

Direction de l'économie et de l'emploi DEE Volkswirtschaftsdirektion VWD

Boulevard de Pérolles 25, 1701 Fribourg

T +41 26 305 24 02, F +41 26 305 24 09 www.fr.ch/dee

Rapport

Programme de mise en œuvre de la Nouvelle Politique Régionale (NPR)¹ 2016-2019

Fribourg, janvier 2016



¹ Version définitive après négociation avec la Confédération

Préambule

Après la première phase NPR du programme pluriannuel de la Confédération (2008-2015) dans laquelle le canton de Fribourg a su se familiariser avec ces instruments et apprécier les effets de cette nouvelle politique structurelle axée sur l'économie et opérant au niveau régional, une deuxième phase (2016-2023) va bientôt commencer.

La préparation de cette deuxième phase a donné la possibilité au canton de Fribourg d'intégrer de manière plus structurée la NPR dans sa propre stratégie économique.

A cet effet, le tableau à la page 29 du PMO résume cette volonté d'intégration des différentes politiques sectorielles ayant comme but le soutien et le développement de la place économique. Nous sommes convaincus qu'une amélioration des conditions générales et des facteurs d'implantation dans les régions aura comme conséquence une augmentation du PIB à moyen-long terme.

La collaboration avec le « Centre de recherche sur la compétitivité de l'Université de Fribourg » (dirigé par le professeur Philippe Gugler) a conduit à une réflexion approfondie sur la thématique de l'attractivité des espaces fonctionnels (cf. Chapitre 3). Les forces et les faiblesses du capital territorial du canton de Fribourg ont été analysées et ont permis d'extrapoler les facteurs (le capital humain, le capital physique, les pôles de développement) susceptibles d'améliorer cette attractivité dans un espace territorial durable.

Dans les démarches qui ont accompagné ce travail, les effets de l'initiative « contre l'immigration de masse » accepté par le peuple le 9 février 2014 et la force actuelle du franc fort après la décision de la BNS d'abolir le cours plancher ont été analysés sous l'angle de la NPR. Il en résulte que la volonté du canton de Fribourg de former une main-d'œuvre de qualité dans des secteurs innovants à travers le quartier d'innovation BlueFACTORY et ses plateformes technologiques (innovation business), de miser sur un secteur touristique moderne (innovation touristique) et de parier sur un développement territorial durable (innovation territoriale) permet, dans une certaine mesure, de palier à cette période de forte instabilité économique.

Enfin, ce travail a permis de définir une stratégie cohérente avec le message du CF sur la promotion économique pour les années 2016 à 2019, de préciser les effets attendus de la politique régionale et de créer un cadre propice à la mise en œuvre du nouveau programme.

Nous vous souhaitons une bonne lecture.

Liste des abréviations

_

AFD Administration fédérale des douanes

BCC The Biofactory Competence Centre

CTI Commission pour la technologie et l'innovation

DAEC Direction de l'aménagement, de l'environnement et des constructions

DD Développement durable

ICC Indicateur de compétitivité des cantons

ILF Innovation Lab Fribourg

IQL Indice sur la qualité de la localisation

GHI Global Happiness Index

GBCC Global Business Competence Center

LAT Loi sur l'aménagement du territoire

LATeC Loi sur l'aménagement du territoire et les constructions

NPR Nouvelle politique régionale

OEB Office européen des brevets

PIBC Produit intérieur brut cantonal

PDCant Plan directeur cantonal

PMO Programme de mise en œuvre

PST-FR Pôle scientifique et économique du canton de Fribourg

RCS Région Capitale Suisse

RIS Systèmes régionaux d'innovation

RIS-SO Système régional d'innovation de la Suisse occidentale

SICHH Swiss Integrative Center for Human Health

SLL Smart Living Lab

USP Unique Selling Propositions

ZA Zone d'activité

Table des matières

<u>1. I</u>	NTRODUCTION	6
1.1.	ORIENTATION STRATEGIQUE DU PROGRAMME 2016-2019	6
1.2.	Stratégie	6
1.2.1.	VOLET CANTONAL	7
1.2.2.	VOLET INTERCANTONAL	7
1.2.3.	VOLET TRANSFRONTALIER	8
1.2.4.	APPUI AUX RÉGIONS – INNOREG-FR	8
1.3.	PROCESSUS D'ELABORATION DU PROGRAMME	9
<u>2.</u> <u>E</u>	VALUATION DES EXPERIENCES ET CONNAISSANCES ACQUISES	10
2.1.	UTILISATION DES FONDS NPR POUR LA PERIODE 2012-2015	10
2.1.1.	STRATÉGIE CANTONALE	11
2.1.2.	STRATÉGIE INTERCANTONALE ET STRATÉGIE TRANSFRONTALIÈRE	12
2.2.	NOMBRE DE PROJETS REALISES	13
2.3.	ANALYSE DE CYCLE DE VIE DES PROJETS DE LA STRATEGIE CANTONALE	14
2.4.	ANALYSE PAR PROJET	15
2.5.	COLLABORATION AVEC LES REGIONS ET MISE EN RESEAU DES ACTEURS	16
2.6.	COORDINATION AVEC LES POLITIQUES SECTORIELLES	16
2.7.	RENFORCEMENT DU ROLE MOTEUR DES CENTRES REGIONAUX	17
<u>3.</u> <u>S</u>	ITUATION ECONOMIQUE ACTUELLE DU CANTON DE FRIBOURG	18
3.1.	INDICES DE PERFORMANCE ECONOMIQUE GLOBALE	18
3.1.1.	PIB PAR HABITANT	18
3.1.2.	PIB PAR EMPLOI	19
3.1.3.	NIVEAU ET ÉVOLUTION DES SALAIRES	20
3.1.4.		20
3.1.5.		21
3.2.	INDICATEURS DE PERFORMANCE INNOVATRICE	21
3.2.1.		21
3.2.2.		22
3.3.	INDICES DE PERFORMANCE MULTICRITERES	23
3.3.1.		23
	INDICES DE COMPETITIVITE CANTONALE ICC	23
3.4.	ANALYSE DU « CAPITAL TERRITORIAL » DU CANTON DE FRIBOURG	24
3.4.1.		24
3.4.2.		25
3.4.2. 3.4.3.		25 28
<u>4.</u> <u>S</u>	TRATEGIE DE COMPETITIVITE DU CANTON DE FRIBOURG	29
4.1.	EFFET DES DIFFERENTES POLITIQUES SUR LA COMPETITIVITE	29
4.2.	FACTEURS DE RESSOURCES, DOMAINE D'ACTION DE LA NPR	30
4.3.	STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL TERRITORIAL DU CANTON DE FRIBOURG	31
4.3.1.	OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DU CAPITAL TERRITORIAL	31
4.3.2.	CONSOLIDATION DU CAPITAL TERRITORIAL	31
4.3.3.	CONFIGURATION DU CAPITAL TERRITORIAL	32
4.4.	THEMATIQUES COUVERTES PAR LA NPR	33

5. PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE NPR 2016-2019	34
5.1. STRATEGIE CANTONALE	34
5.1.1. INNOVATION BUSINESS	34
5.1.1.1. PLATEFORMES D'AFFAIRES : 3 ÉTAPES	35
5.1.1.2. QUATRE PLATEFORMES TECHNOLOGIQUES	38
5.1.2. INNOVATION TERRITORIALE	42
5.1.3. INNOVATION TOURISTIQUE	45
5.2. STRATEGIE INTERCANTONALE	49
5.2.1. SYSTÈME RÉGIONAL D'INNOVATION DE SUISSE OCCIDENTALE (RIS-SO)	49
5.2.2. RÉGION CAPITALE SUISSE (RCS)	51
5.3. STRATEGIE TRANSFRONTALIERE	53
5.4. COLLABORATION AVEC LES REGIONS : INNOREG-FR	55
6. CONFORMITE DU PMO 2016-2019	57
6.1. CONCORDANCE AVEC LES INSTRUMENTS STRATEGIQUES ET DE PLANIFICATION	57
6.2. CONFORMITE AVEC LES PRINCIPES DU DEVELOPPEMENT DURABLE	57
6.2.1. RÉSUMÉ DE L'ÉVALUATION FAITE AVEC BOUSSOLE 21	58
7. MISE EN ŒUVRE DE LA NPR	60
7.1. EVALUATION DE DOSSIER DE DEMANDE	60
7.2. ORGANES DE DÉCISION	61
7.3. SUIVI DU PROJET	61
7.4. SUIVI DE LA MISE EN ŒUVRE DU PMO 2016-2019	61
8. DEMANDES À LA CONFÉDÉRATION POUR LA PHASE 2016-2019 NPR	63
8.1. DEMANDE D'EXTENSION DU PERIMETRE D'APPLICATION DE LA NPR	63
8.2. DEMANDE DE FINANCEMENT	64

Introduction

1.1. Orientation stratégique du programme 2016-2019

La première phase de la Nouvelle Politique Régionale (NPR) a été définie au niveau fédéral pour la période allant de 2008 à 2015, articulée en deux périodes de quatre ans. Cette première phase de mise en œuvre de la NPR prendra fin en décembre 2015. Le présent document définit l'orientation stratégique, dans le cadre de la deuxième phase 2016-2023, pour la conduite du programme NPR 2016 à 2019.

Le programme cantonal de mise en œuvre constitue le document de référence pour la concrétisation de la NPR et la base contractuelle pour la convention conclue entre la Confédération et le canton de Fribourg concernant l'allocation des moyens fédéraux. Le programme de mise en œuvre comprend les trois niveaux d'intervention de la NPR: cantonal, intercantonal et transfrontalier. La stratégie cantonale forme le noyau du présent document. La stratégie intercantonale est sous l'égide de la CDEP-SO et de Région Capital Suisse et la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie transfrontalière a été déléguée à l'association « arcjurassien.ch » pour Interreg A,

En ligne avec les défis du programme gouvernemental du canton de Fribourg de la période 2012-2016², la stratégie cantonale du programme de mise en œuvre de la NPR 2016-2019 s'appuie sur une volonté de consolidation et de valorisation du capital territorial du canton de Fribourg ainsi que sur une stratégie de développement des synergies avec les cantons limitrophes permettant une meilleure efficacité des instruments NPR.

1.2. Stratégie

La stratégie du canton de Fribourg consiste, à terme, à améliorer son attractivité, à accroître sa compétitivité et à augmenter son PIB par habitant en favorisant une croissance qualitative et durable. Pour y parvenir, il conviendra de développer des mesures qui non seulement valoriseront le capital humain (disponibilité et formation de la main d'œuvre) et le capital physique (promotion de la recherche et de l'innovation, de l'accessibilité, de la disponibilité de terrains industriels et d'une infrastructure orientée vers une meilleure valeur ajoutée), mais qui renforceront également les pôles urbains et dynamiques assurant une densité de services et d'offres culturelles et de loisirs. Ces mesures permettront de créer une image forte du Canton de Fribourg en matière de développement économique s'inscrivant dans une approche de développement durable. Il conviendra également de valoriser le capital territorial afin de créer les conditions-cadres visant une meilleure compétitivité du Canton de Fribourg.

Les efforts et le positionnement du canton de Fribourg à travers des projets phares comme le quartier d'innovation blueFACTORY, qui envisage de devenir le premier quartier en Suisse à émission zéro, et la volonté de soutenir des projets innovants permettant la valorisation des infrastructures existantes sont le gage d'une politique orientée vers une croissance maîtrisée basée sur l'innovation.

Le programme de mise en œuvre de la NPR 2016-2019 a été défini en appui à la stratégie de compétitivité du canton de Fribourg, à la stratégie de développement du tourisme fribourgeois et au plan directeur cantonal et s'articule autour de 4 volets : volet cantonal, volet intercantonal, volet transfrontalier et appui aux régions.

² Consolidation des infrastructures pour répondre à la forte croissance démographique, développement d'une politique de formation favorisant l'insertion des jeunes et des adultes dans un monde professionnel exigeant, l'encouragement de l'innovation et du transfert technologique afin de promouvoir une croissance qualitative.

1.2.1. Volet cantonal

Ce volet comprend 3 types d'innovation :

<u>Innovation business</u>

Dans le but de renforcer la compétitivité de ses entreprises, le canton de Fribourg continuera à encourager le déploiement des instruments de promotion de l'innovation mis en place au cours de la première phase de la NPR. Afin d'intensifier la dynamique insufflée par le Pôle scientifique et technologique de Fribourg (PST-FR) en matière d'innovation technologique, la NPR accompagnera le lancement de la plateforme technologique Innosquare (gestion de clusters et centres de compétences). Elle continuera également à soutenir l'association Fri Up qui accompagne les entreprises existantes et en création, respectivement dans le renforcement de leur capacité d'innovation et leur dynamisation.

Innovation territoriale

L'innovation territoriale doit permettre une utilisation plus efficace des espaces dédiés aux activités économiques, notamment en favorisant les synergies entre les partenaires utilisateurs, en imaginant des modes de gouvernance innovants et en développant des concepts de service en commun, au niveau d'équipements énergétiques entre autres. Alors que le canton de Fribourg doit revoir fondamentalement son organisation territoriale dans le cadre d'un nouveau plan directeur cantonal, une utilisation plus innovante des espaces dédiés aux activités économiques fait partie de la stratégie régionale d'innovation.

Innovation touristique

La stratégie touristique, dont les buts sont également l'augmentation du PIB, vise à soutenir des projets qui sont en parfaite adéquation avec les axes stratégiques du programme d'impulsion de la Confédération. La modernisation du secteur de l'hébergement, le renforcement et le développement de la qualité des produits, l'optimisation des structures et le renforcement des coopérations sont au cœur de la stratégie touristique de ces prochaines années.

1.2.2. Volet intercantonal

Ce volet se compose essentiellement par l'appui au programme intercantonal de mise en œuvre de la loi sur la politique régionale des cantons de Suisse occidentale (CDEP-SO), sur la stratégie de la Région Capitale Suisse et sur des projets bicantonaux (Aéropole Broye).

CDEP-SO

Le soutien à l'innovation dans les régions constitue une priorité pour la Confédération. Au sens de la NPR, les Systèmes régionaux d'innovation (RIS) se réfèrent à des espaces économiques fonctionnels qui bénéficient de la triple hélice essentielle pour les processus d'innovation : entreprises, Hautes écoles et pouvoirs publics.

Par le biais du programme intercantonal NPR, la CDEP-SO vise plus spécifiquement à :

- dynamiser la croissance du PIB régional pour la situer dans la moyenne supérieure des cantons suisses:
- augmenter significativement la part de l'emploi dans les secteurs innovants, spécialement dans les secteurs technologiques et industriels à fort potentiel de développement et à vocation internationale :
- améliorer l'image de la région et harmoniser les activités de promotion sectorielle des différents cantons de Suisse occidentale dans le but de positionner efficacement cette région de Suisse:
- assurer une collaboration stable et efficace entre les cantons dans une optique d'économie de ressources ;

- favoriser la collaboration entre les Hautes écoles et l'économie privée.

Le programme a été rédigé grâce à un travail conjoint des services cantonaux responsables de la NPR et de la promotion économique, avec l'implication active des acteurs du terrain, en particulier platinn, spécifiquement mandaté pour l'élaboration d'une stratégie «RIS» en Suisse occidentale mettant en valeur les compétences de chacun des acteurs existants et démontrant clairement leurs complémentarités.

Région Capitale Suisse (RCS)

L'association Région Capitale Suisse (RCS) a été fondée fin 2010. Ses membres sont les cantons de Berne, Neuchâtel, Fribourg, Soleure et du Valais, ainsi qu'un grand nombre de leurs villes, communes et organisations régionales. Les priorités thématiques pour la période d'encouragement 2016-2019 (Food & Nutrition, Santé, Smart Capital Region) s'intègrent parfaitement dans la stratégie cantonale.

1.2.3. Volet transfrontalier

Le Programme INTERREG V est un programme de coopération territoriale européenne auquel la Suisse participe depuis 1995. INTERREG permet à des acteurs locaux de participer à des projets avec des acteurs de l'UE.

Le programme INTERREG se décline en 3 volets :

INTERREG A: Programmes transfrontaliers.

Ces programmes visent à favoriser la coopération entre régions voisines, par

exemple France-Suisse ou Rhin supérieur.

INTERREG B: Coopération transnationale.

Promotion de la coopération à travers les grandes régions européennes comme

l'Arc alpin et l'Europe du Nord-Ouest.

INTERREG C : Echanges interrégionaux.

La coopération est encouragée par des échanges d'expériences et de bonnes

pratiques.

Le canton de Fribourg est surtout actif dans les volets INTERREG A et B.

1.2.4. Appui aux régions – Innoreg Fr

La création de l'association Innoreg FR comme plateforme des régions pour la mise en œuvre de la NPR permet de regrouper les régions autour de la NPR, de stimuler la coopération interrégionale, agissant comme moteur actif dans l'identification de projets et jouant un rôle de fédérateur auprès des différents acteurs concernés par la NPR. L'association collabore étroitement avec la Promotion économique pour la mise en œuvre de la NPR.

1.3. Processus d'élaboration du programme

Le programme de mise en œuvre (PMO) de la Nouvelle Politique Régionale (NPR) 2016-2019 du canton de Fribourg a été défini dans le cadre d'un processus d'apprentissage. Il repose sur l'expérience et les savoirs acquis lors des phases 2008-2011 et 2012-2015, de même que sur la valorisation des infrastructures désormais existantes comme le quartier d'innovation blueFACTORY.

Les différents contacts entretenus avec les acteurs susceptibles de participer à la mise en pratique de la NPR (associations, Hautes écoles, entreprises, services administratifs) et le suivi de projets concrets tout au long de la première phase NPR 2008-2015 ont permis, grâce à un climat favorable et constructif, l'élaboration de ce programme pluriannuel (PMO).

Le PMO 2016-2019 a été élaboré dans le respect des principes suivants :

- **Concertation :** Les stratégies cantonale et intercantonale du programme ont été définies dans le cadre d'un processus fondé sur la participation, l'échange et la consultation des différents partenaires et acteurs de la NPR ;
- **Compatibilité :** Le PMO 2016-2019 est en accord avec les bases légales en vigueur en matière de politique régionale ;
- Ancrage stratégique: Le PMO 2016-2019 est ancré stratégiquement dans les politiques de développement économique et touristique, ainsi que dans la politique foncière active du Canton. Sur ce point, il accompagne et anticipe certains besoins prévisibles du nouveau plan directeur cantonal ;
- Coordination sectorielle: Le PMO 2016-2019 est coordonné avec les politiques sectorielles cantonales, voire fédérales. Les services cantonaux relevant de l'aménagement du territoire, du tourisme et de l'énergie ont été associés à l'élaboration du programme;
- Continuité et flexibilité: La NPR s'inscrit au niveau fédéral dans un programme d'une durée de huit ans, structuré en deux phases successives. Le cadre de référence fédéral reste ainsi identique à celui en vigueur pour la première phase (objectifs, domaines éligibles, critères, etc.). Par conséquent, l'orientation stratégique du PMO 2016-2019 s'intègre dans une optique de continuité, tout en ayant la possibilité d'abandonner un domaine d'action inscrit au programme de la première phase ou d'en introduire un nouveau, pour autant que ce changement ait été conforme au cadre légal fédéral et pertinent d'un point de vue stratégique;
- Capitalisation des expériences de la première phase: Les recommandations issues de l'évaluation intermédiaire de la NPR, réalisée par le SECO, de même que les enseignements et les recommandations tirés du guide destiné aux cantons, mis à disposition par le SECO, sont intégrés dans l'élaboration du PMO.

Les échanges précieux avec Mme Kollbrunner du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), notamment à l'occasion de la discussion des rapports annuels et dans le cadre d'élaboration de ce programme, ont permis d'aborder les travaux de façon efficace.

2. Evaluation des expériences et connaissances acquises

Le canton de Fribourg est en charge de la mise en œuvre de la stratégie cantonale du programme pluriannuel (PMO). La conduite des stratégies intercantonale et transfrontalière s'est effectuée jusqu'ici sous l'égide du canton de Vaud, partenaire contractuel de la Confédération et canton leader pour ces deux volets. Par conséquent, les enseignements de la deuxième phase de la NPR présentés cidessous concernent prioritairement la stratégie cantonale, menée directement sous la responsabilité du canton de Fribourg.

2.1. Utilisation des fonds NPR pour la période 2012-2015

Le tableau 1 présente l'utilisation des fonds fédéraux et cantonaux (aides à fonds perdu et prêts) dans le cadre de la stratégie cantonale par volets thématiques.

Figure 1 : Utilisation des aides à fonds perdu dans le cadre de la stratégie cantonale 2012-2015

Aides à fonds		disposition 20 n PMO 2012-2		**Solde non engagé au 31.12.2015		
perdu	fédéraux	cantonaux	total	fédéraux	cantonaux	total
Soutien à l'innovation technologique	2'059'970	4'105'840	6'165'810	0	0	0
Soutien à l'innovation d'affaires	1'145'200	2'290'500	3'435'700	11'304	0	11'304
Ecologie industrielle	213'200	319'800	533'000	0	0	0
Tourisme et patrimoine	634'630	634'630	1'269'260	0*	0*	0*
Politique foncière active	0	500'000	500'000	0	0	0
Soutien aux organismes régionaux	547'000	1'093'400	1'640'400	0	0	0
Total	4'600'000	8'944'170	13'544'170	11'304	0	11'304

^{*}Ces montants tiennent compte du transfert du solde « Ecologie industrielle et efficacité énergétique » effectué suite au rapport annuel 2013. **Les soldes tiennent compte des mesures structurelles et d'économies 2013-2016 de l'Etat de Fribourg.

Figure 2: Utilisation des aides à fonds perdu dans le cadre de la stratégie intercantonale et transfrontalière 2012-2015

Aides à fonds perdu	Fonds à disposition 2012-2015 selon PMO 2012-2015			Solde non engagé au 31.12.2015		
peruu	fédéraux	cantonaux	total	fédéraux	cantonaux	total
Stratégie intercantonale	2'167'500	2'030'000	4'197'500	269'450	269'450	538'900
Stratégie transfrontalière	400'000	400'000	800'000	0	0	0
Total	2'567'500	2'430'000	4'997'500	269'450	269'450	538'900

Figure 3 : Utilisation des prêts dans le cadre de la stratégie cantonale par volets thématiques, 2012-2015

prêts		disposition 20 on PMO 2012-2		Solde non engagé au 31.12.2015		
	fédéraux	cantonaux	total	fédéraux	cantonaux	total
Tourisme et patrimoine	1'900'000	1'900'000	3'800'000	1'712'500	1'712'500	3'425'000
Politique foncière active	3'000'000	4'200'000	7'200'000	2'730'000	3'130'000*	5'860'000
Total	4'900'000*	6'100'000**	11'000'000	4'442'500	4'842'500	9'285'000

^{*} Ce montant tient compte des mesures structurelles et d'économies 2013-2016 du canton de Fribourg.

2.1.1. Stratégie cantonale

Durant la période 2012-2015, deux modifications ont eu lieu dans les fonds fédéraux et cantonaux à disposition. Suite aux mesures structurelles et d'économies 2013-2016 de l'Etat de Fribourg, les montants à fonds perdu cantonaux ont été réduits de 230'000 francs et les prêts de 800'000 francs. En 2013, les projets envisagés dans le volet « Ecologie industrielle » étant réalisés, le solde des moyens cantonaux et fédéraux ont été transférés, d'entente avec le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO), dans le volet « Tourisme et patrimoine » (cf. Rapport annuel 2013 du canton de Fribourg). A ce jour, la quasi-totalité des aides à fonds perdu ont été utilisées pour les projets de la stratégie cantonale.

Aides à fonds perdu

Le solde disponible dans le volet 'A1 Soutien à l'innovation technologique' résulte du fait que les projets ont coûté un peu moins que prévu et que certains projets liés au quartier d'innovation blueFACTORY ont ensuite trouvé des financements hors NPR (ex. Smart Living Lab, The Biofactory Competence Centre). Il devrait par contre être utilisé intégralement d'ici la fin de l'année 2015. Le volet 'A2 Soutien à l'innovation d'affaires' a, quant à lui, utilisé l'intégralité des moyens financiers pour atteindre tous les objectifs fixés.

Le volet 'Ecologie industrielle' a été interrompu fin 2013, car les projets pilotes soutenus ont permis de livrer les informations nécessaires. Le solde des moyens disponibles a été transféré au volet 'Tourisme et patrimoine'. Les objectifs ont ainsi pu être atteints.

Le volet **'Tourisme et patrimoine'** a mené le plus de projets, avec 17 réalisations réparties en 3 axes : « Goût », « Mobilité douce » et « Collaboration et coordination ». Certains projets, prévus dans le PMO 2012-2015, n'ont pas pu être réalisés, mais ils ont été remplacés par d'autres. Les objectifs ont été en grande partie atteints.

Les aides cantonales à fonds perdu à disposition du volet 'Politique foncière active' ont été complètement utilisées pour différentes études de planification dans diverses régions (Broye, Gruyère, Sarine, Singine). Elles ont permis d'atteindre les objectifs fixés en termes d'études préparatoires dans ces différentes zones. En revanche, la réalisation de ces études n'ont pas encore permis de mettre à disposition la totalité de ces zones pendant la période concernée.

Prêts

Seuls 15.6 % des montants prévus ont été utilisés pour l'octroi de prêts, en raison d'une faible demande de la part des porteurs de projets.

Dans le volet **'Tourisme et patrimoine'**, un projet a été soutenu. Il s'agit du projet « Playa y agua » de la Fondation Papiliorama-Nocturama, qui avait fait l'objet d'une décision durant la période 2008-2011 et dont le contenu a été modifié, ce qui a nécessité une nouvelle décision. Des conditions de financement peu attractives des prêts NPR (taux d'intérêt fixé à 1% dans le cadre des mesures structurelles et d'économies 2013-2016) et un Fonds d'équipement touristique (FET) plus intéressant pour un porteur de projet sont les causes d'une faible utilisation des prêts dans ce domaine. Le Conseil d'Etat, dans sa séance du 28 avril 2015, a ramené le taux d'intérêt à 0% dans le cadre des mesures de relance liées à la lutte contre le franc fort. Cette mesure contribuera à l'attractivité du financement pour la période 2016-2019.

Dans le volet 'Politique foncière active', un seul prêt a été octroyé à la commune de Romont pour l'acquisition de deux parcelles en vue de l'implantation de l'entreprise Nespresso. Pour la région de la Glâne, située à l'écart des axes autoroutiers et qui connaît un développement économique moins important que les autres régions du canton, les 400 emplois viennent couronner des années d'efforts. Ce projet a toutefois donné lieu à une clarification concernant la notion de non-thésaurisation et de l'acquisition de deux parcelles destinées à l'implantation d'une seule entreprise connue à l'avance.

2.1.2. Stratégie intercantonale et stratégie transfrontalière

Dans le cadre de la stratégie intercantonale du PMO 2012-2015 du canton de Fribourg, l'ensemble des aides à fonds perdu fédérales et cantonales a été utilisé pour les 4 plateformes de promotion sectorielles ainsi que pour les réseaux de soutien aux entreprises, à savoir Genilem, platinn et Alliance. Pour ce qui concerne le volet intercantonal « FR-VD », le projet Aéropôle et Rose de la Broye a été soutenu. Ce projet réunit les deux priorités prévues dans la PMO 2012-2015, visant la création d'un technopôle centré sur l'aéronautique et le soutien à des démarches de coordination intercantonale dans des espaces économiques cohérents. Par contre, ayant démarré moins rapidement que prévu, les besoins financiers ont été moins importants, d'où un solde cantonal de 269'450 francs.

Pour ce qui relève de la stratégie de coopération transfrontalière, 100% des aides à fonds perdu cantonales ont été engagées pour le soutien de projets dans le cadre du programme de coopération territoriale Interreg A et B.

- Expériences et connaissances acquises

- Avec cette deuxième phase, la NPR a encore plus pu s'intégrer de manière cohérente avec la stratégie économique cantonale (voir le quartier d'innovation BleuFACTORY);
- Tous les volets prévus dans le programme pluriannuel cantonal ont trouvé preneur et ont donc pu être soutenus par la NPR ;
- La création de l'association Innoreg FR comme plateforme des régions pour la mise en oeuvre de la NPR a permis de regrouper les régions autour de la NPR, de stimuler la coopération interrégionale agissant comme un moteur très actif pour l'identification de projets et jouant un rôle de fédérateur auprès des différents acteurs concernés ;

- Un grand nombre de projets sont parvenus auprès de la Promotion économique et leur distribution territoriale a touché tous les districts ;
- Faible utilisation des prêts à cause d'un manque de projets et des conditions de financement peu attractives ;
- Difficulté de la part de la Promotion économique à trouver le bon équilibre entre l'accompagnement des projets et el contrôle des résultats ;
- Dans la coopération transfrontalière, les moyens financiers sont utilisés pour des projets dont la teneur n'est pas connue à l'avance ni les besoins en financement qui en découlent.

Objectifs pour le PMO 2016-2019

- Amélioration des conditions cadres pour l'utilisation de prêts ;
- Amélioration de l'autofinancement des structures financées durablement ;
- Identification et exploitation des synergies entre les différentes structures et institutions financés et œuvrant dans le cadre de la NPR, et plus généralement dans le cadre de la promotion économique ;
- Intensifier l'accompagnement de projets ;
- Mesures systématique et récurrente des effets produits par les projets soutenus par la NPR
- Meilleur ciblage des projets Interreg par rapport aux objectifs stratégiques du Canton de Fribourg.

2.2. Nombre de projets réalisés

Le tableau ci-dessous (figure 1) indique le nombre de projets approuvés lors de la période 2012-2015 (état juin 2015) et à quel axe de notre stratégie cantonale ils correspondent :

Figure 4: Projets approuvés lors de la période 2012-2015

Volets	Stratégie cantonale	Stratégie Intercantonale	Coopération transfrontatlière	Total
	Nbre de projets	Nbre de projets	Nbre de projets	
A1 Soutien à l'innovation technologique	7	4	5	16
A2 Soutien à l'innovation d'affaires	3	1	3	7
Ecologie industrielle	2	0	0	2
Tourisme et patrimoine	15	0	2	17
Politique foncière active	9	0	0	9
Total	36	5	10	51

2.3. Analyse de cycle de vie des projets de la stratégie cantonale

Pour les projets de la stratégie cantonale, une analyse qualitative qui prend en compte l'étendue des effets (limités – importants) et la temporalité (court terme – long terme) a été réalisée, comme l'indiquent les tableaux ci-dessous (figure 2). Le but principal de cette analyse était d'avoir un portfolio de projets qui puisse, de manière visuelle, donner des informations quant à la stratégie adoptée et à sa continuation dans le programme futur.

Tous les projets (tourisme, innovation d'affaire, écologie industrielle, politique foncière active) ont été volontairement situés dans le même tableau, sachant qu'une comparaison plus poussée serait possible uniquement entre projets du même volet. Le positionnement sur l'axe vertical et horizontal a été possible en analysant chaque projet sous l'angle de son impact connu au moment de l'analyse (coût du projet, degré de compatibilité avec les buts de la NPR, estimation du potentiel et de l'ampleur des effets).

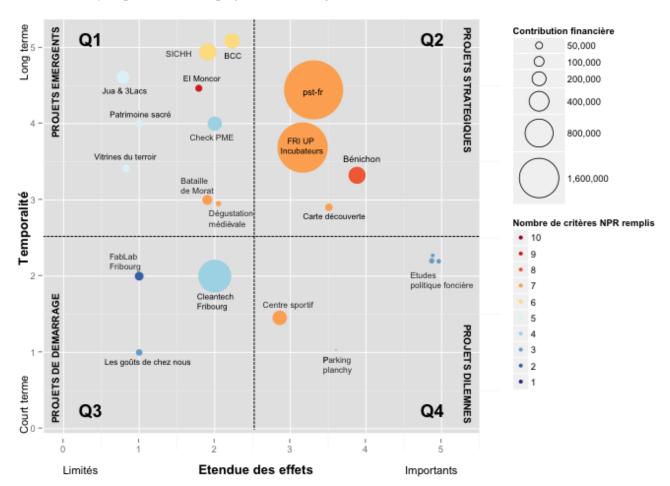


Figure 5: Analyse quantitative des projets de la stratégie cantonale

En abscisse, l'« étendue des effets » montre les perspectives d'impact futur du projet. En ordonnée, la « temporalité » indique si les effets seront stables et répétitifs dans le temps ou au contraire relativement ponctuels. La taille du rond indique le montant investi. Le positionnement des projets dans les différents quadrants (Q1, Q2, Q3, Q4) permet les constatations suivantes :

Projets émergents (Q1)

Il s'agit de projets qui ont un impact probable sur l'économie relativement limité en soi, mais qui ont la capacité de développer une action récurrente dans le temps ou de générer des effets induits importants. Beaucoup de projets touristiques se situent dans ce quadrant en raison de leur caractère récurrent. Les projets de plateformes SICHH et BCC sont dans ce quadrant, car ils ont un impact en soi faible, mais sont susceptibles de générer des effets induits importants par les activités qu'ils peuvent attirer autour de leurs projets. Dans ce cas, ils pourraient évoluer vers le quadrant Q2 des projets stratégiques. Les projets qui par contre stagnent avec un impact relatif faible et un potentiel limité ne bénéficieront plus de soutien financier.

Projets stratégiques (Q2)

Ce quadrant contient les projets cantonaux stratégiques de la Nouvelle Politique Régionale. Il s'agit en particulier de Fri Up et du PST-FR pour le volet « soutien à l'innovation », qui bénéficient de financements importants, et du projet Bénichon pour le volet « tourisme ». Fri Up a, depuis 2008, touché 12361 emplois à travers son support PME et aidé à la création de 246 start up. Le PST-FR (considéré comme un projet exemplaire par le SECO) continue à rester un projet stratégique pour la période 2016-2019, raison pour laquelle son financement doit être poursuivi. Les activités de gestion de clusters du PST-FR seront remplacées par la plateforme Innosquare (gestion de clusters et de centres de compétences) pour améliorer son impact au sein de l'économie cantonale et soutenir davantage l'innovation dans les entreprises. Le projet Bénichon a prouvé un impact économique significatif en regard de son investissement.

Projets de démarrage (Q3)

Les investissements des projets de ce quadrant sont plus risqués. Ils n'ont pas encore démontré ni un retour significatif ni un potentiel de relais important. Ils méritent un soutien s'ils peuvent s'intégrer dans la stratégie cantonale ou si l'on croit qu'ils peuvent évoluer vers un projet Q1 (projet émergent). Ils devraient rester au niveau de faibles investissements. Dans cette analyse, il faut bien constater qu'un projet comme « Cleantech » n'a pas encore atteint l'effet de masse escompté. En conséquence, suite à une évaluation, son budget a été sensiblement réduit et ses prestations ont été intégrées au sein de Fri Up afin de lui permettre un meilleur positionnement. Toutefois, ce projet reste intéressant pour le Canton dans sa stratégie « Low Carbon ». Il peut justifier une vision à plus long terme mais, au vu du risque, doit être soutenu avec une contribution étatique mesurée.

Projets dilemmes (Q4)

De manière générale, les projets de ce quadrant présentent un potentiel élevé tout en ayant une pérennité faible. Ils comprennent notamment des études préliminaires pour des infrastructures créatrices de valeur. Dans le cas d'études de planification dans les zones stratégiques par exemple, elle aura des effets positifs sur l'économie cantonale uniquement lorsque la zone sera occupée par des entreprises. Par ailleurs, l'effet de la NPR n'est pas forcément décisif : l'aboutissement de ces projets dépend d'une multitude de facteurs difficilement prévisibles au moment du soutien financier (aménagement du territoire, recherche d'investisseurs, situation économique, etc.). Ces projets ne se justifient que s'ils impliquent une contribution faible.

2.4. Analyse par projet

Il serait évidemment souhaitable de connaître pour chaque projet NPR son impact en termes de PIB ou de capital territorial. Il faut reconnaître toutefois que cet exercice est parfois difficile.

Certains projets, comme « La Bénichon du pays de Fribourg », sont exemplaires de ce point de vue : une quantification en termes de PIB de ces événements a pu être établie, démontrant la pertinence du projet sur un plan strictement économique. Nous nous efforçons de généraliser cette approche en incorporant au projet NPR le principe de la collecte des informations nécessaires à son évaluation sur le plan économique.

Cette approche systématique est toutefois nouvelle. Il est vrai qu'elle n'a pas été appliquée dans le passé de manière aussi rigoureuse.

Par ailleurs, pour certains projets, ces indicateurs sont plus difficiles à définir. Certains projets sont importants en termes de capital territorial, mais contribuent d'une manière indirecte ou complémentaire à la création de valeur économique. Attribuer dans ce cas l'impact économique au seul financement NPR serait largement abusif. Enfin, certains projets ont un impact à moyen ou long terme. Du coup, leur impact économique dans le cadre de la période considérée n'est pas un bon indicateur pertinent à long terme.

En termes de gestion de portefeuille de projets, il faudra préparer la relève avec des projets ayant une vision (projets émergents avec fonction de nurserie) et susceptibles de donner ultérieurement des projets stratégiques. Le financement d'autres projets (démarrage et dilemme) doit rester possible mais avec une contribution étatique minimale se limitant à un effet d'impulsion.

Cette matrice est un nouvel instrument d'analyse des futurs projets et de monitoring de portefeuille qui pourra être utilisée pour la période 2016-2019. Il faudra envisager pour chaque projet une collecte d'indicateurs économiques permettant de quantifier, quand cela est possible, l'impact du projet et prévoir, le cas échéant, une documentation qualitative sur les limites.

2.5. Collaboration avec les régions et mise en réseau des acteurs

La plateforme des régions Innoreg FR (Association constituée par la Conférence des préfets en 2009) est active dans le lancement de projets et le soutien aux nombreux porteurs de projets dans le montage de leurs dossiers de demande NPR.

Innoreg FR a réussi, en collaboration avec la Promotion économique, à donner une dynamique à la NPR dans les régions du canton de Fribourg. Les efforts entrepris pour en faire connaître ses possibilités aux différents acteurs cantonaux ont porté leurs fruits. Les associations régionales, grâce à la NPR, ont renforcé leurs positions en tant qu'acteurs incontournables. Politique foncière active, aménagement du territoire, écologie industrielle, innovations d'affaires et tourisme sont autant de domaines qui, coordonnés par les associations régionales, permettent d'amener cette valeur ajoutée, tant nécessaire pour la compétitivité des régions. Elle a permis de stimuler la coopération interrégionale, agissant comme un moteur très actif pour l'identification de projets et jouant un rôle de fédérateur auprès des différents acteurs concernés par la NPR.

2.6. Coordination avec les politiques sectorielles

Comme durant la période 2008-2011, un préavis est demandé auprès des services compétents de l'administration cantonale pour tout projet de politique régionale relevant d'une des politiques sectorielles pertinentes ou à impact territorial, avant soumission du projet aux organes de décision, notamment le Service des constructions et de l'aménagement du territoire et l'Union fribourgeoise du tourisme qui, par voie de mandat de prestations, remplit la mission de service cantonal du tourisme.

La question de la limite entre les politiques sectorielles cantonales et les projets soutenus par la politique NPR est apparue à plusieurs reprises durant la dernière période, notamment dans le cadre de la politique touristique. Il n'était pas suffisamment clair quel type de projet relève de la politique du tourisme (par exemple dans notre canton le FET - Fonds d'équipement touristique) et quels projets sont éligibles au sens de la politique NPR.

Le nouveau plan 2016-2019 s'efforce de fixer clairement ces limites, notamment en relation avec la politique foncière et la politique du tourisme. Des discussions ont eu lieu avec les services concernés pour définir plus clairement ces limites. Cette collaboration entre la Promotion économique et les différents services de l'administration cantonale consultés fonctionne de manière très satisfaisante. Elle doit permettre de s'assurer que :

- les projets faisant l'objet d'une consultation sont en conformité avec les bases légales respectives ainsi qu'avec les orientations des stratégies sectorielles et du plan directeur cantonal ;
- les projets faisant l'objet d'une consultation ne bénéficient pas déjà d'un subventionnement important au titre des politiques sectorielles respectives ;
- la NPR remplit son rôle d'instrument subsidiaire et d'impulsion qui ne peut se substituer aux politiques sectorielles.

2.7. Renforcement du rôle moteur des centres régionaux

Les projets jouissent, pour la plupart, d'un rayonnement et d'une envergure cantonaux, voire intercantonaux. Le centre cantonal y tient donc un rôle moteur, car il dispose de ressources et de compétences uniques — notamment avec les Hautes écoles et les associations faîtières — capables de fédérer aussi bien au niveau régional qu'intercantonal. La NPR contribue de ce fait à la valorisation et au renforcement des atouts uniques du centre cantonal, au service du développement économique de l'ensemble du Canton.

Les projets réalisés dans le cadre du volet 'Tourisme et patrimoine', du volet 'Politique foncière active' et du volet 'Soutien à l'Innovation' contribuent au renforcement des pôles régionaux touristiques et économiques du Canton tels que définis par le plan directeur cantonal.

S'il n'est pas possible de développer des projets de manière systématique sur l'ensemble du territoire, ceux-ci ont souvent un effet allant au-delà du périmètre géographique du projet.

3. Situation économique actuelle du canton de Fribourg

L'analyse de la situation économique du canton de Fribourg se base fortement sur le rapport « Compétitivité et attractivité du Capital territorial du Canton de Fribourg » de janvier 2014, établi sur mandat de la Direction de l'Economie et de l'Emploi au Centre de Recherche sur la Compétitivité de l'Université de Fribourg, dirigé par le Prof. Ph. Gugler. Le rapport en question a pour mission d'analyser la compétitivité du canton de Fribourg sous l'angle de son attractivité à l'égard des acteurs qui contribuent à ses performances économiques et sociales. Il est notamment utile de décrire les différents indicateurs usuels de compétitivité économique et de montrer aussi leurs limites dans le cas du canton de Fribourg, canton jeune et pendulaire à forte croissance démographique.

3.1. Indices de performance économique globale

Ce chapitre a pour but de présenter les résultats de la performance économique du canton de Fribourg selon la méthodologie du Centre de Recherche sur la compétitivité de l'Université de Fribourg (Gugler et Keller, 2014). Les indicateurs analysés sont regroupés en deux catégories : les indicateurs de performance économique globale et les indicateurs de performance innovatrice (figure 6).

Figure 6: Indicateurs de performance économique globale et de performance innovatrice

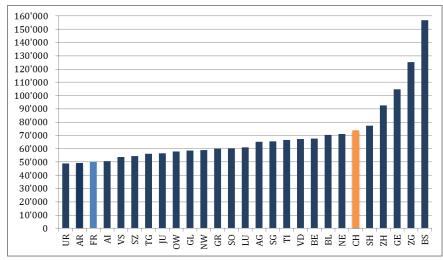
A) Performance économique globale	B) Performance innovatrice
PIB par habitant	Brevets
PIB par emploi	Créations d'entreprises
Niveau et évolution des salaires	
Evolution de l'emploi	
Niveau et évolution des exportations	

Source : Adapté de Porter, M. E., Ketels, C., Miller, K. & Bryden, R. (2004). Competitiveness in Rural U.S. Regions: Learning and Research Agenda. Boston.

3.1.1. PIB par habitant

Avec un PIB par habitant de 50'235 CHF, le canton de Fribourg se situe au 24^e rang du classement des cantons en 2011, nettement en dessous de la moyenne suisse (73'947 CHF) (figure 7):

Figure 7: Classement du PIB par habitant



Source : Elaboration basée sur les données de l'OFS (2015). Produit intérieur brut (PIB) par grande région et canton.

Les banques cantonales romandes, en collaboration avec l'Institut Créa, publient chaque année le classement des cantons romands en fonction de leur PIB (Banques cantonales et Créa, 2014). La dernière publication (2014) montre que le canton de Fribourg enregistre un PIB nominal par habitant de 49'201 CHF en 2013, ce qui représente le plus faible parmi les cantons romands.

Il convient toutefois de relativiser la portée de cet indicateur de PIB par habitant. Premièrement, le canton de Fribourg a connu une croissance démographique importante ces dernières décennies avec une forte population pendulaire. Il est à relever que Fribourg est le champion romand de la pendularité avec 25 % des personnes actives travaillant à l'extérieur du canton. L'activité économique de ces personnes actives n'est pas comptée dans le PIB du canton. Deuxièmement, le canton de Fribourg a la population la plus jeune de Suisse, avec une part très importante de sa population à l'école ou en formation. Il a également une population estudiantine importante en rapport de sa population, en raison de la présence de l'Université de Fribourg. Tous ces facteurs contribuent à réduire la valeur du PIB par habitant. La valeur de cet indicateur, souvent utilisé comme indicateur d'un certain niveau de confort de la population, doit donc être relativisée dans le cas du canton de Fribourg.

3.1.2. PIB par emploi

Le PIB par emploi offre une estimation de la productivité³. Les dernières données exhaustives disponibles sur l'emploi proviennent de la Statistique structurelle des entreprises (STATENT) 2011 de l'OFS. Le PIB Cantonal (PIBC) par emploi est calculé sur la base des PIBC en 2011 et de l'emploi équivalent plein temps en 2011. La figure 8 présente les résultats de cette analyse pour les cantons suisses. Comparé au PIBC par habitant, le canton de Fribourg présente un meilleur résultat pour le PIBC par emploi (129'969 CHF). Alors que ce dernier reste en dessous de la moyenne suisse (150'124 CHF), il permet au canton de se placer au 18^e rang des cantons suisses. Il faut toutefois constater que ce résultat reflète un niveau de productivité relativement faible.

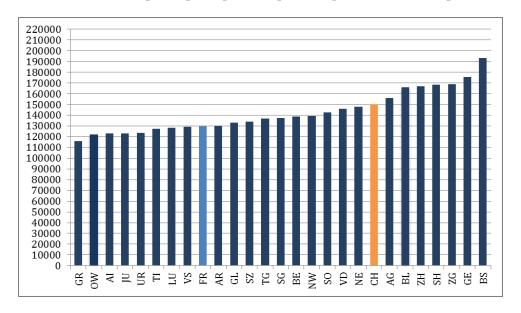


Figure 8: PIBC 2011 par emploi équivalent plein temps 2011, en francs, prix courants

Source : Elaboration basée sur les données de l'OFS (2014). Produit intérieur brut (PIB) par grande région et canton et de l'OFS (2015). STATENT 2011.

Les limites mentionnées quant à l'interprétation du PIB par habitant sont également vraies dans le cas du PIB par emploi. Par ailleurs, une forte population pendulaire génère dans le canton spontanément

19

³ A noter que le PIB par canton est en partie calculé par une estimation du PIB par emploi, laquelle est basée sur les salaires.

des emplois dans la construction, le commerce et les activités de service à la personne, mais ne génère pas automatiquement des activités à haute valeur ajoutée qui contribuent à la croissance du PIB par emploi, introduisant une distorsion supplémentaire dans l'interprétation de cet indicateur.

3.1.3. Niveau et évolution des salaires

Le niveau de confort de la population peut également être approché par le niveau des salaires. La figure 9 présente le salaire mensuel brut médian dans le secteur privé en 2010 en comparant le canton de Fribourg aux grandes régions suisses⁴. Le niveau des salaires du canton de Fribourg (5'579 CHF) est inférieur à la moyenne suisse (5'928 CHF).

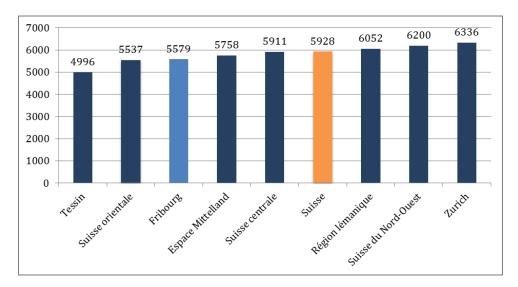


Figure 9 : Salaire mensuel brut médian dans le secteur privé 2010, en CHF

Source : Elaboration basée sur les données de l'OFS (2015). Enquête biannuelle sur la structure des salaires 2010 et Service de Statistique du Canton de Fribourg (2015). Annuaire Statistique 2015.

Le salaire médian est basé sur le revenu par poste de travail dans le canton. Il est donc étroitement lié au PIB par habitant (le PIB cantonal est d'ailleurs la plupart du temps calculé à partir du PIB suisse en répartissant le PIB par canton, sur la base d'une distribution des catégories d'emploi). Par rapport au PIB par habitant, il ne tient pas compte de la population non productive, mais donne finalement des informations très proches du PIB par habitant.

3.1.4. Revenu fiscal (imposable) par habitant

Cette statistique n'est malheureusement pas ou plus exploitée, alors que c'est celle qui montrerait de manière le plus explicite le niveau de confort matériel à disposition des Fribourgeois. Cet indicateur aurait l'avantage de ne pas tenir compte que ce revenu soit réalisé à l'intérieur ou à l'extérieur du canton. On ne dispose malheureusement pas ou plus de cet indicateur statistique de manière régulière.

⁴ Les grandes régions sont des regroupements de cantons. La Suisse est composée de 7 grandes régions :

⁻ Région lémanique : VD, VS, GE

Espace Mittelland : BE, FR, SO, NE, JUSuisse du Nord-Ouest : BS, BL, AG

⁻ Suisse centrale: LU, UR, SZ, NW, OW, ZG

⁻ Zurich: ZH

⁻ Suisse orientale : GL, SH, AI, AR, SG, GR, TG

⁻ Tessin: TI

3.1.5. Niveau et évolution des exportations

En 2011, la valeur des exportations par emploi dans le canton de Fribourg se situait à un niveau de plus de 76'000 CHF. Ceci place le canton à la 4^e position du classement des cantons (AFD, 2014). Il faut toutefois noter que l'Administration fédérale des douanes (AFD) attribue la valeur des exportations au canton de domicile de l'entreprise exportatrice quel que soit l'endroit de production des biens exportés (le canton d'origine de l'exportation est défini à partir de l'adresse du déclarant). Une partie de la valeur des exportations attribuée au canton de Fribourg n'a pas été produite sur son territoire, ce qui conduit à relativiser à la baisse les performances exportatrices du canton, telles qu'exprimées par les données de l'AFD.

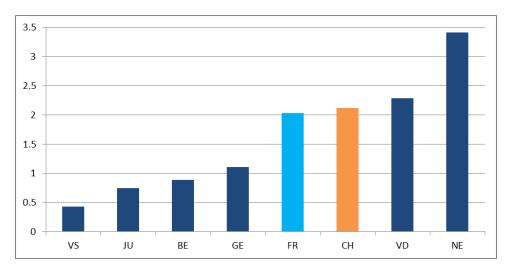
3.2. Indicateurs de performance innovatrice

3.2.1. Brevets

Les données sur les brevets présentées dans cette section ont été extraites de la banque de données « OECD REGPAT database, July 2014 », qui a été mise en place par l'Office européen des brevets (OEB) et qui répertorie l'ensemble des demandes de brevets auprès de l'OEB depuis 1977. Des données exhaustives sont disponibles jusqu'à l'année 2009. En l'absence de données plus récentes, les passages ci-dessous sont repris de l'analyse économique du canton de Fribourg de 2011 (Gugler et al, 2011, pp. 8-11).

L'analyse⁵ porte, dans un premier temps, sur les brevets demandés par des entreprises établies dans le canton de Fribourg (base de données « déposants »). Cet indicateur mesure la performance innovatrice du canton de Fribourg selon le concept territorial. Pour compléter l'analyse, les données pour les inventeurs habitant le canton de Fribourg (base de données « inventeurs ») seront présentées dans un deuxième temps.

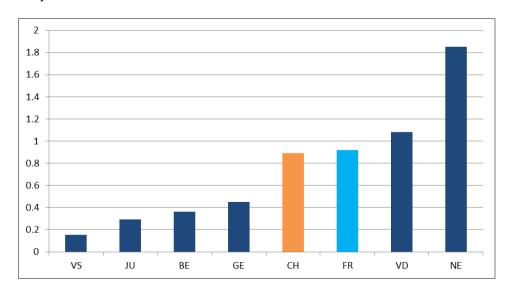
Figure 10: Nombre de brevets demandés pour 100 emplois, 1977-2009, base de données « déposants »



Source : Centre de recherche sur la compétitivité sur la base de l'OCDE (2014). REGPAT.

⁵ Les données sur les brevets présentées dans cette section ont été extraites de la banque de données « OECD REGPAT database, July 2014 », qui a été mise en place par l'Office européen des brevets (OEB) et qui répertorie l'ensemble des demandes de brevets auprès de l'OEB depuis 1977.

Figure 11: Nombre de brevets demandés pour 100 emplois, 2000-2009, base de données « déposants »



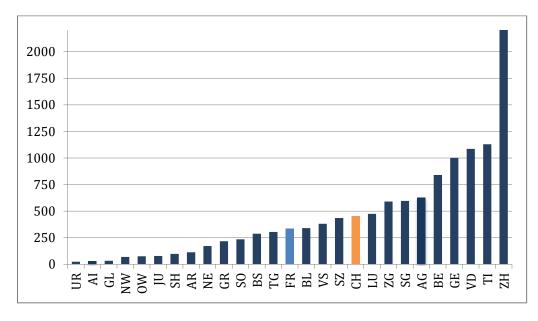
Source: Centre de recherche sur la compétitivité sur la base de l'OCDE (2014). REGPAT.

Sur la période 1977-2009, le nombre de brevets pour 100 emplois demandés par des entreprises établies dans le canton de Fribourg a été légèrement en dessous de la moyenne suisse, alors qu'il a été légèrement en dessus de cette moyenne pour la période 2000-2009 (figures 10 et 11). Ces données témoignent d'un « certain dynamisme de l'activité inventive des entreprises implantées dans le canton de Fribourg sur la période récente » (Gugler et al, 2011, p. 8).

3.2.2. Création d'entreprises

En 2012, le canton de Fribourg a enregistré un total de 336 créations d'entreprises. Il se situe en dessous de la moyenne suisse de 457 créations d'entreprises (figure 12). Les 336 créations d'entreprises correspondent à 1.15 créations d'entreprises par 1000 habitants. Cette valeur se situe également en dessous de la valeur suisse de 1.48 créations d'entreprises par 1000 habitants en 2012.

Figure 12: Créations d'entreprises par canton, 2012



Source : Elaboration basée sur les données de l'OFS (2015). Démographie des entreprises 2012.

Le nombre de créations d'entreprises doit être interprété avec prudence. En effet, nombre d'entreprises sont créées dans les activités directement induites par la croissance démographique : construction, commerce, services à la personne. Elles ne constituent pas pour autant un signal d'une capacité d'innovation particulière. Les créations d'entreprises générant spécifiquement des emplois à haute valeur ajoutée seraient plus pertinentes, mais cette statistique n'est pas disponible.

3.3. Indices de performance multicritères

3.3.1. Indices de compétitivité cantonale ICC

L'UBS publie régulièrement « l'indicateur de compétitivité des cantons » (ICC). L'ICC 2014 place le canton de Fribourg en 12^e position. Comme le reconnaissent les auteurs de l'ICC, cet indicateur ne permet pas de comparer le canton de Fribourg en termes de performances économiques ni en termes de qualité de son environnement économique. Certains des dix critères relèvent de paramètres propres aux pouvoirs publics, certains se basent sur des critères liés aux entreprises, et d'autres se réfèrent à la structure économique en général. Sur la base de l'ICC (figure 12), les estimations de l'UBS indiquent une faiblesse relative de l'apport de 6 des 10 critères au potentiel futur de croissance du canton de Fribourg alors que seuls 2 critères présentent une force relative (marché du travail et diversification de la structure économique) et 2 critères s'avèrent relativement neutres (marge de manœuvre financière et dynamique).

Dynamique Marge de manœuvre Diversification 75 financière 50 Management Innodes finances vation 0 Environ-Marché du nement travail de coûts Capital humain Accessibilité Bassin de réception

Figure 13 : Profil de compétitivité du canton de Fribourg

Note : les dix piliers en comparaison, canton médian en gris.

Source : UBS, Indicateur de compétitivité des cantons, 2014, p. 11.

3.3.2. Indices de qualité de la localisation IQL

Le Crédit Suisse publie régulièrement un indice sur la qualité de la localisation (IQL). L'étude la plus récente (25 septembre 2013) se base sur un indicateur révisé en fonction d'une nouvelle méthode d'évaluation (Crédit Suisse, 2013, p. 5). L'indice 2013 comprend sept indicateurs, à savoir « l'imposition des personnes morales, l'imposition des personnes physiques, la présence de main-d'œuvre spécialisée, la présence de main-d'œuvre hautement qualifiée, l'accessibilité de la population, l'accessibilité des employés et l'accessibilité des aéroports » (figure 14). L'indice 2013 place le canton de Fribourg en 22^e position. Pour chacun des sept indicateurs retenus, le canton de Fribourg accuse un résultat moins attrayant que la moyenne suisse (Crédit Suisse, 2013, p. 16).

2.5 ZG 2 ZH 1.5 BS SZ 1 AG NW LU OW BL AR SH TG 0.5 Movenne suisse 0 SO GE AI -0.5 GL BE UR -1 VD TI FR GR NE -1.5 -2 -2.5

Figure 14 : Qualité de la localisation des cantons suisses 2013

Note: Indicateur synthétique, CH = 0.

Source: Crédit Suisse, Qualité de la localisation 2013, 2013, p. 9.

3.4. Analyse du « capital territorial » du canton de Fribourg

La notion de « capital territorial » a été développée depuis plusieurs années pour décrire l'attractivité d'une région (Ezmale, 2012, p. 122; Servillo et al. 2011, p. 6). Elle semble particulièrement pertinente pour positionner les efforts de la NPR dans le cadre de la politique de développement économique.

3.4.1. Principes du capital territorial

Le concept de capital territorial prend en compte les « avantages territoriaux » offerts aux « utilisateurs » (citoyens, entreprises, travailleurs) sur un territoire donné : il s'agit principalement du capital économique et humain, du capital physique (infrastructures, équipements, etc.), du capital socio-culturel, du capital institutionnel et du capital environnemental. La qualité du capital territorial détermine l'attractivité territoriale ou, en d'autres termes, la capacité d'une région à attirer et à conserver des personnes physiques et morales productives qui, en raison de leurs activités, influenceront à leur tour les performances économiques et la compétitivité de la région (figure 15). L'attractivité territoriale peut également être évoquée dans le cadre de l'attraction de personnes physiques de « passage » (tourisme).

Figure 15: Rôle du capital territorial



Source : Centre de recherche sur la compétitivité, Université de Fribourg

La valeur du capital territorial dépend, d'une part, des produits et services tangibles et intangibles offerts aux entreprises et personnes physiques en tant qu'utilisatrices actuelles et potentielles et, d'autre part, des coûts encourus par ces dernières. Il s'agit de « la valeur territoriale nette » (figure 16). Pour les entreprises, la qualité du capital territorial du canton dépend de sa capacité à offrir des conditions qui permettent à ces dernières de maximiser leur productivité. Cette approche est en adéquation avec celle du World Economic Forum. La productivité figure parmi les principaux objectifs des entreprises, car elle influe directement sur leurs profits. La frontière de productivité d'une

entreprise dépend de ces deux dimensions : la création de valeurs (issues de la différenciation créée par l'innovation) et du niveau relatif de coûts (Porter, 2008, p. 38 ; Ketels et Protsiv, 2013, pp. 3-4).

Figure 16: Valeur territoriale nette offerte



Source : Centre de recherche sur la compétitivité, Université de Fribourg.

S'agissant des « personnes physiques », sont principalement prises en compte la main-d'œuvre qualifiée et la main-d'œuvre fortement qualifiée actives dans le canton, étant donné que ces dernières constituent l'une des principales composantes de l'efficacité des entreprises. La capacité d'une région à offrir des conditions de vie optimales influe fortement sur la mobilité des personnes les plus qualifiées, qui est par ailleurs plus forte que pour les autres catégories d'employés. Cet aspect, quelque peu négligé par le passé, fait l'objet d'une attention soutenue dans les études théoriques et empiriques sur la localisation des entreprises et leurs facteurs de succès (Florida, 2013 ; Dencik et Spee, 2012). Il n'est donc pas étonnant que les entreprises indiquent que les conditions et la qualité de vie constituent l'un des paramètres importants de leurs choix de localisation, soit de rester sur un territoire soit d'investir dans un autre territoire. Ce paramètre est interdépendant des conditions-cadres offertes par le territoire telles qu'illustrées dans la figure 16 relative à la valeur territoriale nette. En effet, la qualité et les opportunités de formation et de recherche, pour ne citer que cet exemple, influent fortement sur l'attractivité des personnes physiques. Outre les personnes physiques contribuant directement à la création de valeur au sein du territoire, les personnes physiques résidentes (mais actives à l'extérieur), les personnes physiques de passage (tourisme) sont également visées dans la mesure où elles constituent un marché non négligeable pour les entreprises en place.

3.4.2. Analyse SWOT du capital territorial

Forces et faiblesses du canton de Fribourg en termes de capital territorial

La figure 17 présente l'estimation des forces et faiblesses des principaux indicateurs du capital territorial analysés par le Centre de recherche sur la compétitivité de l'Université de Fribourg (2014). Cette estimation se base à la fois sur des indicateurs quantitatifs et qualitatifs et, dès lors, sur l'appréciation qui en a été faite par ses auteurs. Les principales constatations sont les suivantes : il est difficile de dégager un véritable USP (« Unique value proposition ») du capital territorial du canton de Fribourg. Ce dernier dispose à la fois de forces et de faiblesses mais d'une intensité modérée. L'analyse n'identifie ni des faiblesses majeures ni des forces importantes.

Figure 17 : Bilan du positionnement du capital territorial du canton de Fribourg

Paramètres	Force	Force	Neutre	Faiblesse	Faiblesse
1. Log produits at some log to the	++	+ a at intensil	olog (harra arr	- -	
1 : Les produits et services territor	1 : Les produits et services territoriaux tangibles et intangibles (hors coûts) Capital humain				
D (1)	Capitai	numam			
Présence d'une main-d'œuvre hautement qualifiée		X			
Présence d'une main-d'œuvre qualifiée		←		X	
Formation de la population		←		X	
Adéquation entre l'offre de travail très qualifiée et la demande de travail très qualifiée		—		X	
Connaissances linguistiques	←	— x			
	Capital	physique			
Qualité et disponibilité des infrastructures en général		—	X		
Accessibilité intercantonale		X			
Accessibilité intracantonale		←		X	
Accessibilité internationale par transport aérien		X			
Infrastructures et institutions R&D		X			
Présence de Hautes Ecoles	←	— X			
Organisation de clusters	←	X			
Disponibilité de terrains industriels			←	X	
Qualité de la réglementation et de son application	—	x			
Présence de pôles urbains forts et dynamiques : ville de Fribourg		←		X	
Conditions et qualité de vie					
Revenus disponibles de la population		X			
Conditions de logements (location et achat) : disponibilité		X			
Conditions de logements (location et achat) : coûts		X			
Qualité de l'éducation primaire et secondaire		X			

Paramètres	Force	Force	Neutre	Faiblesse	Faiblesse
	++	+		-	

1: Les produits et services territoriaux tangibles et intangibles (hors coûts)

	Capital	physique			
Qualité de l'organisation extra-scolaire (pré-scolaire et au cours de la période d'école obligatoire)		←		X	
Présence d'une école en langue anglaise		—		X	
Sécurité		X			
Qualité de l'environnement et paysages		X			
Disponibilité et qualité de l'offre récréative, culturelle, sportive		←	X		

Paramètres	Force ++	Force +	Neutre	Faiblesse -	Faiblesse
2. Coûts					
Fiscalité des personnes morales			←	— X	
Fiscalité des personnes physiques			←	X	
Autres coûts pour les entreprises		X			

Note : les flèches mentionnées reflètent les axes prioritaires à privilégier dans la stratégie de consolidation du capital territorial (voir section y relative plus bas).

Source : Centre de recherche sur la compétitivité, Université de Fribourg.

Opportunités et menaces du canton de Fribourg en termes de capital territorial

Les données de la figure 17 sont à mettre en relation avec l'identification des principales opportunités et menaces relatives au capital territorial du canton de Fribourg (figure 18). Des opportunités significatives s'offrent au canton. Le développement de clusters dynamisés par le pôle scientifique et technologique, la création du quartier d'innovation blueFACTORY, de ses centres de compétences et de ses plateformes technologiques, le développement démographique, la préservation du paysage et l'importance de l'anglais comme troisième langue sont des atouts qu'il convient d'exploiter. La marginalisation du canton entre les deux grandes régions de l'Arc lémanique et du canton de Berne entraînant une lente évolution d'un canton « dortoir » et « corridor », la « fuite des cerveaux » et la concurrence fiscale d'un nombre croissant de cantons figurent parmi les principales menaces identifiées.

Figure 18 : Opportunités et menaces du capital territorial du canton de Fribourg

Opportunités	Menaces
Développement du quartier d'innovation blueFACTORY et des centres d'excellence	Marginalisation due à l'orientation de grands pôles à la fois sur la région lémanique et Berne
Développements de clusters	Fuite des cerveaux vers d'autres régions plus attractives en termes d'emploi et d'environnements social et culturel
Préservation du paysage d'une partie substantielle du canton en adéquation avec les orientations de développement durable	Evolution lente du canton vers un territoire "dortoir" peu productif
Développement démographique	Evolution lente du canton en tant que "corridor" entre les deux zones métropolitaines (lémanique d'une part et Berne d'autre part)
Développement du trilinguisme (français, allemand, anglais) basé sur la force existante du bilinguisme (français-allemand)	Dans le contexte actuel, amenuisement de la force du bilinguisme (français-allemand) avec l'importance croissante d'autres langues telles que l'anglais
	Failles éventuelles dans le partenariat public-privé nécessaire au renforcement du capital territorial du canton tant en ce qui concerne la qualité de l'offre que les coûts
	La concurrence fiscale d'un nombre croissant de cantons

Source : Centre de recherche sur la compétitivité, Université de Fribourg

3.4.3. Conclusion

La notion de capital territorial est utile dans le contexte de la NPR pour plusieurs raisons :

- elle permet de préciser les effets attendus de la politique régionale et la manière dont elle agit sur le capital territorial et finalement sur la compétitivité ;
- elle relativise dans une certaine mesure l'importance d'une politique de développement économique strictement orientée sur les facteurs de coûts : même avec des facteurs de coût extrêmement bas, certaines régions d'Europe ne parviennent pas à attirer des activités qui nécessitent un réservoir de compétences pointu et de haut niveau. La Suisse est de ce point de vue un exemple significatif d'une compétitivité basée sur un délicat équilibre entre facteurs de couts et facteurs de ressources (notamment au niveau du capital humain).

4. Stratégie de compétitivité du canton de Fribourg

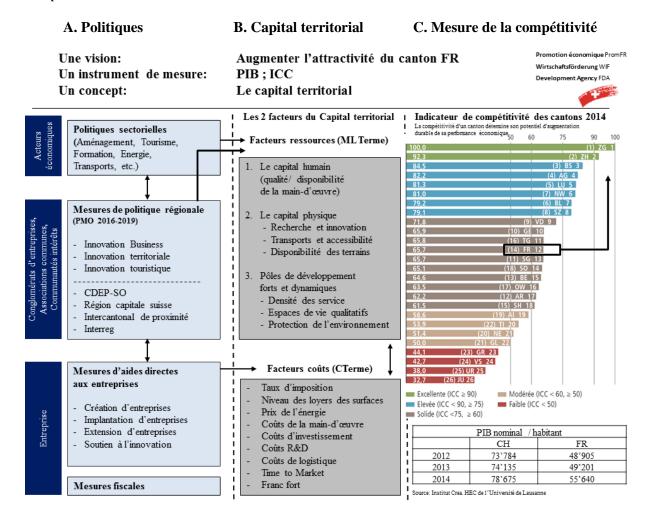
4.1. Effet des différentes politiques sur la compétitivité

Le Rapport sur la compétitivité et l'attractivité du Capital Territorial du Canton de Fribourg (Centre de recherche sur la compétitivité, Université de Fribourg) propose un cadre pour formaliser une stratégie du canton pour le renforcement de la compétitivité de son territoire.

Le diagramme ci-dessous montre trois colonnes (de gauche à droite) :

- A. Les différentes politiques qui impactent directement la compétitivité, parmi lesquelles la NPR
- B. Les effets concrets de ces politiques
- C. La mesure de la compétitivité obtenue par l'ensemble de ces résultats.

Figure 19 : Effet des politiques publiques (notamment NPR) sur le capital territorial et la compétitivité



La mesure de la compétitivité (C) est un exercice délicat. Le canton de Fribourg vise évidemment par défaut à améliorer son PIB par habitant (développement quantitatif), comme cela a été montré au chapitre 3.1. Toutefois, tant que la croissance démographique n'est pas compensée par une création équivalente de postes de travail à haute valeur ajoutée dans le canton, cet indicateur ne peut que stagner, voire régresser (cf. chap. 3.1).

L'utilisation de PIB par poste de travail reflèterait la valeur des postes de travail offerts dans le canton, probablement en progression, mais aucun de ces deux indicateurs ne saurait constituer un indicateur fiable qui mesure la progression du niveau de vie des Fribourgeois. Alternativement, des indicateurs plus qualitatifs comme l'Ideal Index reflètent mieux le niveau de confort de la population. Fribourg joue un rôle de pionnier au niveau européen dans l'évaluation et l'utilisation de cet indice pour qualifier les différentes régions d'Europe.

A défaut d'avoir atteint un niveau satisfaisant en terme quantitatif, l'attractivité du canton pour de nouvelles activités économiques reste un objectif essentiel de la politique économique. Bien que ces indicateurs d'attractivité publiés par des acteurs privés (cf. 3.2) restent peu transparents et doivent par conséquent être considérés avec prudence, ils ont l'avantage d'offrir une vision multicritères de l'attractivité économique d'une région, ce que n'offrent pas les indicateurs macro-économiques classiques du type PIB. Ces indicateurs prennent notamment en compte non seulement les facteurs de coût, mais aussi les facteurs de ressources, donc l'ensemble des facteurs qui constituent le **capital territorial (B)**. C'est donc bien sur l'ensemble de ces facteurs que doivent agir les politiques qui supportent l'attractivité et le développement économique.

Au niveau des **politiques** (A), on constate que les mesures visant directement le soutien aux entreprises (mesures d'aide directes au sens de la LPEc) ou les mesures fiscales ont pour objectif d'optimiser les facteurs de coûts perçus par l'entreprise, alors que la NPR, en complément avec d'autres politiques sectorielles de l'Etat, visent principalement à améliorer les facteurs de ressources.

Les deux actions combinées ont pour objectif de maximiser la valeur nette du capital territorial perçue par chaque entreprise.

4.2. Facteurs de ressources, domaine d'action de la NPR

L'essentiel des actions de la NPR se développe dans le domaine des facteurs de ressources que sont le capital humain, le capital physique et les pôles de développement économiques forts et dynamiques.

Le capital humain

Le capital humain joue un rôle crucial dans la performance des entreprises en place et des investisseurs potentiels. Si la présence d'une main-d'œuvre locale très bien formée doit être présentée comme un atout, il convient de porter une forte attention à la possibilité de recourir à une main-d'œuvre très bien formée qui n'habite pas encore dans le canton.

Le capital physique

Sont considérées ici la disponibilité et la qualité des équipements et infrastructures indispensables à l'activité efficiente des entreprises telles que notamment les infrastructures de transports, de recherches et de développement, les disponibilités de terrains industriels et les infrastructures administratives.

Pôles de développement économiques forts et dynamiques

Les villes jouent un rôle crucial dans la compétitivité des régions et des pays. Elles ont un rôle pivot dans le fonctionnement du capital territorial d'une région, notamment en ce qui concerne la dynamique d'innovation et industrielle d'un territoire (WEF, 2010, p. 32; OECD, 2006). La qualité de vie dans ces pôles est déterminée par la densité de l'offre dans différents domaines comme la culture, les loisirs, la santé, la sécurité, la protection de l'environnement ou l'équilibre travail-vie). La

réaffectation ou la requalification de friches industrielles ou artisanales et la réutilisation de bâtiments pour une reconversion qualitative et à valeur ajoutée permettant la valorisation de surfaces inutilisées sont des éléments clés qui permettent un renforcement du capital territorial.

4.3. Stratégie de développement du capital territorial du canton de Fribourg

4.3.1. Objectifs de la stratégie de développement du capital territorial

L'optimisation du capital territorial peut comprendre des actions à deux niveaux :

- 1. **La consolidation**: Elle concerne les actions visant de manière systématique, dans chacun des domaines de ressources, à améliorer les avantages du territoire. Les politiques sectorielles de l'Etat devraient couvrir un maximum de ces aspects de consolidation.
- 2. La configuration : Elle concerne les actions visant à développer de manière volontaire et proactive, dans certains axes reconnus comme stratégiques, des avantages comparatifs forts qui positionnent le territoire par rapport à ses concurrents.

4.3.2. Consolidation du capital territorial

Les principaux axes prioritaires dans la stratégie de consolidation sont :

L'éducation et la formation

La présence des Hautes écoles dans le Canton constitue un fort potentiel de présence de personnes qualifiées et hautement qualifiées. Toutefois, ce potentiel tarde à se concrétiser. « Malgré le grand nombre de diplômés dans le chef-lieu du Canton, des offres d'emplois appropriées ne s'y trouvent guère en nombre suffisant » (Crédit Suisse, 2010, p. 4). Les enquêtes régulières de l'Observatoire de l'Economie Fribourgeoise (publiées par la Chambre de commerce Fribourg) indiquent que les entreprises souffrent d'un manque de personnel qualifié, voire hautement qualifié. Il apparaît une inadéquation de l'offre du facteur de travail des personnes très qualifiées avec la demande du facteur travail très qualifié. Il est dès lors primordial que le Canton renforce son axe « éducation et formation » qui devrait figurer parmi les principaux fers de lance de son développement économique.

La promotion des centres d'excellence

Le canton de Fribourg bénéficie d'un fort potentiel de développement dynamisé par des institutions de promotion et de réalisation ainsi que de recherches et d'innovations qui s'articulent dans le spectre du quartier d'innovation blueFACTORY. La promotion et le renforcement de ces centres d'excellence doivent dès lors figurer parmi les axes prioritaires de la stratégie du Canton.

Le maintien et renforcement de la qualité de vie (pour personnes résidentes, actives, de passage)

La qualité de vie offerte par le contexte environnemental et naturel du territoire cantonal doit toutefois être renforcée par des atouts importants pour l'attractivité des « talents », qu'il s'agisse notamment d'une adaptation d'une offre scolaire en adéquation avec les besoins et contraintes des personnes actives et d'une offre culturelle, récréative et sportive diversifiée.

Le renforcement et amélioration du capital physique

Cet axe ne se limite pas uniquement à une gestion optimale de l'aménagement du territoire visant l'offre de terrains industriels mais aussi à la mise en place et à la rénovation du capital physique actuel dans une perspective d'innovation industrielle répondant aux contraintes et aux opportunités de développement durable.

La promotion d'un pôle cantonal fort

Les villes jouent un rôle crucial dans le fonctionnement du capital territorial d'une région, notamment en ce qui concerne la dynamique d'innovation et industrielle d'un territoire (WEF, 2010, p. 32; OECD, 2006). L'absence d'un pôle cantonal fort constitue une faiblesse actuelle et un risque futur non négligeable pour le développement économique du Canton. Le tissu économique et social du Canton pourrait s'orienter de plus en plus vers la zone bernoise et vers la zone lémanique. La présence des hautes écoles, du quartier d'innovation blueFACTORY et d'une population jeune (notamment estudiantine) constitue des atouts majeurs pour le renforcement du dynamisme de la capitale cantonale. Il convient de mettre en place des solutions institutionnelles visant à dynamiser le rôle de la capitale cantonale en tant que poumon des activités du territoire.

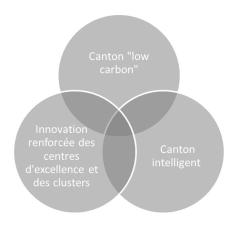
Les facteurs de coûts

Bien que le facteur « coûts » ne constitue qu'une des deux parties de l'équation de la valeur nette du capital territorial, cet aspect occupe une place importante dans la comparaison des conditions de localisation offertes par les territoires en concurrence. Le caractère « mesurable » de la plupart des indicateurs tend à leur octroyer une importance considérable en comparaison à la valeur des actifs tangibles et intangibles offerts par le territoire. Dès lors, le Canton ne peut pas s'affranchir d'une offre attractive et aussi originale que possible en matière de « coûts ».

4.3.3. Configuration du capital territorial

Etant donné les axes stratégiques susmentionnés, la stratégie de configuration du capital territorial vise à développer et à promouvoir les valeurs uniques du canton qui contribueront au renforcement de son capital territorial. Trois principaux axes de configuration reflètent une économie renforcée par (i) des centres de compétences technologiques et thématiques et des clusters, (ii) une activité économique innovatrice et sociétale visant un territoire « low-carbon » et (iii) la promotion d'un territoire « intelligent » (Smart Region) (figure 20).

Figure 20: Configuration du capital territorial du canton de Fribourg



Source : Centre de recherche sur la compétitivité, Université de Fribourg

Canton « low-carbon »

La création du quartier d'innovation blueFACTORY « zero-carbon » tend à différencier le Canton et à lui donner une image unique qu'il convient d'exploiter. Les développements réalisés à ce jour dans le Canton dans le domaine du « cleantech » tendent à donner une forte légitimité à cette orientation. Un canton « low-carbon » doté d'un centre d'innovation et de création « zero-carbon » constitue une pièce maîtresse de son positionnement et, partant du développement technologique, économique et sociétal de son territoire.

« Smart Region »

Le défi du développement durable offre des opportunités d'innovations technologiques et d'applications industrielles de grandes envergures. La gestion de l'énergie, des déchets, des transports, de l'organisation administrative tend à être « révolutionnée » par de nouvelles organisations et de nouvelles conceptions. Le concept n'est pas uniquement une pure image de marketing mais comporte des implications en matière d'orientation de l'innovation, de la recherche, de l'éducation, de la stimulation de clusters, d'opportunités industrielles (par exemple pour le développement de capteurs et de senseurs), de la production de biens et de services, de l'organisation de l'administration, de services offerts à la population, etc. Un tel projet se base sur l'exploitation des atouts territoriaux actuels du Canton dans une perspective d'innovation technologique, d'innovation culturelle et d'innovation institutionnelle.

Innovations renforcées dans des thématiques ciblées

Le Canton se distingue par la présence de plusieurs clusters qui sont renforcés par des centres de compétence thématique (notamment au travers des projets de plateformes technologiques sur le quartier d'innovation blueFACTORY). On y observe une grappe de clusters dont les connexions entraînent des synergies importantes en termes d'innovation et de formation.

En raison de la spécialisation d'activités industrielles présentes dans le Canton et/ou des développements en cours au sein de nouveaux clusters, il n'est pas exclu que la grappe de clusters actuels s'étende à de nouveaux clusters, notamment dans les activités et les orientations technologiques nécessaires à la promotion d'un « canton intelligent » (énergies, senseurs et capteurs, smart-grid, etc.). Cette spécificité fribourgeoise constitue un réel atout. Plusieurs études relatives à l'attractivité des régions mettent l'accent sur l'importance de la présence de clusters afin d'attirer les entreprises friandes d'effets dits d' « agglomération » (Porter, 1990, p. 73 ; Kotler et al., 1993, p. 326 ; Hornberger et al., 2011, p. 14 ; Devereux et al., 2007, p. 415).

4.4. Thématiques couvertes par la NPR

L'action de la politique NPR est ciblée, pour la partie cantonale, sur trois domaines thématiques :

- **Innovation Business:** supporter l'innovation de produits et l'innovation de modèles d'affaires en intégrant cette politique aux axes thématique prioritaires définis dans la stratégie du Canton;
- **Innovation Territoriale :** encourager le mécanisme de redéfinition des zones d'activité en parallèle avec le nouveau plan directeur cantonal en cours d'élaboration ainsi que les concepts innovants en termes de gouvernance et d'infrastructures partagées dans les zones d'activité ;
- **Innovation Touristique :** encourager les projets de diversification dans le secteur touristique et la rationalisation des structures de gouvernance.

L'ensemble de ces thématiques vise à consolider le capital territorial en travaillant sur l'amélioration des facteurs de ressources (cf. 4.1).

La NPR devrait servir idéalement à des projets innovants qui aident à la **configuration** du capital territorial alors que sa **consolidation** devrait être assurée principalement par les diverses politiques sectorielles de l'Etat.

Dans l'ensemble, cette séparation est en général bien confirmée si l'on considère les projets des périodes précédentes.

5. Programme de mise en œuvre NPR 2016-2019

Le programme de mise en œuvre pluriannuel 2016-2019 se découpe de la manière suivante :

- Stratégie cantonale
 - Innovation Business
 - Innovation Territoriale
 - Innovation Touristique
- Stratégie intercantonale
 - Programme CDEPSO
 - Région Capitale Suisse
 - Bi-cantonal / intercantonal de proximité
- Stratégie transfrontalière : Interreg
- Collaboration avec les régionS : Innoreg FR

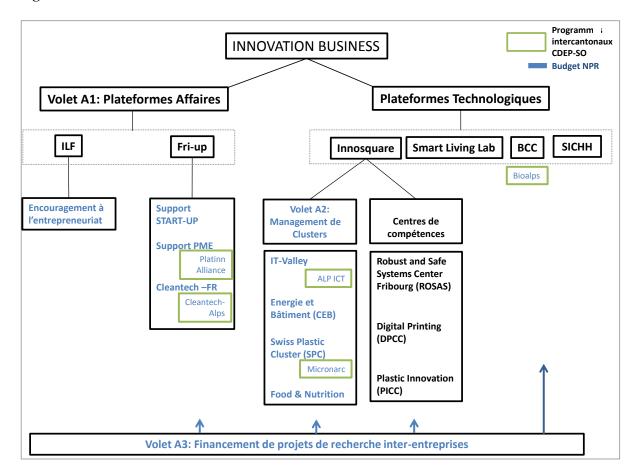
5.1. Stratégie cantonale

Les buts généraux du programme de la NPR 2016-2019 s'inscrivent dans la continuité de l'orientation stratégique du programme de la phase 2008-2015. Grâce à l'expérience de la mise en œuvre de cette phase et à un cadre stratégique mieux défini, il a été possible de concevoir de manière plus précise et ciblée une vision plus orientée vers le concept d'innovation qui prend en considération le système d'innovation régionale et qui décline sa stratégie dans les différents volets. Ce programme met davantage en lumière la volonté du canton de Fribourg d'intégrer son système d'innovation de manière transversale avec les stratégies intercantonales et transfrontalières ainsi que d'augmenter son attractivité par une stratégie ciblée d'amélioration (Configuration) de son capital territorial.

5.1.1. Innovation Business

L'Innovation Business, avec sa stratégie d'appui aux plateformes technologiques (Innosquare, SLL, BCC, SICHH) et aux plateformes d'affaires (ILF, Fri Up), se positionne comme une politique axée sur la compétitivité et la création d'emplois qualifiés, voire hautement qualifiés, dans le canton. Elle vise à renforcer les collaborations entre les Hautes écoles et les entreprises ainsi qu'à encourager la mise en réseau des acteurs économiques. Les projets de recherche inter-entreprises deviennent, dans le cadre de la stratégie cantonale, un outil indispensable permettant l'éclosion d'idées innovantes à l'intérieur de thématiques appuyées par le canton de Fribourg. Le but reste celui de concentrer les moyens financier de la NPR. La figure 21 ci-dessous permet une visualisation de cette démarche.

Figure 21: Innovation Business



5.1.1.1. Plateformes d'affaires : 2 étapes

Le PMO 2016-2019 veut mieux prendre en considération le cycle de vie de l'innovation. Depuis sa genèse (la recherche d'idée) jusqu'à sa commercialisation en passant par le développement du produit. Les deux domaines soutenus dans la plateforme d'affaires se concentrent sur les deux étapes clés d'un environnement propice à l'innovation aux entreprises :

Encouragement de l'entrepreneuriat

<u>1^{ère} étape : Innovation Lab Fribourg - Encouragement de l'entrepreneuriat :</u>

Cette étape, qui est en amont des services de Fri-up, a pour but de promouvoir l'esprit d'entreprise et d'innovation auprès des étudiants des institutions académiques sur le plateau de Pérolles. L'ambition inter-institutionnelle est marquée et mise sur la complémentarité des compétences disponibles et enseignées sur ce campus.

La création d'emploi, qui reste le but prioritaire et à long terme de ce projet, est possible uniquement avec des idées ayant le potentiel de devenir des entreprises rentables. Comme l'objectif est d'offrir un service gratuit aux étudiants, des sources prometteuses de financement comprennent la HEG Fribourg (qui dirige le projet), les autres institutions académiques (HEIA-FR, UNI-FR), le canton de Fribourg avec la NPR et le sponsoring privé de grandes entreprises.

<u>2ème étape</u>: Fri Up - Le soutien aux entreprises existantes et en création et la sensibilisation au développement durable

Fri Up est une association à but non lucratif dont la mission consiste à soutenir les entreprises existantes et en création dans leurs démarches d'innovation d'affaires dans une vision de développement durable. Soutenue par la NPR depuis 2008, elle a pour buts non seulement d'améliorer la productivité et la compétitivité des PME, mais aussi de transformer les projets de jeunes entrepreneurs en entreprises viables et créatrices d'emplois. Pour atteindre ces objectifs, Fri Up cherche, avec l'entreprise, les solutions susceptibles de renforcer le capital humain et de mieux exploiter le capital physique au travers de 3 axes d'innovation d'affaires (Support PME, Support Start-Up, Support Cleantech) en tissant un réseau de collaborations intégrées notamment en Suisse occidentale.

Fri Up est l'antenne cantonale de Platinn pour le support aux PME (cf. chapitre 5.2.1) et de GENILEM Suisse pour le Support aux Start-Up. Ce rôle lui permet non seulement d'accéder à des compétences complémentaires pointues au sein de ces réseaux et de bénéficier d'un rayonnement plus large, mais aussi d'offrir un soutien de proximité à l'économie régionale fribourgeoise.

Cleantech intègre Friup comme 3e axe de prestation pour la période NPR 2016-2019. L'Association de support aux entreprises a donc la mission de mettre en place – aux côtés de son Support PME et de son Support Start-Up – le Support Cleantech en réorientant la prestation proposée jusqu'alors. Il convient aujourd'hui de donner une nouvelle orientation à Cleantech Fribourg dans le but de sensibiliser une majorité de PME au développement durable en offrant un Support de type « Cleantech pour tous ». L'amélioration de la compétitivité des entreprises à travers les technologies cleantech et la volonté de générer des investissements dans ce domaine restent prioritaires.

Le tableau synoptique ci-dessous montre les différentes prestations de Fri Up pour les projets Platinn (projet intercantonal) et hors Platinn (projet cantonal).

Figure 22 : Prestations de Fri Up pour les projets Platinn et hors Platinn

	Fri Up Antenne Platinn	Fri Up (hors Platinn)	
	Antenne Plaunn	Support Start-up	Support Cleantech
Presta- tions	 Coaching d'innovation d'affaires phases I à IV (Platinn) Innovation d'affaires Finance Coaching d'innovation technologique (Alliance) 	 Coaching personnalisé de 2 à 3 ans suivant les cas, de l'idée jusqu'à l'insertion dans le milieu économique Hébergement dans des incubateurs régionaux, répondant à l'évolution des start-up 	 Sensibiliser des entreprises et identifier le potentiel des projets cleantech Evaluations et réduction de l'empreinte environnementale Recherche de cofinancements de projets
Groupes cibles	 PME industrielles (majoritairement microentreprises) 	 Tout citoyen du canton de Fribourg ayant une idée innovante viable et souhaitant créer sa propre entreprise, sans restriction au niveau de l'âge, du niveau de formation et du statut professionnel 	 Les entreprises fribourgeoises, quel que soit leur taille ou leur secteur d'activité, et les communes du canton
But final	 Augmentation de l'action entrepreneuriale Exploitation des potentiels d'innovation (produits / services, processus, structures) Préservation et création de 	 Renforcer le capital physique et humain en accompagnant les créateurs fribourgeois sur leur terrain et en les aidant à dynamiser leurs projets d'innovation 	 Renforcer le capital physique et humain en accompagnant, sur leur terrain, dirigeants et politiciens dans leurs projets d'innovation Réduire l'empreinte des

	l'emploi dans les secteurs innovants, spécialement dans les secteurs technologiques et industriels à fort potentiel de développement et à vocation internationale	Transformer les projets innovants de jeunes entrepreneurs en entreprises viables et créatrices d'emplois, dans un esprit de développement économique durable	entreprises et des collectivités sur l'environnement, dans un esprit de développement économique durable Générer des investissements dans le domaine des cleantech qui augmentent la compétitivité des PME
Finance- ment	 20% du financement est assuré par des mandats directs 60% du financement est assuré par des mandats Platinn Un financement complémentaire est nécessaire pour son fonctionnement 	 10% du financement est assuré par les start-up 10% du financement est assuré pas les régions Un financement complémentaire est nécessaire pour le coaching et l'hébergement 	 20% du financement est assuré d'ici 2019 par des mandats directs

Figures 23 : Actions et financement

Actions	Porteur de projet	Partenaires	
 Plateforme d'innovation d'affaires : Soutien au renforcement des capacités d'innovation des PME fribourgeoises Soutien à la création d'entreprises à haute valeur ajoutée Soutien Cleantech Fribourg 	– Fri Up	 Réseau romand platinn Innosquare Hautes écoles Régions Innoreg FR 	
 Incubateurs d'entreprises régionaux: Soutien à la création d'entreprises 	– Régions	 Fri Up Régions Innoreg FR Partenariat public-privé 	

Année	Confédération		Canton	
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts
2016	309'250	0	540'750	0
2017	309'250	0	540'750	0
2018	309'250	0	540'750	0
2019	309'250	0	540'750	0
Total	1'237'000	0	2'163'000	0
3'400'000				

5.1.1.2. Quatre plateformes technologiques

<u>Innosquare pour le développement de centres de compétences et de clusters</u> (avec financement NPR pour la partie gestion de clusters)

Innosquare se veut un écosystème entrepreneurial et d'innovation sur le site du quartier d'innovation blueFACTORY, permettant notamment des collaborations directes entre les instituts de recherche de la HEIA et les équipes de développement des partenaires économiques. Cette offre est largement soutenue dans sa phase de démarrage par un groupe de partenaires industriels stratégiques, mais doit pouvoir s'élargir ensuite à un maximum d'entreprises industrielles du Canton. L'apport de ressources talentueuses disposant de compétences de premier ordre sur des technologies d'avenir constitue un élément central d'Innosquare, tout comme la mise en place de formations continues répondant aux besoins des entreprises. Ces éléments ont un impact déterminant sur le capital territorial, physique et humain du Canton.

Innosquare gère, dans des thématiques ciblées et porteuses pour notre canton, la gestion de clusters d'envergure supra-cantonales (réseaux relationnels et de promotion sectoriels), de même que le développement d'infrastructures physiques de développement (centres de compétence). La plateforme favorise des domaines technologiques privilégiés du canton de Fribourg et assure leur synergie. Elle est ouverte aux entreprises de toute la Suisse et contribue à l'émergence d'un système d'innovation régional (cf. chapitre 5.2.1).

Innosquare est financé par la NPR pour la partie « gestion de clusters », reprenant une partie des activités développées dans les périodes précédentes par l'Association PST-FR. Elle est financée directement par le Canton par un investissement unique à fonds-perdu à hauteur de 2 MCHF, pour la création des centres de compétence (décision du GC du 15.12.2014)

Les centres de compétence ont pour ambition de favoriser des collaborations de recherche sur des domaines technologiques clés sous la forme de partenariats public-privé. Ces domaines se focalisent principalement sur les technologies avancées des matériaux, de leurs mises en œuvre et des systèmes mécatroniques. Elles se concrétisent par des centres de compétences réunissant des partenaires économiques stratégiques et des partenaires académiques. Il s'y développe des programmes de recherche sur le long terme, des projets et des mandats financés par des fonds exogènes publics et privés. Repris du PST-FR, les clusters assurent le développement, la coordination et le soutien administratif (back office). Ils sont au nombre de quatre : Swiss Plastics Cluster (90 partenaires), Cluster IT-Valley (60 partenaires), Cluster Energie & Bâtiment (90 partenaires) et Cluster Food & Nutrition (projet NPR de la Région Capitale Suisse).

La recherche de synergies avec les plateformes thématiques de la CDEP-SO est incontournable au développement des diverses entités. Le Swiss Plastics Cluster, de par son sous-groupe micronanotechnologies collabore étroitement avec la plateforme Micronarc et le cluster IT-Valley est une composante importante de la plateforme AlpICT. Les centres de compétences pourront intégrer à l'avenir de nouveaux partenaires académiques régionaux pour exploiter des synergies.

Figures 24 : Actions et financement

Actions	Porteur de projet	Partenaires
 Développement de clusters : Intensifier les collaborations au sein des clusters Développer les relations entre les clusters Augmenter le nombre de membres des clusters en vue d'une autonomie financière plus grande Augmenter l'émergence de projets innovants réalisés au sein des clusters Intensifier les actions de formation continue en adéquation avec les besoins des entreprises Développer de nouvelles activités à valeur ajoutée pour les entreprises des clusters Augmenter la visibilité de l'entité de développement de clusters par une intensification de la communication Asseoir le rôle de relais régional de proximité pour les entreprises en matière d'innovation et de transfert technologique vers les initiatives existantes aux niveaux intercantonal et fédéral (plateformes intercantonales, CTI, RTN,) Augmenter la visibilité des clusters à l'international 	- Innosquare	 Hautes écoles Bureau de transfert technologique de Fribourg (Tech Transfert Fribourg) Promotion économique

Année	Confédération		Canton	
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts
2016	175'000	0	175'000	0
2017	175'000	0	175'000	0
2018	175'000	0	175'000	0
2019	175'000	0	175'000	0
Total	700'000	0	700'000	0
1'4000'000				

<u>SLL – Smart Living Lab : centre d'excellence pour l'habitat du futur</u> (sans financement NPR)

Le Smart Living Lab (SLL) est un centre de recherche sur l'habitat du futur. Situé dès fin 2015 dans le bâtiment « Halle bleue » (bâtiment à faible impact carbone) sur le quartier d'innovation blueFACTORY, le centre aura son propre bâtiment expérimental dès 2020. Il résulte d'une collaboration entre EPFL-Fribourg (antenne de l'EPFL à Fribourg), l'UniFR et la HEIA-FR. A terme, le centre hébergera une centaine de chercheurs et gèrera des projets de recherche de niveau international visant non seulement à développer des bâtiments intelligents à faible consommation, mais également s'intéressera aux aspects sociologiques, économiques et légaux d'une population vivant dans un environnement à faible consommation d'énergie et faible impact carbone.

Le projet SLL est financé conjointement par l'Etat de Fribourg (budget de 26.2 MCHF; décision du 15 mai 2014), par l'EPFL et par les institutions partenaires fribourgeoises. En raison de la nature de centre de recherche du projet, il n'est pas prévu une contribution directe de la NPR à ce projet.

Toutefois, un retour important de ce projet pour l'économie fribourgeoise est attendu à moyen et long terme. Il fait donc partie intégrante du dispositif présent sur le quartier d'innovation blueFACTORY au titre de la politique d'innovation du canton de Fribourg. Le projet SLL fait également partie intégrante du Swiss Innovation Park au sein du Hub SIP-West EPFL.

BCC – Biofactory Competence Center

(sans financement NPR, mais a obtenu un financement de démarrage en 2012-2015)

Le Biofactory Competence Centre (BCC) est une infrastructure de type « usine école », reproduisant à l'identique les installations d'une usine de production biotechnologique, répondant aux besoins et exigences des entreprises en termes de formation de base, de formation continue et de conseil technologique dans le domaine de la production biotechnologique et biopharmaceutique.

Il développe de manière originale un concept de « réseau de production modulaire et géographiquement distribuée ». Sa vision est de permettre une production en réseau, de manière modulaire, avec les centres de compétence en biopharmaceutique qui se développent dans les pays émergeants (notamment pour la production des produits biosimilaires), tout en assurant un réseau de compétence, de formation et de « compliance » avec une reconnaissance internationale.

Le BCC offrira des prestations de formation et de certification du personnel en production biotechnologique, des conseils en développement et amélioration de processus de production, la location d'installations à des entreprises qui souhaitent y organiser leurs propres formations et finalement, d'éventuelles production pour des tiers. Le BCC sera amené à collaborer étroitement avec la plateforme des sciences de la vie « BioAlps ». Le BCC développe un centre de compétence en production qui est parfaitement complémentaire avec les infrastructures de biotechnologie existantes dans la région de Suisse occidentale.

Le BCC a été soutenu dans sa phase de conception par un financement NPR durant la période 2012-2015. Il est structuré comme une société anonyme à but non lucratif, dont l'actionnaire unique est HES-SO/FR. BCC SA a reçu un prêt du Canton de 600 kCHF pour financer sa croissance et une caution de 3 MCHF pour financer ses infrastructures (décision du Grand Conseil du 15 décembre 1014). Il devrait atteindre un équilibre financier en 5 ans environ.

<u>SICHH – Swiss Integrative Center for Human Health</u>

(sans financement NPR, mais a obtenu un financement de démarrage en 2012-2015)

Lancé conjointement par l'Université de Fribourg (UNIFR) et l'Hôpital fribourgeois (HFR) en 2012, le Swiss Integrative Center for Human Health (SICHH) est un projet de partenariat public-privé qui vise à mettre à disposition des entreprises, des scientifiques et des cliniciens, des équipements de

pointe et des compétences hautement spécialisées dans les domaines de la technologie médicale (MedTech), ainsi que dans tous les autres domaines liés à la santé humaine.

Le SICCH sera notamment équipé de séquenceurs ADN, d'un centre de data, de microscopie électronique et de simulateur 3D, permettant l'accès à ces équipements de manière partagée à une large frange de clients académiques et privés.

Le SICHH mettra également à disposition de ses clients et partenaires des spécialistes hautement qualifiés et entièrement tournés sur les besoins des utilisateurs. Cette nouvelle offre permettra aux PME innovantes, aux Start-ups et aux entreprises industrielles d'externaliser certaines parties de leur activité de recherche et développement.

L'emplacement du SICHH au centre de la Suisse ferroviaire, à proximité immédiate de la gare CFF, dans un environnement multilingue, est un atout majeur qui doit permettre au SICHH d'être un partenaire pour des entreprises situées dans l'ensemble du territoire suisse.

SICHH a été soutenu dans sa phase de conception par un financement NPR durant la période 2012-2015. Il est structuré comme une société anonyme à but non lucratif, dont les actionnaires sont l'UniFR et le HFR. SICHH SA a reçu un prêt du Canton de 3 MCHF pour financer sa croissance et un cautionnement de 9 MCHF pour financer ses infrastructures (décision du Grand Conseil du 15 mai 1014). Il devrait atteindre un équilibre financier en 5 à 10 ans environ.

<u>Projets de recherche inter-entreprises dans le volet « Innovation Business »</u> (avec financement NPR)

Des projets de recherche inter-entreprises ont été développés et financés déjà dans les périodes NPR précédentes : ils visent à encourager un groupe d'entreprises à participer ensemble (conjointement avec une Haute Ecole) au co-développement de nouvelle connaissances importantes pour l'économie régionale. Les entreprises collaborent et co-financent le projet de recherche commun, puis sont ensuite libre de développer à titre individuel des produits et de commercialiser les résultats de la phase collaborative initiale. Les entreprises doivent être en majorité fribourgeoises, mais il est courant d'avoir des partenaires industriels d'autres régions de Suisse qui profitent des mêmes opportunités.

La qualité et la pertinence de ces projets de recherche inter-entreprises sont en croissance régulière. Les derniers projets ont concerné par exemple le développement d'une plateforme web permettant de quantifier rapidement le bilan carbone d'une entreprise ou encore de développer un outil d'analyse dans le domaine du big data.

Dans le programme 2008-2015, cette source de financement était géré par le PST-FR et accessible prioritairement aux entreprises partenaires de ses clusters. Ce type de financement sera, pour la nouvelle période, ouvert à d'autres types d'activités industrielles, pour autant que le potentiel d'innovation et les synergies entre entreprises soient de qualité suffisante. Cette nouvelle approche favorisera d'autant plus l'innovation en mettant en concurrence l'ensemble des entités de ce volet.

Figure 25 : Actions et financement

Actions	Porteur de projet	Partenaires
 Projets inter-entreprises : Intensifier l'innovation au sein des plateformes technologiques Favoriser l'interaction entre plateformes, centres de compétences et clusters Intensifier le transfert technologique Positionner les plateformes, comme centres d'excellence dans leurs domaines 	Entreprises fribourgeoisesPlateformes technologiques	 Hautes écoles Membres des plateformes technologiques Clusters Centre de compétences

Année	Confédération		Canton	
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts
2016	150'000	0	300'000	0
2017	150'000	0	300'000	0
2018	150'000	0	300'000	0
2019	150'000	0	300'000	0
Total	600'000	0	1'200'000	0
		1'800'000		

Nouvelle thématique blueFACTORY (avec financement NPR)

Chacun de ces projets fera l'objet d'une demande ultérieure formelle avec un porteur de projet, un plan d'action et un budget détaillé. Néanmoins, il nous paraît intéressant de réserver un montant pour ces projets et idées qui entrent parfaitement dans le périmètre de la NPR.

Figure 26: Financement 2016-2019 des divers projets

Année	Confédération		Canton	
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts
2016	25'000	0	50'000	0
2017	25'000	0	50'000	0
2018	25'000	0	50'000	0
2019	25'000	0	50'000	0
Total	100'000	0	200'000	0
300'000				

5.1.2. Innovation territoriale

Augmenter l'attrait du canton de Fribourg

Comme le dit le message sur la promotion économique pour les années 2016-2019 du Conseil Fédéral, dans le domaine des infrastructures, la NPR se concentre sur les projets qui <u>augmentent l'attrait des régions</u> et des entreprises locales. Les infrastructures de ce type peuvent aider à compenser des handicaps d'accessibilité et de topographie.

Le volet « innovation territoriale » du programme veut contribuer à cette vision de mise en valeur d'infrastructures permettant une **occupation décentralisée du territoire** avec la mise en place de

zones d'activités « intelligentes » qui permettent de poursuivre l'encouragement d'esprit d'entreprise et d'initiative dans les régions.

Ce volet ne substitue pas la politique sectorielle d'aménagement du territoire mais bien au contraire, et dans l'esprit de la NPR, se veut comme subsidiaire et permettant une accélération d'initiatives régionales contribuant à une utilisation parcimonieuse du territoire dans l'esprit de la révision de la Loi sur l'aménagement du territoire (LAT).

A l'avenir, construire sera bien sûr toujours possible, mais il faudra, avant toute nouvelle extension de la zone à bâtir, densifier notre tissu bâti, développer les zones d'activités actuelles ou encore utiliser et valoriser les friches industrielles.

C'est dans ce contexte que le volet d'innovation territoriale contribue, grâce à la NPR, à renforcer une meilleure gouvernance et une gestion innovante des zones d'activités économiques adaptées aux spécificités locales.

Soutenir la mise en place d'un nouveau plan directeur cantonal (PDCant)

L'entrée en vigueur, le 1^{er} mai 2014, de la modification de la loi fédérale sur l'aménagement du territoire (LAT), acceptée par le peuple le 13 mars 2013, et de la modification de l'ordonnance du 28 juin 2000 sur l'aménagement du territoire (OAT) impliquent des changements significatifs dans l'organisation territoriale et une refonte en profondeur d'un nouveau PDCant.

Cette mutation devrait prendre plusieurs années, puisque l'approbation des nouveaux instruments cantonaux (plan directeur cantonal et loi sur la plus-value) par la Confédération est prévue en 2019. Dès 2019, le Canton disposera d'un PDCant entièrement révisé qui lui permettra de s'appuyer sur de nouveaux principes pour stimuler le développement des zones d'activités.

Ce délai coïncide donc avec la période de mise en œuvre du prochain PMO 2016-2019. Il conviendrait donc que la NPR agisse comme élément d'incitation pour les régions et les entités responsables de planifier le prochain PDCant, afin qu'ils anticipent les effets du prochain PDCant et mettent en œuvre au plus vite les changements structurels que ce nouveau plan va impliquer.

Il est notamment à prévoir que les régions et entités de planification au sens du PDCant puissent disposer d'incitations et de soutiens pour analyser leur parc de zones d'activités, pour qu'elles puissent notamment planifier leurs besoins dans le cadre du prochain PDCant. Elles devront notamment reconcentrer les disponibilités de terrains autour des zones stratégiques actuelles. Il est à prévoir que les zones actuelles stratégiques ou d'importance cantonale pourraient être élargies ou redimensionnées dans le cadre du prochain PDCant, de manière à remettre à disposition des activités économiques de nouvelles surfaces attractives. Comme la surface totale en zone d'activité au niveau cantonal ne pourra pas être augmentée (elle est déjà considérée aujourd'hui comme excessive par l'ARE), il sera vraisemblablement nécessaire de définir des priorités à l'intérieur des régions. Ce travail important de planification au sein des régions doit impérativement se faire en parallèle avec la nouvelle définition du PDCant. L'objectif général doit rester celui de gérer les zones d'activités en favorisant la disponibilité de terrains dans des zones organisées et attractives (localisation, valorisation de l'infrastructure). De cette manière le canton de Fribourg mise sur une utilisation efficace du sol et de ses infrastructures, facteur clé du capital territorial.

Deux axes de l'innovation territoriale

A: Planification / achat, transfert et équipement de terrains

Au travers de cet axe appuyé par la NPR, le Canton veut promouvoir le développement économique dans les régions fonctionnelles et permettre d'identifier et de surmonter les obstacles qui entravent le développement à l'intérieur de celles-ci. La mise en place d'outils permettant aux régions de devenir des véritables acteurs de leur développement économique est au centre de cette démarche. Cet axe intègre la vision de la nouvelle LAT qui préconise l'introduction du **principe de coordination supra-communale** pour l'emplacement et le dimensionnement des zones d'activité.

Afin de soutenir l'effort des régions et des entités de planification au sens du PDCant, des aides NPR pour la planification ou l'achat et l'équipement de zone d'activités seront possibles uniquement pour les porteurs de projets faisant partie de cette catégorie d'acteurs.

B : Valorisation innovante de zones d'activités économiques et d'espaces économiques régionaux

Le Canton entend ici soutenir des projets qui renforcent les pôles de développement et qui ont une fonction de locomotive économique régionale. La valorisation innovante de zones d'activités économiques vise à augmenter la création de valeur ajoutée dans n'importe quelle région, quelles que soient ses faiblesses structurelles, grâce à une mise à disposition des conditions-cadres favorables.

Ce soutien aux zones d'activités innovantes n'est pas strictement réservé aux sites stratégiques, notamment parce que le périmètre exact de ces zones stratégiques risque fort d'évoluer dans le nouveau PDCant en raison du regroupement régional des zones d'activités. A l'inverse, l'intention n'est en aucun cas de disperser les efforts de la NPR sur un nombre élevé de zones d'activités, ceci d'autant plus si leur nombre est sensé diminuer par le regroupement régional prévisible dans le cadre du nouveau PDCant.

Il faudra soutenir le développement de structures innovantes au niveau de la gouvernance et de la gestion des zones d'activités. Différents acteurs pourraient voir le jour au cas par cas. Si la planification dans le cadre du PDCant doit être réservée à un nombre restreint d'acteurs régionaux, nul n'empêche une gestion de ces zones par des acteurs très divers. Le but final reste une diversification de l'offre globale en adaptation avec les réalités économiques du Canton.

La gestion intelligente des zones d'activités peut toucher des domaines très variés. On peut imaginer des associations d'industriels gérer en commun des équipements de production ou d'échanges énergétiques, coopérer pour la mise en place de services ou d'infrastructures de mobilité pour leur personnel, partager des accès ferroviaires pour les marchandises ou gérer en commun leurs déchets. Ce type de besoins découle clairement des études d'écologie industrielle réalisées durant la période NPR précédente. Les industriels et gestionnaires de zones d'activités expriment des besoins qui vont bien au-delà de l'écologie industrielle et qui contribuent de manière très claire à rendre nos zones d'activités plus attractives. Dans ce sens, l'innovation territoriale contribue grandement au renforcement et à l'amélioration du capital physique, facteurs clés du capital territorial cantonal.

Les efforts de la promotion foncière se sont dirigés de manière très ciblée ces dernières années sur les zones dites « stratégiques », avec pour objectif légitime d'attirer des activités à haute valeur ajoutée. Cependant, compte tenu de la raréfaction des terrains, les activités artisanales ont également de plus en plus de problèmes de disponibilité de terrains, notamment dans l'agglomération de Fribourg. Certains concepts innovants pour ce type d'activité pourraient également être encouragés, au moins à titre pilote, pour une utilisation rationnelle de l'espace foncier. Il paraît aussi essentiel, afin de garder la porte ouverte à des propositions aussi créatives que possible, de ne pas trop restreindre géographiquement ou qualitativement la nature des projets éligibles. Par contre, le caractère innovant devra clairement être démontré. Le budget à disposition ne prétend d'ailleurs pas soutenir les besoins de toutes les zones d'activités mais, au contraire, soutenir de manière ciblée des projets pilotes qui explorent des nouvelles modalités d'exploitation des zones d'activité.

Figures 28 : Actions et financement

Actions	Porteur de projet	Partenaires
 Secteurs stratégiques : Soutien à la réalisation d'études de planification (à.f.p., fonds cantonaux) Soutien à l'achat et à l'équipement de terrains (prêts, fonds fédéraux et cantonaux)* 	CommunesAssociations de communes	DAECAssociations régionales

- Planifications régionales dans le cadre du plan directeur cantonal
 - Soutien aux études permettant aux régions de planifier leur portefeuille de zones d'activité
 - Soutien aux projets de remaniement de zones d'activités
- Valorisation innovante de zones d'activité économique :
 - Soutien aux projets qui renforcent les pôles de développement et qui ont une fonction de locomotive économique régionale
 - Soutien aux projets qui augmentent l'attractivité des pôles de développement (amélioration du capital territorial)
 - Soutien aux projets de zones industrielles exemplaires du point de vue environnemental (énergie + mobilité)
 - Soutien aux projets de réaffectation de friches industrielles
 - Soutien aux projets de développement d'anciennes aires militaires

- Communes ou associations de communes
- Association de zones industrielles (ex. Moncor)
- DAEC
- Associations régionales

^{*} La thésaurisation de terrains n'est pas soutenue par la Confédération.

A 6	Confédération		Canton	
Année	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts
2016	50'000	650'000	100'000	1'250'000
2017	50'000	650'000	100'000	1'250'000
2018	50'000	650'000	100'000	1'250'000
2019	50'000	650'000	100'000	1'250'000
Total	200'000	2'6000'000	400'000	5'000'000
			3'200'000	

5.1.3. Innovation touristique

La stratégie de développement du tourisme fribourgeois – Vision 2030 – vise globalement la valorisation du patrimoine naturel et culturel du Canton et des caractéristiques propres de ses trois régions géographiques (Préalpes, villes, lacs). En effet, le canton de Fribourg dispose d'un potentiel de **valorisation** touristique important en raison de la diversité et densité des expériences touristiques possibles. C'est la diversité et l'hétérogénéité des infrastructures touristiques sur le territoire cantonal qui donne la possibilité aux acteurs touristiques de pouvoir innover en réinventant de manière continuelle l'offre touristique. L'innovation touristique devient, dans ce sens, un facteur essentiel pour promouvoir le capital territorial et, de manière indirecte, une stratégie permettant d'avoir un impact mesurable sur le PIB cantonal via les investissements qu'elle provoque.

Malgré l'atteinte de nombreux objectifs fixés par la Vision 2030 jusqu'à ce jour, des **défis** majeurs pour le tourisme fribourgeois persistent : la stratégie cantonale n'a que partiellement été traduite en stratégies régionales, la question des priorités de développement reste ouverte, un inventaire régional de la contribution économique du tourisme est en cours, la région compte toujours un grand nombre d'instances touristiques et, comparée aux régions et stations voisines, les singularités fribourgeoises n'atteignent pas encore la visibilité souhaitée.

Pour répondre à ces défis, la **tactique** touristique cantonale 2016-2020 prévoit essentiellement de relancer le développement des infrastructures, simplifier les instances touristiques et valoriser les singularités fribourgeoises. Dans ce contexte, la NPR contribuera à l'augmentation de la **valeur ajoutée** générée par le secteur touristique dans le Canton.

La **relance du développement des infrastructures** vise, entre autres, une modernisation du secteur de l'hébergement et des infrastructures, permettant de relever encore la qualité de l'offre touristique fribourgeoise. La NPR soutiendra, avec le Fonds d'Equipement Touristique du canton de Fribourg, des projets d'infrastructures prioritaires pour le développement interrégional du tourisme. L'acceptation de l'initiative sur les résidences secondaires et le franc fort mettent un peu plus sous pression le tourisme en général et l'hôtellerie en particulier. Il faut donc réagir par un encouragement plus marqué des projets d'infrastructure dans le secteur de l'hébergement.

La simplification des instances touristiques vise une mise en réseau encore plus explicite des prestataires, la concertation des offres et l'exploitation de synergies, ainsi que d'économies d'échelles. La NPR soutiendra, de concert avec le Fonds Vision 2030 coordonné par l'Union fribourgeoise du Tourisme, des projets d'innovation de gouvernance et accélérera la réforme structurelle du tourisme fribourgeois. Afin d'éliminer les désavantages dus aux prix et aux coûts dont souffre le tourisme suisse, il est prévu d'encourager les efforts déployés aux niveaux régional et interrégional par la NPR pour faire face au changement structurel.

La valorisation des singularités fribourgeoises finalement, vise entre autre une meilleure visibilité pour les Unique Selling Propositions (USP) de la région. La NPR soutiendra le développement de nouveaux produits touristiques novateurs, encore mieux adaptés aux exigences du marché.

Coordination avec les instruments de politique touristique

Dans le cas de l'innovation touristique, il est particulièrement important de définir les interfaces avec la politique sectorielle du tourisme, afin de bien délimiter le périmètre d'action des financements NPR par rapport aux instruments existants de la politique touristique. Le tableau suivant montre cette analyse, réalisée conjointement avec l'UFT: l'ensemble des soutiens de l'Etat concernent soit les infrastructures, soit les produits ou les structures touristiques.

- Dans le domaine des structures, alors que le fonds stratégique finance des structures touristiques d'accueil, la NPR tendra à financer l'évolution et l'optimisation de ces structures dans la prochaine période;
- Dans le domaine des produits touristiques, le fonds marketing finance la promotion des produits touristiques, alors que la NPR soutiendra le développement de nouveaux produits touristiques ;
- Au niveau des infrastructures, la limite est plus floue : le fonds d'équipement finance par la prise en charge d'intérêts à fonds perdu le renouvellement large des équipements touristiques (également privés : hôtels par exemple), alors que la NPR soutient par des prêts sans intérêts la diversification des activités ouvertes au public.

Figure 29: Source des moyens financiers et missions

	Infrastructures touristiques	Produits touristiques	Accueil / information touristique
Fonds équipement	développement intérêts afp		
Fonds marketing		promotion afp	
Fonds stratégique			coûts de structure afp
NPR	développement prêts	développement afp	optimisation des structures afp

Figures 30 : Actions et financement

Actions	Porteur de projet	Partenaires
 Axe prioritaire 'Hébergement': Projets visant la modernisation du secteur de l'hébergement et des infrastructures Projets d'infrastructures hôtelières ouvertes au public Projets d'hébergement utilisant les synergies d'infrastructures déjà présentes dans la destination (établissements thermaux, congrès, installations sportives et de loisirs) Projets «task force investisseurs» Projets de villages de vacances (ex.: villages Reka, Landal-Resorts ou autres) 	Offices du tourismeRégionsAutres	 Régions Office du tourisme Acteurs touristiques en général

Axe prioritaire 'valorisation des singularités fribourgeoises:

- Création d'offres permettant la valorisation de USP fribourgeois et de nouveaux produits touristiques qui renforcent le développement de la qualité (ex : tourisme collaboratif, MICE; FIFF)
- Projets qui développent de forfaits touristiques interrégionaux (ex.: carte d'hôte cantonale)
- Projets d'offres d'attractions innovantes (ex.: Morat ville lumière, projets villes de Zähringen (BE-FR))
- Projets qui valorisent le patrimoine matériel et immatériel (ex : archéotourisme)
- Projets de coopération intercantonale (ex.: parcs régionaux, projets de coopérations entre destinations)

- Offices du tourisme
- Régions
- Autres
- Régions
- Office du tourisme
- Acteurs touristiques en général

Année	Confédération		Canton		
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts	
2016	165'750	500'000	165'750	500'000	
2017	165'750	500'000	165'750	500'000	
2018	165'750	500'000	165'750	500'000	
2019	165'750	500'000	165'750	500'000	
Total	663'000	2'000'000	663,000	2'000'000	
	5'326'000				

5.2. Stratégie intercantonale

5.2.1. Système régional d'innovation de Suisse occidentale (RIS-SO)

Orientation stratégique

Le soutien à l'innovation dans les régions constitue une priorité pour la Confédération. Au sens de la NPR, les Systèmes régionaux d'innovation (RIS) se réfèrent à des espaces économiques fonctionnels qui bénéficient de la triple hélice essentielle pour les processus d'innovation (entreprises, Hautes écoles et pouvoirs publics). Ils disposent de la taille critique pour une offre de prestations efficace et efficiente et, parallèlement, d'une certaine proximité vis-à-vis des PME. Partant de cela, le Conseil fédéral estime qu'il existe en Suisse un potentiel pour 6 ou 7 RIS.

Le programme intercantonal NPR 2016-2019 de la CDEP-SO s'inscrit dans cette logique au sein du Système régional d'innovation de la Suisse occidentale (RIS-SO) qui comprend également le programme intercantonal Arc jurassien, les programmes NPR cantonaux, ainsi que les programmes transfrontaliers liés aux cantons de Suisse occidentale. Le RIS-SO répond aux exigences de la Confédération quant à la mise en système des actions de soutien à l'innovation dans les régions en s'appuyant sur des instruments jugés utiles à l'industrie et soutenus au cours de la période 2012-2015. Le programme intercantonal NPR 2016-2019 de la CDEP-SO entend ainsi simplifier l'accès des entreprises aux différentes prestations de support en matière d'innovation et favoriser les synergies entre ces instruments. Un plus grand nombre de PME devraient par conséquent pouvoir profiter du programme intercantonal NPR 2016-2019 de manière plus approfondie.

Alors que la Suisse occidentale disposait déjà, dans le cadre des deux précédentes programmations (CDEP-SO, Arc jurassien, programmes NPR cantonaux et transfrontaliers), de l'espace fonctionnel adéquat et d'une offre de prestations complète répondant aux besoins des entreprises, la dimension systémique lui faisait défaut dans une certaine mesure. Bien que les précédents programmes, comme par exemple celui de la CDEP-SO, aient largement fait leurs preuves (cf. Résultats du Rapport d'audit PMO 2008-2015), le renforcement de la cohérence entre les structures cantonales et intercantonales, mais aussi entre les organismes intercantonaux et fédéraux, permettra véritablement de mettre sur pied un système de soutien à l'innovation holistique et performant sur le territoire de la Suisse occidentale.

La conception du programme a tenu compte des stratégies cantonales de développement économique. La politique de promotion économique cantonale des sept cantons de Suisse occidentale est ainsi cohérente avec le programme intercantonal.

Programme intercantonal 2008-2015

Le programme intercantonal NPR 2008-2011, doté à hauteur de CHF 20.6 millions, a permis de mettre en place des projets concrets, améliorant notamment la qualité et l'éventail des prestations offertes aux PME et aux starts-up innovantes de Suisse occidentale. Pour la seconde période de programmation 2012-2015, le programme intercantonal, doté d'un budget de CHF 23.2 millions, visait à conserver les orientations principales de la première phase 2008-2011 tout en améliorant la gouvernance, ainsi qu'en optimisant et renforçant la fourniture des prestations aux PME et start-up autour de deux axes principaux: la promotion sectorielle et le coaching, avec l'intégration de deux nouvelles prestations visant le soutien à la recherche de financement (CapitalProximité) et l'accompagnement des créateurs d'entreprises (Genilem Suisse occidentale). Ces prestations étaient certes déjà existantes au niveau cantonal, mais il s'agissait de les développer de façon coordonnée pour l'ensemble de la région.

Les résultats positifs de l'enquête de satisfaction, menée dans le cadre de l'audit PMO 2008-2015, viennent confirmer le bien-fondé des prestations existantes de ce programme pionnier et renforcent la CDEP-SO dans sa conviction de maintenir ces prestations et de les orienter encore davantage aux besoins toujours plus pointus des entreprises par un rapprochement des collaborations inter-structures. Les cantons de Suisse occidentale voient dans la mise sur pied d'un système régional d'innovation (RIS) la masse critique suffisante pour offrir également des compétences spécifiquement cantonales à

une échelle intercantonale, faisant ainsi bénéficier les entreprises de la région de compétences de pointe variées et complémentaires. Ce rapprochement en termes de collaboration est un premier pas vers le développement d'un réel esprit entrepreneurial des acteurs de la région.

Programme intercantonal 2016-2019

Dans la continuité du programme de mise en œuvre 2012-2015 de la CDEP-SO, le nouveau programme 2016-2019 permettra :

- de renforcer la capacité d'innovation des PME et des start-up de la Suisse occidentale par la mise en réseau accrue des prestataires de services existants, à savoir les plateformes de promotion sectorielle Alp ICT, BioAlps, CleantechAlps et Micronarc ainsi que les organismes de prestations de coaching platinn et Alliance;
- d'optimiser et de renforcer la fourniture des prestations aux PME et aux start-up par la focalisation des services des plateformes de promotion sectorielle et de coaching par une analyse systématique des besoins ;
- d'améliorer et de renforcer le développement des synergies en favorisant la convergence des prestations actuelles de soutien à l'innovation tant au niveau intercantonal que cantonal, en adoptant une approche transversale de métier qui valorise les complémentarités de chacune de ces prestations ;
- de renforcer l'intensité des collaborations entre les cantons de Suisse occidentale.

Le programme a été rédigé grâce à un travail conjoint des services cantonaux responsables de la NPR et de la Promotion économique, avec l'implication active des acteurs du terrain, en particulier Platinn, spécifiquement mandaté pour l'élaboration d'une stratégie RIS en Suisse occidentale mettant en valeur les compétences de chacun des acteurs existants et démontrant clairement leurs complémentarités. En raison de sa longue expérience réseau et de sa connaissance des besoins des PME selon le concept du cycle de vie industriel, la CDEP-SO a estimé que Platinn pourra contribuer de manière notable à établir cette Plateforme Ouverte d'Innovation en partenariat avec les plateformes de promotion sectorielle et Alliance.

Figures 31: Actions et financement

Actions	Porteur de projet	Partenaires
 Optimiser et renforcer la fourniture de prestations aux PME & start-up autour de deux axes principaux : la promotion sectorielle et le coaching 	- CDEP-SO	 Plateformes sectorielles Platinn Capital Proximité Genilem Alliance
 Améliorer et renforcer la gouvernance : mise en place d'une direction de programme 	- CDEP-SO	 Plateformes sectorielles Platinn Capital Proximité Genilem Alliance

Année	Confédération		Canton		
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts	
2016	303'625	0	303'625	0	
2017	303'625	0	303'625	0	
2018	303'625	0	303'625	0	
2019	303'625	0	303'625	0	
Total	1'214'500	0	1'214'500	0	
2'429'000					

^{*} Part équivalente fédérale versée à la CDEP-SO

5.2.2. Région capitale suisse (RCS)

L'association Région capitale suisse (RCS) a été fondée fin 2010. Ses membres sont les cantons de Berne, Neuchâtel, Fribourg, Soleure et du Valais, ainsi qu'un grand nombre de leurs villes, communes et organisations régionales. Grâce à une collaboration axée sur les thèmes et les projets, elle entend renforcer et exploiter la fonction de centre politique de la Région capitale suisse, se trouvant au même niveau que les trois espaces métropolitains de Zurich, de Bâle et du Bassin lémanique et servant de point de connexion entre ces derniers.

Dans une première analyse sommaire, la RCS a défini ses principales priorités économiques. Cette analyse s'appuie sur les stratégies cantonales ainsi que sur les échanges menés avec les services cantonaux chargés de la promotion économique. L'analyse des priorités économiques des cantons et régions de la RCS révèle une diversité de potentiels mais aussi des points communs évidents. Les possibilités d'affiner le profil de la RCS doivent notamment être examinées dans les domaines suivants :

- 1. Energies renouvelables en combinaison avec le secteur de la construction
- 2. Industrie mécanique et de précision / microtechnique et horlogerie
- 3. Santé / techniques médicales
- 4. Technologies de l'information et de la télécommunication
- 5. Industrie agro-alimentaire

La collaboration entre les membres de la RCS doit se concentrer sur la mise en valeur de ces priorités. Au vu de la diversité des clusters et de plateformes présents dans la région, il convient de renoncer à la mise en place d'une politique de clusters propre à la RCS.

La RCS agit, à titre complémentaire et subsidiaire, lorsqu'elle peut apporter de la valeur ajoutée par le biais d'une collaboration intercantonale. Le défi consiste à compléter de manière ciblée les activités cantonales et intercantonales en cours au moyen de projets concrets et susceptibles de générer de la valeur ajoutée au sens de la NPR.

Figures 32: Actions et financement

Actions	Porteur de projet	Partenaires	
 Soutien au cluster Food & Nutrition (Lead Fribourg) 	- Innosquare	 Membres de l'association Région Capitale Suisse 	
 Soutien au projet « Smart Capital Region » (Lead Bern) 	- A définir	 Membres de l'association Région Capitale Suisse 	
 Soutien au « Pôle de santé Région capitale suisse » 	 A définir 	 Membres de l'association Région Capitale Suisse 	

Année	Confédération		Canton	
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts
2016	63'750	0	63'750	0
2017	63'750	0	63'750	0
2018	63'750	0	63'750	0
2019	63'750	0	63'750	0
Total	255'000	0	255'000	0
510'000				

Cluster intercantonal Food & Nutrition

Selon une étude menée par l'Université de Fribourg, la Suisse compte trois clusters de grande échelle dans le domaine de l'alimentation. Leur activité se concentre essentiellement dans les cantons de Fribourg et de Berne ainsi que dans la région frontalière entre les cantons de Vaud et de Fribourg (Broye). Le projet Cluster Food & Nutrition a été lancé sous la houlette du canton de Fribourg et avec la participation du canton de Berne. L'objectif est de mettre en place un cluster intercantonal dans le domaine de l'alimentation avec les acteurs des sphères économiques et de la recherche (notamment Agroscope et les écoles d'agriculture). Ces travaux sont soutenus par le SECO et par les cantons de Fribourg et Berne en tant que projet NPR (jusqu'à fin 2015).

Smart Capital Region

En tant que centre politique, la RCS est le siège de diverses entreprises proches de la Confédération (Swisscom, la Poste, CFF) et d'autres acteurs tels que BKW, Groupe E et BLS, qui exploitent les réseaux d'infrastructures. Le projet « Smart Capital Region » favorise l'utilisation intelligente de ces réseaux. Le concept de « ville intelligente » doit être étendu à toute la RCS avec ses petites et grandes villes, ses agglomérations et ses espaces ruraux de toute taille. Le but est d'exploiter, en collaboration avec les acteurs des milieux politiques et économiques, les synergies générées par des entreprises et les projets au sein de la RCS. Un projet reposant sur les trois priorités suivantes a été lancé en partenariat avec Swisscom, la Poste, BKW, BLS, Groupe E et l'Union postale universelle. La vision élaborée doit être axée sur certaines priorités thématiques (ex. construction intelligente, mobilité

intelligente, réseaux électriques intelligents). Les premiers résultats devraient être disponibles d'ici fin 2015. Un organe responsable commun doit être mis en place sur cette base.

Dans le cadre de la discussion autour du bilan des quatre ans de la RCS, d'autres thèmes peuvent être ajoutés, lesquels pourront être financés à certaines conditions par le biais de la NPR.

Aéropôle/Broye (VD-FR) et projets divers bicantonaux – Financement

Plusieurs projets bilatéraux VD/FR ont pris du retard durant la dernière période 2012-2015, mais pourraient enfin connaître des développements intéressants durant la prochaine période NPR, C'est le cas notamment du projet Aéropole/Broye dont le développement est clairement favorable à l'ensemble de la Broye, vaudoise ou fribourgeoise.

Figure 33: Financement

Année	Confédération		Canton		
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts	
2016	71'250	0	71'250	0	
2017	71'250	0	71'250	0	
2018	71'250	0	71'250	0	
2019	71'250	0	71'250	0	
Total	285'000	0	285'000	0	
570'000					

5.3. Stratégie transfrontalière

Avec le programme Interreg V, le canton de Fribourg souhaite s'ouvrir vers ses voisins européens en s'engageant de façon ciblée dans des projets qui concernent l'innovation dans l'économie et le tourisme. Le choix des projets soutenus financièrement par le canton de Fribourg dépendra de leur intégration dans la stratégie cantonale. Cela signifie que les projets devront être compatibles avec la NPR et le programme cantonal. Le canton de Fribourg participe comme membre au programme Interreg V A France-Suisse (cf. www.interreg-francesuisse.org) et comme partenaire occasionnel au programme Interreg V A Rhin supérieur ainsi qu'aux programmes Interreg V B Espace Alpin.

En mettant la priorité sur les thèmes du PMO cantonal et les critères NPR, le canton de Fribourg veut optimiser l'allocation des ressources et apporter avec les projets Interreg une contribution à la stratégie de compétitivité du canton.

Figure 34 : Stratégie du programme F-CH

Axe prioritaire	Description de l'axe	Objectifs spécifiques	
1 - Rapprocher les structures en matière d'innovation et soutenir les projets	Le premier axe de la stratégie du programme soutiendra, d'une part, la mise en réseau des acteurs de la recherche et de l'innovation et, d'autre	1. Augmenter et structurer les collaborations dans le domaine de la Recherche et de l' innovation (R&I)	
innovants	part, le développement de réalisations conjointes concrètes (produits, solutions opérationnelles, expérimentations)	2. Développer des innovations dans les domaines d'excellence du territoire	
2 - Protéger et valoriser le patrimoine naturel et culturel	Cet axe soutiendra des démarches communes de valorisation des richesses patrimoniales, de préservation des	3. Exploiter plus efficacement les opportunités touristiques et culturelles liées au patrimoine	
	écosystèmes fragilisés et de structuration de stratégies locales d'aménagement du territoire	4. Préserver et restaurer les écosystèmes fragilisés de l'espace transfrontalier	
		5. Structurer des démarches intégrées d'aménagement du territoire favorisant l'économie d'espace et la qualité de l'air	
3 - Encourager le transport durable	Cet axe soutiendra, d'une part, des actions coordonnées d'harmonisation des transports collectifs durables et, d'autre part, des études et des travaux relatifs à	6. Augmenter l'utilisation des moyens de transports durables pour les déplacements transfrontaliers	
	l'amélioration de l'interopérabilité des systèmes ferroviaires	7. Augmenter l'efficacité du transport ferroviaire transfrontalier	
4 - Favoriser l'emploi et accompagner la mobilité de la main-d'œuvre	Cet axe soutiendra la définition de nouveaux services de proximité ainsi que des actions de renforcement de l'accès aux marchés de l'emploi et de la	8. Soutenir le développement de services de proximité dans l'objectif de favoriser l'activité économique	
	formation	9. Mettre en œuvre des actions communes pour renforcer l'accès aux marchés de l'emploi	

Ce sont les objectifs spécifiques 1, 2 et 3 qui concernent le plus le canton de Fribourg.

Comme partenaire occasionnel au programme Interreg V A Rhin Supérieur ainsi qu'aux programmes Interreg V B, le canton de Fribourg souhaite saisir les opportunités de projets, prioritairement dans le domaine de l'innovation.

Le choix des projets se fera en fonction de la stratégie cantonale, qui fait l'objet de ce document. Le but est de lier les objectifs de la politique régionale avec ceux de la coopération transfrontalière.

Financement du volet Interreg 2016-2019

Figure 35 : Financement

Année	Confédération		Canton		
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts	
2016	112'500*	0	112'500*	0	
2017	112'500*	0	112'500*	0	
2018	112'500*	0	112'500*	0	
2019	112'500*	0	112'500*	0	
Total	450'000*	0	450'000*	0	
900'000					

^{*} Part équivalente fédérale gérée par les responsables pour Interreg VA (France-Suisse et Oberrhein) et VB (Office fédéral du développement territorial ARE).

5.4. Collaboration avec les régions : Innoreg FR

La collaboration entre le canton et les régions pour la mise en œuvre de la NPR s'appuie sur Innoreg FR, association créée par les régions fribourgeoises et gérée par un coordinateur depuis novembre 2009. L'association collabore étroitement avec la Promotion économique pour la mise en œuvre de la NPR et a pour mission :

- d'initier, en collaboration avec les régions et les acteurs économiques fribourgeois des projets de la NPR pour le canton de Fribourg et d'appuyer les porteurs de projet dans la constitution de leur dossier de demande d'octroi d'une aide financière jusqu'à sa transmission à la Promotion économique;
- d'informer les acteurs fribourgeois au sujet des possibilités, des instruments et des procédures de la NPR.

Innoreg FR joue également un rôle important dans l'évaluation des résultats atteints au cours d'une phase de mise en œuvre de la NPR ainsi que dans la préparation du programme de la phase suivante.

Les régions sont étroitement associées au travail Innoreg FR. Elles se réunissent régulièrement dans le cadre du groupe d'accompagnement qu'elles constituent pour échanger leurs expériences en matière de NPR et pour coordonner l'initiation de projets inter- et suprarégionaux. Le groupe d'accompagnement est géré par le coordinateur.

Le mandat octroyé par le canton à Innoreg FR dans le cadre de la mise en œuvre de la NPR est réglé dans une convention de prestations. La convention définit les prestations à fournir par le coordinateur et par les régions, les indicateurs permettant de mesurer les résultats atteints, les modalités de financement des prestations ainsi que le reporting et monitoring. Le bureau de l'association, constitué du président de l'association, du vice-président, du coordinateur, d'un représentant des régions ainsi que d'un représentant de la Promotion économique en qualité d'invité se réunit régulièrement pour assurer le suivi des travaux au sein d'Innoreg FR.

<u>Innoreg FR – Actions et financement</u>

Figure 36 : Actions et financement

Actions	Porteur de projet	Partenaires
 Initier, en collaboration avec les régions et les acteurs économiques fribourgeois, des projets de la Nouvelle Politique Régionale (NPR) pour le canton de Fribourg Informer les acteurs fribourgeois au sujet des possibilités, des instruments et des procédures de la NPR 	 Conférence des préfets 	 Associations régionales Agglomération Fribourg
 Collaborer avec la Promotion économique du canton de Fribourg dans le domaine de la NPR 		

Année	Confédération		Canton	
	à f.p.	prêts	à f.p.	prêts
2016	100'000	0	175'000	0
2017	100'000	0	175'000	0
2018	100'000	0	175'000	0
2019	100'000	0	175'000	0
Total	400'000	0	700'000	0
1'100'000				

56

6. Conformité du PMO 2016-2019

6.1. Concordance avec les instruments stratégiques et de planification

Le programme cantonal de mise en œuvre de la NPR est ancré stratégiquement dans les politiques économique et touristique cantonales et contribue à la réalisation de leurs objectifs dans le respect des critères propres à la politique régionale. Il est également en accord avec les objectifs du futur plan directeur cantonal.

Le PMO est en concordance avec les différents instruments stratégiques et de planification du canton. Au cours de la mise en œuvre, la conformité sera garantie par le biais de préavis des services spécialisés pour tout projet NPR relevant de leurs domaines de compétence respectifs.

Rôle moteur du centre cantonal et des centres régionaux

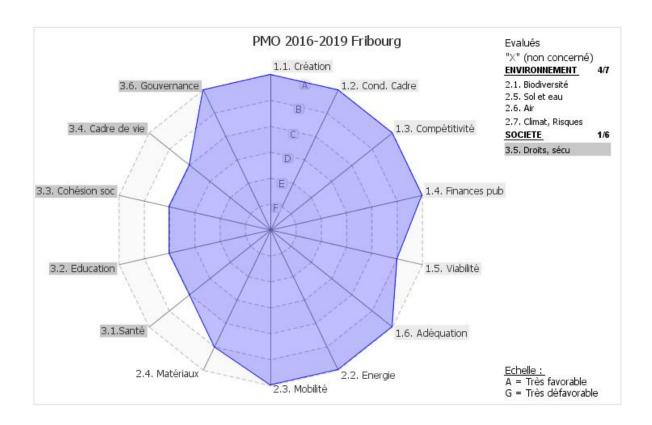
A l'instar du programme de la NPR pour la période 2012-2015, la NPR contribuera durant cette deuxième phase à renforcer le centre cantonal ainsi que les centres régionaux au service du développement économique du canton. Alors que le volet 'Innovation touristique' vise le renforcement des pôles touristiques, le volet 'Innovation territoriale' contribuera à améliorer les conditions cadres des centres régionaux en tant que site d'implantation pour des activités à valeur ajoutée. Par ailleurs, plusieurs projets d'envergure cantonale permettront d'une part de valoriser les compétences uniques du centre cantonal, notamment dans le cadre du quartier d'innovation BlueFACTORY, et d'autre part de renforcer le tissu économique du canton puisqu'ils s'adresseront à un large nombre d'entreprises implantées sur le territoire cantonal.

6.2. Conformité avec les principes du développement durable

L'examen de la conformité des grandes orientations de la stratégie cantonale du programme de mise en œuvre de la NPR 2016-2019 avec les principes du développement durable est destiné à mettre en évidence d'éventuels conflits d'objectifs afin d'identifier d'emblée le potentiel d'amélioration. L'instrument d'évaluation utilisé à cet effet est la « Boussole 21 » mise à disposition par l'Unité de développement durable du Département des infrastructures de l'Etat de Vaud. Ce choix a été retenu par souci de cohérence, puisque le canton de Fribourg a décidé d'utiliser cet instrument pour l'évaluation de la durabilité de ses stratégies et programmes. Pour l'évaluation du PMO 2016-2019, la Boussole 21 vaudoise a été appliquée en tenant compte des volets de la stratégie cantonale. L'évaluation de la durabilité d'un projet ou d'un programme selon la Boussole 21 vaudoise s'appuie sur les critères suivants :

Figures 37 : Les axes du développement durable

Economie	Environnement	Société
 1.1. Création et distribution de richesses 1.2. Conditions-cadres pour l'économie 1.3. Compétitivité de l'économie et innovation 1.4. Finances publiques 1.5. Faisabilité et viabilité du projet 1.6. Conformité et adéquation aux besoins 	 2.1. Diversité biologique et espace naturel 2.2. Energie 2.3. Mobilité et territoire 2.4. Consommation de matériaux et recyclage 2.5. Gestion et qualité du sol et de l'eau 2.6. Qualité de l'air extérieur et intérieur 2.7. Changement climatique et risques 	 3.1. Santé et prévention 3.2. Formation, éducation, activités sportives et culturelles 3.3. Cohésion sociale 3.4. Cadre de vie et espace public 3.5. Droits et sécurité 3.6. Gouvernance, vie politique et associative



L'évaluation développement durable du programme montre que les mesures proposées ont des répercussions très positives sur l'économie. Les répercussions sur l'environnement sont favorables ou neutres. Quant aux effets sur la société, ils sont plutôt favorables.

6.2.1. Résumé de l'évaluation faite avec Boussole 21

Economie

Les volets prévus dans ce PMO ont des effets très positifs sur les six critères attribués à l'axe 'économie'. Ils visent précisément la création de valeur et d'emplois, l'amélioration de la productivité et les retombées sur l'environnement économique local. En effet, les conditions-cadres pour l'économie, sa compétitivité et son potentiel d'innovation sont, grâce à la stratégie empruntée autour du quartier d'innovation BlueFACTORY et à ses plateformes technologiques, très favorables à un développement qui tient compte de tous ces aspects. Les mesures prévues visent à renforcer les conditions cadres pour l'économie fribourgeoise et à stimuler la capacité d'innovation et la compétitivité des entreprises. L'un des buts finaux reste celui d'avoir des effets positifs à long terme sur le PIB cantonal.

Environnement

L'axe 'environnement' est évalué comme étant très favorable sous l'angle du développement durable. La consommation d'énergie des bâtiments, avec le cluster énergie & bâtiment (meilleure consommation de matériaux et recyclage), et plusieurs projets liés au quartier d'innovation BlueFACTORY (volet Innovation Business du programme PMO 2016-2019) contribuent à cette évaluation positive.

Le volet « innovation territoriale » envisage une meilleure utilisation du sol permettant la création de zones d'activités et industrielles modernes et à faible impact environnemental. La revalorisation de friches industrielles / artisanales dans les régions vise une centralité des emplois et des services avec, comme résultat, un plus faible impact environnemental.

La stratégie d'innovation touristique mise en place dans ce programme veut, de manière plus ciblée, investir dans les structures avec un impact économique prouvé. Une étude dans ce sens est en cours de réalisation sous l'égide de l'Union Fribourgeoise du tourisme. Cette étude permettra aussi d'éviter une politique d'arrosoir à l'intérieur du canton et, de manière indirecte, le gaspillage du point de vue environnemental.

Société

L'axe 'société' est évalué comme favorable avec quelques réserves. Favorable parce que des projets en relation avec le quartier d'innovation blueFACTORY incorporent les critères de la santé, du cadre de vie et de l'éducation.

Favorable aussi dans son approche avec l'innovation touristique. En effet, des projets de protection du patrimoine, de revalorisation de paysage ou de vitalité culturelle et sociétale sont prévus s'ils apportent une valorisation des particularités fribourgeoises.

Des améliorations sont par contre possibles et devront faire l'objet d'une attention particulière en intégrant dans l'évaluation des projets des critères importants comme la problématique du handicap ou des personnes âgées.

7. Mise en œuvre de la NPR

7.1. Evaluation de dossier de demande

Constitution du dossier de demande

Tout porteur de projet sollicitant l'octroi d'une aide financière au titre de la NPR doit déposer auprès de la Promotion économique un formulaire de demande dûment rempli – qui constitue une auto-évaluation de l'éligibilité du projet en fonction des critères fixés par la NPR – muni d'un business plan comprenant les éléments suivants :

- **sommaire :** un bref descriptif du projet et de l'aide demandée au canton de Fribourg, avec des informations concernant l'entreprise ou l'organisation requérante ;
- **entreprise/organisation :** forme juridique, propriétaires ou membres, partenaires, historique, structure du capital ou sources de financement ;
- **Données pour l'évaluation du projet :** contexte et utilité globale, objectifs (qualitatifs et quantitatifs), résultats et effets attendus, planification des tâches (délais, jalons), maintien et/ou création d'emplois, liste des données pouvant être utilisées pour mesurer l'impact du projet sur l'économie cantonale ;
- **marchés :** débouchés (potentiel, part de marché et croissance), structure de clientèle, analyse de la concurrence :
- **conditions-cadres :** ancrage régional, voire cantonal, du projet, impacts environnementaux du projet, effets sociaux du projet (par exemple en termes de formation et de qualité de vie) ;
- **finances :** montage financier et plan de financement sur la durée du projet, bilan prévisionnel et compte de résultats sur la durée du projet, contributions sollicitées au titre de la NPR (nature et calendrier des moyens nécessaires), évolution du degré d'autofinancement sur la durée du projet et projections sur 5 ans supplémentaires ;
- analyse des risques : inventaire des risques (humain, organisationnel, technologique, financier, etc.), classement des risques selon l'importance des impacts pour le projet, probabilité de survenance et identification des points ou phases critiques du projet en termes de risques et mesures correctives prévues.

Evaluation de l'éligibilité des projets

Pour chaque dossier de demande soumis au titre de la NPR, le degré de conformité du projet avec les objectifs de la politique régionale est évalué selon les critères suivants :

- Intégration dans le programme cantonal de mise en œuvre de la NPR ;
- Contribution à la création/au maintien d'emplois dans le canton de Fribourg ;
- Amélioration de la capacité d'exportation des entreprises et de la région dans son ensemble et/ou appui à l'exportation de biens/services à l'extérieur de la région, du canton ou de la Suisse ;
- Contribution au développement durable du canton de Fribourg
- Potentiel d'innovation pour le canton de Fribourg :
 - produit nouveau ou d'une prestation nouvelle
 - nouveau processus (de production)
 - nouveau mode organisationnel
- Encouragement à l'esprit d'entreprise et d'initiative dans la région ;
- Viabilité à terme sans apport de fonds NPR;
- Financement par des fonds propres à hauteur d'au moins 20% à 50% du coût total (l'apport en fonds propres est différencié selon le type de projets);
- Effet positif sur la mise en réseau des acteurs de la région, voire au-delà ;
- Conformité aux bases légales fédérales et cantonales.

Sur la base de l'évaluation de l'éligibilité d'un projet au titre de la NPR ainsi que des préavis des services-métiers, la Promotion économique rédige un préavis à l'attention des organes de décision.

Evaluation développement durable

L'évaluation de la contribution développement durable d'un projet est effectuée par le biais de la Boussole 21 vaudoise, un outil d'évaluation adopté par le canton de Fribourg dans le cadre de sa stratégie développement durable. Si elle met en évidence des risques majeurs et/ou des conflits importants entre deux axes du développement durable, une discussion aura lieu avec le requérant, afin de définir de quelle manière et dans quelle mesure des améliorations peuvent être apportées au projet.

Coordination avec les politiques sectorielles

Pour tout projet de politique régionale relevant d'une des politiques sectorielles pertinentes ou à impact territorial, un préavis est demandé auprès des services compétents de l'administration cantonale.

7.2. Organes de décision

Toute demande d'octroi d'une aide financière au titre de la NPR jusqu'à hauteur de 300'000 CHF est de la compétence de la Commission des mesures d'aide en matière de promotion économique (CAPE), présidée par le Conseiller d'Etat en charge de la Direction de l'économie et de l'emploi. Pour tout montant supérieur à 300'000 CHF, cette Commission émet un préavis à l'attention du Conseil d'Etat qui décide de l'octroi de l'aide financière.

7.3. Suivi du projet

Le suivi de la réalisation d'un projet est de la responsabilité de la Promotion économique. A cet effet, les instruments suivants ont été mis en place:

- Une **convention de projet** est conclue entre chaque porteur de projet et la Direction de l'économie et de l'emploi. La convention fixe notamment les objectifs à atteindre, les indicateurs pour mesurer le degré de réalisation, les obligations du porteur de projet ainsi que les modalités de versement ;
- Conformément à la convention de projet, tout porteur de projet doit fournir un **rapport sur** l'ensemble de la mise en œuvre du projet accompagné d'un décompte final. Pour des projets de plus longue durée, des rapports intermédiaires sont exigés en plus du rapport final;
- Le monitoring de la gestion financière du projet est assuré via la base de données CHMOS. Ce système de monitoring permet un contrôle complémentaire à celui du système adopté au sein de l'Etat de Fribourg pour le suivi de la gestion financière et facilite considérablement l'élaboration des rapports annuels sur la mise en œuvre de la NPR à l'attention de la Confédération;
- Une évaluation externe de certains projets peut être mandatée par la Promotion économique sur demande de la Commission des mesures d'aide en matière de promotion économique ou du Conseil d'Etat

7.4. Suivi de la mise en œuvre du PMO 2016-2019

Le suivi de la mise en œuvre du PMO 2016-2019 repose sur trois éléments : la base de données CHMOS, la comptabilité SAP et le controlling des prestations.

Base de données CHMOS

Tout au long du programme 2016-2019 les projets seront enregistrés dans la base de données CHMOS selon les étapes suivantes:

- **Etape 1**: au moment de l'approbation et une fois la convention de projet signée, le projet est enregistré dans la partie « Projets » de CHMOS, concernant les données générales du dossier ;
- **Etape 2**: sur la base des demandes de versements des contributions de la politique régionale, la partie « Coûts » et la partie « Versements » de CHMOS est complétée, après vérification du rapport fourni par le porteur de projet selon les termes de la convention de projet ;

- **Etape 3** : lors de la clôture du projet après vérification du rapport final et des comptes, les dernières données sont saisies et le dossier est clos.

La base de données CHMOS donne une indication financière de l'utilisation des fonds de la politique régionale au fur et à mesure de l'avancement de la mise en œuvre du programme. Tous les 6 mois, une copie des données est transmise au gestionnaire de la base, à savoir la Haute Ecole de St-Gall, qui consolide les données CHMOS de tous les cantons concernés, afin de les fournir à la Confédération. CHMOS sert ainsi à la fois les intérêts des cantons et ceux de la Confédération.

Comptabilité SAP

La Promotion économique gère le suivi financier du PMO 2016-2019 au travers de la comptabilité SAP. Il lui appartient de contrôler en permanence la disponibilité des fonds de la politique régionale, à la fois fédéraux et cantonaux. A chaque versement, il y a un contrôle de leur justification et de leur conformité (convention de projet, rapports fournis par le porteur de projet). Ensuite, les écritures et ordres de versement sont transmis à la Trésorerie cantonale.

Controlling des prestations

Le controlling des prestations sera réalisé au moyen du rapport annuel et du rapport quadriennal à l'intention de la Confédération. Le rapport annuel à l'intention de la Confédération comprend l'évaluation globale de la réalisation des projets et du PMO pour l'année venant de s'écouler, à savoir :

- la situation des différentes actions du programme ;
- la liste des projets approuvés ;
- la situation financière des fonds fédéraux ;
- l'analyse de la convention-programme par chapitre ;
- la demande relative au versement de la contribution de la Confédération pour l'année qui suit.

Le rapport quadriennal à l'intention de la Confédération permettra de tirer le bilan de la période 2016-2019. L'évaluation portera sur les 4 ans et donnera un aperçu de tous les projets soutenus. Il s'agit également de définir les enseignements que l'on peut de cette nouvelle phase de mise en œuvre.

Ces deux rapports serviront à vérifier si les objectifs fixés dans la convention-programme conclue entre le Canton et la Confédération pour la mise en œuvre de la NPR ont pu être atteints.

8. Demandes à la Confédération pour la phase 2016-2019

8.1. Demande d'extension du périmètre d'application de la NPR

L'ensemble des communes de la Basse Singine présentant des problèmes et possibilités de développement identiques, le Canton de Fribourg demande à nouveau à la Confédération d'intégrer les trois communes de Basse Singine, à savoir Bösingen, Schmitten et Wünnewil-Flamatt, dans le périmètre d'application de la NPR conformément à l'art. 1, al. 2, lettre a de l'Ordonnance fédérale sur la politique régionale.

Cette demande est motivée de la manière suivante :

- Au-delà des vérités statistiques, qui rattachent ces 3 communes à l'agglomération de Berne, les réalités politiques et de terrain montrent que ces communes se trouvent sous d'autres influences territoriales et associatives (ex. membres de Region Sense), comme le sont d'autres communes fribourgeoises et suisses à la frontière d'agglomérations importantes ;
- Au niveau de l'aménagement du territoire, ces communes participent à l'élaboration et à la réalisation du plan directeur régional de la Singine et ne participent pas, à notre connaissance, aux travaux de l'agglomération de Berne;
- Ces communes ont des problèmes et des possibilités de développement identiques ou comparables à ceux du territoire délimité. Il n'y a par exemple aucune raison objective, au vue des problématiques similaires (taux de pendularité, appartenance à différentes associations régionales, mobilité) d'exclure Schmitten et d'inclure Guin ou d'exclure Wünnenwil-Flamatt et d'inclure Überstorf;
- Les communes concernées faisaient partie du périmètre LIM;
- Selon le plan directeur cantonal, ces communes sont situées dans une région prioritaire. Elles assument également un rôle moteur pour le développement de la Basse Singine, d'autant plus que cette région bénéficie d'un potentiel de développement avantageux grâce à la proximité de la ligne ferroviaire Fribourg-Berne et de l'axe autoroutier A12;
- La volonté de la NPR de travailler dans des espaces fonctionnels et la stratégie de notre PMO 2016-2019 orientée vers l'appui aux entreprises (innovation business), l'aménagement du territoire (innovation territoriale) et le tourisme (orientation touristique), s'applique au soutien de projets innovants qui ne mettent pas en concurrence mais en synergies les différents espaces. A noter que la politique des agglomérations 2016+ soutient et encourage la collaboration au niveau des territoires d'action et cherche à créer un cadre favorable au développement économique;
- Les communes ont décidé en septembre 2014 de ne pas intégrer le périmètre de la Conférence des régions Bern-Mittelland (RKBM).

Au vu de ces éléments, il est justifié que les communes de Bösingen, Schmitten et Wünnewil-Flamatt puissent être à nouveau intégrées dans le périmètre NPR.

8.2. Demande de financement

Pour la mise en œuvre du programme de la NPR 2016-2019, le canton de Fribourg demande à la Confédération l'octroi de fonds fédéraux sous forme d'aides à fonds perdu et de prêts conformément au tableau récapitulatif ci-dessous :

Figure 38 : Demande de financement

STRATÉGIE	CHAMP	FINA	ANCEMENT	Γ NPR 2016-	2019	TOTAL
	D'ACTION S	CONFEDE	CRATION	CAN	NTON	
		à.f.p.	Prêts	à.f.p.	Prêts	
Stratégie cantonale	Innovation Business	2'637'000		4'263'000		<u>6'900'000</u>
	Innovation Territoriale	200'000	2'600'000	400'000	5'000'000	8'200'000
	Innovation Touristique	663'000	2'000'000	663'000	2'000'000	<u>5'326'000</u>
	Soutien aux régions	400'000		700'000		<u>1'100'000</u>
	Total	3'900'000	4'600'000	6'026'000	7'000'000	21'526'000
*Stratégie intercantonale	Total	540'000		1'754'500		<u>2'294'500</u>
*Stratégie transfrontalière	Total			450'000		450'000
Total		4'440'000	4'600'000	8'230'500	7'000'000	*24'270'500

^{*}Les montants fédéraux pour la stratégie intercantonale (1'214'500.-) et la stratégie transfrontalière (450'000.-) ne figurent pas dans la somme de ce tableau, car ils sont inscrits dans les PMO 2016-2019 des entités responsables pour la stratégie intercantonale (CDEP-SO) et transfrontalière (mise en œuvre opérationnelle déléguée à arcjurassien.ch pour Interreg A)

Le canton de Fribourg s'engage, conformément à l'art. 16 al. 2 de la loi fédérale sur la politique régionale, à contribuer au financement du programme de mise en œuvre de la NPR 2016-2019 pour au moins un montant équivalent à celui des aides financières attribuées par la Confédération. A cet effet, un décret financier sera soumis par le Conseil d'Etat au Grand Conseil du canton de Fribourg après signature de la convention-programme avec le SECO.