

Feuille de résultats #06/07

CoSF Cantons &
CoSF Régions

Planification de la prochaine phase du programme de mise en œuvre de la NPR

SOMMAIRE

1.	Informations sur la manifestation	2
2.	Programme & buts	3
	Thèmes traités	3
	Buts des séances	3
3.	Programme de mise en œuvre	3
	Elaboration du programme de mise en œuvre (canton–région)	3
	Orientation du programme de mise en œuvre 2012–2015	3
	Programme de mise en œuvre (intercantonal)	4
4.	Réalisation de projets	5
5.	Financement de base du management régional	5
6.	Aides directes aux entreprises	5
7.	Poursuite du financement des projets au-delà des phases du programme	6
8.	Orientation vers l'exportation	6
9.	Autres	6
10.	Indications pour la CoSF Cantons	7
	Thèmes futurs pour la CoSF «Cantons»	7
11.	Indications pour la CoSF Régions	7
	Thèmes futurs pour la CoSF «Régions»	7

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) «Mise en œuvre de la NPR sur le plan cantonal» et CoSF «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux»

Type de manifestation

Communauté du savoir-faire «Cantons», 6^e & 7^e séance
Communauté du savoir-faire «Régions», 7^e séance

Lieu & date

Hôtel de la Rose, Fribourg (FR), 1^{er} décembre 2009 (CoSF Cantons, 6^e séance)
Staatsarchiv, Lucerne (LU), 10 mars 2010 (CoSF Cantons, 7^e séance)
Hotel Rössli, Wolhusen (LU), 11 mars 2010 (CoSF Régions, 7^e séance)

Contact

Johannes Heeb (johannes.heeb[at]regiosuisse.ch)

Participants

Pascale Anton, Promotion économique du canton de Fribourg
Oliver Bachmann, Amt für Wirtschaft und Arbeit, Kanton Aargau
Sophie-Hélène Bataïni, Office du développement économique et régional, canton de Neuchâtel
Danielle Baumgartner, Amt für Wirtschaft, Kanton St. Gallen
Sebastian Bellwald, regiosuisse
Ludwig Caluori, Region Mittelbünden
Francis Daetwyler, Association Centre-Jura
Claudio Del Don, Centro di formazione per gli Enti locali, Repubblica e Cantone Ticino
Anita Dobler, Wirtschaftsförderung Kanton Solothurn
Véronique Gruber, Promotion économique du canton de Fribourg
Johannes Heeb, regiosuisse
Tilman Holke, Raumentwicklung, Wirtschaftsförderung und Geoinformation (rawi), Kanton Luzern
Beat Lichtsteiner, Region Sursee Mittelland
Pamela Loosli, Volkswirtschaftsamt, Kanton Obwalden
Véronique Martrou, Département de l'économie, Etat de Vaud
Peter Niederer, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB
Christian Raab, Volkswirtschaftsdirektion, Kanton Uri
Bruno Schmid, RegioHER
Markus Schmid, Amt für Wirtschaft, Kanton St. Gallen
Hans-Peter Stutz, idee Seetal
Bénédict Vuilleumier, Wirtschaftsförderung, Kanton Appenzell Innerrhoden
Gabriel Weber, Region Glarner Hinterland-Sernftal
Daniel Wüthrich, beco Berner Wirtschaft
Lorenzo Zanetti, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kanton Graubünden

Téléchargement du document

www.regiosuisse.ch/telechargement

Langues

Les feuilles de résultats des communautés du savoir-faire regiosuisse paraissent en français et en allemand.

Photo de couverture

Place à la planification. Photo regiosuisse.



2. PROGRAMME & BUTS

Thèmes traités

- **Accueil et présentation de la méthode et forme de travail:** Les communautés du savoir-faire regiouisse offrent la possibilité d'échanger et de traiter des connaissances concrètes et proches de la pratique, ainsi que des expériences et des stratégies concernant le développement régional et la Nouvelle politique régionale (NPR).
- **Diverses phases de travail:** Sur la base de la première séance de la CoSF «Cantons» consacrée à ce thème en décembre 2009, un document de base a été élaboré, document qui a été discuté en détail lors de la deuxième séance de la CoSF «Cantons» et lors d'une séance de la CoSF «Régions». Les résultats de toutes ces discussions sont désormais synthétisés dans la présente feuille de résultats.

Buts des séances

- Le but des diverses séances à la base de la présente feuille de résultats est une discussion approfondie sur la planification de la prochaine phase du programme de mise en œuvre de la NPR (2012–2015).

3. PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE

Elaboration du programme de mise en œuvre (canton–région)

- **Elaboration commune:** L'élaboration et l'orientation des programmes de mise en œuvre se font au mieux en collaboration entre les cantons et les régions, les cantons présentant au SECO la version qui a été élaborée en commun. Les stratégies de développement régionales et les champs d'action peuvent ainsi être harmonisés avec les grandes orientations définies par les cantons, de sorte qu'il en résulte un programme de mise en œuvre qui bénéficie du soutien de toutes les parties. Les managements régionaux ne devraient pas être les seuls à être impliqués dans ce contexte, les organisations qui se cachent derrière les instances régionales en charge du développement devraient également l'être.
- **Implication d'autres actrices et acteurs:** Il est également judicieux d'impliquer d'autres actrices et acteurs du développement régional (entreprises, organes susceptibles d'assumer la responsabilité d'un projet etc.), qui peuvent avoir des idées intéressantes pour ce qui est de l'organisation du programme de mise en œuvre. Il est ainsi possible de compter à priori sur un cercle plus large qui viendra soutenir le programme et qui participera activement à sa mise en œuvre; de plus, le programme correspondra mieux aux besoins, possibilités et disponibilités réels. Cela permet enfin de sensibiliser assez tôt les milieux intéressés et de lancer une première mobilisation, ce qui permettra d'accélérer sensiblement l'ensemble du processus de développement du projet.
- **Médiation/Modération externe:** Il serait judicieux de pouvoir compter sur un soutien neutre externe (médiatrice/médiateur ou modératrice/modérateur) pour l'élaboration du projet. Ce ne sont en effet pas les partenaires appropriés qui manquent dans toute la Suisse (p. ex.: hautes écoles spécialisées, bureaux de consultation etc.). Il est toutefois important que le partenaire externe que l'on choisira ait un rapport pratique évident avec le développement régional.
- **Cohérence cantonale:** Les programmes de mise en œuvre cantonaux devraient être mieux harmonisés, afin que la cohérence de la NPR s'en trouve améliorée. Concrètement, cela signifie que les cantons devraient procéder à des échanges accrus entre eux et ce déjà au niveau de l'élaboration des programmes de mise en œuvre.
- **Ouverture quant à l'allocation de moyens au niveau cantonal:** Du point de vue des cantons, il n'y a pas suffisamment de transparence financière en ce qui concerne l'allocation des moyens financiers au niveau cantonal. Les cantons ne connaissent que leurs programmes de mise en œuvre respectifs, mais ne savent pas quel canton a soutenu quel domaine avec quels montants. L'allocation de moyens financiers pour les différents domaines partiels de la NPR devrait être publique. Des informations détaillées permettraient aux cantons de mieux coordonner leurs stratégies.

Orientation du programme de mise en œuvre 2012–2015

- **Orientation générale:** Dans la deuxième phase de mise en œuvre, il s'agit pour l'essentiel de poursuivre les programmes existant et non pas de définir une orientation totalement nouvelle. Le passage de l'«ancienne politique régionale» à la NPR représente un changement de paradigme majeur, qui n'a pas pu déployer tous ses effets durant les quatre premières années. Il faut ici, à tous les niveaux, une «pensée à long terme», étant donné que les projets de



développement régionaux sont complexes et qu'il faut du temps pour que leurs effets se déploient.

- **Focus:** Les nouveaux programmes de mise en œuvre devraient être davantage orientés vers des programmes de développement régional et moins vers des projets individuels. Parallèlement, la NPR n'est qu'un programme de développement dans l'espace rural. Une tâche importante dans ce contexte est de parvenir à une meilleure coordination des objectifs de la NPR avec d'autres stratégies de développement définies pour l'espace rural (→coordination avec d'autres politiques sectorielles).
- **Petits projets:** Bien que la tendance soit davantage aux projets plus importants, plus complexes et impliquant des réseaux plus vastes, des projets de moindre envergure devraient pouvoir continuer à être lancés. Ces derniers contribuent en effet aussi au développement régional et devraient en conséquence être replacés dans le contexte général des stratégies de développement régionales.
- **Orientation du contenu:** Du point de vue du contenu, les programmes de mise en œuvre ne devraient pas être définis de manière trop rigide, afin que l'on puisse bénéficier d'une certaine flexibilité et d'une marge de manœuvre suffisante pour différents projets et que des idées, des actrices et des acteurs n'en soient pas exclus a priori. La formulation d'orientations concrètes (p. ex.: exportations touristiques) pourrait ainsi être complétée des points suivants:
 - Promotion des exportations de produits industriels, des services et de l'artisanat
 - Orientation vers les exportations dans les systèmes de création de valeur ajoutée
 - Renforcement du management régional
- **Mesurabilité:** Les impacts du projet doivent pouvoir être mesurés. Les critères de mesure ne doivent toutefois pas être orientés seulement sur l'output (p. ex.: focalisés seulement sur les emplois), mais ils doivent porter davantage sur le processus. De précieuses informations sur l'impact de la NPR peuvent également être tirées des indicateurs tels que le nombre de coopérations mises en place, les réseaux activés, les rencontres interdisciplinaires, l'engagement de la population dans le développement régional, le nombre d'entreprises participantes etc.
- **Flexibilité financière dans les programmes de mise en œuvre:** Il devrait être possible de réserver, dans le budget NPR cantonal, des moyens financiers pour des postes ouverts (p. ex.: «autres projets»). Les budgets devraient également permettre une certaine marge de manœuvre (+/- 25%). La répartition des moyens financiers entre les divers domaines de tâches devrait être possible rapidement et de manière pragmatique (et non pas seulement à la fin de la période de mise en œuvre).

Programme de mise en œuvre (intercantonal)

- **Collaboration à l'élaboration:** La collaboration intercantonale est considérée comme importante. Une meilleure collaboration entre les cantons est nécessaire déjà au niveau de l'élaboration des programmes de mise en œuvre. Ceci est déjà le cas dans certains cantons (p. ex.: dans les cantons de Suisse orientale et en Suisse romande). Une possibilité consisterait à s'entendre, dans les programmes de mise en œuvre, sur un chapitre commun concernant des projets intercantonaux. Le même chapitre peut être repris par toutes les parties concernées et faciliterait ainsi le traitement des projets intercantonaux.
- **Thèmes:** Les domaines thématiques ouverts qui ne sont encore couverts par aucun canton sont particulièrement appropriés pour les projets intercantonaux. Il se peut toutefois également que des champs thématiques qui occupent une place importante dans tous les cantons participants nécessitent une meilleure coordination et collaboration.
Les possibilités de collaboration intercantonale existent aussi bien du point de vue des espaces fonctionnels (cantons limitrophes) que du point de vue thématique (p. ex.: centres pour créateurs, intérêts des cantons de montagne etc.).
- **Implication des régions:** Les régions, respectivement les managements régionaux, doivent ensuite être impliqués dans le processus d'élaboration des parties intercantionales des programmes de mise en œuvre, lorsqu'il s'agit d'espaces fonctionnels.



4. REALISATION DE PROJETS

- **Culture du risque et de l'erreur:** La NPR avec son orientation sur l'innovation et la création de valeur ajoutée a besoin d'une culture qui permette les erreurs et la prise de risque. Cette culture doit être développée aussi bien au niveau de la Confédération, des cantons et des régions, que dans les milieux politiques, chez les actrices et les acteurs impliqués, ainsi que chez les citoyennes et les citoyens. Une pensée trop orientée vers la sécurité empêche souvent l'innovation.
- **Préfinancement:** Il est possible de limiter les risques en finançant des études préalables. Les obstacles pour un tel financement ne devraient pas être sciemment placés trop haut, afin que des idées intéressantes puissent effectivement déboucher sur des projets qui mériteraient d'être mis en œuvre. Si, durant cette phase préliminaire, il s'avère qu'un projet ne peut pas être mis en œuvre, la perte financière resterait dans certaines limites.

5. FINANCEMENT DE BASE DU MANAGEMENT REGIONAL

Un financement de base est essentiel et vital pour l'existence même du management régional. Le management régional assume en effet certaines tâches importantes pour le développement régional et a donc également besoin d'un financement de base. Un cofinancement de ces tâches de base par la Confédération et le canton semblerait approprié. Le cas échéant, la Confédération peut également privilégier l'orientation 2, étant donné que les managements régionaux coordonnent également les politiques sectorielles. Le financement de base ne doit toutefois pas obligatoirement provenir uniquement de la NPR: il peut en effet reposer sur plusieurs piliers, à savoir:

- **Financement de base indépendant des projets:** Ce type de financement est important pour que le management régional puisse assumer ses tâches centrales. C'est la seule façon en effet pour que le management régional dispose de la liberté nécessaire pour assurer les travaux indispensables (comme la communication et l'information sur la NPR, le développement de lignes directrices et de stratégies avec la participation de la population) à un bon niveau de qualité et développer des idées de projets novatrices. (Concernant les tâches et les rôles des régions et des managers régionaux, voir la feuille de résultats #02 de la CoSF «Régions» et de la CoSF «Cantons» sur www.regiosuisse.ch/telechargement/).
- **Financement de base lié à une convention de prestations clairement définie:** Un financement de base est également possible s'il est destiné à des tâches précises telles que le marketing en faveur de la NPR, des mesures d'information et de communication et d'autres tâches éventuelles en matière de lancement de projets. On pourrait mentionner ici des conditions supplémentaires, comme par exemple la formation continue du management régional. Une évaluation qualitative des prestations fournies donne au management régional (p. ex.: via l'évaluation de la structure du projet) davantage de liberté qu'une évaluation quantitative. Cette liberté est importante pour le management régional.
- **Financement en fonction des projets:** A cela s'ajoute un financement dépendant du projet, par exemple si le management régional doit assumer des tâches importantes dans le cadre d'un projet spécifique.
- **Contributions des communes:** La plupart des organisations spécialisées dans le développement régional reçoivent en outre un soutien financier de la part des communes (il s'agit le plus souvent d'une contribution par habitant).

La manière dont un financement de base est garanti dépend fortement du partenaire (le management régional) et de son portefeuille de prestations. Si ce dernier est autonome et proactif, alors un pur financement de base qui laisse beaucoup de marge de manœuvre serait judicieux. Si tel n'est pas le cas, alors le financement en question doit être lié à une convention de prestations spécifique.

6. AIDES DIRECTES AUX ENTREPRISES

- **Implication de l'économie:** Le but de la NPR est de générer une création de valeur ajoutée dans les régions. Ceci se fait également via des entreprises individuelles. De même, ce sont souvent les entreprises qui constituent un terreau fertile en matière d'innovations. Les aides directes aux entreprises jouent donc un rôle important s'il s'agit d'impliquer efficacement l'économie dans la NPR. Il convient parallèlement de tenir compte des aspects relevant de la politique de l'organisation. Il est donc de toute première importance que les aides directes aux entreprises génèrent un effet systémique au niveau régional



et qu'elles promeuvent l'innovation.

- **Prestations après la fin des projets:** Il serait intéressant d'examiner si, après la fin d'un projet NPR dont la réalisation a été un succès, des prestations peuvent revenir dans la région. Il s'agit moins ici d'argent que de connaissances au niveau des expériences faites et des processus mis en œuvre (connaissances, mise en réseau), qui peuvent être très utiles pour de futurs projets régionaux (p. ex.: participation des projets/entreprises soutenus à un pool d'innovation).
- **Phases de soutien:** En principe, les projets se divisent en trois phases, phases durant lesquelles le soutien accordé par la NPR a à chaque fois une importance spécifique. Durant la phase de lancement et la phase de conception, les contributions à fonds perdus sont importantes pour que les projets puissent être tout simplement mis en œuvre. Durant la phase de consolidation, il faudrait parvenir à une diminution progressive des contributions à fonds perdus, jusqu'à ce que le «point de retour sur investissement» soit atteint. Ceci nécessite un contact étroit avec le management régional qui doit apprendre à connaître au mieux le projet et à le comprendre, afin de pouvoir prendre les décisions en toute connaissance de causes lorsque sera venu le moment de laisser le projet se développer de manière autonome. Dans cette troisième phase, ce sont tout au plus des prêts NPR qui sont encore nécessaires.

7. POURSUITE DU FINANCEMENT DES PROJETS AU-DELA DES PHASES DU PROGRAMME

Un financement au-delà des phases du programme doit être possible pour les raisons suivantes:

- la NPR veut collaborer étroitement avec l'économie et l'économie ne travaille pas obligatoirement selon les phases du programme NPR.
- quatre ans sont souvent tout juste suffisants pour mettre les projets sur les rails. La poursuite du financement doit être possible, afin de pouvoir mettre en œuvre les projets de telle sorte qu'ils puissent déployer tous les effets désirés.
- des développements de projets, qui sont prometteurs, sur plusieurs années ne peuvent être assurés si ces mêmes projets perdurent jusqu'à un moment avancé de la phase de programme de quatre ans.
- les programmes ne sont pas seulement financés par la NPR. D'autres possibilités de financement sont liées à d'autres horizons de temps.
- afin de disposer d'une certaine flexibilité, des projets peuvent d'ores et déjà être répartis en phases qui sont également calquées sur les phases du programme.

8. ORIENTATION VERS L'EXPORTATION

Exportations vs. substitution des importations: Ce ne sont pas seulement les exportations à partir des régions qui sont intéressantes, mais la substitution des importations est également de toute première importance et devrait donc pouvoir être encouragée (voir p. ex.: la production d'énergies renouvelables dans la région qui peut se substituer à l'importation des combustibles fossiles depuis l'étranger).

9. AUTRES

- **Signes d'usure des programmes:** Les programmes politiques tendent à devenir de plus en plus structurés au fil du temps, ce afin de minimiser les risques. Pour un programme tel que la NPR, qui mise beaucoup sur l'innovation, il est important d'être disposé à prendre certains risques et à accepter une certaine culture de l'erreur.
- **Organisation apprenante:** La communauté NPR ainsi que la NPR elle-même comme programme doivent rester ouvertes aux innovations en tant qu'«organisations apprenantes» ou «régions apprenantes».
- **Approche des espaces ayant peu de potentiel dans la NPR:** La NPR offre peu de solutions pour les espaces à faible potentiel qui ne fabriquent pas de produits pour l'exportation ni ne mettent en œuvre des projets touristiques. Il faudrait, dans ces espaces, davantage se concentrer sur le maintien des places de travail (écoles, hôpitaux etc.) que seulement sur la création de nouveaux emplois.
- **Critères pour les projets NPR:** Les critères relatifs aux projets NPR sont étroits. Il serait préférable de définir un ensemble de critères minimaux bien délimités. Ceci permettrait aux représentantes et aux représentants cantonaux de légitimer plus facilement leur manière de procéder. S'il ne faut pas nécessairement avoir les mêmes critères pour toute la Suisse, il devrait être



possible de parvenir à un consensus minimal. Les critères relatifs aux projets devraient être compatibles avec les indicateurs utilisés pour mesurer la réussite d'un projet.

- **Parcs naturels:** quelle approche pour les projets de parcs naturels régionaux?
- La **coordination avec d'autres politiques sectorielles** doit encore être améliorée (domaines de l'économie rurale, NPR et ressources naturelles, mobilité, énergies renouvelables/régions productrices d'énergie).

10. INDICATIONS POUR LA COSF CANTONS

Thèmes futurs pour la CoSF «Cantons»

- **Les régions comme moteur de la mise en œuvre de la NPR:** incitations, implication dans la mise en œuvre de la NPR, financement de base, conventions de prestations
- Effets des projets et de leur évaluation sur la création de valeur ajoutée
- **Habitat & Residential Economy:** comment procéder pour que ce thème devienne plus important pour la NPR?
- Autres thèmes «mineurs»:
 - financement via des prêts: comment cela fonctionne-t-il concrètement?
 - INTERREG
 - promotion des facteurs économiques faibles: (comment cela s'imbrique-t-il) quels en sont les effets?
 - combinaison de différents instruments de financement (CTI; TST; OFAG)

Si vous avez d'autres idées de thèmes que vous aimeriez voir traitées par la CoSF «Cantons», veuillez contacter Johannes Heeb (johannes.heeb[at]regiosuisse.ch).

11. INDICATIONS POUR LA COSF REGIONS

Thèmes futurs pour la CoSF «Régions»

- **Les régions comme moteur du développement régional:** comment la répartition des rôles entre les cantons et les régions doit-elle être organisée exactement? Qu'est-ce que l'un attend de l'autre? Comment les régions peuvent-elles appréhender cette fonction? Serait-il judicieux d'organiser une séance commune avec la communauté du savoir-faire Cantons?
- **Management de l'innovation:** processus d'innovation, coaching de processus d'innovation, renforcement des capacités d'innovation des régions (instruments et mécanisme)
- **Approches CSR:** quelle importance les approches CSR (Corporate Social Responsibility) ont-elles dans le développement régional?

Si vous avez d'autres idées de thèmes que vous aimeriez voir discuter dans le cadre de la CoSF «Régions», veuillez contacter Johannes Heeb (johannes.heeb[at]regiosuisse.ch).

Atelier pratique de la séance de Wolhusen

Le résumé de l'atelier pratique (Tropenhaus Wolhusen) de la séance du 11 mars 2010 peut être consulté dans la feuille de résultats 5 de la communauté du savoir-faire «Coordination NPR-Politiques sectorielles – économie rurale, tourisme, espace vital» sous www.regiosuisse.ch/telechargement/. Vous trouverez d'autres informations sur le site www.tropenhaus.ch.

