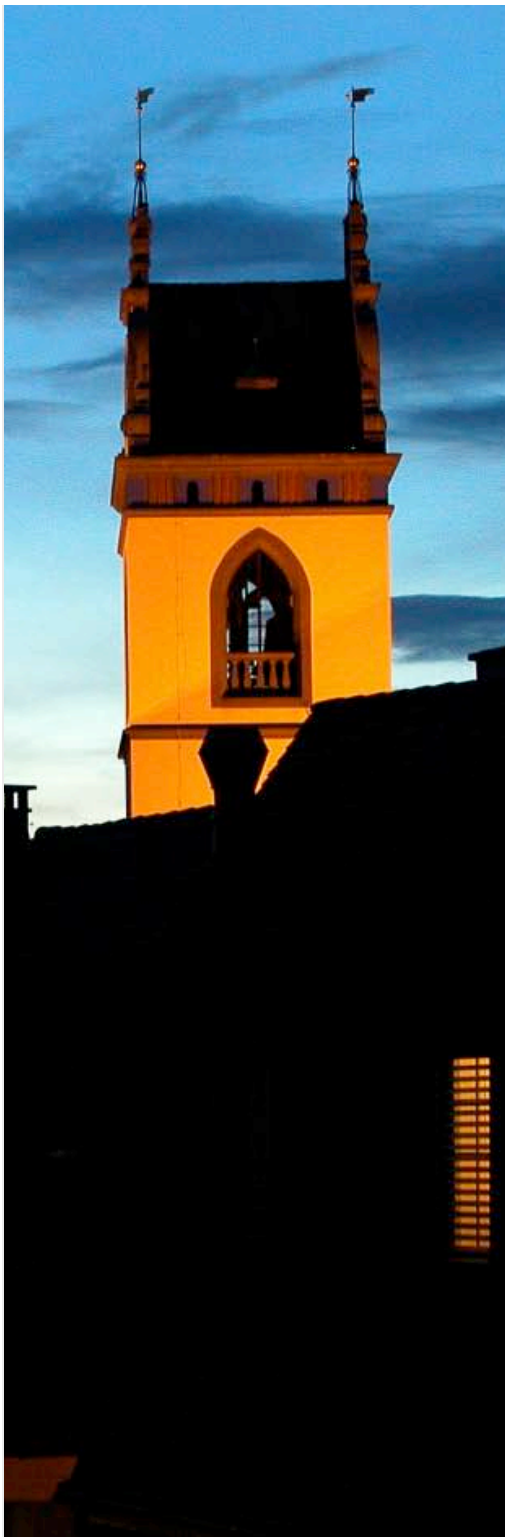


## Feuille de résultats #01

CoSF Coordination NPR-  
 Politiques sectorielles:  
 économie rurale, tourisme,  
 espace vital



# Première séance et recherche de thèmes

## SOMMAIRE

<b>1. Informations sur la manifestation</b>	<b>2</b>
<b>2. Programme &amp; buts</b>	<b>3</b>
6BThèmes traités	3
7BButs de la première séance	3
<b>3. Définition des thèmes</b>	<b>3</b>
8BDéfinition des thèmes Groupe 1	4
Définition des thèmes Groupe 2	5
10BDéfinition des thèmes Groupe 3	6
Définition des thèmes Groupe 4	7
12BRésumé des thèmes	7
<b>4. Atelier pratique</b>	<b>8</b>
Qu'est-ce qu'un «atelier pratique»?	8
14BQu'est-ce que RegioHER?	8
Tâches principales et thèmes prioritaires de RegioHER	8
Requêtes de projets et controlling dans RegioHER	9
15BExemples de projets RegioHER	9
16BExpériences faites et questions ouvertes	10
17BQuestions et réponses concernant RegioHER	10
18BPerspectives	10
<b>5. Moment d'échanges</b>	<b>10</b>
19BQu'est-ce qu'un «moment d'échanges»?	10
20BProgramme de mise en œuvre de la NPR dans le canton d'Uri	11
<b>6. Suggestions de lectures</b>	<b>11</b>

## Feuille de résultats

Cette feuille de résultats correspond à un procès-verbal retravaillé et complété. Elle est censée aider les participantes et les participants de la communauté du savoir-faire à comprendre les grandes idées et les réflexions, ainsi qu'à consigner par écrit les diverses étapes du travail. Elle doit toutefois être considérée comme **une partie d'un processus de travail qui n'est pas encore achevé**. Toutes les pages sont donc pourvues d'un sigle «work in progress».

La feuille de résultats met à disposition de l'ensemble de la communauté du développement régional les connaissances qui ont été élaborées dans les communautés du savoir-faire. Elle s'adresse ainsi à **toutes les actrices et acteurs qui oeuvrent dans le domaine du développement régional** et qui s'intéressent aux thèmes traités dans les feuilles de résultats.

## 1. INFORMATIONS SUR LA MANIFESTATION

Communauté du savoir-faire (CoSF) «Coordination NPR-politiques sectorielles: économie rurale, tourisme, espace vital»

### Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, 1<sup>ère</sup> séance

### Lieu & date

Gasthof zum Schützen, Aarau, 9 décembre 2008

### Contact

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

### Participants

Kristin Bonderer, regiosuisse  
 Barbara Dürr, kantonaler Bäuerinnenverband St. Gallen  
 Pauline Gigandet, Fondation rurale interjurassienne  
 Rebecca Göpfert, Zürcher Hochschule für angewandte Wissenschaften, Fachstelle Tourismus und ländliche Entwicklung Wergenstein  
 Ueli Grob, BAK Basel Economics  
 Marcus Gschwend, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kanton Graubünden  
 Tilman Holke, Amt für Raumentwicklung, Wirtschaftsförderung und Geoinformation (rawi), Kanton Luzern  
 Tamar Hosennen, Union suisse des paysans  
 Bernhard Imoberdorf, Geschäftsführer Region Goms  
 Gustav Munz, Office fédéral de l'agriculture, secteur du développement rural  
 Pierre Praz, AGRIDEA Lausanne  
 Peter Reinhard, AGRIDEA Lindau  
 Bruno Schmid, Geschäftsführer RegioHER  
 Hanspeter Schneider, ViaStoria  
 Martin Spilker, Journaliste «Entlebucher Anzeiger»  
 Andreas Thommen, Forschungsinstitut für biologischen Landbau FiBL  
 Gabriel Weber, Region Glarner Hinterland-Sernftal  
 Rolf Zimmerli, indépendant  
 Julia Zuberbühler, Union suisse des paysans

### Téléchargement du document

[www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/)

### Photo de couverture

Clocher à Aarau, photo Alexander Umbricht.



Des participants de la communauté du savoir-faire «Coordination NPR-Politiques sectorielles – économie rurale, tourisme et espace vital» le 9 décembre 2008 à Aarau (AG).



## 2. PROGRAMME & BUTS

### Thèmes traités

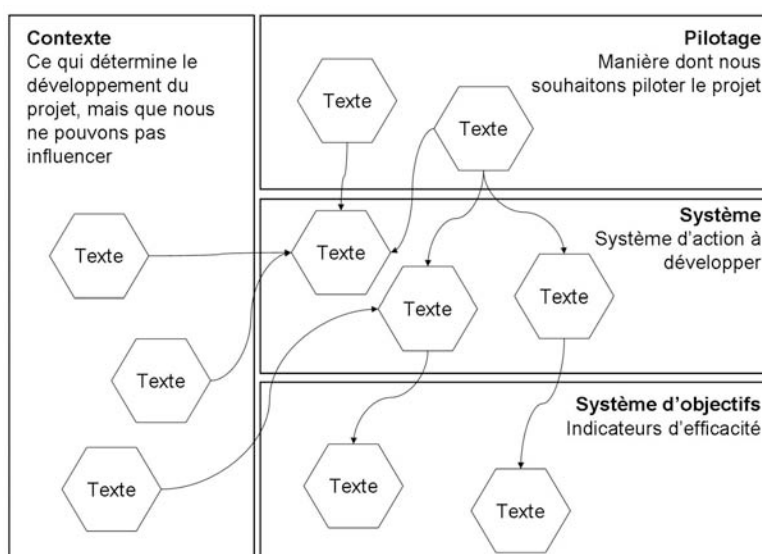
- **Bienvenue et présentation de la méthode et forme de travail:** les communautés du savoir-faire regiosuisse traitent de questions et de problèmes concrets, dans la mesure du possible sur la base d'exemples réels tirés des expériences faites par les participants. Des séances sont organisées trois à quatre fois par année; la durée de vie des communautés du savoir-faire est fixée par les participants eux-mêmes.
- **Phase de travail 1:** Identification des principaux thèmes de travail de la communauté du savoir-faire.
- **Phase de travail 2:** Définition des priorités sur la base des thèmes de travail identifiés le matin.
- **«Moment d'échanges»:** échanges sur les problèmes, les expériences, les idées, les instruments et les méthodes, avec possibilité de brèves présentations de la part des participants.
- **«Atelier pratique»:** Bruno Schmid, RegioHER: développement de projets dans la région Luzerner Hinterland, Entlebuch, Rottal. L'atelier pratique offre la possibilité d'analyser concrètement un projet NPR (NPR : Nouvelle politique régionale), d'identifier les facteurs de succès, mais également de discuter des problèmes et de répondre aux questions.

### Buts de la première séance

- Fixation de la méthode et de la forme de travail
- Définition des futurs thèmes de travail de la communauté du savoir-faire
- Les membres de la communauté du savoir-faire font connaissance

## 3. DÉFINITION DES THÈMES

Afin de définir les futurs thèmes de travail de la communauté du savoir-faire regiosuisse, les participants se répartissent d'abord en plusieurs petits groupes qui chercheront à identifier divers thèmes au moyen de cartes de processus ou de modèles mentaux.



Structuration des modèles mentaux. Les actrices et les acteurs répartissent leurs représentations selon le contexte et des critères de pilotage, de système et de contrôle (tiré de: J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN [2008]: Guide pratique pour réussir les projets de développement régional. Bern et Wolhusen) Téléchargement: [www.regiosuisse.ch/telechargement/publications](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications).



## Définition des thèmes Groupe 1



Carte de processus du groupe 1

### 1 Environnement NPR

La NPR doit être ancrée au niveau social, politique et économique. Comment un management professionnel de la NPR peut-il/doit-il être organisé et soutenu (institutionnellement) pour que des projets soient mis en œuvre avec succès? → La NPR représente un changement de paradigme; il faut d'abord redéfinir qui assume quels rôles dans ce processus.

### 2 Collaboration entre l'économie rurale et le tourisme

Les intérêts et les objectifs de l'économie rurale et du tourisme sont partiellement différents. Comment la collaboration intersectorielle peut-elle être améliorée? Comment des objectifs compatibles peuvent-ils être atteints?

### 3 Recrutement du personnel / Recherche de cerveaux / facteurs économiques faibles

Que peuvent offrir les zones rurales en sus de la qualité de vie et d'habitat? Comment peut-on attirer et faire rester dans les régions des gens et des cadres hautement qualifiés?

→ Ce thème a beaucoup à voir avec la formation et les offres de formations (complémentaires) proposées dans les zones rurales. Des cadres (et des entreprises) ne peuvent souvent être attirés que s'il existe dans la région, outre des places de travail, des offres de formation et des écoles de haut niveau et d'importance internationale (facteurs économiques faibles).





## Définition des thèmes Groupe 2



Carte de processus du groupe 2

### 1 Régions apprenantes: de quoi a-t-on besoin dans ce domaine?

Mise en réseau de l'économie rurale, du tourisme et du paysage:

- Créer des plateformes pour des rencontres communes.
- Trouver des intérêts communs et les expliciter clairement.
- Trouver un équilibre entre le développement touristique, l'économie rurale et le paysage.
- Enraciner «émotionnellement» le thème du paysage, du tourisme et de l'espace vital.
- Améliorer la prise de conscience de l'importance du tourisme dans les régions.
- Le développement de l'économie rurale et du tourisme a besoin d'un moteur: des projets concrets peuvent être particulièrement efficaces à ce niveau.

Capacité / Connaissances / Aptitudes:

- Créer des bureaux d'informations et des «one-stop-shops» (p. ex.: pour les organes et/ou personnes responsables de projets) (en lien avec la NPR, le développement régional, le développement économique, etc.).

### 2 Produits innovants

Comment mettre en relation des produits innovants issus de l'économie rurale et le tourisme? Comment les innovations sont-elles encouragées, comment de véritables innovations sont-elles créées?

### 3 Paysage et tourisme

Le principe suivant doit s'appliquer pour tous les projets dans le domaine du tourisme: le tourisme s'adapte au paysage et non pas le contraire. Le paysage ne doit pas être exploité de manière exagérée. Le paysage, l'économie rurale et le tourisme doivent se développer en équilibre et sur le long terme.

Définition des thèmes Groupe 3



Carte de processus du groupe 3

**1 Implication d'entreprises, d'agriculteurs, de professionnels du tourisme; création de plateformes communes**

Création de plateformes communes et de réseaux entre l'économie rurale, le tourisme et les spécialistes du domaine du développement du paysage.

**Questions centrales:** Qu'est-ce qui motive les divers acteurs et actrices à contribuer au développement régional? Quelles entreprises faut-il solliciter dans ce contexte? Comment peut-on les inciter à assumer un risque spécifique en vue de renforcer la région?

Quelques idées clés sur ce thème:

- Une plateforme doit créer une base de travail commune et servir à l'élaboration de visions en matière de développement et, éventuellement, de concepts de marketing.
- L'«esprit d'entreprise» des agricultrices et des agriculteurs est une condition essentielle pour des projets de développement régional dans le domaine de l'économie rurale, du tourisme et de l'espace vital.
- Il faut disposer d'une vision du développement pour la région; le potentiel de développement doit être clairement défini. L'objectif est en l'occurrence d'augmenter la création de valeur dans la région via une meilleure collaboration entre les actrices et les acteurs susmentionnés, et de développer de manière équilibrée l'économie rurale, le tourisme et le paysage. Le risque entrepreneurial est pris ici par les entreprises elles-mêmes (base); les intérêts économiques de ces dernières doivent être pris en compte. Les entrepreneurs (également ceux qui œuvrent dans le domaine de l'économie rurale et d'autres domaines) ne doivent pas être seulement confrontés à des idées, mais également être impliqués dès le début dans le développement de la vision pour la région (formation d'un «noyau dur du développement régional»).



## Définition des thèmes Groupe 4



Carte de processus du groupe 4

### Structures

De quelles structures doit-on disposer pour pouvoir dépasser les frontières entre les approches sectorielles et faire naître des projets de coopération? Comment peut-on intégrer les différentes façons de penser spécifiques au tourisme, à l'économie rurale et à l'artisanat? La participation et l'animation sont des aides précieux dans ce contexte.

### 2 Transparence

Si la gestion des projets n'est pas transparente dès le début, il est difficile d'en lancer et de les faire avancer.

Il est difficile de motiver les actrices et les acteurs si l'on ne voit pas que le projet a une utilité directe. Si l'on veut travailler de manière transparente, il faut dire clairement comment les recettes sont réparties le long de la chaîne de création de valeurs et comment la plus-value est concrètement mise en œuvre. La stratégie de développement régional doit faire l'objet d'une communication transparente, afin que puissent être lancés des projets ad hoc.

### 3 Potentiel régional

Comment peut-on identifier les forces endogènes dans la région, les potentiels et les USPs (unique selling propositions)? Comment peut-on vendre ces dernières dans les régions rurales? Comment des valeurs non-matérielles peuvent-elles être valorisées?

### 4 Financement de l'économie rurale, espace vital et attractivité touristique

Les valeurs de l'économie rurale, de l'espace vital/paysage et de l'attractivité touristique sont partiellement non-matérielles et sont pour l'instant souvent financées par la Confédération. Quelles autres possibilités de financement pourrait-on envisager?

## Résumé des thèmes

### 1 Collaboration entre l'économie rurale et le tourisme

La communauté du savoir-faire considère qu'une meilleure collaboration entre

l'économie rurale, le tourisme et les entreprises est primordiale pour le développement régional. Pour que les intérêts des divers acteurs et actrices puissent mieux pris en considération et harmonisés – et donc pour que puissent être lancés des projets de développement régional intersectoriels qui fonctionnent – la création de plateformes de travail communes est considérée comme très importante. Les différents acteurs et actrices doivent être impliqués dès le début dans les projets de développement régional (noyau dur du développement régional) et non pas être confrontés à des plans de développement «tout cuits».

## **2 Attractivité des zones rurales, identification des potentiels locaux**

Les zones rurales possèdent certes des atouts au niveau de la qualité de vie, mais il leur est difficile de contrecarrer la fuite des cerveaux. Outre la haute qualité de vie qu'elles peuvent offrir, il faut identifier et promouvoir d'autres facteurs économiques, ainsi que des potentiels spécifiques. Il est indispensable pour ce faire d'opter pour des approches novatrices.

## **3 Mécanismes de financement pour l'économie rurale, l'attractivité touristique et l'espace vital**

Les valeurs de l'économie agricole (conception du paysage), de l'attractivité touristique et d'un espace vital intact ne peuvent pas être complètement traduites en espèces. Elles sont aujourd'hui souvent financées directement par la Confédération. Quelles autres possibilités originales pourrait-on envisager pour assurer leur financement?

## **4 Régions apprenantes, développement durable de l'agriculture, paysage et tourisme**

Création de plateformes qui, d'une part, permettent de développer durablement et de donner un équilibre à l'agriculture, au paysage et au tourisme, et, d'autre part, qui renforcent et promeuvent la capacité d'apprentissage de la région.

## **4. ATELIER PRATIQUE**

### **Qu'est-ce qu'un «atelier pratique»?**

L'«atelier pratique» offre aux acteurs de la NPR de bénéficier des expériences découlant d'un travail pratique. Les séances de travail des communautés du savoir-faire se déroulent selon un tournus dans les régions où leurs membres sont actifs et chaque séance est l'occasion de présenter et de discuter d'un travail pratique. Les facteurs de succès tout comme les questions ouvertes et les problèmes peuvent ainsi être analysés et discutés. Les acteurs peuvent ainsi non seulement présenter leurs projets mais également bénéficier d'un feed-back à l'endroit de ces projets de la part de participant-e-s expérimenté-e-s. Cette séance a été l'occasion de présenter et de discuter des développements de projets dans RegioHER (Luzerner Hinterland, Entlebuch, Rottal).

### **Qu'est-ce que RegioHER?**

Présentation par Bruno Schmid, secrétaire général de RegioHER

Dans le canton de Lucerne, la NPR soutient les zones de développement agricoles Luzerner Hinterland, Entlebuch et Rottal, ainsi que le Seetal (voir à ce sujet la Feuille de résultat 1 de la communauté du savoir-faire «Mise en œuvre de la NPR au niveau cantonal», thème «idée seetal» sous [www.regiosuisse.ch/savoir](http://www.regiosuisse.ch/savoir)).

La RegioHER est une association aux objectifs multiples qui est l'organe de développement régional et donc le partenaire de la Confédération et du canton pour la mise en œuvre de la NPR. Elle édicte des plans directeurs régionaux destinés aux sous-régions, identifie les intérêts régionaux et les représente face aux autres régions, associations et d'autres organisations, ainsi que face au canton et à la Confédération.

### **Tâches principales et thèmes prioritaires de RegioHER**

- Planification et gestion territoriales (contrat de prestations avec le canton)
- Marketing en faveur des zones rurales (lobbying, information internet et externe, communication)
- Développement territorial et promotion économique (NPR, innovation, entretien

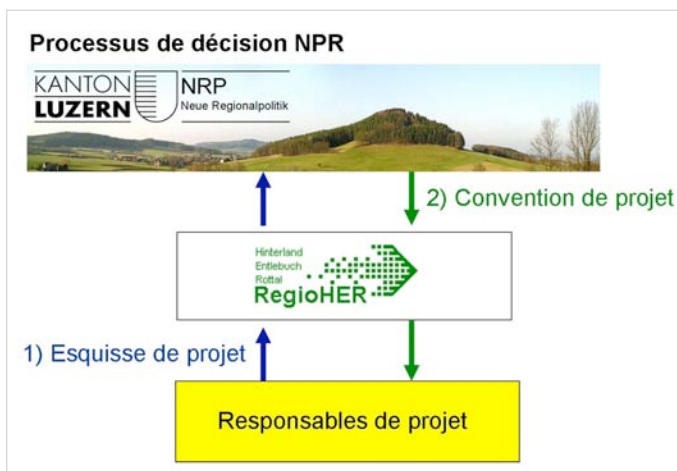


de l'existant, etc.)

**Thèmes prioritaires au niveau de la NPR**

- 1 Développement des entreprises
  - Soutien des entreprises dans le domaine interentreprises et précompétitif
- 2 Créations de nouvelles entreprises
  - Promotion de l'esprit d'entreprise dans le domaine artisanal et agricole
- 3 Utilisation des ressources naturelles
  - Energies renouvelables, aliments biologiques, bois, construction en bois (matériaux de construction)
- 4 Tourisme
  - Valorisation des potentiels existants, «le poumon vert au cœur de la Suisse»
- 5 Napf
  - Développement régional, identité régionale

**Requêtes de projets et controlling dans RegioHER**



Processus de décision NPR dans la RegioHER

Les organes responsables de projets soumettent une idée à RegioHER. Cette dernière soutient et traite les requêtes de projets NPR. Lorsque la décision cantonale est positive, le canton et RegioHER concluent une convention ad hoc et RegioHER conclut à son tour une convention de projet avec les organes concernés.

Pour ce qui est du controlling, RegioHER surveille la mise en œuvre ciblée des projets et établit chaque année des rapports intermédiaires pour chaque projet, ce à l'attention du canton de Lucerne. Chaque trimestre, les organes responsables de projets donnent des comptes rendus et discutent de l'état des projets avec RegioHER. Cette procédure garantit une implémentation ciblée et efficace des projets.

But du projet resp. Points du rapport	Tendance	Etat actuel	Remarques	Actions à entreprendre
But du projet 1	↗	😊		
Point du rapport A	→	😞		

Exemple (schématique) d'une évaluation trimestrielle de l'évolution des projets RegioHER

**Exemples de projets RegioHER**

- Tropaenhaus Wolhusen
- Centre national de sports équestres à Ruswil
- Etude de faisabilité concernant les pellets de bois dans RegioHER
- Réseau de compétences pour des constructions en bois efficaces d'un point de vue énergétique dans RegioHER



- Utilisation intégrée de la biomasse
- *Aentlebuch.ch* – nouveaux potentiels d'exploitation pour la région
- Projet pilote développement des communes (exemple de la commune de Luthern)
- Maximisation de la plus-value tirée de la biomasse

### Expériences faites et questions ouvertes

- Le changement de stratégie en matière de développement régional (NPR) requiert de nouvelles manières de procéder (mise en réseau d'entreprises).
- Les tâches des communes changent avec la NPR.
- Des processus de décision brefs et simples promeuvent l'innovation. Pour les projets concernant RegioHER, les premières contributions financières peuvent être octroyées dans les 5 à 6 semaines qui suivent une requête.
- Jusqu'où l'innovation peut-elle aller? Y aura-t-il encore autant de projets en 2009 qu'en 2008?
- Les résultats correspondent-ils aux attentes de la politique à l'égard de la NPR?
- Les projets de base remplissent-ils à long terme les objectifs de la NPR?
- Les projets NPR remplissent-ils les attentes des régions?
- Economie agricole et NPR – Concurrence ou développement commun?

### Questions et réponses concernant RegioHER

**Les projets approuvés ont-ils vraiment une perspective d'avenir?** *Bruno Schmid:* Les projets développés dans RegioHER sont des projets derrière lesquels se cachent des entreprises concrètes qui proposent des idées en propre. Les projets ne fonctionnent pas exclusivement grâce au financement des pouvoirs publics. On essaie, via un controlling sérieux, de s'assurer dès le début que les projets se déroulent bien.

**Combien de projets ont-ils été refusés?** *Bruno Schmid:* Ce sont en moyenne près de la moitié des projets qui sont refusés. Parmi ceux-ci, beaucoup concernent la promotion d'entreprises individuelles qui ne sont pas poussées par la NPR. L'existence d'un si grand nombre de projets dans RegioHER s'explique certainement par le fait que des ateliers destinés à promouvoir des projets ont été organisés avec des entreprises locales et des communes.

**RegioHER collabore-t-elle avec le canton d'Argovie?** *Bruno Schmid:* Oui, aussi bien «*idee seetal*» que RegioHER collaborent avec les cantons voisins, p.ex. dans le cadre du projet Napfpark (avec Berne).

### Perspectives

En 2009, RegioHER se focalisera sur les domaines suivants:

- Communication
- Développement de la NPR
- Projets en cours d'élaboration:
  - Poursuivre le développement et susciter des décisions
- Projets existants:
  - Accompagner la mise en œuvre, reporting, rapports annuels, évaluation
  - Mise en réseau et soutien
- Nouveaux projets:
  - De nouveaux projets peuvent être introduits au fur et à mesure.
  - Lancer de nouveaux projets, conseiller, accompagner.
  - Nouveaux projets: selon le potentiel et la capacité NPR: contribuer à les imposer

| Plus d'informations: Veuillez voir [www.regioher.ch/](http://www.regioher.ch/).

## 5. MOMENT D'ÉCHANGES

### Qu'est-ce qu'un «moment d'échanges»?

Le «**moment d'échanges**» donne aux participantes et aux participants de la communauté du savoir-faire la possibilité de discuter rapidement et de manière informelle de problèmes et de questions auxquels ils sont confrontés dans leur travail quotidien, d'analyser les expériences faites ou d'échanger des idées. Les domaines thématiques sont sciemment laissés ouverts. La parenthèse d'échanges offre également aux participants la possibilité de faire de brèves présentations si cela est nécessaire pour clarifier l'un ou l'autre aspect, ou encore



pour attirer l'attention d'autres participants sur une certaine thématique.

### **Programme de mise en œuvre de la NPR dans le canton d'Uri**

Le canton d'Uri dispose pour l'instant de deux pôles de développement: le tourisme au sud, autour de la région d'Andermatt, ainsi que l'industrie et l'artisanat au nord. Les développements à la périphérie, c'est-à-dire dans les régions situées entre ces deux pôles, sont problématiques.

Le programme de mise en œuvre de la NPR dans le canton d'Uri prévoit qu'une association pour le développement régional lance avec les communes un processus dans les régions situées entre les deux pôles de développement uranais, de sorte que ces communes puissent initier des projets de développement régional. Il s'agit dans un premier temps d'établir un catalogue des potentiels puis, dans un deuxième temps, de développer avec les communes locales des projets NPR selon une approche bottom-up.

## 6. SUGGESTIONS DE LECTURES

- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C. (2000): Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt, New York: Campus. ISBN: 3-593-35324-5.  
| →Un ouvrage classique sur le thème de la gestion du changement.
- FREY, R. L. (2008): Starke Zentren – Starke Alpen. Wie sich die Städte und ländlichen Räume der Schweiz entwickeln können. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung. ISBN 978-3-03823-463-0.  
| René L. Frey analyse les forces qui influent sur les villes suisses, les agglomérations et les régions métropolitaines, les régions rurales et les Alpes. Il en tire des recommandations à l'attention de la politique. Les régions métropolitaines et les grandes destinations touristiques de la Suisse sont bien positionnées au niveau de la concurrence économique globale. Il faut conserver ces atouts. Les dangers résident dans le mitage du pays, la surexploitation de l'espace alpin et les différences de bien-être entre la ville et la campagne.
- OSTERHOLD, G. (2000): Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Niederhausen: Falken. ISBN: 3-8068-2582-3.
- SIMMEN, H., WALTER, F. (2007): Landschaft gemeinsam gestalten. Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation. Thematische Synthese zum Forschungsschwerpunkt III «Zielfindung und Gestaltung» des Nationalen Forschungsprogramms 48 «Landschaften und Lebensräume der Alpen» des Schweizerischen Nationalfonds SNF. Altdorf, Bern: vdf. ISBN: 978-3-7281-3113-3.
- STOLZENBERG, K. & HEBERLE, K. (2006): Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Mitarbeiter. Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. Heidelberg : Springer. ISBN: 978-3-540-32637-3  
| Alors que l'on se concentre le plus souvent sur la question de savoir comment un changement doit être mené au niveau technique et structurel, de nombreux projets échouent par manque de prise en compte du facteur humain. Cet ouvrage pratique écrit par deux spécialistes de l'organisation montre comment les changements doivent être conçus tant au niveau technique que psychologique: vision et buts, communication, participation et qualification. L'ouvrage contient en outre une boîte à outils avec une foule de matériels, méthodes et techniques.

