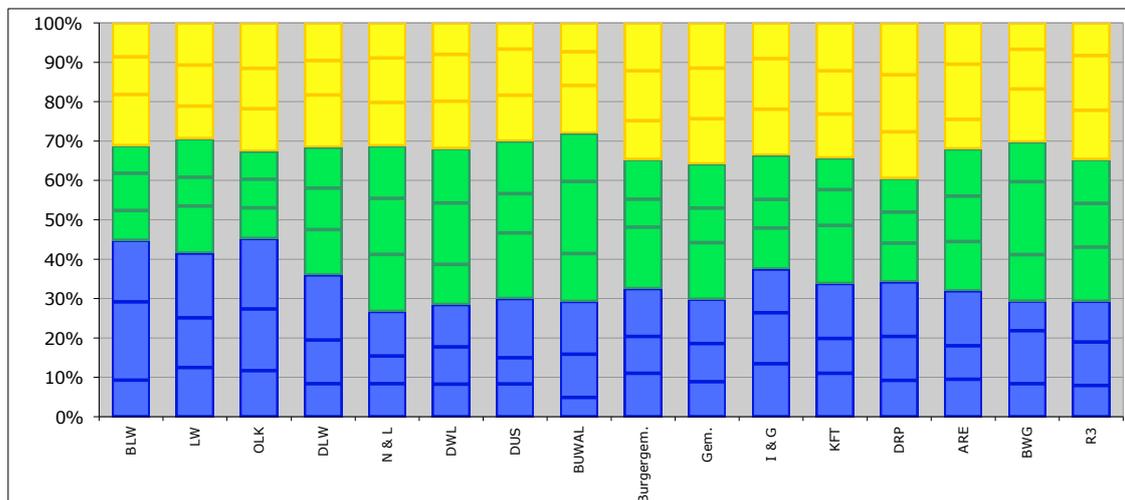


Abb. M3/G2: Prozentuale Verteilung der relativen Gewichtung auf die neun Unterziele U1 (unten)-U9 (oben).

Die Darstellung für die Hauptziele lässt sich für die neun Unterziele U1-U9 noch verfeinern. Die Abbildung M3/G2 zeigt, wie sich die prozentualen Gewichtungsergebnisse für Unterziele auf das jeweilige Hauptziel verteilen. Diese detailliertere Darstellung hilft, die Prioritäten der Interessengruppe innerhalb eines Hauptzieles zu erfassen. Für die Auswertung der absoluten Gewichtung wird in derselben Weise verfahren.

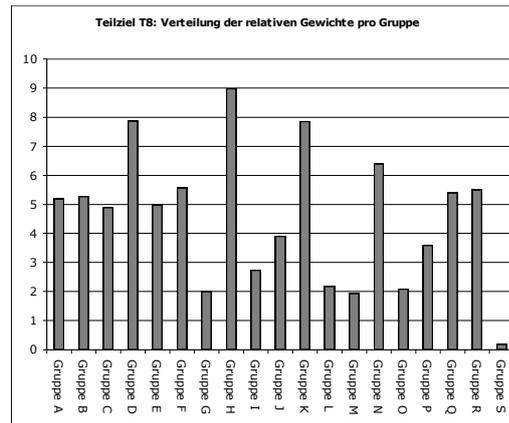
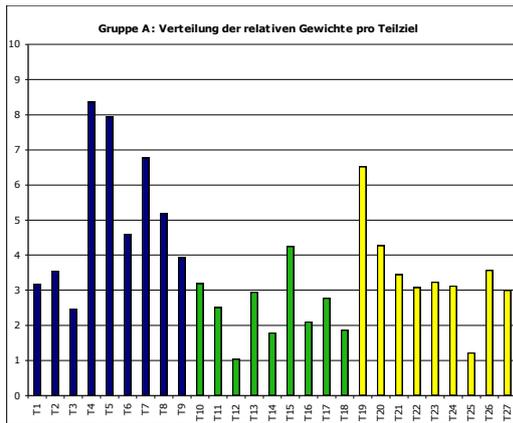


Abb. M3/G3: Verteilung der relativen Gewichtung der Gruppe A auf die Teilziele T1-T27

Abb. M3/G4: Verteilung der relativen Gewichtung des Teilziels T8 auf alle Interessengruppen

Eine wichtige Auswertung erfolgt auf der Stufe der Interessengruppen bzw. der Teilziele. Zum einen kann pro Interessengruppe die Verteilung der Gewichte auf alle Teilziele dargestellt werden (Abb. M3/G3, links). Daraus ergibt sich für jede bewertende Gruppe eine Art Interessenprofil, das mit anderen Gruppen verglichen werden kann. Dabei sind nicht die offensichtlich zu erwartenden, sondern die abweichende Interessen von Bedeutung, d.h. diejenigen Prioritäten, die ausserhalb des unmittelbaren Interessenfeld einer Gruppe liegen. So wird es möglich, wichtige Teilziele zu identifizieren, die für verschiedene Interessengruppen gleichermassen von Bedeutung sind, auch wenn die Gruppen verschiedene Ausgangsinteressen haben. Typisches Beispiel: Landwirtschaftliche Interessengruppen, welche auch ökologische Ziele hoch gewichten und umgekehrt Vertreter von Naturschutzorganisationen, welche auch für landwirtschaftliche Teilziele Interesse zeigen. Das dargestellte Beispiel zeigt die Gewichtung einer Interessengruppe, die neben einem klar landwirtschaftlichen Schwerpunkt (blaue Säulen) auch einige Teilziele im Bereich Öffentlich-rechtliche Anliegen (gelbe Säulen) und auch im Bereich Natur & Landschaft (grüne Säulen) hoch gewichtet.

Diese Suche nach konkreten gemeinsamen Interessen und Synergien kann auch für jedes Teilziel vorgenommen werden (siehe Abb. M3/G4 rechts). Die Darstellung zeigt, wie hoch ein bestimmtes Teilziel durch die verschiedenen Gruppen gewichtet wurde. Wichtig ist, dass diese Vergleiche immer relativ zueinander erfolgen.

Die vergleichende Auswertung der relativen und absoluten Gewichtung mit Hilfe einer Matrix (Abb. M3/G5 und M3/G6) erlaubt die anschauliche Einteilung der verschiedenen Teilziele in Bezug auf ihre Bedeutung für die Interessengruppen (strategische Ausrichtung) bzw. die unmittelbar an der Gewichtung teilnehmenden Personen (subjektive Ausrichtung). Die Zuordnung zeigt einerseits, ob die einzelnen Teilziele insgesamt von grosser oder geringer Bedeutung sind (Zuordnung entlang der diagonalen Linie von links unten nach rechts oben). Andererseits werden die Abweichungen sichtbar, in denen Teilziele offenbar eher im Interesse einer Gruppe hoch bzw. gering gewichtet werden, die persönliche Meinung den jeweiligen Sachverhalt aber eher abweichend bewertet. Ziel der Auswertung ist es, die Konsistenz der Ergebnisse zu überprüfen.

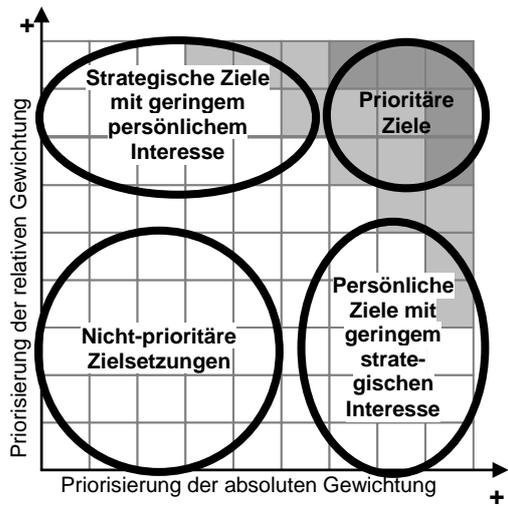


Abb. M3/G3: Verteilung der relativen Gewichtung der Gruppe A auf die Teilziele T1-T27

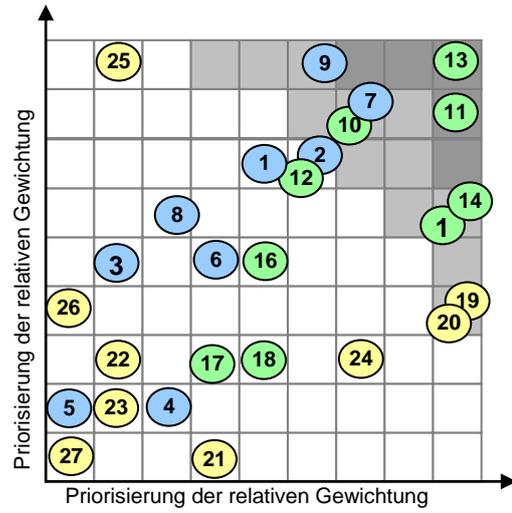


Abb. M3/G4: Verteilung der relativen Gewichtung des Teilziels T8 auf alle Interessengruppen

Anhang Modul 4: MASSNAHMENKONZEPTE

Anhang 4A: Beispiele möglicher Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem

Basis: Beispiel Moderne Melioration Küttigen, Kanton AG, 2006

Bereich Landwirtschaft: Teilziele T1 - T9

Ziele	Massnahmen
T1: Anpassen und Verbessern der generellen landw. Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse (unter Miteinbezug der Möglichkeiten für eine landwirtschaftsnaher Produktion).	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der Betriebskosten durch Rationalisierung der Bewirtschaftung: z.B. Optimierung und Erneuerung Wegnetz, optimale Abstimmung zwischen landwirtschaftlicher Nutzungsordnung, Arrondierung, und Wegnetz. • Ausarbeitung individueller Strategien in Bezug auf den Strukturwandel -> Betriebsberatung. • Renovation/Anpassung der Betriebsgebäude. • ...
T2: Anpassen und Verbessern der (lokal) spezialisierten landw. Produktion im Hinblick auf die zukünftigen lokalen, regionalen und internationalen Marktbedürfnisse.	<ul style="list-style-type: none"> • Anpassung der landwirtschaftlichen Nutzungsplanung in Bezug auf Sondernutzungen innerhalb der Landwirtschaftszone. • Beratung bei der Vermarktung. • Unterstützung beim Aufbau von speziellen Vertriebsstrukturen (z.B. lokale Lagerung und Verarbeitung) -> Betriebsberatung. • Renovation/Anpassung der Betriebsgebäude. • ...
T3: Verbesserung der Verarbeitungs-, Veredelungs- und Vermarktungsmöglichkeiten (= Verbesserung der Wertschöpfung).	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitstellung notwendiger Infrastrukturen und Flächen. • Unterstützung bei Aufbau und Gründung einer Verarbeitungs-/Vermarktungsgenossenschaft -> Betriebsberatung. • ...
T4: Sicherstellen eines optimalen Bodenwasserhaushaltes (Be- und Entwässerung).	<ul style="list-style-type: none"> • Unterhalt, Erneuerung oder Ersatz von Bewässerungssystemen und Drainagen. • ...
T5: Optimierung der Erschliessung und Verbesserung der Wege.	<ul style="list-style-type: none"> • Optimierung des Wegenetzes durch Neubau (Ergänzungen), Verlegung (Verbesserung der Anbindungen), Umbau (Belag, Breite, Tragkraft) usw. • ...
T6: Optimierung und Neuorganisation der landw. Nutzflächen (betrifft Grundeigentum und Pacht).	<ul style="list-style-type: none"> • Durchführung einer Landumlegung mit Arrondierung des Eigen- und Pachtlandes. • Abstimmung der Neuordnung des Grundeigentums auf die landwirtschaftlichen Nutzungsbedürfnisse gemäss Teilzielen T1 und T2. • ...
T7: Schutz und Erhaltung der qualitativ hochwertigen landw. Nutzfläche, insbesondere der FFF.	<ul style="list-style-type: none"> • Bodenkartierung: Ausweis und Bonitierung der qualitativ hochwertigen landw. Nutzflächen. • Sicherung der FFF durch Verankerung im Nutzungsplan. • ...
T8: Ermöglichen und Integrieren einer Landwirtschaft im Nebenerwerb.	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Bedürfnisse der Nebenerwerbslandwirtschaft bei der Ausweisung und Sicherung von Landwirtschaftsflächen bei der Landumlegung und Nutzungsordnung. • Ausarbeitung individueller Strategien in Bezug auf den Strukturwandel -> Betriebsberatung. • ...
T9: Fördern landw. Dienstleistungen im Bereich der Pflege und des Unterhalts der Kultur- und Naturlandschaft / Alternative: Förderung landwirtschaftsnaher Produktion z.B. von Biomasse als Energieträger.	<ul style="list-style-type: none"> • Vergabe von Pflege- und Unterhaltsverträgen • Ausbau des Direktzahlungsanteils am betrieblichen Gesamteinkommen • Unterstützung beim Aufbau und Betrieb neuer Produktionszweige (z.B. Pferdestall, Gästezimmer usw.) • ...

Tab. M4/A1: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Landwirtschaft.

Bereich Natur & Landschaft: Teilziele T10 - T18

Ziele	Massnahmen
T10: Sicherstellung des Quell- und Grundwasserschutzes.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausweisung von Grundwasserschutzzonen. • Vereinbarung von Bewirtschaftungsverträgen. • ...
T11: Fördern und Nutzung alternativer erneuerbarer Energiequellen (Biogas, Wind).	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung beim Bau und Betrieb von Anlagen zur Energiegewinnung (Biogasanlagen). • ...
T12: Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und zur Verbesserung ihres Produktionspotenzials (z.B. Schutz gegen Erosion und Verdichtung).	<ul style="list-style-type: none"> • Erosionsschutz: Anpassen der Parzellenform und Bewirtschaftung auf die Topographie und Bodenqualität. • Lockerung verdichteter Böden, Regelung des Bodenwasserhaushaltes (allenfalls in Kombination mit Teilziel T4). • Extensivierung der Nutzung zur Regeneration geschädigter Böden. • ...
T13: Sicherstellen einer ausreichenden Vernetzung der Lebensräume für Pflanzen und Tiere.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausarbeitung und Umsetzung eines Vernetzungskonzepts: Ausscheiden ökologischer Kern- und Pufferzonen, Integration extensiv bewirtschafteter Flächen, Wiederherstellen der Durchgängigkeit durch Beseitigung von Barrieren und Unterbrüchen. • ...
T14: Fördern der Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen mit hohem ökologischem Wert und Potenzial.	<ul style="list-style-type: none"> • Schaffung von Anreizen zur Ausscheidung ökologischer Ausgleichsflächen -> Betriebsberatung. • Anpassung der Nutzungsordnung im Perimeter. • ...
T15: Wiederherstellen / Verbessern der natürlichen Dynamik von Fließgewässern.	<ul style="list-style-type: none"> • Ausscheiden von Überflutungsflächen, Retentionsräumen, Gewässerbegleitstreifen. • Ausscheiden von Flächen zur Gewässeraufweitung und -revitalisierung. • Vernetzung von kleinen und mittleren Gewässern und Integration in Vernetzungen. • ...
T16: Schutz und Erhalt charakteristischer und ökologisch wertvoller Elemente der Natur- und Kulturlandschaft.	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Landschaftselemente in ein Vernetzungskonzept. • Sicherung durch Landabtausch/Landkauf seitens der öffentlichen Hand oder von Naturschutzorganisationen. • ...
T17: Reduktion der Fragmentierung durch die Schaffung neuer Lebensräume für Pflanzen und Tiere.	<ul style="list-style-type: none"> • Erstellung und Umsetzung eines Konzepts für die Ausweisung ökologischer Kern- und Pufferzonen (in Kombination mit Teilziel T13). • Schaffung von Trittsteinbiotopen (z.B. Gehölzinseln) und Korridoren (z.B. Hecken, Ackerrandstreifen) in Abstimmung mit dem Vernetzungskonzept (Teilziel T13). • ...
T18: Nutzen von Synergien zwischen verschiedenen Landnutzungsformen (z.B. zwischen extensive Bewirtschaftung und Ökologie).	<ul style="list-style-type: none"> • Vermarktung qualitativ hochwertiger Produkte in Kombination mit der Einführung eines Öko- oder Regionallabels und dem charakteristischen (intakten) Landschaftsbild. • Einbezug der landwirtschaftlichen Erfahrung und Dienstleistungen in die Landschaftspflege. • ...

Tab. M4/A2: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Natur & Landschaft.

Bereich Öffentlich-rechtliche Anliegen: Teilziele T19 - T27

Ziele	Massnahmen
T19: Ermöglichen der Landbereitstellung für öffentliche Zwecke und für eine zukunftsfähige Gemeindeinfrastruktur (Erschliessung, Bauvorhaben etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Überführung des Wegnetzes oder anderen Infrastrukturen in öffentliches Eigentum im Zuge einer Landumlegung. • Abstimmung der Nutzungsordnung und Grundeigentumsverhältnisse im Perimeter mit der Gemeindeentwicklung und der zukünftigen Ausgestaltung der Bauzone. • ...
T20: Treffen der notwendigen Vorkehrungen zum Schutz vor möglichen Naturgefahren (z.B. Hochwasser bei Kleingewässern, Rutschungen).	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Gefahrenhinweis und Gefahrenkarte bei der Neuordnung der Nutzungen und Eigentumsverhältnisse im Perimeter. • Aufbau und Integration eines allfällig notwendigen Risikomanagements. • Anpassung der Nutzungen, der Schutzbauten usw. in Gefahrenzonen und kritischen Weg- oder Gewässerabschnitten. • ...
T21: Koordination und Abstimmung von Nutzungsänderungen und Nutzungskonflikten (z.B. Koordination mit weiteren Projekten, Entwicklung von Siedlungen, Material- und Deponiebewirtschaftung).	<ul style="list-style-type: none"> • Abklärung und Berücksichtigung weiterer projektexterner Planungen. • Koordination der verschiedenen Nutzungsansprüche durch ein entsprechendes Landmanagement. • Moderation der Entscheidungsfindung. • ...
T22: Vervollständigen eines multifunktionalen Wegnetzes unter Berücksichtigung der zahlreichen auch nicht-landwirtschaftlichen Nutzungen (z.B. Wandern, Spazieren, Radfahren, Reiten usw.).	<ul style="list-style-type: none"> • Abstimmung des Wegebbaus in Bezug auf Durchgängigkeit, Anschlüsse, Breite, Belag usw. entsprechend den verschiedenen auch nicht-landwirtschaftlichen Nutzungsansprüchen. • Regelung der Nutzungsrechte und des Unterhalts. •
T23: Bereitstellen der notwendigen Flächen und Infrastrukturen für die Naherholung (z.B. Picknick- oder Grillplätze, Aussichtspunkte, Parkplätze, Badezonen).	<ul style="list-style-type: none"> • Ausscheiden und Überführen der benötigten Flächen in die öffentliche Hand durch Abtausch oder Kompensation der Flächenverluste. • Anpassung der Infrastrukturen für eine multifunktionale Nutzung. • ...
T24: Unterstützung von Betrieben bei der Entwicklung von Angeboten im Agrotourismus.	<ul style="list-style-type: none"> • Beratung und konzeptionelle Begleitung -> Betriebsberatung. • Unterstützung beim Ausbau der entsprechenden Hofinfrastruktur. • ...
T25: Vereinfachen, Sicherung und Anpassung der Grundeigentums- und Nutzungsrechtsverhältnisse auf die aktuellen und geplanten Landnutzungen.	<ul style="list-style-type: none"> • Arrondierung von Pacht- und Eigenland. • Bereinigung des Grundbuchs. • ...
T26: Sicherstellung des Wertausgleichs gemäss Zuteilungsgrundsatz: Gleiche Lage und Beschaffenheit.	<ul style="list-style-type: none"> • Erhebung und Vergleich der Grundstücks- und Bonitierungswerte mit dem Entwurf der Neuzuteilung. • ...
T27: Erneuerung der amtlichen Vermessung.	<ul style="list-style-type: none"> • Integration der Neuvermessung in geplantes Landumlegungsverfahren. • ...

Tab. M4/A3: Beispiele von Massnahmen für ein dreiteiliges Zielsystem für den Hauptzielbereich Öffentlich-Rechtliches.

Anhang 4B: Die Bestimmung der Indikator- und Zielwerte

Die konkrete Anwendung des aufgeführten Vorgehens wird anhand eines konkreten Beispiels aufgezeigt. Das Beispiel stammt von der im Rahmen der 3. Rhonekorrektur geplanten Integralmelioration im Raum Visp-Raron.

1. Zuordnungsschritt: Bestimmung der Indikatorwerte (Abb. M4/B1 - erster Teil)

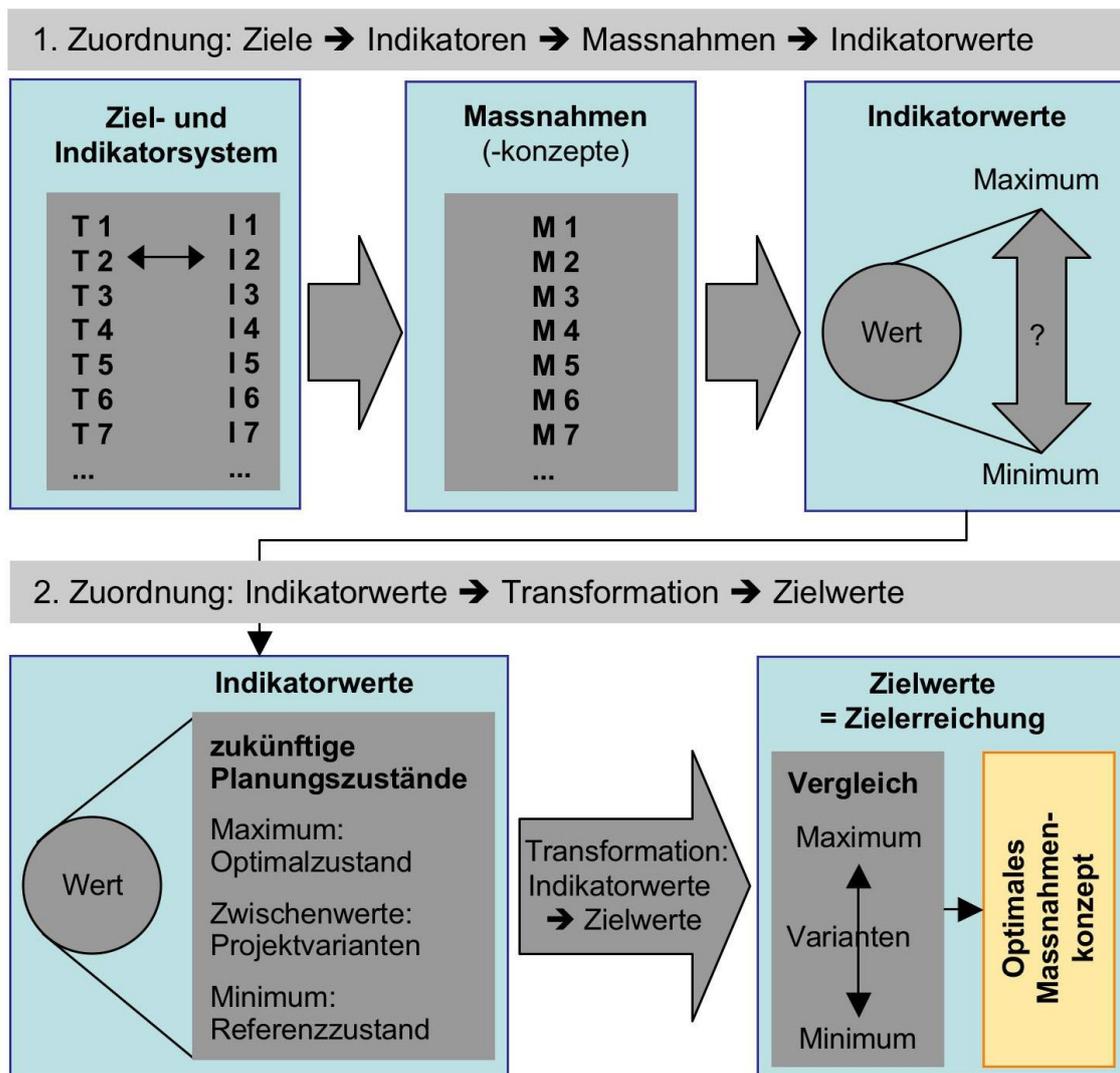


Abb. M4/B1: Vorgehen zur Bestimmung der Indikatorwerte für den Massnahmen- und Variantenvergleich

Wie in Modul 3 erläutert, sind die Indikatoren so definiert, dass sie, unabhängig von den Massnahmen, deren konkrete **Auswirkungen** erfassen und "messen". Beispiel: Bei den landwirtschaftlichen Infrastrukturen wird nicht gemessen, wie viele Laufmeter an Wegen oder Leitungen gebaut werden, sondern für wie viele Parzellen die Erschliessung verbessert wird oder welche Flächen neu betriebssicher bewässert werden können (siehe auch Beispiel).

Der Indikatorwert ergibt sich somit aus dem Vergleich des Ausgangszustands mit einem angestrebten Planungszustand. Dies bedingt, dass der Ausgangszustand klar festgelegt wird (in der Regel entspricht er dem heutigen IST- bzw. Referenzzustand). Die Indikatorwerte, die sich auf diesen Ausgangszustand beziehen, entsprechen dem Minimalwert, da kein Projekt den heutigen Zustand verschlechtern sollte. Der Maximalwert sodann entspricht demjenigen Zu-

stand, welcher erreicht werden kann, wenn die geplanten Massnahmen bis zum maximal Möglichen ausgeschöpft werden (z.B. einer 100%-tigen Erschliessung aller Parzellen).

Im Rahmen der Projektierung muss nun festgelegt werden, wie weit die Massnahmen im Einzelnen gehen sollen, wozu auch Varianten untereinander verglichen werden können.

Die konkrete Projektierung einer Massnahme innerhalb dieser Spannweite drückt aus, was in Bezug auf das gesamte Projekt mit seinen technischen und finanziellen Rahmenbedingungen als das Optimum angesehen wird. Bei der Festlegung der Bandbreite zwischen Minimum und Maximum können somit der sinnvolle Umfang und die Machbarkeit des Optimalzustandes diskutiert werden.

Als Resultat liegt eine Liste der Indikatorwerte vor, welche sich auf die verschiedenen Projektzustände beziehen:

Minimalwert: Ausgangs- bzw. Referenzzustand

Zwischenwerte: Projektvarianten

Maximalwert: Optimalzustand

2. Zuordnungsschritt: Bestimmung der Zielwerte (Abb. M4/B1 - zweiter Teil)

Zielwerte: Die Indikatorwerte werden in der Regel in verschiedenen Masseinheiten ausgedrückt, wie Flächen, Mengen (z.B. Anzahl Parzellen), Geld (z.B. Investitionssummen) oder Prozente (siehe dazu auch das Ziel- und Indikatorsystem in Modul 3). Als Folge dieser unterschiedlichen Grössen sagen die Indikatorwerte noch wenig über die eigentliche Zielerreichung aus und müssen in einer zweiten Zuordnung mit Hilfe von Transformationsfunktionen in neutrale (dimensionslose), untereinander vergleichbare Zielwerte umgewandelt werden: Je höher der Indikatorwert, desto höher der Zielwert; je höher der Zielwert, desto besser gilt ein Ziel als erreicht. Die Zielerreichung kann auf einer linearen Punkteskala angegeben werden. Vorgeschlagen wird eine Skala zwischen 0 und 10 Punkten.

Zielerreichung - Variantenvergleich: Die Umwandlung in neutrale Zielwerte erlaubt es, pro Teilziel verschiedene Massnahmen, beziehungsweise unterschiedlich weit gehende Massnahmen zu vergleichen. Zudem kann damit auch ein Variantenvergleich erfolgen, indem pro Variante für alle bewerteten Kernziele die erreichten Zielwerte einander gegenübergestellt werden. Aus dem Vergleich mit dem Minimum (Referenzzustand) und dem Maximum (Optimalzustand) lässt sich eine Bestvariante diskutieren und ableiten, die insgesamt das beste Verhältnis zwischen Aufwand und erreichten Zielwerten aufweist. Der Variantenvergleich dient somit als weitere Grundlage für die konkrete Massnahmenplanung und Projektierung.

Die Transformationsfunktion: Ob eine lineare, exponentielle oder degressive Funktion gewählt wird, muss qualitativ abgeschätzt werden. In der Regel wird eine lineare Funktion angewendet, exponentielle oder degressive Funktionen sind Ausnahmen und nur dann einzusetzen, wenn der Zusammenhang Indikatorwert-Zielwert von der Logik her dies eindeutig verlangt (siehe nachfolgende Beispiele und Abb. M4/B2 und M4/B3).

Lineare Entwicklung

Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Indikator- und Zielwert, d.h. je höher der Indikatorwert durch die geplanten Massnahmen wird, desto höher wird auch der Grad der Zielerreichung sein (Abb. M4/B2; Schwarze Linie).

Beispiel - Schutz der Böden für den Erhalt der Bodenfruchtbarkeit und deren Produktionspotenzial (Teilziel T1, Anhang 3A): Als Indikator werden dazu alle Flächen in % der landwirtschaftlichen Nutzfläche (LN) erfasst, welche Probleme wie Vernässungen, Erosion, Verdichtungen usw. aufweisen. Je geringer der Anteil dieser Problemflächen ist, desto mehr kann davon ausgegangen werden, dass der Schutz der

Böden gewährleistet ist. Der Indikatorwert ist in diesem Fall eine Prozentangabe, welche den Anteil dieser Problemflächen ausdrückt.

Exponentielle Entwicklung

Eine markante Zunahme des Zielwertes ergibt sich erst bei einem hohen Indikatorwert. Mit anderen Worten: Erst wenn eine Massnahme praktisch vollständig realisiert wird, stellt sich der gewünschte Erfolg ein (Abb. M4/B2; Blaue Linie).

Beispiel - Teilziel T12 zur Ökovernetzung (Anhang 3A): Die Ökovernetzung hat in einem Perimeter mit z.B. 80 % bereits ein hohes Niveau erreicht. Die Realisierung einer Vernetzung wird jedoch erst dann zu einer ökologischen Aufwertung der Landschaft führen, wenn das Netz vollständig und dicht genug ist. Heute kann das Ziel deshalb als nur ungenügend erreicht angesehen werden (Zielwert 3). Eine markante Verbesserung mit einem hohen Zielwert kann erst ab einem Indikatorwert von 90-100% erreicht werden. Die Massnahmen müssen also sehr weit gehen, um für das Projekt einen positiven Effekt zu erzielen.

Degressive Entwicklung

Umgekehrt zur exponentiellen Entwicklung, nimmt die Zunahme des Zielwertes bei zunehmendem Indikatorwert ab. Für die Massnahmenplanung bedeutet dies, dass bereits mit wenig Aufwand das Ziel zu einem grossen Teil realisiert werden kann. Je mehr Aufwand betrieben wird, desto geringer ist dann der Zuwachs des Zielwertes (Abb. M4/B2; Rote Linie).

Beispiel - Teilziel T4 zur Verbesserung der Erschliessung für die Bewirtschaftung: Bereits mit 30-50% der möglichen Wegdichte, kann eine markante Verbesserung erreicht werden. Die vollständige Erschliessung aller Parzellen (z.B. in schwierigem Gelände) bringt jedoch nur noch einen geringen Zuwachs des Zielwertes. Aufwand und Ertrag stehen nicht mehr in einem vernünftigen Verhältnis. Damit können sich die Massnahmen auf ein bestimmtes Niveau beschränken.

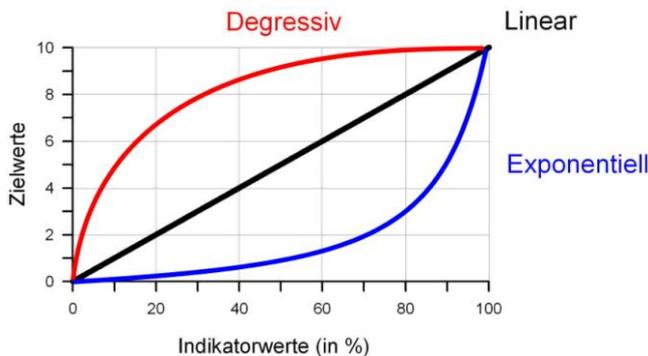


Abb. M4/B2: Lineare, exponentielle und degressive Transformationsfunktionen

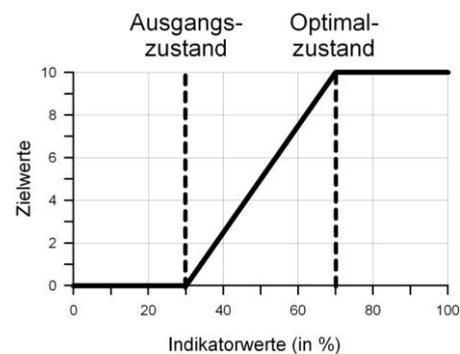


Abb. M4/B3: Lineare Transformationsfunktionen mit Schwellenwerten

Transformationsfunktionen mit Schwellenwert: Entscheidend ist, zwischen welchen Indikatorwerten man von einem konkreten Beitrag der LP zur Zielerreichung sprechen kann, d.h. ab welchem Indikatorwert der Zielwert über 0 Punkte steigt und ab welchem Wert keine Steigerung mehr zu erwarten ist. Diese "Schwellen" können nicht für alle Indikatoren gleich festgelegt werden, weshalb je Indikator ein **Ausgangszustand** und ein **Optimalzustand** angegeben werden müssen. Es wird festgelegt, dass ein Anstieg der Zielwerte nur innerhalb bestimmter Indikatorwerte erfolgt (Abb. M4/B3). Die Festlegung dieses Schwellenwertes bedingt, dass die Wirkung einer Massnahme diskutiert und festgelegt wird.

Beispiel:

Landwirtschaftliche Planung als Vorbereitung von zwei Integralmeliorationen (IM) zur Integration und Umsetzung der prioritären Massnahmen der 3. Rhonekorrektur (R3) im Raum Visp (2006). Auftraggeber: Departement für Verkehr, Bau und Umwelt des Kantons Wallis in enger Zusammenarbeit mit der Dienststelle für Landwirtschaft.

Teilziel:	Verbesserung der landwirtschaftlichen Infrastruktur Anmerkung: Im Falle der Integralmelioration Visp-Baltschieder-Raron beinhaltet dieses Teilziel sowohl die Optimierung der Erschliessung und Verbesserung der Wege als auch die Verfügbarkeit einer optimalen Bewässerung. In Bezug auf das im Modul 3 vorgestellte Zielsystem für eine Moderne Melioration am Beispiel Kütigen, entspricht dies den Teilzielen 4 und 5, die in diesem Fall zu einem Teilziel zusammengefasst wurden.
Indikator:	Die wichtigsten Kenngrössen für eine optimale landwirtschaftliche Infrastruktur sind einerseits der Anschluss der Bewirtschaftungsflächen an ein Wegnetz (optimale Wegverbindungen) sowie andererseits die Sicherstellung einer Be- und Entwässerung, welche eine optimale Produktion gewährleistet. Entsprechend setzt sich der Indikator aus vier Unterindikatoren zusammen: <ol style="list-style-type: none">1. Anteil der landwirtschaftlichen Nutzflächen mit optimalen Wegverbindungen.2. Parzellen, die über eine schlechte Anbindung verfügen und nur über die verkehrsreiche Kantonsstrasse zugänglich sind.3. Anteil der landwirtschaftlichen Nutzfläche mit einer optimalen Entwässerung (Ableitung des Oberflächenwassers in offene Kanäle).4. Anteil der landwirtschaftlichen Nutzfläche mit einer optimalen Bewässerung.
Spannweite des Indikators und Indikatorwerte:	Min. = Ausgangszustand, Max. = Optimalzustand (100 %). Alle Unterindikatoren beziehen sich auf 254 ha landwirtschaftliche Nutzfläche (LN) und werden jeweils in Prozenten der LN angegeben. Die Indikatorwerte entsprechen somit Prozentangaben, die sich auf die verschiedenen Flächenanteile beziehen. Der Indikator ergibt sich aus dem Mittelwert der vier Unterindikatoren bzw. der damit berücksichtigten Flächenanteile.
Bestimmung des Indikators:	Die Bewertung der Flächen, welche aus Sicht der Landwirtschaft optimal ausgestattet sind, wurde durch die Arbeitsgruppe "Landwirtschaft" und das Landwirtschaftsamt durchgeführt. Gleiches gilt für die in der Transformationsfunktion dargestellte Spanne der Indikatorenwerte und der möglichen Fehlerquote gegenüber den Zielwerten.
Projektzustände ("Varianten")	Im vorliegenden Beispiel ging es darum, mit der Bewertung aufzuzeigen, wie die Integralmelioration in Kombination mit der 3. Rhonekorrektur (R3) wirkt. Die Kernaufgabe der Integralmelioration ist, dass sich die Gesamtsituation in der Rhoneebene trotz der zahlreichen Veränderungen und Auswirkungen verbessert. Um dies aufzuzeigen zu können, wurden drei Zustände miteinander verglichen: <ol style="list-style-type: none">1. Der Zustand "vor der R3": Es handelt sich dabei nicht nur um die heutige Ausgangssituation, sondern um diejenige Situation, die entsteht, wenn nur die beiden Grossprojekte NEAT und A9 ausgeführt werden, aber die R3 noch nicht realisiert ist.2. Der Zustand "R3 ohne Integralmelioration": Es geht darum, die Auswirkungen zu erfassen, die sich ergeben, wenn nur die R3 ohne die Integralmelioration neben den anderen Grossprojekten realisiert wird.3. Der Zustand "R3 mit Integralmelioration": Für diesen Zustand interessiert v.a., welche Auswirkungen die Integralmelioration zusätzlich bewirkt. Mit anderen Worten: Die Indikatorwerte umschreiben die Wirksamkeit der Integralmelioration.
Anmerkungen zu den Projektzuständen	<ul style="list-style-type: none">• Der Ausgangszustand zeigt, dass bereits heute 86% vom optimalen Zustand erreicht ist. Eine Steigerung kann also nur in den verbleibenden 14% erfolgen.• Es wird deutlich, dass durch die R3 die landwirtschaftliche Infrastruktur in der gesamten Talebene wenig bis gar nicht verändert bzw. verbessert wird: Sowohl die Erreichbarkeit der Parzellen als auch der Umfang der Be- und Entwässerungsprobleme bleiben in ihren prozentualen Anteilen gleich. Lediglich der Anteil der Parzellen, die nicht mehr über eine Kantonsstrasse angefahren werden müssen, kann etwas angehoben werden. Dabei ist zu beachten, dass

durch die Aufweitung der Rhone die Bezugsfläche lediglich von 254 ha auf 250 ha verkleinert wird.

- Nach Durchführung der Integralmelioration können alle Parzellen über einen Feldweg erreicht werden, d.h. die Zugänge nur über eine Kantonsstrasse werden vollständig ersetzt. Zugleich können die Flächenanteile mit Entwässerungsproblemen reduziert und der Bewässerungsanteil erhöht werden.
- Ein gewichtiger Vorteil des Projektzustands "mit Integralmelioration" ist die Vergrößerung der Bezugsfläche auf wiederum 254 ha, indem im Zuge der Melioration die nicht mehr benötigte Flugpiste des aufgehobenen Militärflugplatzes Raron rückgebaut, rekultiviert und wiederum einer landwirtschaftlichen Nutzung zugeführt wird.
- Das Erreichen vom "Idealzustand" mit 100% ist jedoch auch durch die IM nicht möglich und macht auch wenig Sinn. Der Aufwand, um auch die letzten Parzellen an einen Weg anzuschliessen, wäre unverhältnismässig gross und würde zudem noch zusätzlich wertvolles Kulturland beanspruchen.

Transformationsfunktion

Der Zusammenhang zwischen Indikator- und Zielwert wird als linear angenommen. Weil im Ausgangszustand bereits 86% des Ziels erreicht ist, wird ein Schwellenwert entsprechend bei 86% angesetzt:

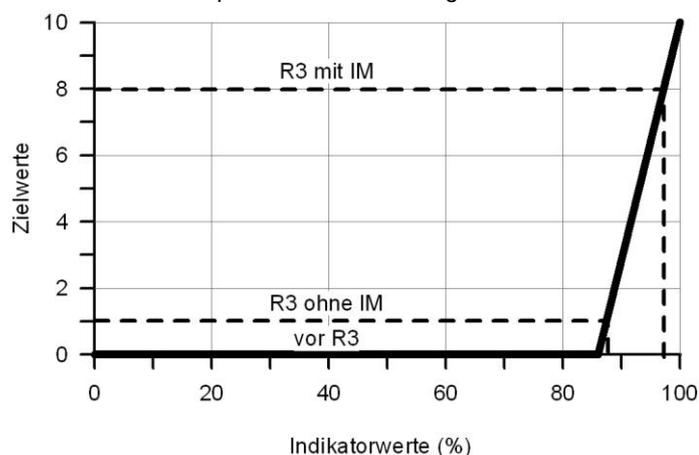


Abb. M4/B4: Lineare, exponentielle und degressive Transformationsfunktionen

Indikator- und Zielwerte

Projektzustände	vor R3	R3 ohne Integralmelioration	R3 mit Integralmelioration
Referenz: Fläche landwirtschaftlich genutzter Parzellen im Perimeter	254 ha	250 ha	254 ha
1. Parzellen mit optimalem Weganschluss	230 ha = 91%	227 ha = 91%	254 ha = 100%
2. Parzellen, die nicht über die Kantonsstrasse zugänglich sind.	250 ha = 98%	247 ha = 99%	254 ha = 100%
3. Parzellen ohne Entwässerungsprobleme	203 ha = 80%	200 ha = 80%	220 ha = 87%
4. Parzellen mit Bewässerung	192 ha = 76%	189 ha = 76%	248 ha = 98%
Indikatorwert	87%	87%	96%
Zielwerte	0 ± 1	1 ± 1	8 ± 1

Tab. M4/B1: Beispiel Integralmelioration Visp-Baltschieder-Raron, Indikator- und Zielwerte für Teilziel "Verbesserung der landwirtschaftlichen Infrastruktur"

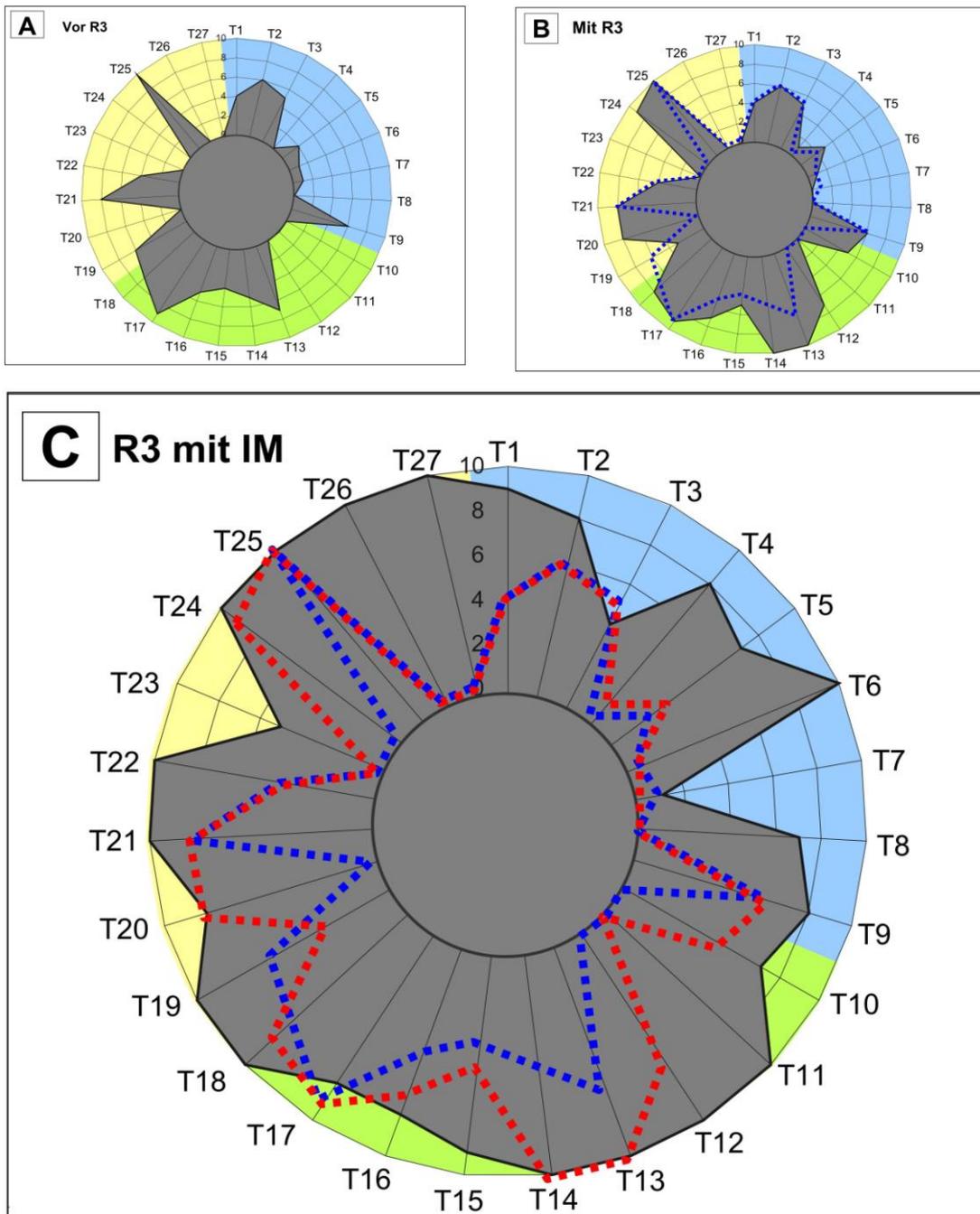


Abb. M4/B5: Verteilung der Zielwerte für die Teilziele T1-T27 für die drei Szenarien "Vor R3" (= Abb. A oder blaue Linie), "Mit R3" (= Abb. B oder rote Linie), "R3 mit IM" (= Abb. C, schwarze Linie)

Mit der Bestimmung der Zielwerte aus den Gewichtungsergebnissen und den Indikatorwerten wird anhand der Sternendiagramme (M4/B5, A-C) veranschaulicht, wie weit für die drei möglichen Projektvarianten die jeweiligen Ziele T1-T27 erreicht werden können. Je weiter der Zielwert eines Teilzieles am Aussenrand des Sternendiagramms liegt, desto grösser ist dessen Zielerreichungsgrad. In dem die Werte im Diagramm zu einer Fläche verbunden werden, entsteht zusätzlich ein optischer Eindruck über den zu erwartenden Gesamterfolg der verschiedenen Varianten.

Anhang 4C: Checklisten zur gesamten Landwirtschaftlichen Planung

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte	Stand	
Analyse	Auslöser	1.1		Klärung des Planungsrahmens:	Fall 1: eigenständiges Strukturverbesserungsprojekt	
					Fall 2: übergeordnetes Infrastrukturprojekt	
					Fall 3: übergeordnete Planung	
	Zielgruppen	1.2		Übersicht und Erstbestimmung: Akteure, direkt/indirekt Betroffene, weitere Interessengruppen		
	Inhalte	1.3	Abb. M1/1 Anhang: Tab. M1/A1 bis Tab. M1/A5	Themenbestimmung: 5 Bereiche	Bereich 1: Landwirtschaftliche Produktion	
					Bereich 2: Gemeinwirtschaftliche Leistungen	
					Bereich 2: Technische Ressourcen	
					Bereich 4: Natürliche Ressourcen	
			Bereich 5: Raumordnung und Bodennutzung			
Trägerschaft	1.4		Abklärung potenzieller Trägerschaften			
Vorgehen	1.5		Formulierung der Projektskizze: Umfang und Arbeitsschritte			
Koordination	1.6		Festlegung des Zeitrahmens und des Ablaufs			
Perimeter	1.7		Bestimmung des Projektgebiets			
Organisation	Referenz-zustand	2.2.1 a)		Identifikation der Akteure, Betroffen und Interessengruppen		
		2.2.1 b)	Abb. M2/2 Tab. M2/1 Anhang: Tab. M2/A1	Aufbau und Beginn des partizipativen Prozesses: Abstufung der Mitwirkung		
		2.2.1 c)	Tab. M2/2	Definition der Trägerschaft für den Teil LP		
		2.2.1 d)	Anhang: Tab. M2/B1	Bestimmung des Referenzzustands		

Tab. M4/C1a: Checkliste für Analyse (Modul 1) und Organisation (Modul 2, erster Teil)

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte	Stand
Planung	Szenarien	2.2.2	Anhang: Tab. M2/C1 Tab. M2/D1 Tab. M2/D2 Abb. M2/D1	Entwicklung und Bewertung der Entwicklungsszenarien	
	Strategie	2.2.3	Anhang: Tab. M2/E1 Tab. M2/E2 Tab. M2/F1	Entwicklung des optimalen Szenarios zur Strategie	
	Zielsystem	3.2.1	Abb. M3/2 Anhang: Abb. M3/A1 Abb. M3/A2 Tab. M3/B1a bis Tab. M3/B1c Tab. M3/C1	Auswahl und Entwicklung des Zielsystems	
		3.2.2	Tab. M3/1 Anhang: Anhang 3E Abb. M3/D1 Abb. M3/D2	Durchführung der Zielgewichtung	
Kernziele und Indikatoren	3.2.3	Abb. M3/5 Anhang: Tab. M3/B1 Tab. M3/C1 Abb. M3/D1 Abb. M3/D2	Auswertung der Gewichtung, Bestimmung der Kernziele und Indikatoren		

Tab. M4/C1b: Checkliste für Planung (Modul 2, zweiter Teil und Modul 3).

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte		Stand
Konzepte	Massnahmen	4.2.1	Anhang: Tab. M4/A1 bis Tab. M4/A3	Bestimmung von Massnahmen für alle Teilziel		
		4.2.2	Anhang: Abb. M4/B1 Abb. M4/B2 Abb. M4/B3 Abb. M4/B4 Tab. M4/B1	Bewertung der Massnahmen,	Bestimmung der Indikator- und Zielwerte	
					Erweiterung zur Nutzwertanalyse	
		4.2.3	Tab. M4/2 Anhang: Tab. M4/C1a bis Tab. M4/C1d	Umsetzung: Massnahmenkonzepte	Zusammenstellen der Massnahmenkonzepte	
					Projektentwicklung: Bericht, Kosten, Organisation	
					Finanzierung der LP	

Tab. M4/C1c: Checkliste für Massnahmenkonzepte (Modul 4).

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte			Stand
Projektierung	Massnahmenkonzepte	4.3	Tab. M4/1 Abb. M4/2 Tab. M4/2	Projektierung	Umsetzung: Planung und Projektierung	Pflichtenheft	
						Öffentliche Auflage	
						Klärung der UVP-Pflicht und Erstellen des Pflichtenhefts zur UVP	
						Erstellen Kostenverteiler	
						Sicherstellen der Koordination	
						Finanzierung der Umsetzung	

Tab. M4/C1d: Checkliste für Projektierung (Modul 4).

Planungsschritte	Planungselemente	Modul Kapitel	Abbildung Tabelle	Ausführungsschritte			Stand
Projektbegleitung	Controlling	5.2.2	Abb. M5/2 Abb. M5/3 Anhang: Tab. M5/A1	Aufbau Controllingkonzept	Erstellen Controllingkonzept	Struktur- und Aufgabenplan	
						Termin- und Meilensteinplan	
						Ressourcen- und Kostenplan	
						Berichtswesen	
					Organisation Datenbeschaffung- und Aufbereitung		
	Einführung Massnahmenprüfung- und Anpassung						
	Projekt-evaluation	5.2.3	Abb. M5/4 Anhang: Tab. M5/A1 Tab. M5/B1	Aufbau des Evaluationskonzepts	Bestimmung Evaluationsziele und -schwerpunkte	Prozessbeobachtung und -bewertung	
						Überprüfung Zielerreichung	
						Überprüfung Wirkung und Kausalität	
				Evaluationsplanung	Methodenwahl		
Bestimmung Schlüsselindikatoren und Evaluationskriterien							
Planung und Terminierung der Durchführung							

Tab. M4/C1e: Checkliste für Projektbegleitung (Modul 5)

Anhang 4D: Beispiel eines Massnahmenkonzepts

Beispiel aus LP Oberes Goms (2007): Beschrieb der Komponente "Betriebsstrukturen" im Massnahmenkonzept Landnutzung mit den drei dazugehörenden Massnahmen a) Gründung des "Forums der Landwirte", b) Erstellung von **Betriebskonzepten** für die Landwirtschaftsbetriebe und c) **Umsetzung** der Betriebskonzepte unter Einbezug neuer Kooperationen, der Förderung des biologischen Landbaus und die Landschaftspflege, immer im Hinblick auf die Stärkung der Bergprodukte der Marke "Goms".

Komponente K02		Betriebsstrukturen	
Massnahmenkonzept:	Raumbezug:	Zuordnung (5 Bereiche der LP):	
Landnutzung (MK1)	Einzelbetrieb / Überbetrieblich	Gemeinwirtschaftliche Leistungen	
Konzeptbeschrieb			
<p>In einem gemeinsamen, ca. halbjährlich durchgeführten "Forum der Landwirte" soll den Landwirten eine Plattform angeboten werden, in der sie sich gegenseitig über Kooperationsmöglichkeiten, aber auch Doppelspurigkeiten und Konflikte austauschen und beraten können.</p> <p>Im Rahmen des Forums besteht die Gelegenheit über allfällige Anpassungen der Betriebskonzepte (und der Flächennutzung; vgl. K01) in Bezug auf Kooperationen, den ökologischen Landbau, die Landschaftspflege usw. zu diskutieren sowie mögliche Partner zu finden.</p> <p>Als Grundlage dienen die jeweiligen Betriebskonzepte, mit denen die Betriebsleiter die Zukunft ihrer Betriebe planen: Ideen und Visionen zur betrieblichen Optimierung, zur Senkung der Arbeitsbelastung, zur optimalen Auslastung von Maschinen und Anlagen, aber auch zur Steigerung der Wertschöpfung (vgl. K04) sowie zur Sicherung der Nachfolge.</p>			
Ziele			Rang*
UZ4: Ausarbeiten und Weiterentwickeln von Betriebskonzepten, welche die gemeinwirtschaftlichen (ökologischen) Leistungen als anerkanntes "Produkt" der Gommer Landwirtschaft beinhalten.			7
UZ7: Förderung der überbetrieblichen Zusammenarbeit unter Berücksichtigung neuer Arbeitsmodelle und Arbeitsteilungen.			8
Weitere Ziele: UZ1, UZ2 (vgl. Modul 3)			1 2
Massnahmen			Prioritäten*
<p>a) Gründung des "Forums der Landwirte":</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aufbau und Organisation des Forums (z.B. Leitung durch Betriebsberater). • Gegenseitiger Austausch in Bezug auf neue Produkte, Absatzmöglichkeiten, Innovationen und Kooperationsmöglichkeiten, zur Vermeidung von Doppelspurigkeiten, Senkung der Arbeitsbelastung und bessere Ausnutzung der Infrastrukturen (Stallungen; Maschinen usw.) sowie zur Optimierung der Flächennutzung und der Möglichkeiten zur Steigerung der eigenen Wertschöpfung. • Unterstützung und Beratung bei der Suche und Organisation von betriebs- (und sektor-) übergreifenden Kooperationen. 			
<p>b) Erstellung von Betriebskonzepten für die Landwirtschaftsbetriebe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestandesaufnahme der landwirtschaftlichen Betriebsstrukturen mit Hilfe eines gemeinsamen Fragebogens, in den v.a. auch Ideen und Visionen für Verbesserungen, Kooperationen usw. einfließen sollen; • Zusammenstellung konkreter Unternehmensstrategien und -ziele auf Betriebsebene (z.B. Wachstum durch Stallkooperationen, Neu- und Umnutzung der bestehenden Bausubstanzen); • Ausarbeitung und Koordination von Umsetzungskonzepten (z.B. durch Partnerschaften in- und ausserhalb der Landwirtschaft, vgl. MK3). 			

<p>c) Umsetzung der Betriebskonzepte unter Einbezug neuer Kooperationen, der Förderung des biologischen Landbaus und die Landschaftspflege, immer im Hinblick auf die Stärkung der Bergprodukte der Marke "Goms" (vgl. MK2):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagements für Bergprodukte der Marke "Goms"; • Abklärung und (vertragliche) Regelung des Absatzes im Rahmen des Vermarktungskonzepts (vgl. MK2); • Erstellen einer Übersicht der gemeinwirtschaftlichen Leistungen als vollwertige Betriebszweige und Einkommensbestandteile; • Optimierung der gemeinwirtschaftlichen Leistungen, indem Aufgaben z.B. in Kooperation durchgeführt oder – im Sinne eines Kompetenzzentrums – auf entsprechend spezialisierte Betriebe konzentriert werden. 	
Zuständigkeiten	
Trägerschaft	Evtl. durch die Gründung einer regionalen Bauernvereinigung
Projektleitung	Landwirtschaft, Betriebsberater DLW
Weitere Beteiligte	Verschiedene Experten (z.B. als Gäste des Forums)
Querbezüge / Koordination / Synergien & Konflikte	
Die Betriebsstrukturen sind eng mit der Flächennutzung und den notwendigen Infrastrukturen abzustimmen (vgl. K01 und K03).	
Die Anpassung der Betriebsstrukturen ist abhängig von der gesamten Produktionskette, nicht zuletzt von einer abgestimmten Vermarktung und vom Verkauf (vgl. K04 und K05).	
Neue Betriebsmodelle benötigen vielfach betriebs- und sektorübergreifende Partnerschaften. Das Forum der Landwirte bietet sich, an die entsprechenden Partner einzuladen, um aktiv am Entwicklungsprozess teilzunehmen (vgl. K06 und K07).	
Kosten	Finanzierung***
Relativ geringe Kosten für die Organisation und Durchführung des "Forums der Landwirte" (< 2.000 Sfr./a, ohne Aufwandskosten für die Betriebsberatung und evtl. fachliche Begleitung).	P K
Kosten und Fördermöglichkeiten für die Umsetzungen neuer Betriebsstrukturen sind vom konkreten Einzelfall abhängig.	P K B
Zeithorizont, Umsetzung / Wirkung	
Das Forum als zentrale Plattform der Landwirtschaft ist sofort und einfach zu realisieren. Die jeweiligen Projekte zur Anpassung von Strukturen sind in Abhängigkeit von den jeweiligen Fortschritten in den Bereichen Flächennutzung, Vermarktung usw. umzusetzen.	

* Rangfolge gemäss Zielgewichtung in Modul 3.

Farbgebung:



Ränge 1-5



Ränge 6-10



Ränge 11-15

** Priorisierung Massnahmen: 1 = Höchste Priorität (sofort), 2 = Mittlere Priorität (kurzfristig), 3 = Niedrige Priorität (mittelfristig)

*** Finanzierung durch Private (P), Gemeinden/Region (G), R3 (R), Kanton (K), Bund (B) oder Kostenverteiler (Auswahl)

Anhang Modul 5: PROJEKTBEGLEITUNG

Anhang 5A: Schlüsselindikatoren der Projektevaluation

Schlüsselindikatoren: Es handelt sich dabei um Wirkungsindikatoren, die unabhängig von den Massnahmen die breitere Wirkung einer LP erfassen sollen. Um einen klaren Bezug zur Ausgangslage herzustellen, sollen für die fünf Bereiche der Ist-Analyse je 1-2 Schlüsselindikatoren definiert werden, mit denen die Entwicklung in diesem Bereich mit spezifischen und aussagekräftigen Kennwerten beschrieben werden kann.

Bereich	Schlüsselindikator
1. Landwirtschaftliche Produktion	1-2 Indikatoren zur Agrar- und Betriebswirtschaft
2. Gemeinwirtschaftliche Dienstleistungen	1-2 Indikatoren zu Direktzahlungen oder Betriebswirtschaft
3. Technische Ressourcen	1-2 Indikatoren zur Landnutzung, Investitionen und landw. Infrastruktur
4. Natürliche Ressourcen	1-2 Indikatoren z.B. zu Biodiversität, Umweltqualität, Landschaft
5. Raumordnung - Bodennutzung	1-2 Indikatoren zur Kommunalentwicklung, Tourismus, Regionalökonomie

Tab. M5/B1: Tabelle der Schlüsselindikatoren

Anmerkung der Autoren: In dieser Tabelle fehlen in der vorliegenden Fassung noch die konkreten Umschreibungen von Schlüsselindikatoren, die sich für die Projektevaluation eignen. Dazu soll zuerst das Resultat der Vernehmlassung abgewartet werden. Vorgesehen ist, dass die Bestimmung dieser Indikatoren gemeinsam mit agridea vorgenommen wird. Es bestehen zudem vom Fallbeispiel Wallis weitere Beispiele für Indikatoren.