

## Feuille de résultats #03

Marché de la recherche  
regiosuisse & Colloque sur le  
développement régional 2011



# Marché de la recherche regiosuisse 2011 – Synthèse des tables thématiques

## CONTENU

|   |    |
|---|----|
| 1. Informations sur la manifestation  | 2  |
| Marché de la recherche regiosuisse 2011   | 2  |
| 2. Tables thématiques du marché de la recherche regiosuisse   | 3  |
| Qu'est-ce que les tables thématiques?   | 3  |
| 3. Synthèse des tables thématiques  | 3  |
| Les écoles alpines et les transformations socio-économiques contemporaines: les points de vue des acteurs / Die Schule in alpin-ländlichen Regionen in einem sich verändernden sozioökonomischen Umfeld: die Sichtweise der Akteure | 3  |
| Building actor-based networks across administrative boards – where is the value-added and what are the most promising approaches?   | 5  |
| Trends 2025: Entwicklungen, Chancen, Risiken. Handlungsbedarf für die Regionen und die Regionalpolitik  | 6  |
| Quelles plus-values un projet d'écologie industrielle apporte-t-il au développement régional et à ses acteurs?  | 7  |
| Partizipation in der Regionalentwicklung: Top-down oder Bottom-up? Erfahrungen aus dem INTERREG-IV-B-Projekt DEMOCHANGE   | 9  |
| Regional Governance und Innovationsprozess in der Tourismusentwicklung  | 10 |
| La «cohésion territoriale» dans le cadre de la Nouvelle politique régionale: perspectives suisses et européennes  | 13 |

### Feuille de résultats

Cette feuille de résultats documente les discussions autour des tables thématiques organisées lors de la manifestation «Marché de la recherche regiosuisse 2011» et fait état des idées et des phases de travail les plus importants.

Les synthèses des tables thématiques ont été rédigées par les chercheurs concernés eux-mêmes. Elles reflètent donc les opinions de ces derniers et ne doivent pas coïncider avec les points de vue de regiosuisse.

La feuille de résultats s'adresse en premier lieu aux participantes et aux participants des tables thématiques mais est également destinée aux actrices et acteurs du développement régional, qui s'intéressent au domaine de recherche qu'est le développement régional. Le rapport du «Colloque sur le développement régional 2011» sera publié séparément sous la direction de la HSLU et la CEAT.

## 1. INFORMATIONS SUR LA MANIFESTATION

### Marché de la recherche regiosuisse 2011

Diverses institutions de recherche et organisations se penchent sur le thème du développement régional en Suisse. Il n'en reste pas moins que l'échange fait souvent défaut entre les actrices et les acteurs de la recherche, tandis que le transfert dans la pratique des résultats de la recherche laisse souvent à désirer.

Afin de combler ces lacunes, regiosuisse organise une fois par année un «Marché de la recherche regiosuisse». Le troisième de ces marchés s'est tenu le 1<sup>er</sup> septembre 2011 en collaboration avec le «Colloque sur le développement régional» de la Communauté d'études pour l'aménagement du territoire, EPFL ENAC INTER CEAT, de Hochschule Luzern, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR et l'Office fédéral du développement territorial ARE.

Le marché de la recherche doit permettre un bilan annuel intermédiaire concernant la recherche sur le développement régional en Suisse et contribuer à identifier les lacunes et d'autres besoins en matière de recherche du point de vue de la pratique de la Nouvelle politique régional (NPR). Le marché offre aux chercheurs la possibilité de présenter leur activité de recherche et de discuter avec les autres chercheurs.

La manifestation est une plateforme d'échange d'expériences et d'informations à la disposition de tous les acteurs intéressés, qu'ils soient chercheurs ou enseignants, et qui travaillent sur des thèmes pertinents pour la NPR. Les actrices et les acteurs NPR de la Confédération et des cantons sont également invités à y participer.

#### Type de manifestation

3<sup>ème</sup> marché de la recherche regiosuisse & colloque sur le développement régional

#### Lieu & date

EPFL Lausanne, 1<sup>er</sup> septembre 2011

#### Contact marché de la recherche

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

#### Téléchargement du document

<http://www.regiosuisse.ch/reseau-de-recherche>

Ce lien vous permet également d'accéder aux posters présentés lors du marché de la recherche 2011.

#### Publication

regiosuisse – Centre du réseau de développement régional

#### Auteur-e-s des résumés des tables thématiques

Jaques Michelet & Edmund Steiner, Haute école pédagogique du Valais

Romano Wyss, Institut für Tourismus- und Freizeitforschung (ITF), HTW Chur

Sibylle Berger, Flury&Giuliani GmbH

Laetitia Carles, SOFIES SA

Bea Durrer & Rike Stotten, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Günter Salchner, Regionalentwicklung Ausserfern – REA

Erik Gløersen, Frédéric Giraut, Clément Corbineau & Hy Dao, Université de Genève, Département de géographie & GRID

## 2. TABLES THÉMATIQUES DU MARCHÉ DE LA RECHERCHE REGIOSUISSE

### Qu'est-ce que les tables thématiques?

Les tables thématiques du marché de la recherche regiosuisse sont de petits groupes de discussion où sont abordés les thèmes de recherche actuels et futurs qui sont importants pour la NPR et le développement régional dans son ensemble.

Les thèmes abordés sont suggérés par des chercheurs ou des praticiens qui officient généralement en tant que parrain ou marraine de ces tables thématiques durant les discussions. Chercheurs et praticiens ont ainsi l'opportunité d'obtenir des inputs et des feedbacks quant à leurs thèmes de recherche privilégiés et de les partager avec d'autres participants.

Le résumé ci-dessous des diverses tables thématiques donne une bonne vue d'ensemble des discussions menées dans le cadre du troisième marché de la recherche regiosuisse. Ces résumés ont été rédigés par les parrains et marraines des thèmes respectifs. Ils ne seront pas traduits.

Il reste à espérer que le plus grand nombre possible de connaissances tirées des recherches serviront au développement régional sur le terrain.

## 3. SYNTHÈSE DES TABLES THÉMATIQUES

### Les écoles alpines et les transformations socio-économiques contemporaines: les points de vue des acteurs / Die Schule in alpin-ländlichen Regionen in einem sich verändernden sozioökonomischen Umfeld: die Sichtweise der Akteure

*Jaques Michelet & Edmund Steiner, Haute école pédagogique du Valais*

#### Problématique et questions de départ

Sur la base de la présentation des principaux résultats du projet «Schule im alpinen Raum / Les écoles des régions alpines» (INTERREG: Valais, Grisons, St-Gall et Vorarlberg):

- Les effets de la globalisation (polarisation des populations et de l'emploi, périurbanisation limitée à un certain seuil, stagnation / déclin dans régions les plus périphériques) affectent négativement le tissu social des communes et des écoles qui participaient au recueil des données.
- Vu que l'effectif des élèves baisse drastiquement, 3 modes d'organisation des écoles sont pratiqués: (I) statut quo (1 commune, 1 école avec des effectifs très réduits), (II) échange d'élèves entre deux communes (par niveau) et (III) centralisation entre plusieurs communes sur un seul site. Le choix des solutions dépend du contexte local spécifique. Ces choix dépendent du point de vue des acteurs: favoriser la vie locale ou les aspects pédagogiques.
- Au-delà des dimensions purement organisationnelles, la recherche ouvre des questions sur les conditions-cadres à l'établissement des jeunes familles en région de montagne / rurales.

En conséquence, la question suivante a été soumise à la table thématique:

Comment est-ce que la NPR, qui promeut les centres régionaux comme moteurs de développement, pourrait (au travers de projets décentralisés / chaînes de valeur ajoutée, etc.) améliorer les conditions-cadres à l'établissement des jeunes familles en montagne, notamment au niveau de:

1. la création de places de travail de qualité
2. des conditions de logements (familiaux)
3. des conditions sociales: vie socioculturelle / ouverture / modèles de société

afin de promouvoir un environnement local / régional de qualité, à même de garantir un peuplement décentralisé comme le demandent la NPR et la Constitution fédérale?

#### Résultats de la discussion

Parmi les facteurs d'attractivité résidentielle le groupe de discussion a parlé de mobilité, du facteur de proximité, de logement, de travail, des services à la population et d'ouverture des sociétés locales. Ces derniers ne sont par ailleurs pas limités aux communes alpines concernées par le projet. La clé pour développer la plupart de ces facteurs passerait par une masse critique suffisante qui, bien que non définie par le groupe, serait insuffisante dans une partie des petites communes de montagne.

L'attractivité résidentielle que le groupe de discussion ne restreint pas à la disponibilité des logements doit se concevoir sur un mode systémique qui prend en compte tous les aspects de la vie locale (services divers, possibilité de travail sur place ou pendulaire, mobilité, vie sociale, etc.). Renforcer celle-ci est nécessaire dans bien des cas pour attirer de nouvelles populations.

Or, les facteurs de cette attractivité résidentielle doivent être mis en perspective d'un projet de société à définir. En effet, diverses tranches d'âge n'ont ni les mêmes besoins, ni les mêmes effets sur la vie locale. De par leur situation (cadre de vie) les communes de montagne pourraient dégager des avantages comparatifs pour divers segments de la démographie comme, entre-autres, les jeunes familles avec enfants ou les jeunes retraités. Cependant, il faudrait les infrastructures (logement, espace public, etc.) et les services (crèches, approvisionnement, etc.) en fonction des besoins réels des diverses populations visées par le projet de société.

Cependant pour une majorité de (très) petites communes qui caractérisent l'espace alpin, les ressources (financières, humaines) semblent trop limitées pour des objectifs aussi ambitieux. De plus cette idée nécessiterait une mobilisation d'échelle régionale (vallée latérale / coteau qui impliquerait, pour certaines thématiques comme la mobilité, une coordination avec les centres régionaux également). Elle soulève de facto la question des réorganisations institutionnelles pour valoriser au mieux les complémentarités (fusions / collaborations intercommunales) dans une micro-régionalisation fonctionnelle dont les objectifs dicteraient l'étendue.

Ainsi, par la mise en commun des moyens, la focalisation des forces au sein d'une stratégie coordonnée et l'augmentation de la masse critique, cette réorganisation élèverait la performance, la compétitivité des territoires concernés. Elle permettrait d'augmenter la productivité des biens et services locaux, ceux-ci étant organisés en fonction des besoins réels des nouvelles populations convoitées. Le groupe a aussi émis l'idée de renforcer les circuits locaux de produits et de services dans une perspective systémique visant à maximiser les retombées au sein du système, la croissance appelant la croissance.

#### **Ce que la NPR pourrait apporter... dans une perspective de peuplement décentralisé**

- Développement des petites économies résidentielles périphériques, mettant l'accent sur des systèmes locaux de valeur ajoutée basé sur la valorisation des ressources spécifiques (entrepreneuriat en milieu montagnard);
- Soutien aux réformes institutionnelles dans l'idée que les régions peuvent déterminer les unités organisationnelles nécessaires à l'amélioration de la compétitivité régionale (idée de méta-territoires de projet qui, en optimisant leurs moyens, permettraient de mieux exploiter les potentiels spécifiques aux régions de (haute) montagne);
- Créer de la valeur ajoutée par l'autonomie (énergétique, circuits courts, etc.) dans une perspective de développement durable, de places de travail décentralisées. Cela nécessiterait de nouveaux habitants, consolidant ainsi la performance de ces systèmes économiques.

L'idée étant qu'en renforçant les facteurs d'attractivité de ces régions, on pourrait également renforcer la valeur ajoutée produite en leur sein. Ainsi, de la problématique «sociodémographique» des communes du projet «Schule alpin» (émigration des jeunes familles, baisse des effectifs scolaires), les solutions envisagées par la table thématique s'ouvrent sur la notion d'attractivité résidentielle, préalable nécessaire à la reproduction des sociétés concernées. Au-delà du stock économique lié aux jeunes familles visées, c'est donc nécessairement un projet de développement décentralisé qui se profile. Basé sur la valorisation de ressources spécifiques au milieu montagnard, il permettrait de générer de la valeur ajoutée, contribuant ainsi à la création et à la sauvegarde d'emplois et à l'occupation décentralisée du territoire tout en atténuant les inégalités régionales.

## Building actor-based networks across administrative borders – where is the value-added and what are the most promising approaches?

*Romano Wyss, Institut für Tourismus- und Freizeitforschung (ITF), HTW Chur*

### Three main areas of discussion

**a)** What are the personal experiences of the participants in initiating, sustaining and evaluating social network across administrative borders, and what lessons can be learnt from those experiences?

Participants bring with them a broad range of experience from various different projects regarding cross-border cooperation and network creation, including the RegioInsubria as a possible best practice, cross-border cooperation in the region Hochrhein–Bodensee–Alpenrhein around certain EU-funded INTERREG Projects, cooperation between municipalities in the Lausanne agglomeration, networks for the better cooperation of agricultural actors in the Lake of Geneva region, or the RegioTriRhena (Basel and environs).

**b)** How can cross-border networks be initiated, sustained and appropriately evaluated?

Regarding the initiation phase, first small successes are important to attract (more skeptical) people. In the eyes of the participants, top-down processes are most promising (get a number of leaders with the respective «institutional power» to support the project, and then carry the idea out to other interested circles). Further on, leaders are essential – these should best be mobilized through personal contact (eye-to-eye).

In order to sustain the networks, it is important to take abilities and knowledge of the people who are addressed into account. Beyond the actual network-process, it is important to formulate the central question / topic right (important that the issues evolves based on the inputs coming from the actors, it should not just reflect the interest of the researcher / initiators). In addition, it is important to have a person / institution who carries out the administrative work (not that this has to be done by the participants).

According to the participants, the appropriate evaluation of the networks depends upon the project itself, some projects are easy to be evaluated simply by the outputs that result from the process, other projects, with more long-term effects, are more difficult to be evaluated. One additional general question is whether or not it makes sense to evaluate the direct value-added if the original goal is achieved, nevertheless positive assessments are often important to get funding for follow-up projects – which results in the problematic polishing up of results ex post, which stands in contrast to the view of the participants that one should not be disappointed if networks break apart – not every network can be a lasting success, and that this should be reflected in the according assessments.

**c)** What is or could be the role of the scientific community and what that of regional managers in initiating, sustaining and evaluating cross-border networks?

In the view of the participants, political decisions are often not based on the insights stemming from scientific work – or if yes only after a certain «incubation period». There is further on a certain perception from practitioners and politicians that they already know everything that scientific work can reveal – just in a more intuitive way. In the view of the participants, scientists should on the one hand come up with scenarios of possible future events, and on the other hand with evaluations of past efforts, which in order to guarantee for a certain objectivity of results should not be executed by the politicians themselves.

With respect to the role of regional managers in cross-border networks, participants regard the moderation of discussions, the organization of venues, knowledge-brokerage (who has what knowledge and capabilities), as well as the import of methods and the confrontation of actors with new ideas as central.

## Trends 2025: Entwicklungen, Chancen, Risiken. Handlungsbedarf für die Regionen und die Regionalpolitik

Sibylle Berger, Flury&Giuliani GmbH

### Hintergrund

Das Umfeld und die Rahmenbedingungen für das Berggebiet und den weiteren ländlichen Raum wandeln sich laufend. Regionale Akteurinnen und Akteure sind gefordert, die veränderten Rahmenbedingungen in ihren Unternehmen, Projekten und regionalen Strategien zu antizipieren. Informationen zu den Umfeldveränderungen sind zwar vorhanden, deren Aufbereitung aus verschiedensten Quellen ist aber aufwändig. In der Wissenssammlung «Entwicklungen der Rahmenbedingungen im Berggebiet und im weiteren ländlichen Raum in den nächsten 10 bis 15 Jahren» werden von der Flury&Giuliani GmbH mit finanzieller Unterstützung von regiosuisse die zu erwartenden Umfeldveränderungen zusammengetragen sowie die damit verbundenen Chancen und Risiken greifbar gemacht.

### Ziel

Mit dem Thementisch «Trends 2025: Entwicklungen, Chancen, Risiken. Handlungsbedarf für die Regionen und die Regionalpolitik» sollen die Trends und ihre Bedeutung für das Berggebiet und den ländlichen Raum sowie die Regionalpolitik thematisiert werden. Neben der Sensibilisierung für die kommenden Chancen und Herausforderungen bei den Thementischteilnehmenden, sollen die Resultate aus der Diskussion in die Wissenssammlung einfließen.

### Fragestellungen

- Entwicklungen und Trends in den nächsten 10–15 Jahren, die für das Berggebiet und den ländlichen Raum massgeblich sein werden?
- Auswirkungen, Chancen und Risiken aufgrund dieser Entwicklungen?
- In welchen Bereichen besteht für die Regionen Handlungsbedarf, in welchen für die Regionalpolitik?

### Diskussion

#### Entwicklungen und Trends

- Landwirtschaftlicher Strukturwandel, Mangel an Arbeitsplätzen für gut Ausgebildete im ländlichen Raum, Konzentration der Arbeitsplätze im urbanen Raum, Zunahme der Erwerbsbeteiligung der Frauen
- Überalterung, Ausdünnung des peripheren Raums, Zunahme Gemeindefusionen, zunehmende Bedeutung der Agglomerationsstrategie
- Verschärfte Problematik der Infrastrukturfinanzierung, schleichender Wertverlust
- Verteuerung Energie und Mobilität, langsames Wachstum Wohn- und Siedlungsfläche
- Klimawandel, Gletscherschwund, variable Wasserverfügbarkeit, verstärkte Nutzung der Wasserkraft, zunehmende Nutzungskonflikte

#### Handlungsbedarf für die Regionen

- Politischer Wille als Voraussetzung
- Lage erfassen – gewünschte Zukunft formulieren – Handlungsoptionen erkennen
- Ziele, die motivieren, nicht behindern, Diskurs um Zielsetzungen auch regionsübergreifend
- Monitoring zur Prüfung der Zielerreichung
- Zukunftsgestaltung durch Menschen vor Ort, Akteurinnen und Akteure mobilisieren, Mobilisierung von Wissen, Diskurs anregen, Reaktivität der Menschen vor Ort fördern, Wissen vor Ort nutzen und einbinden, Partizipation als Schlüssel
- Identifizierung mit Region, regionaler Stärken auf allen Ebenen bewusst werden, komparative Vorteile nutzen
- Koordinierung von Ideen, Projekte, die Umfeld beeinflussen
- Zusammenarbeit stärken, fördern von Kooperationen, Verbindlichkeiten herstellen, strategische Partnerschaften knüpfen, Angebote Hand in Hand – sektorübergreifend – entwickeln

### Schlussfazit

Die Bedeutung von Entwicklungen und Trends für die Entwicklung regionaler Strategien wurde auch kritisch beurteilt. So wurde darauf hingewiesen, dass laufende Entwicklungen bei der Festlegung von Zielen nicht allein massgebend sein sollen. Einig waren sich die Diskussionsteilnehmenden, dass für Akteurinnen und Akteure im

Berggebiet und ländlichen Raum das Wissen über laufende Entwicklungen und Veränderungen eine wichtige Voraussetzung ist, um den Handlungsspielraum abstecken zu können. Solches Wissen ermöglicht die Zieldiskussion und die aktive Einflussnahme auf die regionale Entwicklung. Der Thementisch hat gezeigt, dass die Sensibilisierung für ablaufende Umfeldveränderungen dennoch nur ein Bestandteil eines ganzen Entwicklungsprozesses ist. Ebenso wichtig ist, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren, um die Umsetzung eines Projekts oder einer Strategie mit vereinten Kräften realisieren zu können.

**Quelles plus-values un projet d'écologie industrielle apporte-t-il au développement régional et à ses acteurs?**

*Laetitia Carles, SOFIES SA*

**Le concept d'écologie industrielle: Définition**

- Ecologie = étude scientifique des écosystèmes
- Industrielle = ensemble des activités humaines dans la société technologique moderne

**Elargissement du cadre conceptuel**

L'écologie industrielle vise un usage optimal de l'ensemble des ressources dans et entre les différentes activités de l'écosystème industrie.

**Plus-values pour les collectivités publiques**

Développer et maintenir



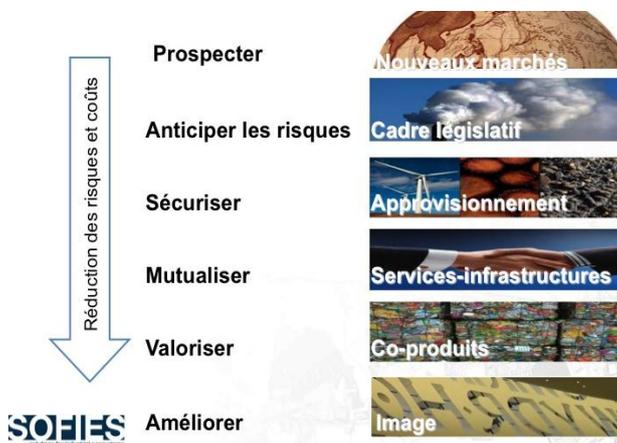
Être garant



Préserver



**Plus-values pour les entreprises**



## Pourquoi le thème est-il pertinent pour le développement régional et la recherche?

Pour le **développement régional**, il s'agit de:

- Pérenniser le tissu économique
- Augmenter l'attractivité du territoire (territoire de qualité)
- Optimiser la consommation des ressources

L'écologie industrielle offre une **vision systémique, complémentaire** aux différentes approches sectorielles (approvisionnement en énergie, gestion des déchets, mobilité, aménagement du territoire, etc.).

Plusieurs domaines de **recherche** sont concernés, comme les **sciences naturelles, techniques et socio-économiques**, en lien avec:

- La recherche fondamentale en écologie industrielle
- Le développement de technologies (pour la mise en place de symbioses industrielles par exemples)
- L'analyse des jeux d'acteurs pour la mise en place d'une démarche d'écologie industrielle

## Quelle est la meilleure échelle d'intervention?

Parmi les différentes échelles d'intervention (entreprise, zone d'activités, agglomération / région, canton, pays), c'est celle de **la région** qui semble le plus pertinent aux acteurs présents, notamment car elle permet de faire le lien entre les acteurs tout en restant dans une proximité géographique nécessaire pour la mise en place de réseaux d'échange de certains flux, comme l'énergie. Elle a aussi l'avantage de proposer des solutions pertinentes au niveau intercommunal, plutôt que de multiplier les structures communales, permettant une meilleure efficacité des démarches.

## Quelle est la meilleure approche: bottom up ou top-down? Contraignante ou volontaire?

- Les **partenariats publics-privés** sont perçus comme l'approche la plus pertinente lors d'une démarche d'écologie industrielle.
- Un **soutien financier de la part des collectivités** est souvent nécessaire pour une détection systématique des opportunités d'écologie industrielle, ainsi que pour certaines actions lors de la mise en œuvre.
- L'importance d'avoir un **porteur de projet engagé et motivé** avant tout, qu'il soit du secteur public ou privé, a été relevée.
- Les collectivités publiques devraient favoriser les **approches volontaires plutôt que contraignantes**, tout en se montrant proactives et en continuant de faire évoluer les normes pour garantir que certaines limites ne soient pas franchies.

## Quelles sont les difficultés rencontrées actuellement par le système industriel en Suisse?

- Un **manque de personnel formé en ingénierie de la production** est observé, caractérisé par un gaspillage de ressources.
- **La recherche et l'innovation sont très présentes, mais la production industrielle est insuffisamment accompagnée** pour se développer, notamment en raison d'absence de développement de marchés correspondants. L'idée a été avancée de favoriser l'émergence de «marchés-pilotes».

## Autres considérations

- Le **rôle du consommateur** devient de plus en plus important. Il est essentiel d'une part de répondre à son besoin d'information existant sur le cycle de vie et les conditions de production des produits qu'il achète, et d'autre part de continuer à le sensibiliser sur l'importance de son rôle pour que ces éléments continuent d'évoluer vers plus de durabilité.
- L'importance des **marchés de proximité**, permettant un lien plus étroit entre producteur et consommateur, a également été relevée.

## Pour aller plus loin...

- Il serait intéressant de coordonner plus systématiquement les différents domaines de recherche en lien avec l'écologie industrielle.

Certains participants ont émis le désir d'approfondir le lien entre projet d'écologie industrielle et NPR. Il a été évoqué que l'aspect durabilité devrait avoir un poids plus important dans l'évaluation des projets NPR.

## Partizipation in der Regionalentwicklung: Top-down oder Bottom-up? Erfahrungen aus dem INTERREG-IV-B-Projekt «DEMOCHANGE»

Bea Durrer & Rike Stotten, Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

### DEMOCHANGE-Projekt

Ziel von «DEMOCHANGE» ist es, das Verständnis für den vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Einfluss des demografischen Wandels speziell auf alpine Regionen zu verbessern. Gefördert wird «DEMOCHANGE» bei diesem Vorhaben durch das «Alpine Space Programme» der Europäischen Kommission. Dessen Ziel ist es unter anderem, die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Alpenraumes zu steigern. «DEMOCHANGE» behandelt als erstes und bisher einziges Projekt des Alpenraumprogramms die Thematik des demografischen Wandels. «DEMOCHANGE» will politische und regionale Akteure ebenso wie die Bevölkerung der Regionen für die Bedeutung des demografischen Wandels sensibilisieren. In «DEMOCHANGE» haben sich 13 Projektpartner aus Deutschland, Österreich, Italien, Slowenien und der Schweiz zusammengetan, um in zehn Modellregionen konkrete Strategien zu erarbeiten. Modellregionen für die Schweiz sind der Kanton Nidwalden sowie die Region Seetal (LU).

### Partizipationsverständnis

Mit der Einführung der Nachhaltigkeits- und Sozialraumdebatte hat Partizipation seit den 1990er-Jahren Auftrieb erhalten. Zum einen soll Partizipation ermöglichen, Werte immer wieder neu auszuhandeln, da durch die zunehmende Vielfalt und die Differenzierung von Lebensstilen ein Wertekonsens selten geworden ist. Zum andern gilt Partizipation auch als «Mittel», um bei komplexen gesellschaftlichen oder politischen Themen einen Lern- bzw. Zielfindungsprozess in Gang zu setzen. Zum Thema Partizipation existieren verschiedene methodische, konzeptionelle und theoretische Zugänge. Zwei davon sind:

- Pragmatisch-instrumentelles Partizipationsverständnis: Sichtweise der Partizipation als Mittel zum Zweck und als Methode
- Normativer Partizipationsbegriff: Partizipation ist hier mehr als eine Methode. Dank Partizipation soll eine Verbesserung und Ausweitung demokratischer Entscheidungsprozesse erreicht werden.

### Top-down oder Bottom-up

Partizipation kann von oben nach unten oder von unten nach oben angegangen und angeboten oder gefordert werden. Eine Top-down-Partizipation wird von Politik und Verwaltung «zugestanden», sozusagen von oben «verschrieben» oder als Reaktion eines Verlangens von unten gewährt (Bottom-up). Top-down-Beteiligung ist mit der Frage konfrontiert, wie ein von aussen gesetztes Thema zu diversen Zielgruppen transportiert, wie das dafür notwendige Problembewusstsein geschaffen und eine Aktivierung erreicht werden kann. Bottom-up-Partizipation ist in vielen Fällen von unten nach oben erkämpfte Mitwirkung und hat nicht notwendigerweise eine direkte Verbindung zum Agendasetting der Politik. Das Thema wird bestimmt durch individuelle und kollektive Betroffenheit und artikuliert sich oft als «Widerstand».

### Erkenntnisse aus dem DEMOCHANGE-Projekt

Im Projekt «DEMOCHANGE» wurden die partizipativen Prozesse in den verschiedenen Ländern zwischen Top-down und Bottom-up angesiedelt, da die Ausgangslage ein Thema war, das ausserhalb der regionalen oder lokalen Behörden in nationalen oder internationalen Programmgerien entwickelt und gesetzt wurde. Bei der Implementation bildet die erste Herausforderung, die wichtigen (und richtigen) lokalen oder regionalen Verantwortungsträger gleich mehrfach überzeugen zu müssen: Sie für die Mitarbeit zu einem Thema zu gewinnen, das sie nicht selbst gewählt und geplant haben und eine Projektanlage mitzutragen, die vorgegeben ist. Zusätzlich muss bedacht werden, wer aus Politik und Verwaltung einerseits, und wer aus der Bevölkerung andererseits ins Projekt miteinbezogen werden sollte, ob Interesse am Thema bereits vorhanden ist und wie die unterschiedlichen Voraussetzungen der potenziell Beteiligten am besten berücksichtigt werden können. Erfahrungen aus anderen Projekten in ländlichen Gebieten der Schweiz<sup>1</sup> zeigen, dass die konkreten unterschiedlichen Bedingungen und Vorgehensweisen vor Ort eine

<sup>1</sup> Studie BESTAndermatt, Integrationsprojekt «Glarus Süd sind wir»

grosse Rolle spielen.

### Thesen

- Die Eigenlogik eines Ortes spielt eine grosse Rolle in der Art und Weise, wie partizipative Methoden konzipiert und durchgeführt werden können.
- Bei Projekten, die weder von der Bevölkerung noch von der Regierung, sondern quasi von aussen kommen, erfordern partizipative Prozesse zu Beginn eine umfassende Situations- und Stakeholderanalyse.
- Für den Erfolg solcher Projekte ist es unerlässlich, dass es gelingt, Mainstakeholder(s) zu gewinnen, die in der Hierarchie hoch positioniert sind. Dadurch ist die politische Verankerung und Akzeptanz leichter und schneller zu erreichen. Die politische Verankerung ist unerlässlich, falls es darum geht, in einem nächsten Schritt aufgrund der Ergebnisse des partizipativen Prozesses Massnahmen umzusetzen.
- In partizipativen Prozessen ist den unterschiedlichen Voraussetzungen, die Professionelle aus der Verwaltung und ehrenamtlich Engagierte mitbringen, Rechnung zu tragen<sup>2</sup>.

### Diskussion

Partizipative Prozesse stellen sich meist eher als Top-down-Prozess wie als Bottom-up-Prozess dar, da Projektideen oft von «oben» herangetragen und implementiert werden. Ein guter partizipativer Prozess stellt sich als sehr komplex dar. Dafür gibt es eine Reihe kleiner Aspekte zu beachten, die zu einer positiven Umsetzung beitragen können. In der Diskussion wurden folgende Punkte als wichtig erachtet:

- Die «Spielregeln» für die Mitwirkung klar und transparent kommunizieren
  - Zunächst den Mainstakeholder für den Prozess gewinnen und dann weitere Stakeholder gewinnen
  - Sitzungsgelder für die Mitwirkenden zahlen; Erwartungen hieran sind jedoch unterschiedlich; langfristig ist darauf zu achten, dass wichtige und richtige Akteure langfristig mit der Idee verankert sind.
  - Commitment der Exekutive einholen
  - Ständige Kommunikation an wichtige Schlüsselakteure
  - Schaffung einer respektvollen Atmosphäre, um alle Mitwirkenden abzuholen und Vertrauen zu bilden
  - Die Problematik, einen Termin festzulegen und den allgemeinen Zeitmangel offen ansprechen und aushandeln (offizielle Zeit (8–16 Uhr) oder private Zeit (ab 18 Uhr)); eine zeitlich effiziente Umsetzung sollte angestrebt werden.
  - Zurückhaltende Mitwirkende in kleineren Gruppen aktivieren und somit Hemmschwelle abbauen
  - Durch ständigen Einbezug aller Mitwirkenden Frustrationen vorbeugen
  - Ein konstruktives Schaffen im externen Rahmen (Seminarhotel) für mehrere Tage ist fruchtbar (hier bleibt jedoch die Kostenfrage).
  - Gefahr beachten, dass oft nur gleiche Meinungsbilder im Prozess aktiv sind; darum die Gruppe weiter offen halten für neue Inputs und neue Teilnehmer/innen
  - Positive Aspekte des Gesamtprojekts hervorheben, um Mitwirkende zu aktivieren
  - Anerkennung für das Engagement der Mitwirkenden ausdrücken
- Es gibt im Gesamten einige gute Beispiele von Projekten mit partizipativen Methoden, jedoch gibt es darüber keine gesammelte Übersicht.

## Regional Governance und Innovationsprozess in der Tourismusentwicklung

*Günter Salchner, Regionalentwicklung Ausserfern – REA*

### Einleitung

Der Begriff Regional Governance beschreibt eine relativ neue Form der regionalen Selbststeuerung. Dabei kommt es zu einem komplexen Zusammenspiel unterschiedlicher Steuerungsmodi, wobei die freiwillige Kooperation von Akteurinnen und Akteuren aus dem öffentlichen, privatwirtschaftlichen und dem Dritten Sektor im

<sup>2</sup> Verwaltung: keine Profis in Mitwirkung, oft entsteht durch Mitwirkung zusätzliche Arbeit und Belastung. Ehrenamtliche: Bringen ein grosses Erfahrungswissen mit, kennen die lokalen Verhältnisse; wollen, dass ihre Mitarbeit anerkannt wird.

Vordergrund steht. Regional Governance spielt vor allem dort eine Rolle, wo die Steuerungsmechanismen Staat oder Markt keine zufriedenstellenden Ergebnisse liefern bzw. wo diese beiden durch vertikale und horizontale Kooperation zu ergänzen sind. Diese Kooperation auf regionaler Ebene findet zumeist im Rahmen einer hierarchischen Kontextsteuerung statt. In der Regionalentwicklung als einem Anwendungsfeld von Regional Governance entspricht der hierarchische Kontext den übergeordneten politischen Zielsetzungen und Programmen sowie den davon abgeleiteten Förderinstrumenten und deren Umsetzungsrichtlinien.

Seit Anfang der 1990er-Jahre ist es nicht zuletzt die europäische Regionalpolitik mit den Strukturfondsprogrammen, die von den Regionen eine höhere Eigenverantwortung und eine entsprechende Strategiefähigkeit verlangen. Dieser Bedeutungsgewinn der Regionen wird verstärkt durch eine Entwicklung hin zu einer wissensbasierten Wirtschaft, in der Unternehmen ihre Standortentscheidungen immer mehr auch an weiche Faktoren knüpfen. Die Gestaltung eines attraktiven Umfelds erfolgt auf Ebene von Regionen und weniger auf nationalstaatlicher Ebene. Regionen stehen aber nicht nur hinsichtlich Betriebsansiedlungen in einem sich verschärfenden Wettbewerb, besonders augenscheinlich ist die Konkurrenz um Urlaubsgäste in touristischen Destinationen als funktionale räumliche Wettbewerbseinheiten.

Gerade der Tourismus im Alpenraum hat sich in den letzten Jahrzehnten von einem Verkäufer- hin zu einem Käufermarkt gewandelt. In einem weitgehend stagnierenden Markt mit immer mehr und immer vielfältigeren Angeboten werden sich jene Destinationen durchsetzen, die es am besten verstehen, die Entwicklung über Netzwerke und Kooperationen zu steuern. Das gesamthafte touristische Produkt einer Destination ist das Resultat einer Vielzahl von Leistungen, die von unterschiedlichen und organisatorisch eigenständigen Akteurinnen und Akteuren erbracht werden. Im Rahmen der Produktentwicklung auf Destinationsebene gilt es, diese Akteure und ihre Leistungen entlang einer Dienstleistungskette an den strategischen Positionierungszielen auszurichten. Dieser Entwicklungsprozess erfordert somit eine Form von Regional Governance. Dies wird umso deutlicher, wenn man bedenkt, dass Innovationen im Tourismus häufig den Charakter eines öffentlichen Gutes haben und der Markt als Innovationsmotor ausscheidet. Hier kommt intermediären Institutionen wie etwa dem Destinationsmanagement oder dem Regionalmanagement die Aufgabe zu, den Innovationsprozess zu initiieren und zu steuern. Dieser Prozess lässt sich vereinfacht dargestellt in drei Phasen unterteilen: (1) die Initiierungsphase, (2) die Umsetzungsphase und (3) die Phase der Verbreitung von Innovationen. Jede dieser drei Phasen verlangt nach speziellen Massnahmen und Akteurszusammenstellungen.

Es gibt weder eine konsistente Theorie von Regional Governance noch allgemeine Modelle, die bei der Gestaltung von Kooperationsprozessen Orientierung bieten. Regional Governance ist in höchstem Masse kontext- und situationspezifisch. Die Diskussion am Thementisch dient somit der Identifizierung von fördernden bzw. behindernden Faktoren für Kooperationen mit Bezug auf den Innovationsprozess in der Tourismusentwicklung sowie von handlungsanleitenden Aussagen für das Regionalmanagement. Zur Strukturierung der Diskussion dient der analytische Ansatz des akteurszentrierten Institutionalismus. Besonderes Augenmerk gilt demnach den jeweiligen situativen Rahmenbedingungen, den Akteuren und Akteurskonstellationen sowie dem institutionellen Kontext.

## Diskussionsergebnisse

### Institutioneller Kontext

Es wird die Frage aufgeworfen, ob es sich hier um ein oder eigentlich um drei verschiedene Diskussionsthemen handelt. Regional Governance, Innovation und Tourismusentwicklung scheinen in der Praxis nicht immer viel miteinander zu tun zu haben. Die hohe Komplexität regionaler Systeme steht häufig einem gesamthaften Ansatz bzw. einer horizontalen und vertikalen Kooperation im Wege. So wird etwa ein Defizit in der Abstimmung der unterschiedlichen Fachpolitiken gesehen. Teilweise stehen diese sogar im Widerspruch zueinander (Bsp. Ausgleichs- vs. Wachstumsziele). Gerade in föderal organisierten Staaten wie der Schweiz, Deutschland oder Österreich liegt auch im gedeihlichen Zusammenspiel der unterschiedlichen politischen Ebenen (Multi-level Governance) eine zentrale Herausforderung.

Freiraum wird als wichtige Voraussetzung für Innovation gesehen. Allerdings wäre es auch kontraproduktiv, wenn unter dem Postulat der Innovation alles möglich ist. Freiraum braucht klare Spielregeln. So stellt die Landschaft für den Tourismus eine

wesentliche Ressource dar. Ein uneingeschränkter Verbrauch bzw. eine allzu freizügige Gestaltung von Landschaft kann diese Ressource nachhaltig schädigen und dem Tourismus eine wichtige Grundlage entziehen. Das Regionalmanagement hat somit auch die Aufgabe, das jeweilige Umfeld, das für eine innovative Tourismusentwicklung massgeblich ist, zu analysieren und die Sichtweise anderer Sektoren und Entscheidungsebenen in den Entwicklungsprozess zu integrieren. Eine frühzeitige Abklärung und Integration sollte bereits im Rahmen der Erstellung von regionalen Entwicklungskonzepten erfolgen. Innerhalb eines klar geregelten Rahmens sollte in der Umsetzung dieses Konzepts wiederum möglichst viel Freiraum vorhanden sein. Häufig sind auch mehrere sektorale Konzepte abzustimmen. Hier kommt dem Regionalmanagement ebenfalls eine wichtige moderierende Rolle zu. Es gilt, die Schnittstellen zu definieren, allfällige Konflikte aufzuzeigen und über Koordination einen Ausgleich zu schaffen.

### **Situative Rahmenbedingungen**

Der Grundstein für den Erfolg von Regional Governance wird bereits durch die Ausgangssituation gelegt. So bestimmt etwa die vorhandene Tourismusintensität einer Region die Rolle des Regionalmanagements. In den touristischen Intensivgebieten der Alpen wird der Innovationsprozess sehr stark durch das Destinationsmanagement bzw. durch Bergbahnen und andere Leitbetriebe vorangetrieben. Das Regionalmanagement wird hier oftmals nur als Supporteinrichtung in der Akquise von Förderungen gesehen. Nicht immer gelingt es dem Regionalmanagement, überhaupt in das Tourismussystem integriert zu werden. Eine wichtige Rolle könnte es in diesen Gebieten als Korrektiv spielen und in diesem Sinne ausgleichende bzw. ergänzende Prozesse initiieren bzw. begleiten. Dies betrifft etwa den Bereich der sanften Mobilität, Naturschutz- und Umweltschutz sowie die Zusammenarbeit von Landwirtschaft und Tourismus und die Umfeldgestaltung im Allgemeinen. Der Regionalmanager bzw. die Regionalmanagerin könnte hier die Aufgabe eines neutralen Moderators bzw. einer neutralen Moderatorin übernehmen. Die begleitenden Themen können nach aussen das Image einer Destination positiv beeinflussen und nach innen die Lebensqualität für die Bewohner stärken.

Wie die Erfahrungen der Teilnehmenden zeigten, spielt das Regionalmanagement als Prozessbegleiter vor allem in jenen Regionen eine wichtige Rolle, in denen der Tourismus zwar als wichtiger Wirtschaftszweig gesehen wird, jedoch noch Entwicklungspotenzial hat. Häufig hat der Tourismus in solchen Regionen auch eine längere, vielleicht auch schleichend vonstattengegangene, rückläufige Entwicklung erfahren, ehe man sich entschliesst, mit vereinten Kräften wieder einen Aufschwung herbeizuführen. Hier ist Regionalentwicklung zu einem Gutteil auch Tourismusentwicklung. Das Regionalmanagement stösst selbst touristische Innovationen an, bindet wichtige, bislang vielleicht noch nicht etablierte touristische oder tourismusnahe Systempartner in den Entwicklungsprozess ein und übernimmt häufig auch die Rolle der Projektmanagerin bzw. des Projektmanagers. Von zentraler Bedeutung ist die formale Definition von Schnittstellen zwischen Regionalmanagement und Destinationsmanagement sowie die informelle Beziehung der Managerinnen und Manager in beiden Institutionen. So kann es zu erheblichen Konflikten führen, wenn das Regionalmanagement zunehmend Kernaufgaben des Destinationsmanagements übernimmt. Spielt das Regionalmanagement in der Angebotsentwicklung eine zentrale Rolle, so sollte gewährleistet sein, dass spätestens nach der ersten Etablierung von neuen Angeboten die Hauptverantwortung dem Destinationsmanagement übertragen wird.

Das Regionalmanagement muss innerhalb einer gegebenen Konstellation von Akteuren und Institutionen jene Lücken finden, in denen es sich als Prozessbegleiter entfalten kann. Eine Strukturkonkurrenz mündet unweigerlich in einer Sackgasse.

In Regionen, in denen der Tourismus bislang kaum eine Rolle gespielt hat, tut sich auch das Regionalmanagement schwer, hier als Motor einer touristischen Entwicklung tätig zu werden. Es fehlen in diesen Fällen oft ausreichend kooperationswillige Akteurinnen und Akteure, um ein touristisches Entwicklungskonzept zu erarbeiten und umzusetzen. Ohne motivierte und kompetente Akteure und ohne eine gewisse touristische Tradition ist es für ländliche Regionen extrem schwer, in einer mittlerweile sehr wettbewerbsintensiven Branche Marktanteile zu gewinnen. Dennoch gilt in besonders strukturschwachen ländlichen Regionen oft die Devise: «Wenn uns nichts mehr einfällt, kommt der Tourismus».

Unter dem Schlagwort «Innovation» denkt man im Tourismus sehr oft an grosse Infrastrukturprojekte. Tatsächlich vollzieht sich Innovation in dieser Branche eher in klei-

nen Schritten. Es kommt hier v. a. auf eine Stärkung der Kooperation unter den touristischen und tourismusnahen Akteuren an. Das Regionalmanagement hat nicht nur eine zentrale Rolle bei der Moderation der Zusammenarbeit, sondern auch in der inhaltlichen Abstimmung der Produktentwicklung mit Fragestellungen der Raumplanung.

Abseits klar definierter administrativer oder politischer Einheiten (Bsp. Bundesländer, Bezirke oder Kantone) sind Regionen zunächst sozial konstruierte Räume. Im Sinne der Regional- bzw. Tourismusentwicklung mobilisierte Akteure definieren einen Handlungs- bzw. Kompetenzraum, der im Idealfall mit jenem Raum, in dem sich Probleme oder Herausforderungen manifestieren, deckungsgleich ist. Daraus liesse sich die Hypothese ableiten: Je stärker das Bewusstsein für und die Identifikation mit diesem Raum gegeben ist, desto grösser scheint das Potenzial zu sein, ihn auch als Problemlösungsraum wirksam werden zu lassen. Auf die Frage, ob Regionalmanagementräume und Destinationen deckungsgleich sein sollten, gibt es keine einheitliche Sicht.

### **Akteure und Akteurskonstellationen**

Ausgangspunkt jedes touristischen Innovationsprozesses sollte die Definition der für die jeweilige Destination wichtigen Produktlinien sein. Für diese Produktlinien sind Unternehmensnetzwerke zu initiieren. Nur durch die Einbindung dieser wichtigen Leistungsträger innerhalb der touristischen Dienstleistungskette lassen sich die zentralen Positionierungsthemen auch langfristig absichern. Während in einem touristischen Strategieprozess möglichst viele Akteurinnen und Akteure des touristischen Systems eingebunden sein sollten, spielen in der Umsetzungsphase vor allem jene eine zentrale Rolle, die über die entsprechenden Ressourcen und Fähigkeiten verfügen. Wichtig ist, dass ein Möglichkeitsraum geschaffen wird, der zum einen niemanden ausschliesst und zum andern handlungsfähige Netzwerke hervorbringt.

Das Regionalmanagement braucht die notwendige Unabhängigkeit und ausreichend Freiraum, um kooperationswillige bzw. innovative Akteure im Sinne «neuer Eliten» einzubinden. Diese Personen bringen häufig neue Erfahrungen, Kompetenzen und Zugänge ein. Zu homogene Gruppierungen tun sich oft schwer, ein «out of the box»-Denken zu stimulieren. Ohne Öffnung für «neue Geister» kann die Region auch in einer Lethargie verharren. Jene Akteurinnen und Akteure, die für den Stillstand verantwortlich sind, treffen dann die Entscheidungen über den Fortschritt. Andererseits muss das Regionalmanagement als «Türöffner» auch in die Institutionen der «alten Eliten» eingebunden sein. Letzteres gewährleistet die erforderliche Legitimität und Akzeptanz bei den Machtpromotoren einer Region.

Regional Governance bedingt letztendlich auch die Zusammenführung von Akteuren mit unterschiedlichen Handlungslogiken und Interessen. In der Tourismusentwicklung spielt häufig der öffentliche Sektor die dominierende Rolle. Die Handlungslogik «Markt» scheint oft unterrepräsentiert zu sein. Das Einbinden von Unternehmerinnen und Unternehmern und somit die Integration der marktwirtschaftlichen Perspektive wird als zentrale Aufgabe des Regionalmanagements gesehen. Andererseits verlangt eine ganzheitliche Tourismusentwicklung auch auf Ebene des Destinationsmanagements nach anderen Stellenprofilen. Der Schwerpunkt sollte mehr bei einem destinationsweiten Produkt- bzw. Themenmanagement liegen.

Entscheidend ist, dass die Chancen bzw. der Nutzen einer Kooperation beispielsweise in Form einer effizienten Vermarktung unter einer Destinationsmarke erkannt werden und nicht die interne Konkurrenz unter den Unternehmen bzw. Gemeinden innerhalb einer Destination zu einer Lähmung führt. Interne Konkurrenz kann ein leistungsorientiertes Klima fördern, sie sollte aber nicht stärker sein als etwa das externe Konkurrenzempfinden unter den Destinationen. Im Allgemeinen lässt sich beobachten, dass erfolgreiche Kooperationen weitere Partner anziehen.

## **La «cohésion territoriale» dans le cadre de la Nouvelle politique régionale: perspectives suisses et européennes**

*Erik Gløersen, Frédéric Giraut, Clément Corbineau & Hy Dao, Université de Genève, Département de géographie & GRID*

### **Définition**

La notion de «cohésion territoriale», identifiée comme un des objectifs de l'Union européenne par le traité de Lisbonne, est invoquée dans les débats sur la politique

régionale aussi bien en France qu'en Suisse. La table ronde visait à d'identifier comment elle peut guider une politique régionale qui se réinvente en tant que politique de croissance et politique de développement durable.

Les participants ont d'une part fait valoir les rapports ambivalents entre inégalité territoriale et croissance économique. Du fait notamment de la répartition géographique différenciée des secteurs économiques, plus ou moins dépendants d'économie d'agglomération ou liés à des ressources territoriales, et des écarts de rentabilité entre eux. Poser l'égalité absolue entre les territoires comme objectif de la politique régionale conduirait à des mesures qui conduiraient à des non-sens en termes d'efficacité économique. Cependant, il est avéré que les inégalités deviennent un frein à la croissance lorsqu'elles suscitent des déséquilibres qui limitent les échanges économiques et créent des tensions sociales et politiques. La recherche de la cohésion territoriale consisterait ainsi à trouver un équilibre entre des formes d'inégalité «nécessaire» (par ex. les pôles de croissance et d'innovation forcément en avance sur le reste du territoire, mais censés avoir des effets d'entraînement et de diffusion) et celles qui seraient au détriment du développement social et économique.

D'autre part, la cohésion territoriale présuppose d'après les participants que chaque territoire soit maître de son destin. Cette maîtrise suppose d'un côté que les échelles de prise de décision soient en adéquation avec les échelles fonctionnelles et que la répartition des rôles entre les différents niveaux territoriaux, de la commune au niveau transnational en passant par la région et l'Etat-Nation, permette à tous les acteurs de se sentir autonomes et valorisés dans leurs initiatives. De l'autre, la coordination horizontale entre les acteurs doit permettre l'émergence de projets partagés.

### **Enjeux dans le cadre de la conception et de l'implémentation de la politique régionale**

Ainsi conçue, la poursuite de l'objectif de cohésion territoriale par la politique régionale suppose que l'accent soit mis sur les axes suivants:

- L'encouragement au dialogue et à l'échange entre les acteurs du développement économique local à des échelles appropriées, afin que l'action publique devienne un catalyseur du développement économique par les acteurs privés
- La formulation de lignes directrices claires quant aux formes d'interaction entre les différents types de territoires que l'on entend encourager et sur les inégalités à combattre

Les participants notent cependant qu'une politique mettant l'accent sur les interactions fonctionnelles entre les territoires, et qui cherche à s'appuyer sur celles-ci dans la promotion d'un équilibre territorial, peut être contraire aux intérêts de certaines collectivités territoriales et acteurs. D'une part, une politique se focalisant sur des pôles de compétitivité en général urbain peut favoriser les espaces déjà en avance. D'autre part, les inégalités existantes sont constitutives de «rentes de situation» dont bénéficient certains espaces. La promotion de la cohésion territoriale peut ainsi, en partie tout au moins, être source de conflits et de contestations.

Il est d'autant plus important que les principes et objectifs de la politique régionale soient clairement énoncés, notamment afin d'éviter les soupçons de favoritisme. S'il n'est pas toujours possible de proposer des indicateurs chiffrés sur lesquels on pourrait s'appuyer dans les processus de prise de décision, ils peuvent néanmoins être d'un recours précieux pour identifier les situations de déséquilibre. Les indicateurs démographiques sont souvent de bons révélateurs synthétiques de l'équilibre social et économique d'une municipalité ou d'une région, dans la mesure où l'on tient compte du jeu des échelles et de l'évolution des zones d'interaction fonctionnelle.

### **Lien entre politique régionale et autres politiques**

Constatant que le principal impact territorial de l'action publique résulte de mesures sectorielles, les participants estiment que la politique régionale pourrait se focaliser plus encore sur la formulation de principes et d'objectifs territoriaux. La finalité serait que les actions publiques puissent être évaluées plus systématiquement en fonction de leur effet sur l'équilibre et l'harmonie territoriale. L'adoption de la notion de cohésion territoriale comme objectif politique supérieur peut contribuer à assoir la légitimité d'une telle démarche dans le cadre de la politique régionale.

---

D'autre part, les liens entre la politique régionale et les autres politiques ayant une dimension territoriale ont été mis en avant. Les projets territoriaux, la politique agricole et la politique d'agglomération sont ainsi autant de sources de financement potentielles pour les acteurs régionaux. Le principe de cohésion territoriale pourrait inspirer une meilleure prise en compte de l'effet conjoint de ces politiques.