

# Journée nationale d'introduction sur la NPR, Interreg et leurs interfaces avec d'autres programmes d'encouragement

18 mai 2018, 10h30–16h00  
Maison des cantons, Berne

François Parvex, regio**n**uisse  
Luc Jaquet, regio**n**uisse

Sur mandat de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



npr

Nouvelle  
politique régionale

## Objectifs d'apprentissage du bloc « Introduction à la NPR et au développement régional »

Les participantes et participants...

...connaissent les **origines** et les **motivations** de la NPR 2016+.

...connaissent les **objectifs**, les **concepts** et les **priorités thématiques** de la NPR, ainsi que les interfaces avec **d'autres politiques publiques**.

...comprennent le **processus de mise en œuvre** de la NPR et en connaissent ses acteurs clés.

...ont été initiés à **Interreg** et ont pris connaissance d'**Agglo-Pol/P-LRB** et du **PHR Economie** pour un développement cohérent du territoire.

...ont reçu une courte introduction aux offres de **regionsuisse** et savent **où rechercher des connaissances** supplémentaires.

...sont **motivés** dans leur travail et savent où chercher du **soutien**.

...ont développé leur **réseau**.

...savent comment accélérer leur **entrée en matière** dans la thématique.

## Présentation, questions et besoins des participants

	Région	Canton	Confédération	Autres
Questions				
Besoins				

## Conditions cadres : NPR et Interreg



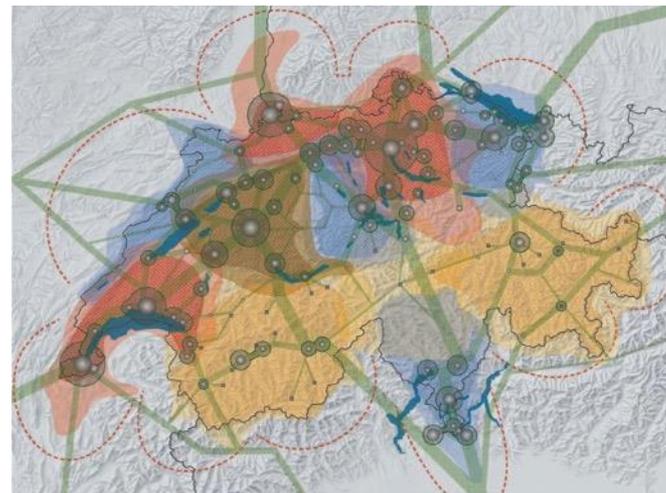
**Pour en savoir plus :**

<http://www.regiosuisse.ch/fr/nouvelle-politique-regionale-npr>

<http://www.regiosuisse.ch/fr/interreg>

## Bases stratégiques

- Projet de territoire Suisse
- Politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne (**P-LRB**)
- Politique des agglomérations (**AggloPol**)
- Politique d'innovation (**Innosuisse / CTI**)
- Politique de cohésion territoriale européenne 2014 à 2020 (**Interreg**)



### Pour en savoir plus :

Projet de territoire suisse : <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-et-amenagement-du-territoire/strategie-et-planification/projet-de-territoire-suisse.html>

Politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne : <http://www.regiosuisse.ch/fr/politique-espaces-ruraux-regions-montagne>

Politique des agglomérations : <http://www.regiosuisse.ch/fr/documents/politique-agglomerations-2016-confederation-developpement-coherent-du-territoire-suisse>

Innosuisse : <https://www.innosuisse.ch/inno/fr/home.html>

Politique régionale de l'Union européenne : [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/fr/policy/what/investment-policy/](http://ec.europa.eu/regional_policy/fr/policy/what/investment-policy/)

## Bases légales

- **Loi fédérale du 6 octobre 2006 sur la politique régionale**
  - 10 pages
- **Ordonnance sur la politique régionale du 28 novembre 2007**
  - 2 pages (territoire d'impact de la LPR)
- **Message sur la promotion économique pour les années 2016 à 2019**
  - 107 pages

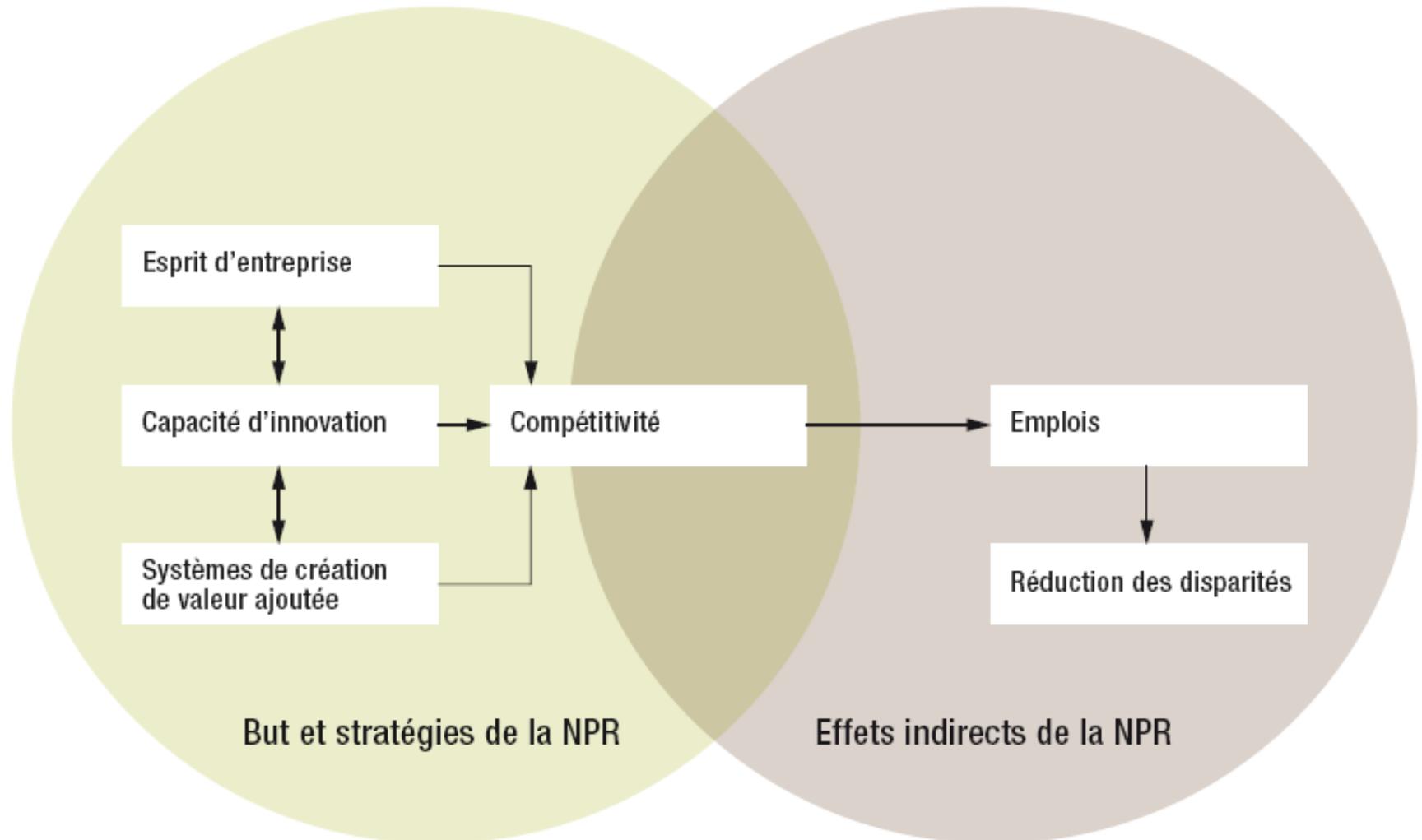
Pour en savoir plus :

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20052127/index.html>

<https://www.admin.ch/opc/fr/classified-compilation/20070411/index.html>

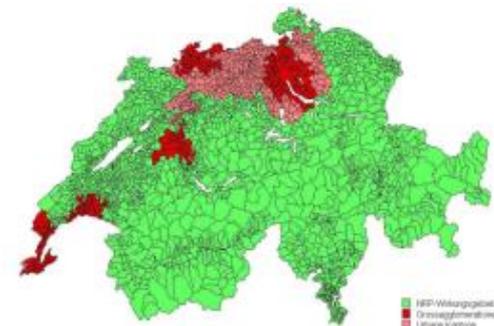
<https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2015/2171.pdf>

## NPR : Objectifs et effets escomptés



## Champ d'application géographique de la NPR (où va la promotion ?)

- **Zones de montagne**
- **Espace rural**
- **Zones transfrontalières**



Toute la Suisse sauf :

- Les grandes agglomérations de Zurich, Bâle, Berne, Lausanne et Genève
- les cantons villes ZG, BS, BL et GE de même qu'une grande partie des cantons de ZH et AG

*Exceptions :*

- *Projets de coopération transfrontalière, transnationale et interrégionale (Interreg, etc.)*
- *Allègements fiscaux → ordonnance séparée*
- *Cantons urbains : preuve du besoin (Ex. : SO 2012–2015)*

Pour en savoir plus : <http://regionsuisse.ch/fr/documents/regios-0109-npr-apres-phase-lancement>, Voir p. 15 : *Champ d'application élargi de la politique de promotion*



## La NPR, en vigueur depuis 2008, comprend 3 volets :

### Volet 1

Promotion directe des initiatives, des projets et des programmes ainsi que des projets d'infrastructure

**85% des moyens**

### Volet 2 : Développement cohérent du territoire

Mesures d'accompagnement pour une meilleure coopération et exploitation des synergies entre la politique régionale et les autres politiques de la Confédération ayant un impact sur le territoire

### Volet 3 : regionsuisse

Gestion intégrale du savoir et la qualification des acteurs cantonaux et régionaux

+ Allègements fiscaux (ordonnance séparée)

- Les cantons sont responsables de la mise en œuvre du volet 1 (soutien aux projets).
- La Confédération est responsable des volets 2 et 3.

## Grands principes de la NPR



**E**xportation  
**I**nnovation  
**V**aleur ajoutée  
**D**urabilité

Pour en savoir plus :

[https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Regional\\_Raumordnungspolitik.html](https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Regional_Raumordnungspolitik.html)

<http://www.regionsuisse.ch/fr/nouvelle-politique-regionale-npr>

## Principe de la base d'exportation

« La clé de la NPR en tant que politique structurelle régionale réside dans le développement et la préservation de parts de marché sur des marchés en expansion situés en dehors des régions. » (Message, p. 2231, § 4.3.1)



### Définition :

« **Exportation** signifie transfert de prestations hors de la **région**, du **Canton** ou de la **Suisse**. »

### Le critère est rempli quand le projet...

- ...développe des produits et services qui seront exportés hors de la région, ou
- ...qui contribuent au renforcement de la capacité d'exportation de la région.

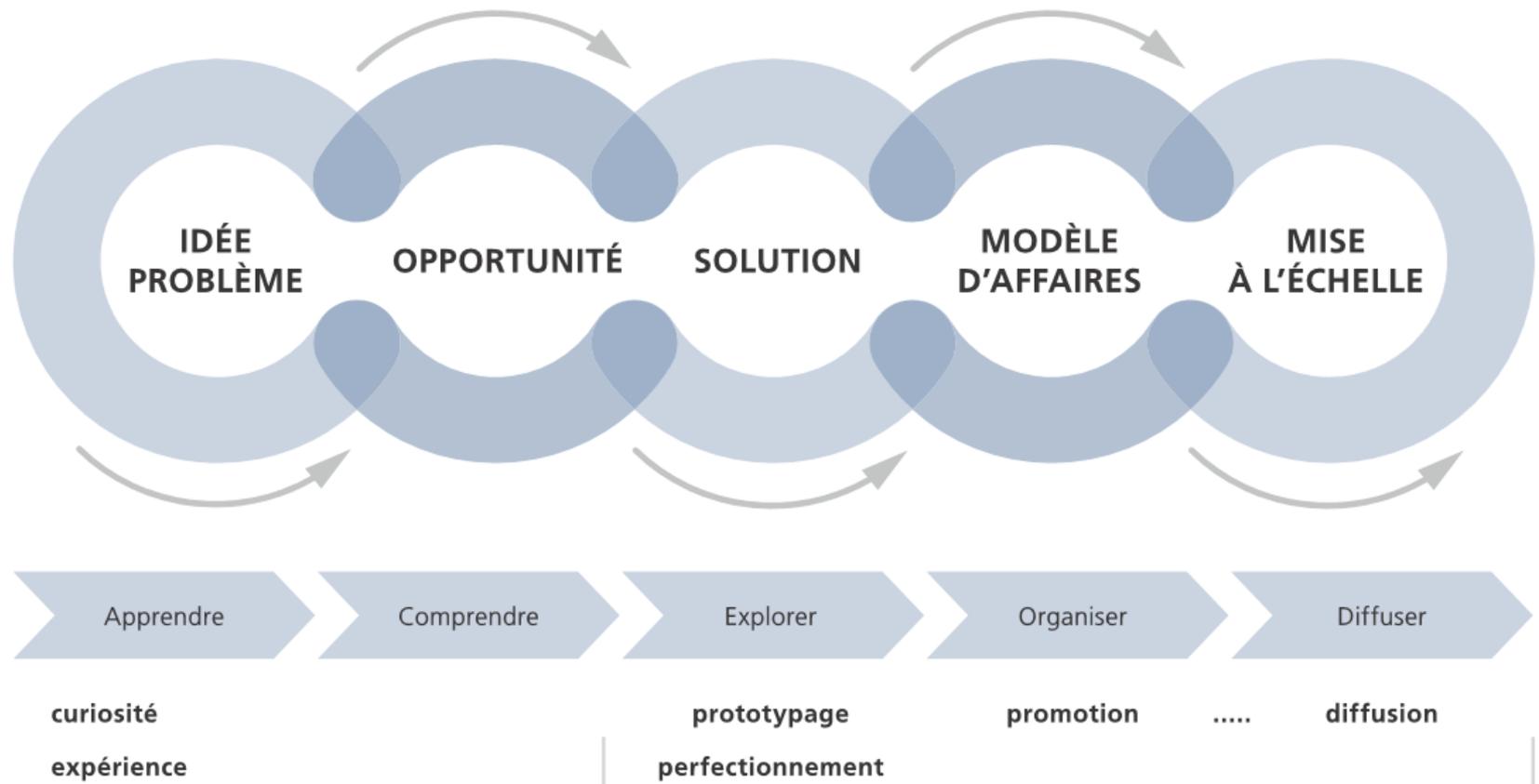
Pour en savoir plus : Argumentaire « Evaluation et sélection des projets NPR »

[https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2018-03/Papier\\_info\\_Projets\\_NPR\\_Criteres\\_cles\\_1.pdf](https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2018-03/Papier_info_Projets_NPR_Criteres_cles_1.pdf)



Attention :  
La substitution des importations n'est pas assimilée à l'exportation

## Innovation : parcours de l'innovateur



# Innovation : triple hélice

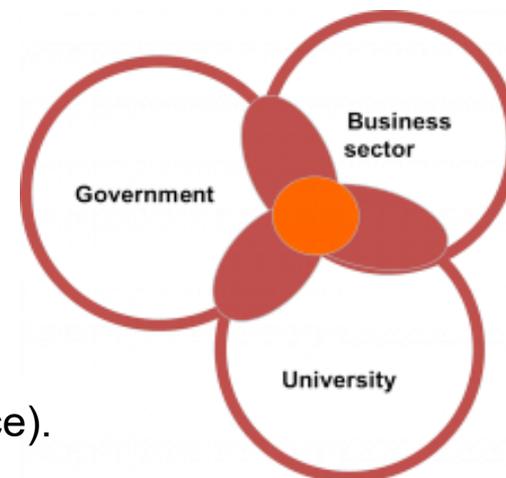
## Caractéristiques des projets innovants :

- Création de **nouveaux avantages** (nouveaux : produits / processus / marchés)
- Nouveau développement / **optimisation de l'efficience** de l'existant
- **Adaptation** d'innovations au système régional
- **Diversification** / augmentation de la demande



## Attention : L'innovation...

- ...est relative et difficilement mesurable.
- ...cache le risque de doublons (situation de concurrence).
- ...inclut aussi les pouvoirs publics (Modèle de la triple hélice).



## Pour en savoir plus :

Modèle de la triple hélice : faire une recherche sur internet

<http://www.regiosuisse.ch/fr/documents/regios-0209-propos-creation-valeur-ajoutee>

## Innovation : milieu innovateur

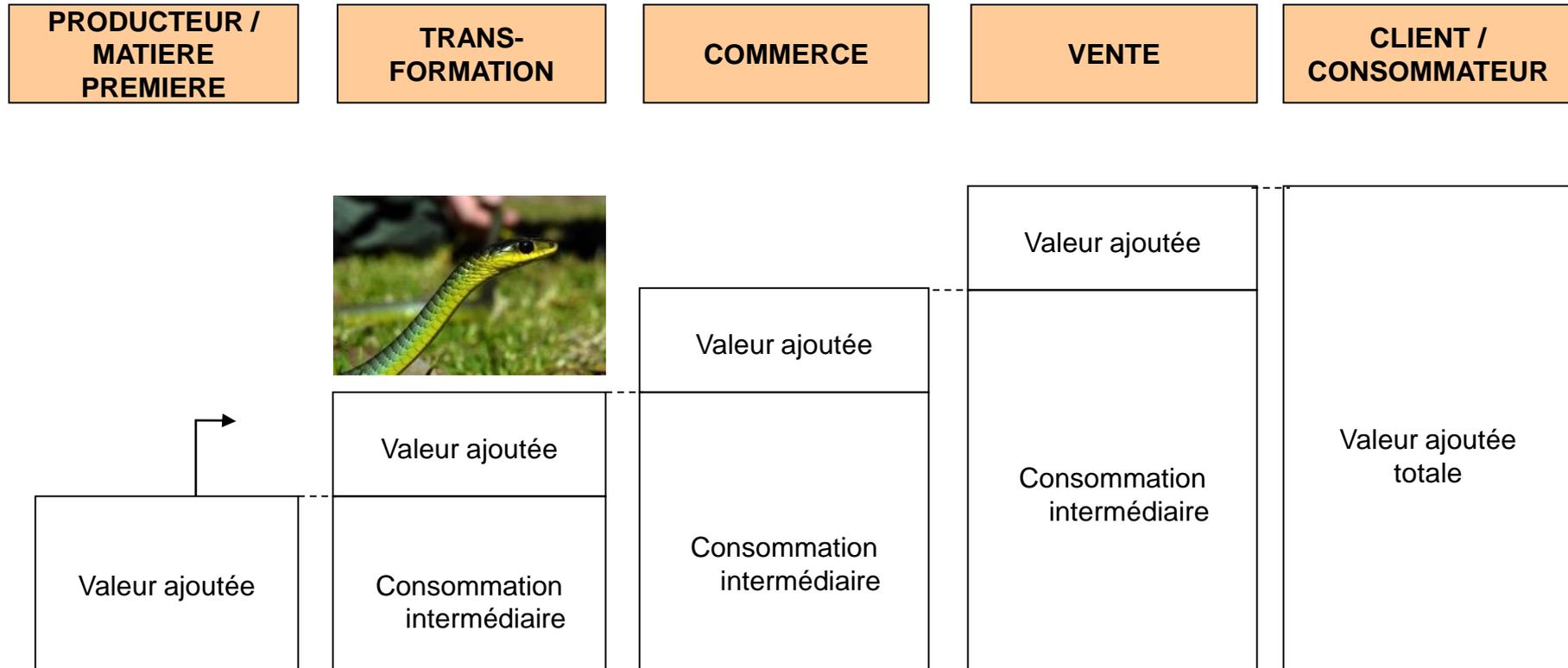


Sources : F. Parvex, 1992 et Groupe du Prof. Denis Maillat à  
L'Institut de recherches économiques (IRENE) Université de Neuchâtel, Suisse

## Création de **valeur économique** : chaînes de valeur

« Le concept de création de valeur économique – défini comme la différence entre le chiffre d'affaires et les coûts du matériel et des services – est transférable au développement régional ».

Prof. Ulf Hahne, Université de Kassel



**Valeur ajoutée = Revenu après déduction de toutes les consommations intermédiaires**



## Création de **v**aleur économique

**« En principe la valeur ajoutée peut être augmentée même dans les régions structurellement faibles. »**

Prof. Ulf Hahne, Université de Kassel

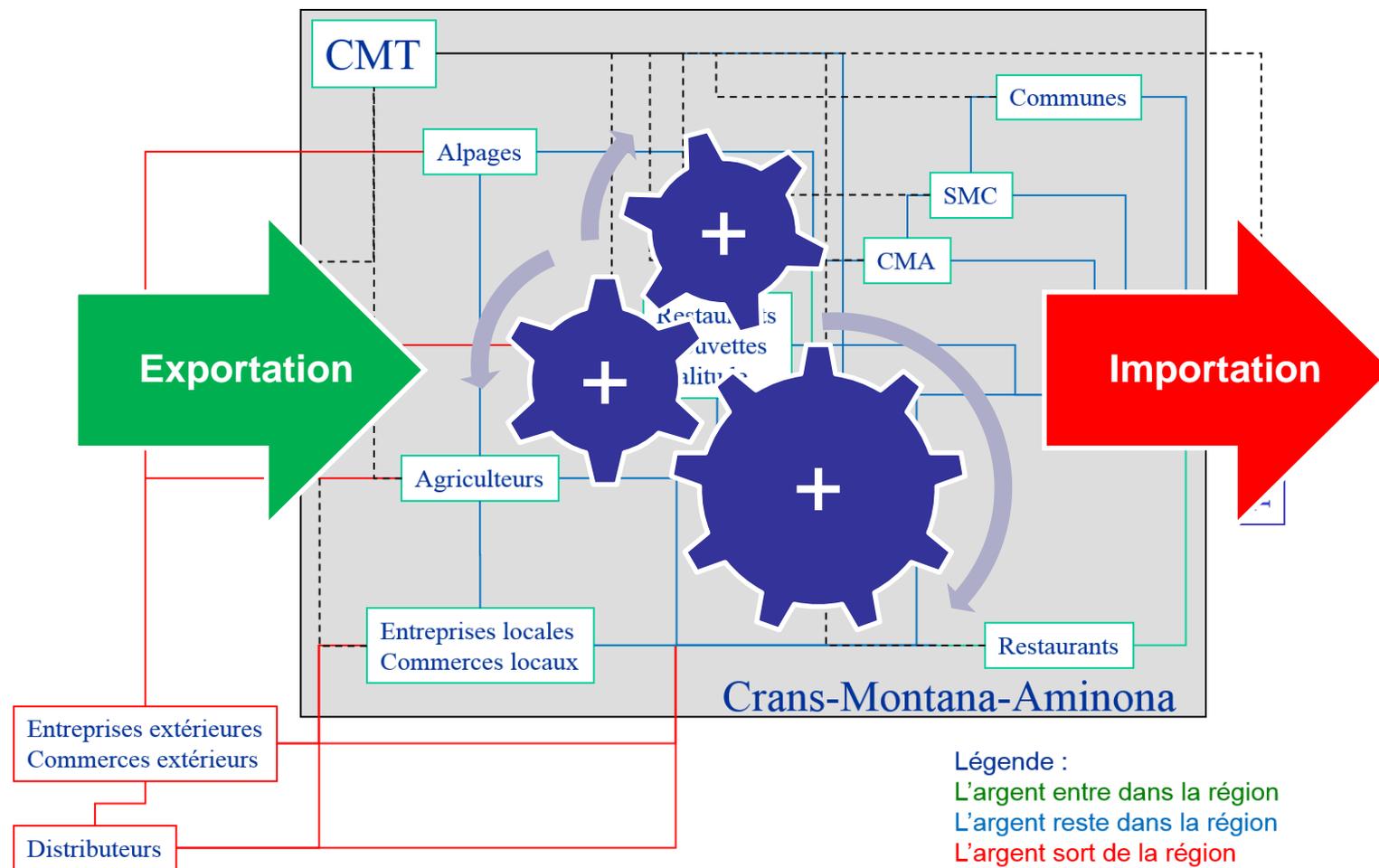
**Les chaînes de valeur ajoutée dans l'économie régionale :**

**La totalité du processus de production** d'un produit ou d'un service – de l'extraction des matières premières à la commercialisation en passant par la transformation – doit autant que possible **rester dans la région.**

**L'exportation** permet d'augmenter la création de valeur économique.

=> Augmenter la valeur ajoutée régionale par une réflexion approfondie sur les chaînes de production.

## Création de valeur économique : maximisation



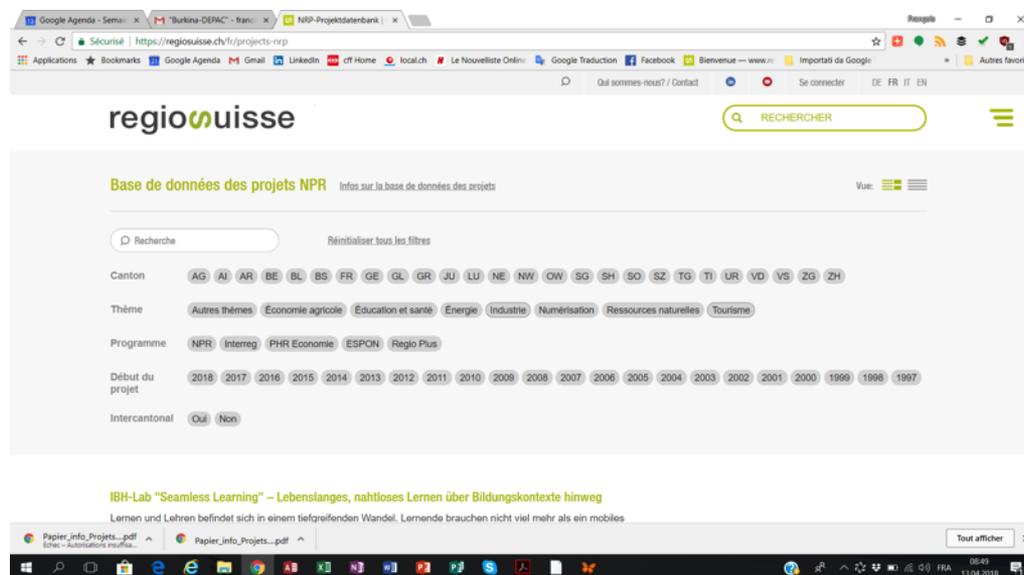
## Infrastructures orientées vers la création de valeur

Agrandissement de l'auberge de jeunesse de St. Moritz



Technopôle Micro-soudure, Sainte Croix

Téléphérique CabriO du Stanserhorn



« Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins. »

« Commission Brundtland » 1987

## Durabilité

- **Recommandation aux cantons :**

« Les projets de la NPR correspondent aux standards actuels en matière écologique et sociale. » « La prise en compte des **dimensions écologique et sociale de la durabilité** est une exigence pour le soutien des projets. »

Message relatif au programme pluriannuel de la Confédération 2008 – 2015 concernant la mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (NPR) et son financement

- Bibliographie : Bonnes pratiques en matière de développement durable (Office fédéral du développement territorial, ARE, 2012) :

« **Promotion économique et développement durable dans les cantons. Etat des lieux et recommandations** »



Pour en savoir plus :

<https://www.aren.admin.ch/developpementdurable>

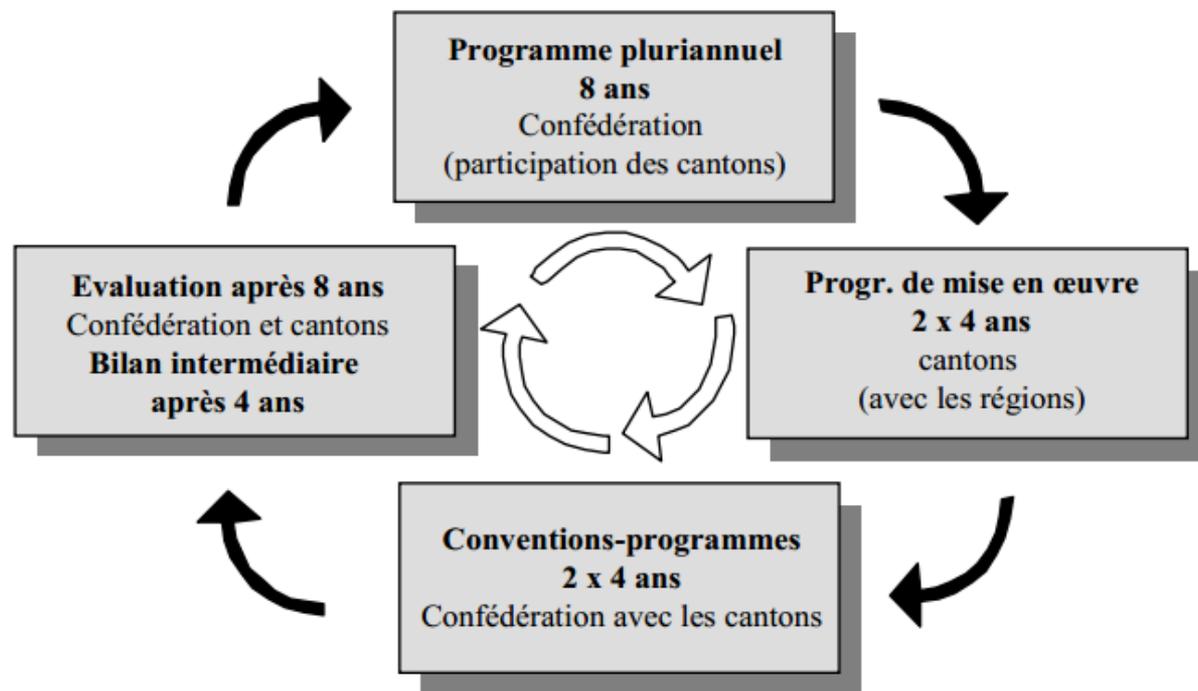
[http://www.boussole21.ch/pdf/jalons8\\_boussole21\\_150dpi.pdf](http://www.boussole21.ch/pdf/jalons8_boussole21_150dpi.pdf)

## Mise en œuvre de la NPR : cadre fédéral



## Processus de mise en œuvre de la NPR

Coopération entre la Confédération et les cantons pour la conception, la mise en œuvre et l'évaluation



Flèches blanches = cycle de quatre ans, flèches noires = cycle de huit ans

## Programme pluriannuel NPR 2016–2023 : aides

### Prestations financières prévues :

- Aides financières à fonds perdu (valeurs maximales pour les 3 volets) : CHF 320 millions (CHF 40 millions par an)
- Prêts à des projets d'infrastructure visant à renforcer les systèmes de valeur ajoutée : CHF 400 millions (CHF 50 millions par an)
- Programme d'impulsion 2016 à 2019 en faveur du tourisme : CHF 200 millions (au moins CHF 150 millions) sous forme de prêts remboursables

## Programme pluriannuel NPR 2016–2023

Priorités de la promotion Contenus de la promotion	Système de valeur ajoutée Industrie	Système de valeur ajoutée Tourisme	Autres systèmes de valeur ajoutée
Encourager le transfert de savoir et l'innovation dans les PME	<b>RIS</b>		
Encourager la qualification de la main-d'œuvre et des acteurs régionaux			
Développer le réseautage et les coopérations inter-entreprises			
Prolonger les chaînes de valeur ajoutée et combler les lacunes			
Préserver et concrétiser les infrastructures et les offres génératrices de valeur ajoutée			

Sombre = priorité no 1

Clair = priorité no 2

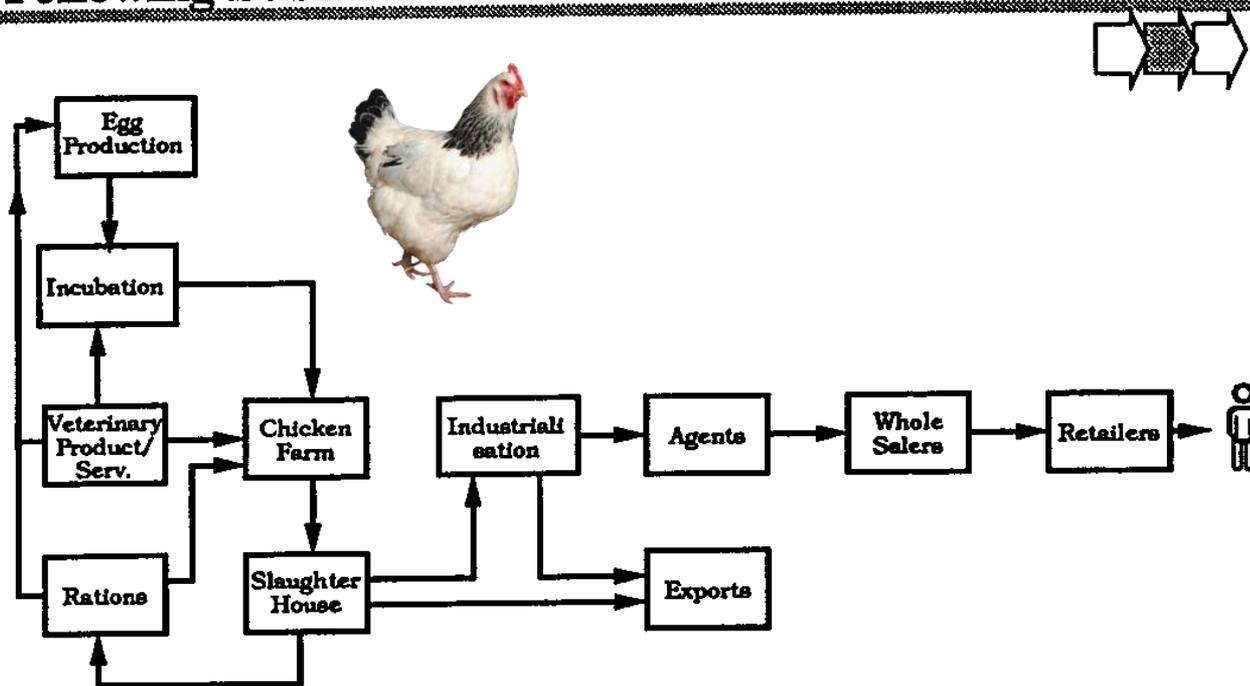
**Pour en savoir plus :**

Message sur la promotion économique pour les années 2016 à 2019 du 18 février 2015, p. 2235

<https://www.admin.ch/opc/fr/federal-gazette/2015/2171.pdf>

## Systeme de valeur ajoutée industrielle

... For Instance, The Enterprise System For The Brazilian Chicken Industry Can Be Defined With The Following Businesses.



## Chaînes de valeur : principe

Ressources

Transformation

Distribution

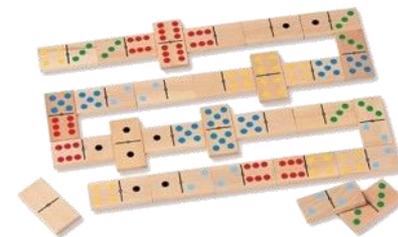
Vente

Produits et prestations

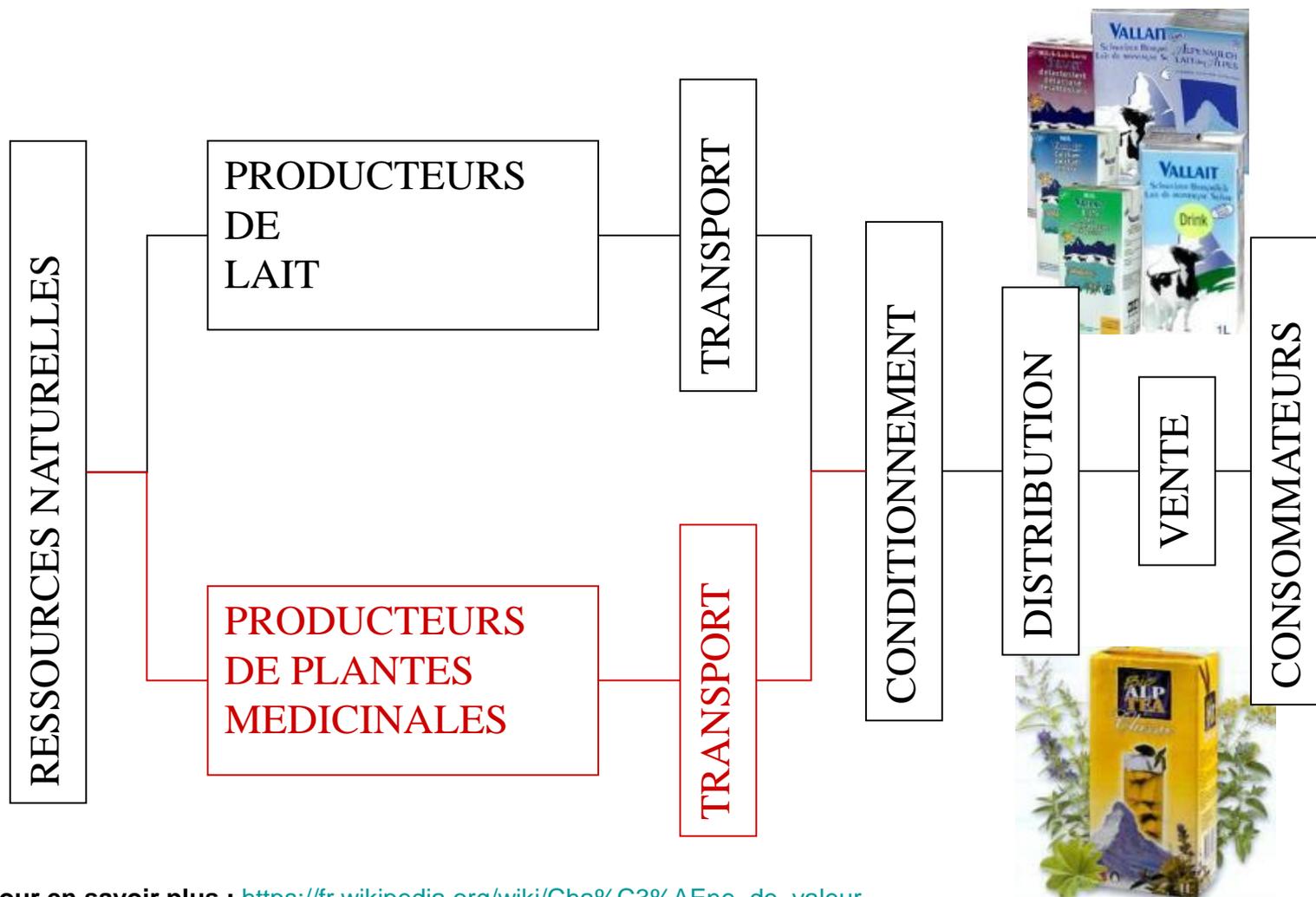
Flux financiers



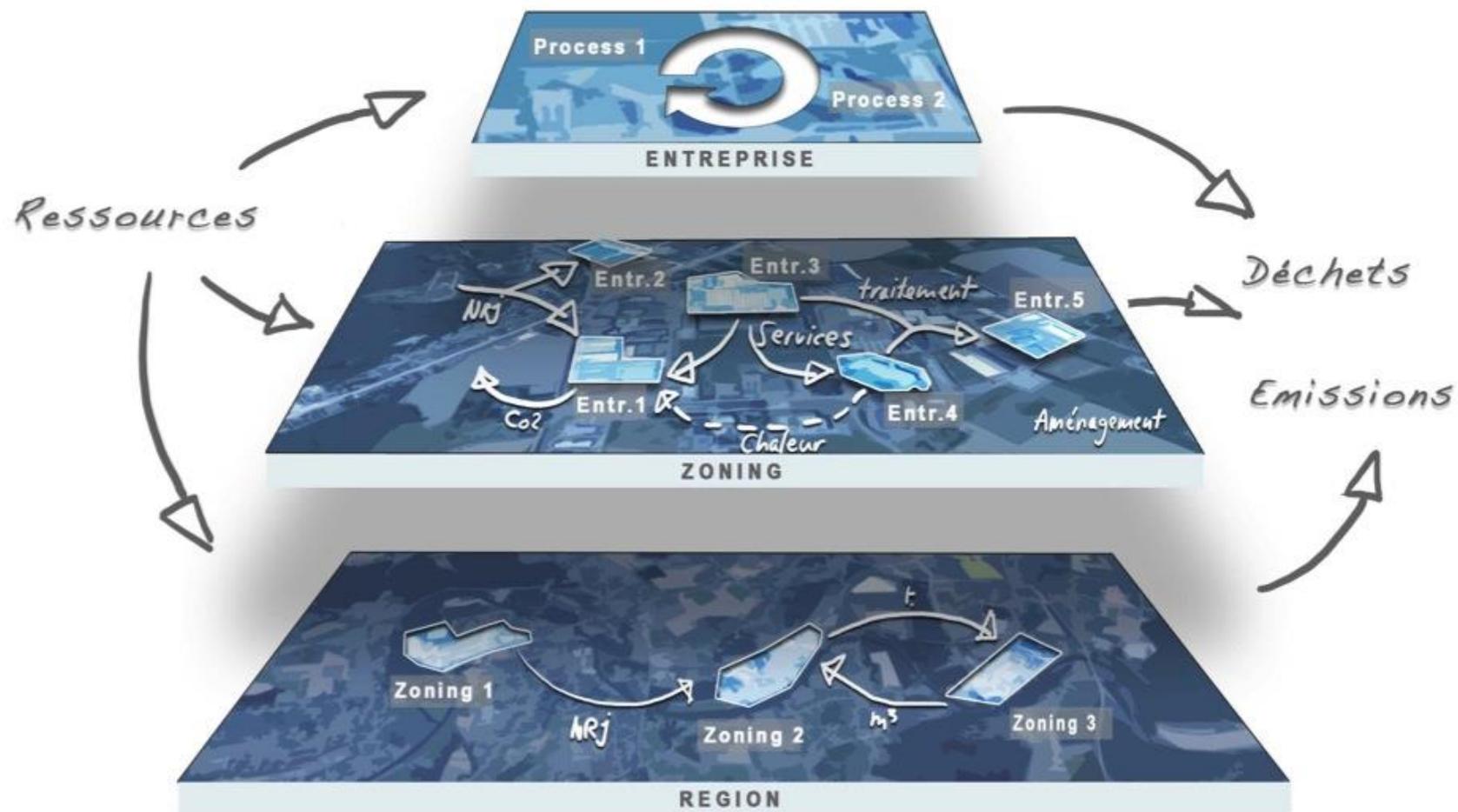
Clients



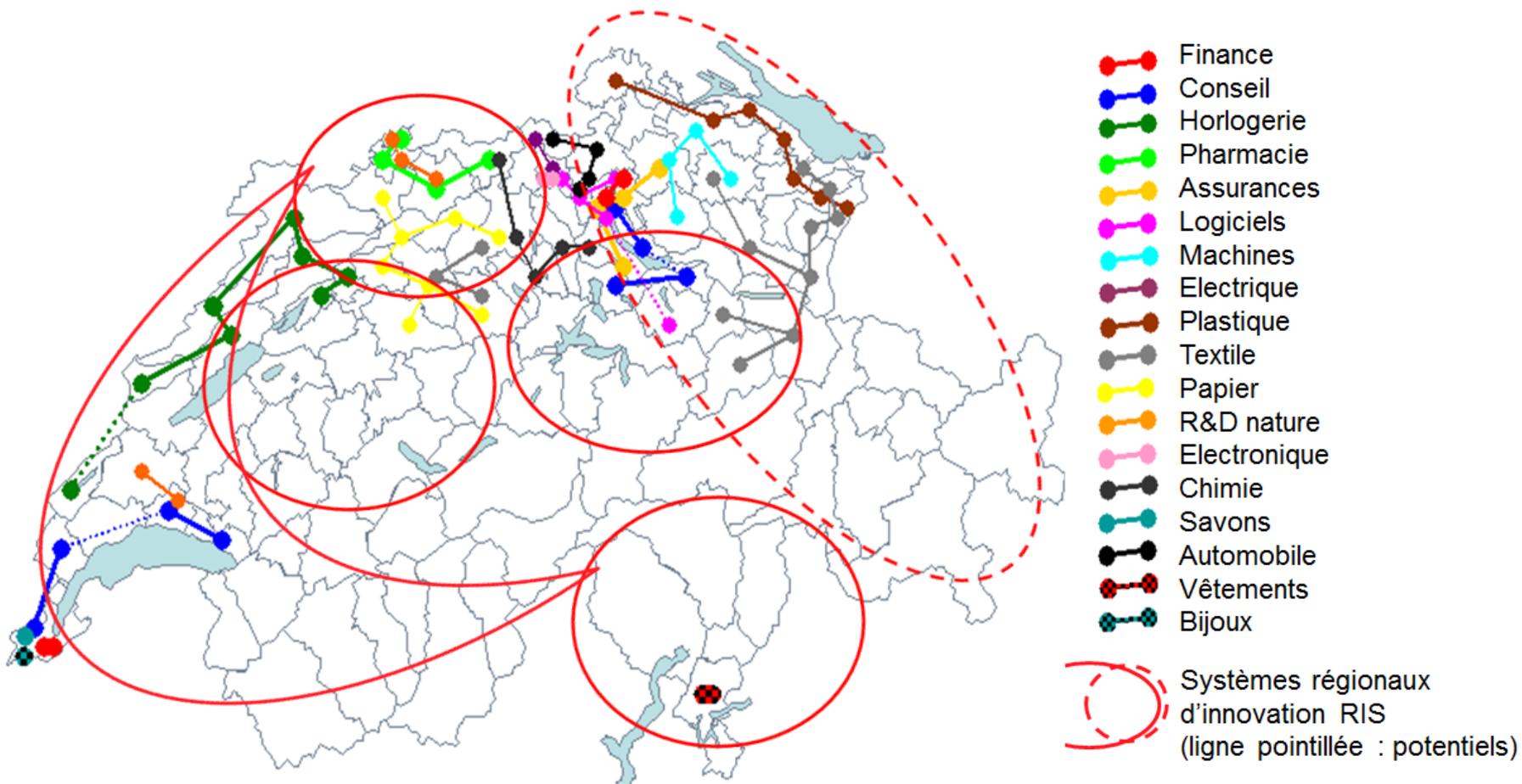
## Chaînes de valeur : un jeu de dominos



# Systemes industriels : approche de l'écologie industrielle



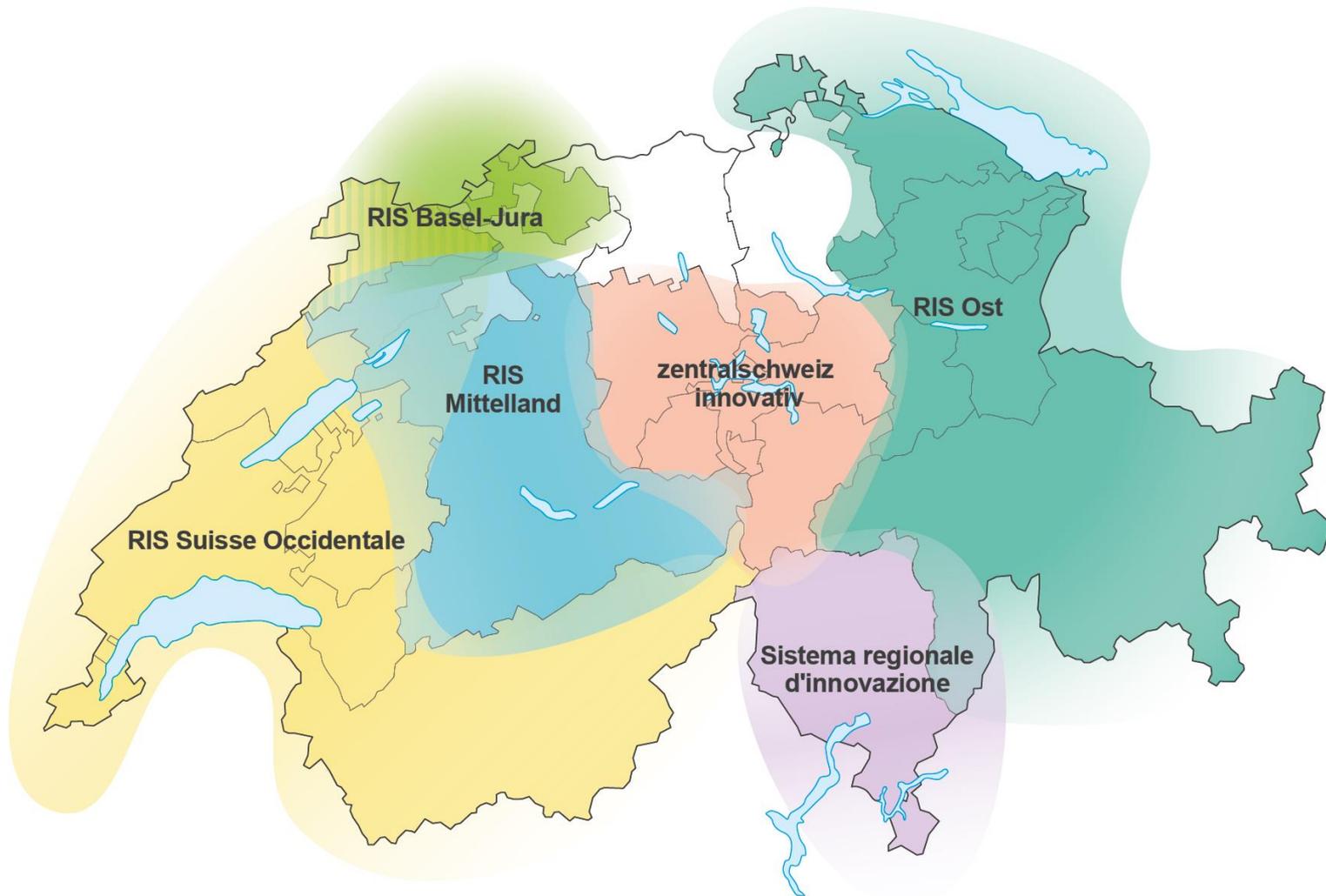
## Systemes régionaux d'innovation (RIS) : clusters



Source : Conseil fédéral 2010 : Les clusters dans la promotion économique, image adaptée

Consultation des cantons par voie de conférence, du 6 mai 2014 : Priorités du programme pluriannuel NPR 2016–2023

## Systemes régionaux d'innovation (RIS)



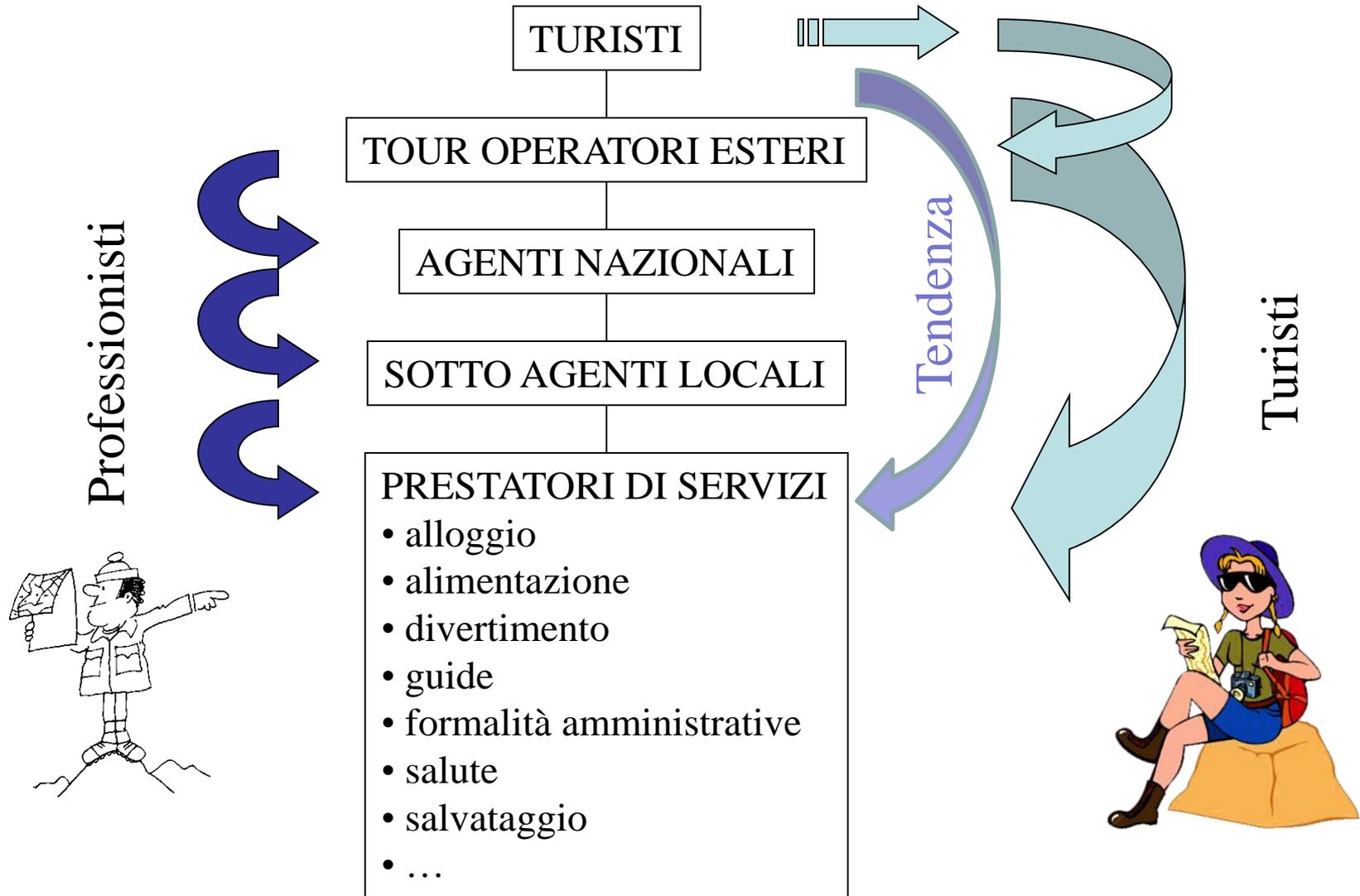
## Système de valeur ajoutée tourisme

« L'ensemble des moyens de la NPR affectés à la priorité Tourisme permet de soutenir des projets dans trois des quatre axes stratégiques du **programme d'impulsion**. » (Message, p. 2240 ff.)

- Moderniser le secteur de l'hébergement (axe stratégique 1)
- Renforcer le développement de la qualité et des produits (axe stratégique 2)
- Optimiser les structures et renforcer les coopérations (axe stratégique 3)

Pour info : Axe stratégique 4 : renforcer le développement et la diffusion du savoir

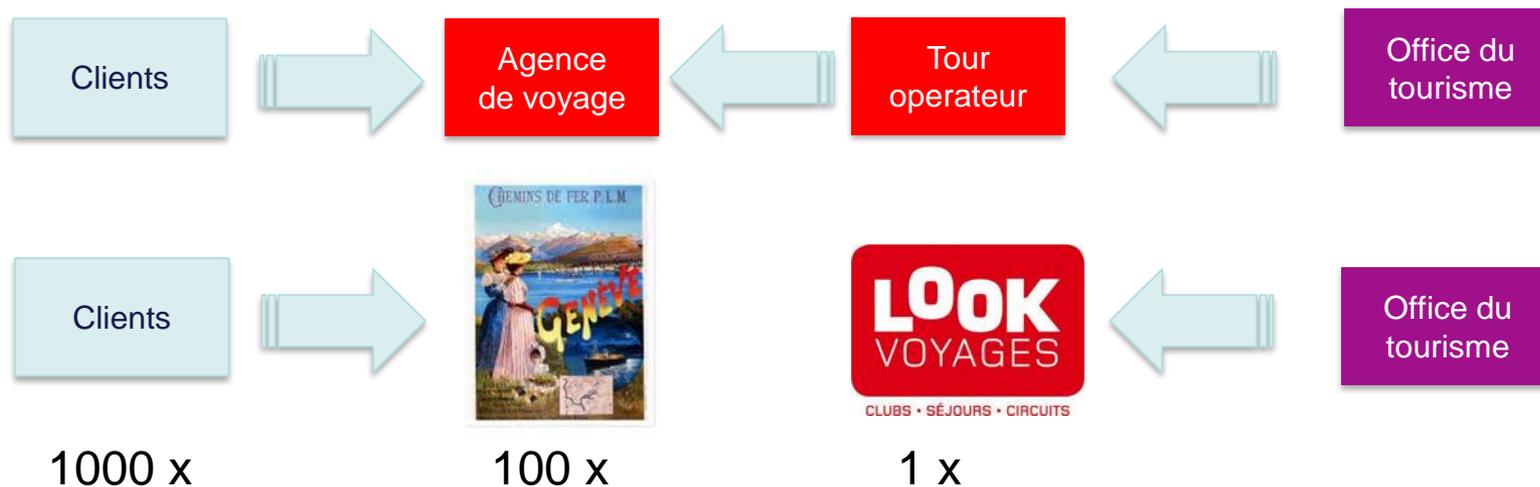
## Chaînes de valeur : Filière touristique mondialisée



## Chaînes de valeur : Filière touristique avant 2010

1900 à 2010

*B2B seulement*

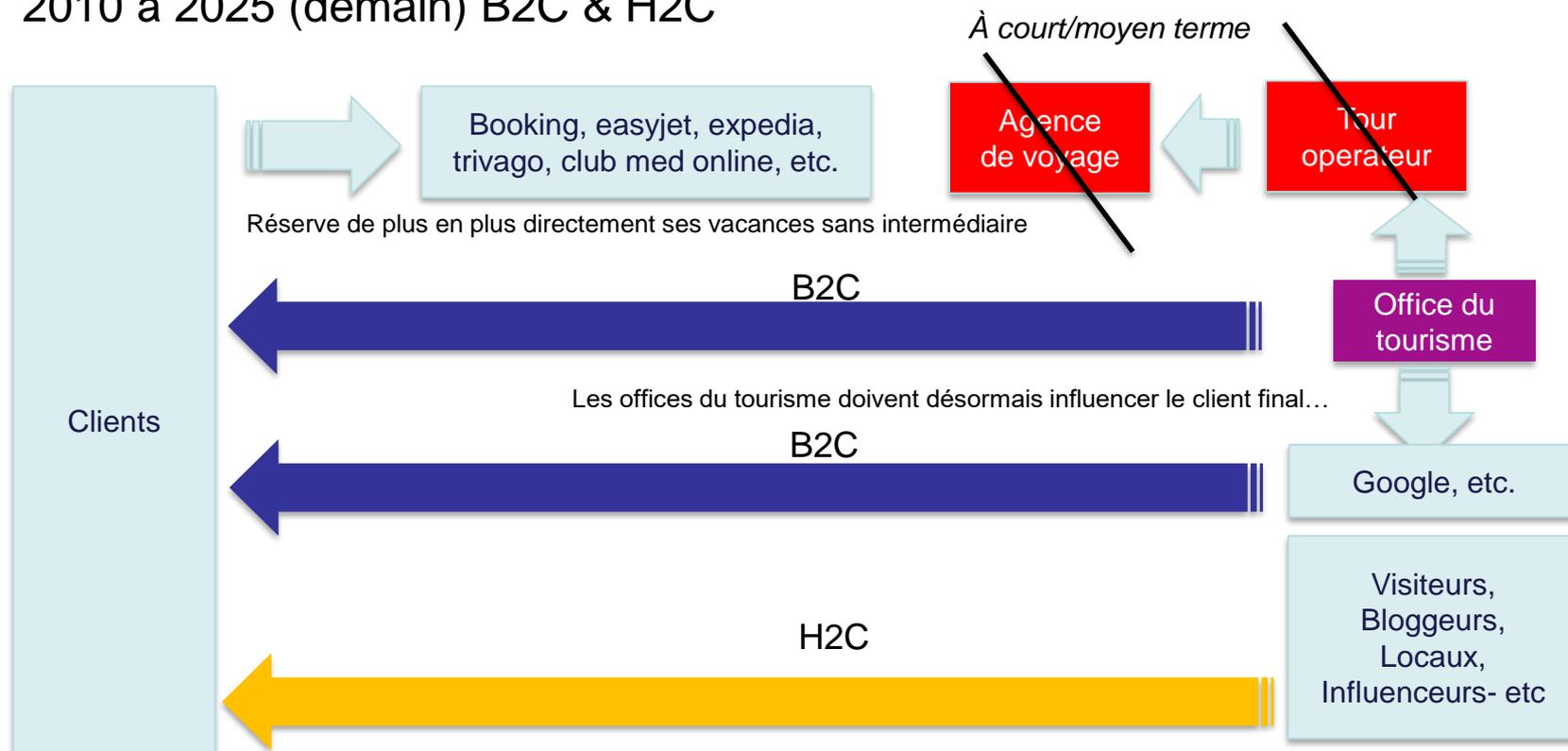


Situation de quasi monopole, mais des actions promotionnelles difficiles à mesurer pour les offices du tourisme

# Chaînes de valeur : Filière touristique mondialisée

2010 à 2025 (demain) B2C & H2C

illustratif



Le quasi monopole a disparu, les intermédiaires influencent de moins en moins les touristes. L'impact des offices du tourisme baisse de jour en jour dû à la désintermédiation liée aux technologies numériques et à l'apparition d'acteurs globaux

## Innotour

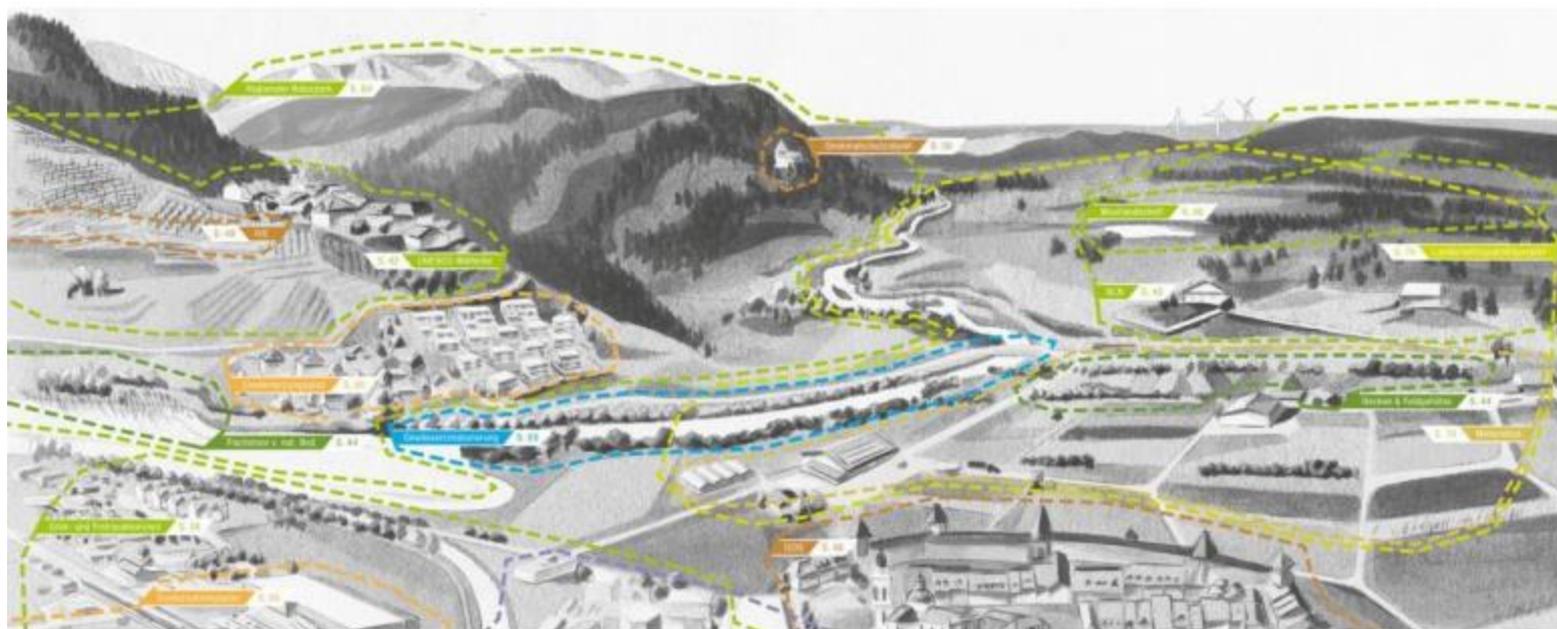
- Présentation de Mireille Lattion, SECO

## Buffet : 12h30–13h30



## Développement cohérent du territoire

### Exploiter les synergies – atténuer les conflits

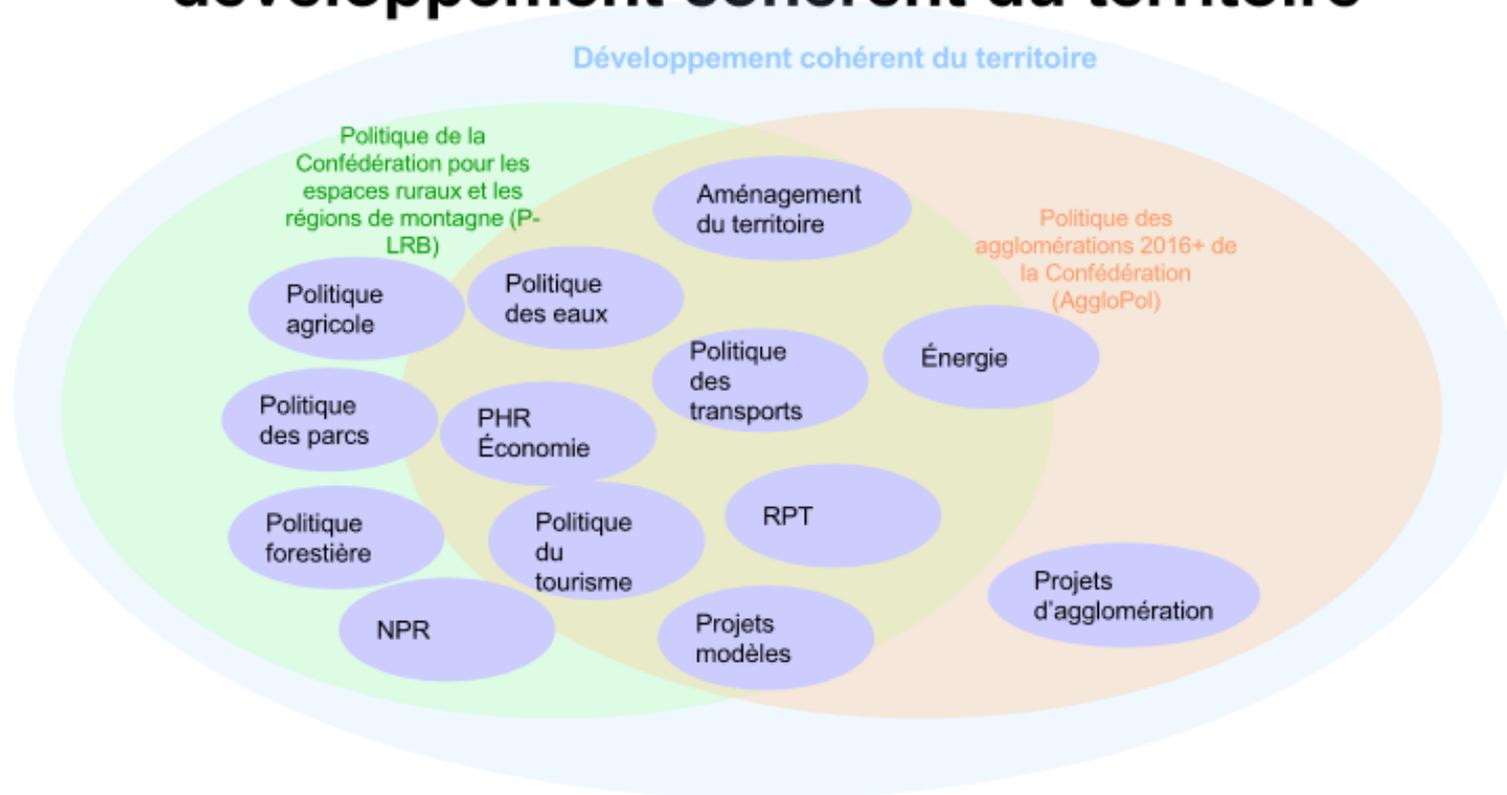


OFEV (2016)

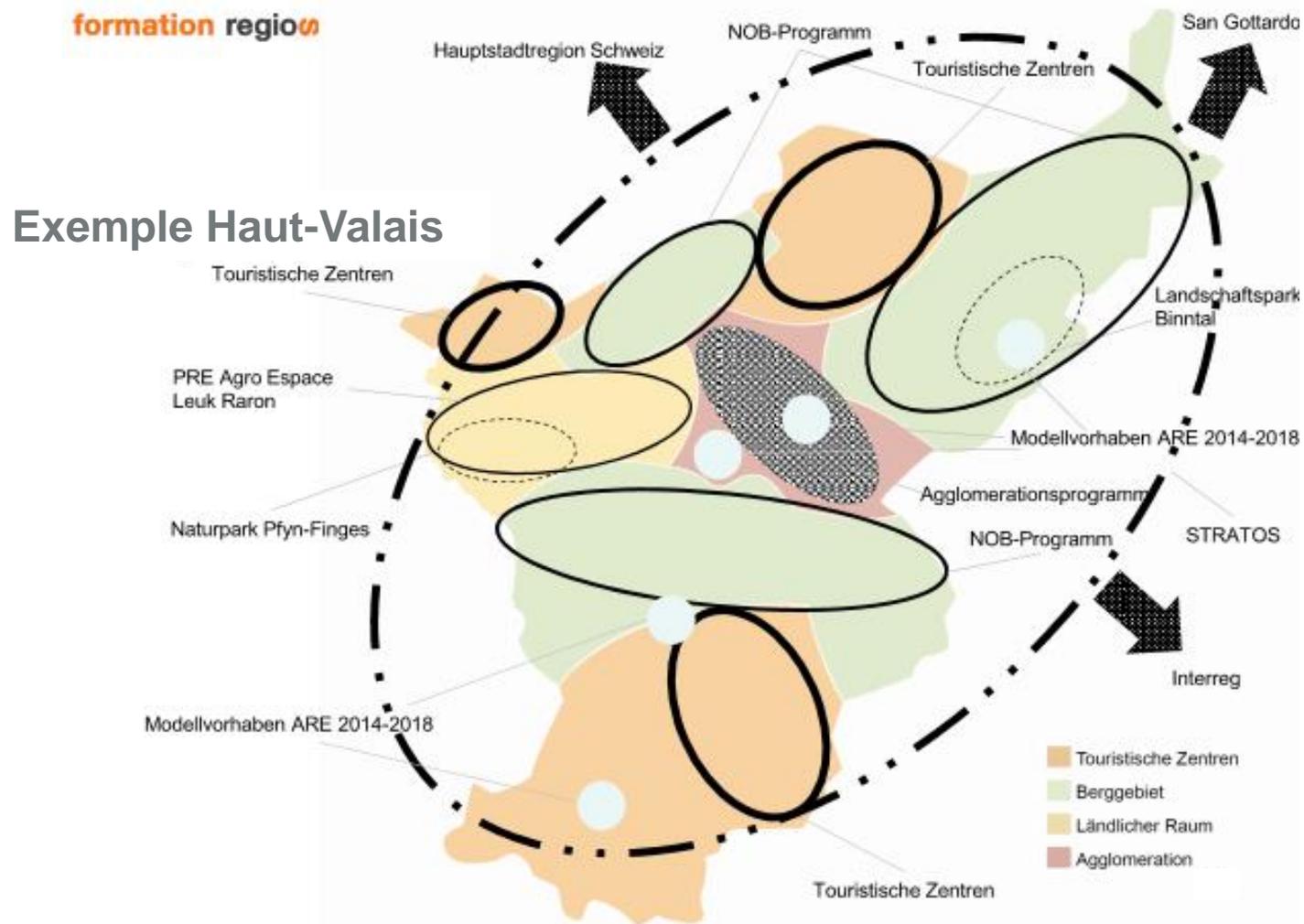
## Interfaces entre la NPR et les politiques sectorielles



### Les politiques sectorielles contribuent au développement cohérent du territoire



# Interfaces entre la NPR et les politiques sectorielles



## Coopération territoriale européenne (CTE)

- Interreg Projets transfrontaliers et transnationaux
- URBACT Echanges d'expériences, développement urbain durable
- ESPON  Réseau de recherche pour l'observation du développement territorial européen
- INTERACT Programme cadre pour Interreg, ESPON, URBACT. Soutien au moyen d'ateliers, séminaires, conseil, réseaux

## Coopération territoriale européenne (CTE) 2014–2020

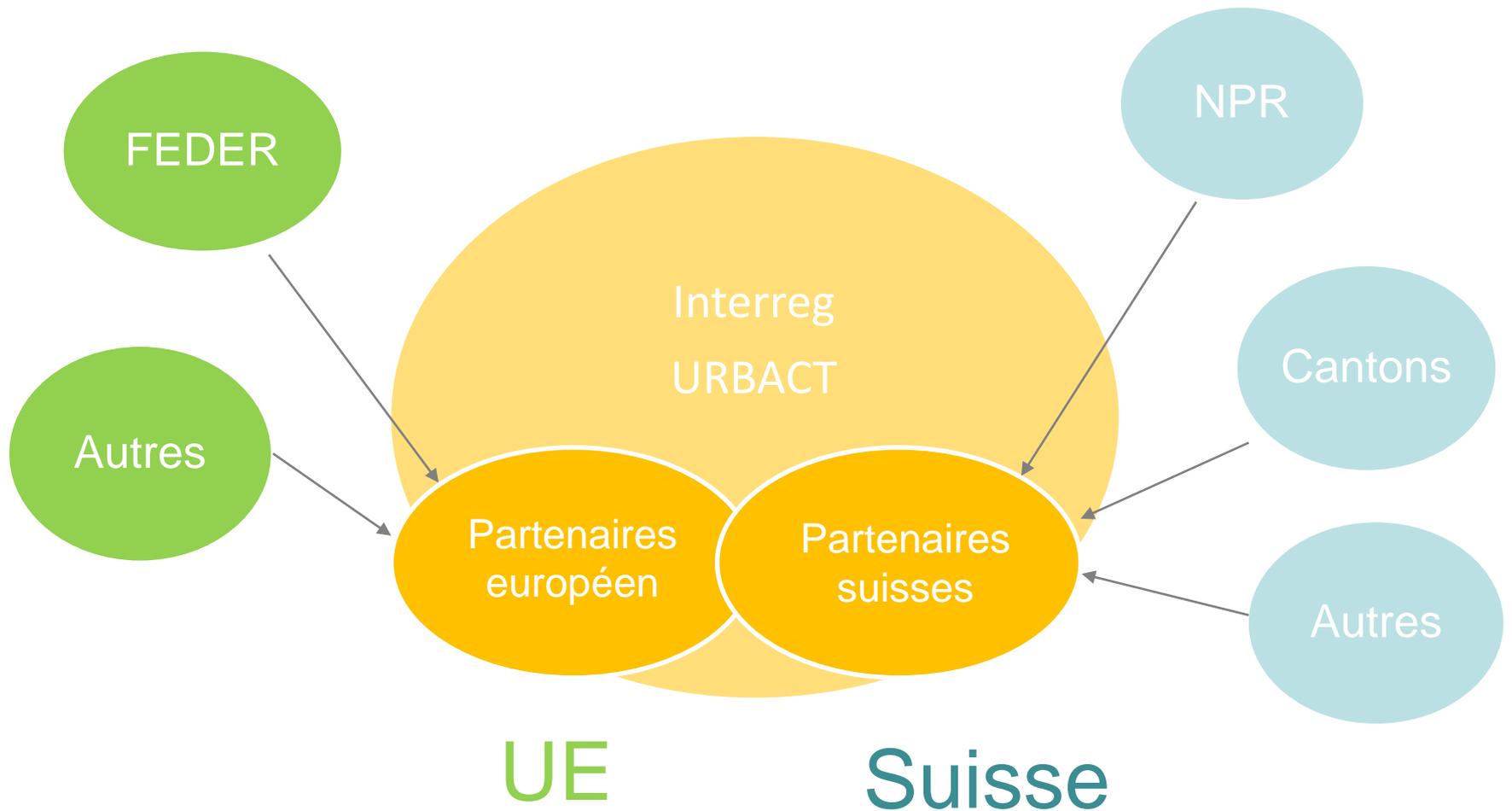
### Union Européenne :

- Forte concentration sur la compétitivité : Europe 2020
  - Accent sur les résultats : fixer des objectifs clairs
  - 11 objectifs thématiques de référence (OT)
  - Concentration des efforts : 80% du budget sur 4 OT
- La nouvelle politique de cohésion et la NPR sont comparables.

### Suisse :

- Conventions-programmes alignées sur le calendrier européen
- Impact des projets au centre des décisions (compétitivité économique)
- Coopération accrue entre SECO et DFAE
- Meilleure visibilité des budgets suisses (mise en lumière des contributions hors NPR)

## Financement des projets



## Interreg et la Suisse



### Programmes Interreg A

Coopération transfrontalière :

- Rhin Supérieur
- Alpes rhénanes–Lac de Constance–Haut-Rhin
- Italie–Suisse
- France–Suisse

### Programmes Interreg B

Coopération transnationale :

- Espace alpin
- Europe du Nord-Ouest

### Interreg Europe (ex Interreg C)

Coopération interrégionale

Pour en savoir plus :

Interreg A : <http://www.interreg-francesuisse.org/> et <http://interreg-italiasvizzera.eu/>

Interreg B : <http://www.alpine-space.eu/>

Interreg Europe : <http://www.interregeurope.eu/>

## Comment procéder pour participer ?

- Des appels à projets auront lieu régulièrement ; les premiers ont commencé début 2015.
- Les partenaires du projet doivent être connus lors du dépôt du projet.
- Base de données d'idées de projets (Espace alpin) permet un premier feedback.
- Davantage d'informations sur les sites Internet des contacts.
- Les personnes de contact sont les coordinateurs régionaux (Interreg A), le SECO (Interreg Europe) et l'ARE (Interreg B, URBACT, ESPON).

## Interfaces avec d'autres politiques publiques

- Programme pilote Territoire d'action Economie (PHR Economie)  
Nouvel instrument de la politique des agglomérations et de la politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne. Le programme pilote a pour but de soutenir dans chaque territoire d'action du Projet de territoire Suisse des projets axés sur l'économie englobant les villes et les campagnes. (NPR, Volet 2)
- Innotour
- Parcs naturels régionaux et nationaux
- Agglo-Pol / Projets d'agglomération
- SuisseEnergie
- Autres: voir regionsuisse

### Pour en savoir plus :

<http://www.regionsuisse.ch/fr/news/phr-economie-programme-pilote-cherche-idees-projets>

<https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Standortfoerderung/Tourismuspolitik/Innotour.html>

<https://www.parks.swiss/fr/>

[https://www.are.admin.ch/are/fr/home/transports-et-infrastructures/programmes-et-projets/projets-d\\_agglomeration-transports-et-urbanisation.html](https://www.are.admin.ch/are/fr/home/transports-et-infrastructures/programmes-et-projets/projets-d_agglomeration-transports-et-urbanisation.html)

<https://www.suisseenergie.ch/home.aspx>

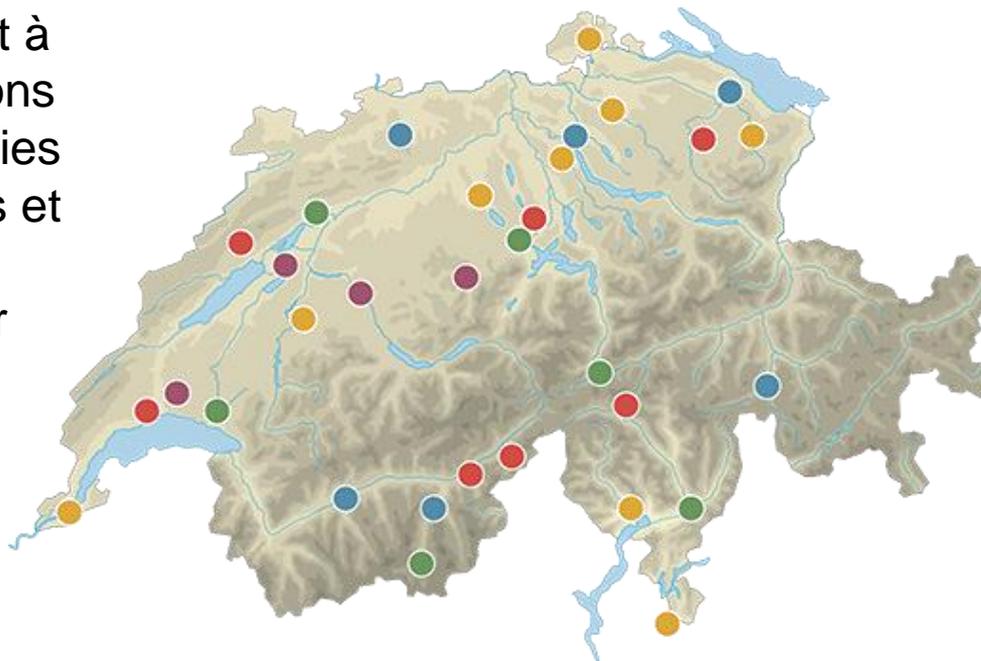
### Aides financières pertinentes pour le développement régional :

<http://www.regionsuisse.ch/fr/documents/aides-financieres-pertinentes-developpement-regional-selection>



## Interfaces avec d'autres politiques publiques: Projets-modèles pour un développement territorial durable

Les projets-modèles de la Confédération encouragent des nouvelles approches et des nouvelles méthodes. Les acteurs locaux, régionaux et cantonaux se voient offrir une incitation à développer et à expérimenter sur place des solutions innovantes dans les priorités définies par la Confédération. Les résultats et les enseignements fournis par les projets-modèles sont diffusés pour que ceux-ci puissent servir de fil rouge à d'autres projets.



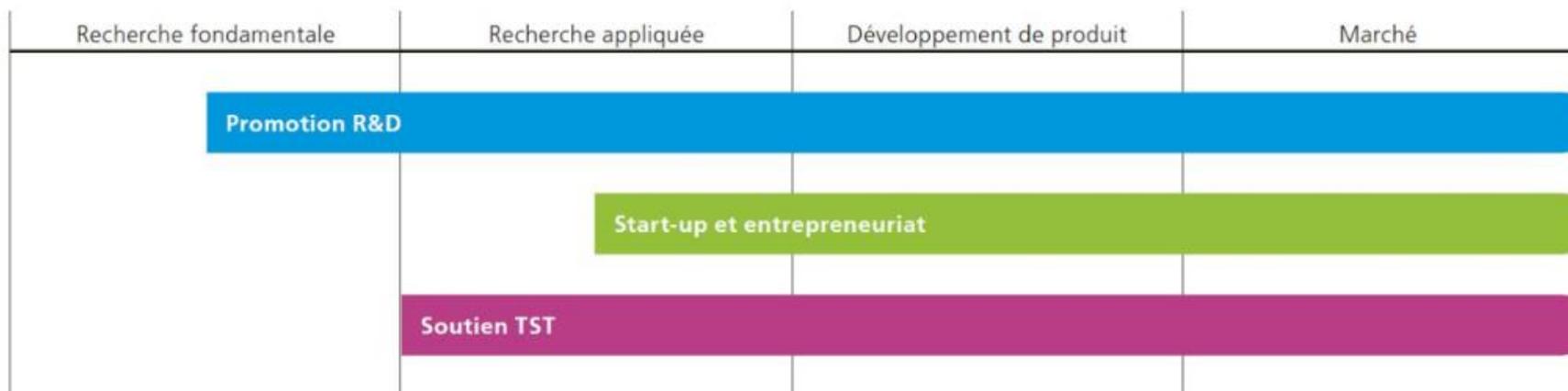
Pour en savoir plus :

<https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-et-amenagement-du-territoire/programmes-et-projets/projets-modeles-pour-un-developpement-territorial-durable.html>

## Interfaces avec d'autres politiques publiques: Innosuisse / CTI

Innosuisse est l'agence pour la promotion de l'innovation de la Confédération. Elle est compétente en matière d'encouragement des innovations basées sur le savoir en Suisse, au travers de moyens financiers, de conseils et de réseaux professionnels.

- Groupes cibles : entreprises, chercheurs, start-up

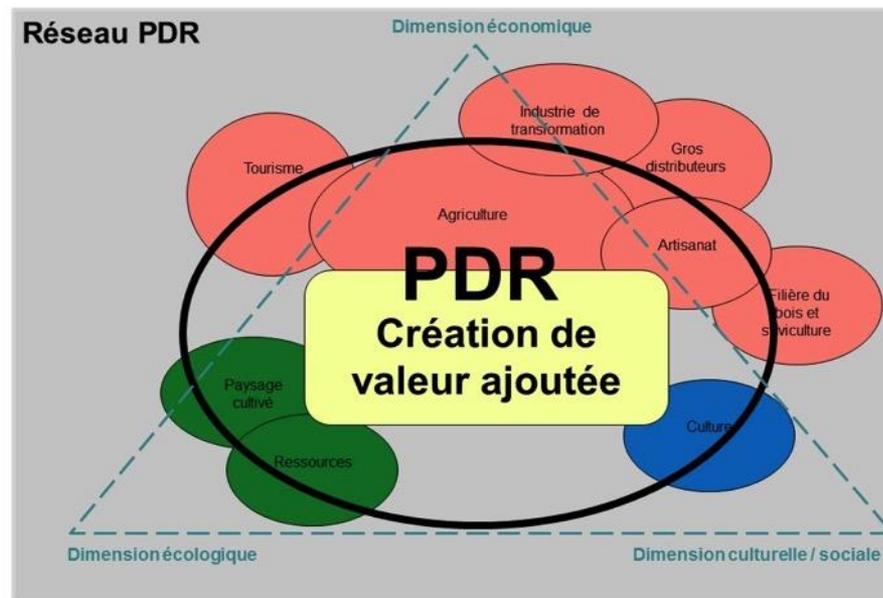


Pour en savoir plus :

<https://www.innosuisse.ch/inno/fr/home.html>, Voir aussi le programme intercantonal RIS de Suisse occidentale de la CDEP-SO : <http://www.regiosuisse.ch/documents/programme-intercantonal-2016-2019-mise-oeuvre-loi-politique-regionale-cantons-suisse>

## Interfaces avec d'autres politiques publiques: Projets de développement régional (PDR)

Les projets de développement régional comprennent des mesures propres à créer une valeur ajoutée dans l'agriculture. A l'inverse d'autres instruments, ces projets visent essentiellement l'exploitation des potentiels agricoles. Ils renforcent la coopération entre l'agriculture et des secteurs connexes, comme l'artisanat, le tourisme ou la filière du bois et la sylviculture. Ils peuvent aussi porter sur des mesures destinées à répondre aux questions d'intérêt public aux plans écologique, social ou culturel, à condition qu'elles puissent contribuer directement ou indirectement à la création d'une valeur ajoutée.



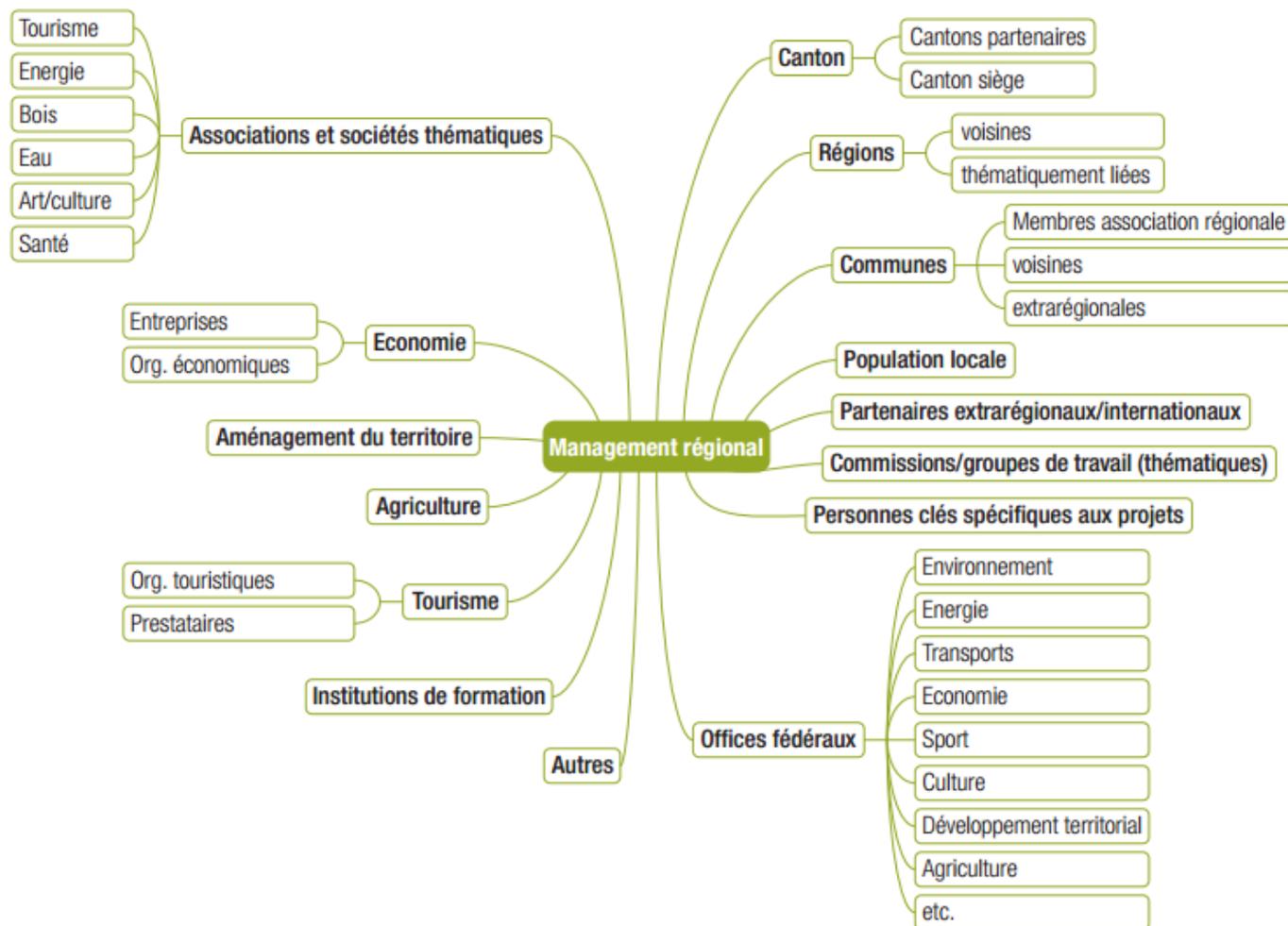
Pour en savoir plus :

<https://www.blw.admin.ch/blw/fr/home/instrumente/laendliche-entwicklung-und-strukturverbesserungen/laendliche-entwicklung/projekte-zur-regionalen-entwicklung.html>

## Mise en œuvre de la NPR : cantons, régions

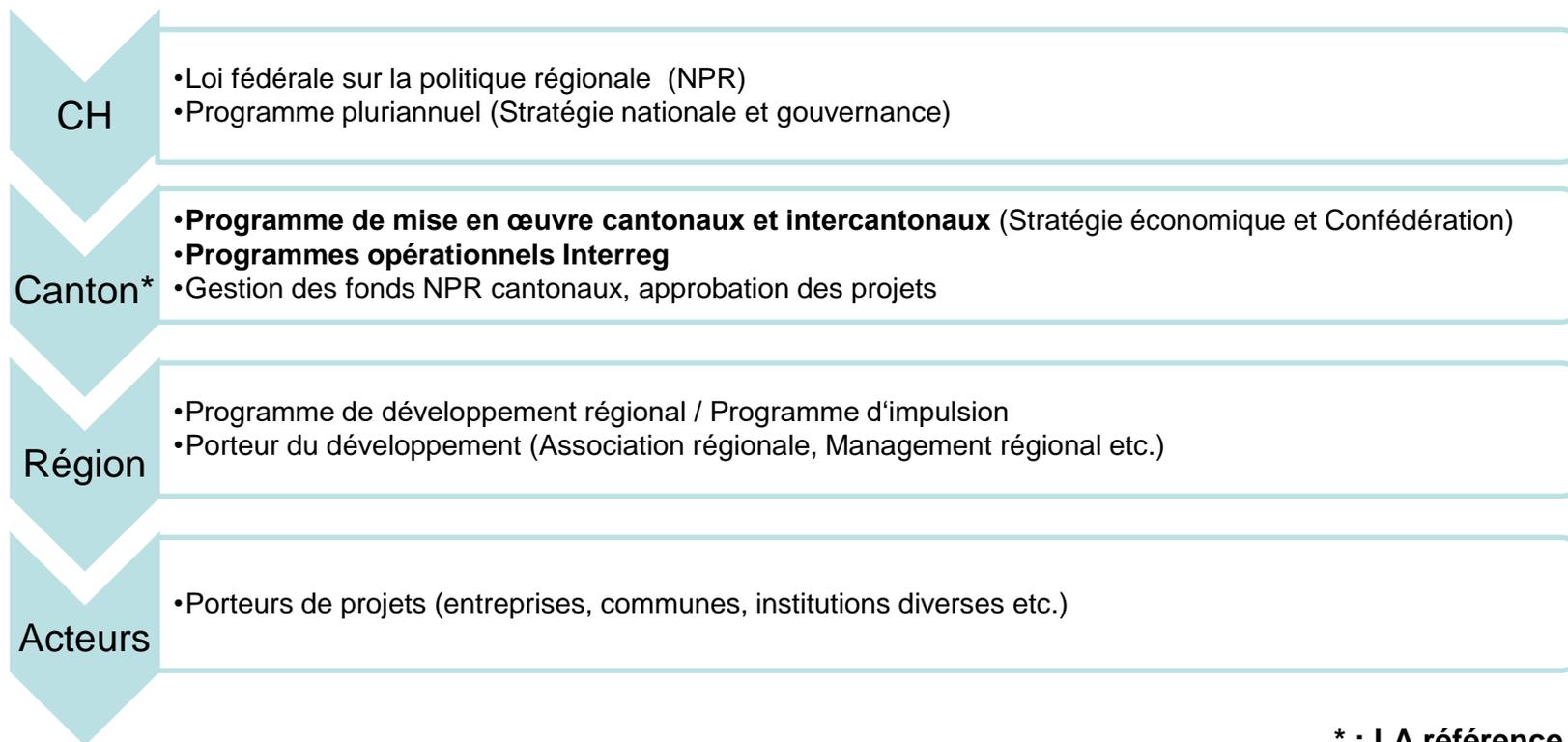


# Acteurs concernés par le développement régional





## Mise en œuvre du volet 1 de la NPR



Appuyer,  
conseiller,  
accompagner,  
assurer les  
financements

\* : LA référence

Pour en savoir plus :

<http://www.regionsuisse.ch/fr/programmes-mise-oeuvre-2016-2019>

## Mise en œuvre : niveau cantonal

Pour en savoir plus :

<http://www.regiosuisse.ch/fr/communaute-du-savoir-faire-cantons>

Sur mandat de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

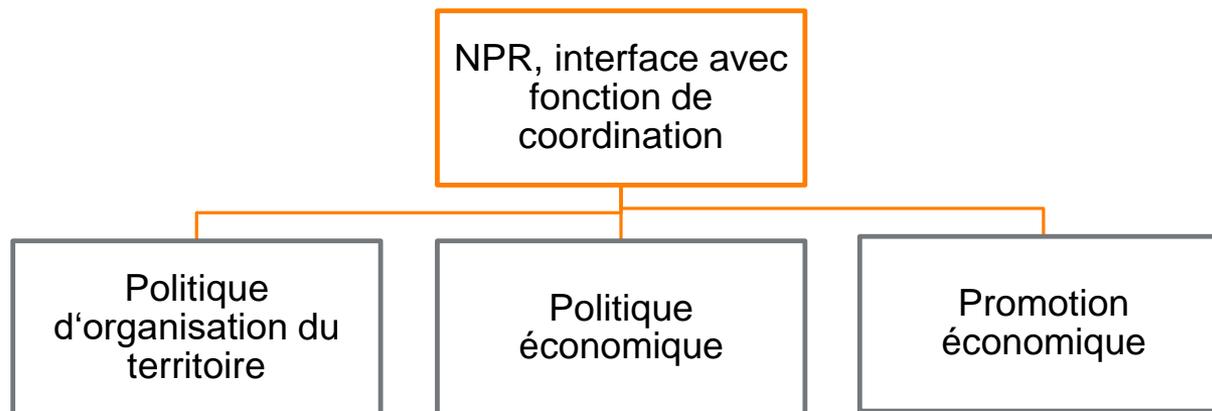
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**



npr  
Nouvelle  
politique régionale

## Acteurs et conditions cadres

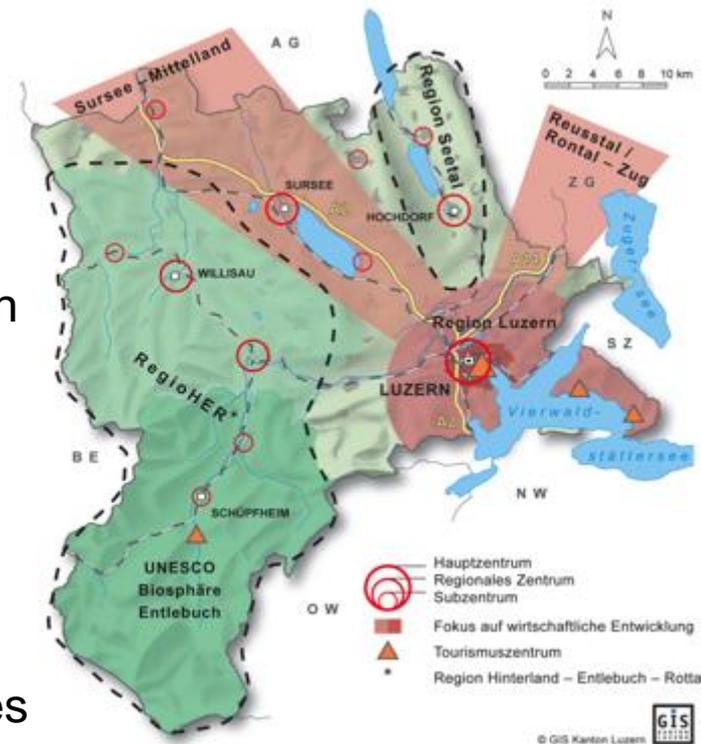
- Les cantons sont les acteurs principaux de la conception stratégique du volet 1 de la NPR :
  - Soutien au management régional (MR)
  - Cadre institutionnel → programme de mise en œuvre, gestion des fonds NPR, approbation des projets, contrats de prestations avec les régions
- La NPR ne représente qu'une partie de la politique de développement cantonale → p.ex. dans le canton de Lucerne la NPR assume un rôle de coordination :



## Programme de mise en œuvre cantonal

Le Canton définit les **objectifs de développement** et les **domaines d'action** avec les organismes de développement. (Exemple : Lucerne)

- Périmètre concerné par la NPR (vert)
- Stratégies NPR du Canton
  1. Appui aux entreprises existantes pour l'innovation et l'orientation vers l'exportation
  2. Mise en valeur de l'esprit d'entreprise des populations artisanales et agricoles
  3. ...
- Objectifs, domaines d'actions et priorités régionales
  - p.ex. concrétiser les potentiels offerts par les énergies renouvelables et le bois (REGION LUZERN WEST)



Source : Holke (2010)

# Règles du jeu pour l'évaluation et la sélection des projets NPR

**Publication « Evaluation et sélection des projets NPR ».** Les cantons sont responsables d'évaluer la conformité à la NPR, le SECO se contente de donner des instructions.



# Mise en œuvre : niveau régional

Sur mandat de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**



npr  
Nouvelle  
politique régionale

## Organismes de développement régional

Exemple : trois organismes de développement régional appuient la mise en œuvre de la NPR dans le canton de Lucerne :

- **Luzern West** : [www.regionwest.ch](http://www.regionwest.ch)
  - La REGION LUZERN WEST est une association à buts multiples et un centre de compétences pour le paysage.
- **Luzern Seetal** : [www.idee-seetal.ch](http://www.idee-seetal.ch)
  - Nouveauté au niveau suisse : une SA, 10 communes et 90 entreprises de la région sont actionnaires d'Idee Seetal SA.
- **Luzern Sursee-Mittelland (fondé en 2012, en phase de démarrage)** : [www.sursee-mittelland.ch](http://www.sursee-mittelland.ch)
  - L'association de communes de droit public est la plateforme du développement régional.

## Activités : P – C – C – C – F

- **P**lanification régionale
- **C**ommunication
- **C**oopérations et réseautage
- **C**onseil et accompagnement
- **F**inancement



## Activités : Planification régionale

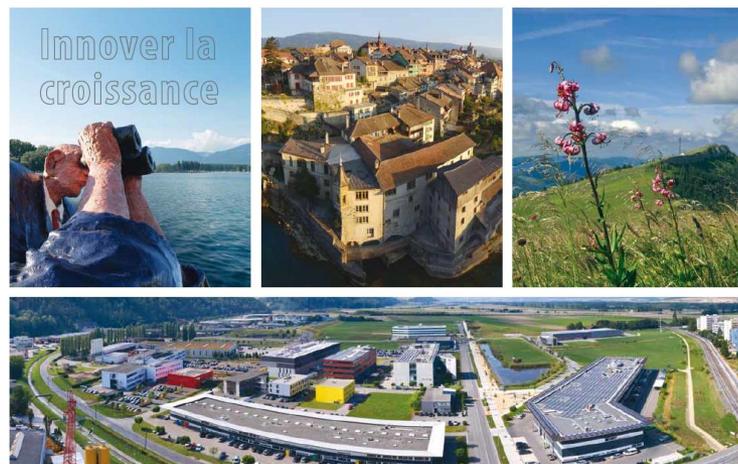
- **Elaboration d'une stratégie régionale de développement**  
Exemple : Programme d'actions prioritaires 2016-2019 du Nord vaudois\*



\* [http://www.adnv.ch/fileadmin/user\\_upload/ADNV\\_G%C3%A9n%C3%A9ral\\_documents/PAP\\_16-19\\_communication\\_BD.pdf](http://www.adnv.ch/fileadmin/user_upload/ADNV_G%C3%A9n%C3%A9ral_documents/PAP_16-19_communication_BD.pdf)

# Activités : Communication

- **Principe de l'omnichain**
  - Manifestations
  - Newsletter / Blogs régionaux / réseaux sociaux
  - Collaboration avec les médias (presse écrite, radios régionales, TV régionales)



Programme d'actions prioritaires 2016-2019



# Activités : Communication



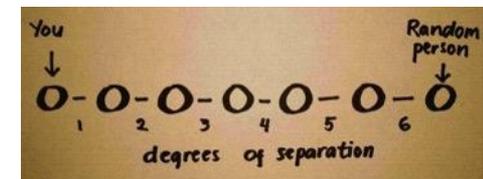
Pour en savoir plus :

- <http://www.regiosuisse.ch/fr/documents/fiche-pratique-communication-developpement-regionale>
- <http://www.regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-09/cosf-regions-feuille-de-resultats-5-100909-f.pdf>
- <http://www.regiosuisse.ch/fr/documents/communiquer-medias-guide-pratique>

## Activités : Coopérations et réseautage



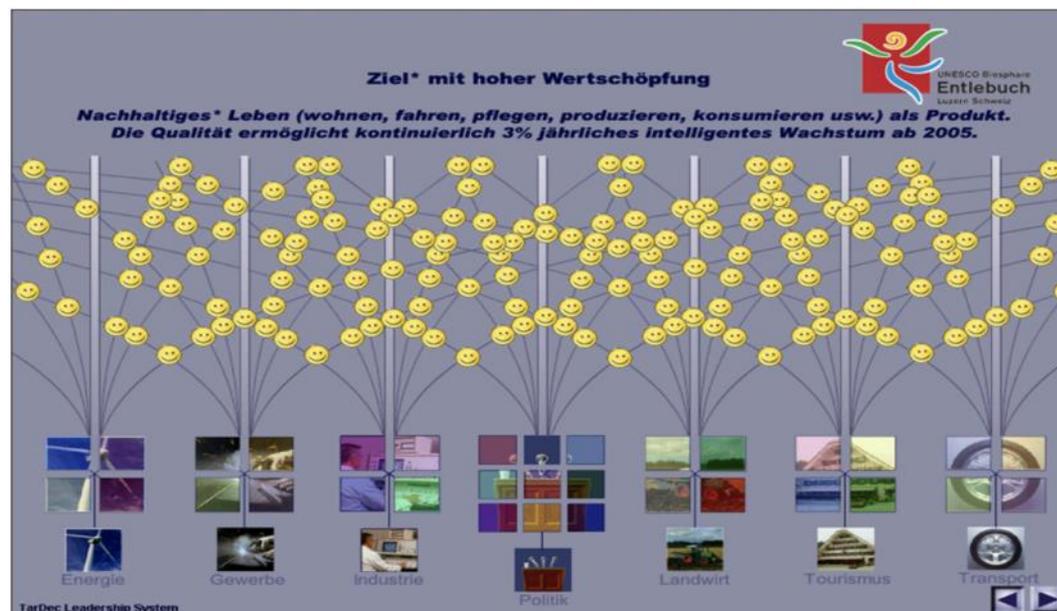
## Six degrés de séparation



## Activités : Coopérations et réseautage

### Pourquoi réseauter ?

- Pour faire tomber les barrières
- Pour générer des idées
- Pour créer des espaces d'innovation



## Activités : Coopérations et réseautage

- Exemples d'instruments : manifestations, déjeuners d'entrepreneurs



**EINLADUNG UNTERNEHMERTAGUNG**  
 MITTWOCH, 23. MAI 2012, 16.30 UHR, ETTISWIL  
 NEUPOSITIONIERUNG EINER KMU AM BEISPIEL BRANDSCHUTZ ETTISWIL AG

REGION WEST  
**LUZERN**  
 WIRTSCHAFTSREGION

BRANDSCHUTZ ETTISWIL AG

**INNOVATION**

Themen aus der KMU-Praxis  
**Innovationen auf den Weg bringen**  
 Neues entwickeln und erfolgreich am Markt absetzen  
 Kreativität und Begeisterung aller Mitarbeitenden wecken

Montag, 09. September 2013, 18.00 – ca. 19.30 Uhr  
**Den Kompass einstellen – Innovation als Strategie**

Donnerstag, 26. September 2013, 18.00 – ca. 19.30 Uhr  
**Alte Pfade verlassen: Mit Kreativität zu neuen Ufern**

Mittwoch, 30. Oktober 2013, 18.00 – ca. 19.30 Uhr  
**Weggefährten suchen: Mit Partnern das Unternehmen voran bringen**

Jeweils im Berufsbildungszentrum Wirtschaft, Informatik und Technik, Willisau

Petits déjeuners - Vaud



## Activités : Coopérations et réseautage

- Exemples d'instruments : mise en réseau des entrepreneurs

The screenshot shows the Impact Hub Geneva website. At the top, there is a search bar and navigation links for 'EN', 'MEMBER LOGIN', and 'IMPACT HUB LOCATIONS'. The main navigation menu includes 'WHAT IS IMPACT HUB?', 'ATTEND EVENTS', 'PROGRAMS', 'BECOME A MEMBER', 'BOOK OUR SPACE', and 'PARTNERS'. A dropdown menu for 'PROGRAMS' is open, listing options for organizations, students, start-ups, and a business help desk. The background image shows a person at a chalkboard with the text 'IMPACT HUB' and 'SEEKING PARTNERS'.

### What is Impact Hub Geneva?

*Impact Hub Geneva is about the power of people with ideas. We invite you to take part!*

Located in the heart of Geneva, we provide a space where entrepreneurs and innovators come together to prototype new models for a society that works for all - connecting sectors, industries and cultural background. We offer access to an inspiring working space, a vibrant learning community, startup incubation programmes, inspiring events and innovative workshops and courses. As a member, you join a community of over 10 000 members in 70+ Impact Hubs across the world, innovating for a new kind of economy.

JOIN IMPACT HUB

ATTEND AN EVENT

BOOK YOUR SPACE

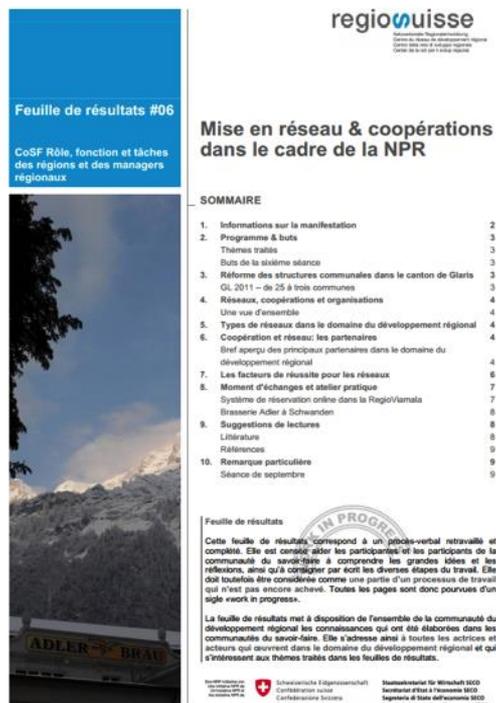
[www.geneva.impacthub.net](http://www.geneva.impacthub.net)  
[www.zurich.impacthub.ch](http://www.zurich.impacthub.ch)

The screenshot shows the The Shared Brain website. It features a brain icon and the text 'The Shared Brain' at the top. Below this, the phrase 'SHARING IS SOLVING.' is prominently displayed in large, bold, black letters. The background is a whiteboard covered with various colorful sticky notes, some with handwritten text and diagrams.

100% Entrepreneurs

[www.thesharedbrain.com](http://www.thesharedbrain.com)

# Activités : Coopérations et réseautage



## Activités : Conseil et accompagnement

- Exemples d'instruments : centres pour créateurs d'entreprises, centres technologiques



**CDEP-SO**

Conférence des Chefs de Département  
de l'Économie Publique de Suisse Occidentale

**cewas**  
international centre  
for water management services

# Activités : Conseil et accompagnement

## Feuille de résultats CoSF « NPR & économie »

- Conseil et accompagnement sont fondamentaux. Les MR doivent s'adapter aux exigences de l'économie :
  - Formalités de demande simples et soutien peu bureaucratique
  - Financement initial
  - One-Stop-Shop
  - « Bourse de fourniture de compétences »
  - « Système de coaching » pour tous les projets de promotion économique
- Afin de rendre l'offre du MR et la NPR attractive pour les entreprises, il faut éliminer certains obstacles et créer une offre de conseil et accompagnement facilement accessible.



## Activités : Mobilisation de financements

- Publics
- Privés



**Pour en savoir plus :**

Document regionsuisse sur les principaux soutiens financiers publics et privés mobilisables pour le développement régional

<http://regionsuisse.ch/fr/documents/aides-financieres-pertinentes-developpement-regional-selection>

## Evaluation de la Politique vaudoise d'aide au développement économique 2012–2017 (PADE)

- Principes fondamentaux LADE : subsidiarité (effet de levier) et régionalisation (différenciation et valorisation des régions)
- 3 types de mesures évaluées : soutien aux entreprises, projets régionaux et promotion du canton
- Coordination globalement efficace malgré un grand nombre d'acteurs impliqués entre services cantonaux, régions et partenaires prestataires de services (soutien à l'innovation, etc.)
- Des enjeux en termes de bases de données et d'outils de mesure et suivi (indicateurs) coordonnés au niveau cantonal avec les régions

## Evaluation de la Politique vaudoise d'aide au développement économique 2012–2017 (PADE)

- « Guichet entreprise » : des services et conseils proposés par les organismes régionaux et les partenaires et utilisés par les entreprises (1180 prestations fournies en 2016)
- 437 projets régionaux soutenus, dont une majorité dans le domaine du tourisme
- Une volonté forte d'impliquer les groupes cibles et de faire évoluer leurs comportements: renforcement des connaissances et des capacités pour un impact durable

## Table ronde interactive : 13h30–15h00

### Problèmes pratiques et solutions

- Luc Jaquet
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Oscar Cherbuin,  
Directeur Association régionale  
Cossonay-Aubonne-Morges  
ARCAM



## Mise en œuvre : projets



Sur mandat de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

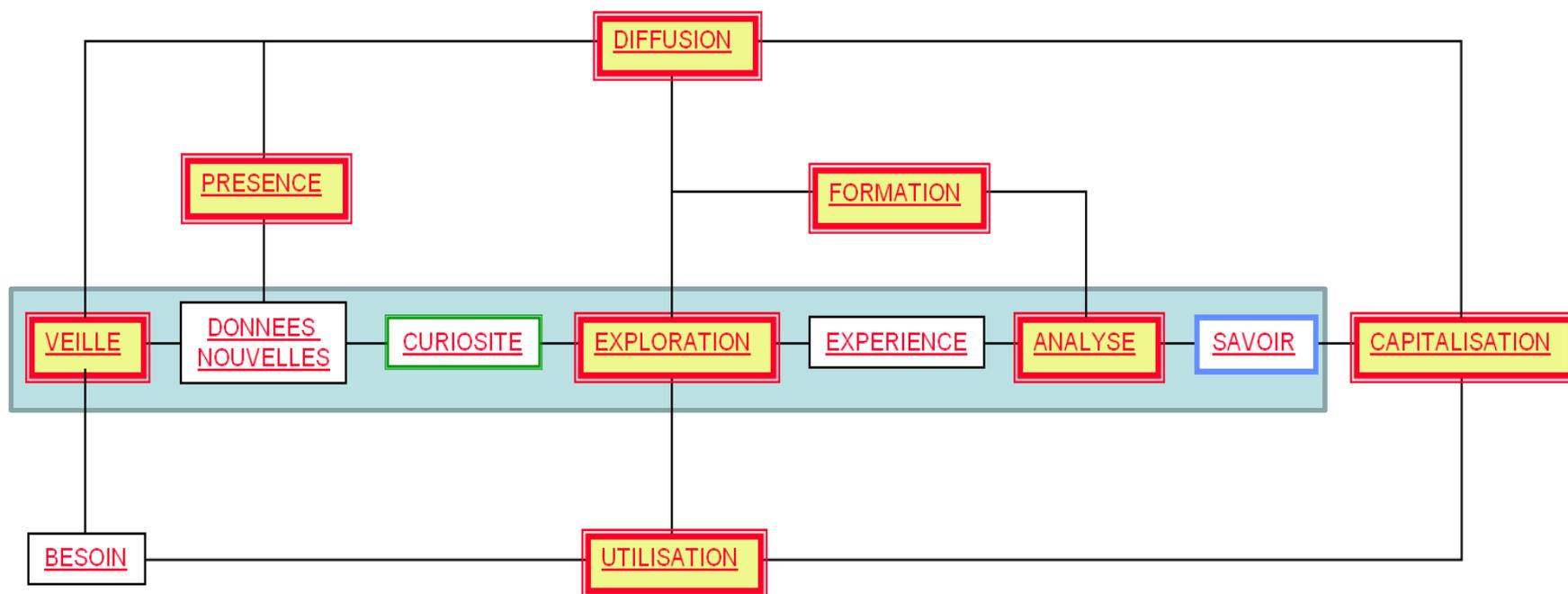


npr  
Nouvelle  
politique régionale

## Niveau des projets : Génération des projets



- Facteur clé de succès : éveiller la **curiosité**



➔ quelques exemples de projets NPR

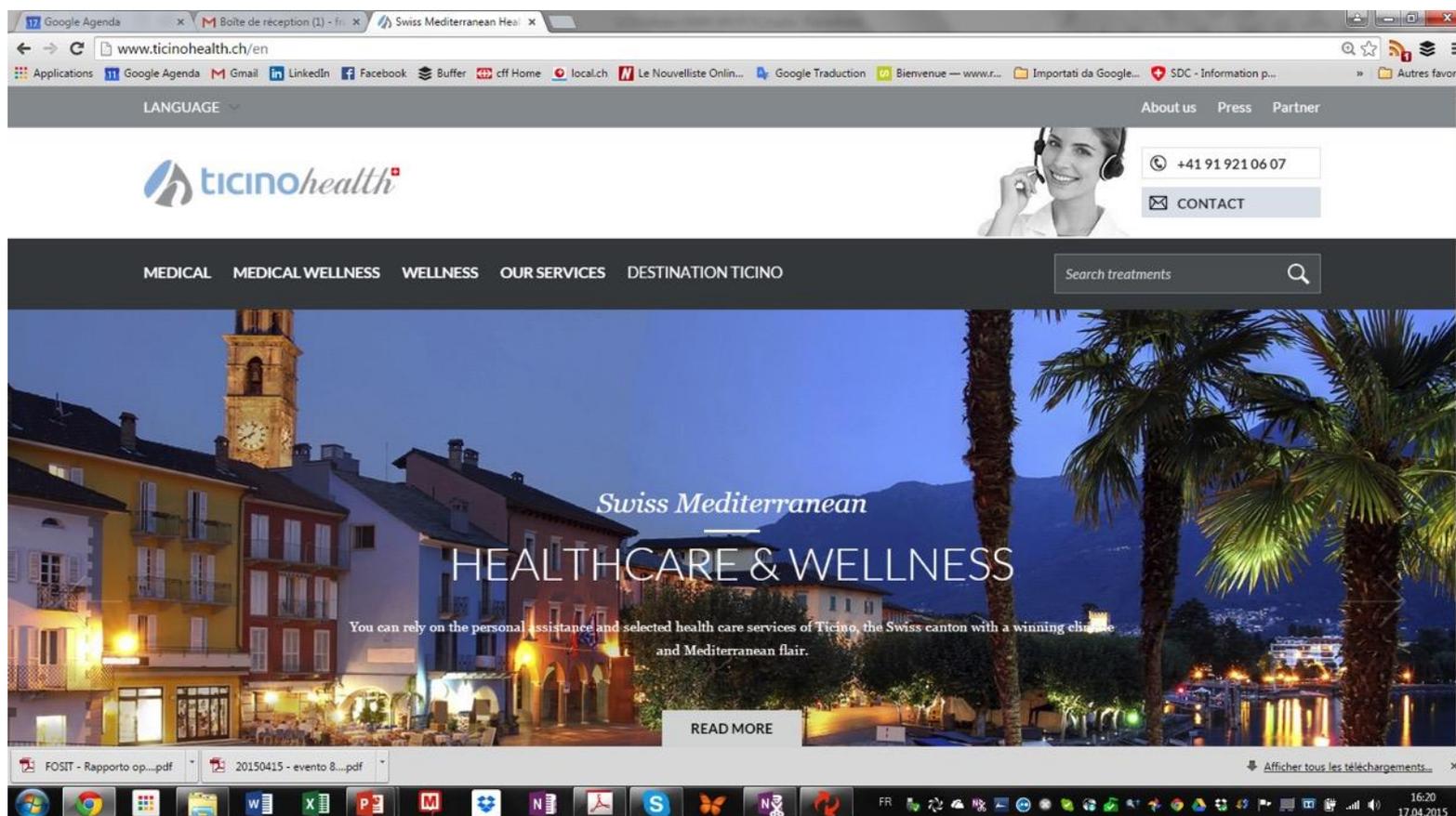
## Niveau régional : Technopôle Micro-soudure de Sainte-Croix (VD)



- Offre des possibilités d'implantation d'entreprises ou de start-up.
- Offre une palette de formations spécialisées et l'accès à des projets de recherche et développement suisses et internationaux.
- Offre un accès au réseau de la promotion économique : appuis à la création d'entreprise, financement et coaching.

## Niveau cantonal : Ticino Health SA

- Trois chaînes de valeur ajoutée réunies :  
Médecine curative – Wellness – Tourisme



## Niveau cantonal : Think Sport Réseau d'innovation

- ThinkSport est le premier réseau réunissant toute la variété d'expertise et d'excellence dans le secteur du sport présente à Lausanne, dans le canton de Vaud, en Suisse et au-delà.
- Facilitateur de dialogue positif et créatif entre les organisations sportives, les entreprises pionnières et les institutions académiques de renom, et
- Guichet unique pour tout professionnel à la recherche d'informations et d'expertise dans l'industrie du sport.



## Niveau cantonal : Réseau de pistes équestres (NE)



[www.aren.ch](http://www.aren.ch)

**run:**  
RESEAU URBAIN NEUCHATELOIS

[Accueil](#) | 
 [Le RUN](#) | 
 [Régions RUN](#) | 
 [Projets](#) | 
 [Infos pratiques](#) | 
 [Votations](#)

### Réseau de pistes équestres

Appui pour la demande de soutien NPR

**Description du projet**



L'Association Réseau équestre neuchâtelois (AREN) est né, en 2009, de la volonté de mettre en place un réseau de pistes équestres, à la fois respectueux des chemins de randonnée traditionnelle et adapté aux cavaliers et cavalières, sur le territoire du Canton de Neuchâtel. Cela s'inscrit dans la volonté de promouvoir le tourisme équestre qui permet de découvrir une région au plus proche de la nature tout en la respectant. Ainsi l'AREN œuvre pour la mise en place d'itinéraires balisés et adaptés aux montures et recense également les prestataires accueillant ces randonneurs aux besoins particuliers.

[En savoir plus](#)



Région Centre-Jura

**Tous les projets de la Région Centre-Jura**

**Coordinatrices RUN:** Katia Chardon Badertscher, Céline Costet (-Stähli)

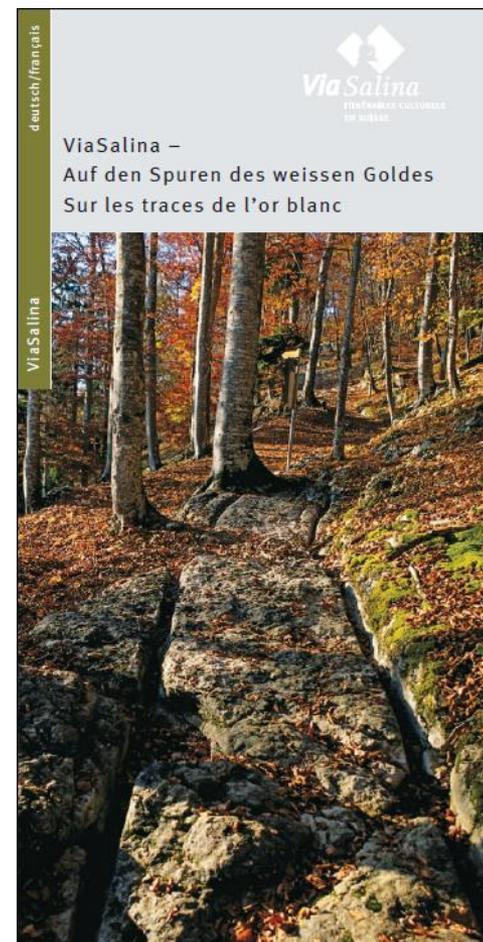
**Thème:** Tourisme

**Nos principaux domaines de compétences**

[www.lerun.ch](http://www.lerun.ch)

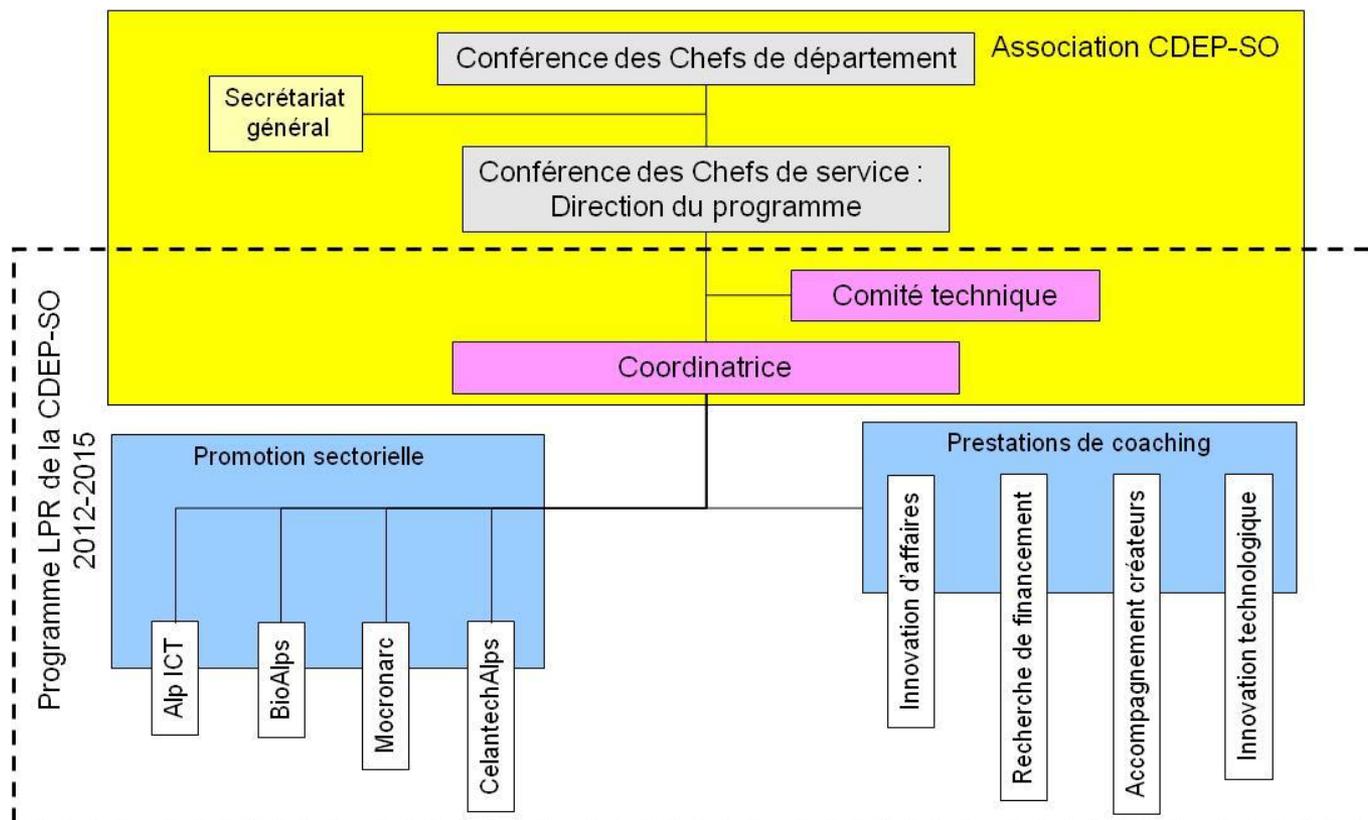
## Niveau cantonal : Via Salina (FR)

- Réalisé dans le cadre du projet national « Itinéraires culturels en Suisse ».
- Vise à réhabiliter et à mettre en valeur l'ancienne route du sel entre Arc-et-Senan et Berne.
- Le premier module de cette excursion conduit le randonneur à travers le Moyen-Pays bernois et fribourgeois jusqu'à Morat et de là à Yverdon-les-Bains en passant par la région des Trois-Lacs.
- Le projet porte sur la partie fribourgeoise du tracé.
- Le voyage permet donc de revivre les voies historiques terrestres et aquatiques de la région.



## Niveau intercantonal : CDEP-SO

- Exemple : Programme de soutien à l'innovation de la Suisse occidentale



## Niveau international transfrontalier : Innovarc

- Territoire : ensemble de l'Arc jurassien franco-suisse.
- **Objectif : soutenir l'innovation dans les entreprises et laboratoires de l'Arc jurassien franco-suisse.**
- Domaines : Nouvelles mobilités, Environnement construit intelligent, Medtechs, Cleantechs.
- Participants : les entreprises, les agences de soutien à l'innovation ainsi que les centres de recherches et laboratoires.
- Prestations : analyse des besoins, recherche de partenaires, accompagnement des projets d'innovation franco-suisse, [www.innovarc.eu](http://www.innovarc.eu).



## Niveau international transfrontalier : Terra salina

Particularité : articulation des niveaux régional, cantonal et transfrontalier pour former une destination thématique

Source : <http://www.terrasalina.eu/>

# Bases de données de projets :

## <https://regionsuisse.ch/fr/projects-nrp>

The screenshot displays the 'regionsuisse' website's project database search page. The browser's address bar shows the URL 'https://regionsuisse.ch/fr/projects-nrp'. The page features a search bar with the text 'RECHERCHER' and a navigation menu with options like 'Qui sommes-nous? / Contact', 'Se connecter', and language selectors 'DE FR IT EN'. The main content area is titled 'Base de données des projets NPR' and includes a search input field, a 'Réinitialiser tous les filtres' button, and several filter categories: 'Canton' (AG, AI, AR, BE, BL, BS, FR, GE, GL, GR, JU, LU, NE, NW, OW, SG, SH, SO, SZ, TG, TI, UR, VD, VS, ZG, ZH), 'Thème' (Autres thèmes, Économie agricole, Éducation et santé, Énergie, Industrie, Numérisation, Ressources naturelles, Tourisme), 'Programme' (NPR, Interreg, PHR Economie, ESPON, Regio Plus), 'Début du projet' (years from 2018 to 1997), and 'Intercantonal' (Oui, Non). A specific project entry is visible at the bottom: 'IBH-Lab "Seamless Learning" – Lebenslanges, nahtloses Lernen über Bildungskontexte hinweg', with a description: 'Lernen und Lehren befindet sich in einem tiefgreifenden Wandel. Lernende brauchen nicht viel mehr als ein mobiles'. The Windows taskbar at the bottom shows the date and time as 08:49 on 13.04.2018.

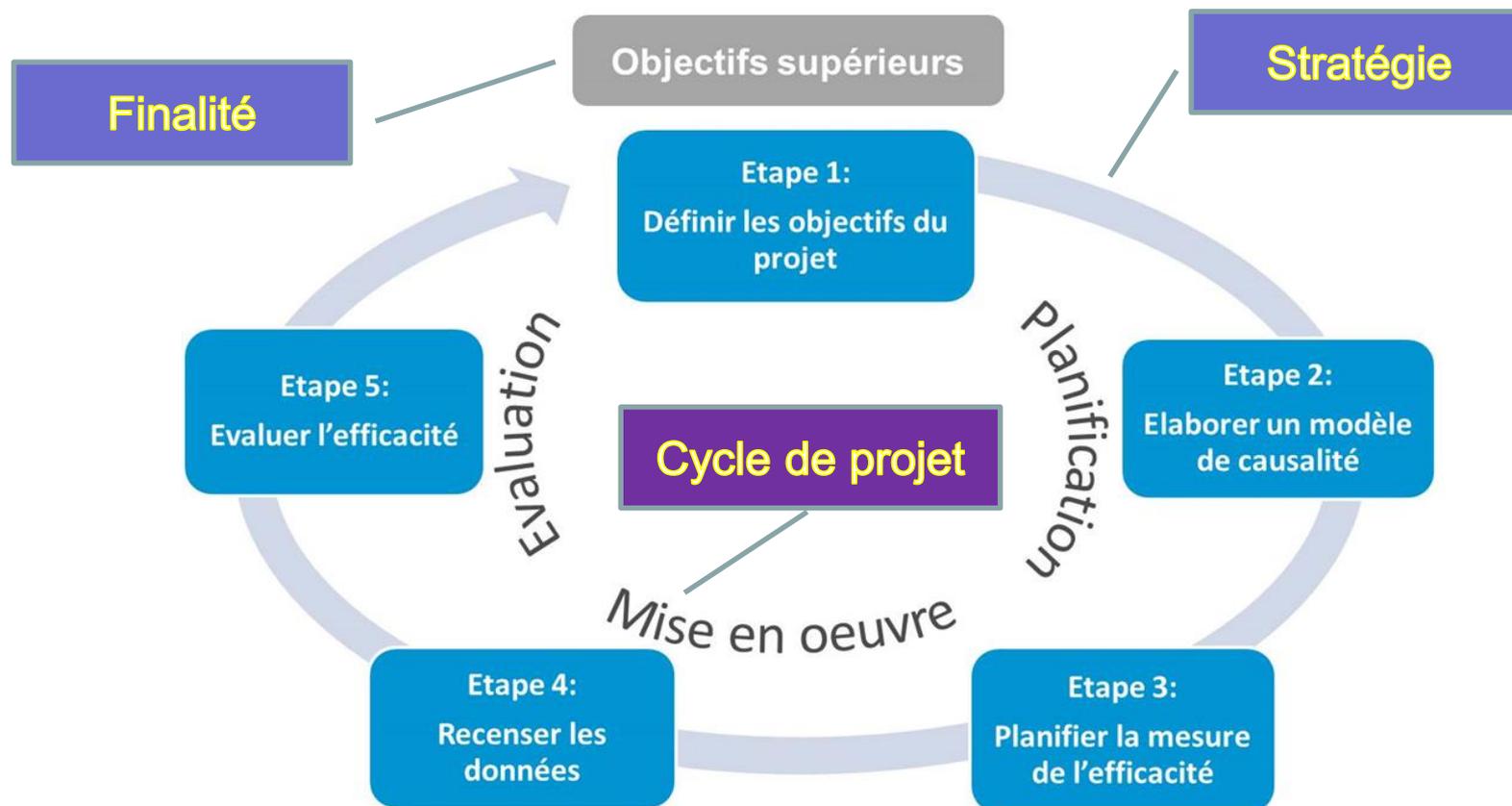
## Niveau des projets : Huit défis – *et comment les maîtriser*

1. **Identification des initiateurs du projet** > *réseautage et communication, nécessité et rôle d'un MR*
2. **Communication entre la NPR et les initiateurs du projet** > *le MR comme médiateur et traducteur*
3. **Interprétation des critères de la NPR** > *évaluations des projets – basées sur des argumentaires – interprétation flexible des critères*
4. **Réseautage avec les services responsables et force de conviction** > *trouver le bon chemin avec des conditions cadres (légal) peu propices à l'innovation*
5. **Projets compatibles avec le marché** > *conception du modèle d'affaire, planification rigoureuse, appui par un MR qualifié*
6. **Rentabilité et durabilité des projets** > *porteur du projet à long terme*
7. **Retards dans la mise en œuvre** > *durée du projet flexible*
8. **Développement du projet après la phase de soutien de la NPR** > *accompagnement global par le MR*

## Outils et méthodes : survol



## Etapes d'un travail orienté vers l'efficacité



Pour en savoir plus:

<http://www.regiosuisse.ch/fr/orientation-lefficacite>

<http://elearningpcm.ch/fr/lire/>

## A. Planification stratégique : Document de projet

<b>I. Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>II. Cadre général et méthode</b> .....	<b>3</b>
<b>III. Contexte</b> .....	<b>7</b>
a. Evolution récente du Nord vaudois et de son environnement .....	7
b. Synthèse du bilan .....	9
c. Swot et enjeux .....	11
<b>IV. Axes et objectifs prioritaires</b> .....	<b>21</b>
a. Vision .....	21
b. Synthèse des axes prioritaires .....	22
c. Modèle d'efficacité .....	30
d. Indicateurs et suivi .....	35
<b>V. Les projets détaillés</b> .....	<b>37</b>
a. Projets prioritaires détaillés .....	37
1 Améliorer l'image et le rayonnement du Nord vaudois .....	38
2 Augmenter la création de valeur de l'industrie et de l'artisanat .....	40
3 Augmenter la création de valeur de l'économie du tourisme .....	45
4 Augmenter la création de valeur et l'attractivité du territoire rural .....	48
5 Renforcer le rôle d'impulsion des centres régionaux .....	52
6 Améliorer les conditions-cadre du développement économique .....	54

## A. Planification stratégique : Analyse de contexte

- Acteurs
- Statistiques
- AFOM (SWOT)

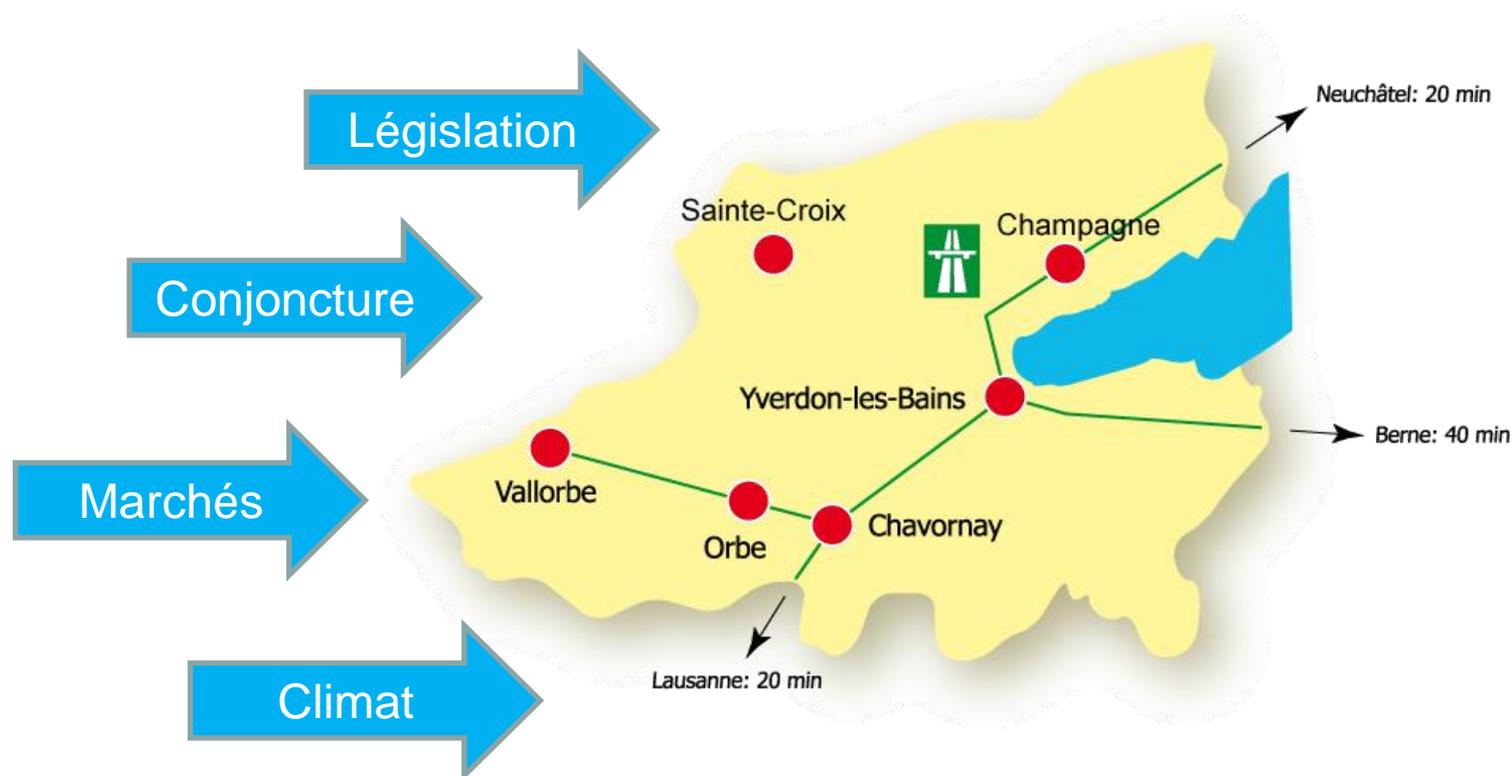
### La grille AFOM



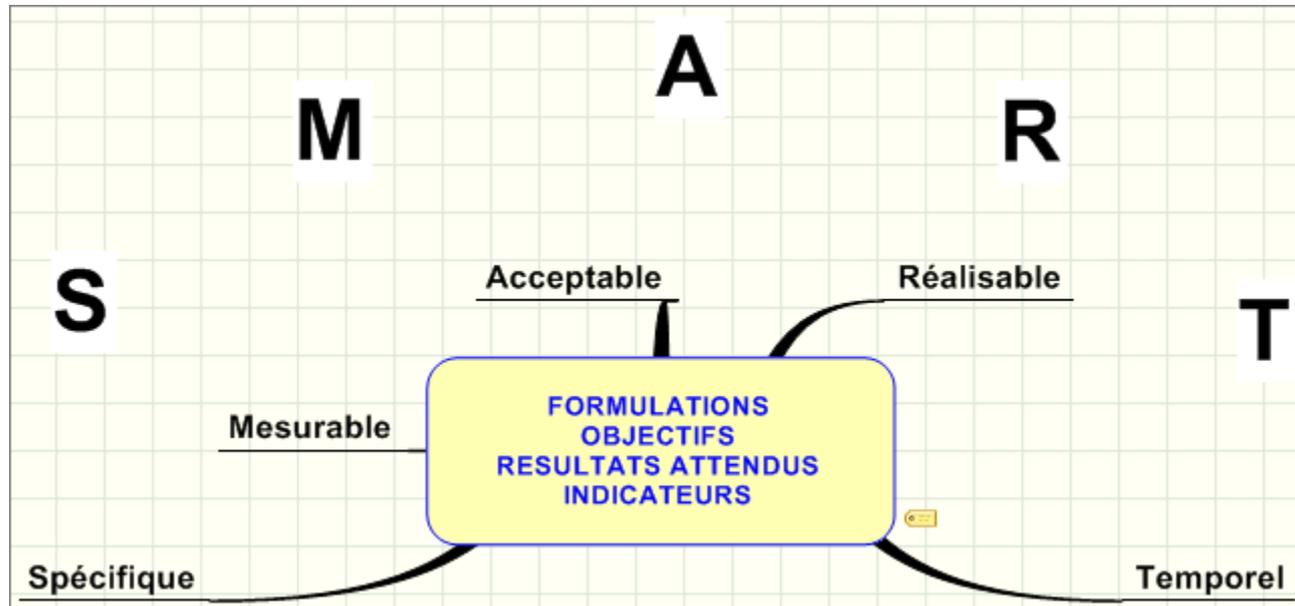
	Positif	Négatif
Interne	<u>A</u> TOUTS	<u>F</u> AIBLESSES
Externe	<u>O</u> PPORTUNITES	<u>M</u> ENACES

## A. Planification stratégique : Facteurs externes

- Eléments de contexte qui influencent la région mais sur lesquels elle n'a aucune influence



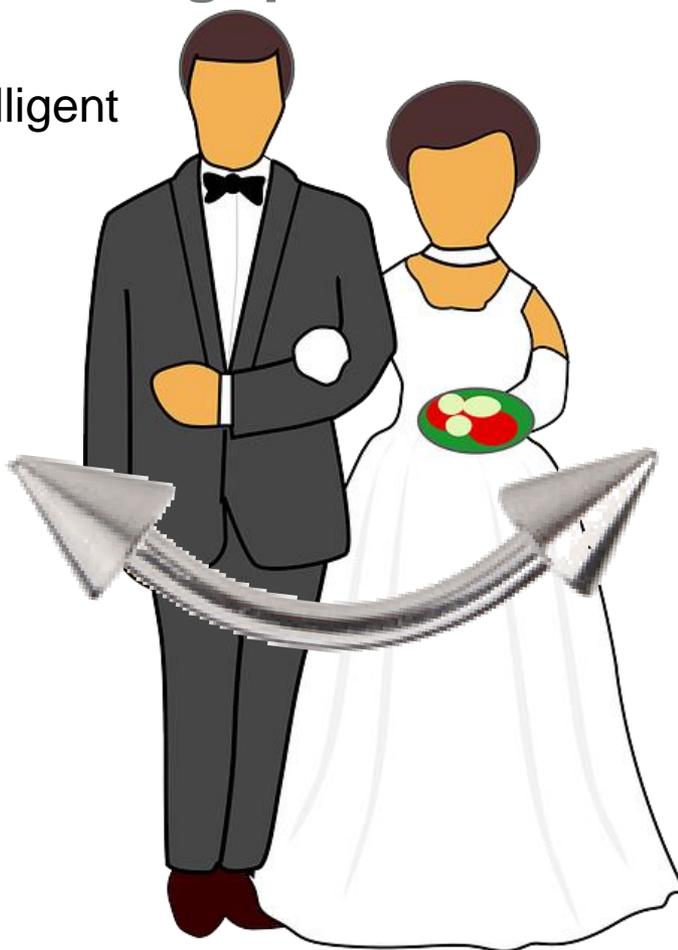
## A. Planification stratégique : Formulations



## A. Planification stratégique : Formulations

Un mariage intelligent

Objectif

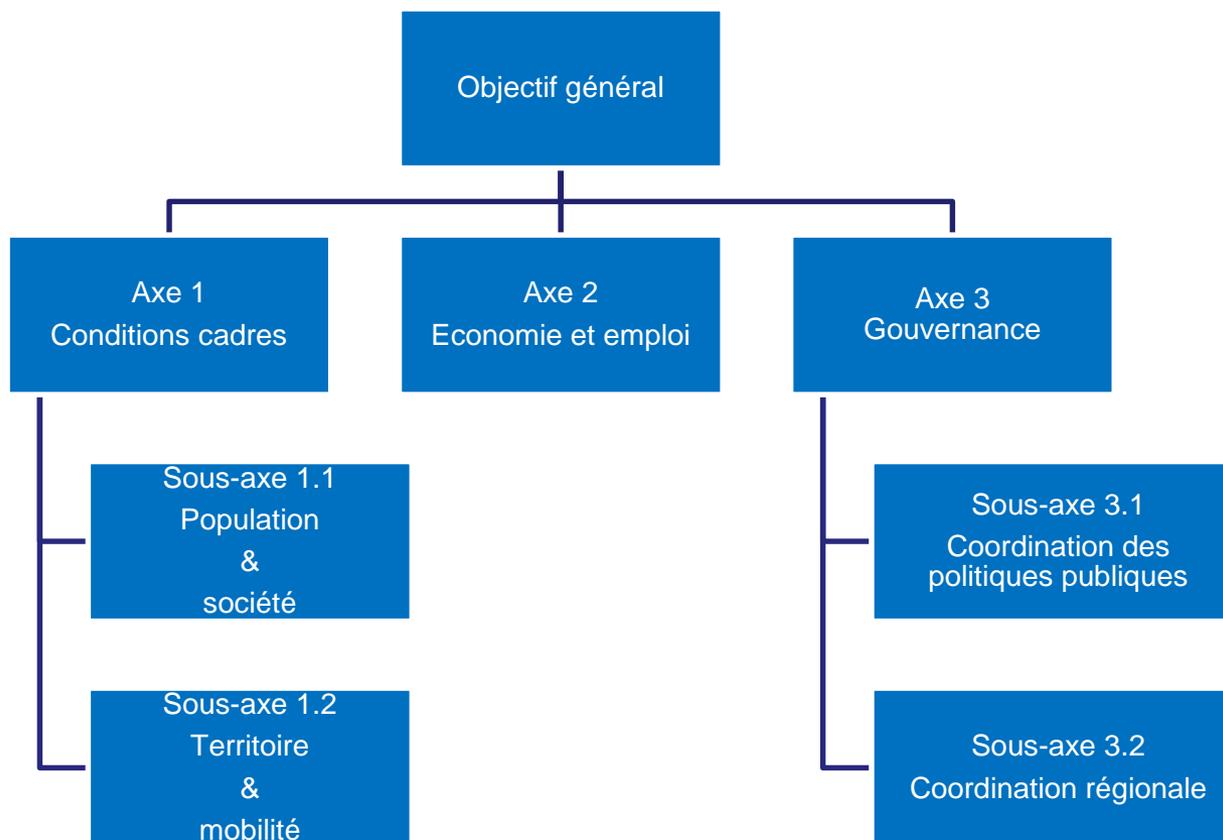


Indicateurs

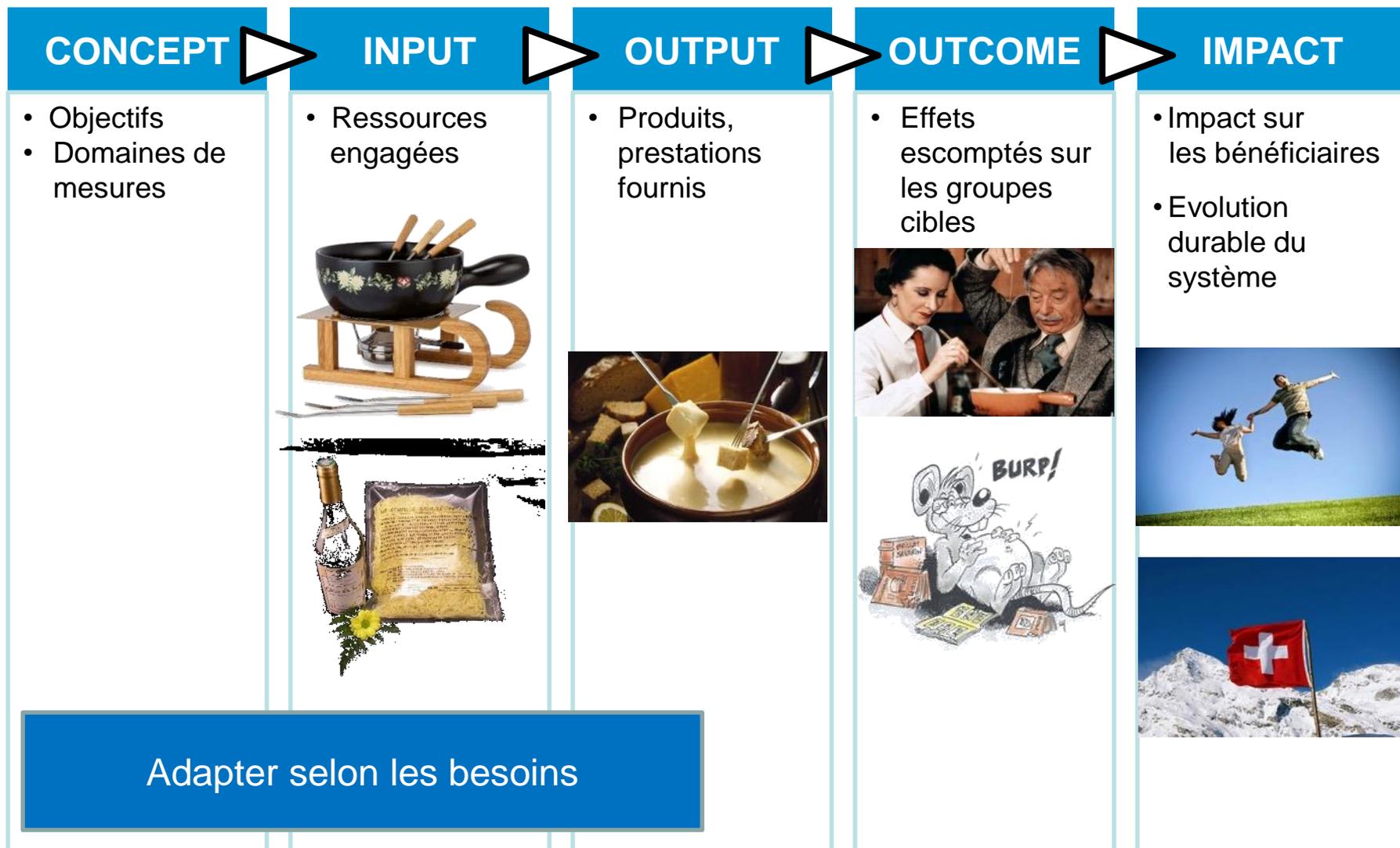
SMART

Spécifique  
Mesurable  
Acceptable  
Réalisable  
Temporel

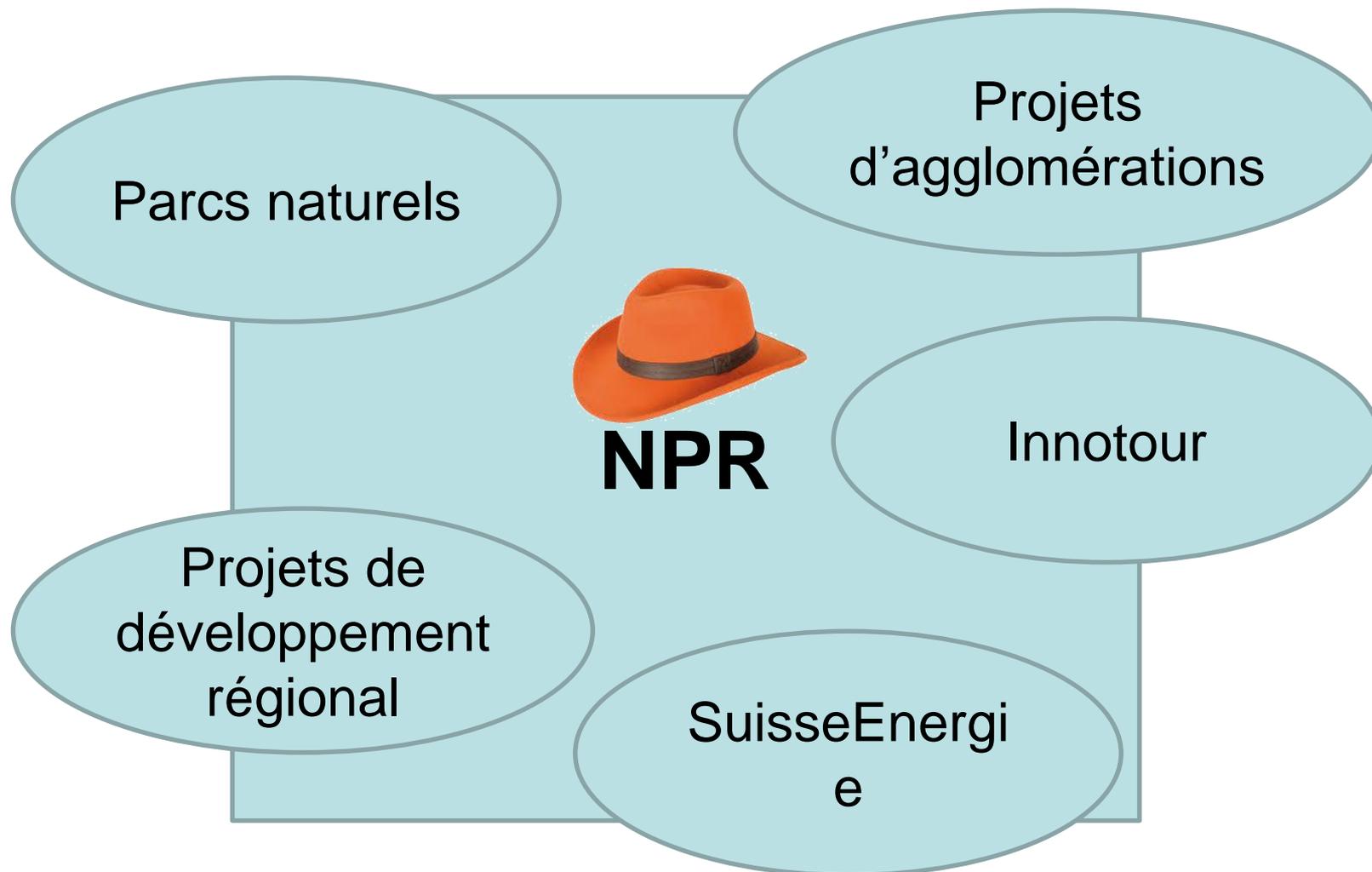
## A. Planification stratégique : Structure de planification



## A. Planification stratégique : Modèle d'efficacité



## A. Planification stratégique : coordination des politiques territoriales



# A. Planification stratégique : Business Model Canvas

## The Business Model Canvas

Designer pour:

Designer par:

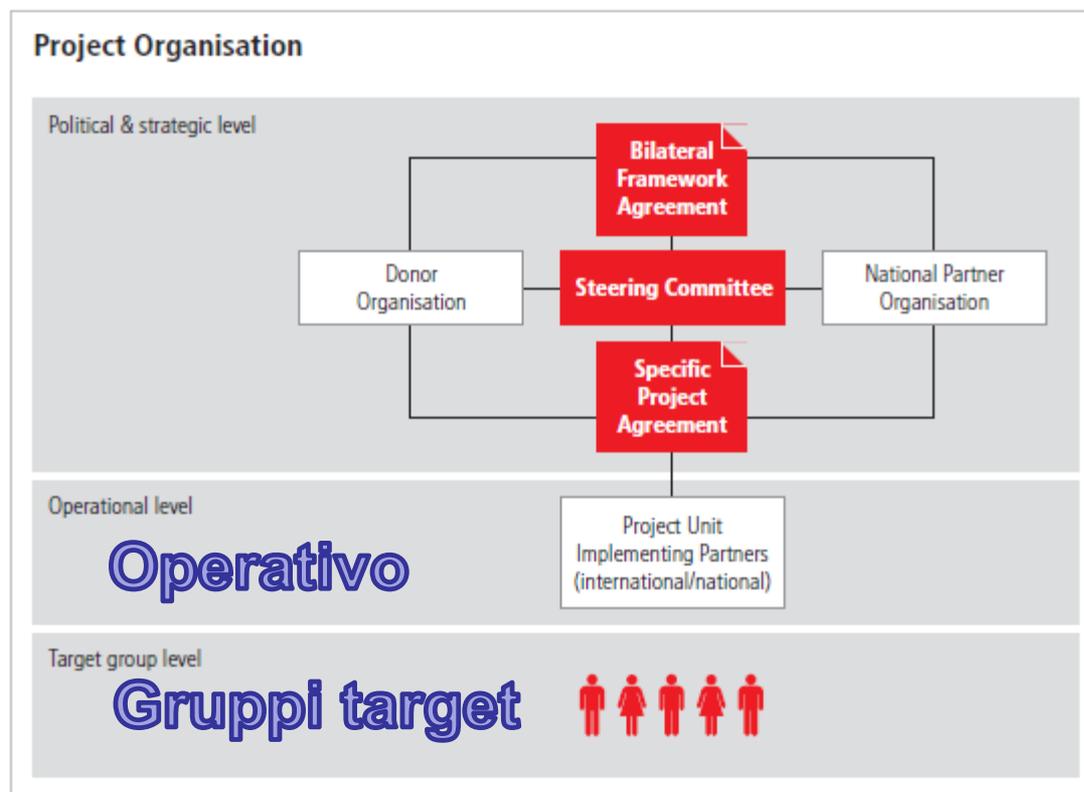
Le:

Version N°:

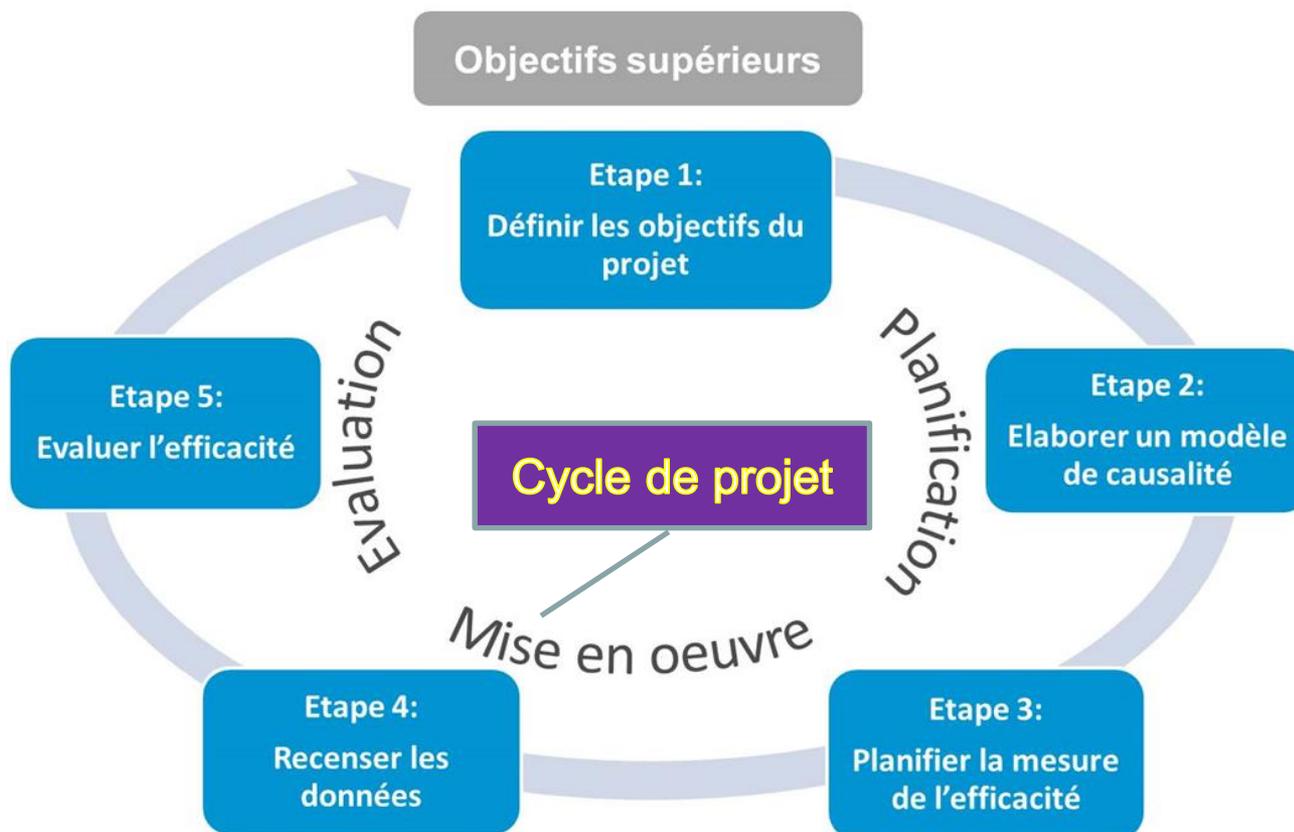
<p><b>Partenaires</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qui sont nos Partenaires Clés?</li> <li>- Qui sont nos fournisseurs?</li> <li>- Quelles Ressources nous fournissent nos partenaires?</li> <li>- Quelles Activités nécessitent nos Partenaires?</li> </ul> <p><b>Objets de Partenariat</b></p> <p>Canal de distribution Activité de soutien Ressource clé</p>	<p><b>Activités</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles activités sont nécessaires pour réaliser notre offre?</li> <li>- Notre Distribution?</li> <li>- Notre Relation Client?</li> <li>- Nos sources de revenus?</li> </ul> <p><b>Catégorie</b></p> <p>Activité clé Activité de soutien Ressource clé</p>	<p><b>Offre</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle valeur nous fournissons au client?</li> <li>- Quelle problématique client nous résolvons?</li> <li>- Quel groupement de produits ou services nous offrons à chacun des segments client?</li> <li>- Quels besoins clients nous satisfaisons?</li> </ul> <p><b>Caractéristiques</b></p> <p>Canal de distribution Relation client Ressource clé Activité clé Activité de soutien Ressource clé</p>	<p><b>Relation Client</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle type de relation chaque segments clients souhaitent que nous établissons avec eux?</li> <li>- Comment ces relations s'intègrent elles avec le reste de notre Business Model?</li> <li>- Quelles valeurs ajoutés?</li> </ul> <p><b>Types de Relations</b></p> <p>Canal de distribution Relation client Ressource clé Activité clé Activité de soutien Ressource clé</p>	<p><b>Segments Client</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour qui nous créons de la valeur?</li> <li>- Qui sont les clients le plus importants?</li> </ul>
<p><b>Structure des Coûts</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les coût les plus importants de notre Business Model?</li> <li>- Quelles est le coût des Ressources?</li> <li>- Quelles est le coût des Activités?</li> <li>- Nos sources de revenus?</li> </ul> <p><b>Caractéristiques</b></p> <p>Canal de distribution Relation client Ressource clé Activité clé Activité de soutien Ressource clé</p>	<p><b>Ressources</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelles Ressources sont nécessaires pour réaliser notre offre?</li> <li>- Notre Distribution?</li> <li>- Notre Relation Client?</li> <li>- Nos sources de revenus?</li> </ul> <p><b>Objets de Ressources</b></p> <p>Canal de distribution Relation client Ressource clé Activité clé Activité de soutien Ressource clé</p>	<p><b>Sources de Revenus</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour quelle valeur nos clients sont vraiment prêt à payer?</li> <li>- Pour quelle offre ils payent actuellement?</li> <li>- Comment ils payent actuellement?</li> <li>- Comment ils préféreraient payer?</li> </ul> <p><b>Types</b></p> <p>Canal de distribution Relation client Ressource clé Activité clé Activité de soutien Ressource clé</p>	<p><b>Canaux de Distribution</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Par quel Canal nous interagissons avec nos segments Clients?</li> <li>- Comment nos Canaux sont intégrés à notre Business Model?</li> <li>- Quel est le marché le mieux?</li> <li>- Lequel est le plus rentable?</li> <li>- Comment nous les intégrons au restes clients?</li> </ul> <p><b>Processus de Canal</b></p> <p>Canal de distribution Relation client Ressource clé Activité clé Activité de soutien Ressource clé</p>	

## A. Planification stratégique : Organigramme

Tattico Strategico



## B. Mise en œuvre : Gestion des cycles de projets



## B. Mise en œuvre : Plan d'action



## B. Mise en oeuvre : Suivi

### Monitoring du projet REGION LUZERN WEST



#### Projektfortschrittskontrolle (Vorlage)

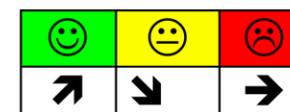
Berichtszeitraum:	Datum Berichtserstellung:	Datum der Besprechung:
Berichtszeitraum:	Datum Berichtserstellung:	Datum der Besprechung:

Projektziel bzw. Berichtspunkt	End-Termin	Tendenz	Status aktuell	Bemerkungen / Gründe	Handlungsbedarf, nächste Schritte
1) Businessplan		↗	☹		
2) Gründung Netzwerplattform		↘	☺		
3) Kommunikationskonzept		→	☺		
4) Pressekonferenz / Werbekampagne		→	☺		
5) Projektmanagement		↗	☺		
6) Kommunikation		↗	☺		

#### Legende:

<b>Tendenz</b>	im Vergleich zum letzten Statusbericht ist nun die: ↗ Situation besser → Situation unverändert ↘ Situation schlechter
<b>Status</b>	Grün = wie geplant, kein Handlungsbedarf Gelb = Probleme / Risiken möglich Rot = Probleme / Risiken vorhanden; Massnahmen festlegen

#### Tool-Box:



## Autres : Démarches participatives

- **Démarches participatives** = cheminements collectifs visant à obtenir un résultat
  - Participatory Learning & Action
  - Swiss Design Thinking (<http://www.scc-network.ch/swiss-design-thinking>)
  - Conférences du futur
  - Plateformes d'acteurs
  - Ateliers de pensée latérale
  - Modération Modélisée\*

Bibliographie : Méthodes participatives – Un guide pour l'utilisateur  
[http://www.eau-poitou-charentes.org/IMG/pdf/Doc\\_fondation\\_Roi\\_Baudoin.pdf](http://www.eau-poitou-charentes.org/IMG/pdf/Doc_fondation_Roi_Baudoin.pdf)

\*sur la base de modèles mentaux (Model Moderation)

# regionsuisse : gestion et diffusion des connaissances

regionsuisse | La plateforme du savoir de la Nouvelle politique régionale (NPR)

Qui sommes-nous? / Contact | Se connecter | DE FR IT

RECHERCHER

**POINT DE MIRE**  
**La désindustrialisation, une opportunité de repenser l'industrie**

Comment l'industrie s'adapte-t-elle pour faire face à la pression d'un marché international toujours plus compétitif ? Une excursion formation-regionsuisse est proposée en novembre pour découvrir la stratégie et les projets phares mis en place par la région de Lyon en France.

- > Nouvelle politique régionale (NPR)  
Vue d'ensemble des programmes et des politiques d'encouragement
- > Interreg
- > Développement cohérent du territoire
- > Projets
- > Connaissances et outils pour la pratique de mise en œuvre
- > Nos offres et services
- Download
- Partagez vos connaissances!
- > Qui sommes-nous?

- Nouvelle politique régionale (NPR)
- Coopération territoriale européenne (CTE): Interreg, ESPON, URBACT
- Développement régional
- Développement cohérent du territoire
- Politique des agglomérations (AggloPol)
- Politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne (P-LRB)

## regionsuisse : au cœur du réseau

- **formations-regionsuisse** : conférences, excursions, cours et coachings, « ma formation » (sur demande)
- **Conférences et visites de projets autour de l'AggloPol et de la P-LRB**
- **Communautés du savoir-faire**
- **Soutien à d'autres plateformes d'échange et de mise en réseau**
- **Réseau de recherche Développement régional** : forum scientifique, Regional Labs, accompagnement de travaux de master, Overview « Regional Research Actors in Switzerland »
- **Groupe LinkedIn** « Public Regional Management »

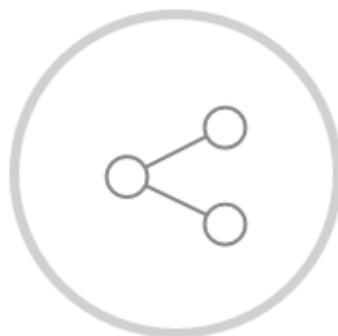


## regionsuisse : des services orientés vers vos besoins

### NOS OFFRES



Formation continue et manifestations de réseautage



Mettre en réseau la recherche et la pratique



Communautés du savoir-faire et plateformes de mise en oeuvre



Publications regionsuisse



Services regionsuisse

## regionsuisse : plateforme romande



<b>Domaines de mesures</b>	<b>Effet visé</b>
<b>Réseautage et échange d'informations</b>	<p>Appropriation et enrichissement du concept de l'antenne</p> <p>Renforcement des réseaux (régionaux et avec regionsuisse)</p> <p>Identification des besoins pour mieux adapter les services</p>
<b>Promotion et communication</b>	<p>Visibilité et accessibilité de l'offre regionsuisse en Suisse romande</p> <p>Visibilité des projets de développement régional auprès du grand public</p>
<b>Coordination et facilitation</b>	<p>Meilleure coordination et efficacité des actions regionsuisse</p> <p>Coordination et visibilité des programmes de développement régional</p>
<b>Communautés du savoir-faire</b>	<p>Renforcement des collaborations horizontales et verticales</p> <p>Développement de nouvelles communautés du savoir-faire</p>
<b>Formation</b>	<p>Accès à une offre de formation répondant aux besoins régionaux</p>

# formation regio**s**uisse

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

T: +41 27 922 40 88

info@regiosuisse.ch  
www.regiosuisse.ch

Hofjistrasse 5  
3900 Brig

Sur mandat de



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**



npr

Nouvelle  
politique régionale