

Feuille de résultats #04

CoSF «Romandie»

Modèles économiques dans la NPR

SOMMAIRE

1. Informations sur la manifestation	2
2. Programme et buts	3
Thèmes traités	3
Buts de la quatrième séance	3
3. FAQ: L'essentiel en bref	3
4. Conférence introductive	4
«Concevoir et gérer des modèles économiques»	4
5. Modèles économiques dans la NPR	7
Application de la méthode dans la NPR	7
Avantages et inconvénients de la méthode pour les projets NPR	7
Prise en compte des critères de la NPR dans les modèles économiques	7
Limites de la méthode	7
Participation des actrices et acteurs concernés	8
6. Atelier pratique	8
Ebauche d'un modèle économique avec le Business Model Canvas	8
7. Conseils de lecture et références	9
Conseils de lecture	9
Références	10

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.

La feuille de résultats est d'abord un document destiné aux membres de la communauté du savoir-faire, qui documente leur travail. Elle s'adresse en outre à toutes les actrices et acteurs qui œuvrent dans le domaine du développement régional et qui s'intéressent aux thèmes traités dans les feuilles de résultats. La diffusion de la feuille de résultats est souhaitée dans l'esprit d'un transfert de connaissances aussi large que possible.



1. INFORMATIONS SUR LA MANIFESTATION

Communauté du savoir-faire (CoSF) «Romandie»

Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, 4^e séance

Lieu et date

Hôtel Alpha-Palmiers, Lausanne, 22 mai 2012

Contact

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

Animation et procès-verbal

François Parvex, regiosuisse (animation)

Tandiwe Erlmann, regiosuisse (procès-verbal)

Participants

Oscar Cherbuin, Association de la région de Cossonay-Aubonne-Morges (ARCAM)

Christine Leu, Association pour le développement du Nord Vaudois (ADNV)

Nicolas Junod, Service de l'Economie, République et Canton de Neuchâtel

Antoine Perruchoud, Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale Valais (HES-SO Valais)

Dominique Faesch, Association pour le développement du Nord Vaudois (ADNV)

Frédéric Quiquerez, regiosuisse

Johannes Heeb, regiosuisse

Téléchargement du document

www.regiosuisse.ch/telechargement

Langues

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

Photo de couverture

Travail de projet. Photo: regiosuisse



Participant·es et participant·s à la CoSF «Romandie» du 22 mai 2012 à Lausanne

2. PROGRAMME ET BUTS

Thèmes traités

- **Accueil et présentation de la méthode et de la forme de travail:** les communautés du savoir-faire regio**n**uisse offrent la possibilité d'échanger et de mettre à jour des connaissances concrètes, des expériences et des stratégies sur le développement régional et la Nouvelle politique régionale (NPR).
- **Conférence introductive:** «Concevoir et gérer des modèles économiques» par Antoine Perruchoud (HES-SO Valais), puis discussion en plénum
- **«Atelier pratique»:** Elaboration d'un modèle économique sur la base d'un exemple concret tiré de la NPR
- **Discussion:** Discussion sur la base de la liste de questions proposées

Buts de la quatrième séance

- Se familiariser avec la méthode du Business Model «Canvas»
- Découvrir comment intégrer la méthode dans les processus et instruments des régions, pour promouvoir et optimiser les coopérations interentreprises et les chaînes de valeur ajoutée

3. FAQ: L'ESSENTIEL EN BREF

Qu'est-ce qu'un modèle économique?

Un modèle économique décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Il s'agit de l'architecture de base à partir de laquelle se développe la stratégie. Le **Business Model Canvas** développé par Osterwalder & Pigneur (2010) fournit une méthode simple pour élaborer des modèles économiques. La méthode permet à une organisation de se poser cinq questions essentielles: Quelle valeur proposons-nous? Comment la distribuons-nous? A qui la livrons-nous? Avec qui travaillons-nous? Combien nous coûtent et nous rapportent ces propositions de valeur?

Application de la méthode dans la NPR

Dans le processus de mise en œuvre de la NPR, la méthode peut s'appliquer tant au niveau des projets que des territoires (régions, cantons). L'élaboration d'un modèle économique peut être initiée par les administrations cantonales, le management régional ou les porteurs de projets. Elle permet de réaliser des tâches centrales comme l'analyse et l'optimisation du processus de création de valeur, la conception et l'illustration de nouvelles idées de création de valeur. Suivant le principe de l'organisation apprenante, la méthode ne devrait pas seulement être appliquée lors des phases initiales du cycle de projet NPR mais aussi comme instrument d'accompagnement pour l'actualisation continue des modèles économiques.

Avantages et obstacles de la méthode pour les projets NPR

La méthode permet aux responsables de s'offrir une vue d'ensemble claire et intégrale de leurs projets. Elle facilite la communication tant à l'intérieur qu'à l'extérieur et permet d'identifier d'éventuels problèmes et incohérences. Son application nécessite la mise à disposition des ressources suffisantes. La volonté de lancer un processus d'élaboration d'un modèle économique doit exister tant au niveau décisionnel qu'opérationnel.

Prise en compte des critères NPR dans les modèles économiques

Pour assurer le respect des critères de promotion de la NPR, il est nécessaire que ceux-ci se reflètent dans les modèles économiques. Ainsi il est avantageux que les porteurs de projets orientent leur modèle économique selon ces critères et les utilisent comme base pour leur requête de financement.

Limites de la méthode

La méthode ne se substitue pas au travail de réflexion; elle le favorise. L'élaboration d'une stratégie et d'un business plan reste indispensable. Ceux-ci doivent pouvoir se baser sur le modèle économique défini. Le modèle économique ne définit pas forcément un positionnement clair par rapport aux concurrents. Une analyse consciencieuse de la concurrence doit être faite pour s'assurer que les propositions de valeur d'un modèle économique représentent aussi une proposition unique d'achat (unique selling proposition: USP).

Participation des actrices et acteurs concernés

Une implication précoce des actrices et acteurs responsables dans le processus d'élaboration du modèle économique facilite ensuite fortement la définition et la mise en œuvre de la stratégie. Le pilotage est en principe assuré par le management régional. De nombreux instruments sont disponibles pour la participation des actrices et acteurs concernés.

4. CONFÉRENCE INTRODUCTIVE

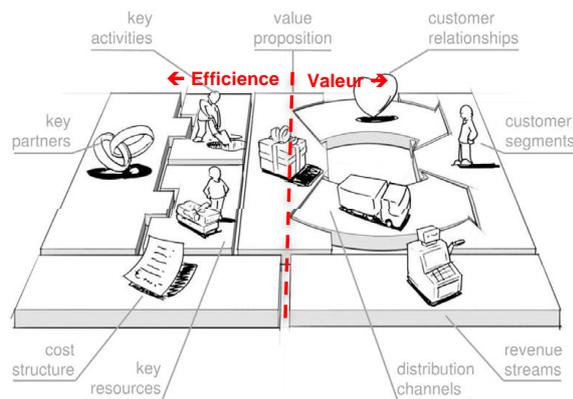
«Concevoir et gérer des modèles économiques»

Antoine Perruchoud, Directeur de l'Institut Entrepreneurship & Management (IEM) à la HES-SO Valais

Adapté de OSTERWALDER & PIGNEUR (2010)

Qu'est-ce qu'un modèle économique?

Un modèle économique – ou business model – décrit les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Le terme d'organisation doit ici être compris du point de vue structurel à savoir une région, un projet. Il ne faut pas confondre modèle économique avec business plan ou stratégie d'affaires. Le modèle économique est **l'architecture** qui sert de base à la stratégie d'affaires et au business plan. Le **Business Model Canvas** développé par Osterwalder & Pigneur (2010) est une **méthode simple** qui permet d'élaborer un modèle économique. Avec l'aide de cette méthode une organisation se pose cinq questions essentielles: Quelle valeur offrons-nous? Comment la distribuons-nous? A qui la livrons-nous? Avec qui travaillons-nous? Combien nous coûtent et nous rapportent ces propositions de valeur?



Le Business Model Canvas est constitué de neuf éléments qui illustrent de manière simple, intuitive et pertinente comment une organisation génère de l'efficacité (partie gauche) et de la valeur (partie droite).

Source de l'illustration: adapté de Osterwalder & Pigneur (2010)

Les neuf éléments du Business Model Canvas

- **Customer segments** (segments de clientèle): Les segments de clientèle définissent les groupes de personnes ou d'institutions que l'on veut atteindre au moyen du modèle économique. Ils constituent le cœur du Business Model Canvas car une organisation ne peut survivre à long terme qu'en disposant d'une clientèle solvable. Les segments de clientèle peuvent être classés en fonction de leurs besoins, comportements ou autres caractéristiques (canaux de distribution, proposition de valeur, relations avec les clients, etc.). Une organisation peut servir plusieurs segments en même temps. Il est cependant important de se concentrer sur un nombre limité de segments pertinents. *Exemple: randonneurs effectuant des tours de plusieurs jours*
- **Value propositions** (propositions de valeur): Les propositions de valeur comprennent les produits et services qui apportent de la valeur à un segment de clientèle spécifique. Cet ensemble de produits et de services motive un client à choisir une organisation ou une autre. Une proposition de valeur peut par exemple créer une position concurrentielle unique en proposant des produits ou des services complètement nouveaux ou qui ont des caractéristiques très innovantes. On peut aussi offrir une valeur ajoutée en proposant aux clients un service supplémentaire par rapport aux concurrents. *Exemple: vacances nature et culture pour petits budgets*
- **Channels** (canaux): Les canaux décrivent comment une organisation communique et livre son offre à ses segments de clientèle. Ils sont la charnière entre les clients et l'organisation. Il s'agit d'interfaces importantes qui ont un fort impact sur le client: ils le rendent attentif à l'offre, lui permettent d'évaluer les offres de l'organisation et d'y accéder. *Exemple: office du tourisme régional*
- **Customer relationships** (relations clients): Les relations clients décrivent le type de relations entre l'organisation et ses segments de clientèle. Elles vont du contact personnel aux relations automatisées. La relation clients détermine l'acquisition de nouveaux clients, leur fidélisation et la vente de produits et services supplémentaires. Elle a un effet décisif sur l'expérience du client. *Exemple: contact personnel régulier*
- **Revenue streams** (flux de revenus): Les flux de revenus illustrent les revenus qu'une organisation peut attendre de chaque segment de clientèle. Ils peuvent refléter différentes stratégies de prix. *Exemple: vente de produits agricoles (40%)*
- **Key resources** (ressources clés): Les ressources clés garantissent le fonctionnement du modèle économique. Une organisation doit mobiliser des ressources pour pouvoir offrir de la valeur, bâtir ses relations clients et garantir ses flux de revenus. Ces ressources peuvent être financières, physiques, intellectuelles ou humaines.

Selon ses caractéristiques, une organisation a besoin d'un outil de production intensif en capital ou – dans le cas d'un modèle économique intensif en savoir – de ressources intellectuelles. *Exemple: paysage intact et diversifié*

- **Key activities** (activités clés): Les activités clés décrivent les actions mises en œuvre par une organisation pour faire fonctionner son modèle économique. Les activités varient fortement en fonction du type de modèle économique. *Exemple: entretien des chemins pédestres*
- **Key partnerships** (partenariats clés): Les partenariats clés représentent le réseau de fournisseurs, d'instituts de recherche, de prestataires de services et d'organisations partenaires qui contribuent à faire fonctionner le modèle économique. Ils servent à optimiser le modèle économique, à réduire les risques, à se procurer des ressources, à réaliser des économies d'échelle, etc. *Exemple: structures d'hébergement régionales*
- **Cost structure** (structure des coûts): La mise en œuvre du modèle économique entraîne des dépenses qui peuvent être estimées assez facilement sur la base des activités, ressources et partenariats clés. Les modèles économiques dont la proposition de valeur est une réduction des coûts pour les clients accordent en particulier une grande importance à une structure des coûts optimale. *Exemple: commercialisation*

Les phases d'élaboration d'un Business Model Canvas

L'application de la méthode du Business Model Canvas peut contribuer fortement à la création de modèles économiques innovants. Il faut cependant souligner qu'il s'agit d'une approche de longue durée qui ne se déroule souvent pas selon un processus linéaire. Le développement du modèle peut être structuré en différentes phases: mobiliser, comprendre, projeter, mettre en œuvre et gérer. Ces phases permettent de piloter le processus, même si l'organisation présente une situation de départ spécifique et une propre approche de la résolution de problèmes. Elles offrent une structure pour passer du flou à la clarté, pour cibler le modèle d'affaires tout en laissant assez de marge de manœuvre pour laisser s'exprimer au mieux le potentiel créatif de l'organisation et supporter le processus d'innovation.

MOBILISER	Activités	Lors de la phase de mobilisation il s'agit de réunir les responsables des décisions et de la mise en œuvre du modèle économique, et d'entamer les premières réflexions. Le besoin d'élaboration d'un modèle économique et la motivation des personnes concernées doivent être confirmés et un plan de travail défini d'un commun accord.
	Techniques	Méthodes participatives, Brainstorming, Visual Thinking avec techniques de visualisation comme Post-it et schémas, ateliers modérés
	Facteurs de succès	Sélection pertinente des participants, expérience, connaissances
COMPRENDRE	Activités	Durant cette phase il s'agit d'étudier et de comprendre l'environnement dans lequel se développera le modèle économique à savoir identifier les besoins des clients, étudier les problèmes liés aux modèles économiques existants, questionner des experts et connaître les conditions du marché, les conditions cadres macroéconomiques, les tendances lourdes et celles liées au secteur concerné.
	Techniques	Etudes de marché, cartes d'empathie, études de faisabilité, analyse des compétiteurs et acteurs, etc.
	Facteurs de succès	Compréhension approfondie du marché ciblé, capacité de regarder au delà des frontières habituelles
DESIGNER	Activités	Durant cette phase il s'agit de consolider les informations récoltées lors des phases précédentes et, sur cette base, de générer divers prototypes de modèles d'affaires. Ceux-ci seront ensuite explorés, affinés, mis à l'épreuve et évalués jusqu'à ce que le modèle économique adapté puisse être identifié et choisi.
	Techniques	Visual Thinking avec techniques de visualisation comme Post-It et schémas, Storytelling, ateliers modérés, Prototypage
	Facteurs de succès	Participation d'acteurs multidisciplinaires, capacité de regarder au-delà du Status Quo, temps pour explorer différents modèles économiques
IMPLEMENTER	Activités	Durant cette phase le modèle économique sera mis en œuvre avec la participation des départements, secteurs et acteurs concernés. Le modèle économique est communiqué à l'interne et à l'externe en faisant attention aux aspects de confidentialité. Une stratégie et des plans d'action sont élaborés. Selon l'envergure du projet il peut s'avérer judicieux de concevoir des sous-modèles économiques pour différents secteurs. Avec une approche par la base (Bottom-up) la définition de modèles économiques partiels peut déjà commencer lors de la phase de mobilisation.
	Techniques	Séances d'information, blogs régionaux, coopération avec les media
	Facteurs de succès	Pratique du management de projet, capacité et volonté d'adapter rapidement le modèle économique en cas de besoin
MANAGER	Activités	Durant la phase de gestion on observe les réactions du marché, les processus internes et autres. Les points faibles du modèle économique sont identifiés et corrigés. Des structures de gestion fonctionnelles sont mises en place. Elles permettent d'exécuter un monitoring continu et, si nécessaire, d'adapter et de modifier le modèle économique.
	Techniques	Contrôles d'avancement, analyses SWOT, autres méthodes d'évaluation
	Facteurs de succès	Perspective à long terme, gestion proactive, pilotage professionnel du modèle économique

Pour informations et instruments supplémentaires, consulter les Conseils de lecture et références et www.businessmodelgeneration.com.

5. MODÈLES ÉCONOMIQUES DANS LA NPR

Application de la méthode dans la NPR

Un modèle économique permet de décrire l'architecture de création de valeur d'un projet, d'une organisation ou d'une industrie dans son ensemble. La méthode peut montrer comment une région génère de la valeur. Elle peut être appliquée à plusieurs échelles du processus de mise en œuvre de la NPR à savoir au niveau des projets, des cantons et des régions.

Dans le contexte de la NPR l'élaboration d'un modèle économique peut être initiée par les offices cantonaux (p. ex. dans le cadre d'une stratégie régionale ou cantonale de développement), par le management régional ou des porteurs de projets. Quels que soit l'échelle et le niveau d'abstraction désirés pour la description du modèle économique, la méthode rend possible les tâches suivantes (adapté de STÄHLER 2001):

- Analyse stratégique de la création de valeur actuelle
- Illustration systématique des nouvelles idées de création de valeur
- Optimisation de la création de valeur actuelle, meilleur positionnement vis à vis de la concurrence, compréhension des propres forces et faiblesses

Selon le principe de l'organisation apprenante, la méthode ne devrait pas seulement être appliquée lors des phases initiales du cycle de projet NPR, mais aussi comme instrument d'accompagnement pour l'actualisation continue des modèles économiques. L'évaluation continue du modèle économique est importante pour identifier les innovations possibles dans sa conception. Le modèle économique doit toujours être remis en cause et optimisé. Si nécessaire un modèle économique devenu obsolète doit être remplacé.

Avantages et inconvénients de la méthode pour les projets NPR

La méthode permet aux porteurs de projets de se faire une idée claire et globale de leurs intentions. Les divers éléments qui constituent une idée de projet peuvent ainsi être explicités de manière succincte et claire, puis utilisés pour la communication à l'interne et à l'externe. Une visualisation de l'idée de projet avec le Business Model Canvas en offre en outre une vue analytique et permet l'identification de problèmes ou incohérences.

L'application de la méthode nécessite la mise à disposition des ressources nécessaires. Les cheffes et chefs de projets ne doivent pas seulement investir le temps suffisant au développement d'un modèle économique. Ils doivent aussi disposer des compétences nécessaires pour appliquer correctement la méthode. De plus il faut avoir la volonté de lancer et mener à bien un tel processus: au niveau décisionnel pour développer le modèle et le traduire en une stratégie; au niveau opérationnel pour le mettre en œuvre. Le processus d'élaboration d'un modèle économique peut favoriser la mobilisation des acteurs importants et ainsi faciliter l'acceptation et la mise en œuvre de l'idée de projet.

Prise en compte des critères de la NPR dans les modèles économiques

La NPR exige des projets qui respectent ses critères de promotion dans leurs modèles économiques. Les participantes et participants ont utilisé l'argumentaire «Évaluation et sélection des projets NPR» (voir Feuille de résultats #01 de la communauté du savoir «Critères de projet NPR» sous www.regiosuisse.ch/telechargement) comme base de travail pour faire ressortir les critères de projets de la NPR dans un modèle économique.

Ils ont étudié dans quelle mesure ces critères pouvaient être introduits dans les cases du Business Model Canvas. Tous les critères ne peuvent pas être transposés à 100% dans un modèle économique. Par exemple celui de la «création de valeur» n'est satisfait que lorsque tous les éléments du Business Model Canvas y sont orientés. D'autres critères s'intègrent bien dans le Canvas ce qui permet aux porteurs de projets de concevoir leurs modèles économiques en fonction des critères de promotion et ainsi de disposer d'une bonne base pour leur requête de financement.

Les critères de promotion «collaboration interentreprises» et «durabilité» se reflètent par exemple dans les ressources et partenariats clés. Les partenariats contribuent à mettre en place des chaînes de création de valeur régionales, et les ressources disponibles sont utilisées et mises en valeur de manière optimale. Le critère «innovation» devrait apparaître dans l'élément «propositions de valeur». En visant des segments de clients hors de la région on satisfait au critère de l'«orientation vers l'exportation».

Limites de la méthode

- La méthode ne se substitue pas au travail de réflexion; elle le favorise. Les processus qui mènent à un modèle économique ne sont pas visualisés dans le Canvas mais constituent la pierre angulaire de son développement. Même les

processus consécutifs comme l'élaboration d'une stratégie et d'un business plan ne peuvent pas être remplacés par un modèle économique. Celui-ci leur sert de base.

- Le modèle économique ne définit pas forcément un positionnement clair par rapport aux concurrents. Une analyse consciencieuse de la concurrence doit être faite pour s'assurer que les propositions de valeur d'un modèle économique représentent aussi une proposition unique d'achat (unique selling proposition: USP).
- De par sa présentation compacte le Business Model Canvas laisse une large place à l'interprétation, ce qui peut conduire à des malentendus. Le choix des mots doit donc être bien réfléchi et les formulations précises. La communication à l'interne et à l'externe doit tenir compte de cette marge d'interprétation.

Participation des actrices et acteurs concernés

Il est important de mobiliser les acteurs importants des niveaux de décision et de mise en œuvre, spécialement lors de la première phase. Plus tôt les responsables de la mise en œuvre seront impliqués dans le processus d'élaboration d'un modèle économique (par exemple comme base pour une stratégie de développement régional), plus facile sera la mise en œuvre de la stratégie correspondante. De cette manière, dans un groupe d'acteurs multidisciplinaire, chacun pourra non seulement apporter ses connaissances mais aussi s'identifier à la stratégie qui suivra. Le pilotage d'une telle démarche est en général assuré par le management régional. Il existe de nombreux outils de participation qui permettent l'implication des acteurs régionaux, par exemple les conférences du futur ou les plateformes d'acteurs.

Pour plus d'informations sur la mobilisation des actrices et acteurs concernés, consulter les Conseils de lecture et références et la feuille de résultats #03 de la communauté du savoir «Rôle, fonction et tâches des régions et des responsables régionaux» sous: www.regiosuisse.ch/telechargement

6. ATELIER PRATIQUE

Ebauche d'un modèle économique avec le Business Model Canvas

Pendant l'atelier pratique, la méthode du Business Model Canvas a été appliquée sur la base d'un exemple fictif. L'exercice consistait à ébaucher un modèle économique pour se familiariser avec la méthode et montrer comment elle peut être appliquée concrètement dans le contexte régional. Cet exemple ne prétend pas être exhaustif. Des pas supplémentaires sont nécessaires pour optimiser ce modèle économique, par exemple l'étude et la compréhension de l'environnement et l'analyse de chacun des éléments pour évaluer lesquels présentent des risques potentiels, ou un potentiel de création de valeur supplémentaire.

ASSOCIATION RÉGIONALE DANS LE CANTON DE VAUD (EXEMPLE FICTIF)				
PARTENARIATS CLÉS	ACTIVITÉS CLÉS	PROPOSITIONS DE VALEURS	RELATIONS CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTÈLE
Communes Entreprises Associations industrielles et intercommunales EPF Lausanne Ecole d'ingénierie et de gestion du Canton de Vaud Développement économique, VD Coordination du Développement Economique Vaudois Service de la promotion économique et du commerce (SPECo)	Coordination Etudes Incitations Lobbying Mise en valeur Préparation au PPA 2016	Développement régional ciblé Création de valeur ajoutée régionale Création de places de travail Visions Mise en œuvre de projets	Internet Séminaires, Foras Newsletter Brochures	Communes Services cantonaux Entreprises Associations Membres Touristes Etudiants et apprentis
	RESSOURCES CLÉS		CANAUX	
	Comités d'experts Offices du tourisme Centres d'information		Internet Applications Smartphone Suisse Tourisme Office du tourisme du Canton de Vaud Associations industrielles et intercommunales	
STRUCTURE DES COÛTS		FLUX DE REVENUS		
Salaires (70%) Promotion & développement de projets (20%) Administration (10%)		Cotisations des membres Subventions Mandats Vente de produits Taxes de séjour		

7. CONSEILS DE LECTURE ET RÉFÉRENCES

Conseils de lecture

- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2010): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Commande sous: www.businessmodelgeneration.com

Ce manuel est un «must» pour toutes celles et tous ceux qui travaillent dans le développement de projets, de Start-up, de nouveaux domaines d'affaires, etc. Il offre un aperçu de la méthode du Business Model Canvas et introduit les lectrices et lecteurs de manière simple et intuitive à la logique, à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des modèles économiques. Le livre présente de nombreux outils. Il est facile à lire et à appliquer grâce à ses illustrations attrayantes (disponible en 18 langues).

- HES-SO WALLIS (N.D.): Business Model Generation – Résumé. Téléchargement sous: www.regiosuisse.ch/telechargement/publications/handbuecher-leitfaden-methodenbuecher/handbuecher-leitfaden-methodenbuecher?set_language=fr

Ce document de 16 pages est un résumé du manuel Business Model Generation (seulement en français).

- HEEB, J., BELLWALD, S. & ALLEMANN, H. (2008): Guide pratique pour des projets de développement régional couronnés de succès. Berne: Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. Téléchargement sous: www.regiosuisse.ch/telechargement/publications/handbuecher-leitfaden-methodenbuecher/handbuecher-leitfaden-methodenbuecher?set_language=fr

La réalisation de plus de 160 projets Regio Plus a apporté d'importantes contributions au développement régional en Suisse. Elle a aussi généré un grand nombre d'expériences sur la conception des processus de projets et les facteurs de succès. Ce savoir est rendu accessible à un large cercle d'intéressés dans le «Guide pratique pour des projets de développement régional couronnés de succès». Ce guide pratique présente les caractéristiques et les facteurs de succès

des projets réussis et illustre le processus de mise en œuvre de la NPR. Il met à disposition des bases et des méthodes utiles au déroulement des projets NPR. Un guide pratique actualisé incluant les expériences de la première phase de mise en œuvre de la NPR 2008–2011 paraîtra au début 2013 (disponible en français et en allemand).

Instruments participatifs

- FONDATION ROI BAUDOIN (2006): Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur. Bruxelles. téléchargement sous: www.refere.uqam.ca/pdf/Methodes_participatives.pdf

Ce guide pratique est destiné aussi bien aux personnes qui effectuent leurs premiers pas dans le monde stimulant de la participation qu'aux praticiens expérimentés qui l'utiliseraient pour des parties spécifiques, telles que les trucs et astuces, ou pour se familiariser avec des méthodes qu'ils ne connaissent pas. Dans ce guide pratique, vous trouverez aussi une introduction contenant des directives générales sur l'emploi des méthodes participatives et un bref aperçu de 40 autres méthodes et techniques (seulement en français).

- SIMMEN, H. & WALTER, F. (2007): Façonner ensemble le paysage – Potentiels et limites des processus participatifs. Synthèse du thème de recherche III «Recherche d'objectifs et structuration». Altdorf / Bern (= Rapport de synthèse PNR 48. Programme national de recherche «Paysages et habitats de l'arc alpin»).

Comment façonner les paysages et les espaces de vie des Alpes en incluant toutes les actrices et acteurs importants? Les conflits d'intérêts autour de la ressource paysagère alpine, limitée et précieuse, ainsi que ceux entre protection et utilisation s'intensifient. Il y a une demande pour des outils et processus de planification qui permettent d'assurer – du niveau national au niveau local – une utilisation économiquement efficiente, socialement équitable et écologiquement supportable en tenant compte des points de vue des différentes actrices et acteurs. La synthèse thématique III se concentre sur les outils de pilotage de même que les possibilités et limites des méthodes participatives. Se basant sur de nombreux exemples, elle montre comment la participation peut fonctionner. La synthèse s'adresse aux personnes intéressées de la pratique, de la planification et de la politique. Elle résume et met en cohérence les observations de plus de douze projets de recherche du PNR 48. Les projets ont analysé scientifiquement la signification de la participation, testé son application pratique et ses applications possibles. Ils en ont tiré des enseignements indispensables au développement – intégral et participatif – d'une politique paysagère (disponible en français et en allemand).

Références

- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y. (2010): Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Commander sous: www.businessmodelgeneration.com
- STÄHLER, P. (2001): Geschäftsmodelle in der digitalen Ökonomie. Merkmale, Strategien und Auswirkungen. Köln-Lohmar: Josef Eul Verlag.