

Dossier

# formation regiosuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional



séminaire

## Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010  
Kartause Ittingen, TG

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



# Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010  
Kartause Ittingen, TG

## MARDI 14 SEPTEMBRE

- 10.00 Accueil
- 10.30 Bienvenue et introduction  
Stefan Suter et François Parvex, regiosuisse
- 10.45 Coopérations entre territoires: effet de mode ou décision rationnelle ?  
Maurizio Michael, manager régional, Regione Bregaglia
- 11.10 Les facteurs de succès des coopérations entre territoires: quelques expériences faites à l'étranger  
Doris Wiederwald, consultante, ÖAR-Regionalberatung GesmbH
- 11.35 Brève discussion
- 11.45 Espaces fonctionnels comme unité spatiale pertinente pour des coopérations entre territoires: perspective sur la deuxième phase de mise en œuvre de la NPR  
Martin Stokar, responsable du Système de connaissances Nouvelle politique régionale, SECO
- 12.10 Alpes vaudoises: émergence d'une destination touristique unique  
Philippe Solms, chef de projet diversification touristique, CITAV
- 12.35 Brève discussion
- 12.45 Repas de midi
- 14.45 Coopérer concrètement! Perspectives de la psychologie économique  
Prof. Dr Hartmut Schulze et Prof. Dr Christoph Clases, Haute école pour la psychologie appliquée FHNW
- 15.00 Partie interactive: coopérer de manière efficace dans le cadre de la NPR  
(y compris pause café)

17.30 Clôture de la journée

19.15 Apéritif

20.00 Repas du soir

## MERCREDI 15 SEPTEMBRE

- 08.30 Sessions parallèles 1<sup>ère</sup> volée :
  - Flexibilité et coopération comme éléments de mise en œuvre des programmes NPR :  
Expériences faites par la Conférence des directeurs de l'économie publique de Suisse romande et le programme autrichien Leader
  - Lancer des projets de coopération :  
Structure, forme juridique, clé de répartition financière. Que pouvons-nous apprendre d'INTERREG?
  - Mesurer l'avantage pour l'économie régionale :  
Méthode et mise en œuvre.  
Expériences dans le cadre du projet «CEWAS» et de la Région du Nord vaudois (ADNV)
  - Utiliser les nouvelles technologies pour la collaboration :  
Plateformes online, réseaux sociaux et autres. Expériences faites dans le cadre du projet «Comunis»
- 10.00 Pause café
- 10.45 Sessions parallèles 2<sup>ème</sup> volée :
  - Sessions : cf. volée 1 – Les sessions ont lieu deux fois, afin que les participants puissent en suivre deux.
- 12.15 Observations concernant ce séminaire et clôture
- 12.30 Buffet

**formation-regiosuisse-Tagung: « Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen »  
 Séminaire formation-regiosuisse: « Développement régional grâce aux coopérations entre territoires »**

**Kartause Ittingen (TG), 14.–15.9.2010**

**Liste der Teilnehmenden / Liste des participant(e)s**

Name / Nom	Vorname / Prénom	Firma, Institution / Entreprise, institution	Funktion / Fonction	Adresse / Adresse	PLZ / NP	Ort / Localité
Bonderer	Kristin	regiosuisse / PLANVAL	Leiterin Kommunikation regiosuisse / Stv. Geschäftsleiterin PLANVAL	Laupenstrasse 20	3008	Bern
Brandenburger	Urs	branden.	Berater / Moderator	Salletstrasse 14	7203	Trimmis
Brunner	Roger	Planteam S AG	Raumentwicklung, Städtebau und Geoinformation	Bahnhofstrasse 19a	6203	Sempach-Station
Dobler	Anita	Wirtschaftsförderung Kanton Solothurn		Untere Sternengasse 2	4509	Solothurn
Duhem	Valentine	Groupement suisse pour les régions de montagne (SAB)		Case postale 7836	3001	Berne
Edelmann	Gioia	Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)		Mühlestrasse 2	3003	Bern
Egli	Heinz	Regionalplanungsgruppe Frauenfeld	Geschäftsführer	Schlossmühlestrasse 3	8501	Frauenfeld
Fäh	Adolf	Holz Toggburg AG	VR-Präsident	Hofstettenstrasse 11	9125	Brunnaden
Fetz	Ursin	HTW Chur	Institutsleiter	Comercialstrasse 22	7000	Chur
Frömlt	Hubert	Amt für Raumplanung des Kantons Thurgau	Stv. Amtschef	Verwaltungsgebäude	8510	Frauenfeld
Giezendanner	Urs	regiun surselva	Anlaufstelle Regionalentwicklung	Via Centrala 4	7130	Ilanz
Gisler	Roy	Guidle AG	Inhaber und Partner	Schutzengelstrasse 57	6340	Baar
Häne	Jasmin	Region Appenzel AR – St. Gallen – Bodensee	Projektleiterin	Blumenbergplatz 1	9000	St. Gallen
Hilfiker	Martin	Regione Mesolcina	Regionalentwickler	Centro Regionale dei Servizi	6535	Roveredo
Himmel	Wolfgang	translake gmbh	Geschäftsführer	Obere Laube 53	D-78462	Konstanz
Holke	Tilman	rawi	Projektleiter Regionalpolitik	Murbacherstrasse 21	6002	Luzern
Hollenstein	Karin	BHAtteam Ingenieure AG	Raumplanerin	Breitenstrasse 16	8501	Frauenfeld
Hoppler	Fritz	Die Regionen GR	Geschäftsführer	Bröl 25	7546	Ardez
Hörler	Marco	Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden	Projektmitarbeiter, Regionalentwickler	Grabenstrasse 1	7001	Chur



**formation-regiosuisse-Tagung: « Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen »**  
**Séminaire formation-regiosuisse: « Développement régional grâce aux coopérations entre territoires »**

**Kartause Ittingen (TG), 14.–15.9.2010**

Name / Nom	Vorname / Prénom	Firma, Institution / Enterprise, institution	Funktion / Fonction	Adresse / Adresse	PLZ / NP	Ort / Localité
Imoberdorf	Bernhard	RW Oberwallis	Projektleiter	Kehrstrasse 12	3904	Naters
Jacot-Descombes	Caroline	IDHEAP	Assistante Doctorante	Quartier Unil Mouline	1015	Lausanne
Kauer	Michael	SGH	Leiter Beratung	Gartenstrasse 25	8027	Zürich
Kollbrunner	Sabine	SECO Regional- und Raumordnungspolitik	Zuständige für INTERREG	Effingerstrasse 27	3003	Bern
Kopp	Margrit	Regionalentwicklungsverband Nidwalden & Engelberg	Präsidentin / Geschäftsführerin	Dorfplatz 7a	6371	Stans
Lamla	Rabea	HSLU Wirtschaft		Zentralstrasse 9	6002	Luzern
Luger	Karin	Kairin Luger		Blaufahnenstrasse 6	8001	Zürich
Marcozzi	Marco	Regione Malcantone	Coordinatore	CP 18	6986	Novaggio
Mariétan	Georges	Chablais Région	Manager	Pl. Centrale 3	1870	Monthey
Marthaler	Ralph	Reformierte Kirchen Bern-Jura-Solothurn		Schwarztorstrasse 20, PF 6051	3001	Bern
Martinelli	Reto	Gemeindeentwicklung Luthern	Projektleiter NRP-Pilotprojekt Gemeindeentwicklung am Beispiel der Gemeinde Luthern	Gemeindehaus Wölfen	6156	Luthern
Martinez	Fernando	Amministrazione Pubblica, Sez. Promozione Economica	Consulente economico	Viale Stefano Francini 17	6500	Bellinzona
Modoux	Michel	regiosuisse / PLANVAL	Teammitglied regiosuisse / Projektleiter PLANVAL	Laupenstrasse 20	3000	Bern
Nonella	Luca	Canton Ticino	Consulente Economico	Viale S. Francini 17	6501	Bellinzona
Obrist	Robert	Forschungsinstitut für biologischen Landbau, Frick	Projektleiter	Ackerstrasse	5070	Frick
Odermatt	Josef	Regionalverband Rigi – Mythen	Projektleiter	Mättliweg 6	6353	Weggis
Odiet	Muriel	Bundesamt für Raumentwicklung (ARE)	Wissenschaftliche Mitarbeiterin		3003	Bern
Pirat	Alain	Etat de Genève	Directeur des affaires extérieures – DARES	Henri-Fazy 2, CP 3984	1211	Genève
Reynard	Vincent	Etat du Valais	Case manager	Rue St-Théodule	1951	Sion
Rohner	Stefanie	Wirtschaftsförderung Kanton SH	Geschäftsführerin RgE-Geschäftsstelle	Herrenacker 15	8200	Schaffhausen
Roos	Guido	Region Luzern West	Projektleiter NRP	Postfach	6110	Wolhusen

**formation-regiosuisse-Tagung: « Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen »  
 Séminaire formation-regiosuisse: « Développement régional grâce aux coopérations entre territoires »**

**Kartause Ittingen (TG), 14.–15.9.2010**

Name / Nom	Vorname / Prénom	Firma, Institution / Entreprise, institution	Funktion / Fonction	Adresse / Adresse	PLZ / NP	Ort / Localité
Rueggesser	Elisabeth	Association régionale du Lac	Directrice	Pestalozzistrasse 12	3280	Morat
Sahli	Dieter	Regionalfachstelle Thurgau		Zürcherstrasse 183	8510	Frauenfeld
Scheuber	Josef K.	Genossenschaft Regionen Sprinz-Route	Erlebnismanager Natur – Geschäftsleiter	Postfach 990	7371	Stans
Schiess	Ruedi	SECO Regional- und Raumordnungspolitik	Ressortleiter	Effingerstrasse 27	3003	Bern
Schmidt	Stephan	Universität Basel, Programm Nachhaltigkeitsforschung	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Klingelbergstrasse 50	4056	Basel
Schridde	Christiane	Studentin der Universität Hamburg		Weinberglistrasse 61	6005	Luzern
Schwarzenbach	Roger	Schweizerische Hochschule für Landwirtschaft	Dozent	Länggasse 85	3052	Zollikofen
Steiger	Urs	regiosuisse / steiger texte, konzepte, beratung	Redaktor regioS / Geschäftsleiter	Pilatusstrasse 30	6003	Luzern
Stettler	Michael	Impuls AG	Projektleiter	Seestrasse 2	3600	Thun
Stutz	Hans Peter	Idee Seetal AG	Geschäftsleiter	Bellevuestrasse 27	6280	Hochdorf
Thalmann	Esther	Pro Zürcher Berggebiet	Projektleiterin	Heinrich Gujerstrasse 20	8494	Bauma
Thévoz	Laurent	CEAT	Collaborateur scientifique	BP, Poste 16	1015	Lausanne
Turkier	Yannick	Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie	Wissenschaftlicher Assistent	Delfterstrasse 34	5004	Aarau
Vivone Beausire	Maria	RUN		Av. L-Robert 36	2301	La Chaux-de-Fonds
Vuilleumier	Benedict	Kanton Appenzel Innerrhoden – Wirtschaftsförderung	Leiter	Marktgasse 2	9050	Appenzell
Walter	Gerhard	Kanton Wallis	Wissenschaftlicher Mitarbeiter	Rue St-Théodule	1950	Sitten
<b>Classes</b>	Christoph	Fachhochschule Nordwestschweiz		Riggenbachstrasse 16	4600	Olten
Gasser	Mireille	arcjurassien.ch	Secrétaire générale	Rue de la Paix 13	2300	La-Chaux-de-Fonds
Heeb	Johannes	regiosuisse / seecon gmbh	Stv. Geschäftsleiter regiosuisse / Senior Partner seecon gmbh	Bahnhofstrasse 2	6110	Wolhusen

**Referentinnen und Referenten / Intervenantes et intervenants**

**formation-regiosuisse-Tagung: « Regionale Entwicklung dank gebietsübergreifender Kooperationen »  
 Séminaire formation-regiosuisse: « Développement régional grâce aux coopérations entre territoires »**

**Kartause Ittingen (TG), 14.–15.9.2010**

Name / Nom	Vorname / Prénom	Firma, Institution / Entreprise, institution	Funktion / Fonction	Adresse / Adresse	PLZ / NP	Ort / Localité
Joos-Widmer	Niklas	Amt für Umweltschutz Uri	Akad. Sachbearbeiter	Klausenstrasse 4	6460	Aldorf
Leu	Christine	Association pour le Développement du Nord Vaudois (ADNV)	Coordinatrice régionale	Place de la Tannerie 3	1400	Yverdon-les-Bains
Michael	Maurizio	Regione Bregaglia / regiosuisse	Operatore per lo sviluppo regionale / Teammitglied regiosuisse	Via principale 10	7608	Castasegna
Schulze	Hartmut	Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Angewandte Psychologie	Dozent	Riggenbachstrasse 16	4600	Oltén
Solms	Philippe	CITAV – Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises	Chargé de mission	Maison de Commune	1863	Le Sépey
Steurer	Peter	Regionalentwicklung Vorarlberg	Projektmanagement und Kommunikationsdesign	Hof 19	6861	Alberschwende
Stokar	Martin	SECO Regional- und Raumordnungspolitik	Leiter Wissenssystem NRP	Effingerstrasse 27	3003	Bern
Wiederwald	Doris	ÖAR-Regionalberatung GesmbH	Beraterin	Fichtegasse 2	A-1010	Wien
<b>Moderation und Veranstaltungsmanagement / Modération et organisation</b>						
Abgottspon	Marie-Christin	regiosuisse / PLANVAL	Teammitglied regiosuisse / Projektleiterin PLANVAL	Hofjistrasse 5	3900	Brig
Bellwald	Sebastian	regiosuisse / PLANVAL	Geschäftsleiter regiosuisse / Geschäftsleiter PLANVAL	Hofjistrasse 5	3900	Brig
Lowiner	Geri	regiosuisse / PLANVAL	Teammitglied regiosuisse / Projektleiter PLANVAL	Laupenstrasse 21	3008	Bern
Parvex	François	regiosuisse / SEREC	Teammitglied regiosuisse / SEREC	Via Battaglioni	6950	Tesserede
Suter	Stefan	regiosuisse / ECOPLAN	Leiter formation-regiosuisse / Partner ECOPLAN	Thunstrasse 22	3005	Bern
Werner	Sarah	regiosuisse / ECOPLAN	Teammitglied regiosuisse / Consultant ECOPLAN	Thunstrasse 22	3005	Bern

## Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 et 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

### Liste des intervenantes et intervenants

#### Maurizio Michael

Regione Bregaglia, regiosuisse



michael@puntobregaglia.ch

Maurizio Michael a été enseignant à l'école primaire de Vicosoprano de 1991 à 2000. Durant cette période il a participé activement au Progetto Poschiavo (projet de formation et de développement territorial) pour lequel il a suivi des formations supplémentaires et assumé le rôle de coordinateur local pour le Val Bregaglia. A partir de 2001 il a abandonné l'enseignement pour se consacrer à temps complet au développement territorial dans le cadre du projet movingAlps. Il est indépendant depuis 2008 et s'occupe avant tout de la Nouvelle politique régionale au niveau local et national. Il a été syndic de la commune de Castasegna de 2005 à 2009 et par fonction membre du comité de coordination pour la fusion des communes et du conseil de transition de la commune de Bregaglia. Il a été élu député au Grand Conseil grisons en 2010.

#### Doris Wiederwald

ÖAR-Regionalberatung GesmbH



wiederwald@oear.co.at

Consultante à l'ÖAR-Regionalberatung GesmbH depuis 2006. Spécialisée dans les domaines du développement, de la mise en œuvre et de l'accompagnement de projets et de réseaux transfrontaliers et transnationaux, et dans l'évaluation de projets de la politique régionale de l'UE et de coopération au développement. Thématiques prioritaires : développement durable des régions de montagnes, environnement et tourisme.

Madame Wiederwald a auparavant longtemps travaillé au Point de contact national INTERREG III B Espace alpin et au CADSES auprès de la Conférence autrichienne d'organisation du territoire (ÖROK) et y a accompagné la planification et la mise en œuvre de projets de coopération dans les Alpes et en Europe de l'est. Elle s'est aussi occupée des agendas de la Convention alpine. Auparavant Madame Wiederwald a travaillé pour le Centre de réseau Ostschweiz du programme INTERREG III A Alpes rhénanes–Lac de Constance–Haut-Rhin au niveau du programme et des projets, pour l'Agenda 21 du Lac de Constance et à la Convention alpine comme observatrice pour l'ARGE-ALP.

Madame Wiederwald a étudié les sciences de l'environnement aux universités de Graz et de Reykjavik, avec comme branches principales la géographie économique, touristique et de la politique de développement, et comme branches secondaires l'économie et les langues.

### **Martin Stokar**

Responsable du Système de connaissances NPR, SECO



[martin.stokar@seco.admin.ch](mailto:martin.stokar@seco.admin.ch)

Martin Stokar est responsable du Système de connaissances Nouvelle politique régionale au SECO. Il a terminé en 1983 ses études de géographie à l'Université de Zurich avec comme spécialisation la géographie économique puis suivi une formation postgrade dans le domaine des études régionales et urbaines à l'Université de Sussex (GB). Après un stage au bureau de la planification urbaine de Zurich il a été engagé en 1986 par la Région Thal, à l'époque région LIM, dans le Canton de Soleure. Il y est resté actif pendant 17 ans, dont 13 comme directeur. En parallèle il a suivi une autre formation postgrade en économie et direction d'entreprise à la Haute école technique et d'architecture de Berne. Il est actif au SECO depuis 2003 comme responsable de la direction stratégique de regiosuisse, et s'y occupe de conception politique et de la gestion de thèmes particuliers.

### **Philippe Solms**

Projet diversification touristique, CITAV



[philippe.solms@chablais.ch](mailto:philippe.solms@chablais.ch)

Après une première période professionnelle durant laquelle il a notamment collaboré à des projets concernant l'espace public, Philippe Solms a élargi ses compétences aux problématiques de développement économique. A ce titre, il a été employé dans diverses structures, dont le Service cantonal du développement durable à Genève, et a assumé des missions touchant aussi bien à des enjeux socioéconomiques qu'environnementaux. En novembre 2008, il a été engagé par la Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises (CITAV) pour promouvoir la mise en œuvre de sa stratégie de développement.

### **Prof. Dr. Hartmut Schulze**

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW



[hartmut.schulze@fhnw.ch](mailto:hartmut.schulze@fhnw.ch)

Hartmut Schulze, Prof. Dr. phil., a étudié la psychologie aux Universités de Marburg et de Hambourg. Pendant son passage comme collaborateur scientifique à l'Institut de psychologie du travail et de l'organisation de l'Université de Hambourg il a fait son doctorat sur « le travail dirigé par l'expérience et son soutien ». De 1999 à 2006 il a travaillé chez Daimler SA dans le laboratoire « IT for Engineering », d'abord comme collaborateur scientifique puis comme chef de l'équipe « Psychologie et Engineering ». Il est depuis 2007 professeur à la Haute école de psychologie appliquée d'Olten avec comme thèmes prioritaires la « coopération globale et virtuelle » et la « coopération entre organisations ». Il est responsable de l'« Institut de recherche et développement sur les coopérations » (ifk) depuis septembre 2010.



**Prof. Dr. Christoph Clases**

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW



christoph.clases@fhnw.ch

Après l'apprentissage d'un métier manuel, le Prof. Dr. Christoph Clases a étudié la psychologie, la philosophie et les langues à l'Université de Hambourg. Il a fait son doctorat à l'Université libre de Berlin, enseigné et fait de la recherche à l'Université technique de Hambourg-Harburg, à celle de Kiel, à l'EPF de Zurich de même qu'aux Universités de Zurich et de St. Gall. Christoph Clases est responsable depuis 2004 de la mise sur pied de la Haute école de psychologie appliquée FHNW qui compte actuellement environ 40 collaborateurs/trices. Il y a dirigé de 2006 à 2010 l'Institut de recherche et développement sur les coopérations (ifk). Christoph Clases est partenaire chez AOC AG Zurich depuis 2009.

**François Parvex**

regiosuisse, SEREC



francois.parvex@regiosuisse.ch

François Parvex est ingénieur civil de l'EPF Lausanne, agronome de l'EPF Zurich et a réalisé un cours postgrade de management à l'IMD Lausanne. Après avoir travaillé dans la planification et la réalisation d'installations de gestion énergétique des bâtiments, il a été manager régional et promoteur économique. Il est depuis plus de dix ans consultant en développement et marketing régional chez SEREC et travaille sous mandat pour regiosuisse.

**Mireille Gasser**

arcjurassien.ch



mireille.gasser@ne.ch

Diplômée en relations internationales de l'Institut des Hautes Etudes Internationales de Genève.

Secrétaire générale d'arcjurassien.ch. A ce titre, Mireille Gasser est en charge du secrétariat suisse de la Conférence TransJurassienne et fonctionne également comme Coordinatrice régionale INTERREG pour l'Arc jurassien.



**Niklas Joos**

Amt für Umweltschutz Uri



niklas.joos@ur.ch

Niklas Joos-Widmer, est marié et père de trois enfants. Il a étudié les sciences de l'environnement à l'EPFZ et travaille depuis 2004 au service de l'environnement du Canton d'Uri.

**Dr. Johannes Heeb**

regiosuisse, seecon international



johannes.heeb@seecon.ch

Le Dr. Johannes Heeb, géographe, est l'initiateur du projet CEWAS. Il est directeur adjoint du Centre du réseau du développement régional suisse – regiosuisse, créé sous mandat du Département fédéral de l'économie publique. Il est administrateur délégué de seecon international ainsi que Développeur de projets et accompagnateur de processus depuis 1985 dans les domaines du développement régional durable et de la gestion durable des ressources en Suisse et à l'étranger.

**Christine Leu**Association pour le Développement  
du Nord Vaudois

cl@adnv.ch

Depuis 2000 Christine Leu est coordinatrice régionale à l'Association pour le Développement du Nord Vaudois (ADNV), basée à Yverdon-les-Bains, qui regroupe 80 communes et plus de 250 entreprises. Christine Leu s'occupe principalement des secteurs de l'aménagement du territoire, des transports, de l'énergie et des finances publiques.

Autres activités : présidente de SEREC, membre du Conseil de la VLP-ASPAN, membre du comité du SAB.

**Peter Steurer**

Regionaleentwicklung Vorarlberg



[peter.steurer@telesis.eu](mailto:peter.steurer@telesis.eu)

Peter Steurer est diplômé en « interMedia – conception, mise en forme et réalisation de solutions de communication intermédiaire » à la Haute école du Vorarlberg et travaille depuis 2004 chez Telesis dans le domaine du développement régional. Il s'y occupe de gestion de projets régionaux et transnationaux avec mise en œuvre des nouveaux médias. Monsieur Steurer participe aussi à la réalisation de la plateforme [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch). Il est responsable de la page web et de l'outil de management de projet pour le projet INTERREG IV B COMUNIS.

# formation regioouisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

## « Coopérations entre territoires : effet de mode ou décision rationnelle ? »

Maurizio Michael, Regione Bregaglia

## Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

## Coopérations entre territoires: Effet de mode ou décision rationnelle?



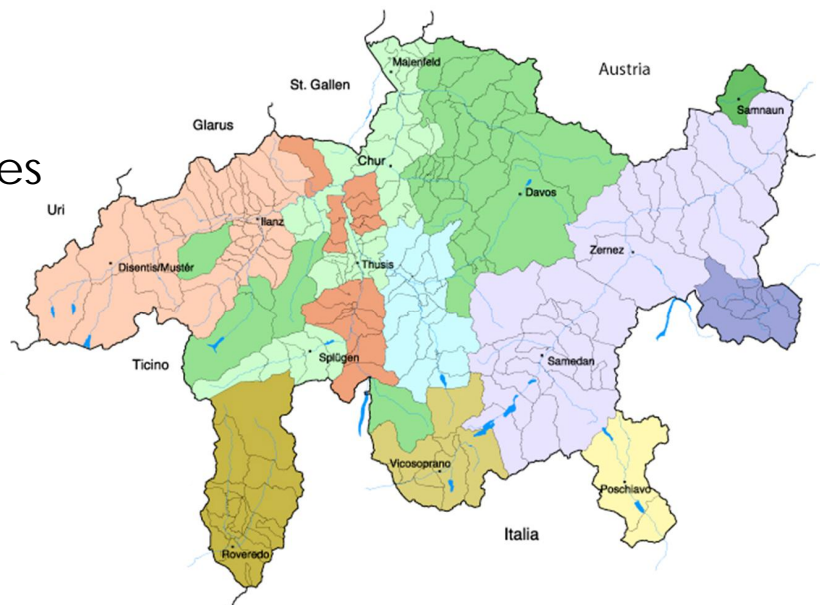
Ittingen, 14.09.2010

1/20

## Canton des Grisons Diversité, contrastes, contradictions, ...

Des différences  
marquées entre les  
régions

Des attentes  
diverses



2/20

## Premières expériences avec la NPR dans les Grisons

Nombre de projets NPR plutôt modeste

Difficile implication de l'économie

Toutes les régions n'ont pas de projets NPR

Les projets entre territoires sont rares et presque uniquement réalisés dans le domaine Interreg

Valeur accordée à Interreg plutôt faible

3/20

## Questions critiques

Sommes-nous organisés correctement?

L'environnement et les structures sont-ils en adéquation?

Les projets actuels correspondent-ils à nos attentes?

Comment faire pour que les projets aient plus d'impact?

4/20

## Mesures

Réorganisation du MR- Nouvelles unités territoriales (collaboration requise)

5 managers régionaux à plein temps (évtl. répartition thématique)

Introduction d'un fonds pour le développement régional (financement annuel de CHF 40'000 – 60'000 par unité territoriale)

5/20

## Mesures canton des Grisons

Le but est...

de professionnaliser le MR (évtl. aussi avec des thèmes prioritaires)

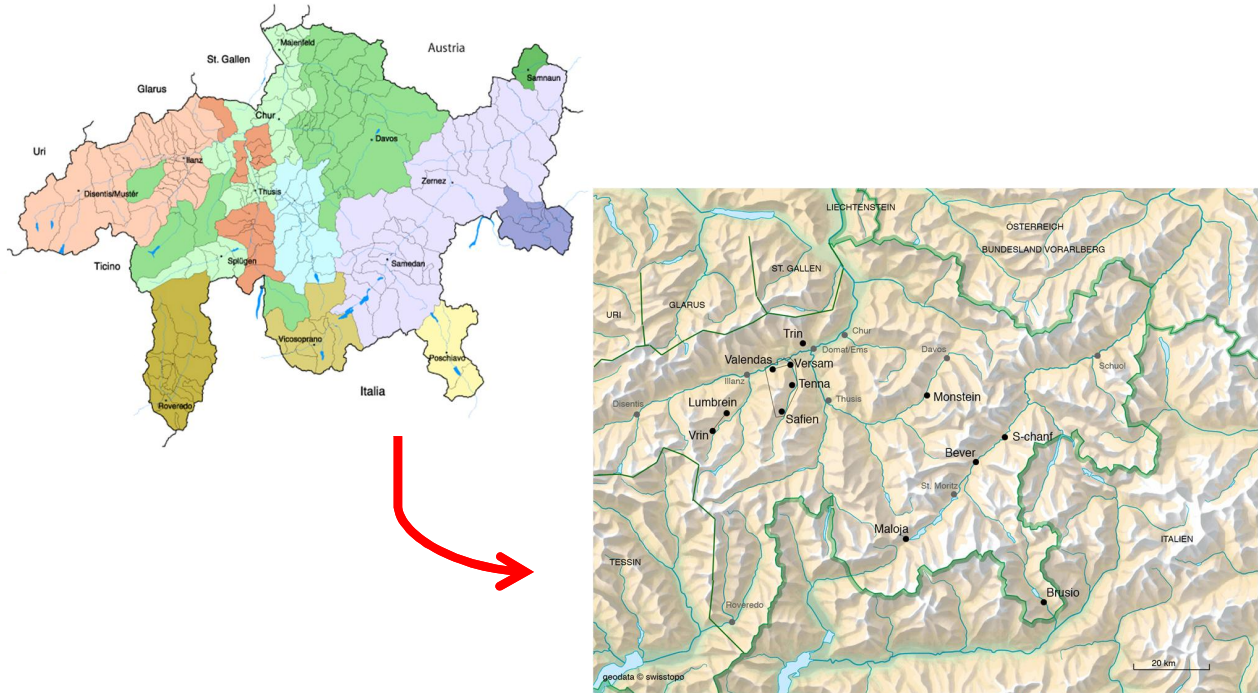
de promouvoir la collaboration, le travail en réseau et la coopération

de promouvoir des projets régionaux/suprarégionaux

6/20



## Penser aussi transfrontalier



7/20

## Coopération au-delà des frontières cantonales

Qui prend l'initiative?

Quels instruments?

Quelles structures?

Faut-il des structures?

8/20

## Expériences de coopération

### Projets internes

Prestations de base, plateformes,  
systèmes de prestations et de formation:  
*Rundholzmarkt GR, Graubünden Bike,  
Cesm Nanomedizin, Espo Valposchiavo 09, ...*

### Projets transfrontaliers

Divers projets dans le domaine Interreg IV  
A/B  
Autres projets transfrontaliers  
*Centro tecnologico e formativo del legno*

9/20

## Expériences de coopération

### Quels projets font-ils défaut?

Des projets globaux visant à renforcer  
les conditions cadres pour l'économie  
régionale

Amélioration de la collaboration entre  
les régions et les cantons

Amélioration de la collaboration entre  
les entreprises

10/20

## Comment les coopérations sont-elles possibles?

Y a-t-il des obstacles? Si oui, lesquels?

Peur de perdre le potentiel concurrentiel  
Peur de gaspiller du temps et de l'énergie  
Manque de volonté politique  
Manque d'organes supraterritoriaux

Comment peut-on contourner les obstacles?

Planification générale  
Mise en place de plateformes de discussion  
orientées vers des thèmes

Les bonnes personnes aux bons endroits  
Il faut de la patience et des expériences positives

11/20

## Le développement régional est-il également une concurrence entre les régions?

Que voulons-nous en fait de la politique régionale?

Du point de vue de la Confédération et des cantons:

renforcer les régions  
assurer l'avenir des régions  
réduire les disparités régionales

Les régions rurales doivent également pouvoir apporter une contribution au développement et au bien-être général en Suisse

12/20

## Concurrence

Par concurrence, on entend la volonté de deux ou plusieurs personnes, resp. groupes, de tendre vers un but, le degré d'atteinte du but plus élevé de l'un impliquant en général un degré d'atteinte du but moins élevé de l'autre ou des autres.

13/20

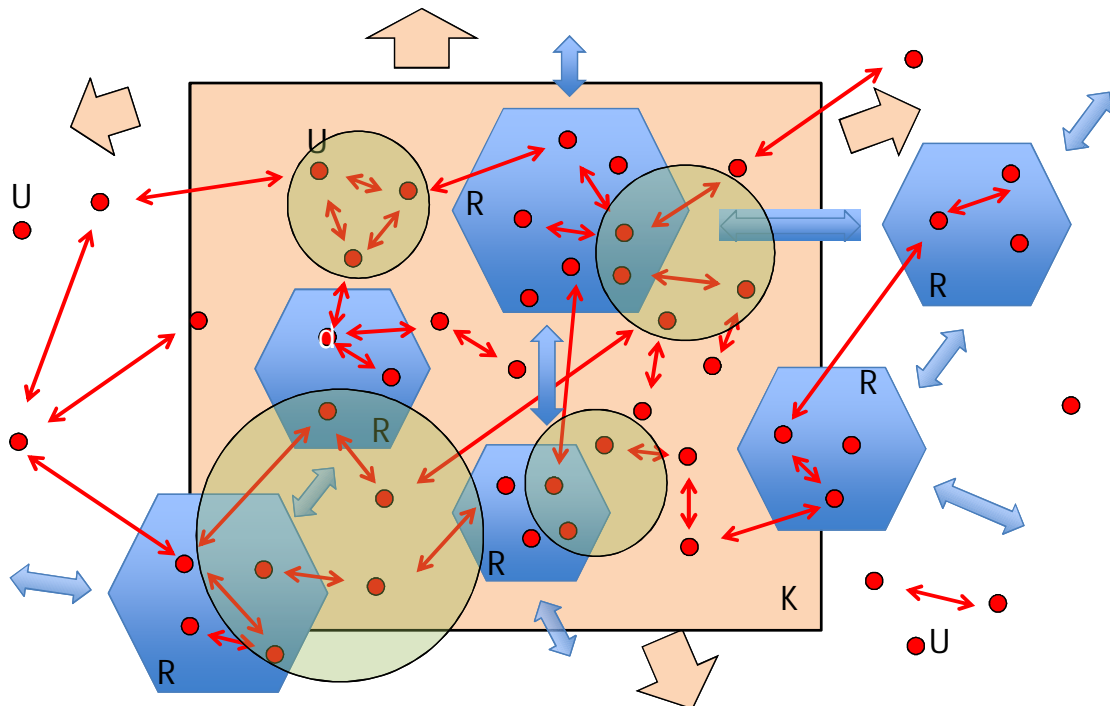
## Coopération

La coopération est la mise en commun d'actions de deux ou plusieurs personnes/systèmes, de telle sorte que les effets de ces actions génèrent un bénéfice pour toutes les personnes, resp. les systèmes impliqués.

La coopération est également la collaboration entre des entreprises "en général juridiquement et économiquement" indépendantes en vue d'augmenter la compétitivité commune.

14/20

## Interaction concurrence-coopération



15/20

## Les formes de coopération les plus judicieuses

Projets communs entre des régions voisines  
("entre territoires") – espaces fonctionnels

Projets entre partenaires  
géographiquement éloignés ("orientés vers  
les compétences")

Projets globaux ("orientés vers les  
prestations")

16/20

## Résumé (1)

Les coopérations entre territoires ne sont pas un effet de mode!

Elles renforcent l'économie régionale

Elles représentent de nouvelles possibilités de développement

Elles soutiennent les entreprises

Elles renforcent la collaboration entre les entreprises

17/20

## Résumé (2)

Les coopérations entre territoires doivent être résolument encouragées!

Par la collaboration dans et entre les régions/cantons

Par la mise en place d'instruments ciblés

Par un travail spécifique aux différents niveaux de la part des autorités

18/20



## Résumé (3)

Les structures (principalement les structures mentales) doivent être adaptées!

Surpasser les obstacles culturels

Émergence et mise en œuvre d'une nouvelle volonté politique

De nouvelles structures plus flexibles et plus solides doivent émerger (suprarégionales, transfrontalières, liées à des projets, ...)

19/20

Merci de votre attention!



20/20



# formation **regio**uisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

## « Les facteurs de succès des coopérations entre territoires : quelques expériences faites à l'étranger »

Doris Wiederwald, ÖAR Regionalberatung GesmbH

### Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

## Facteurs de succès des coopérations entre territoires – Expériences de l'étranger



Doris Wiederwald  
ÖAR Regionalberatung  
GesmbH

14.9.2010

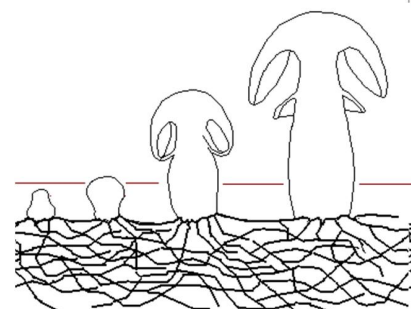
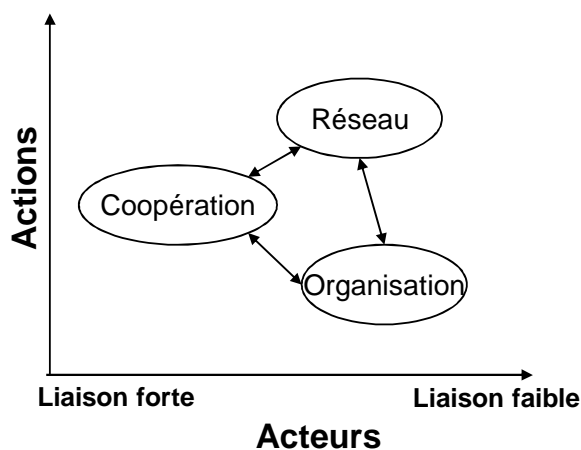
## Coopération, réseau, organisation – une clarification

⇒ Pas de distinction claire

⇒ Trois „états d'agrégation“ des systèmes sociaux

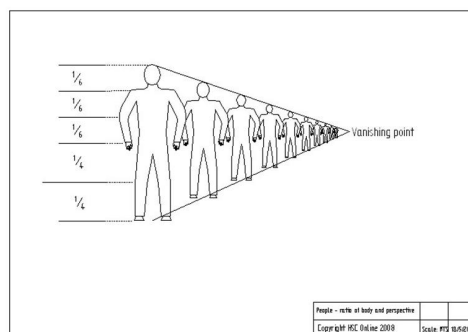
liens faibles  
(modèle  
d'interaction  
flexible)

liens forts  
(modèle  
d'interaction  
rigide)



## ⇒ Pourquoi ce constat ?

- Compétence de coopération
- Pilotage de réseau
- Gestion des coopérations



- ⇒ Dans les coopérations entre territoires beaucoup d'aspects sont encore plus importants car on se meut dans un environnement nouveau : conditions cadres, accès, etc.
- ⇒ La coopération entre territoires est plus complexe à mettre en œuvre

# Compétence de coopération

## ⇒ La capacité de coopérer est une compétence sociale

- Confiance
- Transparence
- Parole
- «Pacifisme»
- Orientation vers les solutions
- Plaisir à communiquer
- Capacités personnelles



- ⇒ **Mise en scène de la communication**
  - Communication interne et externe (conférences, fêtes, excursions, bourses de coopération, ateliers, formation, etc.)
  - Appui externe
- ⇒ **Ouverture structurée des réseaux**
  - Diversité d'identités et de structures de propriété
  - Climat de partenariat et délégation de pouvoir pour assurer la capacité de développement et de pilotage
  - Développement des compétences et réflexion pour les échanges
- ⇒ **Orientation service**
  - Promotion de la capacité de coopération des partenaires du réseau
  - Appui à la gestion des projets de coopération

## Gestion des coopérations

- ⇒ **Identification du but**
  - Quelle est la valeur ajoutée, l'avantage de la coopération ?
  - Définition commune claire des buts et résultats attendus de la coopération
  - Réalisme sur les buts à atteindre
  - Ne pas s'en tenir aux résultats (output) – clarifier les processus menant au but (chaîne/logique d'intervention !)
  - Clarification des attentes et intérêts personnels !
  - Moyens nécessaires pour atteindre le but ?





## ⇒ *Choix des partenaires*

- *Du but au partenaire ou du partenaire au but ?*
- *Partenariat pertinent pour atteindre le but*
- *Eviter des partenariats trop étendus*
- *Bâtir sur les réseaux existants*
- *Formel, informel, systématique, selon des critères de choix*
- *Evaluation des forces et faiblesses des partenaires possibles (connaissances, ressources, relations, etc.)*
- *Analyse des potentiels de conflits ?*
- *Expériences personnelles / informations d'autres personnes*
- *Identification des propres moyens*



## ⇒ *Répartition des tâches et des ressources*

- *Consensus sur les mesures nécessaires*
- *Répartition claire des tâches et responsabilités*
- *Calcul clair des ressources*
- *Utilisation des synergies*
- *Indicateurs et jalons*
- *Marges de manœuvres temporelles*
- *Clarification de l'appropriation et de la motivation*
- *Analyse des pouvoirs*



## ⇒ *Intégration dans les régions de coopération*

- *Analyse de l'environnement de coopération*
- *Prise en compte des activités et produits existants*
- *Accord avec les intéressés importants aux différents niveaux*
- *Ancrage de la coopération dans les institutions participantes etc.*



## ⇒ *Création d'une base commune*

- *Spécialement au début : investir dans la confiance, la compréhension et la création de l'équipe (Team-building)*
- *Perception partagée des processus, des buts, de la qualité*
- *Mise en place d'instruments de communication interne dès le début*
- *Développement d'un langage et d'une terminologie communs*



## ⇒ *Accords – force obligatoire et règles du jeu*

- *Accords de partenariat – Memorandum of Cooperation, etc.*
- *Communication interne*
- *Répartition des rôles, des tâches et des responsabilités*
- *Répartition des coûts pour les activités communes*
- *Règles pour les prises de décisions*
- *Contrôles de qualité des prestations partielles*
- *Comportement face aux conflits*
- *Possibilité de rejoindre ou de quitter la coopération*
- *Mise en valeur des résultats*



## ⇒ *Communication efficace*

- *Ressources suffisantes pour la communication dès le début, évtl. Plan de communication*
- *Clarifier les flux d'information internes*
- *Langue de travail commune*
- *Assurer la diffusion des résultats de la coopération aux groupes cibles concernés !*
- *Envisager de sous traiter certaines tâches de communication*



## ⇒ Gestion professionnelle

- Prévoir des ressources suffisantes
- Personnel qualifié pour la gestion de la coopération (y.c. langues et compétences interculturelles)
- Utilisation d'outils de gestion et de suivi adéquats et actuels
- Sous traiter ou engager quelqu'un
- Anticiper la gestion des difficultés et des retards
- Gestion proactive, anticipation dans le pilotage, orientation vers les solutions !
- Evtl. Comité de décision, bureau, etc.
- Structure juridique – oui ou non ?



# Gestion des coopérations

## ⇒ S'observer : une contribution importante au pilotage

- Les projets de coopération sont en général des projets de changement MAIS : le développement va plus loin que le changement !
- Développement, progrès de la coopération
- En tirer des conclusions quant au processus d'apprentissage, aux besoins et possibilités de pilotage !
- Autoévaluation (groupes d'échange d'expériences, bilans de coopérations, etc.)
- Evaluation externe ou appui par des modérateurs



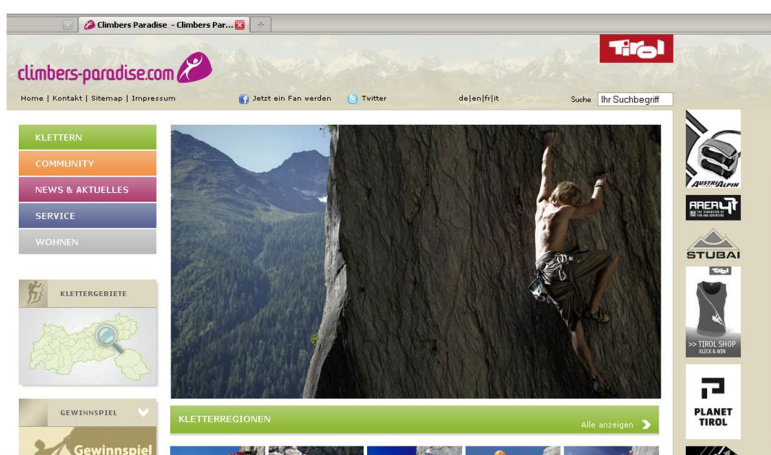


## ⇒ Des structures de promotion claires et utiles

- Se limiter à des directives nécessaires et peu nombreuses
- La coopération entre territoires a besoin de flexibilité
- Sûreté des processus
- Règles de procédures acceptées dans les territoires (directives de la promotion, délais)
- Promotion active des coopérations entre territoires ou frein ?



## Exemple de coopération – Climbers Paradise

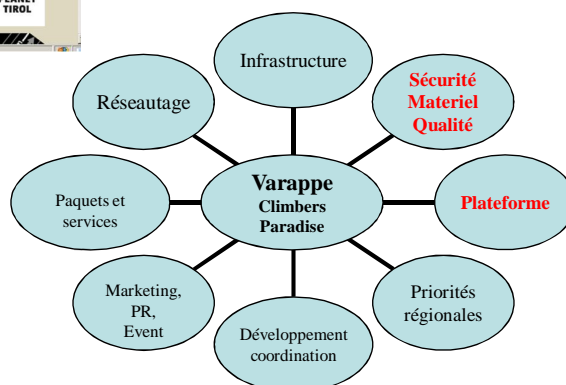


### ⇒ Large partenariat

- 7 managements régionaux
- 19 offices du tourisme
- Différents départements du Tyrol
- Chambre d'agriculture
- Tyrol Promotion
- Associations alpestres
- Guides de montagne, etc.

### ⇒ Promotion

- LEADER
- Etat du Tyrol
- Moyens propres des partenaires



## ⇒ *Facteurs de succès*

- *Temps !! La coopération entre territoires dure plus longtemps, à fortiori si elle est internationale*
- *Bons partenaires avec capacités de coopération, compétences, engagement et confiance mutuelle*
- *But et avantages clairs – Thème porteur*
- *Bonne communication, clarté, ouverture à l'apprentissage et au pilotage*
- *„Personne interface“, leader avec de bonnes facultés de réseautage, empathie et autorité*
- *.... et des structures de promotion et de programme qui apportent un bon soutien !*

# formation **regio**uisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

## « Espaces fonctionnels comme unité spatiale pertinente pour des coopérations entre territoires : perspectives pour la deuxième phase de mise en œuvre de la NPR »

Martin Stokar, Responsable du Système de connaissances  
Nouvelle politique régionale, SECO

### Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

# **Espaces fonctionnels comme unité spatiale pertinente pour des coopérations entre territoires : perspectives pour la deuxième phase de mise en œuvre de la NPR**

Martin Stokar, Responsable du Système de connaissances NPR, SECO

Séminaire „ Développement régional grâce aux coopérations entre territoires“, formation-regiosuisse, 14./15. septembre 2010, Ittingen (TG)



## **Table des matières**

1. Définitions
2. Qualité localisation de la Suisse
3. Des espaces concurrentiels comme base de la compétitivité territoriale
4. Des espaces fonctionnels comme territoires pertinents de coopération
5. Conséquence pour la mise en œuvre de la NPR 2012-15
6. Conclusions et pistes d'action





# 1. Définitions

- Espaces concurrentiels = espaces économiques qui prospèrent grâce aux interactions de différents facteurs (avantages naturels, impôts, densité réglementaire, qualité de l'infrastructure, disponibilité de main d'œuvre qualifiée, entreprises compétitives etc.)
- Coopérations entre territoires = coopérations territoriales ou thématiques. L'exposé se concentre sur les coopérations territoriales, spécialement entre espaces fonctionnels
- Espaces fonctionnels = espaces de vie et d'activités économiques caractérisés par les marchés du travail, les structures de l'habitat, la mobilité et le pendularisme. Ils sont constitués par un ou plusieurs centres et leur périphérie, peuvent concerner différents niveaux territoriaux et dépassent souvent les frontières administratives traditionnelles



# 2. Qualité de localisation de la Suisse

## Compétitivité de la Suisse

<b>Classements / Rankings</b>	WEF (2009–10) IMD (2010)	<b>1</b> (out of 133) <b>4</b> (out of 58)
<b>Investissements directs de l'étranger (FDI)</b>	Inward FDI, capital stock (2006) Per capita	CH: 207 Mrd. USD CH: 27,8 Mio. USD EU-25: 11,7 Mio. USD

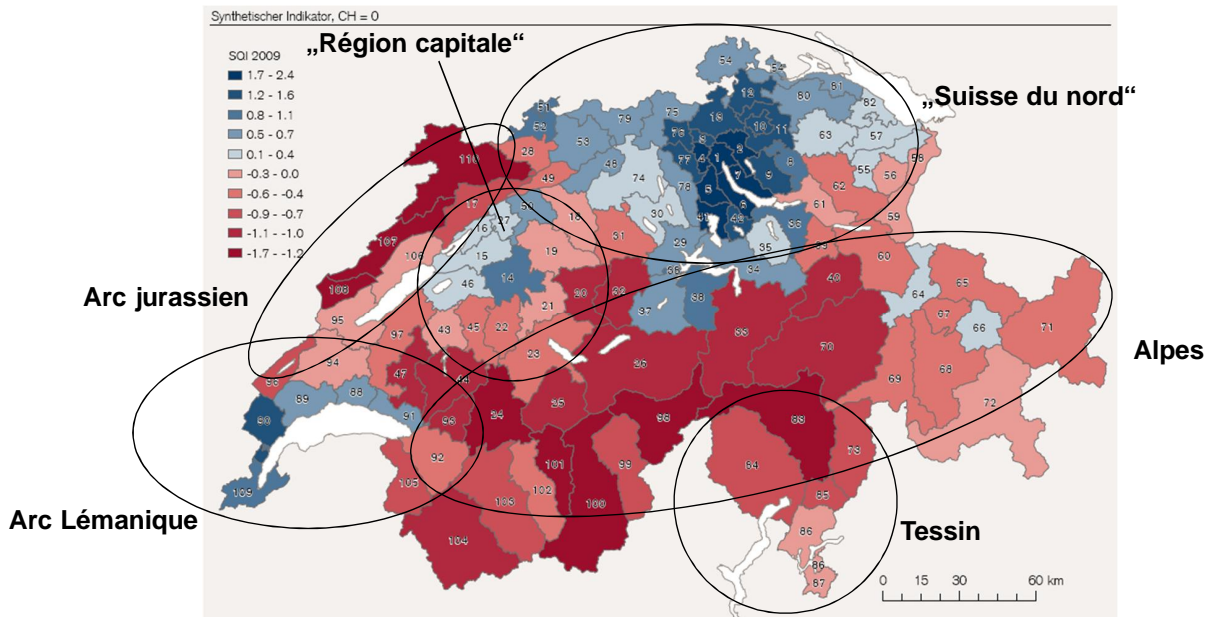
Sources: WEF, IMD, Unctad: World Investment Report 2007; Kalkulation SECO

**Les classements internationaux confirment la forte compétitivité de la Suisse.**



## 2. Qualité de localisation de la Suisse

### Qualité de localisation des régions économiques suisses 2009



Source: Credit Suisse Economic Research, Geostat, compléments personnels

Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen  
SECO/DSRE - M. Stokar

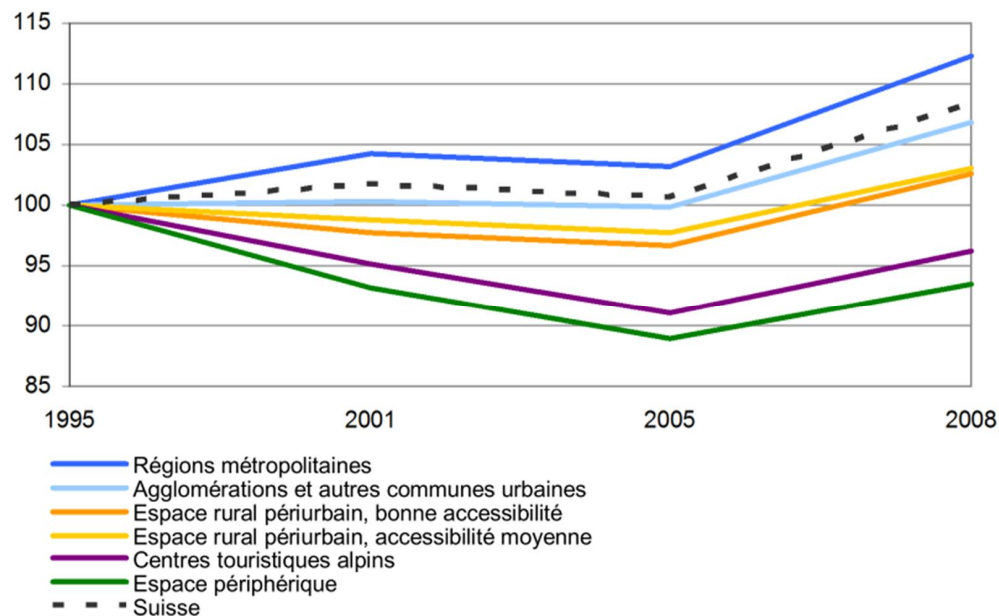
5



## 2. Qualité de localisation de la Suisse

### Qualité de localisation des types d'espaces

Evolution de l'emploi des secteurs I-III (Equivalents plein temps), 1995–2008



Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen  
SECO/DSRE - M. Stokar

6



## 2. Qualité de localisation de la Suisse

### Qualité de localisation des espaces ruraux périphériques

	Niveau			Croissance		
	Puissance économique par habitant	Productivité	Impôt fédéral (Revenu)	Economie	Emploi	Population
GL	●	●	●	○	◐	○
UR	●	◐	◐	◐	◐	◐
JU	◐	◐	◐	●	●	●
TI	◐	●	◐	◐	○	◐
GR	◐	◐	◐	◐	○	◐
BE	○	○	○	◐	○	◐
VS	○	○	◐	○	○	●

Légende: Niveau resp. croissance en comparaison cantonale ○ = bas ◐ = moyen ● = haut  
Les cantons sont classés selon la puissance économique par habitant en 2008.



## 2. Qualité de localisation de la Suisse

### Enseignements

- La Suisse est actuellement très bien positionnée sur le plan international
- La concurrence territoriale devient plus dure
- La compétition entre cantons et communes pour les habitants, les emplois, les investisseurs et les clients/hôtes se renforce
- Différences relativement grosses entre les cantons et évolutions considérables, en particulier au milieu élargi du classement
- Forte attractivité de la Suisse du nord, de l'Arc Lémanique et partiellement de la Région capitale
- Attractivité plutôt faible de l'Arc alpin, de l'Arc jurassien et du Tessin, à l'exception des destinations touristiques et des régions horlogères et microtechniques



### 3. Des espaces concurrentiels comme base de la compétitivité territoriale

- Les espaces concurrentiels sont les moteurs du développement économique
- La capacité concurrentielle d'un espace détermine sa position dans la compétition territoriale indépendamment de son découpage
- La capacité concurrentielle globale de la Suisse dépend de celle des territoires qui la composent → Point de départ de la NPR
- La NPR aide ses zones cibles à valoriser de manière optimale leurs avantages comparatifs
- La compétition territoriale en Suisse se déroule en premier lieu entre les entités administratives, spécialement les cantons et les communes

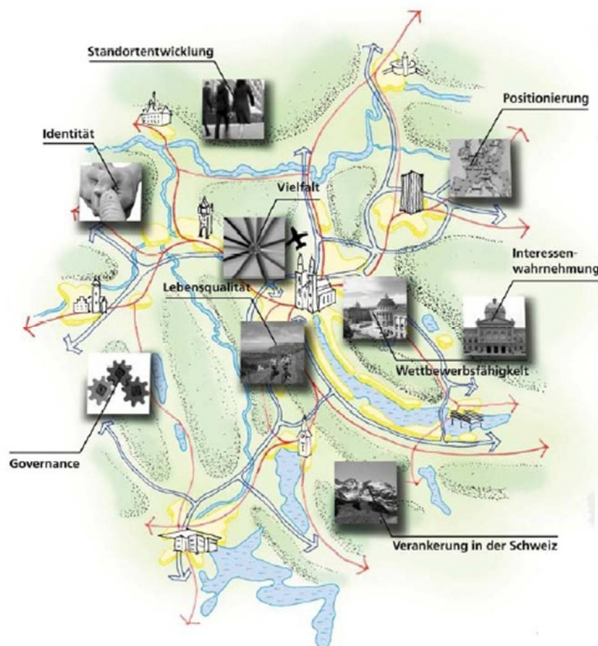


### 3. Des espaces concurrentiels comme base de la compétitivité territoriale

- Lois économiques peu considérées – synergies, économies d'échelle, effets réseaux etc.
- Conséquences possibles : masses critiques non atteintes, inefficiences économiques, utilisation sub optimale du territoire
- Sous espaces tendanciellemment affaiblis et répartition territoriale optimale du travail rendue difficile : chaque région veut tout avoir et tout être
- Il est imaginable que cette situation diminue à long terme la compétitivité internationale de la Suisse
- En conformité avec la NPR il faut apprendre à penser et agir à l'intérieur de territoires alternatifs



## 4. Des espaces fonctionnels comme territoires pertinents de coopération



Source: Metropolitankonferenz Zürich, 2009

- Les espaces de vie et économiques s'en tiennent toujours moins aux frontières administratives comme les Etats, les cantons, régions, districts, communes
- La compétitivité territoriale se base de plus en plus sur les espaces fonctionnels
- Les espaces fonctionnels couvrent les espaces de vie et économiques de la Suisse et leurs interactions de manière plus adéquate que beaucoup de cantons, régions et communes

Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen  
SECO/DSRE - M. Stokar

11



## 4. Des espaces fonctionnels comme territoires pertinents de coopération

- Les espaces fonctionnels ...
  - sont souvent les territoires les plus compétitifs car ils reflètent au mieux les réalités du marché
  - sont des plateformes adaptées à la collaboration stratégique → géométrie variable
  - permettent une répartition territoriale du travail et peuvent inclure aussi des espaces complémentaires (p. ex. les Parcs naturels)
  - aident à faire le pont entre la politique économique et celle de développement territorial (p. ex. Projet territoire Suisse)
- Le concept n'est pas vraiment nouveau → régions MS; espaces fonctionnels fortement agrandis suite aux réflexions sur la mobilité, le développement de l'habitat et les interactions économiques

Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen  
SECO/DSRE - M. Stokar

12



## 4. Des espaces fonctionnels comme territoires pertinents de coopération

- Les espaces métropolitains ont une importance particulière (Zürich, Basel Area, Greater Geneva Berne Area). Il s'agit de conserver leur force économique
- Des espaces fonctionnels dignes de promotion se développent aussi dans les territoires cibles de la NPR
- Les espaces fonctionnels sont de plus en plus sous les projecteurs de la politique de promotion de la place économique :
  - NPR : p. ex. orientation progressive vers les régions fonctionnelles et les cluster dans les zones rurales et périphériques
  - Politique touristique : p.ex. soutien aux destinations touristiques
  - Promotion de la place économique : p.ex. Soutien à de grosses régions économiques



## 4. Des espaces fonctionnels comme territoires pertinents de coopération

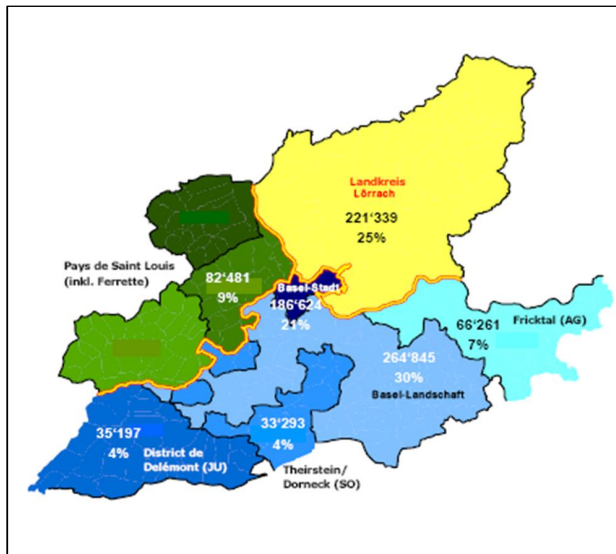
- Les rapports entre les espaces fonctionnels et les entités administratives traditionnelles ne sont pas toujours sans conflits
- Cantons, régions et communes = contrepoids nécessaires. Gardiens de l'identité, de l'autonomie et du fédéralisme
- Les besoins des espaces fonctionnels et des entités administratives doivent être mis en cohérence par une gouvernance verticale; des règles du jeu doivent être définies, p. ex. pour l'équilibre des coûts et avantages





## 4. Des espaces fonctionnels comme territoires pertinents de coopération

### Exemple de coopération entre territoires : espace fonctionnel MetroBasel



- Vision: région métropolitaine trinationale
- dynamisme économique combiné avec une haute valeur résidentielle et de loisirs
- Sciences de la vie comme branche phare ( 75% des exportations et de la croissance économique de la région )
- l'association MetroBasel se mobilise pour l'amélioration des conditions cadre
- actions coordonnées pour la répartition territoriale du travail au profit de tous les sous espaces

Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen  
SECO/DSRE - M. Stokar

15



## 4. Des espaces fonctionnels comme territoires pertinents de coopération

### Collaboration du Canton du Jura avec MetroBasel et Basel Area

- Canton périphérique avec peu d'attractivité cherche collaboration avec espace métropolitain dynamique dans une région linguistique différente = situation win-win
- L'espace métropolitain offre entre autre un fort potentiel économique, la force d'innovation, l'accès aux marchés internationaux et l'urbanité
- JU offre : sous-traitants spécialisés, forces de travail, environnement favorable aux familles, qualité paysagère et autres fonctions de compensation



Funktionalräume als relevante Raumeinheit für gebietsübergreifende Kooperationen  
SECO/DSRE - M. Stokar

16



## 5. Conséquence pour la mise en œuvre de la NPR 2012-15

- La Confédération vise à augmenter les programmes NPR qui passent par dessus les frontières communales, régionales, cantonales et nationales
- En retour la Confédération exerce ses activités de transfert de savoir et de technologie en direction des espaces fonctionnels → Soutien des activités Pull par la NPR
- Phase de programmation NPR 2008-11:
  - 1/3 des aides nationales à fonds perdu réservé à des programmes dépassant les frontières cantonales
  - Aides à fonds perdu supplémentaires pour des coopérations intercommunales et interrégionales



## 5. Conséquence pour la mise en œuvre de la NPR 2012-15

- Evaluation intermédiaire de la NPR en cours. Pas de résultats communicables pour le moment.
- Les expériences acquises jusqu'à maintenant renforcent la Confédération dans sa conviction d'attacher une haute importance aux espaces fonctionnels dans la phase de mise en œuvre 2012-15.
- Bons exemples:
  - Projet San Gottardo
  - Nouvelle organisation des régions valaisannes
  - Manager régional commun à plusieurs régions fribourgeoises
  - organisations de management de destination prévues aux Grisons





## 5. Conséquence pour la mise en œuvre de la NPR 2012-15

La Confédération se sent renforcée dans ses convictions par les recommandations de l'évaluation en cours faite par l'OCDE (OECD, 2010):

- Meilleure mise en conformité des instruments politiques avec les espaces fonctionnels intercantonaux identifiés par l'OCDE
- Augmentation des incitations financières et appui technique à la promotion de la coopération intercantonale de la part de la Confédération
- Orientation de la collaboration intercantonale vers des aspects plus stratégique et moins techniques ou sectoriels
- Utilisation plus conséquente des impulsions (spillovers) des centres vers la périphérie



## 6. Conclusions et pistes d'action

- La Suisse puise sa compétitivité dans celle de ses sous espaces
- Les espaces fonctionnels à tous niveaux sont particulièrement concurrentiels car ils reflètent au mieux les mécanismes du marché
- La NPR soutien les espaces fonctionnels en tant que territoires pertinents
- Il faut absolument tenir compte des mécanismes du marché → il ne s'agit ni d'économie planifiée ni d'une politique industrielle
- Processus nécessaire de mise en cohérence des espaces fonctionnels avec les entités administratives garantes du fédéralisme et de l'identité. Mise en place de règles du jeu dans le cadre de la gouvernance verticale
- Expériences de mise en œuvre de la NPR renforcent la Confédération dans sa conviction d'accorder une haute importance aux interactions territoriales fonctionnelles lors de la phase de mise en œuvre 2012-15.



# Merci de votre attention!

# formation **regio**uisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

## « Alpes vaudoises : émergence d'une destination touristique unique »

Philippe Solms, projet diversification touristique, CITAV

## Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

# Alpes vaudoises, émergence d'une destination touristique unique

Séminaire formation-regiosuisse  
Ph. Solms / 14 septembre 2010



1

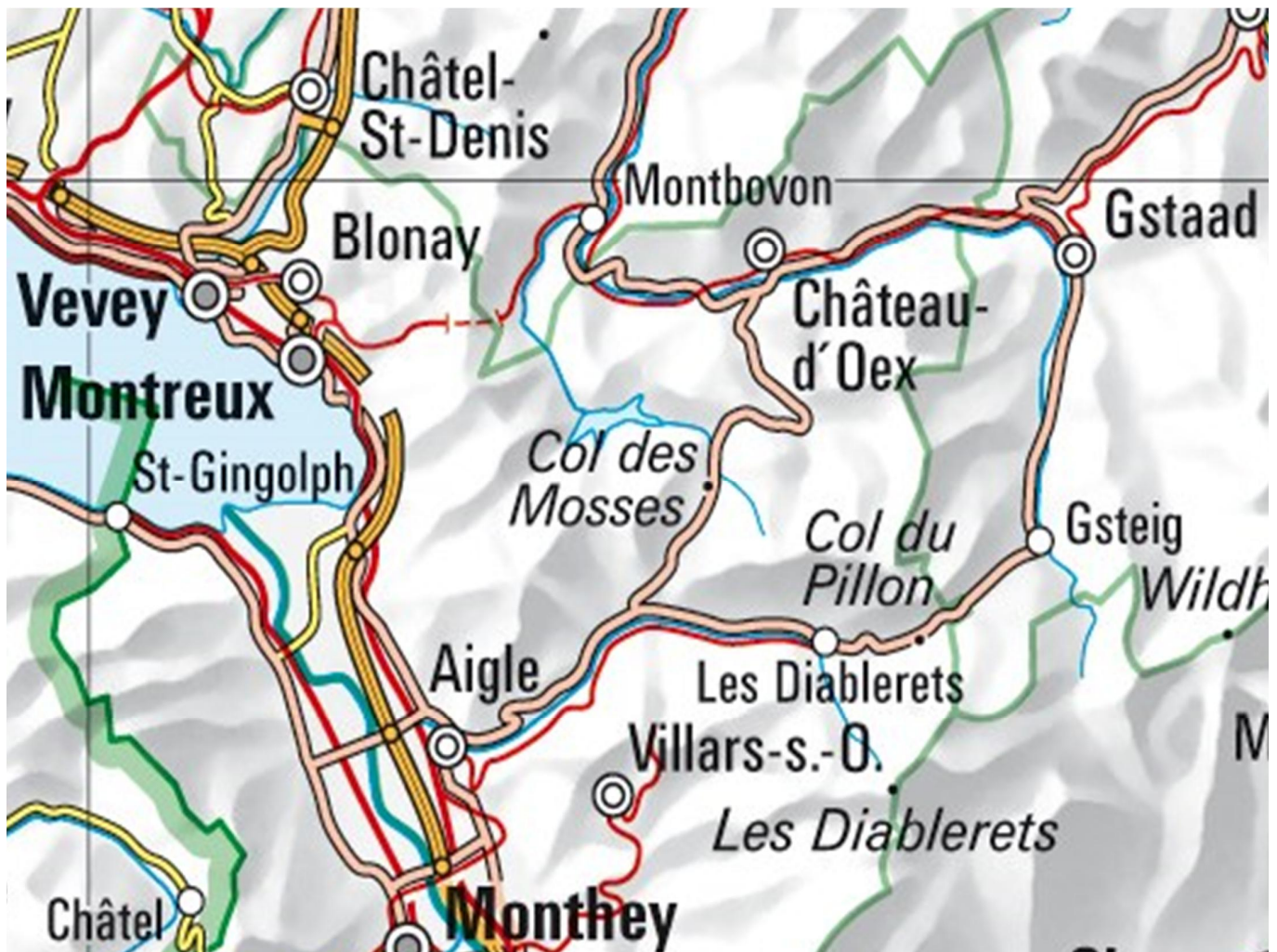
## Un survol en 3 volets

---

- 1<sup>ère</sup> partie:
  - mise en place de plusieurs dynamiques de changement
- 2<sup>ème</sup> partie:
  - recherche de convergence et émergence d'un modèle global
- 3<sup>ème</sup> partie:
  - enseignements et conclusion (provisoire)



2



## Le contexte et le rapport Furger (2003)

---

- Contexte géographique, institutionnel, touristique
- Rapport Furger
  - État de situation
  - Analyse des besoins
  - Recommandations (stratégiques et spécifiques)

# L'accueil du rapport

---

- Par les 8 communes des Alpes vaudoises
- Par Aigle Région et Pays-d'Enhaut Région (ass. rég.)
- Par les acteurs locaux
- Par le Canton

Suite au niveau cantonal:

- Approche politique nouvelle

Suite au niveau régional:

- Réflexion stratégique menée en commun par les 2 associations régionales



5

# La nouvelle approche cantonale

---

- Changements souhaités en ce qui concerne:
  - Le nombre des sociétés de remontées mécaniques (RM) et des installations
  - L'engagement des communes
  - Le management de la promotion et de l'accueil
  - Le développement de l'offre (hors RM)
- Décisions
  - Modifier les critères d'aide aux RM
  - Conditionner les aides de manière à influencer non seulement sur le bénéficiaire, mais aussi sur des acteurs tiers



6

# Les nouvelles conditions de cofinancement pour les projets infrastructures des sociétés de RM

---

- Inscrire les projets dans une stratégie de développement et de marketing
- Prouver la capacité des communes à s'engager
- Entreprendre des démarches de fusion entre sociétés RM
- Optimiser le management global de la promotion et de l'accueil
- Entreprendre des démarches de diversification

A noter:

- Canton disposé à assainir les sociétés RM quand cela permet de déboucher sur des fusions



7

## La réflexion stratégique commune d'Aigle Région et de Pays-d'Enhaut Région

---

- Les régions adoptent une stratégie commune de diversification touristique
- Suites:
- La stratégie fait l'objet d'une synthèse intégrée au Plan directeur cantonal
  - Les 2 régions et les 8 communes concernées créent une instance chargée de mettre en œuvre la stratégie
- Parallèlement:
- Une nouvelle loi renforce l'importance de la stratégie



8



# Effets des dynamiques de changement et de d'autres éléments catalyseurs

---

- Des assainissements et des fusions
- Un électrochoc induit par la première aide assortie d'une condition renvoyant à un acteur tiers
- Une structure opérationnelle pour la mise en œuvre de la diversification
- La définition d'une stratégie marketing et promotion commune
- Quelques démarches spontanées allant dans le sens des recommandations faisant référence

et des questions sur le modèle global vers lequel tendre, et sur les modalités de sa mise en place



9

## L'interdépendance des acteurs engagés dans les dynamiques de changement

---

- Remontées mécaniques et communes
  - Liées par l'enjeu du cautionnement des prêts
- Structure de mise en œuvre de la diversification et instances de promotion
  - Liées par la question de l'adéquation de l'offre et de la demande
- Remontées mécaniques et instances de promotion
  - Liées par la nécessité concentrer les moyens de promotion

Et des stations situées dans un contexte géographique perçu par le client comme un espace touristique unique



10

# L'évolution de la réflexion cantonale sur le soutien au tourisme

---

- Entre autres objectifs: réduction de l'hétérogénéité et du nombre des instances en charge du tourisme dans le canton
- Proposition: 2 modèles organisationnels et 5 à 7 organisations pour l'ensemble du territoire

Levier envisagé:

- à terme, plus d'aide là où les options proposées ne sont pas mises en œuvre



11

## Les modèles organisationnels et les Alpes vaudoises

---

- Intégration des structures au sein des associations régionales
- Organisation en 'Destination Management Organization' (DMO) pour les pôles ayant une masse critique suffisante

Une DMO dans les Alpes vaudoises?

- Potentiel
- Hiérarchie des enjeux
- Faisabilité



12

# Des enjeux 'processus' différents pour la région ou pour le Canton

---

- Processus type:
  - ↓ Reconnaître et prioriser les problèmes
  - ↓ Formaliser une démarche
  - ↓ Définir des objectifs et mesures
  - ↓ Valider
  - ↓ Mettre en œuvre
  - ↑ Évaluer
- Canton:
  - Peu d'éléments sur la mise en rapport des problématiques sectorielles, mais un objectif organisationnel nouveau qui devrait favoriser leur convergence
- Région:
  - Priorités réorientée de la diversification vers les enjeux structures et gouvernance



13

## La question de la participation

---

- Des publics cibles différents, avec un intérêt à participer différent
- Une conscience des enjeux parfois insuffisante pour entraîner la mobilisation nécessaire
- Une méfiance à l'égard d'objectifs ambitieux dont on doute de la faisabilité
- Des réserves persistantes entre certains partenaires
- Le besoin de temps pour passer de la participation obligée à la participation désirée
- Le besoin de temps pour ancrer le réflexe participatif et la disponibilité à la collaboration dans la culture



14

# Facteurs de succès

---

- Continuité dans les prises de positions du Canton
- Existence de moyens incitatifs (mais de portée limitée par rapport aux enjeux)
- Capacité du Canton à veiller au suivi des conditions posées
- Possibilité pour la région d'activer (jusqu'à un certain point) les moyens incitatifs cantonaux
- Bons rapports de travail entre la région et le Canton
- Marge de manœuvre laissée aux acteurs régionaux dans la définition concrètes des mesures



15



Questions bienvenues

Merci pour votre attention,  
et à bientôt dans les Alpes vaudoises!



16



# formation **regio**uisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

## « Coopérer concrètement ! Perspectives de la psychologie économique »

Prof. Dr. Hartmut Schulze

Prof. Dr. Christoph Clases

Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

### Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

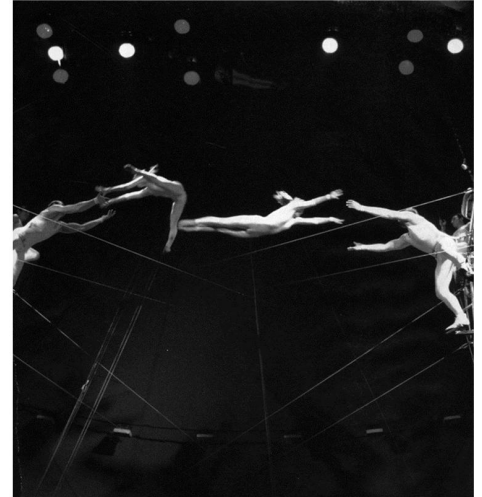
Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

# La coopération, du concret ! Perspectives de la psychologie économique



Séminaire **formation-regiosuisse**  
Développement régional grâce aux  
coopérations entre territoires  
14/15 septembre 2010

Prof. Dr. Hartmut Schulze & Prof. Dr. Christoph Clases

ifk - Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung – Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW

## Coopération - Angles d'observation

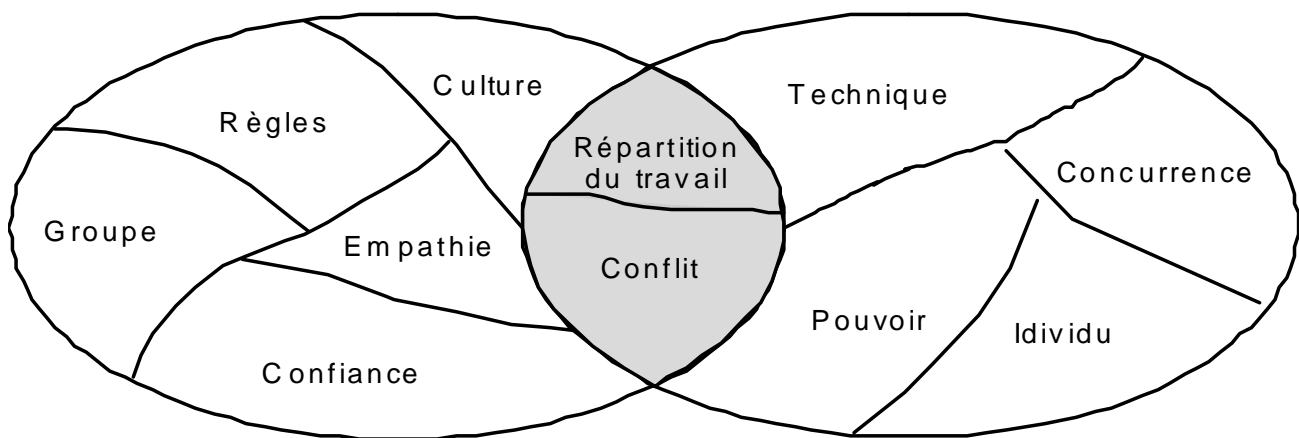
Société et systèmes	Principe historique et durable pour partager et adapter les tâches et les compétences.
Planification et organisation	Principe d'augmentation de l'efficacité pour l'optimisation locale des activités organisées et planifiées.
Action et relations	Action participative et collaborative pour résoudre les différents aspects du partage du travail



## Definition – Travail coopératif

- **Processus de travail dans lesquels ....**
  - plusieurs personnes collaborent pour atteindre un but qui ne peut être rejoint qu'**ensemble et pas individuellement**.
- **Caractéristiques**
  - Au moins un accord partiel des participants sur les **objectifs**
  - Utilisation commune des **ressources**
  - Coordination des actions individuelles basée sur des **conventions**
  - **Accord** sur les buts et les conventions pour assurer une compréhension partagée et une flexibilité d'adaptation

## Coopération - Terminologie



(Wehner, Clases, Endres & Raeithel, 1998)

## Des groupes travaillant dans un environnement coopératif (Deutsch, 1949)

- étaient plus fortement orientés vers les résultats
- étaient plus productifs
- communiquaient de manière plus intensive et fréquente
- s'écoutaient mieux
- acceptaient les propositions de solutions des autres
- proposaient une meilleure solution
- se montraient plus solidaires et amicaux
- développaient plus de confiance en leur propre groupe
  
- **aboutissaient à un plus grand partage du travail**
- **coordonnaient effectivement leurs activités !**

## Cooperation & interdépendance des objectifs (1/2)

- Le type d'interdépendance des objectifs permet de distinguer entre les conditions de collaboration coopératives et compétitives
  - l'apparition de conflits dépend entre autres de la manière dont les participants perçoivent les interactions entre leurs objectifs (voir plus bas)
- Sans interdépendance des objectifs, pas besoin de coopérer !  
(Exemple: groupes co-actifs)

## Coopération & interdépendance des objectifs (2/2)

### ● Structures d'objectifs coopératives

- Chacun peut atteindre son objectif si l'autre l'atteint aussi
- Exemple : les buts se complètent, „vont dans la même direction“

### ● Structures d'objectifs compétitives

- Incompatibilité des objectifs
- L'atteinte des buts d'une personne met en cause celle des buts d'une autre personne

## Coopération entre territoires ?!



## Que peut faire chacune et chacun ?

- Trouver les “Kingpins” dans les situations critiques
- Rassembler les autres avec leurs compétences
- Améliorer son accès à divers réseaux de manière proactive
- Rencontrer les autres de manière attentive et amicale pour créer des relations positives

## Que faut-il pour dépasser l'individualisme ?

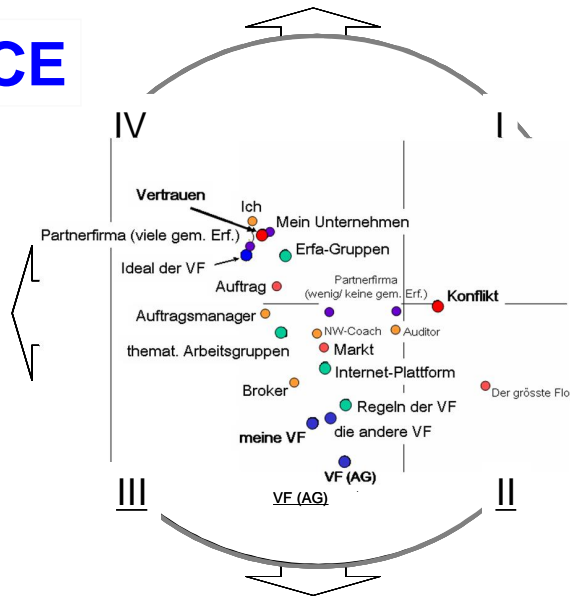
- Attitude coopérative
  - Produits, tâches, outils communs ...
- Sens partagé et motifs fondateurs
  - Proximité sociale (cohésion) & présence
- Réflexion
- **Confiance**

### Engagement situé et basé sur l'expérience

basé sur des attaches personnelles, un profil clair des partenaires du réseau, des accords ayant crû au cours du temps, etc.

## CONFIANCE

**Coopération proactive**  
identification au réseau,  
ouverture vers la  
nouveauité,  
confiance en soi

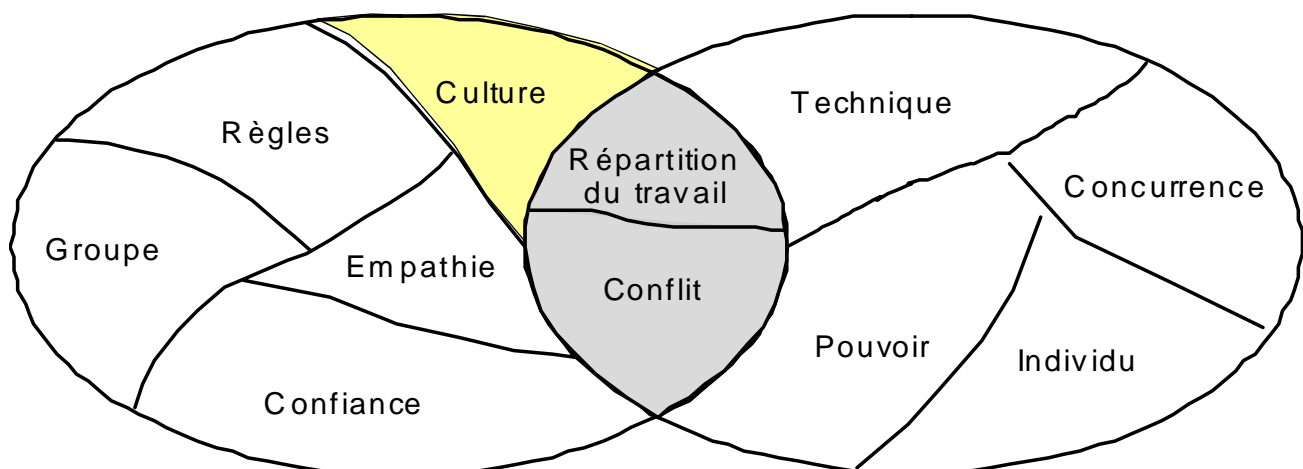


**Coopération réactive**  
manque de contacts  
personnels/ anonymat,  
passivité, peur de perte de  
savoir

### Engagement formel, décontextualisé

basé sur des liens rationnels, profil peu clair des partenaires avec des règles formulées de manière très claire

## Coopération – Champ terminologique connotatif



(Wehner, Clases, Endres & Raeithel, 1998)



## Introduction au jeu

- **But du jeu :**
  - Libérer les conventions culturelles cachées et les mettre consciemment en scène.
  - Analyser la force des conventions et leur potentiel d'irritation lors de rencontres entre différentes cultures.
- **Contenu du jeu :**
  - 2 fois 3 groupes seront chargés de „cultures artificielles“.
  - 4 tâches leur seront assignées.
  - des „cultures artificielles“ apparaissent quand les groupes se voient attribuer différents noms et types de comportements
  - Une réflexion sur les expériences a lieu à la fin (observateur)

## Horaire de l'élément interactif

- 14:45 – 15:10 Conférence I
- 15:10 – 15:30 *Introduction & changement de salle*
- 15:30 – 16:05 Travail en petits groupes
- 16:05 – 16:15 *Transfert en grands groupes*
- 16:15 – 16:35 Grands groupes
- 16:35 – 16:50 *Pause*
- 16:50 – 17:20 Réflexion et évaluation
- 17:20 – 17:30 Conférence II

## Evaluation de l'exercice (en parallèle dans les deux groupes)

- **Réflexion individuelle**  
(Travail silencieux avec l'aide des formulaires de réflexion, 5 Min.)
- **Réflexion sur les tâches 1, 2 et 3 :**
  - Les groupes présentent la légende visualisée, les résultats du travail libre et leurs expériences durant cette tâche
  - Les observateurs présentent leurs commentaires
- **Réflexion sur la tâche 4 :**
  - Les groupes présentent la visualisation du domaine multiculturel et Présentent les enseignements qu'ils ont tirés de cette phase
  - Les observateurs présentent leurs commentaires
- **Conclusion :**
  - Raconter les expériences les plus fortes de ce jeu. Enseignements pour la vie quotidienne ?

## Mise en valeur du jeu de simulation interactif

- **Niveau de l'action :** que s'est-il réellement passé ? - Comment les interactions ont-elles eu lieu ?
- **Niveau des sentiments :** Comment vous êtes-vous sentis dans cette interaction interculturelle ?
- **Niveau cognitif :** Quelle culture avaient les autres groupes ?
- **Autres questions :**
  - Quels sont les points communs et les différences que vous avez identifiés par rapport à vos expériences de coopération / communication interculturelle ?
  - Comment évaluez-vous l'élément interactif en général ?



## Conférence II

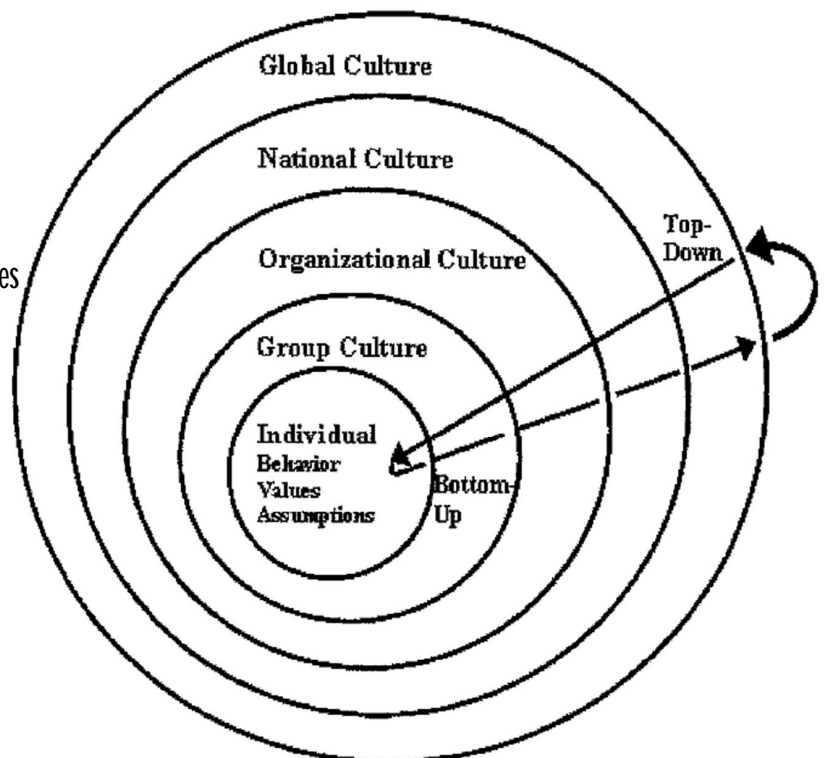
## Culture - signification

La culture est un système d'orientation spécifique à un groupe, une organisation ou une société.

Ce système est caractérisé par des valeurs, des normes, des symboles et des artefacts.

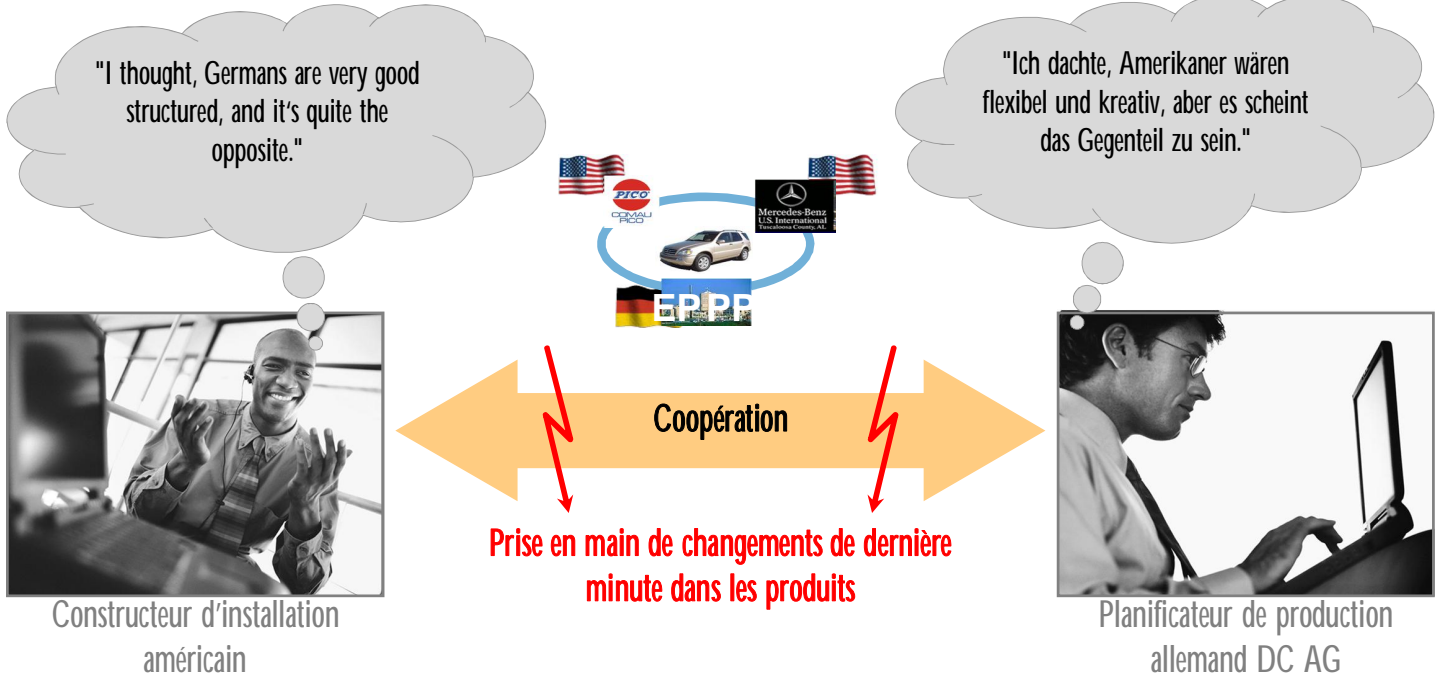
Il influence les perceptions, les états d'esprit et les comportements.

La propre culture ne s'exprime souvent qu'au contact avec d'autres groupes d'une autre culture.



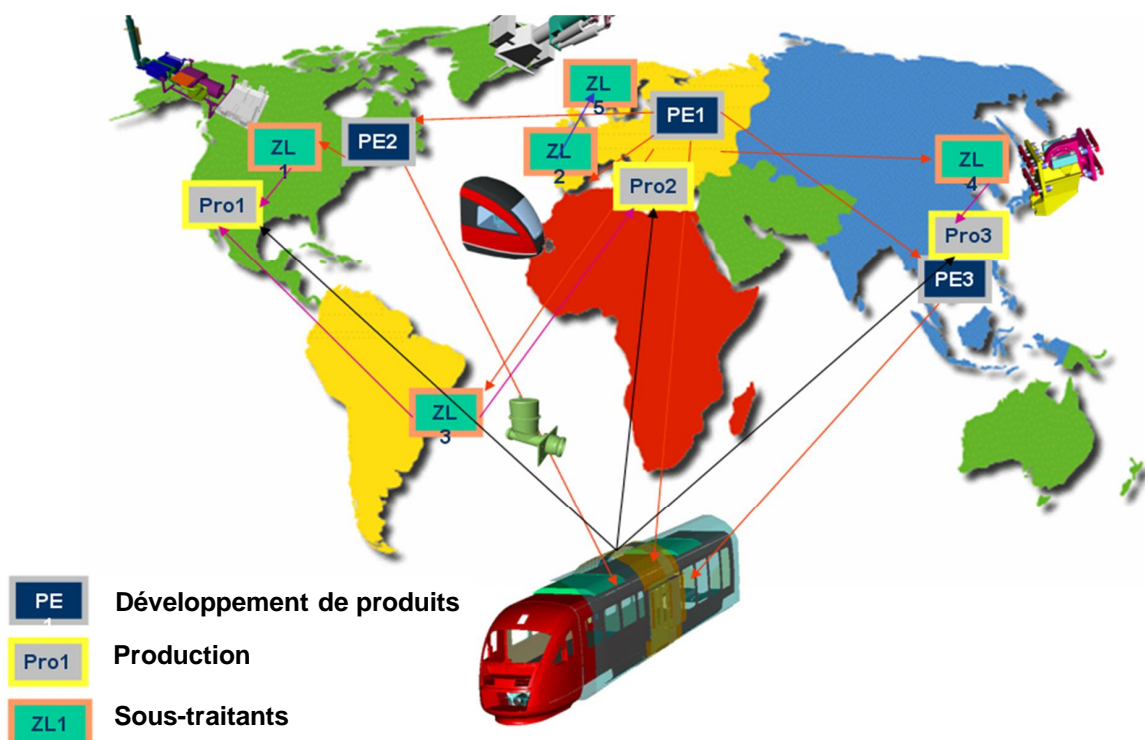
**Figure 1** The dynamic of top-down–bottom-up processes across levels of culture.

# Quand et comment s'expriment les différences culturelles ?



**Culture nationale ⇔ Culture d'organisation**

# Coopération interculturelle dans l'industrie productrice

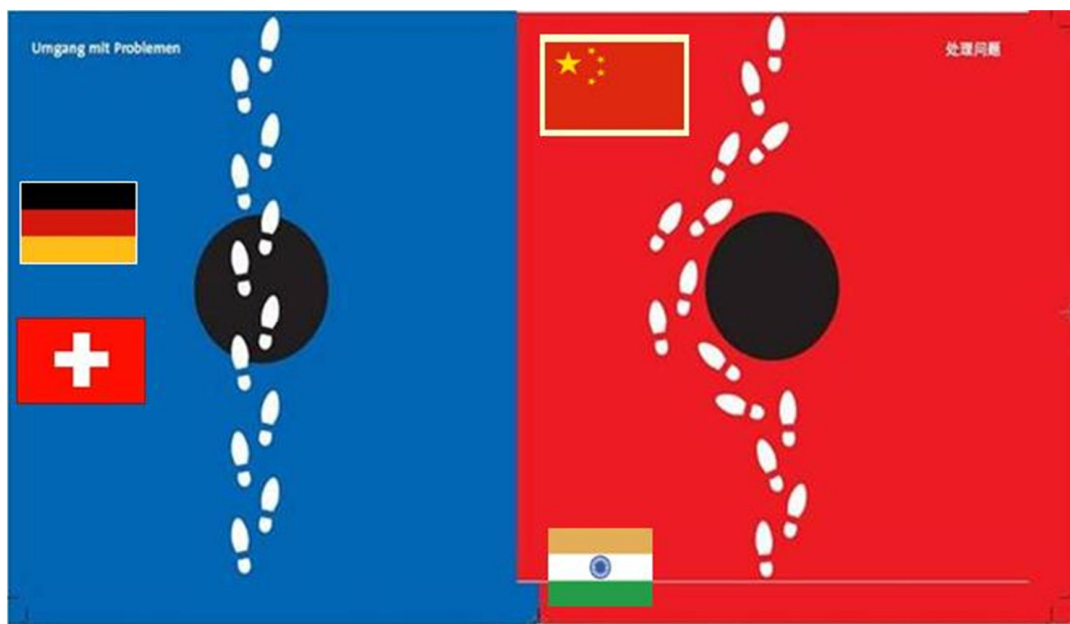


## Importance de la coopération interculturelle dans le monde du travail globalisé

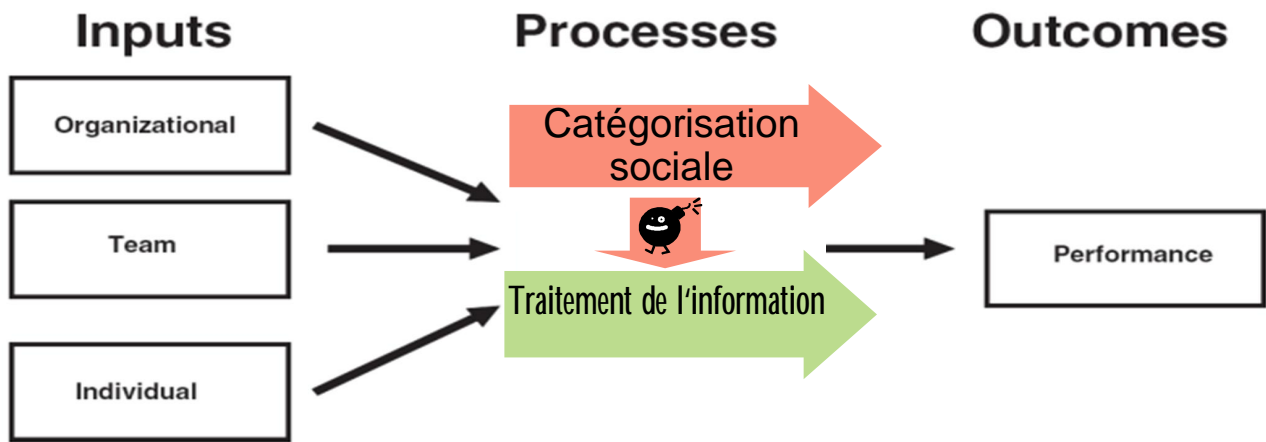
- les projets / équipes / coopérations interculturelles se trouvent encore toujours face à de **gros défis**
  - Coûts triplés (Maznevski & DiStefano, 2000)
  - 50% de tels projets se sont soldés par des échecs (Kealey et al., 2005)
  - 82% des équipes globales n'ont pas atteint leurs objectifs (Govindarajan & Gupta, 2001)
  - Dans une analyse détaillée aucune équipe n'a pu atteindre ses objectifs (Gebert, 2004)

## Les différences culturelles, défi pour la coopération interculturelle

Expérience : différents styles de résolution des problèmes et conflits peuvent mener facilement à des malentendus et pertes de confiance



## Un modèle explicatif : CEM – Categorization Elaboration Theory (van Knippenberg, 2004)



- Les entrants (Input) n'influencent pas directement les résultats
- Le processus d'interaction au niveau de l'équipe est décisif !!

Mathieu et al. 2008, p. 413

## Appui à la coopération interculturelle

### Personne & Equipe:

- Compétences & Etat d'esprit (entre autres Diversity Beliefs)
  - Sélection des personnes
- Formation continue et entraînement

### Tâches

- Interdépendance
- Complexité

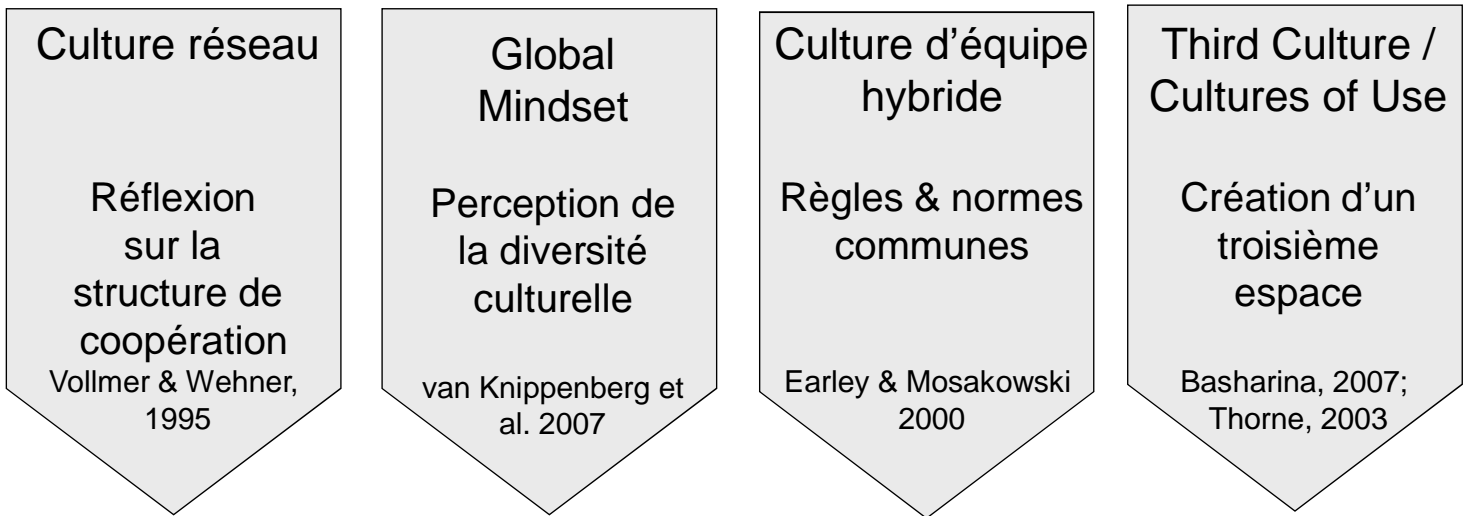
### Organisation :

- Culture de projet collaborative

### Technique:

- Variation de la richesse et synchronisation
- Usabilité, Utilité, Intégration

## Définition de travail - culture de projet collaborative



„La culture collaborative des équipes interculturelles se comprend comme un état d'esprit (Mindset) commun et partagé, qui permet la coopération interculturelle“

## Coopération interculturelle – ne marche pas sans „travailler ensemble“

„Spécialement dans des équipes multiculturelles (...) **l'élaboration en commun** de la plausibilité, de normes et de visions est indispensable car c'est le seul moyen de faire apparaître des scénarios de confiance qui contribuent dans le temps à diminuer la „tension superficielle“. Ainsi non seulement la *coordination des actions* s'améliore, mais une *continuité d'action* se développe (...):“

(Bolten, 2009, p. 82).

## Premières réflexions sur la conception

- Identifier et créer des tâches interdépendantes
- Promouvoir la définition de règles communes de communication
- Prévoir des modules d'apprentissage à la coopération dans les moments critiques
- Prévoir de courtes phases de réflexion juste après ou pendant les moments critiques
- ...

Merci beaucoup de votre attention

# Cause possible : Diversité – Hypothèse du consensus (McGrath)

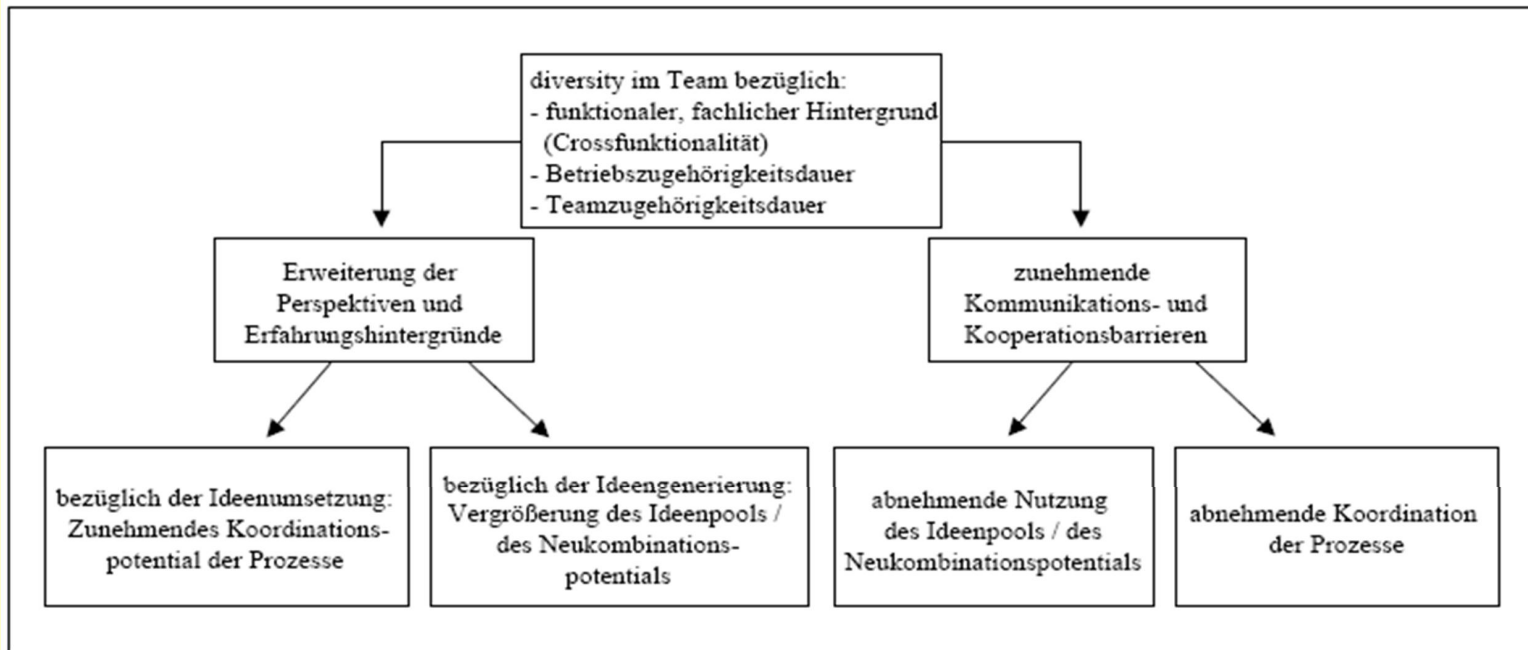
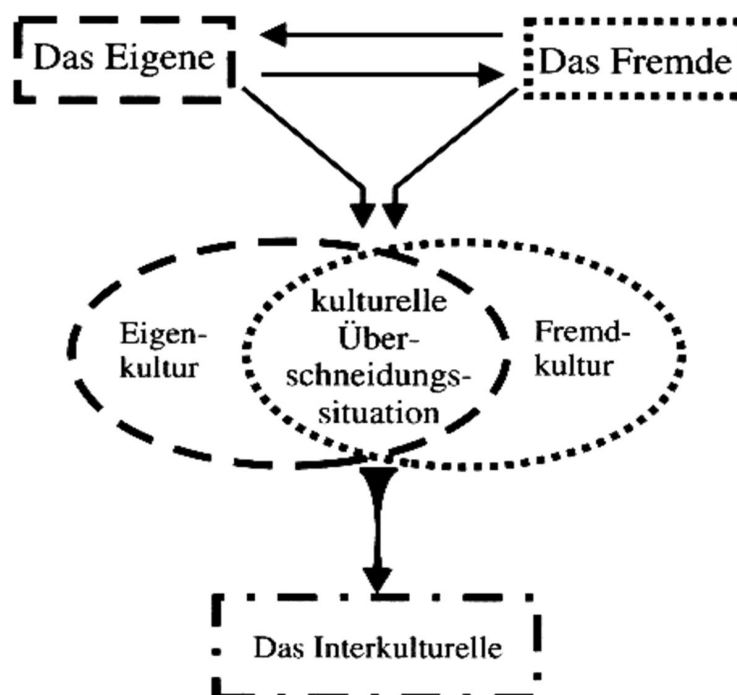


Abb. 1: Diversity: positive und konterkarierende negative Effekte

Source : Gebert, 2004, p.415

## Facteurs d'influence des situations de « chocs culturels »



Aus: Thomas, 2003



# formation **regio**suisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

## « Flexibilité et coopération comme éléments de mise en œuvre des programmes NPR : Expériences faites par la Conférence des directeurs de l'économie publique de Suisse romande et le programme autrichien Leader »

Doris Wiederwald, ÖAR-Regionalberatung GesmbH  
François Parvex, regiosuisse, SEREC

### Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

## Conditions cadres pour les coopérations entre territoires – Facilitateurs et freins



Doris Wiederwald  
ÖAR Regionalberatung  
GesmbH

15.9.2010

## *Conditions cadres pour les coopérations entre territoires*

### ⇒ *Freins*

- *Différentes conditions de promotion entre les « Bundesländer » (taux, procédures, etc.)*
- *Procédure pour les décomptes – mise en cohérence – décompte global ou par partenaire ?*
- *Différents comportements vis-à-vis de la coopération*

## ⇒ *Facilitateurs*

- Certains « Bundesländer »
  - ❖ promeuvent activement ces coopérations,
  - ❖ communiquent des règles claires,
  - ❖ permettent des phases préliminaires (p. ex. promeuvent la participation à des rencontres transnationales)
  
- Netzwerk Land
  - ❖ offre la modération d'ateliers de mise en route,
  - ❖ service d'excursions,
  - ❖ lancement de thèmes pour inciter à concevoir des projets (p. ex. Parcs naturels)

## ⇒ *De quoi a-t-on besoin en général ?*

- *Conditions de promotion identiques dans tous les « Länder » / cantons*
- *Clarté sur les aspects de coopération promus*
- *Lignes directrices précises – pas de lieux communs*
- *La coopération sur des thèmes complexes a besoin de conditions cadres claires et simples, non de contrôles exagérés – permettre la flexibilité !*
- *Possibilité de faire une comptabilité et des décomptes centralisés pour les projets avec large participation*

## ⇒ De quoi a-t-on besoin en général ?

- Possibilité d'une ligne de promotion nationale mise en œuvre de manière centralisée (comité d'accompagnement cantonal ?)
- Comportement actif et convaincu des cantons vis à vis de la coopération entre territoires
- Appui au lancement de coopérations / phases pilotes
- Création de possibilités de rencontres personnelles
- Ev. introduire activement des thèmes d'importance cantonale / nationale
- Thèmes porteurs – ne pas forcer artificiellement la collaboration

## ⇒ Food for thought

- Les règles du jeu empêchent-elles l'innovation ?
- Bons projets ou maximalisation des subventions ?
- Equilibre entre effort administratif et utilité pour les partenaires ?
- Système d'indicateurs rigide ou orientation vers des buts / effets ?
- Directives du programme peu claires : on peut en principe faire beaucoup de choses mais jusqu'où peut-on aller ?
- Closed shop ou acceptation de nouveaux partenaires en cours de route ?
- Thématiques top-down ou bottom-up ?
- Projets monosectoriels ou intersectoriels ?
- Créativité et flexibilité ou cadre défini dès le début ?

# Séminaire formation- regiosuisse

Flexibilité et coopération dans la mise  
en œuvre des programmes NPR  
illustrée par le programme  
intercantonal de la CDEP-SO

Ittingen, le 15 septembre 2010  
François Parvex, regiosuisse / SEREC

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

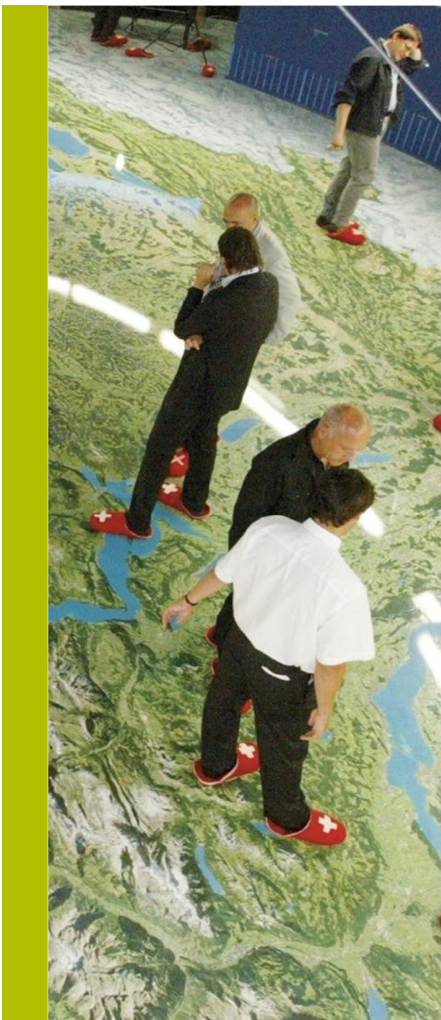


## Thème de l'atelier

Comment concevoir un programme de mise  
en œuvre NPR cantonal ou intercantonal qui  
permette de coopérer de manière flexible et  
ouverte ?

Facteurs clés de succès :

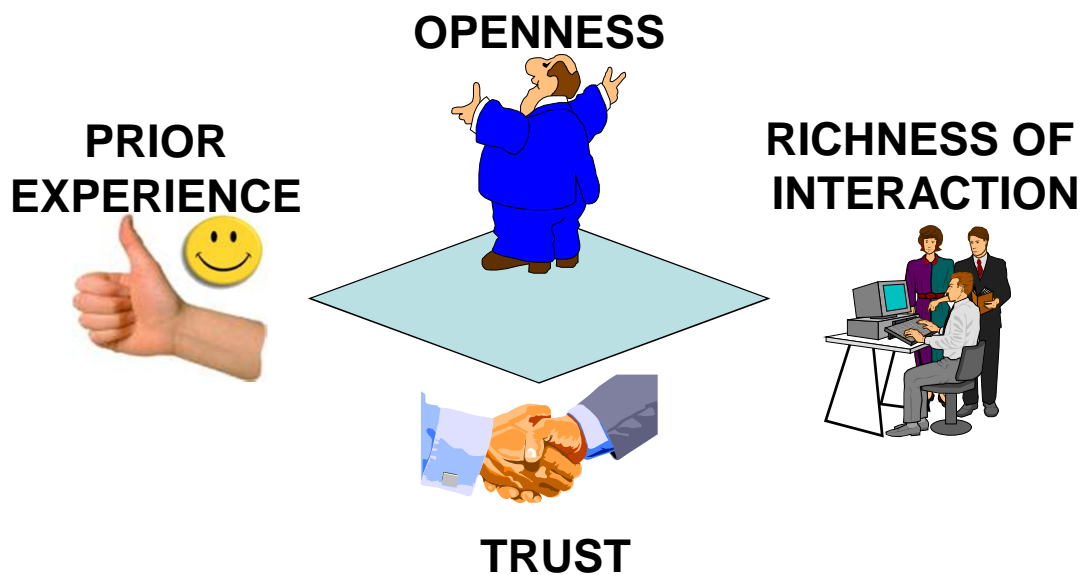
1. Diagnostic et vision partagés
2. Volonté de coopérer
3. Planification rigoureuse
4. Mise en œuvre professionnelle



Diagnostic et vision partagés



Volonté de coopérer





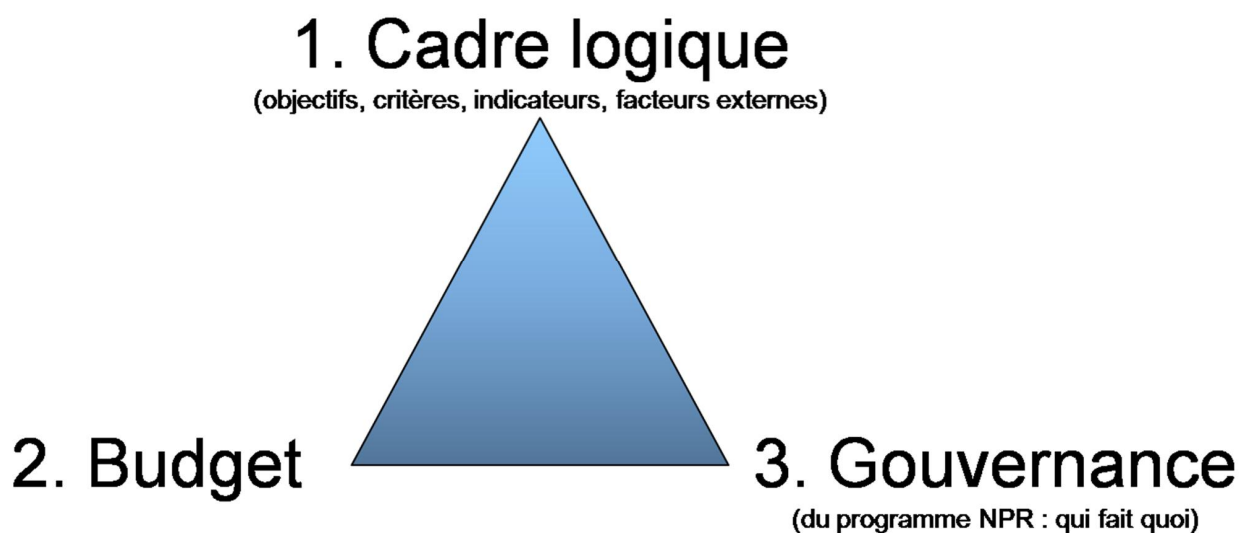
## Planification rigoureuse

Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement  
Et les mots pour le dire arrivent aisément

Nicolas Boileau 1674



## Planification : Éléments







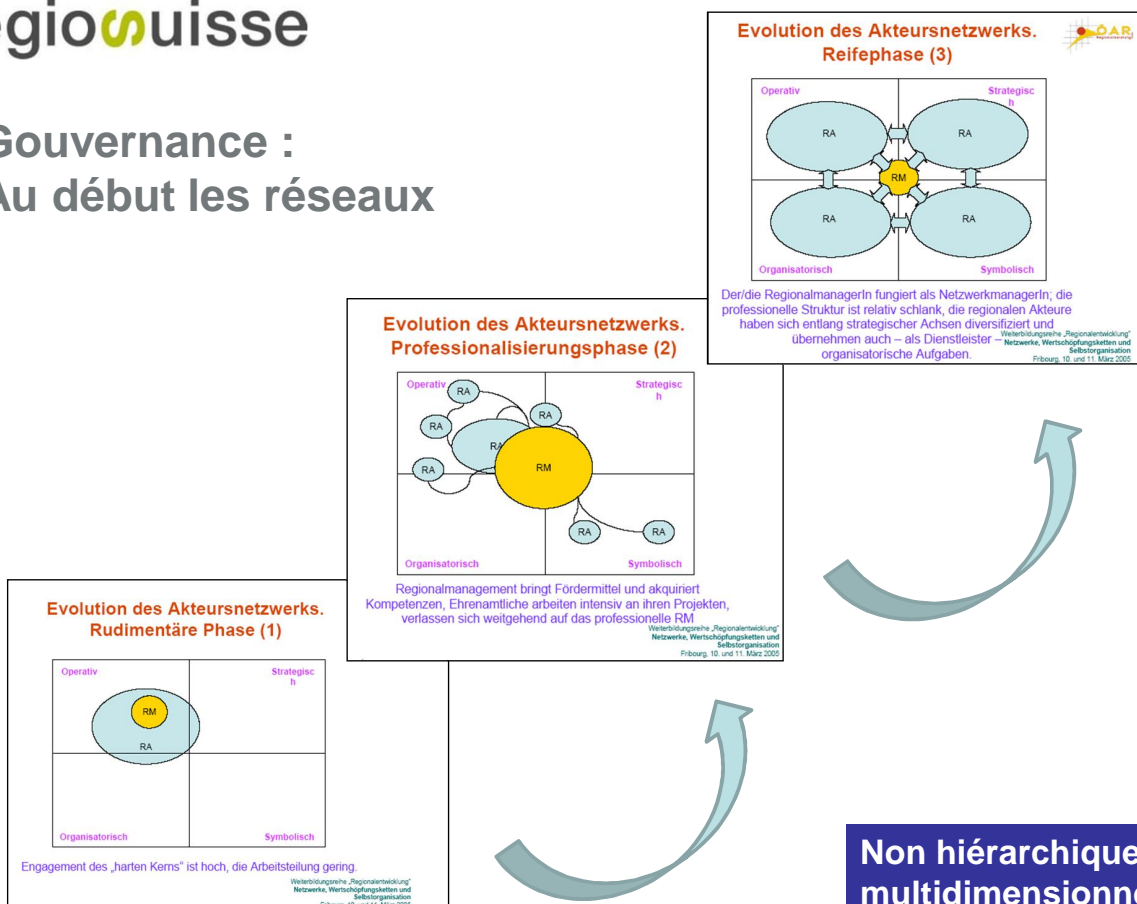
# Planification : CDEP-SO phase 2 - cadre logique du programme

CDEP-SO

Logique d'intervention	Critères d'évaluation	Indicateurs	Facteurs externes Hypothèses	Niveau de décision
Finalité (cadre légal : NPR)		Pas d'indicateurs		Parlement / SECO
Amélioration de la compétitivité territoriale	-----	-----	-----	Parlement / SECO
But général du programme 2008–2011 de la CDEP-SO		Indicateurs d'objectif (impacts)		Conférence des chefs de département de la CDEP-SO
Objectif du programme intercantonal		Indicateurs d'objectif (effets)		Conférence des chefs de département de la CDEP-SO
Objectif de la phase 2012–2015		Indicateurs d'objectif (effets)		Conférence des chefs de service de la CDEP-SO
Résultats 2015		Indicateurs de résultats		Comité de pilotage
Activités ou projets		Fait / pas fait		Groupes de projets

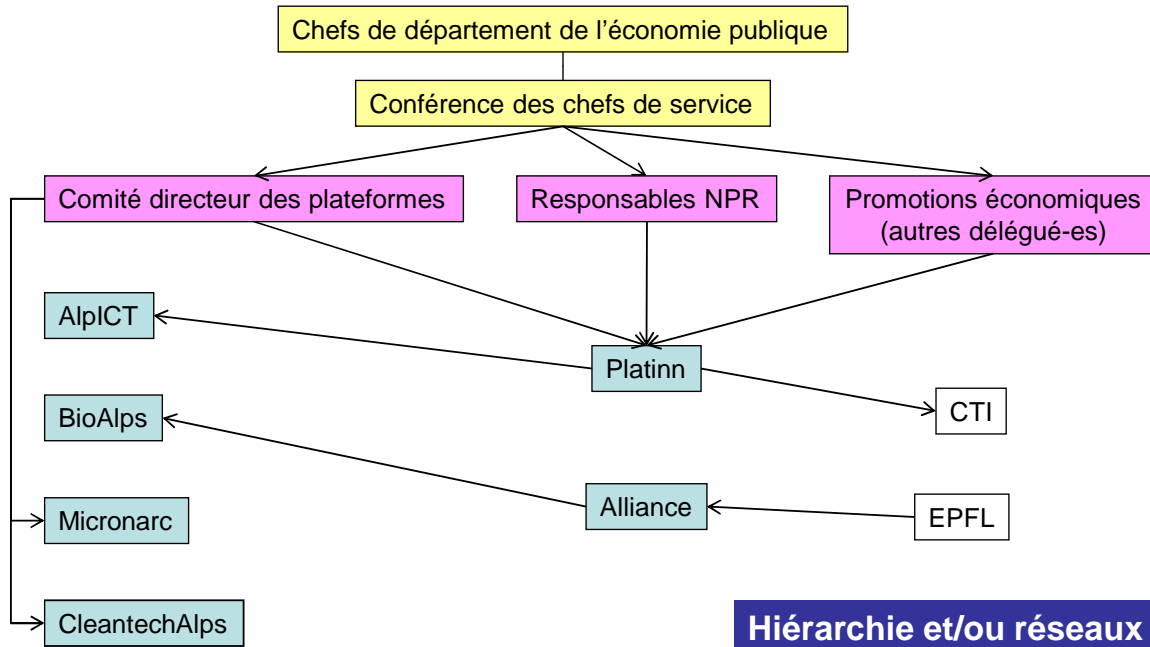
**Avoir tous le même programme**

## Gouvernance : Au début les réseaux





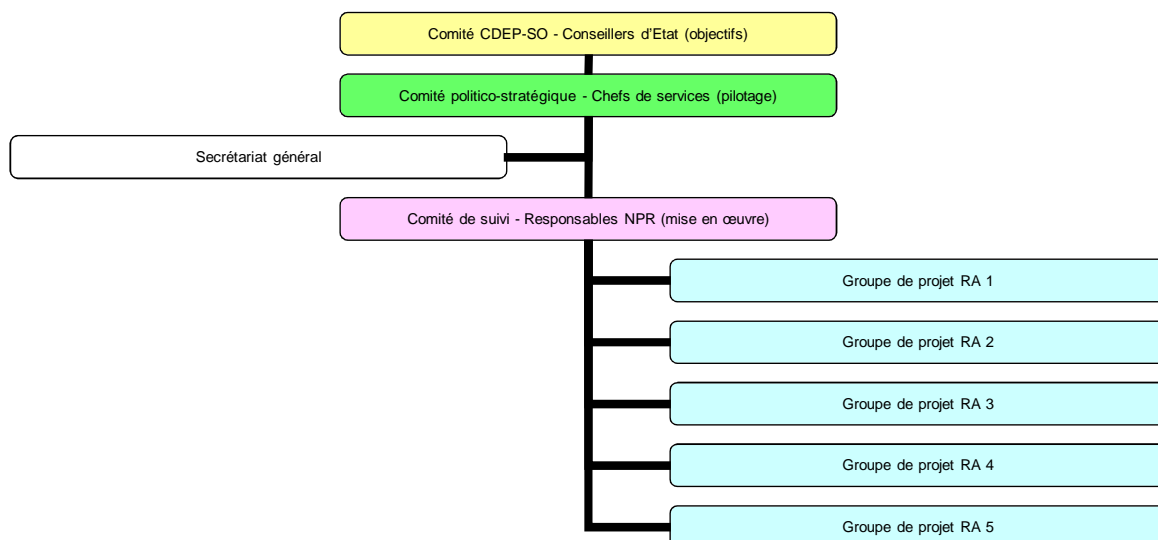
Gouvernance :  
CDEP-SO phase 1 - sociogramme des comités



Hierarchie et/ou réseaux



Gouvernance :  
CDEP-SO phase 2 - proposition d'organigramme

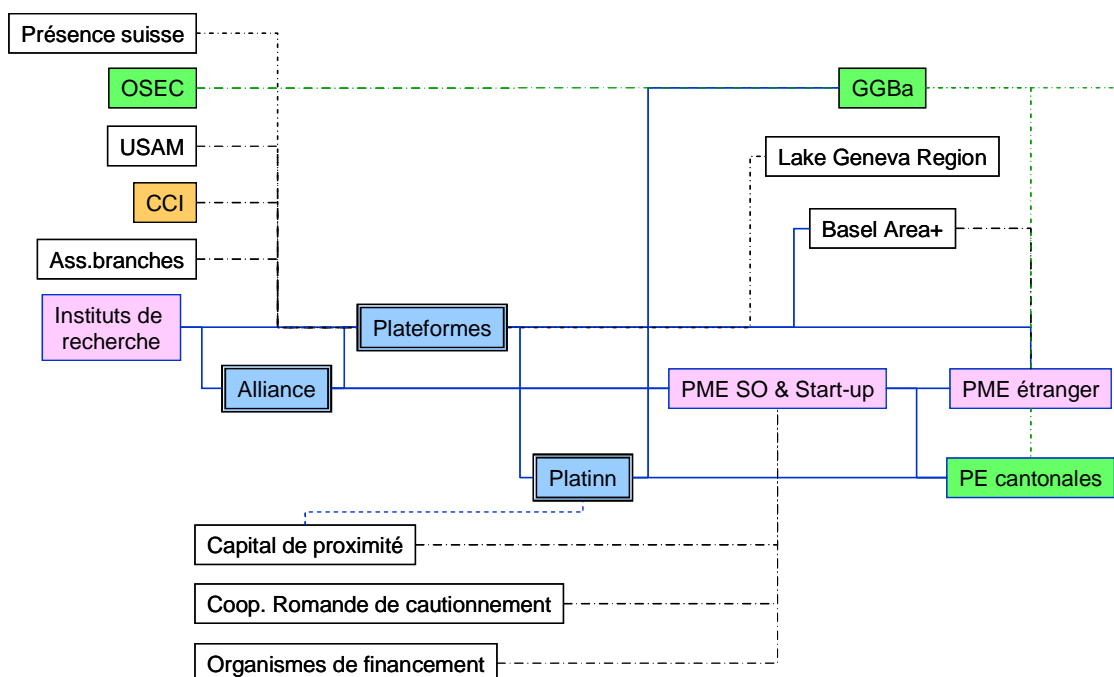


+ Cahiers des charges



Gouvernance :  
CDEP-SO phase 2 - proposition de fonctionnement

CDEP-SO



Budget :

- Budget
  - global
  - détaillé
- Clés de répartition
  - fixes = budgets cadres prédéfinis
  - variables = en fonction des projets

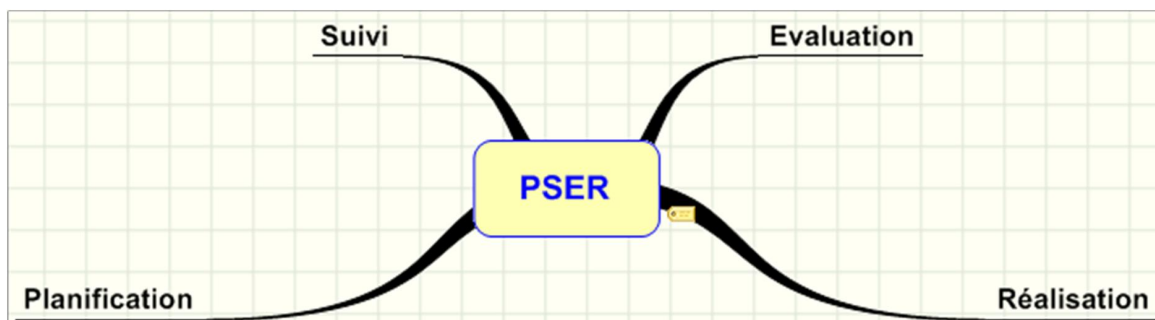
## Document de projet

- Résumé
- Introduction
- But (vision), objectifs (mission)
- Partenaires, groupes cibles, cadre institutionnel
- Plan du projet
  - Situation de départ
  - Résultats escomptés
  - Organigramme
  - Etapes
- Ressources
- Risques et mesures provisionnelles
- Suivi, évaluation, rapports
- Annexes

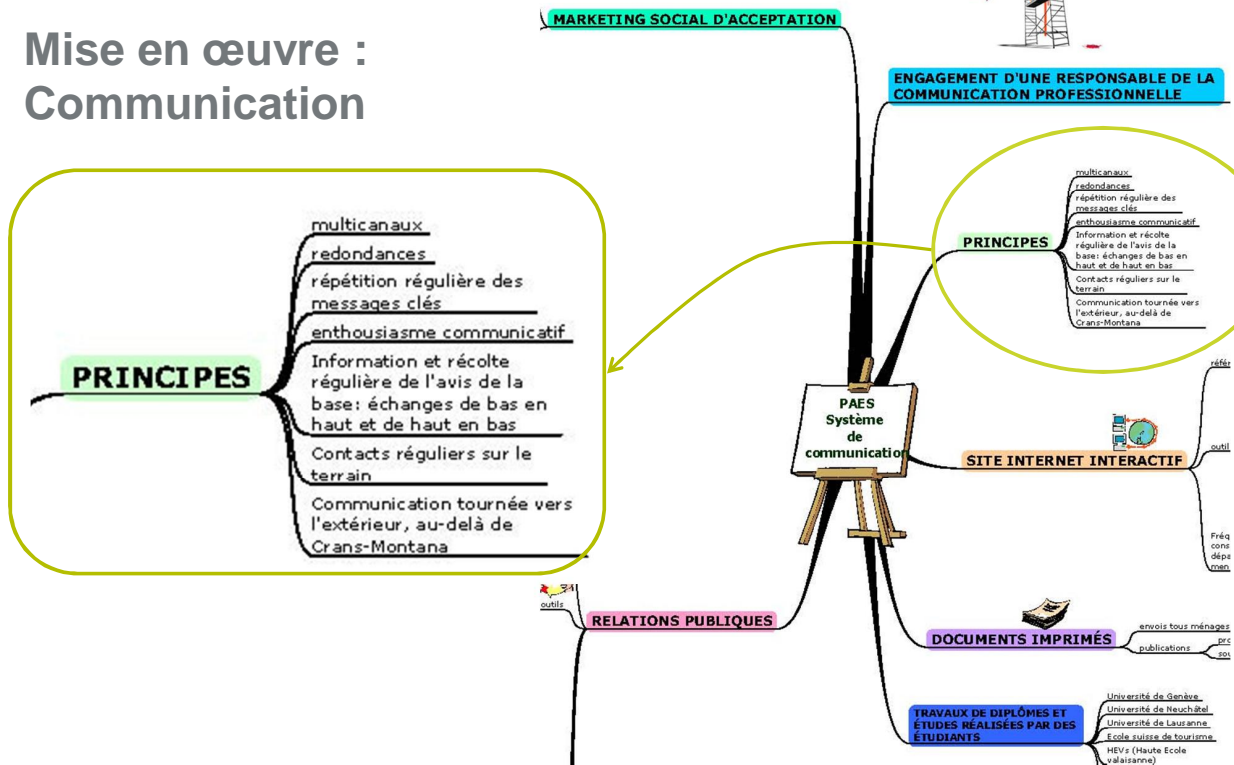
Mise en œuvre :

PCM = gestion des cycles de projet

## Planification – Réalisation - Suivi – Evaluation



Mise en œuvre :  
Communication



**Causez, causez ... il en restera toujours quelque chose**

*Merci de votre intérêt !*



**CDEP-SO**



# formation regioouisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

## « Lancer des projets de coopération : Structure, forme juridique, clé de réparti- tion financière. Que pouvons-nous ap- prendre d'INTERREG ? »

Mireille Gasser, arcjurassien.ch

Niklas Joos, Amt für Umweltschutz Uri

### Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

# MINNOVARC

Microtechniques INNOVation ARC jurassien

ou

## Comment monter un projet?

Mireille Gasser, arcjurassien.ch



Séminaire formation-regiosuisse  
Ittingen, 15 septembre 2010

## Avoir une idée, un projet

### **Minnovarc: deux objectifs:**

- ⇒ **Prioritaire:** renforcer la capacité d'innovation de l'Arc jurassien franco-suisse
- ⇒ **Secondaire:** renforcer la visibilité de l'Arc jurassien

### **Minnovarc, trois outils:**

#### **1. Donner un visage à l'Arc jurassien des microtechniques et le faire exister sur le net**

- ⇒ création d'un méta-portail intégrateur des nombreux sites web déjà existants afin de
  - ✓ construire une image statistique globale des compétences industrielles et faire ressortir l'effet de masse
  - ✓ poser les bases d'une porte unique d'accès, qui permette ensuite des recherches par secteurs d'activités, compétences, entreprises, régions, projets...

#### **2. Stimuler la capacité d'innovation des entreprises**

- ⇒ organisation d'ateliers progressifs entre entrepreneurs motivés à faire évoluer leurs produits et à s'ouvrir aux technologies composites, à l'écologie industrielle, aux nouveaux modes de commercialisation, et valorisant des projets exemplaires

#### **3. Une colonne vertébrale réflexive et prospective sur les besoins industriels**

- ⇒ Un Think Tank constitué d'industriels expérimentés, de chercheurs, d'institutionnels et d'experts externes reconnu internationalement pour leurs compétences



Séminaire formation-regiosuisse  
Ittingen, 15 septembre 2010



# S'inscrire dans un cadre réglementaire

## **Minnovarc: projet transfrontalier et NPR**

- ✓ Est soutenu par le programme INTERREG France-Suisse
- ✓ Mobilise des fonds fédéraux et cantonaux NPR

⇒ Doit répondre simultanément aux exigences d'un programme européen et à celles de la Loi sur la politique régionale

⇒ Doit superposer des cadres réglementaires qui ne coïncident pas totalement

- Différence de moyens financiers, de cadre temporel, etc.



Séminaire formation-regiosuisse  
Ittingen, 15 septembre 2010

# Identifier les porteurs de projet

## **Conditions:**

- ✓ **Avoir la personnalité juridique**
- ✓ **Assise financière (20% d'autofinancement dans INTERREG)**

### **Suisse: arcjurassien.ch**

- association de droit privée qui regroupe les cantons de Berne, Vaud, Jura et Neuchâtel
- Ses buts:
  - a) Assurer le secrétariat suisse de la Conférence TransJurassienne, organisme transfrontalier de l'Arc jurassien
  - b) Mettre en œuvre le programme INTERREG France-Suisse pour l'Arc jurassien et attribuer les subventions NPR allouées à ce programme
  - c) Renforcer la concertation intercantonale au sein de l'Arc jurassien suisse

### **France: CCI du Doubs**

- Etablissement public administratif de l'Etat
- Ses buts:
  - a) Etre le porte parole de l'économie du Doubs
  - b) Soutenir les entreprises dans leur développement



Séminaire formation-regiosuisse  
Ittingen, 15 septembre 2010

# Identifier les partenaires et leurs rôles

## Suisse

### Les partenaires associés:

(ne contribuent pas directement mais apportent leurs compétences)

- La fondation Tissot pour le développement économique
- La Fondation suisse pour la recherche en microtechnique

### Les cofinanceurs (financent et conseillent!)

- Les cantons de BE, VD, JU et NE
- La Fondation Arc Jurassien Industrie (FAJI)
- La Confédération (INTERREG -NPR)



Séminaire formation-regiosuisse  
Ittingen, 15 septembre 2010

## France

### Les partenaires associés:

(ne contribuent pas directement mais apportent leurs compétences)

- Le Pôle des microtechniques de Franche-Comté

### Les cofinanceurs (financent et conseillent!)

- Le Conseil régional de Franche-Comté
- L'Union Européenne (INTERREG)

## Forme juridique, mise en œuvre et calendrier

**Forme juridique:** aucune, à ce stade il s'agit d'un projet.

**!!! En transfrontalier, la question de la forme juridique est toujours problématique !!!**

**Structures de mise en œuvre:**

***Doit permettre de faire fonctionner le projet en permettant à tous les partenaires de s'exprimer à leur niveau)***

- a) Comité de suivi (politique, 1 x an)
- b) Comité de pilotage (technique, 3 x an)
- c) Cellule de coordination (chef de projet et partenaires)

**Calendrier: 3 ans (juin 2010 – juin 2013)**

***Maximum selon INTERREG***



Séminaire formation-regiosuisse  
Ittingen, 15 septembre 2010

# Plan de financement

Suisse		France	
Arcjurassien.ch:	160'000.-	CCI Doubs:	160'000.-
Berne:	68'000.-	Conseil régional:	160'000.-
Vaud:	68'000.-	<u>Union européenne:</u>	<u>480'000.-</u>
Neuchâtel:	68'000.-	<b>TOTAL</b>	<b>800'000.-</b>
Jura:	68'000.-		
FAJI:	68'000.-		
<u>Confédération :</u>	<u>300'000.-</u>		
<b>TOTAL</b>	<b>800'000.-</b>		

**!!! Le plan de financement est représentatif du partenariat !!!**

Pour un projet aussi sensible que Minnovarc, le respect strict de l'équilibre financier franco-suisse est indispensable.



Séminaire formation-regiosuisse  
Ittingen, 15 septembre 2010

## Les difficultés (1)

### 1. **Microtechnique / Innovation = domaine sensible car concurrentiel**

MAIS nouvelle volonté de coopération franco-suisse dans ce domaine

= évolution des mentalités politiques

⇒ NECESSITE UN STRICT EQUILIBRE DES COUTS ET DES PROFITS ENTRE LES DIFFERENTS PARTENAIRES

⇒ influence fortement le montage du projet

### 2. **Partenariat innovant = une association regroupant des cantons d'un côté, une chambre de commerce de l'autre**

⇒ MEFIANCE, NECESSITE D'APPRENDRE A SE CONNAÎTRE

⇒ Près de trois ans entre les premiers contacts et l'approbation formelle du projet



Séminaire formation-regiosuisse  
Ittingen, 15 septembre 2010

# Les difficultés (2)

## 3. Respect des procédures propres à chaque pays

que ce soit pour requérir les financements européens INTERREG (fédéraux et NPR) ou les cofinancements nationaux

⇒ BESOIN DE BEAUCOUP DE PATIENCE ET D'AJUSTEMENTS  
RECIPROQUES

## 4. Côté suisse, possible différence d'approche entre les priorités des services en charge des affaires extérieures et ceux en charge de la NPR

⇒ BESOIN DE COORDINATION ENTRE LES DIFFERENTS  
SERVICES (surtout s'ils ne font pas partis du même département).

# Les « plus »

- ✓ Un enrichissement mutuel
- ✓ Une meilleure connaissance de l'autre
- ✓ Une recherche de l'optimisation des différences (et non du plus petit dénominateur commun)
- ✓ ... pour le reste, rendez-vous dans trois ans!





# Vers une nouvelle stratégie du trafic dans l'espace alpin

formation regionsuisse  
Kartause Ittingen, 15. September 2010  
Niklas Joos-Widmer  
Canton d'Uri, Suisse



Poster: Canton du Tessin



2008 - 2008



**Nombreux partenaires, chacun avec ses compétences, ses propres réseaux et son niveau d'intervention dans le système politique. D'où diverses motivations, possibilités et perspectives.**

**→ Trouver des compromis ! - Le but n'est pas de trouver la meilleure solution mais la meilleure solution possible !**

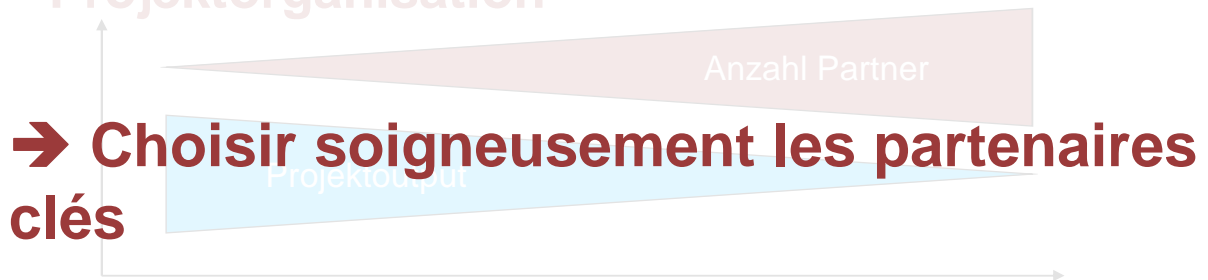
> **10 Partner**

- Tirol
- Zentralschweiz
- Region Rhône-Alpes
- Region Valle d'Aosta
- EURAC
- Provincia di Bolzano
- Provincia di Trento
- ARPA Friuli Venezia Giulia
- ARPA Piemonte
- Kanton Tessin

> **8 Beobachter**

- Region Salzburg
- Region Friuli Venezia Giulia
- Region Liguria
- Region Provence-Alpes-Côte d'Azur
- Region Piemonte
- Region Trento
- Verkehrsdepartement von Slowenien
- Ständiges Sekr. der Alpenkonvention

Projektorganisation

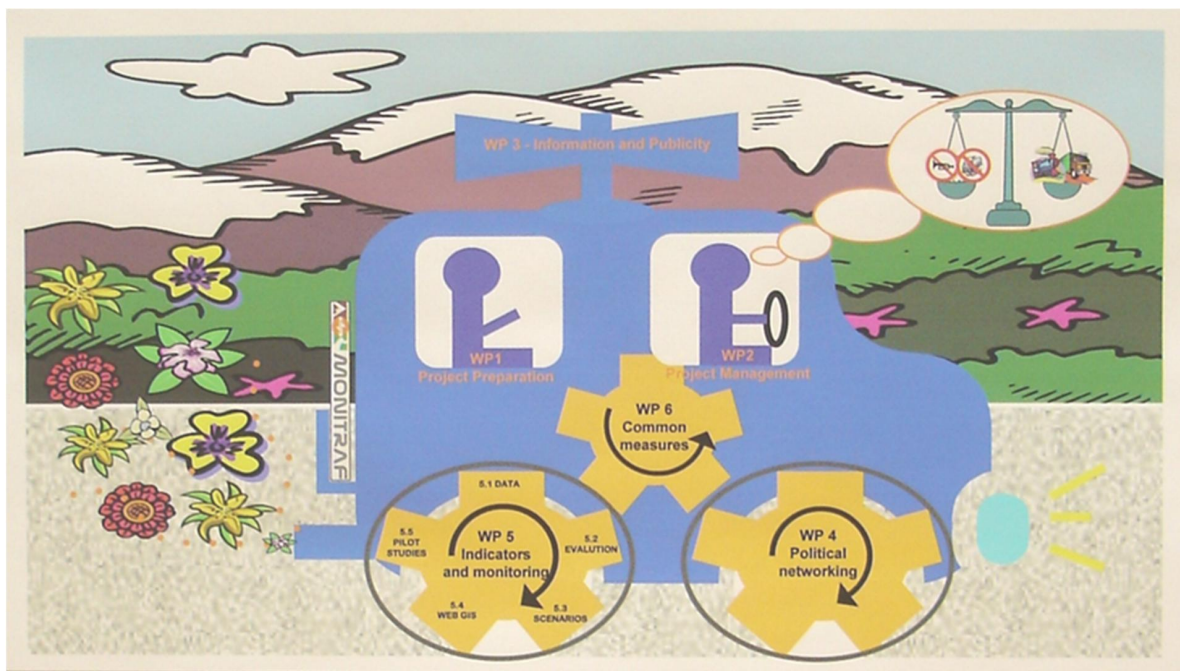


→ **Choisir soigneusement les partenaires clés**

→ **Organisation de projet „robuste“**

Le plus de Partn...  
 ....desto breiter abgestützt.  
 ....desto unterschiedlichere Interessen.  
 ....desto mehr Koordinationsbedarf.

- Ziel möglichst früh klären (Inhalt versus breite Abstützung).
- Individuelle Ansprüche aller Partner ans Projekt transparent darlegen.



Poster de ARPA FVG



## Coopération interne au projet

Les rencontres coûtent cher d'où :

- réduction au nécessaire mais au moins 2x par an
- substitution par- conférences téléphoniques
  - Desktop-Sharing-Software netviewer
  - Portail Internet interne (Hol-Prinzip)

Combinaison de réunions obligatoires et de réunions de travail lors des rencontres

„Newsletter“ interne régulière sur l'état du projet

Rôle important des leaders des Workpackages (Diffusion des informations)

## Finances / Controlling

Budget total: 1.7 mio €

**Partenaires UE** : 80 % de soutien du FEDER.

→ forte incitation à participer (danger que les aspects financiers soient plus importants que le contenu ...)

→ controlling sévère et lourd, nombreuses règles formelles

→ Progress Reports très formalisés 2 x par an avec contrôles méticuleux (presque seulement les aspects formels sont contrôlés)

→ First Level Control pas disponible partout mais obligatoire !

→ First Level Control très cher dans certains pays !

→ Règles strictes pour les relations publiques

→ Le controlling mange beaucoup de ressources qui manquent ensuite pour le contenu du projet

## Finances / Controlling

En **Suisse** subvention de 50 % de l'ODT / ARE comme participation au programme Espace alpin. Le reste est financé par les partenaires eux-mêmes. L'OFEV et l'OFT ont aussi participé financièrement.

- Controlling et Reporting 1x par an, effort adapté
- Relation de partenariat
- Intérêt au contenu !

## Enseignements

- Financièrement relativement indépendants les uns des autres !
- Chaque partenaire finance exclusivement ses propres activités (pas d'activités communes ou de financement croisés)



## Coopération après la fin du projet

(„Regard dans les étoiles“)

**Réseau des régions alpines** comme lieu des coopérations futures ?

2 rencontres jusqu'à présent :

Chambéry, 12. - 13. février 2009

Trient, 1. und 2. Mars 2010



***Besoin d'informations supplémentaires  
sur iMONITRAF! ?***

**www.imonitraf.org**

niklas.joos@ur.ch

rainer.kistler@zg.ch



# formation **regio**suisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

## « Mesurer l'avantage pour l'économie régionale : Méthode et mise en œuvre. Expériences du projet « CEWAS » et de la Région du Nord vaudois (ADNV) »

Dr. Johannes Heeb, regiosuisse, seecon international  
Christine Leu, ADNV

### Développement régional grâce aux coopérations entre territoires

14 & 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



# VISION ET EVALUATION

## dialogue entre stratégie et projets

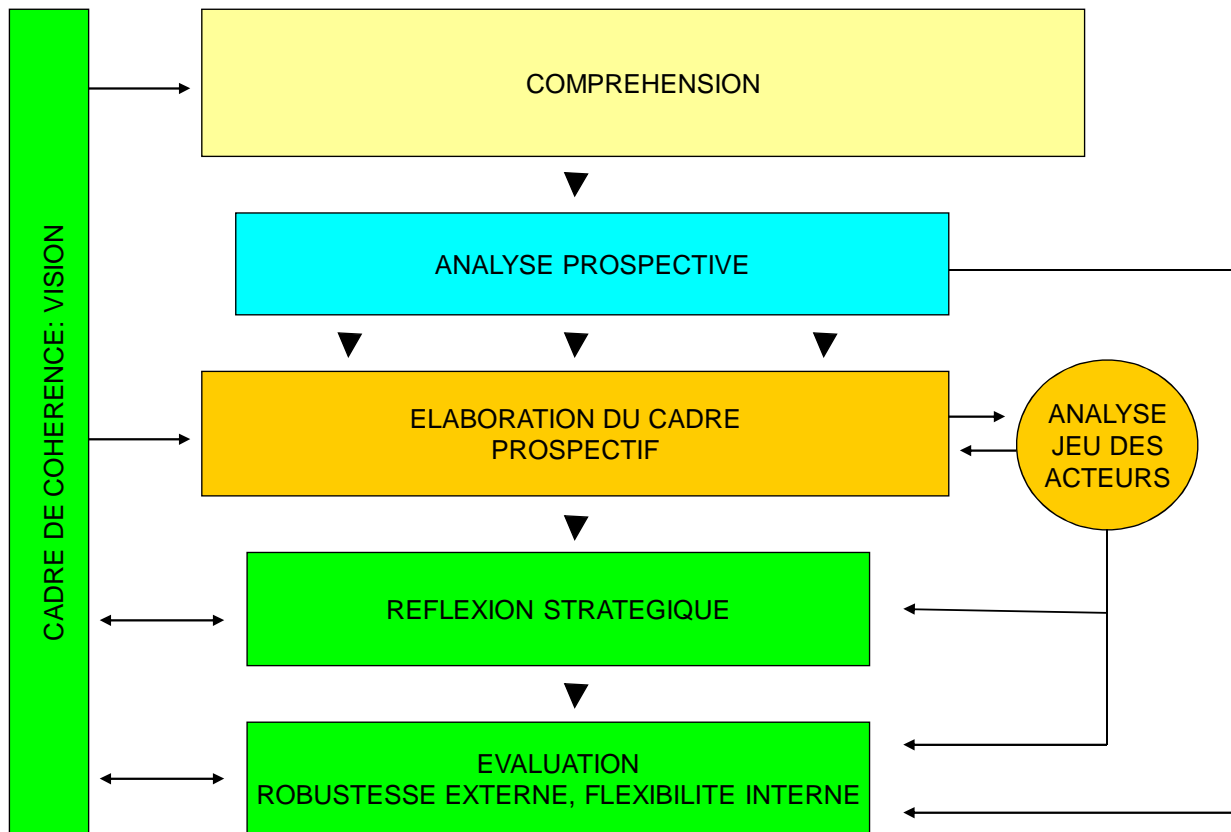
Christine Leu, coordinatrice régionale  
Séminaire formation-regiosuisse,  
14/15 septembre 2010, Ittingen

## OUTILS DE PILOTAGE

Bases légales = priorisation des actions

Coordination + forte entre développement régional et soutien/montage de projets

Durabilité: suivi des évolutions sur long terme



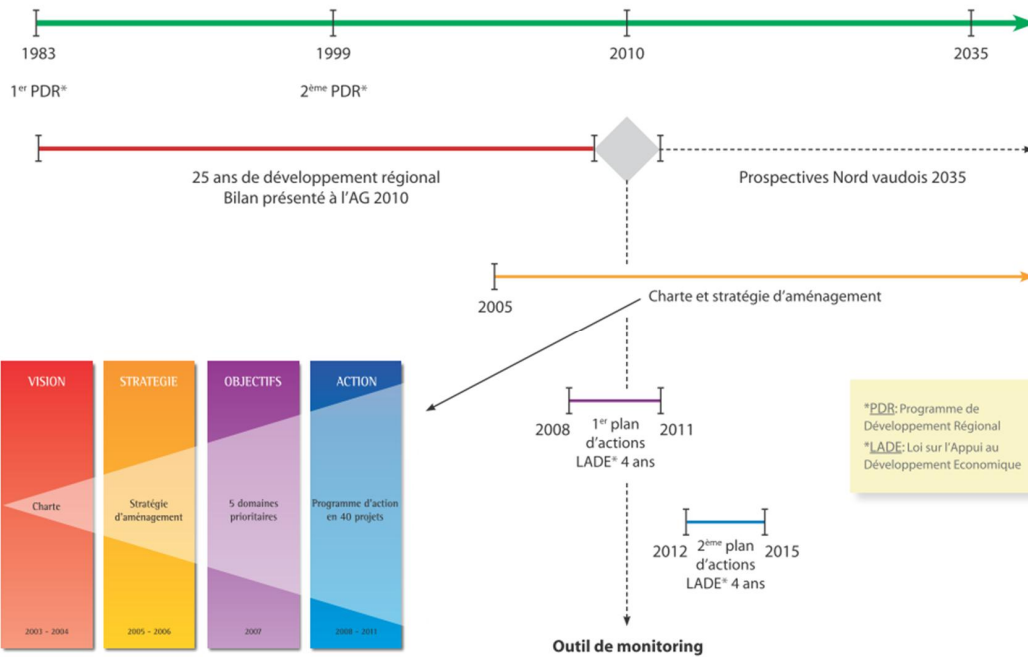
## OBJECTIF DE COHERENCE REGIONALE

Développer la vision par le bilan et la prospective

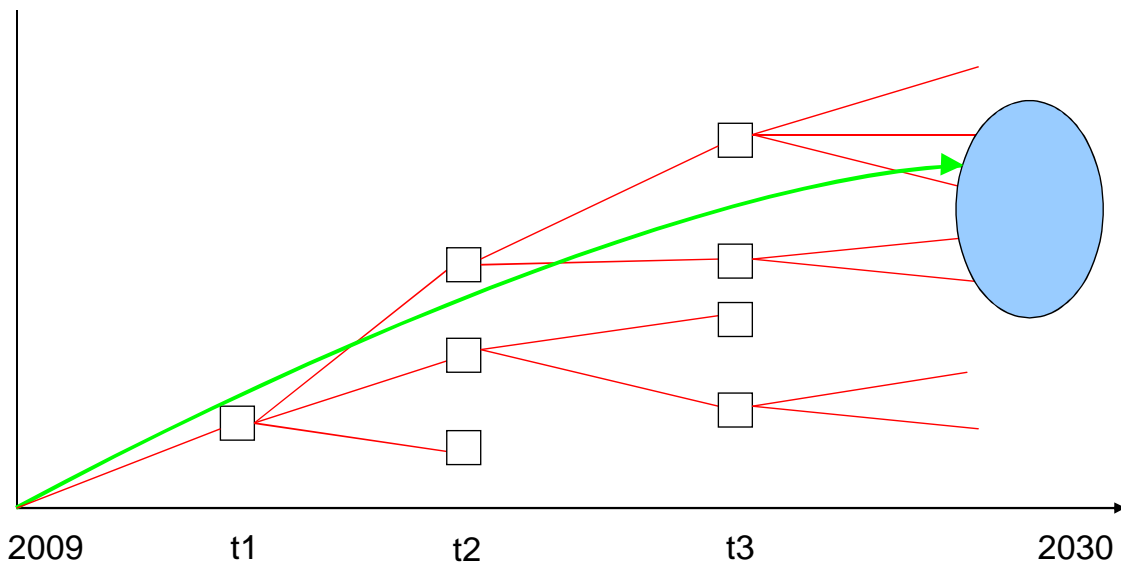
Choix stratégiques

Vérification

# Schéma de Stratégie de développement régional



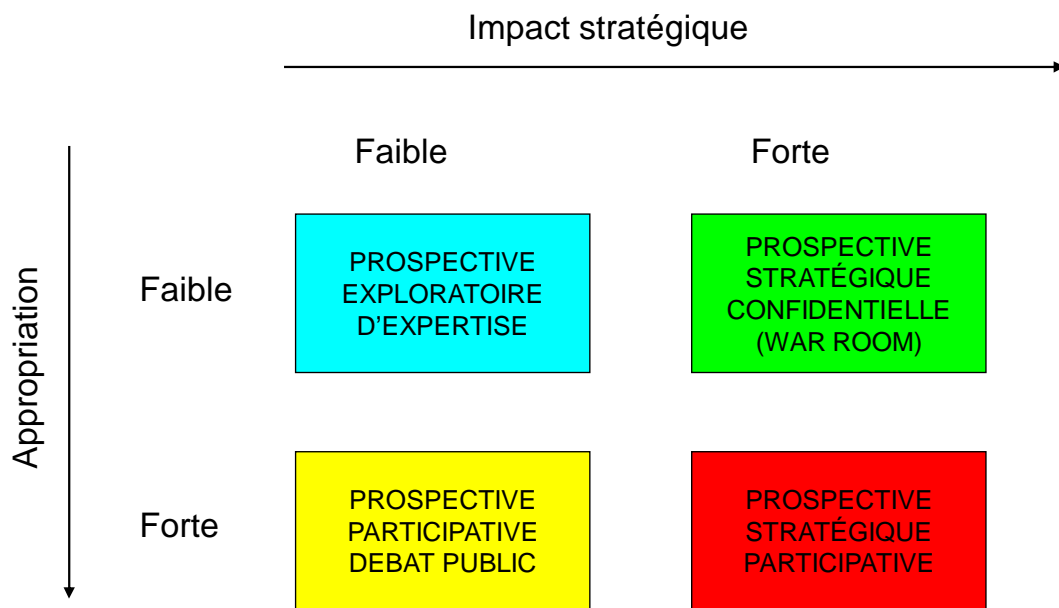
## LA PROSPECTIVE



- Prévisions statistiques
- Prospective / scénarios
- Vision (Objectif)



# Prospective: typologie des démarches



## INDICATEURS (exemples)

- Evolution de la population - pyramide des âges
- Entreprises - emplois par secteur - taux de chômage - frontaliers
- Nombre de nouveaux logements - taux de logements vacants - surface de locaux industriels vacants

### *Par secteurs*

- **Finances publiques:** marge d'autofinancement par commune - dette par habitant
- **Environnement:** déchets (to./hab.) - kwh/région/hab.
- **Tourisme:** nombre de nuitées - taxes de séjour

# EVALUATION

## Choix des indicateurs:

Indicateurs simples, précis, utiles, régulièrement mis à jour (dynamiques), pérennes, accessibles, comparables à d'autres territoires.

## Organisation:

Responsable monitoring (récolte et mise en valeur des données statistiques, conservation des résultats) + commissions d'experts.

# CONCLUSION

## Processus itératif:

- **Rapatrier, valoriser et conserver** les données régionales
- **Analyser et quantifier** les résultats selon la stratégie
- **Corriger** la stratégie et les actions si les résultats ne correspondent pas

# formation regio**o**uisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

**« Utiliser les nouvelles technologies pour la collaboration : Plateformes on-line, réseaux sociaux et autres. Expériences faites dans le cadre du projet **Comunis** »**

Peter Steurer, Regionalentwicklung Vorarlberg

**Développement régional grâce aux coopérations entre territoires**

14 & 15 septembre 2010, Kartause Ittingen, TG

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



15.09.2010

# Nouvelles Technologies pour la coopération

Plateformes en ligne, réseaux sociaux et plus ...  
Expériences du projet COMUNIS

Steurer Peter, Développement régional Vorarlberg

Inter-municipal cooperation for Strategic Steering of  
SME-oriented Location Development in the Alpine Space  
[www.comunis.eu](http://www.comunis.eu)



15.09.2010

Site 2

## Projet COMUNIS

- Projet transnational dans le cadre du programme Espace alpin
  - Suisse, Autriche, Allemagne, France, Italie et Slovénie
- But : développement d'une stratégie intercommunale intégrée pour le développement commercial des localisations artisanales et industrielles (Commercial Location Development – CLD).
- Les partenaires du projet vont mettre sur pied un management transnational des connaissances et créer des structures pour la gestion durable des CLD dans les régions pilotes



## Objectifs du développement des localisations - CLD

- Mettre en valeur les expériences de cas existants
- En tirer des modèles et des stratégies pour l'espace rural
- Appliquer et évaluer une boîte à outils pour le développement des localisations dans des régions choisies
  - Création d'une société intercommunale de management de la surface
  - Lancement d'une campagne d'image, marketing régional, conception d'un modèle fiscal
- Echange d'expériences au sein de l'équipe de projet
- Objectif général : faciliter l'implantation des entreprises, contribuer à l'augmentation de l'offre d'emplois



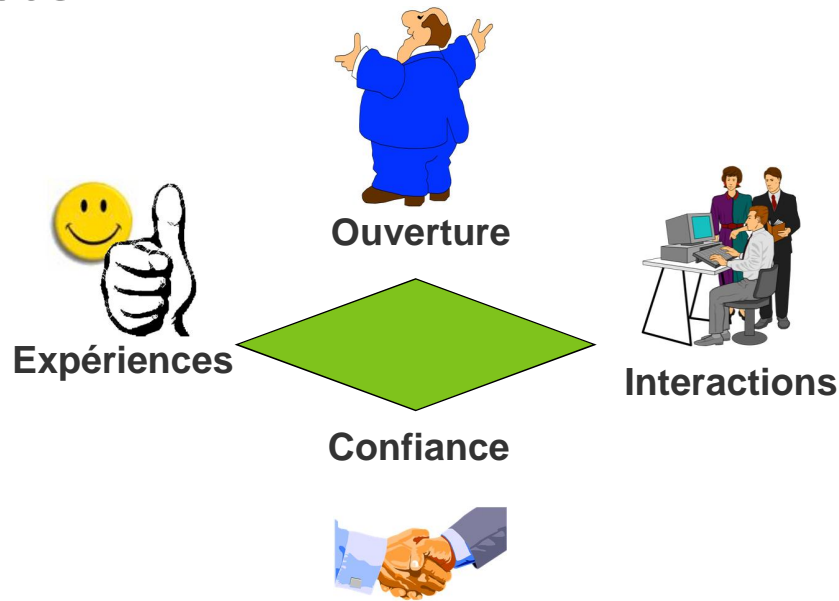
## Résultats attendus

- Infrastructure créée pour continuer à appliquer les méthodes identifiées et développées, p. ex. Société de gestion des surfaces
- Utilisation pilote des méthodes par des communes et entreprises
- Utilisation de l'offre intercommunale de surfaces et de l'infrastructure par des PME
- Mobilisation autour du thème

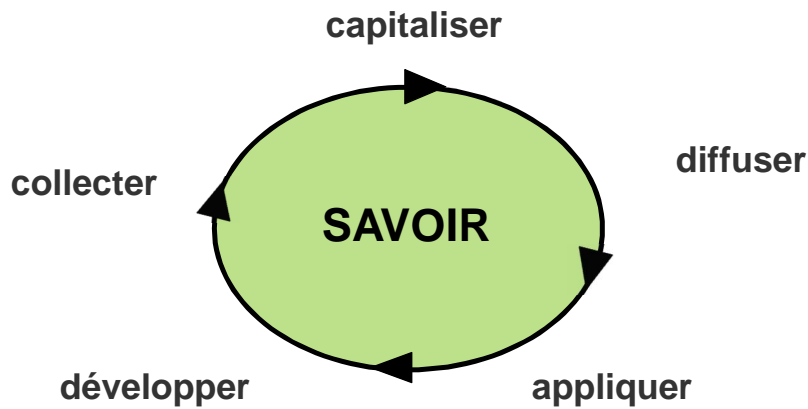




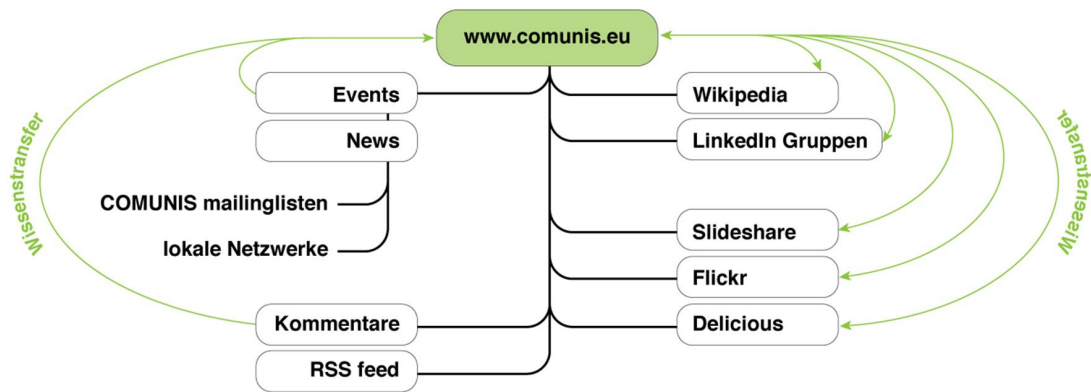
# Gestion des connaissances : facteurs de succès



# Spirale du savoir



# Conception : Système de savoir COMUNIS



Durée du projet

durable



# Outils de développement du savoir

Développement de savoir organisé

Développement de savoir informel

Savoir explicite	Page Web Documents / résultats Newsletter Wikipedia	eMails, RSS-feeds
Savoir implicite	Rencontres structurées	Rencontres informelles Réseaux sociaux Contacts spontanés





## Technologies dans le travail de projet

- Promotion vers l'extérieur
  - Page Web, Content Management System Plone <http://www.plone.org/>
    - Saisie de contenus – texte, news, événements
  - Réseaux sociaux LinkedIn <http://www.linkedin.com/>
  - Flux RSS
  - Wikipedia [http://en.wikipedia.org/wiki/Commercial\\_Location\\_Development/](http://en.wikipedia.org/wiki/Commercial_Location_Development/)
  
- Travail de projet interne
  - Gestion du projet : tpoint <http://point.comunis.eu/>
    - Carnet d'adresses, listes d'envois groupés, formulaire d'inscription, listes de tâches, ...
  - Envoi de documents : <https://www.transferbigfiles.com/>
  - Communication : Skype <http://www.skype.com/>



## Autres outils gratuits

- Slideshare : <http://www.slideshare.net/> Plateforme pour présentations PPT et autres documents
- Flickr : <http://www.flickr.com/> Base de données de photos
- ISSUU <http://issuu.com/> Plateforme pour publications
- Compte Google : <http://www.google.ch/> Gérer en ligne - du texte, des tableaux, des calendriers etc.
- Google Translation: <http://translate.google.ch/> outil de traduction pour les pages Web
- Delicious: <http://www.delicious.com/> Gestion en ligne de favoris



# Dissémination du savoir

Eveiller la  
**CURIOSITE**  
par l'injection de  
**NOUVELLES DONNEES**  
dans le  
**SYSTEME DE SAVOIR**

