



Rapport final – 15.06.2018

Organisations de développement régional dans la Nouvelle politique régionale (NPR)

Inventaire et perspectives

A l'attention du Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Impressum

Citation

Auteur: Ecoplan
Titre: Organisations de développement régional dans la Nouvelle politique régionale (NPR)
Sous-titre: Inventaire et perspectives
Mandant: Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
Lieu: Berne
Date: 15.06.2018

Image de titre: Auf der Herzroute hoch über dem Ägerisee (Source: Herzroute AG)

Groupe d'accompagnement

Cyril Lyner, SECO
Annette Spoerri, SECO
Annette Christeller, SECO
Lorenz Kurtz, regiosuisse
Peter Niederer, SAB
Roger Michlig, RWO AG

Equipe de projet Ecoplan und Sofies

Felix Walter, Ecoplan (Direction de projet)
Ramin Mohagheghi (Adj. Direction de projet)
Benoît Charrière, Sofies
Lionel Walter, Sofies

Le rapport reflète l'opinion de l'équipe de projet, qui ne doit pas nécessairement être la même que celle du client ou des organismes qui l'accompagnent.

ECOPLAN AG

Recherche et conseil en économie et politique

www.ecoplan.ch

Monbijoustrasse 14
CH - 3011 Bern
Tel +41 31 356 61 61
bern@ecoplan.ch

Dätwylerstrasse 25
CH - 6460 Altdorf
Tel +41 41 870 90 60
altdorf@ecoplan.ch

En collaboration avec:

Sofies SA

www.sofiesgroup.com

Quai du Seujet 28
CH - 1211 Genève 1
Tel +41 22 338 15 24
geneve@sofiesonline.com

Table des matières

Table des matières	3
Bref aperçu	5
1 Introduction	7
1.1 Situation initiale et contexte	7
1.2 But de l'inventaire.....	7
1.3 Périmètre de l'étude	8
2 Principes : Système d'objectifs et facteurs de succès	9
2.1 Système d'objectifs	9
2.2 Définitions.....	10
2.2.1 Modèle de régionalisation	10
2.2.2 Organisations de développement régional (ODR)	10
2.2.3 Management régional (MR)	10
2.3 Approche méthodique	11
2.3.1 Aperçu de l'enquête téléphonique auprès des Cantons	11
2.3.2 Aperçu de l'enquête en ligne auprès des ODR.....	11
2.3.3 Atelier de validation des résultats	12
2.3.4 Illustration avec des exemples de cas	12
2.4 Facteurs de succès	13
3 Modèles cantonaux de régionalisation	15
3.1 Typologie du modèle cantonal	15
3.2 Diversité de modèles.....	17
3.2.1 Beaucoup de caractéristique différentes.....	17
3.2.2 Répartition des tâches Canton et ODR.....	18
3.2.3 Raisons principales du choix et du développement des structures	18
3.2.4 Implication du secteur privé et organisations orientées groupes-cibles	19
3.2.5 Top-down vs. bottom-up lors de l'élaboration de projets	19
3.2.6 Stratégies de développement régional (SDR)	20
3.2.7 Ancrage légal vs. contrats de prestations	21
3.2.8 Référence à la structure du district et de la région	21
3.3 Evaluations.....	22
4 Modèles d'organisations régionales	23
4.1 Aperçu et typologie	23
4.2 Forme juridique	23
4.3 Inclusion des communes.....	24
4.4 Palette de prestations	25

4.5	Niveau de prestations	28
4.6	Taille	29
4.7	Financement.....	31
5	Appréciations : Avantages, inconvénients, facteurs de succès.....	33
5.1	Palette de prestations	33
5.2	Niveau de prestations	36
5.3	Financement.....	38
5.4	Périmètre.....	41
5.5	Modèle cantonal de « régionalisation »	41
5.6	Appréciation globale / auto-évaluation des ODR	48
5.6.1	Evaluation global de la NPR cantonale par les Cantons	48
5.6.2	Performance des ODR	48
5.6.3	Viabilité future des modèles et des formes d'organisation.....	53
6	Conclusion et recommandations	55
6.1	Principales conclusions.....	55
6.1.1	Réponses sous forme de thèse aux questions fréquemment posées	55
6.1.2	Facteurs de succès	58
6.1.3	Conclusion.....	58
6.2	Recommandations	59
6.3	Perspectives.....	61
	Bibliographie	63
	Annexe A : Etudes de cas	64
	Annexe B : Fiches d'information des cantons	71
	Annexe C : Guide pour les entretiens téléphoniques (cantons).....	97
	Annexe D : Enquête organisations régionales	103

Bref aperçu

Introduction

Depuis l'introduction de la nouvelle politique régionale de la Confédération (NPR) en 2008, différentes approches de sa mise en œuvre se sont développées dans les cantons. L'objectif de la présente étude est de faire le point sur les différents modèles d'organisation au *niveau cantonal* ("modèles de régionalisation") et au *niveau régional* ("modèles d'organisation régionale"). En outre, *les avantages, les inconvénients* et *les facteurs de succès* des modèles sont mis en évidence et des *recommandations* sont formulées, principalement à l'intention de la Confédération et des cantons.

Méthode

Une enquête téléphonique a été menée auprès des 21 unités cantonales NPR sur la mise en œuvre de la NPR dans leur canton. Les organisations de développement régional (ODR) ont participé à une enquête en ligne. Des questions ont été posées sur le modèle d'organisation et sur les conditions-cadre cantonales. Les 82 ODR contactées ont été sélectionnées à partir d'une base de données de *regiosuisse* envoyée aux responsables cantonaux de la NPR pour corrections et ajouts à des fins de comparaison. Un atelier bilingue (allemand-français) avec des représentants de la Confédération, des cantons et des régions ainsi que des experts a été organisé pour valider les résultats et préparer des recommandations. Quatre exemples de cas illustrent également différents modèles d'organisation régionale avec des conditions-cadre cantonales différentes.

Résultats

Tant au niveau cantonal que régional, il existe une grande variété de modèles qui se sont développés au cours des dix dernières années pour mettre en œuvre la NPR.

Malgré cette diversité, il apparaît plusieurs types de modèles cantonaux, résultant de caractéristiques structurelles centrales différentes. Cinq cantons, par exemple, s'occupent de *l'ensemble de la NPR au sein de l'administration cantonale* (AG, AI, AR, JU, JU, NE). Dans les cantons d'Obwald et de Nidwald ainsi que de Schaffhouse, il existe un *organe cantonal* en dehors de l'administration cantonale qui assume des fonctions dans la mise en œuvre de la NPR. Dans les autres cantons, une *subdivision* (sous-cantonale) est effectuée pour la NPR. Cela signifie que les fonctions spécifiques de la NPR sont exécutées au niveau sous-cantonale. Cette division est dans la plupart des cas régionale (BE, GL, FR, GR, TG, TI, VD, VS, VS, ZH). Dans quatre cantons elle est divisée en *groupes-cibles* ou *thématiques* (UR, SZ) ou est encore *mixte* (LU, SG). Dans les cantons de Fribourg et de Schwyz, une subdivision régionale ou thématique est *combinée* avec un bureau de coordination externe.

Une grande variété apparaît dans les ODR examinées concernant diverses caractéristiques (forme juridique, palette et niveau de prestations, taille, financement). La plupart d'entre elles sont actives dans de nombreux secteurs et sujets, en plus des thèmes de la NPR. Concer-

nant le niveau de prestations, presque toutes les ODR jouent un rôle dans l'initiation de projets NPR. La majorité des ODR jouent également un rôle dans l'évaluation des projets (par exemple en émettant un préavis sur la demande) et une bonne moitié d'entre elles gèrent également des projets NPR. Il existe des différences évidentes dans la taille des ODR, en particulier dans les ressources humaines disponibles pour la NPR au sein du secrétariat régional : plus d'un quart des ODR interrogées ont au maximum 20% en emploi à disposition pour la NPR au sein du secrétariat régional.

Résumé et recommandations

Selon l'appréciation des cantons et des ODR, de nombreux chemins semblent mener au succès. Il est important que la bonne structure soit choisie en fonction de chaque situation. La régionalisation est souvent la bonne option dans les grands cantons, mais pas forcément dans les petits cantons. En effet, relativement beaucoup d'ODR considèrent leur propre performance comme "suffisante" (24%) ou même "insatisfaisante" (18%). Selon l'enquête, les principales raisons sont un manque de ressources humaines ou un manque de taille critique. Pour qu'une ODR puisse assumer avec succès les fonctions de management régional, elle doit atteindre une taille critique.

Bien qu'il s'agisse d'un inventaire et non d'une évaluation, des recommandations pour la Confédération, les Cantons et les régions peuvent être tirées des évaluations et des discussions de l'atelier.

- Au niveau de la Confédération, l'étude ne fournit aucune base ou raison pour restreindre la diversité existante des modèles cantonaux et régionaux. Afin de tirer parti de l'expérience acquise, l'échange de connaissances (en particulier sur les modèles cantonaux et ODR) peut cependant être intensifié et encouragé.
- Au niveau cantonal ainsi que des ODR, il est essentiel d'évaluer de manière critique ses propres modèles (modèle cantonal ou modèle d'organisation des ODR) et les optimiser au besoin (et prendre connaissance des expériences d'autres cantons ou ODR). Le management régional a besoin d'une certaine masse critique pour fonctionner. Pour les Cantons ou les ODR, il s'agit de permettre ou d'assurer une taille critique tant en ce qui concerne la région géographique que le personnel, ainsi qu'un financement suffisant. Si la taille critique ne peut pas être atteinte, des formes alternatives avec un rôle plus fort du Canton ou un management régional commun valent la peine d'être considérées.

L'étude fournit pour la première fois une vue d'ensemble systématique et complète des modèles de régionalisation cantonaux pour dans la NPR. En outre, une représentation largement complète de la diversité des organisations régionales a pu être dressée. L'étude permet ainsi aux cantons et aux régions d'examiner les optimisations nécessaires en fonction de leur situation de départ.

1 Introduction

1.1 Situation initiale et contexte

En 2008, la loi fédérale sur la politique régionale a remplacé l'ancienne loi sur l'aide à l'investissement (LIM) par la nouvelle politique régionale (NPR). L'objectif principal de la NPR est de promouvoir le développement économique régional dans les régions de montagne, les zones rurales au sens large et les régions frontalières de Suisse.

Dans son programme pluriannuel, la Confédération définit les orientations stratégiques de la NPR pour huit années consécutives. Les cantons sont responsables de la mise en œuvre de la NPR. Ils choisissent un modèle d'organisation adapté aux circonstances spécifiques ("modèle de régionalisation"). Avec la participation des acteurs régionaux et sur la base des directives de la Confédération, les Cantons élaborent les programmes quadriennaux de mise en œuvre. Les objectifs de la période de financement et de la contribution fédérale sont définis dans une convention-programme entre la Confédération et les Cantons. Dans le cadre fixé par la Confédération et les Cantons, les acteurs régionaux peuvent initier des projets, des programmes et des initiatives dans le cadre de la NPR.

Les régions ou les secrétariats régionaux et le management régional jouent un rôle important, en particulier dans l'initiation, la concrétisation, la mise en œuvre et le suivi des projets NPR. Contrairement à l'ancienne LIM, la NPR ne contient que quelques lignes directrices pour les régions et leur forme organisationnelle, leurs activités et leur financement. Mais l'importance des régions est encore grande, tout comme la diversité de leurs structures. Près de 10 ans après l'introduction de la NPR, cet inventaire fournira une vue d'ensemble des nombreux modèles d'organisation régionale et des régions.

1.2 But de l'inventaire

L'inventaire doit

- montrer les différents modèles d'organisation au niveau cantonal ("modèle de régionalisation") et au niveau régional ("modèles d'organisation régionale")
- montrer les avantages, les inconvénients et les facteurs de succès des modèles (en tenant compte des différentes conditions-cadre)
- développer des *exemples* concrets en guise d'illustration
- donner des *recommandations*, principalement à l'attention de la Confédération et des cantons

En fin de compte, l'étude est destinée à contribuer aux *objectifs de la NPR*, à savoir augmenter la création de valeur régionale et renforcer la compétitivité des régions. Pour ce faire, on identifie les potentiels d'optimisation possibles dans les structures régionales.

1.3 Périmètre de l'étude

Tous les cantons qui introduisent un programme de mise en œuvre de la NPR ont été considérés.¹

Au niveau régional, seules les organisations suivantes ont été impliquées,

- sont impliqués dans la NPR, c'est-à-dire initient, mettent en œuvre et/ou accompagnent des projets NPR dans une fonction d'intermédiaire.
- se situent au niveau sous-cantonal
- sont définies géographiquement ou ont un rôle thématique spécifique dans la NPR.

Cela signifie que les structures qui n'ont pas de fonction d'intermédiaire dans la NPR ne sont pas prises en compte, même en ce qui concerne les organisations régionales importantes (p.ex. un parc naturel régional, un organisme pour l'aménagement du territoire ou pour un programme d'agglomération). Si, toutefois, les organisations assument d'autres tâches en plus de la NPR, elles seront bien entendu impliquées. La base de travail est la liste des organisations figurant dans la base de données de regiosuisse accessible au public en tant que "management régional / organisme de développement régional". Pour les corrections et les ajouts, la liste a été envoyée aux responsables cantonaux de la NPR pour comparaison. Les organisations qui ne sont que marginalement ou occasionnellement impliquées dans des projets NPR n'ont pas été incluses.

Dans le chapitre suivant, les limitations liées à la terminologie (section 2.2) et la procédure méthodologique (section 2.3) seront précisées.

¹ Selon l'article 1 de la Constitution fédérale suisse, les cantons de Zurich, Zoug, Soleure, Bâle-Ville, Bâle-Campagne, Argovie et Genève ne sont en principe pas des régions NPR, mais certaines zones peuvent être incluses sur la base de l'article 1, alinéa 2ss ; l'Argovie a soumis un programme de mise en œuvre et l'espace montagneux de Zurich est également une région NPR. Ces deux cantons ont donc été inclus dans l'étude.

2 Principes : Système d'objectifs et facteurs de succès

2.1 Système d'objectifs

Les objectifs globaux d'outcome et d'impact de la politique régionale (valeur ajoutée, compétitivité) sont certes clairement définis², mais il est difficile de déterminer la contribution directe des structures organisationnelles à ces objectifs. Des objectifs sont toutefois nécessaires pour identifier les avantages et les inconvénients.

Le message concernant la loi fédérale sur la politique régionale, tout comme la loi elle-même, fixe délibérément peu de lignes directrices pour la conception des organisations régionales.³ Toutefois, les objectifs suivants pour les organisations de développement régional peuvent être déduits de diverses recherches existantes⁴ :

- **Objectif supérieur** : Contribution efficace à moindre coût (efficace) aux programmes cantonaux de mise en œuvre en vue de renforcer la création de valeur et la compétitivité, en particulier la génération/initiation de projets axés sur les objectifs (contribution directe ou indirecte au lancement de nombreux et "bons" projets - au sens des objectifs globaux susmentionnés)
- **Sous-objectifs**⁵ :
 - Implication des besoins et des acteurs de l'économie et promotion des idées de projets avec participation du secteur privé
 - Implication des communes et de la population (participation, soutien) dans l'élaboration/initiation du projet
 - Coopération efficace et efficiente avec le Canton
 - Une bonne coordination (cohérence) avec les autres politiques sectorielles (notamment au niveau cantonal, régional et éventuellement local), p.ex. synergie avec la promotion économique et la planification régionale.
 - Bonne coordination avec d'autres acteurs régionaux, forte mise en réseau.

² Voir en particulier la loi fédérale sur la politique régionale, Art. 2

³ Sous le mot-clé "good governance", le message mentionne les critères auxquels la NPR doit se conformer : selon ces critères, il est particulièrement important de se concentrer sur l'efficacité de l'accomplissement des tâches et de fournir des services optimaux avec les moyens disponibles ; d'impliquer le secteur privé et la société civile ; de respecter le principe de subsidiarité (la NPR est une tâche commune des Cantons et de la Confédération) ; et d'envisager des solutions organisationnelles alternatives (par exemple, des partenariats public-privé).

⁴ Entre autres regiosuisse (o.J.), Ergebnisblatt Governance in der Regionalentwicklung (avec référence aux études de Willi/Pütz) ; Pütz/Willi (2016), Qualitätsmerkmale räumlich-strategischer Prozesse auf Regionsebene ; evaluanda/Eco'diagnostic (2015), Evaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du Canton de Vaud. Voir aussi EcoPlan (2017), Evaluation SARZ.

⁵ L'étude evaluanda/Eco'diagnostic (2015) contient un système d'indicateurs qui comprend non seulement des objectifs d'outcome et d'impact, mais aussi des objectifs d'input et d'output et montre les indicateurs possibles pour chaque objectif. La feuille de résultats regiosuisse désigne comme dimensions (mais pas nécessairement comme objectifs) : participation, engagement, formalisation, indépendance régionale, relations de pouvoir. D'après Schmid/Walter et al. (2014), Nachhaltige Wasser-Governanz, il est possible d'utiliser les critères suivants (p. 26) : intégration, clarté et fonctionnalité des structures et des processus, participation et adaptabilité.

2.2 Définitions

2.2.1 Modèle de régionalisation

Le terme "**modèle cantonal de régionalisation**" désigne ici le modèle choisi par le Canton pour la mise en œuvre de la NPR. D'une part, il s'agit de savoir si et dans quelles régions le canton est divisé et quels niveaux de gouvernement sont impliqués (composante structurelle). D'autre part, le modèle régit également dans quelle mesure les tâches et les ressources sont déléguées à des niveaux subordonnés (composantes opérationnelles).

Avec le modèle de régionalisation, le Canton décide quels sont les acteurs les plus aptes à assumer des fonctions de "management régional" (génération, initiation, suivi, etc. des projets NPR) et donc aussi comment les demandes de projets sont soumises au Canton pour approbation.

2.2.2 Organisations de développement régional (ODR)

Nous considérons les organisations régionales dans la NPR et les "organisations de développement régional dans la NPR" comme des synonymes. Nous faisons référence à toutes les organisations régionales qui jouent un rôle d'intermédiaire dans la NPR avec des fonctions de management régional (et donc pas seulement gérer des projets individuels). Les organisations sous-cantoniales *thématiques* ont également été incluses dans cette étude, de même que les organisations ou organes de coordination actifs au niveau national, par exemple les associations de développement régional dans les cantons de NW et d'OW. Lorsque nous faisons référence à l'ODR ou aux organisations régionales dans ce qui suit, nous faisons référence à toutes ces organisations.

2.2.3 Management régional (MR)

Lorsque ce qui suit fait référence au management régional, il ne s'agit pas d'une organisation spécifique. L'accent est plutôt mis sur les différentes fonctions du management régional en relation avec la mise en œuvre de la NPR⁶. La répartition des tâches du management régional varie selon le canton, la région et l'organisation. Selon les cantons, tout ou partie de ces fonctions sont assurées par l'administration cantonale. L'inventaire se concentre sur les fonctions du MR suivantes⁷ :

- Participation à l'élaboration du programme cantonal de mise en œuvre (définition des objectifs stratégiques)

⁶ Selon *regiosuisse*, on entend par managements régionaux les organisations qui gèrent le développement régional et agissent comme une sorte de "secrétariat du développement régional". Cf. *regiosuisse* (2011), Fiche pratique "Management régional", p. 6. Dans cette étude cependant, comme mentionné ci-dessus, le terme n'est pas utilisé pour les organisations mais pour les fonctions.

⁷ Sur la base des tâches principales du MR selon *regiosuisse* (2011), Fiche pratique "Management régional", p. 7.

- Développement de stratégies (supplémentaires) (par exemple, stratégies de développement régional, plans directeurs régionaux, etc.)
- Information et communication sur la NPR (par exemple sur les possibilités de financement, les plates-formes, etc.)
- Rechercher/initier, proposer, regrouper, réviser les projets (y compris l'appui aux acteurs régionaux dans la soumission des demandes).
- évaluer des projets (p. ex. préavis ou demande au Canton)
- Suivi de projets (p. ex. coaching, participation à des groupes d'accompagnement, suivi, contrôle)
- Coopération ou gestion de projet

2.3 Approche méthodique

Les principaux aspects méthodologiques étaient une enquête téléphonique auprès des Cantons, une enquête en ligne auprès des ODR et un atelier de validation des résultats. La procédure a été définie dans un concept détaillé et est résumée ci-dessous.

2.3.1 Aperçu de l'enquête téléphonique auprès des Cantons

Les 21 services cantonaux pour la NPR ont été interrogés par téléphone sur la base questionnaire semi-directif.⁸ Au cours de la discussion, des questions ont été posées sur le modèle choisi, la répartition des tâches, les spécifications et les options de contrôle ainsi que l'évaluation de la pertinence du modèle. Pour les Cantons qui assument l'entière responsabilité du management régional, un questionnaire raccourci a été utilisé. Le guide d'entretien se trouve à l'annexe C. Les résultats sont présentés sous forme de "fiches d'information" des Cantons à l'annexe B.

2.3.2 Aperçu de l'enquête en ligne auprès des ODR

Au total, 82 organisations régionales ont été contactées. La sélection s'est basée sur la liste des organisations figurant dans la base de données publique de regiosuisse en tant que "managements régionaux/responsables développement régionaux". Elle a été envoyée aux responsables cantonaux de la NPR pour corrections et compléments. Les organisations qui ne sont que marginalement ou occasionnellement impliquées dans des projets NPR n'ont pas été incluses. Le questionnaire complet se trouve à l'annexe D.

Au niveau des organisations régionales, les réponses suivantes n'ont pas été prises en compte :⁹

⁸ Les cantons de Zoug, Soleure, Bâle-Ville, Bâle-Campagne et Genève ne font pas partie du périmètre NPR et n'ont par conséquent pas été interrogés.

⁹ Le programme San Gottardo 2020 n'a pas non plus été pris en compte puisqu'il s'agit d'un programme inter-cantonal.

- les groupes régionaux de planification du canton d'Argovie, car ils ne jouent pas un rôle permanent dans la NPR (ils ne peuvent être que porteurs de projets, voir annexe B).
- Les communes de Glaris Nord et Sud, puisqu'elles ne sont pas des "organisations régionales" au sens propre du terme.
- Les quatre organisations de GenialRegional dans le canton de Schwyz, puisque la réponse consolidée du centre de compétences GenialRegional, a été prise en compte.

Sur les 82 répondants, 68 ont répondu, ce qui correspond à un taux de réponse de 83 %. Si l'on soustrait les destinataires et les répondants qui n'ont pas été pris en compte pour le niveau régional, le taux de réponse est de 89 % (figure 2-1).

Figure 2-1: Aperçu retour et réponses évaluées

Participants inscrits	
Inscrits	82
Réponses	68
Retour	83%
Sans les réponses exclues rétrospectivement	
Inscrits moins exclues	63
Réponses valorisées (N)	56
Retour	89%

2.3.3 Atelier de validation des résultats

Un atelier bilingue (allemand-français) avec des représentants de la Confédération, des Cantons, des régions et des experts a été organisé pour valider les résultats et préparer des recommandations (cf. chapitre 6.2). Cela a permis de discuter des résultats entre les trois niveaux et au-delà des barrières linguistiques. Les Cantons de Fribourg, Grisons, Jura, Schwyz et Vaud et des ODR des cantons d'Argovie, Berne, Grisons, Lucerne, Schaffhouse, Schwyz, Tessin, Vaud et Valais étaient représentés.

2.3.4 Illustration avec des exemples de cas

Pour illustrer les résultats au niveau des modèles régionaux d'organisation, quatre exemples de cas couvrant un large éventail de modèles de régionalisation cantonaux et de types d'ODR ont été préparés en consultation avec le SECO. Les descriptions sont basées sur les documents disponibles et les discussions avec les responsables et se trouvent à l'annexe A.

2.4 Facteurs de succès

Au cours des dix dernières années, le « laboratoire fédéraliste suisse » a développé diverses solutions régionales qui n'ont pas encore fait l'objet d'une vue d'ensemble. Entre-temps, de nombreuses études sur les questions de gouvernance et les bonnes pratiques en matière de développement régional ont également été publiées. Les facteurs de succès des organisations de développement régional au sens large peuvent également être tirés de diverses études existantes sur le développement régional.¹⁰ Cependant, il n'y a pas de recette claire pour réussir, car les différentes problématiques régionales et les conditions-cadre exigent des approches différentes pour trouver des solutions adaptées aux conditions locales spécifiques.¹¹ Comme la présente étude n'est pas une évaluation et que les facteurs de succès ne sont donc présentés que sur la base des auto-évaluations des Cantons et ODR, voici un aperçu des résultats de la littérature. Cette analyse a également constitué une base importante pour la formulation des questionnaires pour les Cantons et les ODR.

Pour les organisations régionales qui gèrent le management régional en lien avec la NPR, regiosuisse a explicitement identifié une forme d'organisation appropriée comme facteur de succès.¹² Cela inclut une liberté et des pouvoirs de décision¹³ adéquats ainsi qu'une légitimation politique claire (responsabilité institutionnelle et organisation). Les facteurs de réussite comprennent des tâches clairement définies ou une répartition claire des tâches sans doublons, une stratégie de développement régional claire et ciblée (élaborée conjointement), ainsi qu'une délimitation appropriée de la région (espaces fonctionnels). De plus, regiosuisse a identifié un certain nombre d'autres facteurs de succès (tels que des personnalités fortes) qui ne sont pas directement liés à la forme organisationnelle. Dans une étude récente¹⁴, l'Institut fédéral de recherches sur la forêt, la neige et le paysage (WSL) a identifié dix caractéristiques de qualité qui caractérisent les processus spatio-stratégiques au niveau régional. Cela inclut des responsabilités claires et leur ancrage dans le système fédéral à plusieurs niveaux. Dans le cadre de projets en cours, le WSL étudie également les caractéristiques des régimes de gouvernance régionale en Suisse sur la base d'études de cas sur les régions NPR et les parcs naturels régionaux.¹⁵

Dans la présente étude, l'accent est mis sur les facteurs de succès en lien avec la structure de l'organisation.

¹⁰ Voir, par exemple, HSLU (2014), *Regionalmanagements in der Schweiz*, p.12 20, où l'utilisation de diverses sources de financement, une séparation claire des niveaux stratégique et opérationnel, et la conduite du management régional par plusieurs personnes sont mentionnées comme facteurs favorables. Voir aussi regiosuisse (2009), *Vernetzung & Kooperation im Rahmen der NRP*, p.6f, pour les facteurs de succès des réseaux.

¹¹ Une comparaison internationale des différents modèles de promotion du développement régional se trouve dans OECD (2015), *Regional Development Agencies (RDAs): A tool for regional development*.

¹² Cf. regiosuisse (2011), Fiche pratique „management régional“, p. 12ss.

¹³ P.ex. fonds de développement régional : contribution financière limitée à la disposition du management régionale, à sa propre discrétion.

¹⁴ Pütz/Willi (2016), *Qualitätsmerkmale räumlich-strategischer Prozesse auf Regionsebene*.

¹⁵ WSL (laufend), *Governance in der Regionalentwicklung, Merkmale und Funktionsweisen am Beispiel Regionaler Naturpärke und der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik*.

Dans l'étude "Coopération dans les agglomérations : bilan et perspectives", les agglomérations ont été interrogées, entre autres, sur les facteurs de succès. Les facteurs considérés comme les plus importants pour une coopération réussie sont l'engagement personnel des représentants locaux et régionaux ainsi qu'une structure d'organisation professionnelle.¹⁶ En outre, les subventions ainsi que la possibilité de prendre des décisions contraignantes, l'identité régionale et l'ancrage juridique ont été mentionnés.

L'expérience acquise dans le cadre des projets pilotes "Développement territorial durable" de la Confédération confirme les conclusions des projets modèles antérieurs sur la politique des agglomérations : un bon travail sur le contenu, des formes organisationnelles appropriées et une conception minutieuse des processus sont cités comme facteurs centraux d'une coopération réussie.¹⁷

Un récent mémoire de master énumère 25 facteurs de succès cruciaux pour le développement durable des régions rurales dans le cadre des programmes de soutien de l'Etat.¹⁸ Ces facteurs coïncident en grande partie avec les facteurs de succès déjà mentionnés ci-dessus. En ce qui concerne la structure organisationnelle, il convient de mentionner en particulier l'orientation à long terme et la cohérence de l'organisation régionale ainsi que le contrôle de gestion allégé.

¹⁶ Vgl. Ecoplan (2016), Zusammenarbeit in Agglomerationen: Bestandesaufnahme und Perspektiven, S. 54.

¹⁷ ARE (2013), Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung: Regionale Zusammenarbeit im Stadt-Land-Kontext, S. 36.

¹⁸ Thomas Probst (2017), Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum.

3 Modèles cantonaux de régionalisation

Ce chapitre donne un aperçu et une comparaison croisée des modèles choisis par les Cantons pour la mise en œuvre de la NPR. L'annexe B contient une fiche d'information pour chaque canton avec une brève description.

3.1 Typologie du modèle cantonal

Dans l'ensemble, il existe une grande variété de modèles (voir le chapitre 3.2 ci-après). Les modèles diffèrent en termes de caractéristiques différentes (taille, ancrage juridique, répartition des tâches, etc.). Malgré cette diversité, les modèles cantonaux peuvent être divisés en quatre types sur la base des caractéristiques structurelles principales (figure 3-1 et figure 3-2) :

- Horizontalement (lignes), selon que le Canton procède à une subdivision (sous-cantonale) pour la NPR, c'est-à-dire que les différentes fonctions dans la NPR sont exécutées au niveau sous-cantonale ou non.
- Verticalement (colonnes) selon la question de savoir s'il existe un organe de coordination externe pour l'ensemble du canton.

Ces deux caractéristiques structurelles peuvent être combinées et sont donc présentées sous forme de matrice dans les illustrations suivantes. Par exemple, il existe des cantons avec une structure régionale et un organe de coordination externe (type D). Il en résulte la typologie suivante :

- Le type A n'a pas de structure sous-cantonale et pas d'organe de coordination externe. Ce type comprend les cantons AG, AI, AR, JU et NE. Comme il n'existe pas d'organisations régionales dans ce type de modèle ou que celles-ci n'ont pas de fonction d'intermédiaire dans la NPR, ces cantons ne sont pas traités plus en détail dans le chapitre 4 sur les mécanismes d'organisation régionale.
- Le type B n'a pas non plus de structure sous-cantonale, mais un organe de coordination externe, notamment NW, OW et SH.
- Le type C a une structure sous-cantonale. Les cas suivants se distinguent :
 - La division du canton est dans la plupart des cas régionale (C1, voir tableau).
 - Le canton d'UR n'a pas choisi une subdivision régionale, mais une subdivision spécifique au groupe cible ou à la thématique (C2).
 - A LU et SG, les deux approches sont appliquées, tant au niveau régional que thématique (C3).
- Pour le type D, un organe de coordination externe est combiné avec une structure régionale (D1 : FR, voir aussi exemple de cas Innoreg en annexe A) ou thématique (D2 : SZ).
-

Figure 3-1: Catégorisation des modèles cantonaux de régionalisation

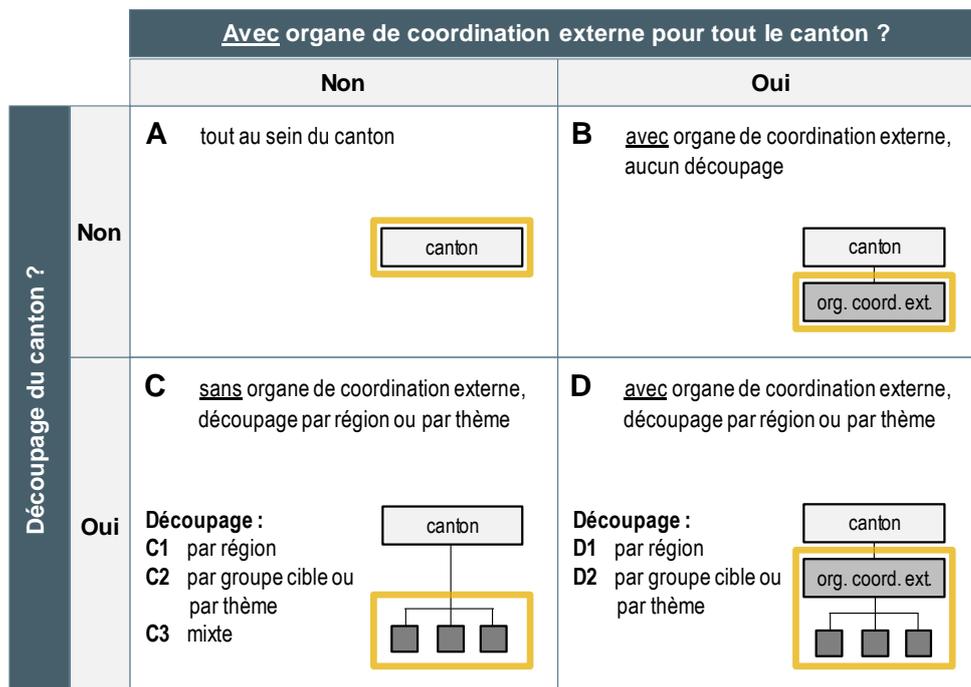
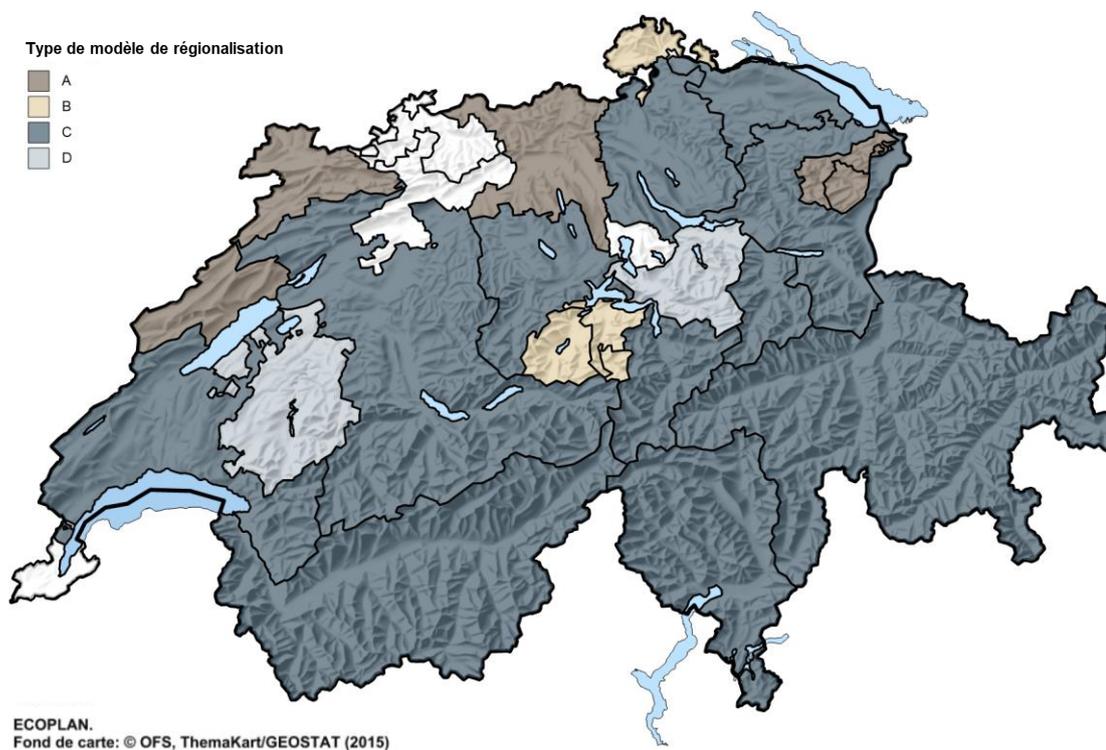


Figure 3-2: Répartition des Cantons en types de modèles en fonction de leur modèle de régionalisation

Type	Canton	Type	Canton
A	AG, AI, AR, JU, NE	B	NW, OW*, SH
C		D	
C1	BE, GL, GR, TG, TI, VD, VS, ZH	D1	FR
C2	UR	D2	SZ
C3	LU, SG		

Remarque : Le canton d'Obwald est actuellement soutenu par deux organes de coordination externes, puisque la commune d'Engelberg est couverte par l'organe de coordination du canton de Nidwald. A NW et OW, le terme "organe de coordination" désigne un organe de management régional qui coordonne les projets NPR pour l'ensemble du canton.

Figure 3-3: Aperçu des Cantons et modèles étudiés

3.2 Diversité de modèles

3.2.1 Beaucoup de caractéristique différentes

La division en quatre types principaux illustre les différences structurelles et les similitudes entre les modèles. Cependant, l'analyse (voir aussi les fiches d'information à l'annexe B) a également permis de mettre en évidence les nombreuses facettes des différentes approches cantonales, ce qui inclut de nombreuses autres caractéristiques. Les différences sont brièvement discutées dans les sous-chapitres suivants. Les modèles diffèrent notamment dans les domaines suivants :

- répartition des tâches entre le Canton et les organisations régionales (3.2.2.2)
- choix du modèle ou création des structures (3.2.3)
- implication du secteur privé et/ou d'organisations spécifiques à un groupe cible (3.2.4)
- approche top-down vs. bottom-up dans la génération de projets (et donc aussi la proximité différenciée du Canton vis-à-vis de la région ou des acteurs régionaux et donc des potentiels initiateurs de projet) (3.2.5).
- importance des stratégies de développement régional (SDR) (3.2.6)
- ancrage juridique des modèles ou des structures sous-cantonales (3.2.7)
- référence à la structure du district et de la région (3.2.8)

Il existe également des différences au sein d'un même type de modèle. Les cantons de Nidwald et d'Obwald, par exemple, sont organisés de manière très similaire (type B). La plupart des fonctions de management régional sont déléguées à une association de développement régional (ADR). A Nidwald, le Canton et l'ADR sont toutefois réticents à lancer des idées de projets, en vertu du principe selon lequel les initiatives doivent provenir du secteur privé. Dans le canton de Schaffhouse, seules certaines tâches définies dans la loi cantonale sur la promotion régionale et économique peuvent être déléguées.

3.2.2 Répartition des tâches Canton et ODR

La diversité des modèles cantonaux se reflète également dans les différents degrés de délégation des tâches aux niveaux sous-cantonaux. Les Cantons de type A s'occupent de la mise en œuvre complète de la NPR au sein de l'administration cantonale. Dans les autres cantons, l'externalisation a généralement lieu au niveau opérationnel. Les ODR ancrés au niveau régional servent de points de contact initial pour les demandes, le lancement, le suivi ou même la gestion des projets NPR.¹⁹ Dans la plupart des cas, les ODR évaluent également les projets et soumettent une demande au Canton, mais les projets sont approuvés par le canton. Les cantons de Glaris, Uri et Zurich sont des exceptions : A Glaris et Uri, le Canton est clairement responsable de l'évaluation des projets et de la prise de décision. A Zurich, en revanche, l'évaluation et l'approbation sont externalisées, l'approbation se faisant toujours en concertation avec le Canton (cf. aussi annexe B).

Les Cantons sont toujours responsables de l'élaboration des programmes de mise en œuvre, mais les régions sont généralement impliquées. Les Cantons de Schwyz (via GenialRegional) et de Zurich (développement commun du programme de mise en œuvre) sont très étroitement impliqués. Les stratégies régionales des ODR sont souvent intégrées dans les programmes cantonaux de mise en œuvre, par exemple dans les cantons de Berne, des Grisons et du Valais.

3.2.3 Raisons principales du choix et du développement des structures

La taille du canton est l'un des critères les plus importants dans le choix d'un modèle. Dans les petits cantons, le périmètre du canton correspond souvent déjà approximativement à un espace fonctionnel et une subdivision régionale supplémentaire ne serait pas appropriée. En revanche, la régionalisation dans les grands cantons a plus de sens. Il existe souvent déjà des structures qui sont orientées vers des espaces fonctionnels et qui conviennent également à la mise en œuvre de la NPR (par exemple Berne avec des conférences régionales et d'autres organisations régionales). Cela implique également l'utilisation de synergies avec d'autres politiques sectorielles (aménagement du territoire, promotion économique, transport, etc.). Cependant, de nombreux cantons n'ont pas choisi leur modèle de mise en œuvre de la NPR sur la base d'une analyse détaillée des variantes. Au contraire, les organisations régionales existantes ont été approchées et chargées de l'exécution des tâches de mise en œuvre

¹⁹ Certains projets stratégiques sont également initiés et co-conçus par les Cantons eux-mêmes.

de la NPR (voir annexe B). Dans une certaine mesure, les modèles se sont donc aussi développés historiquement et se caractérisent par des structures de coopération régionale qui existaient déjà avant l'introduction de la NPR.

3.2.4 Implication du secteur privé et organisations orientées groupes-cibles

Le secteur privé est impliqué de différentes manières dans la mise en œuvre de la NPR. Dans les cantons de Lucerne, Schwyz et Saint-Gall, par exemple, où des organisations de développement économique ou touristique prennent en charge des fonctions de management régional. Dans le canton d'Uri, le Canton est responsable du management régional, mais attribue des mandats à des partenaires pour des tâches individuelles liées à un groupe cible spécifique. Le canton d'Appenzell Rhodes-Intérieures intègre des représentants du secteur privé par le biais d'un groupe de pilotage cantonal Nouvelle politique régionale, dans lequel l'économie privée est également représentée aux côtés d'autres services cantonaux. Dans le Haut-Valais, le secteur privé est également impliqué chez RWO AG, entre autres par le biais de la structure de propriété : l'association Wirtschaftsforum Oberwallis est l'un des propriétaires de RWO AG (voir l'exemple de cas correspondant dans l'annexe A).

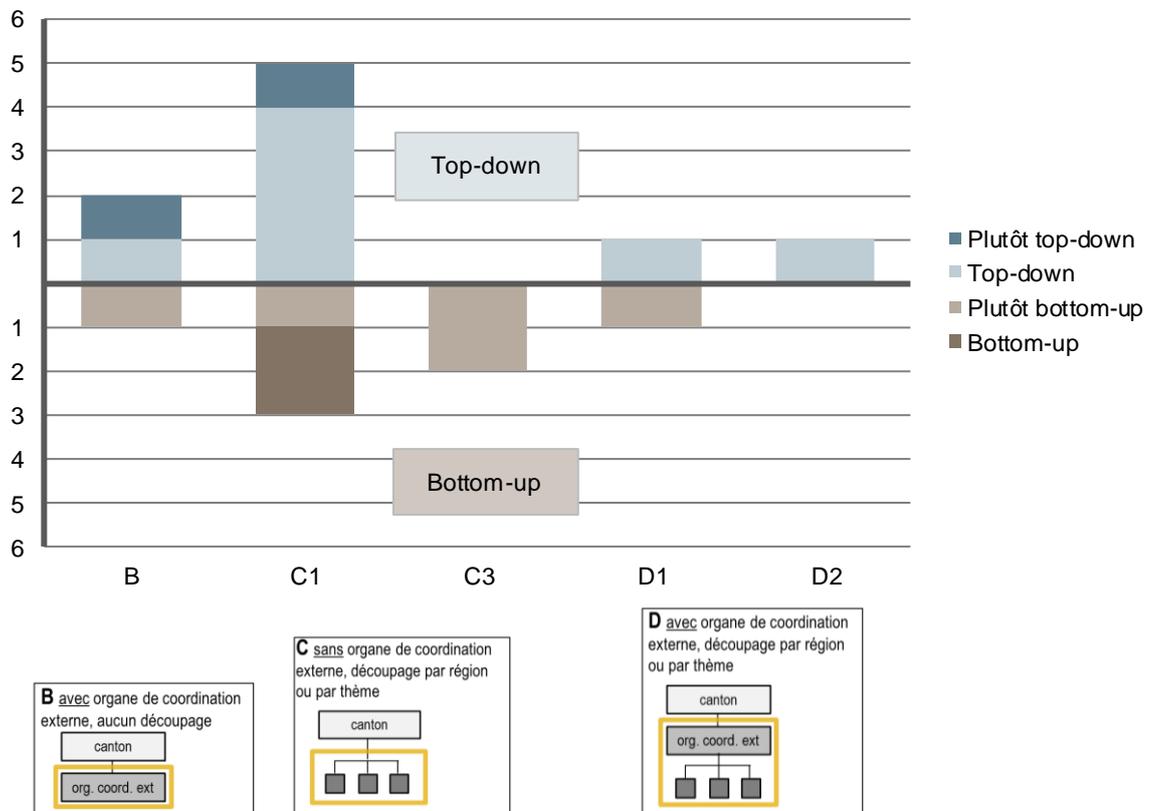
3.2.5 Top-down vs. bottom-up lors de l'élaboration de projets

Les grands cantons ont tendance à dépendre du soutien des régions, car celles-ci sont plus proches des acteurs régionaux. Dans les cantons de type C comme Berne ou Zurich, par exemple, les organisations régionales jouissent d'une grande autonomie dans le lancement de projets. Mais il y a aussi des cantons comme Saint-Gall, qui participent très tôt au développement de projets et attachent une grande importance au développement commun de projets.

La figure 3-4 montre que les cantons des types B et D ont une compréhension principalement top-down de la mise en œuvre de la NPR. Dans le type C, le même nombre de cantons considère que leur propre modèle est aussi bien top-down que bottom-up. Les approches sont souvent combinées en fournissant un cadre top-down clair à l'intérieur duquel les régions devraient agir de la manière la plus bottom-up possible.

La question de savoir si une approche top-down ou bottom-up doit être poursuivie est en fin de compte toujours un équilibre entre l'efficacité et l'inclusion la plus large possible des acteurs.

Figure 3-4: Appréciation des Cantons sur l'approche choisie (nbre de Cantons)
Répartition par type selon section 3.1 ; aucune réponse sur le type



3.2.6 Stratégies de développement régional (SDR)

La plupart des Cantons encouragent le développement de stratégies de développement régional (SDR). Cinq Cantons ont demandé ou exigé une telle stratégie de la part des ODR (BE, GR, SZ, VD, VS).²⁰ Dans d'autres cantons, les ODR élaborent des stratégies de développement régional sur une base volontaire (FR, LU, SG, TI).

Selon les cantons, ces stratégies portent des noms différents (voir aussi l'annexe B) : dans le canton de Berne, par exemple, les programmes de soutien régionaux sont obligatoires pour l'ODR et le Canton apporte un soutien financier à leur élaboration. Ceux-ci sont également coordonnés avec les Concepts régionaux en matière de transport et d'urbanisation (RGSK). Dans les Grisons, les régions ont développé des stratégies de développement régional dans le cadre du processus "Agenda 2030 Grisons". Dans le canton de Schwyz, il s'agit de processus de positionnement qui sont généralement orientés vers des groupes cibles (p. ex. stratégie touristique régionale). Dans son programme de mise en œuvre actuel, le Canton de

²⁰ Dans le canton d'Argovie - où les ODR n'ont pas de fonction d'intermédiaire dans la NPR - il est également demandé aux ODR des concepts dits de développement régional (mais hors NPR).

Lucerne a chargé deux ODR d'élaborer des stratégies dites endogènes avec lesquelles les ODR doivent fixer des priorités.

Dans l'ensemble, c'est-à-dire dans tous les cantons des types B, C et D, la grande majorité (80%) des ODR interrogées indiquent qu'ils ont déjà une SDR (deux tiers) ou qu'une SDR est en cours de préparation ou de planification (un huitième). Les SDR sont également considérées comme importantes dans la plupart des cas. Seul un huitième n'ont pas de SDR et aucune n'est prévue. Parmi les ODR qui avaient déjà une SDR, ce sont les ODR qui en sont généralement responsables (71 %) ou très impliqués (18 %).

3.2.7 Ancrage légal vs. contrats de prestations

Dans certains cantons, les modèles de régionalisation et les organisations régionales sont explicitement mentionnés dans la loi, dans d'autres pas. Deux tiers des ODR déclarent que leur organisation est fortement ancrée dans le droit cantonal. Deux tiers des ODR considèrent également qu'un tel ancrage est propice au succès de la NPR. Il n'y a que quatre cantons (BE, GR, NW, OW) qui ont des directives en ce qui concerne la forme organisationnelle de l'ODR.

Un ancrage juridique fort peut apporter de nombreux avantages, tels que la légitimité politique ou la notoriété régionale. Toutefois, les modèles qui n'ont pas de base juridique solide pour la coopération sont plus adaptables en vue de changements futurs. Certains cantons ont adapté leurs modèles sur la base de l'expérience des premiers programmes de mise en œuvre. Le canton de Saint-Gall, par exemple, joue à nouveau un rôle plus actif dans la mise en œuvre.

Les adaptations aux modèles cantonaux sont plus faciles à mettre en œuvre si la coopération avec les ODR est régie uniquement par des contrats de prestations. C'est le cas du canton de Glaris, par exemple. Les modèles dans lesquels les tâches des ODR en ce qui concerne la NPR ou le développement régional en général sont définies dans la législation, sont moins souples pour répondre aux changements de conditions-cadre.

3.2.8 Référence à la structure du district et de la région

Dans neuf cantons, le Canton spécifie les périmètres des régions. Une caractéristique distinctive des modèles avec subdivision (types C et D) est de savoir si la régionalisation est basée sur les structures administratives de district existantes ou sur les structures régionales. C'est le cas en tout ou partie dans cinq cantons (BE, FR, GR, GL, TI), mais pas dans les huit autres cantons.

En outre, certains processus d'ajustement des structures régionales ont été récemment observés. Souvent, on tend à se rapprocher des espaces fonctionnels, qui sont également décisifs pour la NPR et souvent, pour d'autres tâches régionales. Quelques exemples :

- Dans le canton de Berne, le management régional s'effectue en principe dans le périmètre des conférences régionales. Il n'a cependant pas (encore) été possible d'établir une

conférence régionale dans toutes les parties du canton et dans certains cas il s'agit des régions de planifications, existant depuis longtemps et qui, dans pour certaines, n'englobent qu'un périmètre restreint (voir annexe B, fiche d'information du Canton de Berne).

- En principe, les Grisons sont également orientés vers les onze régions politiques. Toutefois, le modèle de régionalisation pour la mise en œuvre de la NPR est encore en cours d'élaboration. Du point de vue du Canton, une régionalisation moins forte serait plus opportune (à l'origine, six espaces fonctionnels étaient prévues à cet effet). En outre, les régions n'ont pas l'obligation d'effectuer des tâches dans le domaine de la NPR (cf. annexe B, fiche d'information sur le canton des Grisons).
- Dans le canton de Fribourg, ce sont les districts ou plus exactement les préfectures qui déterminent la régionalisation pour la NPR, à l'exception de l'Agglomération Fribourg.
- Le Canton de Glaris a procédé à une réforme de la structure communale presque simultanément à l'introduction de la NPR. Il en a résulté trois communes, chacune couvrant un espace fonctionnel et donc également utilisées pour la régionalisation dans le cadre de la NPR.
- Dans le canton de Neuchâtel, un organe de coordination externe était responsable du management régional jusqu'au dernier programme de mise en œuvre. Depuis la période de mise en œuvre actuelle, cela se fait de manière centralisée dans le Canton.

3.3 Evaluations

Les réponses aux questions concernant l'évaluation des avantages et des inconvénients des modèles cantonaux de régionalisation sont présentées avec les évaluations des ODR au chapitre 5, en particulier à la section 5.5.

4 Modèles d'organisations régionales

4.1 Aperçu et typologie

Dans les chapitres 4 et 5, les organisations régionales (ODR) sont principalement considérées sous forme agrégée. L'annexe A illustre les résultats à l'aide d'exemples de cas concrets.

Comme le montrent les sections suivantes, l'enquête a également montré une grande variété de caractéristiques (forme juridique, étendue et profondeur des services, taille, financement) parmi les ODR. Une typologie simple, unidimensionnelle ou bidimensionnelle n'est donc pas conforme à cette diversité. Selon nous, les caractéristiques les plus importantes sont la palette de prestations, la taille du secrétariat et le modèle cantonal de régionalisation. Dans ce qui suit, les évaluations sont donc, lorsque nécessaire, différenciées en fonction de ces caractéristiques principales.

Figure 4-1: Typologie des ODR en fonction de la palette de²¹ et la taille (pourcentage d'emploi)

		Palette de prestations					total
		pas connues	NPR seul.	petite	moyenne	grande	
EPT NPR	0 à 20%		2	1	3	10	16
	25 à 100%		2	1	1	15	19
	plus de 100%			1	3	10	14
	pas connus	1		1		5	7
	total	1	4	4	7	40	56

4.2 Forme juridique

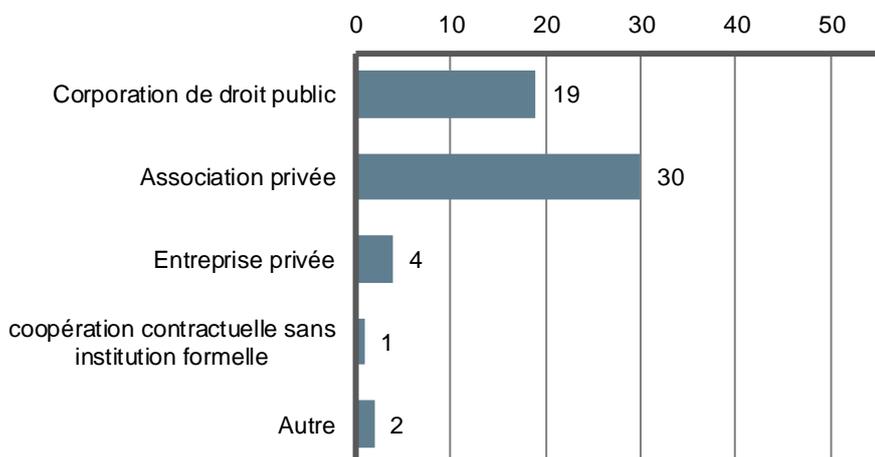
Avec plus de la moitié des organisations régionales, l'association de droit privé est la forme juridique la plus fréquemment choisie. Un tiers des organisations sont des entreprises publiques. Quatre organisations sont organisées en sociétés anonymes²²: le centre de compétences pour le développement régional du Haut-Valais (RWO AG), Generis AG à Schaffhouse, Lucerne Tourism AG et Heidiland Tourism AG à Saint-Gall.

²¹ Voir définition pour « petite », « moyenne » et « grande » à la section 4.4, Figure 4-5 (page 26).

²² Jusqu'en 2015, IDEE SEETAL était aussi une SA. Depuis 2016 c'est une association de communes (voir Annexe A Exemples de cas)

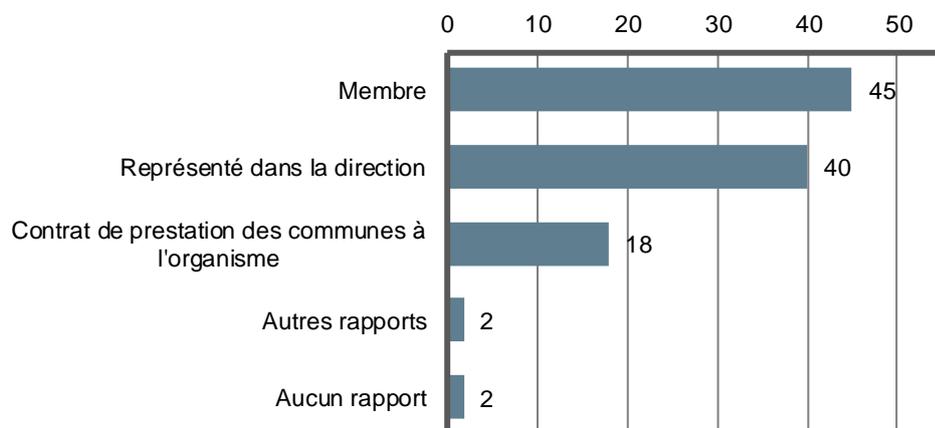
La coopération entre les quatre organisations schwytzoises de "GenialRegional Schwyz" se déroule sans institution formelle. La base en est une convention de prestations entre les organisations et le Canton.

Figure 4-2: Répartition de la forme juridique des ODR



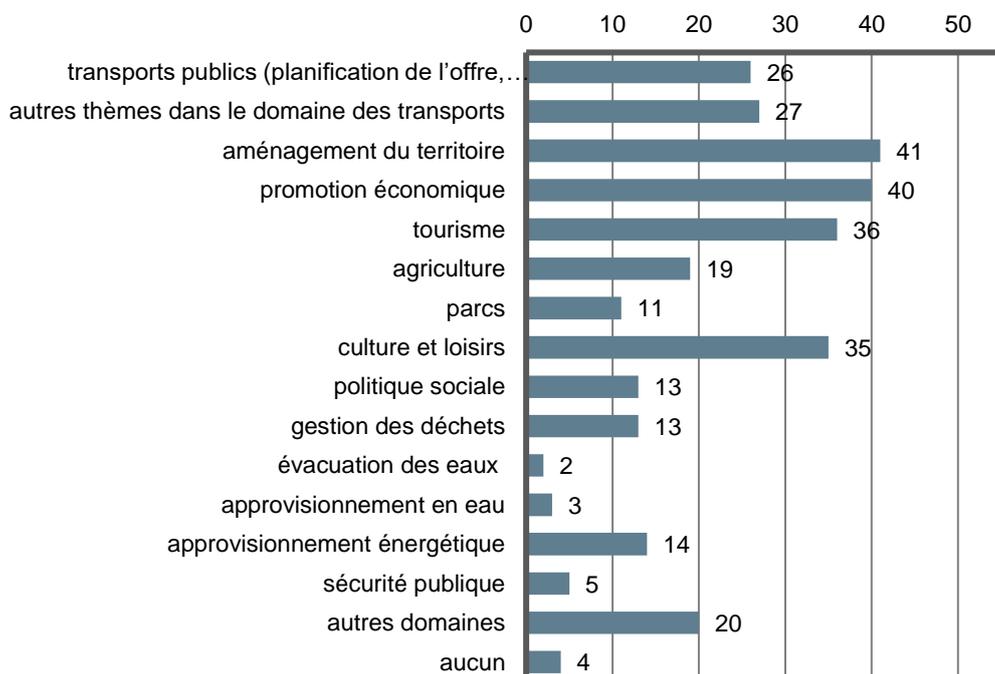
4.3 Inclusion des communes

Les communes sont également représentées dans la quasi-totalité des ODR, le plus souvent en tant que membres et dans la direction de l'organisation. Les communes donnent un mandat de prestations les cas de 18 ODR. Les communes sont indirectement impliquées dans "GenialRegional Schwyz" par l'intermédiaire des deux associations de développement régional. Les communes ne sont pas représentées auprès de Generis AG à Schaffhouse et Luzern Tourismus AG. Un exemple de coopération étroite avec les communes, la région du Pays-d'Enhaut, est présenté à l'annexe A.

Figure 4-3: Liens entre les communes et les ODR (plusieurs réponses possibles ; N=53)

4.4 Palette de prestations

La plupart des organisations régionales interrogées ne sont pas seulement concernées par la NPR, mais sont également actives en tant qu'acteurs régionaux ou organismes de développement dans un grand nombre d'autres secteurs. Plus de 90 % des ODR sont actives dans au moins un secteur supplémentaire. Les secteurs les plus courants sont ceux de l'aménagement du territoire, de la promotion économique ou du tourisme, qui sont étroitement liés à la politique régionale.

Figure 4-4: Nombre d'occurrences par secteur de prestations (N=55)

Sur la base de leur étendue sectorielle (palette de prestations), les ODR peuvent être réparties en classes (figure 4-5). Quatre organisations ne travaillent pas dans d'autres secteurs que la NPR (catégorie « seulement NPR »). De un à deux autres secteurs, la palette de prestations est classée comme petite, de trois à quatre comme moyenne et pour plus de quatre autres secteurs comme grande. La plupart des organisations entrent dans cette catégorie avec une large palette de prestations.

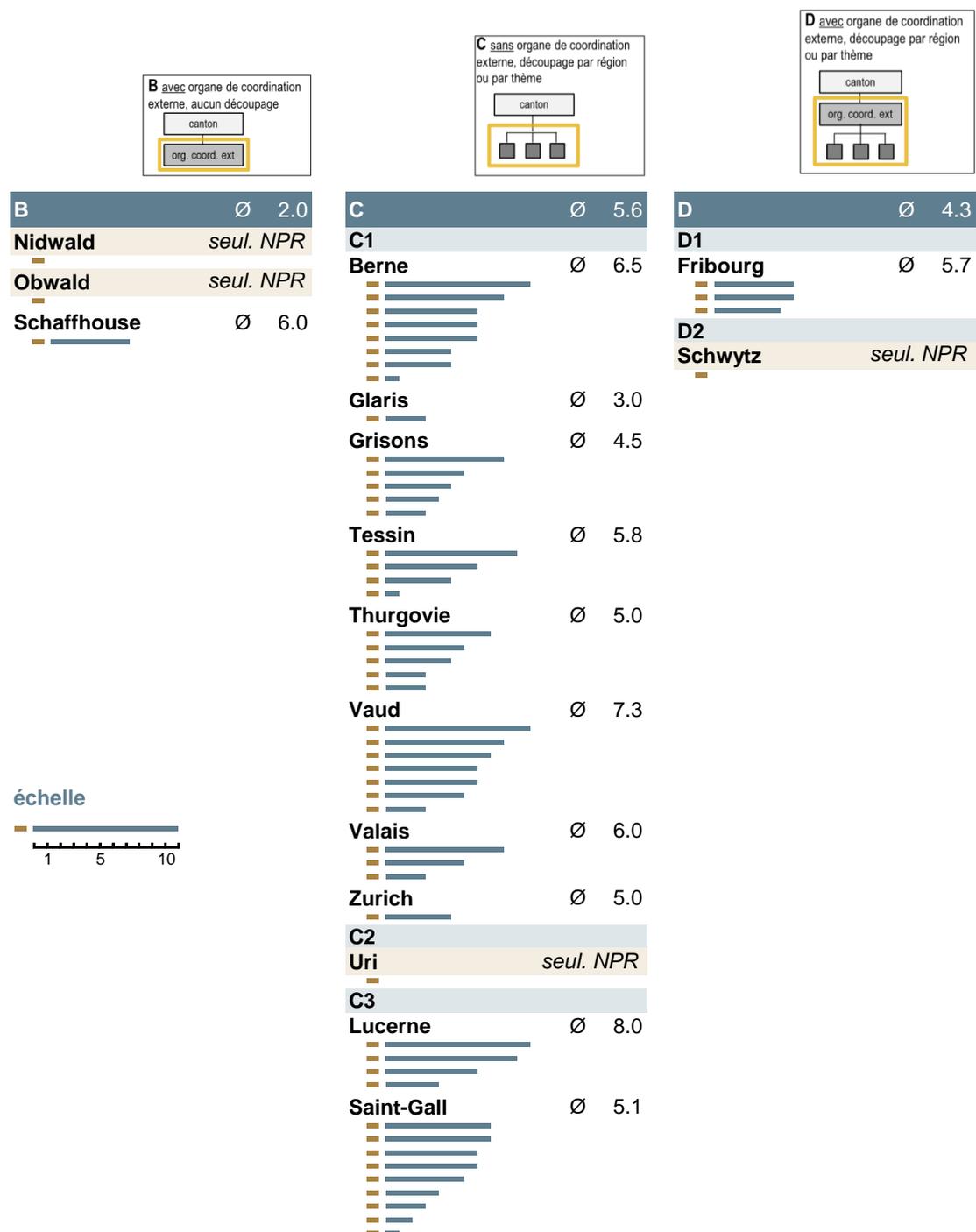
Figure 4-5: Classification des organisations régionales en fonction de la palette de prestations

Palette de prestations		Nbre d'ODR
Seul. NPR	Pas d'autres secteurs	4
Petite	1-2 autres secteurs	4
Moyenne	3-4 autres secteurs	7
Grande	plus de 4 autres secteurs	40
Total		55

Remarque : 1 ODR n'a pas fourni d'indication sur la palette de prestations.

La figure 4-6 montre que les cantons de type C traitent en moyenne avec le plus grand nombre de secteurs supplémentaires en plus de la NPR. Cependant, la figure illustre également une grande hétérogénéité : tant entre les cantons de type C qu'à l'intérieur des cantons.

Figure 4-6: Palette de prestations par type de modèle de régionalisation et Canton

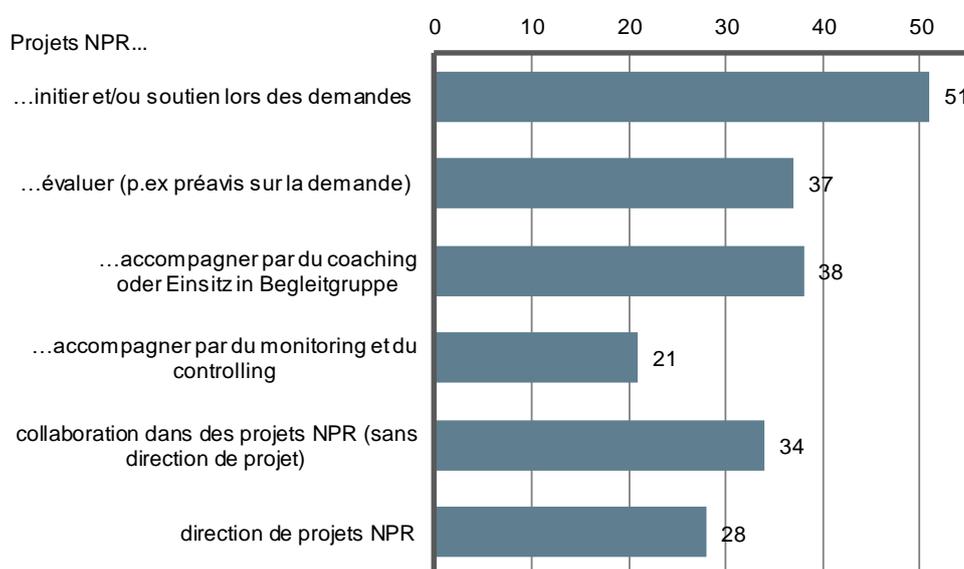


Aide à la lecture : Seules les régions qui ont répondu à cette question sont affichées. Chaque ligne correspond à une région. La première ligne (beige) représente le domaine d'intervention de la NPR. La longueur de la graduation bleue indique le nombre de domaines d'intervention supplémentaires (maximum = 11).

4.5 Niveau de prestations

Presque toutes les ODR ont un rôle à jouer dans l'initiation de projets NPR, qu'il s'agisse de leurs propres initiatives, de la collecte, du regroupement et de la transmission d'idées ou de l'appui aux initiateurs dans la soumission des demandes de projets. Il existe des plus grandes différences en ce qui concerne les autres activités. Le suivi de projet au sens d'un monitoring et d'un controlling est la prestation la moins fréquente de la part des ODR. La moitié des ODR gèrent également des projets de NPR, soit en interne, soit pour le compte de tiers.

Figure 4-7: Nombre d'occurrences des activités (plusieurs réponses possibles ; N=54)



Les ODR peuvent également être classés en fonction des tâches effectuées (figure 4-8). Le principal critère de classification des ODR est le nombre d'activités.²³ Douze ODR sont concernées par un petit niveau de prestations avec une ou deux activités. Pour la plupart des ODR, le niveau de prestations est moyen (23) ou grand (19).

²³ La classification selon le "niveau" du portefeuille de tâches (par ex. classe 1 "initier", classe 2 "initier et évaluer", etc.) s'est avérée trop confuse et non ciblée en raison des nombreuses combinaisons possibles d'activités différentes (par exemple "seulement initier et diriger" ou "initier, accompagner et guider, mais sans évaluer", etc.

Figure 4-8: Classification des organisations régionales par niveau de prestation

Niveau de prestation	Nbre d'activités	Nbre d'ODR
Petit	1-2	12
Moyen	3-4	23
Grand	5-6	19
Total		54

Remarque : 2 ODR n'ont pas fourni d'indication sur le niveau de prestations.

Il mérite d'insister sur deux activités concernant le niveau de prestations : l'évaluation et la gestion de projets NPR :

- L'évaluation se situe au tout début et donne aux ODR l'occasion de donner leur avis lors de la sélection des projets et de mettre en évidence les projets qu'ils considèrent comme précieux. Comme le montre la figure 4-7, 37 des 54 ODR répondants effectuent des tâches d'évaluation.
- En gérant des projets, les ODR assument une plus grande responsabilité et peuvent être en mesure de jouer un rôle plus important dans l'élaboration des projets. 28 des 54 ODR interrogées assument des rôles de direction dans des projets.

Lors de la mise en valeur des résultats (en particulier le chapitre 5) il s'agissait d'examiner si les activités "évaluer" et "diriger" ont une influence sur l'appréciation des ODR, ce qui n'a été le cas que pour quelques questions. La typologie selon le niveau de prestations se concentre donc sur le nombre d'activités (figure 4-8).

4.6 Taille

Dans l'ensemble, les ODR disposent en moyenne d'environ 3 EPT au sein de leur secrétariat, dont environ un tiers est alloué à la mise en œuvre de la NPR. Les différences suivantes peuvent être observées par type :

- Les ODR des types B et D2 ont en moyenne assez peu de pourcentages d'emploi, mais ceux-ci sont presque exclusivement dédiés à la NPR (NW, OW, OW, SH).
- Les ODR de type C1 ont des secrétariats beaucoup plus importants et les parts NPR les plus élevées (la moyenne est supérieure à 1,2 EPT).
- Concernant l'ODR de type C2, il s'agit de l'association des communes d'Uri. Le mandat correspond à un taux d'emploi d'environ 15% (aucune information n'est disponible sur le pourcentage total de postes).
- La moyenne très élevée des taux d'emplois totaux dans le type C3 s'explique par les destinations touristiques dans le canton de Saint-Gall (considérées séparément, elles ont une

moyenne d'environ 9,8 EPT, dont une faible proportion seulement pour la NPR).²⁴ Si l'on exclut les destinations touristiques, le pourcentage moyen d'emploi serait de 217% dont 43% pour la NPR.

Figure 4-9: Taille moyenne des secrétariats et part NPR par type

Type	Total pourcentage d'emploi	dont NPR
B	48	42
C1	284	124
C2	-	15
C3	453	28
D1	197	67
D2	40	40
Total	302	94
<i>N =</i>	<i>54</i>	<i>49</i>

Le même constat que pour les types B et D2 peut être fait pour les ODR qui se spécialisent uniquement dans la NPR: un pourcentage assez faible de postes, mais naturellement presque exclusivement consacré à la NPR (figure 4-10).

Il est frappant de constater qu'avec l'augmentation de la palette de prestations, de petite à grande, une diminution du pourcentage moyen d'emploi (total) semble se produire. Toutefois, cela est principalement dû aux destinations touristiques de Saint-Gall (deux petites et une avec une palette de prestations moyenne et grande). Sans elles, la moyenne pour les ODR ayant une petite palette de prestations serait de 2,1 EPT (total), 2,77 EPT pour celles ayant une palette de prestations moyenne et 2,62 EPT pour une grande.

La taille du secrétariat ne semble donc pas dépendre directement ou systématiquement du nombre de secteurs traités (palette de prestations). Toutefois, en raison du faible nombre de cas, aucune affirmation fiable n'est possible.

Figure 4-10: Taille moyenne des secrétariats et part NPR en fonction de la palette de prestations

Palette de prestations	Total pourcentage d'emploi	dont NPR
Seul. NPR	28	25
Petite	463	87
Moyenne	367	109
Grande	295	99
Total	302	94
<i>N =</i>	<i>54</i>	<i>49</i>

²⁴ Dans certains cas, il a été indiqué que les pourcentages d'emploi ne sont pas explicitement attribués à la NPR, mais que les fonctions assumées par le management régional sont exercées dans le cadre des activités normales du secrétariat.

4.7 Financement

Dans la plupart des cantons (13 sur 15 avec ODR), les ODR reçoivent des contributions opérationnelles, généralement aussi des contributions aux projets et, dans de nombreux cas, d'autres contributions cantonales, d'après les entretiens avec les Cantons. De plus, elles sont presque toujours financées par les cotisations des membres.

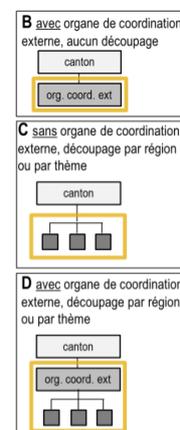
Il convient de noter que, selon les directives NPR du SECO, un maximum de 20% des contributions à fonds perdu d'un programme cantonal peut être utilisé pour financer l'ODR. Cette valeur s'applique quel que soit le nombre d'ODR dans un canton.

La situation en matière de financement est essentiellement similaire à celle de la taille des secrétariats. Globalement, la part NPR est d'environ 15 %.

Les types B et D2 présentent un revenu total relativement faible, mais une proportion élevée pour la NPR (un peu moins de 80% pour le type B et surtout pour le type D2 avec 100%). Les recettes totales élevées pour le type C1 s'expliquent par le fait que les régions des Grisons disposent de budgets allant jusqu'à CHF 10 millions et d'une très faible part NPR. Sans les Grisons, la moyenne serait de l'ordre de CHF 1,1 million. Concernant le type C3, le revenu total moyen élevé peut s'expliquer par les destinations touristiques de Saint-Gall. Sans elles, la moyenne serait d'un peu moins de CHF 1 million. La très faible part moyenne des contributions NPR est également liée aux destinations touristiques.

Figure 4-11: Revenu total moyen et part NPR par type, en milliers CHF
(Contributions au fonctionnement et au projet, budget 2017)

Type	Revenu total (1'000 CHF)	Dont contribution NPR (1'000 CHF)	Part du soutien NPR en %
B	131	104	79%
C1	1'575	299	19%
C2	-	-	-
C3	1'480	61	4%
D1	571	20	4%
D2	220	220	100%
Total	1'391	209	15%
<i>N =</i>	48	43	



Du point de vue de la palette de prestations, la part des contributions NPR pour les ODR avec une palette moyenne et grande correspond environ à la moyenne. Ceux qui disposent d'une petite palette de prestations ont une très faible part NPR, ce qui est dû aux deux destinations touristiques. Sans les destinations touristiques, le revenu total moyen serait d'environ 470 KCHF et la part NPR serait d'environ un quart, soit 115 KCHF. Ainsi, (à l'exclusion des destinations touristiques) une augmentation des recettes totales et une diminution de la part des contributions NPR pourraient être observées à mesure que l'éventail de prestations

s'élargit - ce qui est plausible compte tenu de la prise en charge de tâches dans d'autres secteurs (avec un financement séparé).

Figure 4-12: Revenu total moyen et part NPR par palette de prestations, en milliers CHF
(contributions au fonctionnement et aux projets, budget 2017)

Palette de prestations	Revenu total (1'000 CHF)	Dont contribution NPR (1'000 CHF)	Part de la contribution NPR en %
Seul. NPR	121	110	91%
Petite	1'335	57	4%
Moyenne	858	148	17%
Grande	1'620	252	16%
Total	1'391	209	15%
<i>N =</i>	<i>48</i>	<i>43</i>	

5 Appréciations : Avantages, inconvénients, facteurs de succès

Ci-après, les réponses aux questions d'appréciation sont présentées. En règle générale, les cantons et les organisations régionales (ODR) ont été interrogés sur les mêmes sujets.

5.1 Palette de prestations

En ce qui concerne la palette de prestations des ODR, de manière très simplifiée, deux stratégies peuvent être poursuivies:

- **Stratégie de « spécialisation »** : **spécialisation** et limitation autant que possible à la **NPR**
- **Stratégie « étendue »** : **éventail le plus large possible de thèmes et de prestations**, c'est-à-dire la couverture de différents domaines de responsabilité tels que les transports, le tourisme, la promotion économique, etc. par l'ODR.

Comme le montrent les sections suivantes, environ la moitié des Cantons considère que l'une des deux stratégies est propice au succès. La majorité des régions sont favorables à une orientation large et intersectorielle. Ce point de vue s'accroît si la palette de prestations offertes par les ODR interrogés s'élargit.

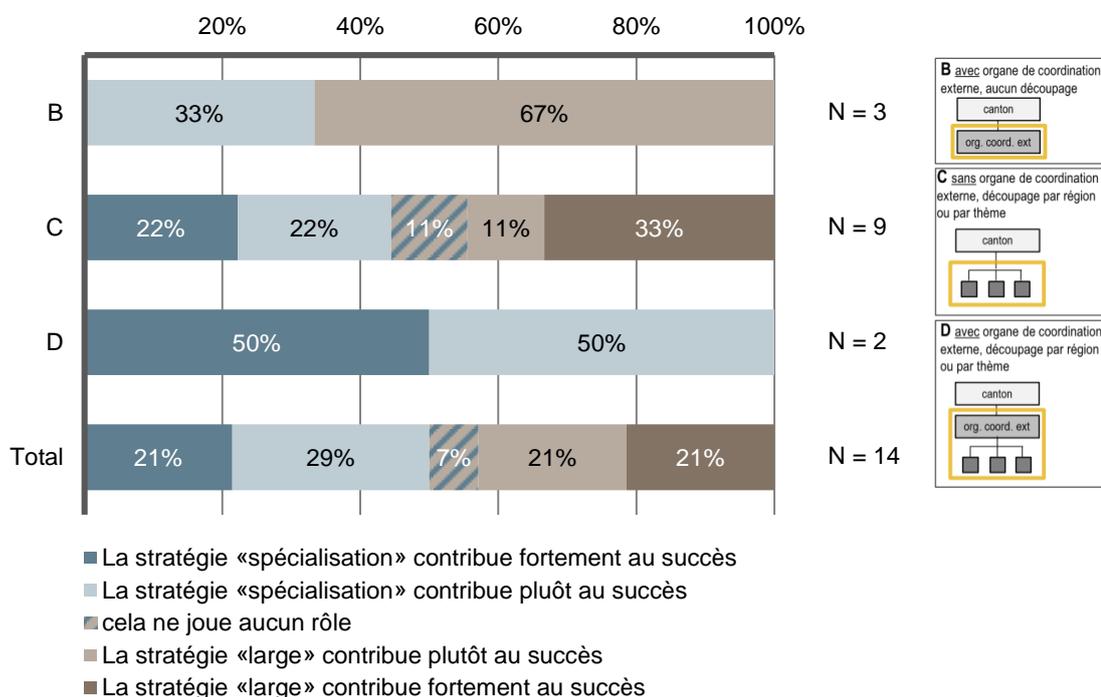
a) Appréciation des Cantons

La figure 5-1 montre une vue d'ensemble équilibrée : les cantons de type A n'ont pas été interrogés parce qu'ils ne disposent d'aucune structure sous-régionale ou externe auquel la question peut se rapporter. Les 14 Cantons²⁵ restants ont des points de vue différents : La moitié d'entre eux considère que la stratégie de « spécialisation » est plus prometteuse pour NPR (sept cantons). Six cantons considèrent que la stratégie "étendue" a plus de succès, un Canton considère que les deux stratégies sont également bonnes.

Le point de vue est un peu plus différencié lorsque l'on regarde les cantons par type. Toutefois, en raison du faible nombre de cantons par type, il est difficile de dégager une tendance fondée.

²⁵ La figure ne comprend pas le Canton des Grisons. Selon lui, du point de vue du financement des responsables du développement régional, la stratégie de « spécialisation » doit être poursuivie. Cependant, étant donné que ceux-ci doivent être positionnés et connectés de manière large, les régions devraient poursuivre une stratégie « étendue ». Le chiffre ne comprend pas non plus le canton d'Uri, pour lequel cette question a été omise en raison de la situation particulière des partenaires mandatés (cf. également annexe B).

Figure 5-1: Appréciation des Cantons sur les deux stratégies «spécialisation» et «étendue» par type



b) Appréciation ODR

Contrairement aux évaluations des Cantons, la stratégie « étendue » (large éventail de thèmes et de services) est considérée comme plus prometteuse par la plupart des régions (figure 5-2). Dans l'ensemble, 77% des organisations régionales sont d'avis que la stratégie « étendue » tend à garantir le succès de la NPR (20%) ou fortement (57%). Pour 19%, les deux stratégies sont égales. Seuls deux ODR considèrent que la stratégie de « spécialisation » est plus efficace.

Le contraste avec le type D (division sous-cantonale et organisme de coordination) est intéressant : ici, les cantons (FR et SZ) voient avant tout la stratégie de spécialisation comme garante du succès, tandis que les ODR tendent vers la stratégie « étendue » (large palette de prestations).

Une autre distinction intéressante est faite en fonction de la palette de prestations de l'ODR (figure 5-3) : aucune stratégie de spécialisation n'est préconisée par les ODR à petite palette de prestations (les deux premières barres ou catégories, actives seulement dans la NPR ou un maximum de deux autres secteurs), c'est-à-dire les ODR plutôt spécialisées. D'autre part, trois ODR sur sept préféreraient une stratégie plus étendue. Une courte majorité pense que

cela n'a pas d'importance. Au fur et à mesure que la palette de prestations s'élargit, les ODR ont tendance à considérer la large palette comme une stratégie à suivre.

Figure 5-2: Appréciation des ODR sur les deux stratégies «spécialisation» et «étendue» par type

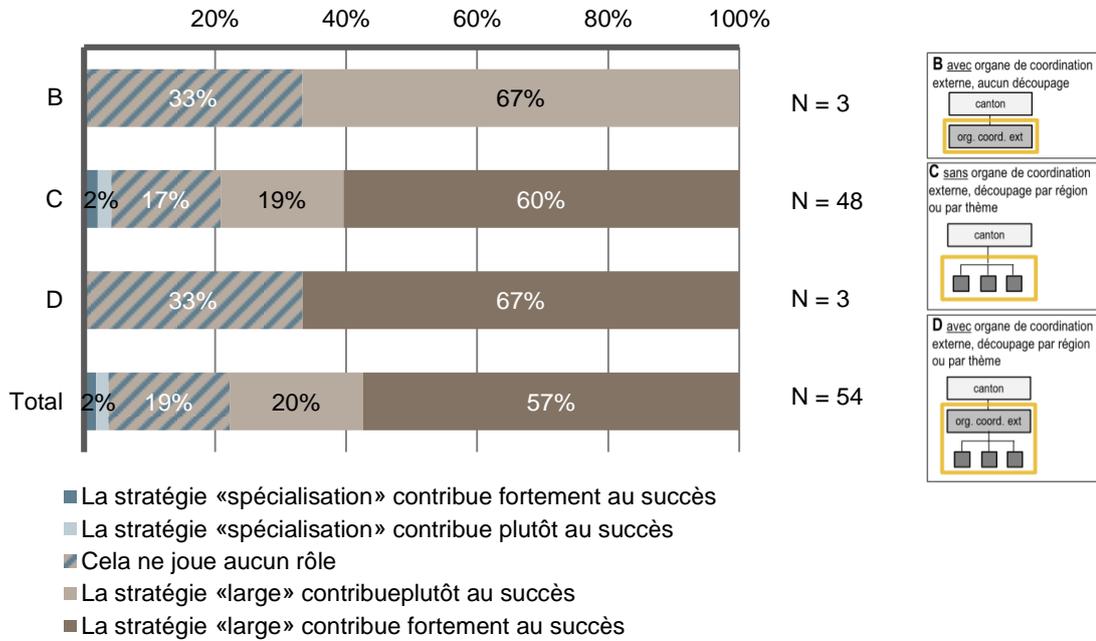
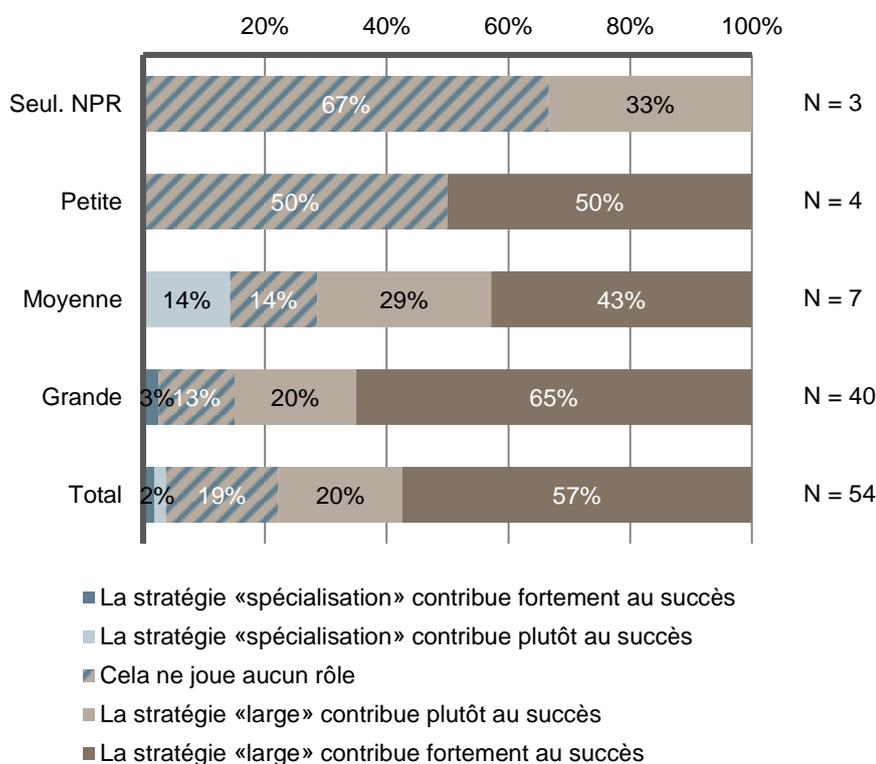


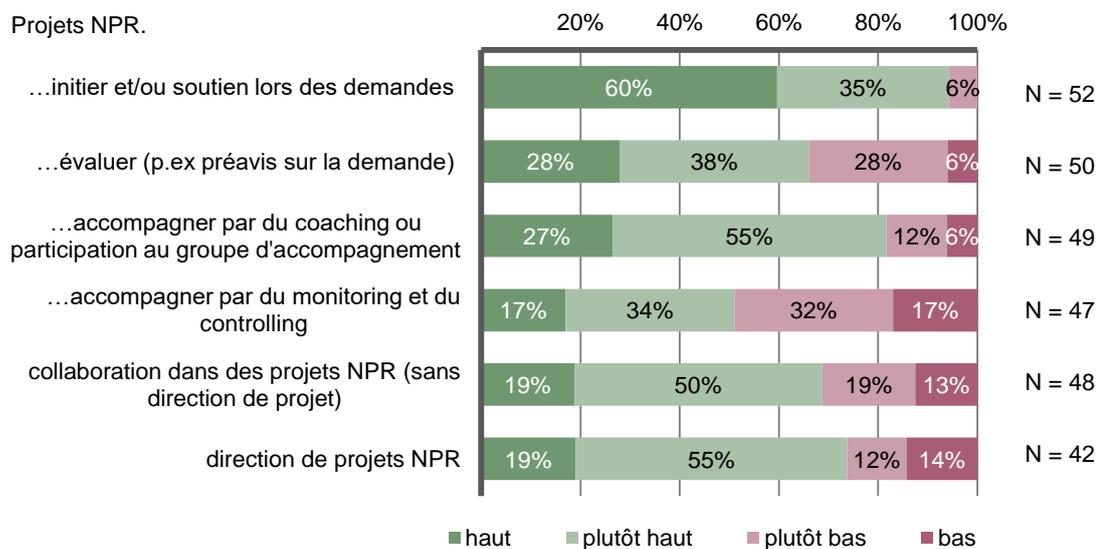
Figure 5-3: Appréciation des ODR sur les deux stratégies «spécialisation» et «étendue» par palette de prestations



5.2 Niveau de prestations

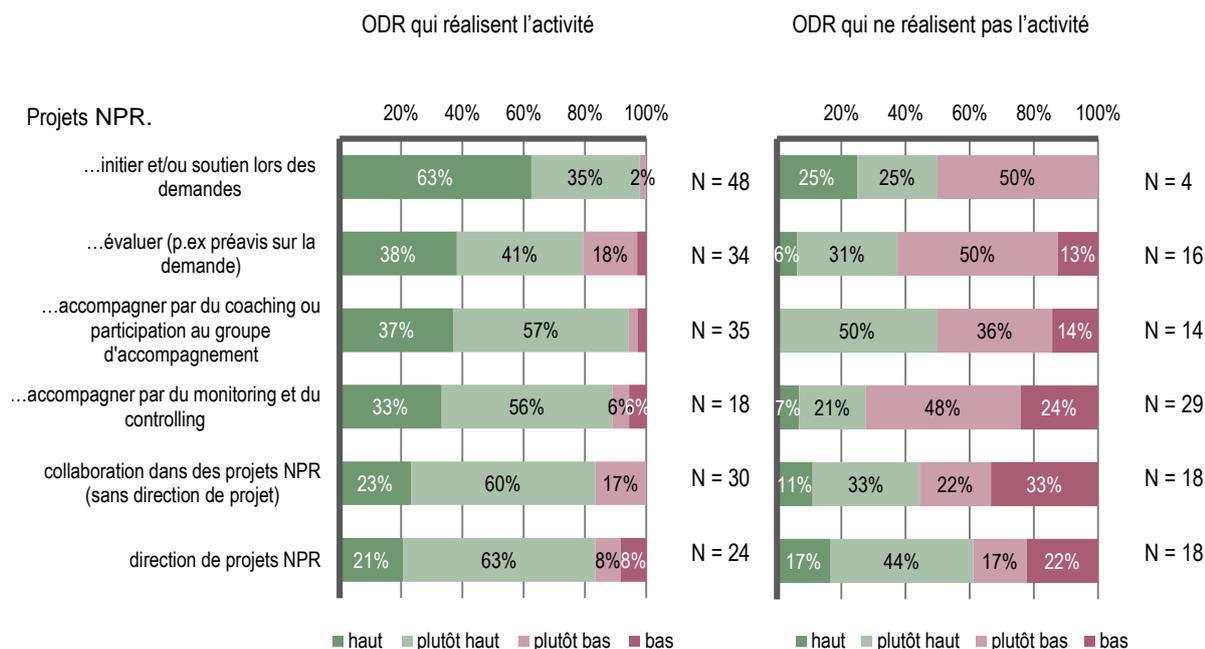
L'initiation de projets PNR ou l'aide à la soumission de demandes est considérée comme l'activité la plus importante par la grande majorité des ODR. Le monitoring et le controlling sont les moins importantes. Cette évaluation reflète grosso modo les activités que les ODR entreprennent effectivement (voir section 4.5). Cela signifie que, du point de vue des ODR, les tâches et le niveau de prestations sont en règle générale définis de manière appropriée.

Figure 5-4: Appréciation des ODR sur l'importance des activités pour le succès de la NPR



La figure 5-5 montre les évaluations différenciées selon que l'ODR réalise ou non l'activité en question. Bien que les différents nombres de cas rendent l'interprétation plus difficile, on peut conclure que les ODR qui ne réalisent pas une activité ont tendance à la classer comme moins importante.

Figure 5-5: Appréciation des ODR sur l'importance des activités dans le succès de la NPR



5.3 Financement

Les trois quarts des ODR considèrent que leur financement est suffisant, bien qu'un bon tiers d'entre elles estiment qu'il est tout juste suffisant (figure 5-6). Pour un peu plus d'un cinquième des ODR, le financement n'est pas suffisant du point de vue de l'organisation, et pour trois ODR, il est loin d'être suffisant. Sur les douze ODR dont le financement est insuffisant, dix sont de type C et deux de type D. Pour le type B, aucun des trois ODR n'a indiqué un financement insuffisant.

En termes de palette de prestations, le financement, pour les quatre ODR spécialisés dans la NPR, est suffisant (figure 5-7). Du point de vue des trois ODR offrant une large palette de prestations, le financement n'est pas du tout suffisant.

Figure 5-6: Appréciation des ODR sur leur propre financement par type

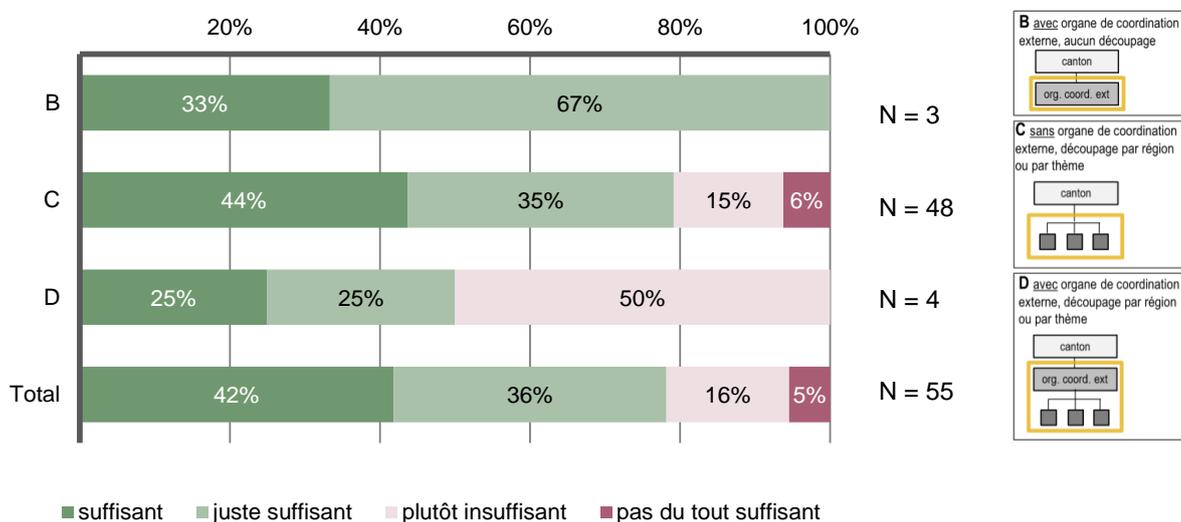
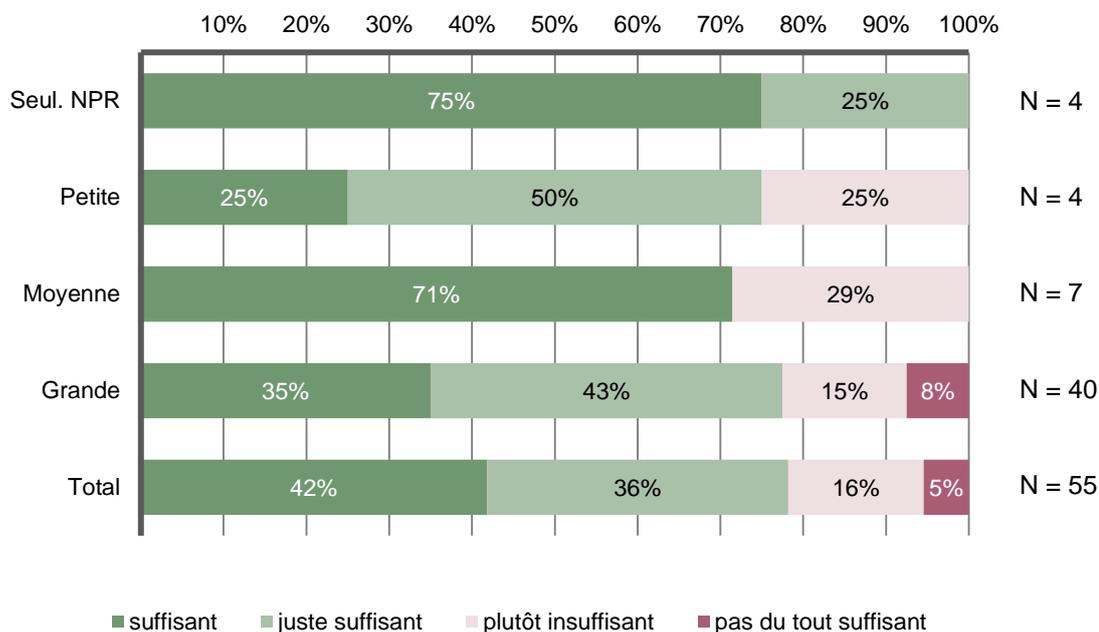
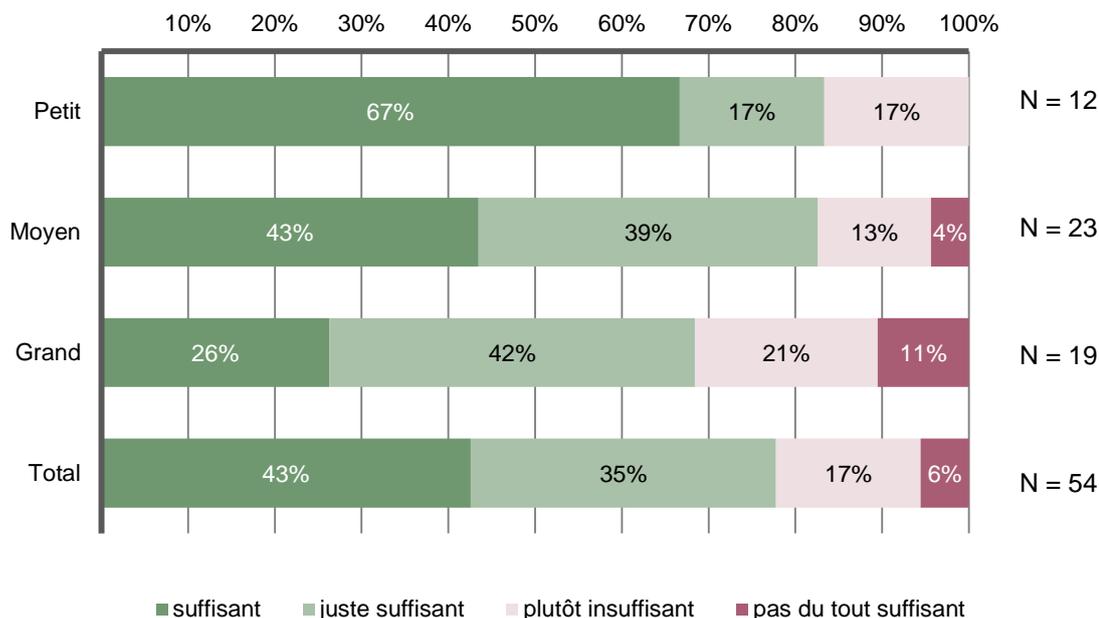


Figure 5-7: Appréciation des ODR sur leur propre financement par palette de prestations



La différenciation en fonction du niveau de prestations montre que les ODR ayant un niveau de prestations élevé adoptent une vision plus critique du financement : La proportion d'ODR qui classent leur propre financement comme « suffisant » diminue avec l'augmentation du niveau de prestations. Alors que cette proportion représente deux tiers pour les ODR avec un petit niveau de prestations (1-2 activités), la part des ODR avec un niveau de prestations moyen et grand (3-4 et 5-6 activités) est significativement plus faible à environ 43% et 26% (figure 5-8). Bien que 42 % des ODR ayant un niveau de prestations élevé estiment que leur financement est « juste suffisant », l'évaluation plus critique de ce groupe se reflète également dans la proportion élevée de réponses « plutôt insuffisant » et « pas du tout suffisant ».

Figure 5-8: Appréciation des ODR sur leur propre financement par niveau de prestations

Le fait que les « grands » ODR indiquent moins souvent disposer d'un financement suffisant, tant en ce qui concerne la palette que le niveau de prestations pourrait indiquer que la prise en charge de tâches et d'activités supplémentaires n'est pas toujours accompagnée du financement correspondant nécessaire. La plupart des ODR sont soutenues par leurs communes membres (voir chapitre 4.3). En règle générale, les ODR sont mandatées par les Cantons ainsi que les communes. L'atelier a également révélé un décalage entre les attentes des communes vis-à-vis des ODR et la propension à les cofinancer.

Plus de 90 % des ODR estiment qu'un financement adéquat est important pour le succès de la NPR (c'est-à-dire qu'il contribue beaucoup ou plutôt au succès). Seuls quatre ODR attachent un rôle réduit à un financement suffisant pour le succès de la NPR.

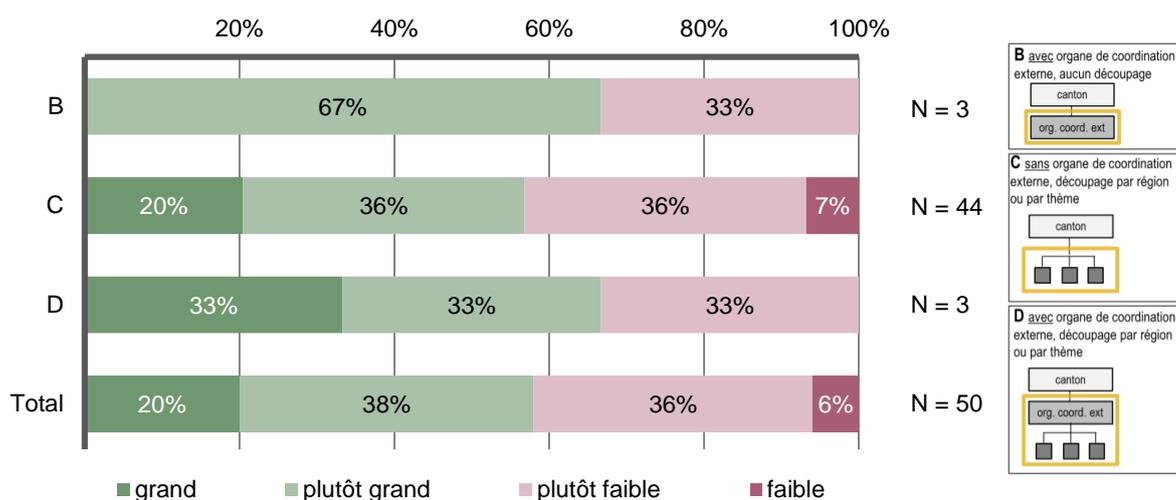
Les remarques complémentaires montrent qu'un financement adéquat est décisif, en particulier en ce qui concerne les projets. Si les contributions NPR sont insuffisantes, les projets ne peuvent pas être réalisés ou doivent être reportés. Lorsque l'ODR est également financée par les cotisations des membres, certaines communes membres fournissent le reste du financement. En ce qui concerne les contributions au fonctionnement, un certain financement de base est nécessaire pour assurer le fonctionnement du secrétariat et la planification à long terme. Toutefois, un niveau de financement fixe et élevé est également considéré comme un obstacle dans certains cas. Le financement par le biais de projets est plus logique. Avec un niveau élevé de financement de base, il peut y avoir moins d'incitations à générer des projets.

Ce point de vue est également partagé par les Cantons : Trois Cantons indiquent que des contributions plus élevées pourraient accroître l'impact et l'efficacité des ODR. Toutefois, les contributions devraient être de plus en plus liées aux projets. Il y avait cependant aussi des opinions contraires à l'atelier. En ce qui concerne les ODR, l'importance d'un financement de base suffisant a été soulignée. Ceci est important pour qu'aucune fausse incitation ne soit créée et pour que les ODR puissent se concentrer sur la génération (souvent non finançable) de projets et non sur la recherche de financement.

5.4 Périmètre

La grande majorité des organisations considèrent que leur propre périmètre est approprié. Environ 15% considèrent que le périmètre est trop petit. Il s'agit exclusivement d'ODR à grande palette de prestations, sept de type C et une de type D (non illustrée).

Figure 5-9: Appréciation générale des ODR sur l'importance d'un périmètre approprié



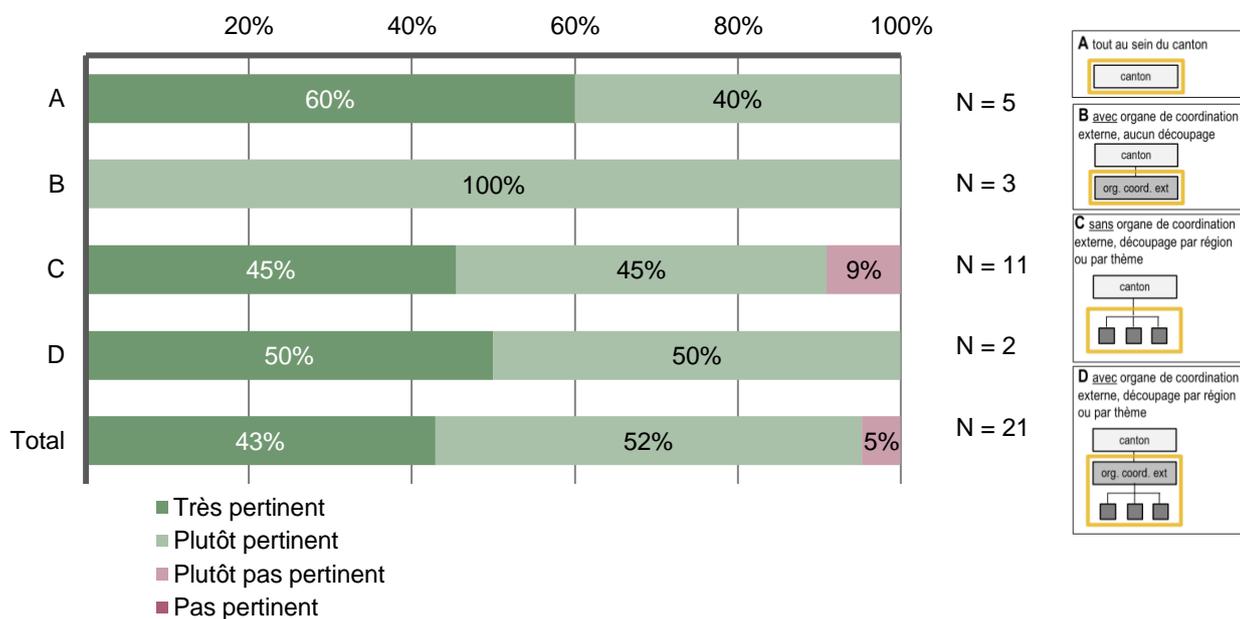
Pour la majorité des ODR, un périmètre approprié est important, mais quelque 42 % des ODR jugent cette importance faible ou plutôt faible (figure 5-9). Une ODR indique que des ressources suffisantes et l'acceptation de l'ODR sont des facteurs plus importants.

5.5 Modèle cantonal de « régionalisation »

a) Appréciation des Cantons

La plupart des Cantons considèrent que leur modèle est très approprié ou du moins plutôt approprié. L'implication de l'économie et du tourisme est considérée par les Cantons avec un tel modèle comme une force qui permet le transfert de savoir-faire et le développement de compétences supplémentaires.

Figure 5-10: Appréciation des Cantons sur l'adéquation de leur propre modèle de régionalisation



Les points forts et les points faibles mentionnés dans les entretiens se rapportent naturellement au modèle choisi et peuvent donc être généralisés que de manière limitée. Les avantages fréquemment mentionnés sont :

- Ancrage local et large soutien dans la région
- Utilisation efficace des ressources (type A) ou mise en commun des ressources (type D)
- Utilisation de synergies avec d'autres politiques sectorielles cantonales, par exemple la promotion économique (en particulier le type A).
- Implication du secteur privé et transfert de savoir-faire

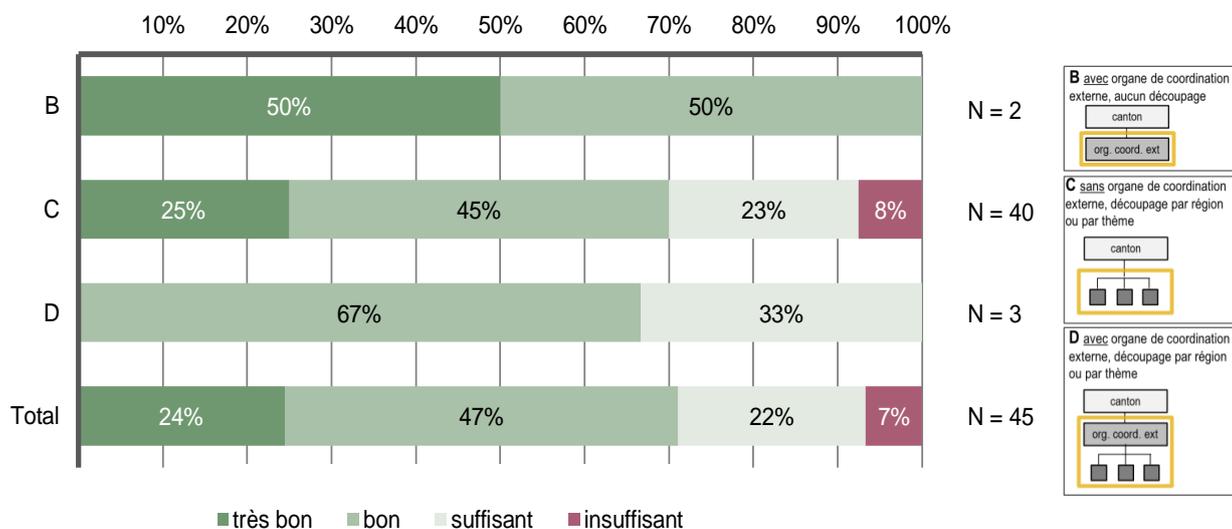
Les inconvénients fréquemment mentionnés sont :

- Moins de proximité aux régions (type A)
- Complexité (Type C)

b) Appréciation ODR

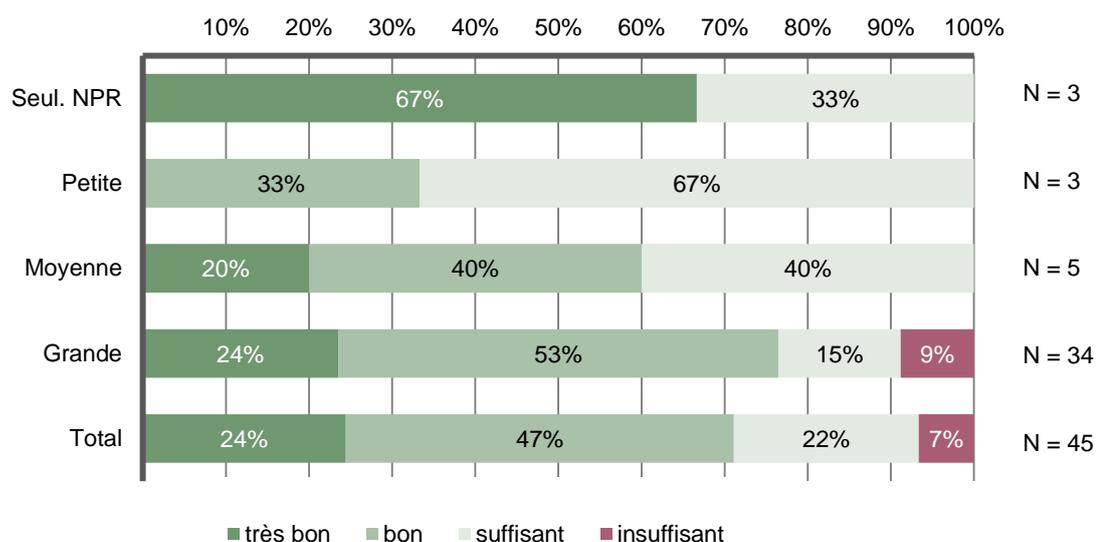
Les régions sont également très majoritairement favorables au modèle de régionalisation dans leurs cantons respectifs : la majorité des ODR qui ont répondu à cette question qualifient le modèle de régionalisation cantonale de très bon (24%) ou bon (47%) (figure 5-11). Parmi les ODR de type D, un ODR sur trois considère le modèle comme suffisant. Trois ODR de type C considèrent que le modèle est insuffisant dans leur canton.

Figure 5-11: Appréciation des ODR sur le modèle cantonal de régionalisation par type



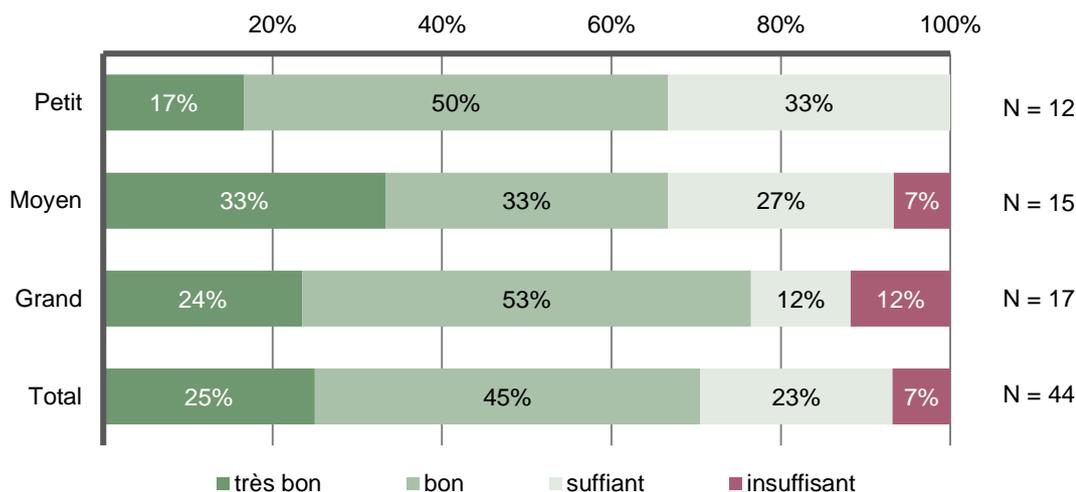
La figure 5-12 montre que les ODR ayant une grande palette de prestations ont la plus forte proportion d'évaluations positives (environ 77 %, très bonnes ou bonnes). Parmi elles, il y a aussi celles qui sont insatisfaites de leur modèle cantonal et le jugent inadéquat (9%). Environ 15% considèrent que le modèle est suffisant. Deux ODR sur cinq ayant une palette de prestations moyenne considèrent que le modèle est suffisant dans leur canton. Parmi les ODR dont la palette de prestations est petite, ce sont deux sur trois. La situation est différente pour les ODR, qui ne traitent que de la NPR : deux ODR sur trois jugent le modèle très bon.

Figure 5-12: Appréciation des ODR sur le modèle cantonal de régionalisation par palette de prestations



Un point de vue très similaire peut être constaté en considérant le niveau de prestations (figure 5-13). Les ODR ayant un grand niveau de prestations, le modèle cantonal est le plus souvent bon ou très bon. Toutefois, avec 12 %, elles affichent également la plus forte proportion d'ODR insatisfaites.

Figure 5-13: Appréciation des ODR sur le modèle cantonal de régionalisation par niveau de prestations



c) Collaboration avec le Canton (point de vue des ODR)

La collaboration avec le Canton fonctionne fondamentalement bien du point de vue des régions (figure 5-14). Environ 85 % des ODR estiment qu'il fonctionne bien ou très bien. Environ 13 % d'entre elles estiment que la collaboration est suffisante.

Les ODR de type B ont tendance à travailler plus étroitement avec le Canton. Cette coopération étroite fonctionne très bien et efficacement et, selon certains commentaires, est considérée comme un facteur important pour le succès de la NPR.

L'évaluation par palette de prestations (figure 5-15) ne montre aucune différence fiable en raison du petit nombre de cas. La comparaison des évaluations avec le niveau de prestations ne montre pas non plus de corrélation (non illustrée).

Figure 5-14: Appréciation des ODR sur la collaboration avec le Canton par type

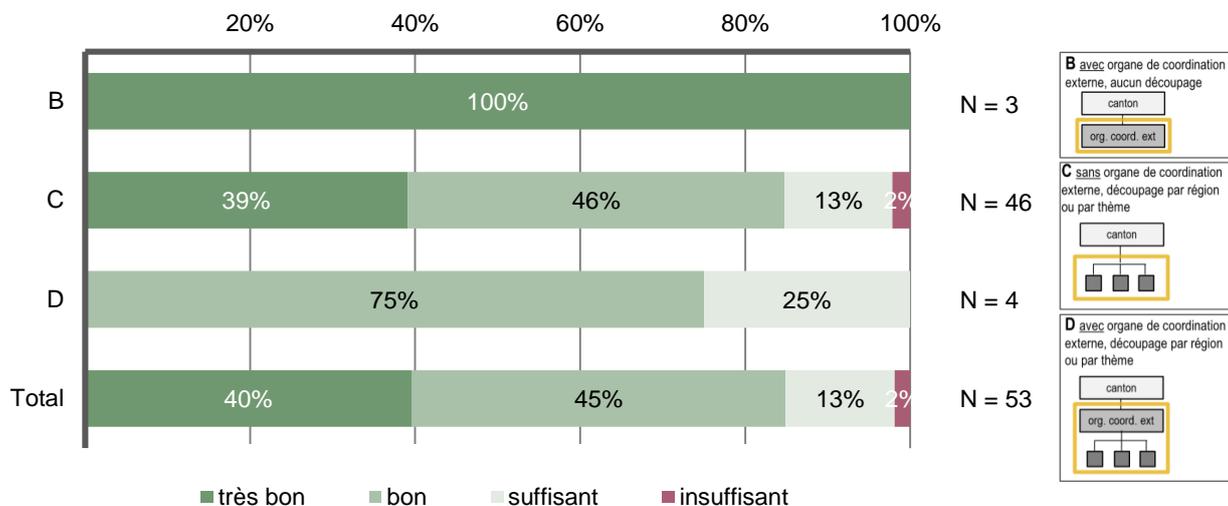
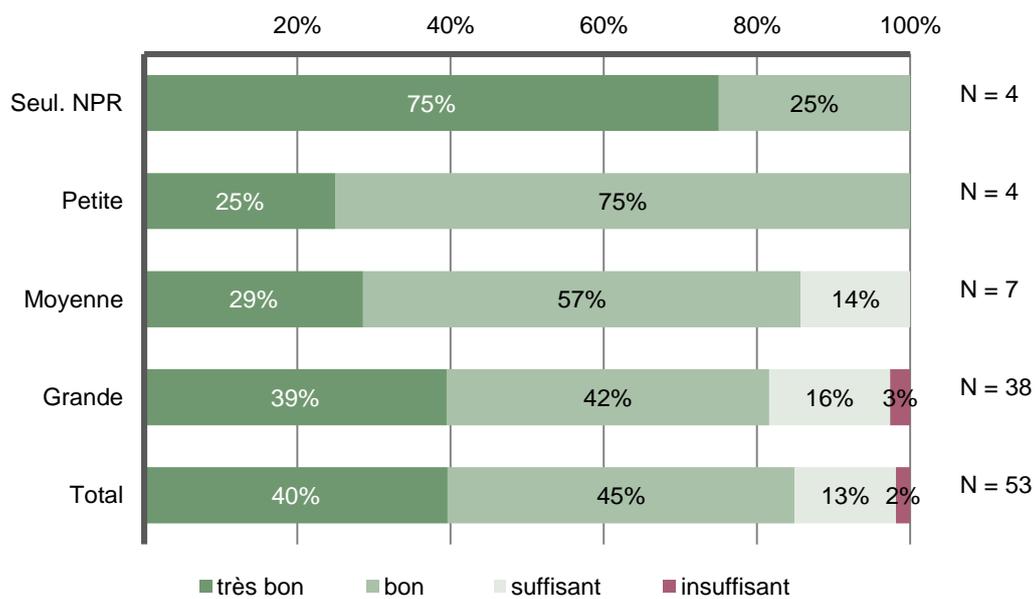


Figure 5-15: Appréciation des ODR sur la collaboration par palette de prestations



d) Tâches, compétences et directives du Canton

Environ 62 % des ODR estiment que leurs tâches et compétences dans la NPR sont correctes (figure 5-16), environ un tiers d'entre elles estiment qu'elles sont (plutôt) pas assez larges et seulement 6 % environ (plutôt) trop larges.

Si l'on considère le niveau de prestations, il est frappant de constater que ceux qui ont un niveau petit préféreraient des tâches plus larges (figure 5-17). Pour ceux qui ont des niveaux moyens et grands, certains classent les tâches comme étant (plutôt) trop larges.

Du point de vue de la palette de prestations, il est à noter que ceux qui ont une plus petite palette préféreraient des tâches plus larges, mais dans très petit nombre de cas (donc non présentés). Du point de vu unanime des ODR, un rôle fort des régions avec des compétences et tâches correspondantes larges contribue beaucoup (56%) ou plutôt (43%) au succès de la NPR (non illustré).

Figure 5-16: Appréciation des ODR sur les tâches et compétences par type

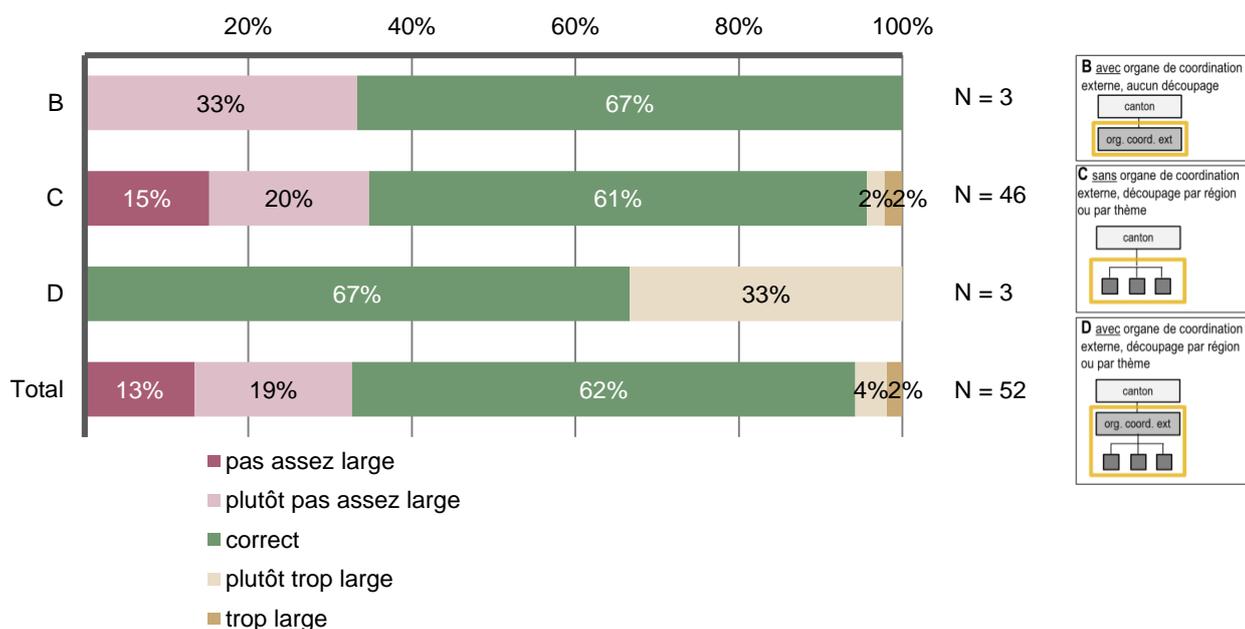
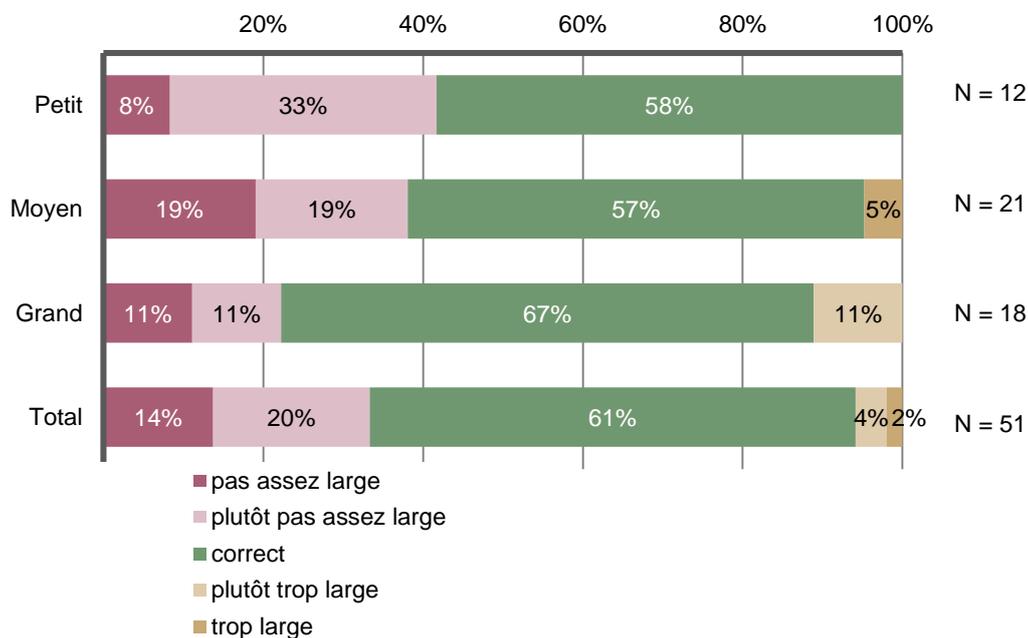
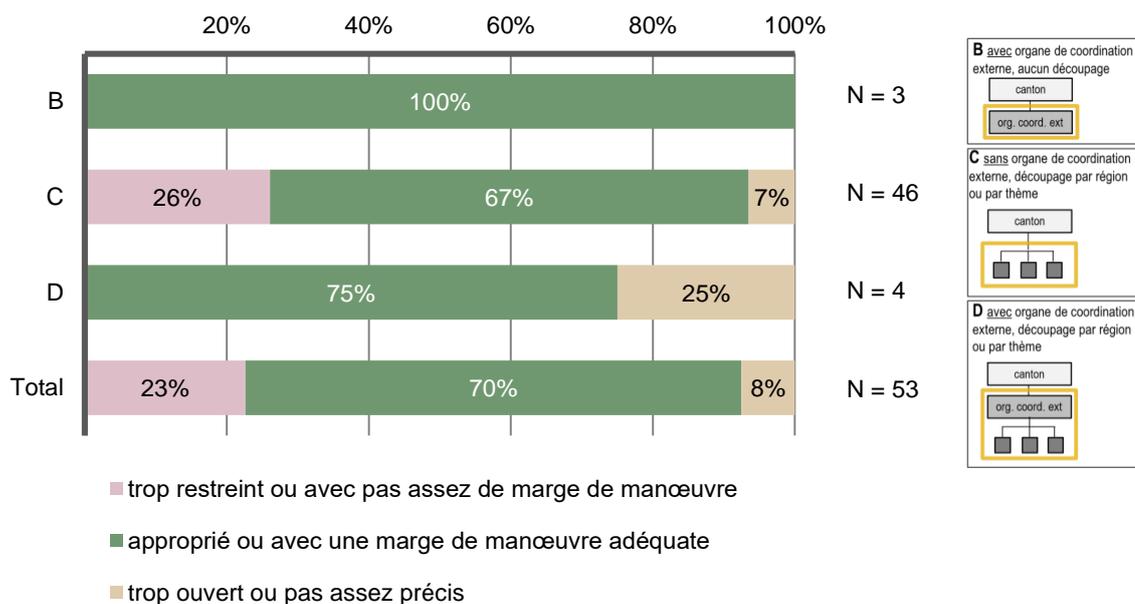


Figure 5-17: Appréciation des ODR sur les tâches et compétences par niveau de prestations



Les directives des Cantons sont vues par la majorité des ODR comme adéquates (figure 5-18).

Figure 5-18: Appréciation des ODR sur les directives des Cantons par type



5.6 Appréciation globale / auto-évaluation des ODR

5.6.1 Evaluation global de la NPR cantonale par les Cantons

Tous les Cantons jugent que la mise en œuvre de la NPR dans leur canton est bonne à très bonne. La grande majorité des Cantons considèrent que le rôle des ODR dans ce succès est très ou plutôt important. Seuls deux Cantons ne considèrent pas le rôle des ODR comme important.

5.6.2 Performance des ODR

L'évaluation de la performance des ODR se rapporte aux objectifs de la NPR et à la question de savoir si les ODR génèrent de nombreux bons projets conformes aux objectifs de la NPR.

a) Appréciation des Cantons

La grande majorité des cantons jugent la performance des ODR comme bonne (figure 5-19). Deux cantons jugent la performance très bonne et deux seulement suffisante. D'après les déclarations faites dans les entretiens, la réalisation d'une bonne performance dépend en fin de compte aussi fortement des personnes (acceptation, ancrage local, réseau).

Figure 5-19: Appréciation des Cantons sur la performance des ODR dans leur canton



Les points forts et les points faibles des ODR mentionnés dans les entretiens se rapportent naturellement aux ODR de leur canton et peuvent donc être généralisés que de manière limitée. Les points forts fréquemment mentionnés sont :

- Ancrage local, réseau régional et proximité des porteurs de projets.
- Palette de prestations
- Implication des acteurs

Un point faible fréquemment mentionné est le manque de ressources humaines.

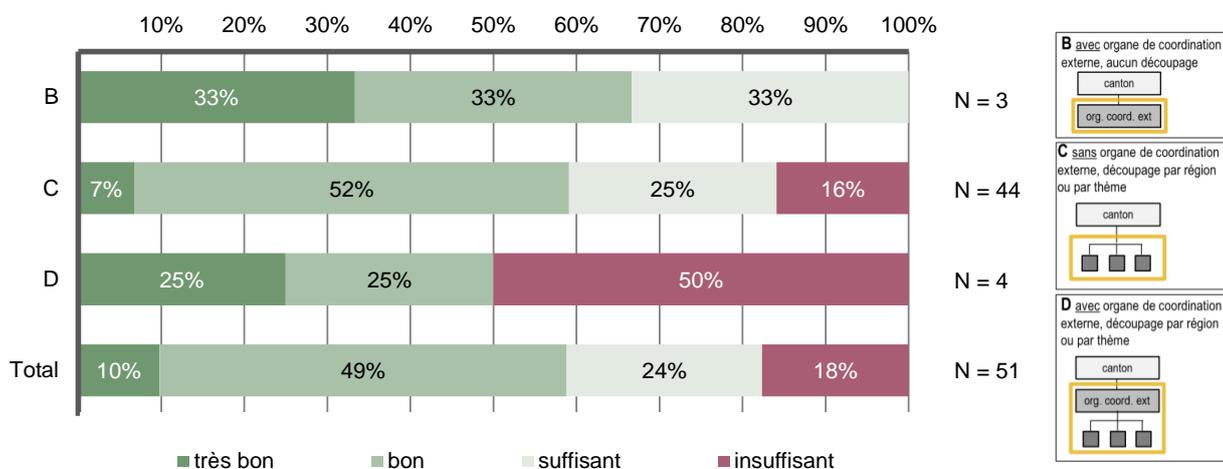
b) Appréciation des ODR

Près de la moitié des ODR interrogés estiment que leur performance dans la NPR est bonne et environ 10 % très bonne (figure 5-20). Environ un quart estiment que leur propre performance est seulement suffisante. Environ 18 % d'entre elles estiment même que leur performance est insatisfaisante. Plus de la moitié d'entre elles sont des ODR du canton de Saint-Gall (type C3). Parmi les ODR de type D, deux ODR sur quatre considèrent que leur propre performance est insuffisante, tandis que les deux autres la jugent positive. La plupart des ODR de type B considèrent leur propre performance comme positive.

Les auto-évaluations des ODR sont en partie conformes aux opinions des Cantons. Cela, en prenant en compte que Cantons n'ont souvent pas évalué toutes « leurs » ODR de la même manière lors des entretiens et ont choisi une évaluation moyenne comme catégorie de réponse. L'atelier a également confirmé qu'il existe des différences évidentes dans la qualité des prestations des ODR au sein des cantons.

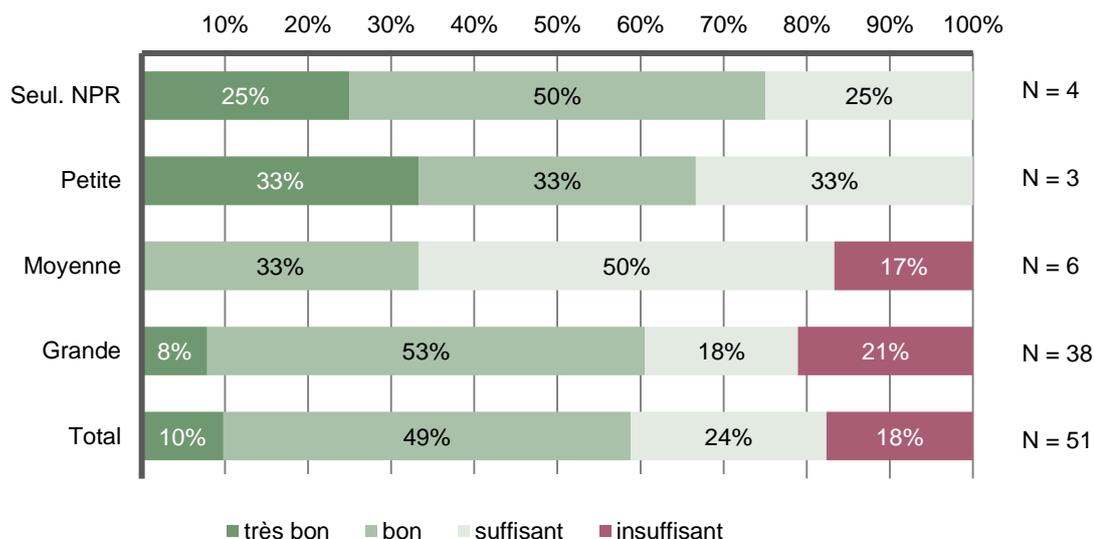
En revanche, dans le canton de Saint-Gall, seuls deux ODR sur neuf jugent leur performance suffisante et cinq même insatisfaisante, tandis que le canton évalue la performance des ODR comme bonne. Les commentaires supplémentaires montrent qu'il existe un désir d'une meilleure coopération en ce qui concerne la NPR. Cette évaluation négative s'explique toutefois en partie par le fait que les ODR se concentrent sur d'autres domaines et que la NPR ne joue qu'un rôle accessoire.

Figure 5-20: Appréciation des ODR sur leur propre performance par type



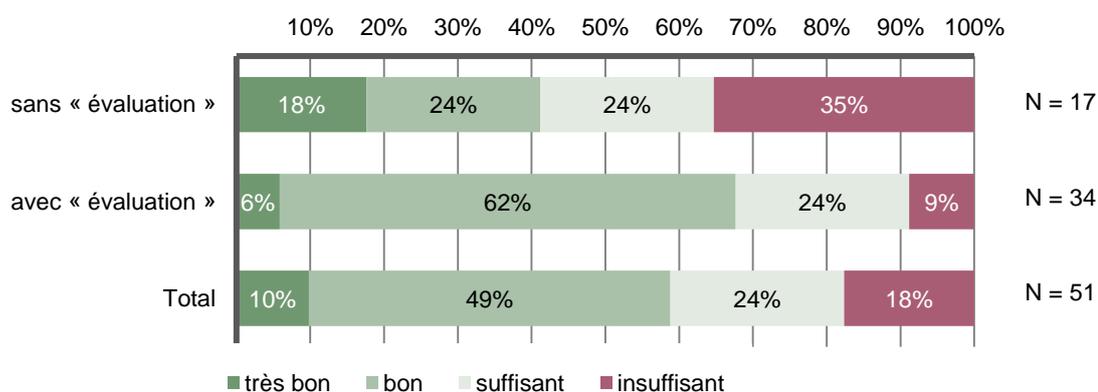
Les ODR qui mettent clairement l'accent sur la NPR ou dont l'étendue sectorielle est petite jugent leur performance de manière nettement plus positive que celles dont l'étendue est moyenne à grande (figure 5-21). Toutefois, en raison du petit nombre de cas, aucune interprétation fiable n'est possible. En y regardant de plus près, on constate que parmi les ODR dont la palette de prestations est très large (10 secteurs et plus), quatre sur cinq évaluent leur propre performance comme étant très bonne ou bonne et une comme étant suffisante (non illustré séparément).

Figure 5-21: Appréciation des ODR sur leur propre performance par palette de prestations



La comparaison ne montre aucun lien avec le niveau de prestations en termes de nombre d'activités (non illustré). Il est toutefois intéressant de constater que « l'évaluation » (des projets) conduit à une évaluation plus positive : Parmi les ODR qui participent à l'évaluation des projets NPR (par exemple, les demandes d'approbation des Cantons), la proportion d'évaluations insuffisantes est nettement inférieure à celle des autres (35 %). En chiffres absolus, il y a trois évaluations insuffisantes des la part des ODR faisant des évaluations, six pour celles qui n'en font pas.

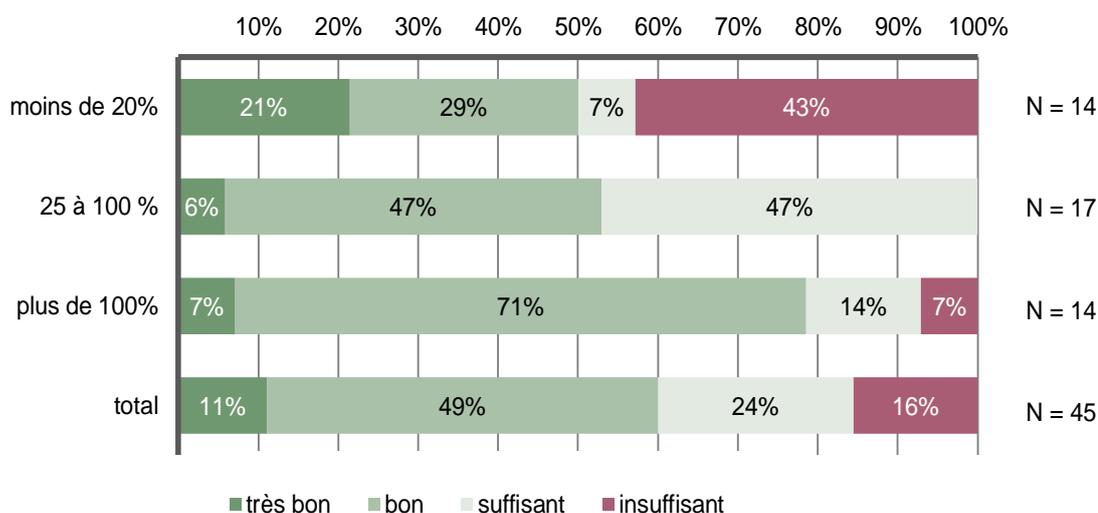
Figure 5-22: Appréciation des ODR sur leur propre performance (avec et sans « évaluation »)



En ce qui concerne la taille des ODR, celles qui considèrent que leur performance est insuffisante sont surtout celles qui ont un faible pourcentage d'emploi pour la NPR (moins de 20 %) au secrétariat (figure 5-23). Un peu moins de la moitié des ODR disposant de 25% à 100% de taux d'emploi estiment que leur performance est juste suffisante. Parmi les 14 ODR qui disposent de plus de 1 EPT, une seule a jugé que sa propre performance était insuffisante.

Cela nous amène à la conclusion suivante : Pour obtenir de bons résultats dans le cadre de la NPR, une ODR doit également atteindre une taille critique. Cela est également conforme aux réponses ouvertes, où des ressources humaines insuffisantes ont été indiquées à plusieurs reprises.

Figure 5-23: Appréciation des ODR sur leur propre performance par taille, pourcentage d'emploi pour la NPR



L'atelier a permis de dégager d'autres explications possibles pour les auto-évaluations négatives des ODR :

- De l'avis des participants, les attentes, tant de l'extérieur que de l'intérieur de l'ODR, jouent un rôle important.²⁶ La propre influence peut être perçue comme étant trop faible et les ODR aimeraient en faire plus. Du point de vue des ODR, des thèmes importants (tels que la mobilité ou l'accessibilité) ne sont parfois pas traités ou sont traités dans un autre périmètre (plus large) et la palette de prestations est donc perçue comme trop petite.
- Dans la zone grise entre les tâches du Canton et celles des communes, certaines ODR ont également le sentiment d'être externalisés ou d'avoir du mal à répondre aux demandes des communes.
- Outre les ressources humaines, les petites ODR manquent souvent d'un financement de base suffisant.
- Comme autre point, il a été mentionné que la performance est difficile à mesurer et que l'effet ne se développe généralement qu'après plusieurs années. Cela rend également difficile l'auto-évaluation de la performance.

²⁶ Le passage de la LIM à la NPR n'a probablement pas été insignifiant. Certaines des personnes qui gèrent aujourd'hui des ODR étaient déjà actives à l'époque de la LIM, où elles avaient d'autres fonctions. Le passage à la NPR n'a peut-être pas été facile pour certains. Cela a également pu conduire à une attitude plus critique à l'égard de leur propre performance. Le fait que les ODR ne soient plus des interlocuteurs directs de la Confédération pourrait également donner l'impression que leur propre organisation a perdu une partie de son prestige.

5.6.3 Viabilité future des modèles et des formes d'organisation

a) Appréciation des Cantons

De l'avis de la plupart des Cantons, les structures actuelles sont également adaptées aux défis futurs. Un seul Canton qualifie son modèle d'inapproprié à cet égard.

b) Appréciation des ODR

La majorité des ODR considèrent que leur propre organisation, dans la mesure où elle peut être évaluée, est bien préparée aux défis futurs, plus de la moitié d'entre elles l'évaluant comme très bons ou bons. 27% d'entre elles considèrent la viabilité future comme suffisante. Sept ODR de type C la considèrent tout de même comme inadéquate. Cependant, il s'agit d'ODR avec une palette de prestations moyenne à grande. Certaines d'entre elles sont des ODR, dont les structures sont actuellement en transition et dont les processus ne sont pas encore consolidés. Une autre raison est l'insuffisance du financement.

Figure 5-24: Appréciation des ODR sur la viabilité future de l'organisation par type

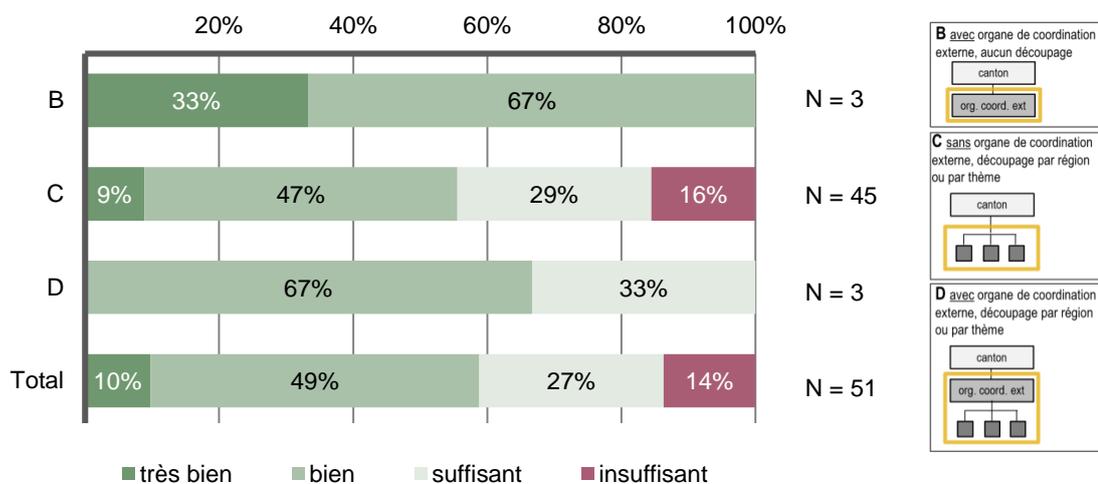
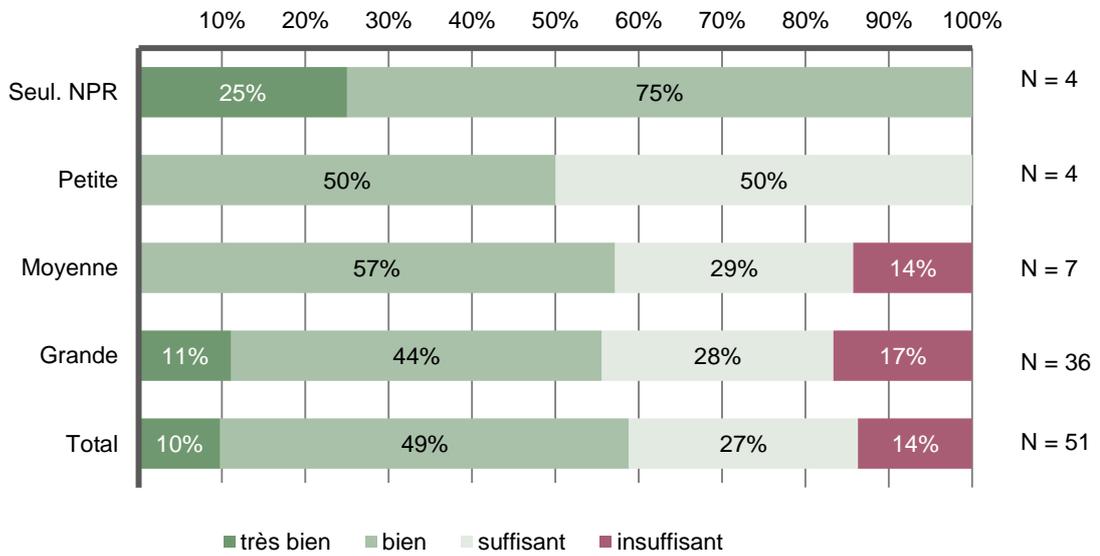


Figure 5-25: Appréciation des ODR sur la viabilité future de l'organisation par palette de prestations



6 Conclusion et recommandations

Les résultats des chapitres 3 à 5 ont été discutés au cours de l'atelier et décrits comme plausibles par les participants. Les recommandations sont issues des conclusions du chapitre 6.1, qui ont été développées et évaluées avec les participants à l'atelier (chapitre 6.2).

6.1 Principales conclusions

6.1.1 Réponses sous forme de thèse aux questions fréquemment posées

Cette étude est avant tout inventaire, et non une évaluation²⁷ complète, et ne peut évaluer le « succès » des différentes formes d'organisation que sur la base des auto-évaluations recueillies. Néanmoins, les entretiens et le questionnaire fournissent des informations sur les questions fréquemment posées au sujet de l'adéquation des différents modèles. Cependant, les « questions fréquemment posées » suivantes ne peuvent pas être répondues de manière concluante sur base de l'état des lieux.

a) Quel modèle cantonal de régionalisation est le mieux adapté ?

Il n'y a pas de réponse généralement admise à cette question : de nombreux modèles peuvent convenir en fonction de la situation. Une régionalisation a ses avantages (surtout dans les grands cantons), de même que l'inclusion d'organisations thématiques telles que les organisations touristiques. C'est surtout dans les petits cantons qu'une structure plus centralisée est également jugée comme adéquate par la majorité.

b) Est-ce mieux pour une ODR une spécialisation ou une large palette de prestations ?

La majorité des régions sont favorables à une approche large et intersectorielle. Selon les ODR, les avantages des synergies et des économies d'échelle et l'amélioration de l'impact qui en résulte auprès « d'ODR larges » l'emportent sur les avantages d'une organisation spécialisée. Même les ODR avec une petite palette de prestations ne sont pas, dans la plupart des cas, des défenseurs de la stratégie de spécialisation. Aujourd'hui, les managers régionaux disposent souvent d'un portefeuille large et diversifié, en ligne avec la stratégie « étendue ». Grâce à une grande palette de prestations, il en résulte des plus grands réseaux, une prise de conscience et une crédibilité, ce qui favorise considérablement la réussite de la mise en œuvre de la NPR. Toutefois, une grande palette de prestations peut également présenter l'inconvénient que la NPR ne fait plus partie de l'activité principale et peut donc devenir moins importante pour les ODR.

²⁷ Pour une évaluation de la NPR voir Sager/Huegeli (2013), Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP).

En revanche, près de la moitié des Cantons considèrent que soit l'une, soit l'autre stratégies est propice à la réussite. La préférence partielle des autorités cantonales pour une stratégie de spécialisation pourrait également s'expliquer par le fait qu'elles pensent plus en termes de secteurs et préfèrent une spécialisation forte sur « leur » thème (NPR). Alors qu'en revanche, les ODR ont plus à faire avec les interfaces et les interactions dans leur pratique et tendent aussi à élargir leur sphère d'influence.

Lors de l'atelier de validation des résultats, les représentants cantonaux ont vu raison possible pour les différences d'appréciations des ODR et des Cantons : les autorités cantonales ont interprété la spécialisation comme un moyen de parvenir à une fin, en ce sens qu'elle devrait conduire à une mise en œuvre plus professionnelle de la NPR. D'autre part, il n'a pas été contesté à l'atelier qu'une certaine étendue est nécessaire simplement en raison de l'étendue thématique de la NPR elle-même. L'ampleur doit être choisie par une ODR de telle sorte qu'elle puisse s'adresser avec compétence au vaste groupe cible de la NPR (projets) (tourisme, industrie/commerce, etc.). Lors de l'atelier, les représentants cantonaux ont également jugé positif le fait que la diversité des tâches crée également une saine relation de concurrence entre les ODR ; toutefois, la concurrence ne devrait pas porter atteinte à la coopération suprarégionale.

c) Les ODR prennent-elles en charge les bonnes tâches de la NPR ?

Il existe également des différences importantes entre les ODR à cet égard. Cette question peut être répondue dans la majorité des cas par oui, dans le contexte respectif des ODR. La grande majorité des ODR jouent un rôle dans l'initiation de projets NPR. Cette activité est également considérée par la plupart des ODR comme étant un facteur important de succès.

d) Quelle doit être la taille « critique » d'une ODR ?

La bonne taille d'une ODR dépend fortement de la situation, du mandat et du cahier des charges. Selon les participants à l'atelier, un périmètre approprié est au moins aussi important. Une ODR peut être particulièrement efficace si des synergies peuvent également être exploitées avec d'autres secteurs.

e) La grande diversité doit-elle être conservée?

Bien qu'une minorité de Cantons et d'ODR ne soient pas entièrement satisfaits des modèles de régionalisation, il reste à voir si une plus grande standardisation permettrait de remédier à cette situation.²⁸ Ce qui semble sans surprise clair, est qu'une faiblesse des ressources au secrétariat comporte le risque que la performance en termes de NPR soit également moins bonne. En outre, une critique émise concernait l'inadéquation et le manque de clarté des exigences du *Canton*. Dans l'ensemble, la diversité des modèles qui sont jugés bons indique

²⁸ Une seule région s'est exprimée en ce sens: "Tendance à trop de fédéralisme ou trop peu de pilotage et de contrôle de qualité par la Confédération". Cette position n'a pas été exprimée par d'autres.

que la plupart des Cantons sont bien conscients de la responsabilité qui leur incombe de choisir des modèles adaptés à la situation.

f) Où y a-t-il un besoin d'amélioration ?

Certains Cantons citent des directives plus claires ou une gouvernance plus forte du Canton comme des mesures susceptibles de contribuer à l'amélioration de l'efficacité. Des contributions plus élevées sont également mentionnées comme des possibilités. D'une part, il peut s'agir de garantir un financement de base suffisant, mais on pourrait aussi examiner la possibilité de garantir un financement plus solide pour les projets. C'est là que les opinions divergent. A l'heure actuelle, un maximum de 20% des contributions à fonds perdu d'un programme cantonal peut être utilisé pour financer l'ODR.

Les cantons sont largement satisfaits de la performance des ODR en ce qui concerne l'initiation de projets NPR. Toutefois, certains Cantons entrevoient encore un potentiel de croissance. Une façon de générer plus de projets est d'utiliser des sources de financement supplémentaires (en plus de la NPR), par exemple par le biais d'une plus grande implication du secteur privé.²⁹

Le renforcement de la coopération (Canton et ODR, aussi avec l'économie et surtout avec le tourisme) est également mentionné à plusieurs reprises.

Les désirs d'échanges accrus entre les porteurs de projets et aussi entre ODR (même au sein d'un même canton, mais aussi au-delà) vont dans le même sens, entre autres pour mieux profiter de l'expérience des projets. Toutefois, cette tâche est reconnue et exécutée par regiosuisse. Toutefois, les ODR pourraient apporter une contribution encore plus substantielle à cet échange d'expériences - en d'autres termes, partager davantage l'expérience acquise dans le cadre de projets avec d'autres ODR via la direction de projet ou le secrétariat régional.

g) Quels sont les exemples de « bonnes pratiques », en particulier pour le futur ?

Les analyses ne permettent pas de répondre clairement à cette question. Cependant, on peut dire que certaines tendances, telles que l'orientation des ODR en fonction des thématiques ou des groupes cibles et l'implication de l'économie, sont des approches intéressantes. Tendanciellement et surtout selon l'évaluation des ODR, une palette relativement large de prestations, combinée à de meilleures ressources et à l'utilisation de synergies, pourrait servir de modèle pour l'avenir ; cependant, les opinions des Cantons sur la palette de prestations ont controversées.

²⁹ Dans le canton du Valais, par exemple, on constate que certains projets NPR ne se réalisent pas parce qu'il n'est pas possible d'obtenir les financements supplémentaires nécessaires (par exemple auprès de tiers privés) (voir également l'annexe B).

Outre les différents modèles d'organisation régionale et les conditions-cadre cantonales, les quatre exemples de cas de l'annexe A montrent également différents points forts et facteurs de succès, ainsi que des défis et des opportunités.

6.1.2 Facteurs de succès

La raison pour laquelle certains modèles au niveau cantonal ou régional ont plus de succès que d'autres est fortement conjoncturelle. De fait, les facteurs de succès transposables concernant les structures et les modèles organisationnels sont donc difficiles à identifier (contrairement aux facteurs de succès généraux tels qu'une bonne mise en réseau ou une communication active). L'état des lieux se base uniquement sur des auto-évaluations et ne constitue pas une évaluation indépendante.

Il est important de disposer de *ressources* suffisantes, tant en termes de personnel que de ressources financières. En ce qui concerne la forme juridique, aucune affirmation claire n'est possible, mais la *coopération avec le secteur privé* (économie, tourisme, etc.) semble importante. La SA en tant que nouvelle *forme juridique* semble faire ses preuves, en fonction du contexte (cf. aussi annexe A, exemple RWO AG). Comme nous l'avons déjà mentionné, il existe différentes évaluations de la *palette de prestations*, mais les ODR estiment qu'une palette plus large de prestations est essentiellement positive. En termes de *niveau de prestations*, il n'y a pas de corrélation entre le niveau et l'auto-évaluation. Toutefois, les ODR qui participent également à l'évaluation de projets, ont tendance à mieux évaluer leurs propres prestations.

En outre, rien n'indique que la liste des facteurs de succès des études spécifiques résumées à la section 2.3.4 doit être ajustée ou remise en question. Beaucoup de ces facteurs de succès ne dépendent pas directement des structures choisies, p.ex. les facteurs de succès souvent mentionnés, tels que « à long terme », « personnes clés/engagement personnel avec ancrage local » ou « tâches clairement définies/ tâches partagées ».

6.1.3 Conclusion

Globalement, il existe une grande diversité, tant dans les approches cantonales que dans les modèles d'organisation régionale, et ce, sous les aspects les plus divers (structures, ressources, rôles, etc.)³⁰. Selon l'appréciation unanime des Cantons et des ODR, de nombreux chemins mènent au succès. Il est important que les bonnes structures soient choisies en fonction de chaque situation. La régionalisation est souvent une option dans les grands cantons, mais pas forcément dans les petits. Cependant, il y a relativement beaucoup d'ODR qui classent leur propre performance comme « suffisante » ou même « insatisfaisante ». Selon l'enquête, les principales raisons à cela sont le manque de ressources en personnel ou l'ab-

³⁰ Voir également l'annexe A pour des exemples de modèles d'organisation régionale dans différentes conditions cantonales et l'annexe B avec les fiches d'information de tous les modèles cantonaux.

sence de taille critique. Pour qu'une ODR puisse assumer avec succès les fonctions centrales de management régional, elle doit atteindre une certaine taille critique. Si tel n'est pas le cas et qu'il n'est pas possible de disposer d'une dotation financière plus importante, une palette plus large de prestations pourrait éventuellement permettre d'y remédier (avec une compensation financière correspondante). Des approches alternatives (organisme de coordination externe, « cantonalisation » de la NPR) pourraient également s'imposer.

6.2 Recommandations

Les recommandations suivantes ont été approuvées lors de l'atelier de validation par une majorité claire à tous les niveaux (Confédération, Cantons, régions). Les propositions de recommandations qui ont été évaluées de manière critique sont énumérées séparément dans un encadré.

a) Recommandations à l'attention de la Confédération

- L'étude ne fournit aucune base ou raison pour limiter la diversité existante des modèles cantonaux et régionaux.
- Afin de profiter de l'expérience acquise, l'échange de connaissances sur les modèles cantonaux de régionalisation et les modèles organisationnels et structurels des ODR peut encore être renforcé et encouragé (par exemple dans le cadre d'une communauté de savoir-faire CoSF ou d'une « plateforme du management régional » de regiosuisse). Des sujets tels que les améliorations possibles, les facteurs de succès, les modèles durables, l'atteinte d'une taille critique, etc. pourraient être discutés et les expériences partagées.
- L'un des sujets également abordés lors de l'atelier, qui n'est qu'indirectement lié aux structures, est la bonne coordination entre les politiques sectorielles (par exemple, les politiques économiques, environnementales et d'infrastructures, l'agriculture, le développement territorial, etc.). Par exemple, une coordination plus étroite entre la politique des parcs et la NPR a été mentionnée lors de l'atelier. Les efforts pour parvenir à un développement cohérent du territoire (KoRE) et à une bonne coordination des politiques au niveau fédéral doivent être poursuivis. Au niveau régional, les stratégies de développement régional (SDR) peuvent être l'occasion de développer une perspective intersectorielle et de coordonner l'utilisation de divers instruments fédéraux, cantonaux et communaux. La majorité des régions indiquent qu'elles ont déjà une SDR. Les SDR sont également soutenues par la NPR (voir aussi la section 3.2.6).

Propositions ayant fait l'objet d'une évaluation critique ou controversée

- Parmi les propositions faites lors de l'atelier figurait la création d'un "Guichet unique", c'est-à-dire la création d'un point de contact central pour tous les programmes de financement du SECO, de l'ARE, de l'OFAG, etc. La proposition a été clairement rejetée par les représentants de la Confédération et des Cantons. La proposition n'a pas non plus été approuvée par la majorité des représentants régionaux.

- Une augmentation de la part fédérale du financement de 50% à 70% a également été discutée lors de l'atelier. La Confédération et les Cantons s'y sont opposés. Une grande majorité des régions se sont prononcées en faveur de cette proposition.
- Tous les représentants régionaux se sont prononcés pour un renforcement des régions (plus de ressources, un ancrage plus fort, plus de continuité, éventuellement combiné avec des exigences minimales), mais la Confédération et les Cantons s'y sont clairement opposés.
- Dans la NPR, la Confédération a mis l'accent sur les contacts avec les cantons et sur la subsidiarité. Les régions en tant que partenaires importants n'étaient et ne sont pas les interlocuteurs directs de la Confédération (à l'exception des activités de régiosuisse financées par la Confédération). Les représentants de la Confédération et des Cantons ont systématiquement rejeté la question de savoir si la Confédération devrait à l'avenir renforcer ses relations avec les régions directement et/ou par l'intermédiaire de régiosuisse. En revanche, la majorité des représentants régionaux se sont prononcés en faveur d'un plus grand nombre de contacts entre la Confédération et les régions, mais avec la participation des Cantons.

b) Recommandations à l'attention des Cantons

- En principe : avoir un regard critique sur les modèles de régionalisation et, le cas échéant, les optimiser en collaboration avec les régions (tout en connaissant des expériences d'autres cantons). Une réflexion fondamentale est particulièrement indiquée dans les zones où les modèles ont avant tout évolué historiquement et sont moins le résultat d'un choix conscient.
- Permettre un financement suffisant et une taille critique (en termes de personnel, de finances ainsi que de région). Il ne s'agit pas nécessairement de contributions opérationnelles fixes, mais aussi d'examiner des approches axées sur la performance ou la concurrence, dans le cadre desquelles un financement de base suffisant a été considéré comme au moins aussi important.
- Si la taille critique ne peut être atteinte par les partenaires régionaux, des formes alternatives avec un rôle plus fort du Canton ou un management régional commun via une structure commune (cf. SZ) ou organisme de coordination (cf. FR, cf. aussi annexe A) méritent d'être envisagées.
- La clarification des directives vis-à-vis des ODR n'est nécessaire que dans le sens d'une mise au point entre les Cantons et les ODR, mais pas par le biais de nouvelles directives des Cantons ou de la Confédération.

Proposition évaluée de manière critique : outil d'auto-évaluation

Proposition : La NPR a voué beaucoup d'attention à "l'effectivité" (Wirkung). Cependant, les effets des projets et la performance des ODR et des Cantons dans la NPR ne peuvent

être évalués avec des mesures simples. Cependant, il faudrait examiner si un système d'évaluation ou d'indicateurs ne pourrait pas être développé pour optimiser la performance des cantons et des ODR. Ce système pourrait être utilisé avant tout pour établir un état des lieux ou pour l'auto-évaluation des Cantons et des ODR.

Évaluation lors de l'atelier : Seuls quelques participants ont accepté la proposition. La plupart des gens (surtout les représentants régionaux) estimaient que des conventions de prestations et des instruments similaires suffiraient à l'évaluation.

c) Recommandations à l'attention des régions

- En principe : avoir un regard critique sur les modèles d'ODR et les optimiser si nécessaire (en étant conscient de l'expérience d'autres ODR ou Cantons).
- Assurer une taille critique et un financement de base solide (par exemple par le biais de conventions de prestations avec le Canton) : le management régional a besoin d'une certaine taille critique pour être efficient. Les compétences peuvent être renforcées par la coopération, mais il est également important de préserver l'indépendance et l'identité régionale des ODR.
- Afin d'atteindre cette taille critique, les ODR peuvent également examiner si une fusion pour former une structure de management régional commune est une alternative, à condition que cela soit concevable dans le cadre des exigences cantonales. Il peut aussi s'agir de remettre en question son propre mandat ou cahier des charges et de mieux le coordonner avec le financement et les conditions-cadre cantonales (politique économique, structure de branches, etc.).

6.3 Perspectives

L'étude a fourni pour la première fois une vue d'ensemble systématique et complète des modèles cantonaux de régionalisation dans la NPR. En outre, grâce au taux de réponse élevé, une image largement complète de la diversité des organisations régionales a été dressée.

Il apparaît que de nombreuses formes organisationnelles différentes de mise en œuvre de la NPR peuvent mener au succès et que « l'approche de subsidiarité » de la NPR est donc principalement considérée comme fructueuse par les personnes impliquées. Cependant, il est également évident que la taille des régions avec leur périmètre d'action et des organisations régionales avec leurs secrétariats sont un facteur critique de succès. L'adaptation permanente des structures à l'évolution des défis reste une tâche permanente tant pour les Cantons que pour les régions.

L'étude constitue également une base importante pour la mise en œuvre des recommandations, en particulier pour renforcer les échanges entre les Cantons et les régions et pour promouvoir un développement durable des modèles cantonaux de régionalisation et des structures sous-cantonales. A notre avis, l'auto-évaluation majoritairement positive n'est peut-

être pas toujours suffisamment fiable en ce qui concerne la viabilité future des structures actuelles, en particulier les structures plutôt modestes caractérisées par une petite palette de prestations. Toutefois, cette question dépasse le cadre de l'enquête. La question des modèles de financement appropriés pour les structures régionales devrait également être discutée dans ce contexte.

Nous pensons également qu'un inventaire détaillé des stratégies de développement régional (SDR) et de leur importance pour un développement régional cohérent et la NPR devrait être réalisé. Une analyse approfondie et un échange d'expériences pourraient être utiles.

L'étude ne remplace pas une évaluation systématique et en particulier pas une évaluation indépendante de la performance des Cantons et des régions dans la NPR. Cependant, elle offre de nombreux points de départ pour des processus d'apprentissage, d'amélioration et l'évolution des structures cantonales et sous-cantonales. Des possibilités pourraient à cet effet être offertes par un examen plus approfondi des modèles (et en particulier des solutions innovantes), mais aussi par les propositions (mentionnées dans les recommandations) d'un échange d'expériences intensifié.

Bibliographie

- ARE Bundesamt für Raumentwicklung (2013)
Modellvorhaben Nachhaltige Raumentwicklung: Regionale Zusammenarbeit im Stadt-Land-Kontext (Büro für Stadt- und Agglomerationsentwicklung, HSLU Hochschule Luzern).
- Ecoplan (2016)
Zusammenarbeit in Agglomerationen: Bestandesaufnahme und Perspektiven. (Hrsg. Tripartite Agglomerationskonferenz TAK)
- Ecoplan (2017)
Evaluation der Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit (SARZ).
- Evaluanda, Eco'diagnostic (2015)
Evaluation de la gouvernance de la Politique de développement économique régional du Canton de Vaud.
- HSLU Hochschule Luzern (2014)
Regionalmanagements in der Schweiz – von der Pionierphase zur langfristigen Aufgabe.
- OECD (2015)
Regional Development Agencies (RDAs): A tool for regional development. Paris.
- Probst Thomas (2017)
Erfolgsfaktoren für die nachhaltige Entwicklung von Regionen im ländlichen Raum. Eine akteurszentrierte Untersuchung von etablierten Regionen in der Schweiz, Österreich und Deutschland vor dem Hintergrund staatlicher Förderprogramme.
- Pütz Marco, Willi Yasmine (2016)
Qualitätsmerkmale räumlich-strategischer Prozesse auf Regionsebene.
- regiosuisse (2009)
Vernetzung & Kooperation im Rahmen der NRP. Ergebnisblatt #06. WiGe Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der RegionalmanagerInnen.
- regiosuisse (2011)
Praxisblatt Regionalmanagement.
- regiosuisse (o.J.)
Governance in der Regionalentwicklung. Ergebnisblatt Forschungsreflexion.
- Sager F., Huegli E. (2013)
Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern und Büro Vatter AG. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).
- Schmid Franziska, Walter Felix, Schneider Flurina, Rist Stephan (2014)
Nachhaltige Wassergouvernanz. Herausforderungen und Wege in die Zukunft. Thematische Synthese 4 des NFP 61 «Nachhaltige Wassernutzung»
- WSL (laufend)
Governance in der Regionalentwicklung, Merkmale und Funktionsweisen am Beispiel Regionaler Naturpärke und der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik. Online: <https://www.wsl.ch/de/projekte/governance-in-der-regionalentwicklung.html> (20.04.2018).

Annexe A : Etudes de cas

En concertation avec le SECO, quatre exemples couvrant le large spectre des modèles cantonaux de régionalisation et des types d'ODR ont été sélectionnés pour illustrer les différents modèles.

Bien entendu, il ne s'agit pas d'une évaluation de ces ODR, mais plutôt d'une présentation condensée basée sur les documents disponibles et des discussions avec les responsables, qui ont également avalisé les textes. Pour des raisons de lisibilité, aucune référence détaillée aux sources n'est faite.

IDEE SEETAL (Lucerne)

Cet exemple illustre un ODR du modèle de régionalisation C3, avec un large portefeuille de tâches et qui s'est adapté autant que possible aux changements de conditions-cadre dans sa structure et sa forme juridique. Cela induit des défis, mais aussi des opportunités.

Longue histoire avec une forme organisationnelle évolutive

L'histoire de IDEE SEETAL est longue et parfois tumultueuse : En 2003, l'Association de promotion économique du Seetal et l'Association de communes pour la planification régionale du Seetal ont uni leurs forces pour former Idee Seetal Sàrl. Cette fusion d'acteurs publics et privés au sein d'une association polyvalente a fait ses preuves et, en 2008, l'association a été transformée en société anonyme. Les dix communes du Seetal détenaient 54% des actions, les actions restantes étant entre les mains d'entreprises et de particuliers. En raison de changements dans la loi cantonale sur les constructions et la planification, IDEE SEETAL SA a dû être liquidée en 2015. Depuis le 1^{er} janvier 2016, l'association de planification régionale est remplacée par l'actuelle association de communes IDEE SEETAL.

Domaines thématiques et activités : réorientation sur des thèmes centraux

En tant qu'organisme de développement régional, IDEE SEETAL est responsable de la mise en œuvre de la politique régionale du Canton. Elle élabore également les plans directeurs régionaux, représente les intérêts de la région Seetal, et soutient son développement économique. Son cahier des charges est diversifié, il s'étend de l'aménagement du territoire, aux transports en passant par la promotion économique, le tourisme et la culture. Cette palette thématique permet également de développer les réseaux qui sont particulièrement importants pour les projets NPR interdisciplinaires. Cependant, avec la restructuration susmentionnée, l'organisation dispose également de moins de ressources³¹. Pour cette raison, IDEE SEETAL a défini quatre thèmes centraux en vue d'une priorisation et d'une concentration, dans lesquels elle sera à l'avenir particulièrement active : aménagement du territoire, transports, économie et tourisme. IDEE SEETAL est une petite organisation en termes d'habitants et de surface. L'organisme possède actuellement 1,3 EPT. Il est donc d'autant plus important de se concentrer sur des domaines essentiels clairement définis.

Changements de conditions-cadre : défis et opportunités

Les nouvelles conditions-cadres de la politique régionale cantonale et le processus de restructuration en cours qui en résulte représentent un défi pour IDEE SEETAL : d'une part, il y aura moins de fonds disponibles à l'avenir, d'autre part, un tel processus de renouvellement mobilise également des ressources humaines et financières au sein de l'organisation. Cependant, la nécessité d'une réorientation a également contraint les membres à traiter intensi-

³¹ Encore 100'000 CHF du fonds cantonal NPR (Contribution Confédération et Canton), au lieu de 230'000 CHF avant.

vement des questions stratégiques et à remettre en question leur propre mission. En particulier, les communes ont dû réfléchir aux tâches qui devraient être confiées à IDEE SEETAL et à la manière dont elles devraient être financées. Le papier stratégique élaboré dans le cadre de ce processus et les thèmes centraux définis sont donc largement soutenus. A l'avenir, la NPR bénéficiera d'un statut spécial et sera gérée de manière indépendante au sein de l'organisation, avec un financement spécial³². Dans ce sens, le réaligement représente également une grande opportunité pour IDEE SEETAL.

Avec la SA, le secteur privé a pu être activement intégré dans l'organisation par le biais du droit de vote. En outre, les compétences et, surtout, les ressources financières ont été mises en commun. Du point de vue d'IDEE SEETAL, l'implication du secteur privé est décisive pour la réussite des projets PNR. Les entreprises devraient donc continuer à pouvoir participer aux réunions des délégués. La condition préalable est le statut d'invité, qu'ils peuvent obtenir en payant une contribution.

³² En vertu du principe du pollueur-payeur, les initiateurs de projet (communes membres ou autres acteurs régionaux) devront à l'avenir participer plus fortement au financement de projets NPR. La contribution de base (nouvellement réduite) de CHF 100'000 du canton et de la Confédération ne devra pas être utilisée pour la mise en œuvre de projets, mais pour la génération de projets (fonctionnement du bureau, etc.).

Plateforme Innoreg FR (Fribourg)

Cet exemple illustre la mise en œuvre de la NPR dans le modèle de régionalisation de type D1, qui combine un découpage du canton par région avec un organe de coordination externe. Ce dernier exerce certaines fonctions de management régional pour l'ensemble des organisations régionales.

Forme organisationnelle : plateforme des régions

Innoreg FR est une plateforme des régions pour la mise en œuvre de la NPR. Innoreg FR est organisée en association et pilotée par les préfets, Innoreg FR a été mis en place en 2009 suite au passage de la LIM à la NPR pour justement rassembler en un seul organisme l'organisation et les tâches liées à la NPR. Innoreg FR travaille en lien avec PromFR, le Service de promotion économique du Canton de Fribourg qui est notamment en charge, en collaboration avec les régions, de l'élaboration du programme de mise en œuvre. Innoreg FR est géré par un-e coordinateur-trice et est au bénéfice d'un mandat de prestations octroyé par le Canton. Le bureau de l'association est composé du président et du vice-président de l'association (préfets), du/de la coordinateur-trice, d'un représentant des régions ainsi que d'un représentant de la Promotion économique (invité) et assure le suivi des travaux d'Innoreg FR.

Domaines thématiques et activités : forte spécialisation sur la NPR et complémentarité

Innoreg FR, ne s'occupe que des questions liées à la NPR et remplit principalement deux missions. Premièrement, la plateforme s'occupe d'initier des projets NPR. Elle le fait en collaboration avec les régions et les acteurs économiques. Cela implique également un soutien aux porteurs de projets durant le processus de montage d'un dossier, soumis ensuite à PromFR. La deuxième mission d'Innoreg FR est d'informer les acteurs des possibilités offertes par la NPR, des conditions d'octroi, et des divers instruments de soutien.

Forces et facteurs clés de succès : spécialisation forte sur la NPR

La force principale d'Innoreg FR est d'être un partenaire privilégié pour ce qui relève de la NPR, et donc d'être très spécialisé dans ces questions tout en maintenant un lien fort avec les régions et en leur assurant un rôle d'initiateur de projets. Un autre aspect positif est la dynamique qu'a permis de créer Innoreg FR autour de la NPR. En effet, le fait que les régions soient des acteurs d'Innoreg FR a permis de générer une coopération interrégionale forte. Cette collaboration implique que bien souvent les effets dépassent le périmètre géographique initial d'un projet.

Pays-d'Enhaut Région (Vaud)

Cet exemple d'organisation régionale dans un modèle de régionalisation de type C1 montre une collaboration étroite avec les communes et d'autres organisations régionales et une tendance au regroupement d'activités (spécialement dans le domaine du tourisme).

Forme organisationnelle : ancrage local fort

L'association régionale du Pays-d'Enhaut est organisée en association de droit privé. Elle est composée de ses membres fondateurs, les communes de Château-d'Oex, Rougemont et Rossinière ainsi que de toute organisation économique, sociale et culturelle, entreprise, habitant-e désireux-se de pourvoir aux buts de l'association. Une assemblée générale élit le comité de l'association qui assure le volet stratégique, alors que le secrétariat régional est en charge des tâches opérationnelles. Il existe également cinq commissions, trois de type statutaires (économie, tourisme, qualité de vie) et deux de type non-statutaires (produits authentiques, communication) qui pourvoient, avec le comité, à la mise en œuvre de la stratégie régionale. De plus, Pays-d'Enhaut Région est en étroite collaboration avec les organismes suivants, *Pays-d'Enhaut Tourisme*, *Communauté d'intérêt touristique des Alpes vaudoises (CITAV)*, et *Parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut*. A ce sujet, Pays-d'Enhaut Région et Pays-d'Enhaut Tourisme sont actuellement engagés dans un processus de fusion des deux organismes économique et touristique. Cette fusion devrait être validée à l'automne 2018 et opérée de manière rétroactive au 01.01.2018.

Domaines thématiques et activités : cadre donné par la convention avec le Canton

Le secrétariat régional existe depuis 1975 et l'apparition de la LIM. L'association régionale soutient et appuie les porteurs de projets régionaux à travers son guichet entreprises. Elle s'occupe également de communiquer et d'informer au niveau régional au sujet de la politique régionale. L'association régionale du Pays-d'Enhaut est liée au Département de l'économie, de l'innovation et du sport du Canton de Vaud à travers une convention qui fixe les missions et prestations que doit remplir l'association. A noter que cette convention est en principe identique à toutes les organisations régionales du Canton. Elle comprend six types de prestations, or Pays-d'Enhaut fait exception pour un type de prestations et est donc concerné par 1) un guichet entreprises 2) une stratégie régionale 3) les projets régionaux 4) la veille ou coordination des politiques publiques, 5) la coordination cantonale ou nationale.

Forces et facteurs clés de succès : processus collaboratif

La force principale de l'association régionale du Pays-d'Enhaut réside indéniablement dans sa capacité à collaborer tant avec le Canton, qu'avec les communes ou encore les acteurs économiques. Pour une région périphérique comme le Pays-d'Enhaut, la présence d'une association régionale revêt une importance particulière pour son rôle auprès des porteurs de projets. La situation géographique particulière du Pays-d'Enhaut l'oblige également à être ouverte et créer des synergies avec ses voisins, ce qu'elle fait par exemple en collaborant avec le parc naturel régional Gruyère Pays-d'Enhaut. En termes de gouvernance, le système

décisionnel en place assure un fonctionnement adéquat de la structure et est considéré comme une force. Associée à une stratégie de développement régionale précise et aux objectifs clairs, la gouvernance pourvoit à une dynamique régionale forte. Un facteur clé de succès réside aussi dans le système de financement mis en place additionnellement à la NPR. Il s'agit de deux fonds communaux pour le soutien à l'économie régionale (FER) visant à encourager des nouvelles activités et nouveaux marchés et pour l'équipement touristique (FET-PE). Pour un franc octroyé dans le cadre du fonds FER, un franc supplémentaire est donné par le Canton.

RWO AG – Centre de compétence pour le développement régional (Valais)

Cet exemple montre un ODR dans le modèle de régionalisation C1, qui se distingue par sa forme organisationnelle (SA), la forte implication de l'économie, une large gamme de services et un bureau bien développé.

Forme organisationnelle : niveaux politiques et opératifs bien séparés

Le Centre économique et régional du Haut-Valais est une société anonyme (RWO AG), dont un tiers appartient au canton du Valais, aux communes du Haut-Valais et aux entreprises. Les entreprises sont impliquées via l'Association du Forum économique du Haut-Valais. La participation des communes se fait via l'Association de la Région du Haut-Valais, à laquelle appartiennent toutes les communes du Haut-Valais. Cette association est responsable des affaires politiques (consultations, déclarations, etc.) et de l'adoption de la déclaration de mission et du programme de mise en œuvre. RWO AG, quant à elle, se concentre sur le niveau opérationnel. En tant que centre de compétence pour le développement régional, elle emploie actuellement 14 personnes, pour un total de 10 EPT.

Domaines thématiques et activités : largement positionné dans le développement régional

RWO AG est née en 2008 du processus de réforme de la politique régionale dans le Haut-Valais et est aujourd'hui globalement responsable du développement régional. Son offre de services est donc très large. Outre la NPR, RWO AG est également active dans les domaines des transports, de l'aménagement du territoire, du tourisme, du développement économique ainsi que de l'agriculture. Dans la mise en œuvre de la NPR, elle assume la fonction de management régional : elle soutient les acteurs régionaux dans le développement d'idées, l'initiation et la mise en œuvre de projets. La compétence centrale de RWO AG est la gestion de projet professionnelle. En tant que chef de projet, elle accompagne les projets pour des durées différentes, en fonction des besoins des initiateurs, de l'idée à la mise en œuvre.

Forces et facteurs de succès : développeurs compétents et très bien acceptés

L'une des forces de RWO AG est sa structure de gouvernance. Grâce à la forme organisationnelle choisie, la société anonyme, le niveau politique (Association de la région du Haut-Valais) est séparé du niveau opérationnel. Cela permet à RWO AG de concentrer son travail sur les projets de manière neutre et professionnelle. Avec cette dépolitisation, le groupe de travail atteint un haut degré de crédibilité et d'acceptation parmi les acteurs régionaux. Un autre facteur de succès est la compétence de RWO AG, en particulier dans les domaines de la gestion de projet et de processus ainsi que du transfert de connaissances. En outre, elle possède également des compétences spécialisées, favorisées par la large palette thématique de l'organisation et une équipe hétérogène. L'approche de développement, selon laquelle une solution est développée en collaboration avec des experts et qui peut être mise en œuvre par tous les acteurs concernés, est également d'une importance capitale.

Annexe B : Fiches d'information des cantons

Les fiches d'information n'ont pas été traduits en consultation avec le SECO, mais ont été laissés dans la langue dans laquelle les enquêtes ont eu lieu.

Aargau

Typ	A	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

Sonderfall Aargau

Der Kanton Aargau stellt in mehrfacher Hinsicht eine Ausnahme dar. Grundsätzlich ist er als urbaner Kanton von NRP-Fördermitteln ausgeschlossen (Art. 1 Verordnung über Regionalpolitik, VRP 901.021). Der Kanton konnte aber im Rahmen des ersten Umsetzungsprogramms (2008-2011) nachweisen, dass für gewisse Teilräume die Förderbedingungen der NRP erfüllt sind und diese in den Wirkungsbereich aufgenommen werden können.

«Regionalisierungsmodell»: Zentral vom Kanton gemanagt

Für die Umsetzung der NRP bildet der Kanton eine einzige Region. Die gesamte Abwicklung der NRP – Umsetzungsprogramm, Strategien, Kommunikation und Information, Beurteilung und Bewilligung von Projekten – erfolgt zentral beim Kanton für den gesamten Perimeter. Eine Unterteilung in mehrere Regionen wäre bei dem verhältnismässig kleinen Budget von 1.6 Mio. CHF³³ nicht effizient. In Bezug auf die NRP nimmt demnach der Kanton die Funktion des Regionalmanagements wahr.

Ansatz: Bottom-up

Ob ein NRP-Projekt durchgeführt wird, ist freiwillig und den Regionen überlassen. Die Initiative soll aus den Regionen kommen. Der Kanton gibt lediglich den Rahmen vor und stellt die Mittel zur Verfügung. Insofern verfolgt der Kanton einen Bottom-up-Ansatz.

Regionale Entwicklungsstrategien durch Regionalplanungsverbände

Bei der Standortförderung ist eine Unterteilung in Regionen sinnvoll, weil der Kanton für eine zentralisierte Standortförderung zu gross wäre und auf regionale Partner angewiesen ist. Die zwölf regionalen Entwicklungsträger – auch Regionalplanungsverbände oder Replas genannt – bestehen bereits seit 40 bis 50 Jahren als Zusammenschlüsse von Gemeinden in funktionalen Räumen. Sie sind i.d.R. Träger von NRP-Projekten. Mit den NRP-Beiträgen will der Kanton den flächendeckenden Aufbau von Regionalmanagements fördern³⁴ und strukturschwache Regionen unterstützen. Das Regionalmanagement im Sinne des «Managen» der Region (z.B. Erarbeitung regionaler Entwicklungsstrategien, -konzepte, etc.) liegt also bei den Replas (nicht aber bzgl. NRP).

³³ Total Bund und Kanton für die laufende Umsetzungsphase 2016-2019.

³⁴ Die Beiträge sind dabei primär als Aufbauhilfe vorgesehen. Regionen, die bereits ein NRP-Projekt durchgeführt haben, können kein Weiteres durchführen. Die Ausnahme bilden strukturschwache Regionen.

Appenzell Ausserrhoden

Typ	A	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Regionalmanagement zentral beim Kanton

Der Kanton Appenzell Ausserrhoden bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region, die den ganzen Kantonsperimeter abdeckt. Das Regionalmanagement wird vollumfänglich durch das kantonale Amt für Wirtschaft und Arbeit wahrgenommen. Die beiden kantonsübergreifenden Regionalorganisationen³⁵ nehmen in Appenzell Ausserrhoden keine Funktion im Regionalmanagement wahr. Wie alle Akteure können sie aber Projektträger sein. Bei der Erstellung des Umsetzungsprogramms hat der Kanton in der Vergangenheit auch weitere Akteure einbezogen (z.B. Gewerbe- und Industrievereine). Das aktuelle Umsetzungsprogramm (2016-2019) hat der Kanton in eigener Regie erarbeitet, u.a. wegen der kleineren Programmgrösse.

Ansatz top-down: Effizienter Mitteleinsatz, Synergien nutzen

Im einwohner- und flächenmässig kleinen Kanton ist eine zentrale Abwicklung der NRP durch den Kanton die zweckmässigste Umsetzungsform. Für eine andere Aufstellung ist der Kanton schlicht zu klein. Eine Regionalisierung findet auch ausserhalb der NRP nicht statt. Neben einem möglichst effizienten Mitteleinsatz können mit dem gewählten Modell auch Synergien innerhalb der kantonalen Verwaltung genutzt werden (z.B. Standortpromotion, Tourismus, etc.).

Verzicht auf kantonale NRP-Projekte

Seit dem Jahr 2016 verzichtet der Kanton komplett auf die Unterstützung von kantonalen Projekten durch NRP-Mittel. Unterstützt werden nur noch interkantonale NRP-Projekten mit anderen Kantonen im Lead. Grund dafür sind finanzielle Entlastungsmassnahmen des Kantons. Die Unterstützung von (touristischen) Infrastrukturen mittels NRP-Darlehen ist weiterhin möglich.

³⁵ Appenzellerland über dem Bodensee und Region Appenzell AR-St.Gallen-Bodensee.

Appenzell Innerrhoden

Typ	A	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Regionalmanagement beim Kanton, mit Lenkungsgruppe

Der Kanton Appenzell Innerrhoden bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region. Sie deckt den ganzen Kantonsperimeter ab, inkl. der Exklave Oberegg im Appenzeller Vorderland. Das Regionalmanagement wird vom kantonalen Amt für Wirtschaft wahrgenommen. Mit NRP-Mitteln konnte dafür eine zusätzliche Stelle beim Kanton mit einem 50-Prozent-Pensum geschaffen werden. Bei der Initiierung, Prüfung und Begleitung von Projekten wird das Amt von der Lenkungsgruppe Neue Regionalpolitik unterstützt. In ihr ist neben weiteren kantonalen Stellen auch die Privatwirtschaft vertreten: Je mit einem Sitz die Handels- und Industriekammer, der Gewerbeverband, der Verein Appenzellerland Tourismus AI sowie eine Privatperson als freies Mitglied. Auf kantonaler Seite sind es das Amt für Wirtschaft, das Land- und Forstwirtschaftsdepartement und das Bau- und Umweltdepartement. Bis zu einer gewissen finanziellen Schwelle kann die Lenkungsgruppe Projekte auch bewilligen. Bei Anträgen über dieser Schwelle entscheidet die Wirtschaftsförderungskommission, die vom Vorsteher des Volkswirtschaftsdepartements präsiert wird und in welcher die Vorsteher des Erziehungs- und des Finanzdepartements Einsitz haben. Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton.

Ansatz: Einbezug der Privatwirtschaft zur Generierung von Projekten bottom-up

Hauptgrund für die Wahl dieses Modells ist die Grösse des Kantons: Einzig der Kanton Basel-Stadt hat eine kleinere Fläche. Bevölkerungsmässig ist Appenzell Innerrhoden der kleinste Kanton. Bei dieser Ausgangslage war dem Kanton klar: Nur eine zentrale Abwicklung der NRP ist zweckmässig. Ziel dieser Organisation ist es, die Privatwirtschaft bestmöglich einzubeziehen, um eine grössere Nähe zu potenziellen Initianten und eine stärkere Verankerung bei der Zielgruppe zu erlangen. Mit der interdisziplinären Lenkungsgruppe will der Kanton erreichen, dass möglichst viele Projekte bottom-up aus dem Privatsektor initiiert werden. Ideen sollen aus dem Tourismus, aber auch aus dem Gewerbe und der Industrie kommen.

Bern

Typ	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	z.T. Regionalkonferenzen
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Regionalisierungsmodell»: Regionalmanagement durch Regionalkonferenzen

Der Kanton Bern ist für die Umsetzung der NRP in mehrere Regionen unterteilt. Bereits vor Einführung der NRP schuf der Kanton mit der Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit (SARZ) die Möglichkeit, dass Regionen freiwillig³⁶ Regionalkonferenzen (RK) einführen. In den Jahren 2008 bis 2012 entstanden in 3 von 6 funktionalen Räumen solche RK. Sie nehmen heute das Regionalmanagement weitgehend selbständig wahr: Der Kanton ist für die Projektbewilligung zuständig, alle weiteren Aufgaben des Regionalmanagements übernehmen die RK.³⁷ Auf der Projektebene beraten und unterstützen sie mögliche Träger, initiieren, begleiten, arbeiten aktiv mit oder führen eigene Projekt durch. Daneben übernehmen sie auch die Information und Kommunikation der NRP und beteiligen sich massgeblich an der Erstellung des Umsetzungsprogramms. Wo die Regionen nicht über eine RK verfügen³⁸, sind es Planungsregionen (in Vereinsform), die weitgehend bereits vor SARZ bestanden, die das Regionalmanagement wahrnehmen.

Ansatz: Sowohl top-down als auch bottom-up

Wegen seiner Grösse ist der Kanton auf die Zusammenarbeit mit den Regionen angewiesen. Diese sind lokal verankert und stehen den regionalen Akteuren näher als der Kanton. Der Kanton gibt den strategischen Rahmen vor und setzt Schwerpunkte für die Regionen (top-down). Innerhalb dieses Rahmens entwickeln die Regionen eigene regionale Förderprogramme und Strategien (bottom-up). Darin definieren die Regionen auch Massnahmen, die sie als wichtig erachten. Die regionalen Förderprogramme fliessen in Form einer Synthese in das Umsetzungsprogramm ein.

Regionale Entwicklung: Thematische Breite stärkt die Region

Die RK sind gemeinderechtliche Körperschaften mit eigener Rechtspersönlichkeit. Sie nehmen ausserhalb der NRP viele Aufgaben der regionalen Planung und Koordination wahr: Insbesondere die regionale Richtplanung, die Gesamtverkehrs- und Siedlungsplanung sowie regionale Kulturförderung. Auch die Regionen ohne RK sind breit aufgestellt. Mit SARZ wurde die Erstellung von Regionalen Gesamtverkehrs- und Siedlungskonzepten (RGSK) in allen Regionen eingeführt. Mit dem gewählten Modell will der Kanton bei der Umsetzung der NRP

³⁶ Der Einführung einer RK müssen sowohl die Mehrheit der Gemeinden wie auch die Mehrheit der Stimmberechtigten der betreffenden Region zustimmen.

³⁷ Im Falle der RK Bern-Mittelland eine Teilkonferenz, da nicht die gesamte RK zum NRP-Perimeter gehört.

³⁸ Biel/Bienne-Seeland-Jura bernois, Oberaargau und Thun-Oberland-West.

Synergien nutzen. Raum-, Verkehrs-, und Siedlungsplanung sind eng mit Wirtschaftsförderung verknüpft und es ist deshalb sinnvoll, diese aus einer Hand zu erbringen.

Fribourg

Typ	D1	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

Innoreg FR, structure supérieure pour le management régional

Le Canton de Fribourg présente un exemple typique d'une structure supérieure en charge du management régional. La plateforme Innoreg FR assure l'ensemble des tâches de coordination relevant de la mise en œuvre de la NPR au niveau régional. Cette association a été mise en place en 2009 par la conférence des préfets pour l'organisation de la NPR au niveau cantonal. Elle a pour rôle d'initier des projets NPR, en collaboration avec les régions et les acteurs économiques. Innoreg FR collabore en lien étroit avec PromFR, le Service de promotion économique de l'Etat de Fribourg.

«Modèle de régionalisation»: management régional centralisé pour la NPR

Le modèle de régionalisation du Canton de Fribourg a la spécificité d'être centralisé pour les questions afférant à la NPR, tout en laissant aux régions les autres prérogatives de développement régional. Les régions étant représentées au sein d'Innoreg FR, tous les projets NPR sont discutés en commun. Le programme de mise en œuvre est élaboré par PromFR, la communication est assurée par Innoreg FR avec le soutien des régions et de PromFR. Après avoir été discutés et préavisés au sein d'Innoreg FR, les projets sont transmis à PromFR et approuvés par un comité ad-hoc composé de représentants du monde politique et de l'économie.

Approche : plutôt bottom-up

Les raisons du choix de modèle de régionalisation sont d'avoir un organisme central spécialisé dans les questions de NPR plutôt que disperser les ressources et les compétences d'instruction des dossiers NPR dans les régions. Mais malgré la centralisation auprès d'Innoreg FR des tâches afférant à la NPR, de l'instruction et de l'initiation des dossiers, l'approche demeure plutôt bottom-up. Ceci est dû à la présence des régions au sein d'Innoreg FR. Elles sont une force de propositions pour les projets NPR, participent à la discussion sur les projets NPR et donc au préavis transmis à PromFR.

Développement régional : importance des associations régionales

L'existence des associations régionales (associations de communes) demeure importante pour les tâches de développement régional qui ne relèvent pas de la NPR. Leur présence au sein d'Innoreg FR est aussi très riche car elle permet de faire évoluer des projets NPR régionaux vers des projets NPR suprarégionaux. Ces associations régionales existent au nombre de six. Cinq sont comprises dans le périmètre des districts et présidées par les préfets. Une

est intercantonale, la COREB, qui rassemble la Broye fribourgeoise et vaudoise. A cela s'ajoute un cas spécial, à savoir l'Agglomération de Fribourg (Agglo-FR) qui ne couvre pas l'ensemble du territoire du district et n'est pas à proprement parlé une association régionale. Agglo-FR effectue cependant quelques tâches de développement régional à travers son service de promotion économique.

Glarus

Typ	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	Gemeinden
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Regionalisierungsmodell»: Geprägt von Gemeindestrukturreform

Der Kanton Glarus hat praktisch zeitgleich mit der Einführung der NRP eine Reform der Gemeindestruktur vollzogen. Aus 25 Gemeinden wurden drei: Glarus Nord, Glarus (Mitte) und Glarus Süd. Ihre Perimeter entsprechen jeweils einem funktionalen Raum. Der Süden als Freizeit- und Tourismusraum, die Mitte als Dienstleistungsstandort und der Norden als Industriestandort. Diese Regionalisierung bot sich somit auch für die Umsetzung der NRP an. Das Regionalmanagement im Sinne einer Erstanlaufstelle nehmen die Gemeinden wahr. In Glarus Nord und Süd ist dafür jeweils eine Stabstelle bei der Gemeinde zuständig. In der Gemeinde Glarus ist es der Verein «Glarus Service», der als lokaler Standortförderpartner mit dieser Aufgabe betraut ist. Nach einer Erstberatung werden potenzielle Initianten an den Kanton weitergeleitet. Die Gemeinden können auch Projekte begleiten (i.S.v. Coaching) oder eigene initiieren. Alle übrigen Aufgaben des Regionalmanagements übernimmt der Kanton (Information und Kommunikation, Monitoring und Reporting, Projektbeurteilung und Entscheidung). Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton, die Gemeinden werden aber einbezogen.

Ansatz: Führung beim Kanton, pragmatische Zusammenarbeit mit den Gemeinden

Hauptgrund für die Wahl dieses Ansatzes war die Gemeindestrukturreform, mit der bereits funktionale Räume geschaffen wurden. Ein weiteres Kriterium ist die Grösse. Im überschaubaren Kanton Glarus schien eine zentrale Abwicklung der NRP zweckmässig. Der regelmässige Austausch und die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Kanton und Gemeinden ermöglicht eine pragmatische und flexible Umsetzung.

Regionale Entwicklung: In Bezug auf die NRP fokussiert

Als politische Gemeinden nehmen die drei Regionen ein breites Aufgabenspektrum in vielen Themenbereichen wahr. Die auf Gemeindeebene zuständigen Stellen für das Regionalmanagement weisen aber eine thematische Spezialisierung auf. Sie sind v.a. in den Bereichen Wirtschaftsförderung, Standortentwicklung und vereinzelt im Tourismus tätig.

Graubünden

Typ	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

Strukturen im Umbruch: Gebietsreform

In den Jahren 2012 und 2014 hat das Bündner Stimmvolk der Gebietsreform zugestimmt. Im Zuge dieser Reform lösten 11 neue Regionen die bisherigen 11 Bezirke, 14 Regionalverbände und 39 Kreise ab. Seit 2016 sind diese Regionen operativ tätig. Das Führungsgremium einer Region ist die Präsidentenkonferenz, bestehend aus den Gemeindepräsidenten.

Richtplanung als «Muss-Aufgabe», aber regionale Entwicklung als «Kann-Aufgabe»

Die NRP ist nur ein Teil des breiten Leistungsspektrums der Regionen. Es gibt eine Reihe von obligatorischen Aufgaben, die Kanton und Gemeinden verbindlich an Regionen delegiert haben («Muss-Aufgaben»). Darunter fällt bspw. die Raumplanung (regionale Richtplanung). Dagegen ist die Wirtschaftsförderung bzw. Regionalentwicklung freiwillig von der Region wahrzunehmen («Kann-Aufgabe»). Konkret bedeutet dies, dass die Gemeinden der Region per Leistungsauftrag die Aufgaben der Regionalentwicklung übertragen können, aber diese auch alleine wahrnehmen können. Die Regionen und das AWT streben bei der sich in Arbeit befindenden Weiterentwicklung des Regionalmanagements und der Umsetzung der regionalen Standortentwicklungsstrategien eine stärkere, gemeindeübergreifende Verbindlichkeit (Behördenverbindlichkeit) an.

«Regionalisierungsmodell»: Administrative Regionen vs. Funktionale (Wirtschafts-) Räume

Im Rahmen des Prozesses «Agenda 2030 Graubünden» zur Erarbeitung des laufenden Umsetzungsprogramms haben die Regionen in 7 funktionalen Räumen regionale Standortentwicklungsstrategien (SES) erarbeitet. Die SES dienen der längerfristigen Planung und Prioritätensetzung und werden vom Kanton für bestimmte Förderinstrumente eingefordert.

Für die Umsetzung der NRP war ursprünglich eine Unterteilung des Kantons in 6 funktionale Räume vorgesehen, davon decken sich 3 mit einer politischen Region³⁹. Wo funktionale Räume aus mehreren politischen Regionen bestehen, übernimmt in der Regel eine Region den Lead.⁴⁰ Mit der Gebietsreform wurden die politischen Regionen im Gesetz verankert. Aus ihrer Sicht wäre auch für die NRP eine Unterteilung entlang der politischen Regionen wünschenswert, da sie sich auch als Wirtschaftsregionen verstehen. U.a. wegen dieser unter-

³⁹ Die Regionen Prättigau/Davos, Engiadina Bassa/Val Müstair und Surselva bilden je einen funktionalen Raum.

⁴⁰ So umgesetzt wurde dies bspw. im Raum Maloja/Bernina, mit Maloja im Lead.

schiedlichen Ansichten konnte das geplante Regionalisierungsmodell nicht vollständig realisiert werden.⁴¹

Bezüglich Aufgabenteilung in der NRP sind die Regionen zuständig für das Regionalmanagement (Information, Kommunikation und Projektgenerierung vor Ort), der Kanton für die Projektbewilligung. Bei übergeordneten Themen, die den Kanton betreffen, koordiniert das kantonale Amt für Wirtschaft und Tourismus (AWT) die Akteure bereits früher im Projekteingabeprozess. Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton unter Einbezug der Regionen.

⁴¹ Bisher nicht realisiert ist der funktionale Raum Nordbünden mit den Regionen Landquart, Imboden und Plessur. Auch die Region Moesa ist keinem funktionalen Raum angeschlossen. Geplant war die Zusammenlegung mit Mittelbünden, dies erwies sich aufgrund der topografischen Lage aber als nicht zweckmässig.

Jura

Typ	A	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Modèle de régionalisation»: région NPR unique

Toutes les tâches de management régional, et donc celles relevant de la NPR, sont de la compétence du Service cantonal de l'économie. Une seule exception concerne les projets LIM encore en cours. Ceux-ci sont encore suivis par l'ancien manager régional dans le cadre d'un mandat externe.

Les raisons de ce choix de modèle de régionalisation sont premièrement liées à la petitesse du territoire jurassien, et deuxièmement à la volonté de n'avoir qu'une seule structure. Ceci permet d'optimiser les ressources en personnel et financement, ainsi que de simplifier le contact avec les entreprises avec un point d'entrée unique.

Approche: guichet unique et coordination transversale

La mise en place d'un guichet unique et le regroupement en une même structure la NPR et le reste de la promotion économique permettent de mieux coordonner le management régional avec les autres outils de promotion économique et de trouver les meilleures solutions pour les entreprises. L'ensemble des activités NPR est centralisé auprès du guichet unique qui met également en place le Programme de mise en œuvre et approuve les projets.

En plus du guichet unique, un groupe de pilotage interdépartemental a été mis en place et permet de coordonner la NPR entre les différentes politiques sectorielles. Ce groupe de pilotage prévoit les projets NPR.

Le système du guichet est en phase de test, un premier bilan devra être établi et peut-être que certains ajustements seront faits.

Centres de compétences externes

Le guichet unique s'appuie sur trois centres de compétences mis sur pied par le Canton et financés par la NPR. Ces centres sont spécialisés dans l'innovation touristique, l'innovation technologique et l'énergie. Leur rôle est d'offrir du coaching gratuit aux entreprises ainsi que conseiller le guichet unique dans certains cas. A l'avenir il sera peut-être pertinent de les rassembler en une seule entité.

Luzern

Typ	C3	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert	✓	Inkl. Tourismus

«Regionalisierungsmodell» mit vier Regionen und Luzern Tourismus

Der Kanton Luzern wird für die Umsetzung der NRP in mehrere Regionen unterteilt. Heute gibt es vier Regionale Entwicklungsträger (RET), die das Regionalmanagement in der NRP in ihrem Perimeter⁴² wahrnehmen. Zwei davon haben erst mit dem aktuellen Umsetzungsprogramm (2016-2019) eine Rolle in der NRP übernommen. Gleichzeitig ist mit der Luzern Tourismus AG (LTAG) eine fünfte Organisation dazugestossen. Für touristische Projekte liegt das Regionalmanagement neu bei ihr. Die fünf Organisationen sind als Erstanlaufstellen zuständig für das Initiieren und Begleiten von NRP-Projekten. Seltener sind sie auch in der Projektleitung aktiv (z.B. LTAG). Der Kanton beurteilt und bewilligt Projekte. Zur Beurteilung können die Organisationen Stellung nehmen. Bei der Erstellung des Umsetzungsprogramms ist der Kanton klar im Lead, die Regionen sowie weitere Akteure werden in zweckmässiger Form einbezogen. Die Information und Kommunikation der NRP geschieht im Verbund mit dem Kanton.

Die Hauptgründe für die Wahl dieses Modells liegen in der lokalen Verankerung und Vernetzung der RET sowie dem effizienten Ressourceneinsatz (dezentral in den Regionen). Mit der LTAG soll mehr touristisches Knowhow eingebracht werden.

Ansatz: Programm top-down, aber Projekte stark bottom-up

Auf Programmebene macht der Kanton zwar klare strategische Vorgaben. Konkrete Projekte werden dabei aber nicht definiert. Hier spielen die RET eine entscheidende Rolle. Das Programm lässt den RET bewusst Spielraum, um bottom-up Projekte zu lancieren.

Regionale Entwicklung: Breite Aufgabenpalette aus kantonalem Richtplan

Die RET nehmen neben der NRP weitere Aufgaben wahr. Viele dieser Aufgaben ergeben sich aus dem kantonalen Richtplan (z.B. Raumplanung, Arbeitszonenmanagement, etc.). Für deren Umsetzung erarbeiten die RET regionale Richtpläne und Konzepte. Vom Kanton wurde ihnen zudem die Verwaltung regionaler Fonds zur Kulturförderung delegiert. Im laufenden Umsetzungsprogramm hat der Kanton an zwei RET einen Auftrag zur Erarbeitung von sogenannten endogenen Strategien erteilt. Mit diesen sollen die RET Schwerpunkte und Prioritäten setzen.

Die LTAG ist der primäre Leistungspartner für den Kanton im Tourismusmarketing. Ihre Hauptaufgabe besteht in der Führung des Destinationsmanagements für den ganzen Kanton

⁴² Bei den Regionalorganisationen deckt sich der Perimeter nicht immer mit den Kantonsgrenzen. So sind auch Gemeinden der Nachbarkantone Mitglied von Luzerner Regionalorganisationen respektive Luzerner Gemeinden Mitglied von ausserkantonalen Organisationen. Solche Schnittstellen ergeben sich zu den Kantonen Nidwalden, Schwyz und Aargau. Die Kantone stehen in regem Austausch, die betroffenen Gemeinden sind je nach Projekt beim Umsetzungsprogramm des jeweils zuständigen Kantons mit dabei.

sowie die Erlebnisregion Luzern-Vierwaldstädtersee. Für diese Aufgabe stehen aus der kantonalen Tourismusförderung jährlich rund 2.5 Mio. CHF zur Verfügung. In diesem Sinne stellt die NRP für die LTAG eine untergeordnete Aufgabe dar.

Neuchâtel

Typ	A	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Modèle de régionalisation»: région NPR unique

Lors du premier programme (PMO), les régions étaient coordonnées par le Réseau Urbain Neuchâtelois (RUN) qui gérait la mise en œuvre du programme. Après un premier programme, le financement du RUN par l'Etat s'est arrêté et les tâches relevant de la NPR ont été entièrement attribuées au Service de l'économie. L'entier du territoire cantonal représente une unique région NPR. Ce dernier élabore le PMO et le met en œuvre. Aucun montant NPR n'est alloué au management régional, 98% des fonds sont destinés aux projets et une petite partie est utilisée pour la promotion. Il existe encore une notion de régions pour des questions d'aménagement du territoire, mais sans aucune forme institutionnelle. Elles sont représentées par le RUN, qui est financé par les communes.

Ce choix était avant tout politique. Le Conseil d'Etat a affirmé la volonté d'avoir « un canton, une région ».

Approche: choix du meilleur instrument

La NPR est vu par le Canton comme un outil de soutien à l'économie et au tourisme. Le Service de l'économie est en contact avec tous les projets à caractère économique et s'occupe de la coordination des acteurs touristiques au niveau stratégique. Il gère également les outils de soutien à l'innovation comme platinn. Dans ce cadre, le Service de l'économie essaie toujours de choisir l'outil le plus adéquat pour chaque projet.

Développement régional unifié

Avec le modèle choisi le Canton constate une unicité dans la politique régionale, une bonne égalité de traitement et un lien fort avec le développement économique et touristique. Ils ont cependant perdu un peu de proximité avec une certaine typologie d'acteurs.

Nidwalden

Typ	B	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Management durch einen Regionalentwicklungsverband

Der Kanton Nidwalden bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region. Der NRP-Perimeter umfasst alle Gemeinden des Kantons Nidwalden sowie die Gemeinde Engelberg des Kantons Obwalden. Das Regionalmanagement übernimmt der Regionalentwicklungsverband (REV) Nidwalden und Engelberg. Als erste Anlaufstelle berät er Interessierte, begleitet und beurteilt NRP-Projekte. Über die Projektvergabe entscheidet der Kanton, er arbeitet dabei aber stark mit dem REV zusammen.

Für dieses Modell hat sich der Kanton primär entschieden, weil damit eine möglichst breite Abstützung und Akzeptanz in der Bevölkerung erreicht wird. Die Gemeinden werden über ihre Mitgliedschaft im REV abgeholt. Insbesondere kann mit dem REV auch die Gemeinde Engelberg des Kantons Obwalden miteinbezogen werden.

Ansatz: Initiative soll von Privaten kommen

Bezüglich Generierung von Projektideen vertritt der Kanton eine klare Grundhaltung: Die Initiative soll aus dem Privatsektor kommen. Eine aktive Suche nach Projekten von Seiten REV oder Kanton findet nicht statt. Die Unterstützungsmöglichkeiten im Rahmen der NRP werden aufgezeigt – wollen Private davon profitieren, liegt es an ihnen, aktiv zu werden und die Initiative für ein Projekt zu ergreifen.

Regionale Entwicklung: Federführung bei Kanton – Region wird einbezogen

Die NRP steht beim REV klar im Fokus, weitere Sektoren werden nicht per se bearbeitet. Für die Entwicklung von Strategien liegt die Zuständigkeit klar beim Kanton (z.B. RES, regionale Richtpläne, etc.). Bei der Erstellung der Umsetzungsprogramme wird der REV aber einbezogen. Kanton und REV arbeiten grundsätzlich stark zusammen (z.B. reger Austausch bei Projektgesuchen, gemeinsame Information und Kommunikation der NRP).

Obwalden

Typ	B	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Management durch einen Regionalentwicklungsverband

Der Kanton Obwalden bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region. Der NRP-Perimeter umfasst alle Gemeinden des Kantons Obwalden, bis auf die Gemeinde Engelberg.⁴³ Für diese 6 der insgesamt 7 Obwaldner Gemeinden übernimmt der Regionalentwicklungsverband (REV) Sarneraatal das Regionalmanagement. Als primäre Anlaufstelle initiiert, begleitet und beurteilt er NRP-Projekte und gibt Empfehlungen zuhanden des Kantons ab. Der Kanton fällt den definitiven Entscheid über die Projektvergabe unter Berücksichtigung der Empfehlungen des REV.

Das gewählte Modell ist zum einen historisch bedingt. Die heutigen Strukturen gab es bereits zu Zeiten des IHG. Mit dem Wechsel zur NRP gab es kaum Änderungen. Zum anderen war der Einbezug der Bedürfnisse der Gemeinden über die beiden REV (Sarneraatal bzw. Nidwalden und Engelberg) ein wichtiger Grund.

Ansatz: Kanton auf Strategieebene, REV konzentriert sich auf Projekte

Der Kanton übernimmt die strategische Führung und Kontrolle der Umsetzung (Controlling, Monitoring, Reporting, etc.). Damit soll der REV von administrativen Aufgaben entlastet werden und sich auf die Projektebene konzentrieren können (Generierung von Ideen, Initiierung, Begleitung, etc.). Auch bei der Erarbeitung des Umsetzungsprogramms ist der Kanton federführend. Der REV wird aber jeweils mit einem Workshop einbezogen.

Regionale Entwicklung: REV mit Fokussierung auf die NRP

Der REV beschäftigt sich hauptsächlich mit der Umsetzung der NRP, in weiteren Sektoren ist er nur am Rande aktiv. Für die Entwicklung von Strategien ist der Kanton zuständig. Der REV gibt vereinzelt Stellungnahmen ab (z.B. in der Raumplanung oder Energieversorgung).

⁴³ Engelberg wird durch den Nachbarkanton Nidwalden abgedeckt, da dies dem funktionalen Raum besser entspricht. Das Regionalmanagement für Engelberg nimmt der REV Nidwalden und Engelberg wahr. Der Kanton Obwalden unterhält dazu eine separate Leistungsvereinbarung mit dem REV und beteiligt sich mit Beiträgen.

Schaffhausen

Typ	B	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert	
		Unterteilung des Kantons		Zielgruppenorientiert	

«Regionalisierungsmodell»: Mandat an externe Geschäftsstelle

Der Kanton Schaffhausen bildet für die Umsetzung der NRP eine einzige Region. Die Verantwortung für das Regionalmanagement liegt beim Kanton. Gemäss Gesetz zur Förderung der Regional- und Standortentwicklung führt der Kanton eine Geschäftsstelle, einerseits als Anlauf-, Informations- und Beratungsorgan, andererseits zur Überwachung und Kontrolle.⁴⁴ Die Aufgaben der Anlauf-, Informations- und Beratungsstelle kann der Kanton mit einem Leistungsauftrag an Dritte delegieren.⁴⁵ Der Kanton Schaffhausen hat diese Aufgaben der externen Geschäftsstelle Regional- und Standortentwicklung (RSE GS) übertragen, die von der privaten Generis AG geführt wird. Die RSE GS informiert über die Möglichkeiten des Förderinstruments NRP und nimmt Projektideen entgegen. Sie berät potenzielle Initianten und gibt bei Projektanträgen Empfehlungen zuhanden des Kantons ab. Die übrigen Aufgaben der im Gesetz vorgesehenen Geschäftsstelle (Überwachung, Kontrolle, etc.) übernimmt der Kanton. Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton unter Mitwirkung der RSE GS. Über eine Projektvergabe entscheidet immer der Regierungsrat.

Für dieses Modell hat sich der Kanton primär entschieden, weil damit Synergien genutzt werden können und eine bessere Einbindung in die kantonale Gesamtentwicklungsstrategie erreicht wird. Entsprechend ist auch die Wirtschaftsförderung gleich wie die Regional- und Standortentwicklung organisiert, ebenfalls mit einer externen Geschäftsstelle bei der Generis AG.

Ansatz top-down: Ideen über Geschäftsstelle, aber früher Einbezug des Kantons

Die RSE GS ist zwar Erstanlaufstelle für Projektideen und zuständig für die Initiierung von Projekten. Nimmt eine Idee Form an, so wird der Kanton aber früh einbezogen. In die Überarbeitung der Projektideen ist der Kanton bereits stark involviert.

Regionale Entwicklung: Enge Verknüpfung mit Wirtschaftsförderung

Die vom Kanton mandatierte RSE GS übernimmt ausserhalb der NRP auch für die von Bund und Kanton geförderten Projekte zur regionalen Entwicklung (PRE) die Funktion einer Anlaufstelle. Daneben hat sie durch die enge Verknüpfung mit der Geschäftsstelle Wirtschafts-

⁴⁴ Der Kanton führt gem. Art. 11 Abs. 1 eine Geschäftsstelle a) als Anlauf-, Informations- und Beratungsorgan zwischen Verwaltung und Leistungsempfängern; b) zur Administration und Überwachung der Realisierung der geförderten Projekte und Programme sowie zur Kontrolle der Einhaltung der Leistungsvereinbarungen.

⁴⁵ Gem. Art. 11 Abs. 2 können nur die Aufgaben gem. Abs. 1 lit. a) an Dritte übertragen werden. Nicht delegiert werden können die Aufgaben der Administration, Überwachung und Kontrolle gem. lit. b). Dafür ist der Kanton zuständig.

förderung Einblick in interdisziplinäre Arbeitsgruppen, bspw. in der Raumplanung, jedoch ohne aktive Mitwirkung.

Schwyz

Typ	D2	Externe Koordinationsstelle für RM	✓	Regionalisiert		
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert	✓	Inkl. Industrie, Tourismus

«Regionalisierungsmodell»: Ein Kompetenzzentrum für Regionalmanagement

Im Kanton Schwyz gibt es zwei Regionalentwicklungsverbände (REV), in denen die Gemeinden vertreten sind. Der REV Rigi-Mythen deckt den inneren Kantonsteil⁴⁶ ab, der REV Einsiedeln-March den äusseren.⁴⁷ Für die Umsetzung der NRP orientiert sich der Kanton jedoch nicht an geografischen Perimetern, sondern an Zielgruppen. Neben den Gemeinden sind dies touristische Leistungsträger und KMU-Betriebe. Sie werden in der NRP vertreten durch den Verein Schwyz Tourismus bzw. das Technologiezentrum Schwyz (TZS). Alle vier Organisationen – die zwei REV, der Tourismusverein und das TZS – bilden gemeinsam die Organisation «GenialRegional». Sie ist als Kompetenzzentrum zuständig für das Regionalmanagement auf dem gesamten Kantonsperimeter.⁴⁸ Der Lenkungsausschuss, in dem auch der Kanton Einsitz nimmt, diskutiert und koordiniert Projektideen. Er prüft Synergien, stimmt Projekte aufeinander ab und entscheidet, welcher Träger am besten den Lead übernimmt. Sind alle vier Organisationen einverstanden, so wird ein Antrag zuhanden des Kantons gestellt, der den abschliessenden Entscheid fällt. Projekte können auf allen Ebenen initiiert werden: Vom Kanton, den vier Organisationen, oder weiteren regionalen Akteuren. Die vier Organisationen beraten und begleiten Initianten, wirken in Projekten mit oder führen eigene Projekte durch. Sie werden auch bei der Erarbeitung des Umsetzungsprogramms stark einbezogen. Die Information und Kommunikation der NRP nehmen Kanton und «GenialRegional» gemeinsam wahr.

Ansatz: Ressourcen bündeln, Synergien nutzen und unnötigen Wettbewerb vermeiden

Für dieses Modell hat sich der Kanton entschieden, weil es einerseits die zielgruppenspezifische Umsetzung der NRP ermöglicht. Andererseits sollen damit auch die Ressourcen und das Knowhow der beteiligten Organisationen gebündelt werden. Statt konkurrenzierende Projekte zu lancieren, sollen Ideen von Anfang an koordiniert werden. Der Kanton wird früh in die Projektentwicklung einbezogen. So können die Mittel möglichst effizient eingesetzt und unnötiger Wettbewerb vermieden werden.

⁴⁶ Zusätzlich zu den drei Bezirken Gersau, Küssnacht und Schwyz sind auch die drei Luzerner Gemeinden Greppe, Vitznau und Weggis Mitglied im REV.

⁴⁷ Ohne den Bezirk Höfe, der nicht zum NRP-Perimeter gehört.

⁴⁸ Kanton Schwyz inkl. der drei Luzerner Gemeinden.

Regionale Entwicklung: Zielgruppenspezifische Entwicklungsstrategien

Die Trägerorganisationen von «GenialRegional» erarbeiten auch regionale Strategien, wobei auch hier der Fokus stärker auf der Zielgruppe als auf dem Perimeter liegt. Im Rahmen der NRP hat der Kanton bspw. mit Schwyz Tourismus eine regionale Tourismusstrategie erarbeitet. Die REV befassen sich hauptsächlich mit der Standortentwicklung und wirken bei der Umsetzung der Entwicklungsschwerpunkte aus der Raumplanungsstrategie mit.

St. Gallen

Typ	C3	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert	✓	Inkl. Tourismus

«Regionalisierungsmodell»: Neben Regionen auch Tourismusdestinationen

Im Kanton St. Gallen gibt es sowohl Regionen als auch Tourismusdestinationen, die bei der Umsetzung der NRP mitwirken. Mit dem aktuellen Umsetzungsprogramm (2016-2019) gehört neu das gesamte Kantonsgebiet zum Förderperimeter. Seither nimmt auch der Kanton eine aktivere Rolle ein. Ziel ist eine bessere Koordination und Einbindung in gesamtkantonale Strategien. Der Kanton führt in strategischen Fragen (Umsetzungsprogramm, Information und Kommunikation). Das Regionalmanagement im Sinne der Projektgenerierung (Initiieren, Umsetzen, Begleiten) wird gemeinsam mit den Regionen und Tourismusdestinationen wahrgenommen: Je nach Projekt können Kanton, Regionalorganisationen oder Tourismusdestinationen Erstanlaufstelle oder Initianten sein. Den Entscheid zur Bewilligung fällt der Kanton. Derzeit wird ein Ausbau der Entscheid-Kompetenzen bei den Tourismusdestinationen geprüft.

Ansatz: Früher Einbezug des Kantons – Fokus auf Miteinander

Grundsätzlich verfolgt der Kanton einen Bottom-up-Ansatz. Die Regionalorganisationen und Tourismusdestinationen stellen ein wichtiges Bindeglied zwischen Kanton und regionalen Akteuren sowie touristischen Leistungserbringern dar. Der Kanton kann dagegen Kompetenzen aus anderen Sektoralpolitiken (z.B. Standortförderung, -Promotion) einbringen. Deshalb wird viel Wert gelegt auf eine gemeinsame Erarbeitung von Projektanträgen und einen engen Einbezug des Kantons bei der Umsetzung. Der Kanton kann so Projekte aktiv mitgestalten und stellt die Koordination mit anderen, kantonsübergreifenden Strategien sicher.

Regionale Entwicklung: Unterschiedliche Leistungspalette der Organisationen

Ausserhalb der NRP übernehmen alle Regionen bei der Richtplanung weitere Aufgaben, die der Kanton delegiert. Je nach Region kommen auch Aufgaben im Bereich der Wirtschaftsförderung, des Standortmarketings oder bei der Erarbeitung von räumlichen Tourismusedwicklungskonzepten hinzu.

Tessin

Typ	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Modèle de régionalisation»: quatre organisations régionales

Le canton du Tessin comprend quatre régions qui couvrent l'ensemble du territoire cantonal et s'articulent autour des quatre principales agglomérations du Tessin. On distingue au sein des régions les organes stratégiques, composés des communes et des bourgeoisies, des organes opérationnels, agence régionales, qui ont un contrat de prestations avec le Canton pour la mise en œuvre de la NPR. Cette organisation, notamment spatiale, a été décidée pour se mettre en accord avec les pôles urbains et couvrir l'ensemble du territoire (ce qui n'était pas le cas avant la NPR).

L'élaboration du programme de mise en œuvre incombe au Canton mais il est discuté au sein d'un groupe stratégique composé de trois Conseillers d'Etat, des quatre présidents de régions et de représentants de l'économie et du tourisme. Le Canton s'occupe également de rechercher et gérer les projets stratégiques. Les agences régionales s'occupent de la communication sur la NPR, ainsi que de la recherche et l'initiation de projets NPR régionaux. Le Canton approuve les projets régionaux sur préavis des agences régionales. Concernant l'approbation des projets stratégiques cantonaux, une commission consultative composée des régions décide.

Outre les quatre organisations régionales, le passage à la NPR a aussi vu naître quatre organisations touristiques. Si l'action des organisations régionales s'adresse principalement à la population locale, celle des organisations touristiques vise les visiteurs potentiels provenant de l'extérieur. Les deux types d'organisations sont par conséquent complémentaires et coordonnent également leurs actions.

Approche: plutôt top-down

Les règles du jeu sont clairement établies par le Canton à travers le programme de mise en œuvre et les conventions de prestations et doivent être suivies. Cependant la politique de développement régional se veut participative et doit impliquer les régions tout comme les organisations économiques et touristiques ou encore la fondation Agire en ce qui concerne l'innovation.

Stratégies de développement régional des organismes régionaux

Le Canton n'exige aucune stratégie de développement régional de la part des organismes régionaux. Ils le font sur base volontaire et sans financement cantonal ou fédéral. Ceci ne concerne pas les zones à faible potentiel, qui font l'objet de stratégies spécifiques dans le cadre d'un programme de soutien NPR en coordination entre le Canton et la Confédération.

Les agences régionales couvrent une large palette de prestations (initiation, évaluation, accompagnement, participations et conduite) en ce qui concerne les projets NPR. Elles revêtent un rôle très important du fait de leur proximité avec les porteurs de projets.

Thurgau

Typ	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Regionalisierungsmodell»: Historisch gewachsene Regionen

Im Kanton Thurgau gibt es sechs historisch gewachsene Regionalplanungsgruppen (RPG), die als Gemeindevereine organisiert sind. Sie übernehmen auch bei der Umsetzung der NRP gewisse Funktionen des Regionalmanagements. Als Ansprechpartner vor Ort nehmen sie Ideen entgegen, unterstützen bei Gesuchen, begleiten, initiieren oder leiten NRP-Projekte. Der Kanton kann ebenfalls Projekte initiieren. Bei der Projektbewilligung geben die RPG Empfehlungen zuhanden des Kantons ab oder stellen Antrag. Der Kanton entscheidet anschliessend darüber. Das Umsetzungsprogramm erarbeitet der Kanton u.a. unter Einbezug der RPG.

Ansatz bottom-up: Flexible partnerschaftliche Zusammenarbeit mit wenig Vorgaben

Im Thurgau wird die Gemeindeautonomie hochgehalten. Der Kanton ist in der NRP grundsätzlich zurückhaltend und macht den RPG bewusst wenig Vorgaben. Wie aktiv eine Region Projekte initiiert, begleitet, umsetzt, etc. ist abhängig vom Willen der Gemeinden, die in den RPG vertreten sind. Mit der NRP steht ihnen ein Instrument zur Verfügung, mit dem sie eigene Ideen entwickeln können. Dies kann auch gemeinsam mit dem Kanton geschehen. Er wird in der Regel früh in die Projektentwicklung einbezogen. Nimmt der Kanton Interessen oder Bedürfnisse aus Regionen wahr, kann er auch mal auf eine Region zugehen, um Möglichkeiten für ein Projekt auszuloten. Die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Regionen ist nicht institutionalisiert. Sie basiert auf einem partnerschaftlichen Verhältnis, bei dem je nach Bedürfnis eine engere oder weniger enge Begleitung durch den Kanton erfolgt. Die RPG haben die Möglichkeit, mit dem Kanton eine Leistungsvereinbarung abzuschliessen. Diese ermöglicht eine proaktive Rolle in der Projektentwicklung sowie Engagement in weiteren Aktivitäten (z.B. Moderation/Kommunikation, regionale Vernetzung).

Regionale Entwicklung: Breites und heterogenes Leistungsspektrum

Die Aktivitäten der RPG sind breit gefächert. Sie reichen von der Raumplanung über Tourismus, Kultur und Freizeit bis hin zur Energieversorgung, öffentlichen Sicherheit und Sozialpolitik. In welchen Bereichen die RPG aktiv sind, ist je nach Region unterschiedlich. Die RPG können regionale Richtpläne erstellen. Zum Teil erarbeiten sie auch weitere Strategien (z.B. RES), die u.U. auch vom Kanton im Rahmen der NRP unterstützt werden (z.B. Wirtschaftsentwicklungsstrategie).

Uri

Typ	C2	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert		
		Unterteilung des Kantons	(✓)	Zielgruppenorientiert	✓	Mandatierte Partner

«Regionalisierungsmodell»: Zentrales Management mit mandatierten Partnern

Im Kanton Uri ist das ganze Kantonsgebiet eine NRP-Region. Verantwortlich für das Regionalmanagement ist die kantonale Fachstelle NRP. Sie deckt die gesamte Aufgabenpalette des Regionalmanagements ab. Für einzelne Aufgaben, die eine spezifische Zielgruppe betreffen, vergibt der Kanton aber auch Mandate an Partner. So ist aktuell je eine Person beim Urner Gemeindeverband und bei der IG Tourismus Uri mandatiert. Für ihre jeweilige Zielgruppe sind sie Ansprechpartner für NRP-Projektideen. Sie beraten, unterstützen, initiieren und koordinieren bei der Projektentwicklung und sind für die Information und Kommunikation der NRP zuständig. Für die übrigen Projektträger übernimmt die kantonale Fachstelle diese Aufgaben. Der Kanton erarbeitet das Umsetzungsprogramm, prüft Projektanträge und entscheidet über die Vergabe.

Ansatz: Effizienter Einbezug der Zielgruppen über bestehende Strukturen

Mit der Einführung der NRP wurde der Regionalentwicklungsverband Uri aufgelöst. Er war bis dahin mit dem Regionalmanagement betraut. Seine Aufgaben bestanden vor allem aus der Vertretung in verschiedenen Gremien. Aufgrund der Strukturen und Ressourcen war er für die Umsetzung der NRP nicht geeignet.

Im kleinräumigen Kanton Uri sind die Wege kurz. Die Schaffung einer zusätzlichen Organisation eigens für die Umsetzung der NRP schien dem Kanton nicht zweckmässig. Stattdessen hat man sich entschieden, die Kompetenzen überwiegend beim Kanton zu lassen und die Zielgruppen über bestehende Strukturen einzubinden. Mit der Nutzung vorhandener Netzwerke können insbesondere die Bedürfnisse der Gemeinden besser aufgenommen werden. Zudem wird eine stärkere Verankerung des Regionalmanagements bei der Zielgruppe erreicht.

Valais

Typ	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Modèle de régionalisation»: deux régions

Le Canton du Valais, lors du passage à la NPR, est passé d'un modèle à neuf régions à un modèle à trois régions, puis deux depuis 2007. La raison de ce choix était notamment qu'avec la NPR il n'y avait plus besoin d'être si proche des communes et il y avait une volonté du Canton de ne surtout pas ajouter de couche institutionnelle. Une région comprend le territoire du Haut-Valais et est constituée en SA. L'autre région comprend le territoire du Valais-romand et est constituée en association avec un comité composé des préfets des districts ainsi que certains présidents de communes. Ce sont les régions qui sont en charge du management régional et donc, de chercher et initier des projets. Elles fournissent également un préavis lors de la transmission des projets au Canton pour approbation.

Approche: top-down

Le programme de mise en œuvre est établi par le Canton mais les régions sont impliquées et leurs programmes régionaux sont pris en compte. Mais de manière générale, le Canton fixe des règles strictes, les régions fonctionnent sur mandat de prestations et doivent fournir un rapport annuel. De plus, le Canton exige des régions qu'elles produisent un programme quadriennal de développement régional.

Niveau de prestations et potentiel de développement

Dans leur tâche de management régional, outre la promotion économique et le tourisme, les régions ont pu être amenées à s'occuper de parcs, de la gestion des déchets (notamment lors de la mise en œuvre de la taxe au sac), et sont impliquées dans la politique des agglomérations.

Concernant les projets, le Valais se trouve en dessous du niveau optimal en termes d'allocation des moyens. Ceci est notamment dû au fait que trop souvent, les porteurs de projets ne parviennent pas à trouver le financement privé nécessaire à la réalisation du projet. Il y a donc encore un potentiel de développement en ce qui concerne les projets NPR.

Vaud

Typ	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	✓	Zielgruppenorientiert		

«Modèle de régionalisation»: compétences aux régions

Le Canton de Vaud, pour la mise en œuvre de la NPR, est organisé en dix associations régionales (dont une, COREB VD-FR, est intercantonale, et une autre, Lausanne région, n'est pas une région NPR). Elles sont toutes de droit privé, sauf une qui est de droit public. Les associations sont réunies au sein de la CODEV (Coordination du développement économique vaudois) qui est avant tout une plateforme d'échange mais n'assume aucune fonction de management régional.

Une des spécificités du Canton de Vaud est que la NPR est intimement liée à la politique cantonale d'appui au développement économique (PADE) et n'en est qu'un instrument financier parmi d'autres. Le Canton établit le programme de mise en œuvre et approuve les projets NPR sur préavis des régions et s'occupe du contrôle des régions. L'initiation et la recherche de projets ainsi que le coaching se fait par les associations régionales.

Approche: plutôt top-down

L'échelon régional n'existant pas de manière institutionnelle, le Canton a un rôle fort dans la politique régionale. Les associations régionales sont soumises à des conventions de prestations fixées par le Canton. La LADE (loi d'appui au développement économique) implique que pour obtenir des soutiens du Canton, un organisme de développement économique régional doit formellement exister. Le Canton n'a donc pas imposé la formation des régions mais elles ont découlé de la LADE. Il y a dans ce sens plutôt une perception top-down.

Stratégies de développement régional par les associations régionales

Le Canton de Vaud, dans sa politique régionale, se focalise sur les questions d'économie et de tourisme. Il conclut pour ce faire des conventions de prestations avec les organisations de développement régional, identiques pour toutes les régions. En outre, les organisations doivent établir des stratégies de développement régional dans lesquelles elles sont libres de traiter également d'autres thèmes que l'économie et le tourisme, p.ex. l'aménagement du territoire.

Le Canton exige une stratégie de développement régional de la part des régions. Depuis peu, le Canton finance (hors NPR) des prestations de coaching pour l'élaboration des stratégies dans l'objectif que ces dernières s'améliorent.

Zürich

Typ	C1	Externe Koordinationsstelle für RM		Regionalisiert	✓	
		Unterteilung des Kantons	(✓)	Zielgruppenorientiert		Aktuell erst ein RM

«Regionalisierungsmodell»: Region mit weitgehenden Kompetenzen

Der Grossteil des Zürcher Kantonsgebiets gehört nicht zum NRP-Perimeter des Bundes. Bislang wird einzig das Zürcher Oberland über die NRP unterstützt. Das Regionalmanagement für diese Region nimmt der Gemeindeverein Pro Zürcher Berggebiet (PZB) grösstenteils selbständig wahr. Die Umsetzungsprogramme sowie die langfristig strategische Ausrichtung erarbeiten Kanton und Region gemeinsam. In allen übrigen Belangen geniesst der PZB aber weitgehende Autonomie. Bewilligt werden NRP-Projekte ebenfalls von PZB, jedoch in Rücksprache mit dem Kanton.

Die aktuelle Struktur ist historisch bedingt. Der Gemeindeverein – dem auch eine St. Galler und zwei Thurgauer Gemeinden angehören⁴⁹ – hatte bereits unter dem IHG einen entsprechenden Auftrag in der Region. Noch offen ist, ob in der nächsten Umsetzungsperiode eine weitere Region dazukommt. In Frage kommt etwa das ländliche Zürcher Weinland.

Ansatz: Bottom-up

Im wirtschaftsstarken Kanton Zürich spielt die NRP im Allgemeinen eine weniger bedeutende Rolle als in anderen Kantonen. Für die Umsetzung ist man stark auf die Region angewiesen, allein schon wegen der Grösse der kantonalen Verwaltung. Eine effiziente Bearbeitung wäre kantonsintern kaum möglich und hätte nicht den selben Stellenwert. Der Gemeindeverein ist in der Region verankert und viel näher an den relevanten lokalen Fragestellungen.

Regionale Entwicklung: Künftig unter einem Dach

Mit der Einführung der NRP gab es keine grössere Umstrukturierung. Eine solche findet aber aktuell in der Region Zürcher Oberland statt. Bisher war der PZB v.a. mit der NRP betraut, sowie mit einzelnen Zusatzmandaten im Bereich Tourismus und Kultur. Neu soll er auch die Raumplanung und Wirtschaftsförderung übernehmen – noch sind dafür separate Organisationen zuständig. In Zukunft wird es eine Organisation geben, die ein umfassendes Regionalmanagement mit breitem Leistungsspektrum führt. Entsprechend wird auch ihr Perimeter grösser, da die Planungs- und die Wirtschaftsregion Zürcher Oberland heute über die NRP-Region hinausgehen. Für die NRP als Teilmandat innerhalb der neuen Organisation gilt aber nach wie vor der heutige Perimeter.

⁴⁹ Bei der Erarbeitung der Umsetzungsprogramme tauschen sich die Kantone aus.

Annexe C : Guide pour les entretiens téléphoniques (cantons)

Remarque:

En rouge les questions qui ne sont posées qu'aux Cantons dans lesquels des organisation de développement régional ont en charge du management régional. Pour les Cantons qui ne sont pas concernés, l'entretien peut être raccourci.

Structure

a) Question de base sur le modèle choisi

- Question de base: comment le canton est-il structuré pour la mise en oeuvre de la NPR?
- Le canton est-il divisé en plusieurs régions NPR ou le canton représente-t-il une seule région NPR (p.ex. NE)?
- Cas de plusieurs régions:
 - Y a-t-il un management régional pour le périmètre de chaque région (p.ex. conférence régionale BE), chaque région coordonne-t-elle ses activités directement avec le Canton?
 - Ou y a-t-il des structures supérieures qui sont en charge du management régional (délégation Bottom-up), p.ex. une organisation faitière pour les organisations de développement régional (INNOREG à FR ou « Geniralregional à SZ) ?
 - Les acteurs régionaux font-ils partie d'une structure (district/région) de droit public? Ou est-ce des structures séparées (p.ex. FR, SZ)? En cas de structures séparées: est-ce des associations, entreprises, etc.?
- Cas où le canton représente une région NPR:
 - Le Canton assume-t-il la fonction de management régional?
 - Où existe-t-il un organe séparé pour le management régional (p.ex. Schaffhouse, « délégation top-down) ?
- Quelles sont les raisons principales du choix de ce modèle de régionalisation / de cette structure?

b) Bref retour en arrière: passage de la LIM à la LPR

- Le Canton a-t-il procédé à un changement de structure avec/depuis l'introduction de la NPR (2008) en comparaison avec la situation prévalant sous la LIM? Selon quelles réflexions?
- Des compétences ont-elles changé? Pourquoi?
- Les périmètres ont-ils changé? Pourquoi?

c) Organisations de développement régional actuelles (en cas d'un tel modèle)

Avez-vous des compléments à ajouter à la liste jointe des Organisations de développement régional de votre canton selon regiosuisse? (cf. Fichier Excel joint). (uniquement si la liste complétée n'a pas déjà été envoyée par mail)

La forme d'organisation a déjà été demandée plus haut (sinon demander encore une fois ici)

Tâche / Répartition des tâches**d) Principes**

- Qui fait quoi, de quoi les organisations développement régional sont-elles responsables (ou les autres acteurs pertinents selon le modèle cantonal)?
- A quoi ressemble la répartition des tâches, plus exactement qui est responsable de
 - Mise en place du programme de mise en oeuvre (fixation des objectifs stratégiques, élaboration du programme de mise en oeuvre)
 - Développement (d'autres) stratégies (p.ex. SDR, plans directeurs régionaux, etc.)
 - Information et communication de la NPR (p.ex. possibilités de soutien, plateformes, etc.)
 - Chercher/initier, proposer, lier, travailler des projets.
 - Approuver des projets (à quel point les organisations de développement régional peuvent participer à la décision de quels projets sont autorisés?)
- Quelles réflexions se trouvent derrière cette approche?

e) Palette de prestations de l'organisation de développement régional (en cas d'un modèle avec organisation)

- Quels secteurs sont couverts par l'organisation de développement régional?

-
- Transports publics (planification de l'offre, financement)
 - autres thèmes dans le domaine des transports
 - aménagement du territoire
 - promotion économique
 - tourisme
 - agriculture
 - parcs
 - culture et loisirs
 - politique sociale
 - gestion des déchets
 - évacuation des eaux
 - approvisionnement en eau
 - approvisionnement énergétique
 - sécurité publique
 - autres:
 - aucun
-

- Y a-t-il des différences entre les organisations de développement régional en ce qui concerne la palette de prestations?
 - très large palette chez toutes
 - Bei allen spezialisiert
 - différent selon les régions

Deux stratégies peuvent être suivies pour le succès de la NPR:

- A) Spécialisation et limitation à la NPR la plus forte possible
- ou
- B) Palette de prestations et de thématiques la plus large possible, c'est à dire couverture de différents domaines par l'organisation régionale, comme les transports, le tourisme, la promotion économique etc.

Comment évaluez-vous cette stratégie?

- La stratégie A (limitation et focalisation sur la NPR) favorise **fortement** le succès des organisations régionales dans NPR
- La stratégie A (limitation et focalisation sur la NPR) favorise **plutôt bien** le succès des organisations régionales dans NPR
- La stratégie B (palette de prestations et de thématique large) favorise **fortement** le succès des organisations régionales dans NPR
- La stratégie B (palette de prestations et de thématique large) favorise **plutôt bien** le succès des organisations régionales dans NPR
- Cela ne joue aucun rôle pour le succès des organisations régionales dans la NPR

f) Niveau de prestations des organisations de développement régional (dans le cas d'un modèle avec organisations / ou pas déjà couvert)

- Quel niveau de prestation présentent les organisations de développement régional?
 - initiation de projets NPR
 - évaluation de projets NPR
 - accompagner par du coaching ou participation au groupe d'accompagnement
 - accompagner par du monitoring et du controlling
 - collaboration dans des projets NPR (sans direction de projet)
 - direction de projets NPR
- Y a-t-il des différences entre les organisations de développement régional en ce qui concerne le niveau de prestations?
- Si oui: pourquoi? Quelles réflexions du Canton se trouvent là-dedans?

Directives et pilotage

g) Financement des organisations de développement régional (dans le cas d'un modèle avec organisations)

- Quelles contributions de la NPR reçoivent les organisations régionales?
 - Contributions au fonctionnement (pour l'organisation / l'organisme)?
 - Contributions à des projets?
- Les organisations reçoivent-elles des contributions du Canton pour leur fonctionnement (en dehors de la NPR, p.ex. pour des tâches d'aménagement du territoire)?
- Reçoivent-ils des contributions de membres (p.ex. de communes)?

h) Directive (dans le cas d'un modèle avec organisations)

- Les organisation de développement régional se sont-elles formées elles-même (spontanément / bottom up) ou y a-t-il eu des directives du Canton (obligation / top-down)?
- Le périmètre des organisations a-t-il été donné / préalablement fixé?
- La forme organisationnelle (p.ex. association, fédération) a-t-elle été donnée / préalablement fixée?
- Comment est-ce que le Canton pilote les organisations de développement régional? (p.ex. conventions de prestations, rapports de contrôle, etc.)?
- Est-ce que le Canton exige des stratégies de développement de la part des organisations régionales? Ou le font-elles sur base volontaire? Le Canton soutient-il ce travail / fournit-il des incitations (p.ex. incitations financières, plateformes d'échange, etc.)? Dans le cadre de la NPR? Hors NPR?
- **Appréciation générale:** le Canton donne-t-il beaucoup d'instructions précises, ou peu (lesquelles?) / en ressort-il plutôt une perception top-down ou bottom-up?

Top-down	Plutôt top-down	Plutôt bottom-up	Bottom-Up
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

i) Bases légales spécifiques

- Le modèle choisi par le Canton comprend-il une base légale spécifique (loi sur la régionalisation ou similaire)?

Evaluation

j) Forces et faiblesses du modèle de régionalisation

- Comment jugez-vous la pertinence du modèle actuel de régionalisation?

Très pertinent	Plutôt pertinent	Plutôt pas pertinent	Pas pertinent
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Pourquoi – quelles sont les forces et faiblesses du modèle actuel?

k) Forces et faiblesses des organisations de développement régional (en cas de modèle avec organisations)

- Où se trouvent les forces de organisations régionales dans votre canton? Où les faiblesses?
- Lesquelles développent beaucoup de « bons » projets au sens des objectifs de la NPR – lesquelles moins ?
- Identifie-t-on des différences en raison des structures organisationnelles?
- Comment évaluez-vous de manière générale la prestation des organisations régionales dans votre canton?

très bon	bon	suffisant	insuffisant
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

l) Evaluation générale

- Est-ce qu'au niveau de la NPR, les prestations sont de manière générale bonnes dans votre canton (beaucoup de bons projets dans le sens des objectifs de la NPR)?

très bon	bon	suffisant	insuffisant
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Quelle importance ont les régions (organisations) dans ce succès (en cas de modèle avec organisations)

très important	lputôt important	plutôt pas important	pas important
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

m) Perspectives, tendances et défis

- Où voyez-vous des tendances, défis, pour lesquels votre canton, dans son organisation de la NPR et des régions doit réagir?
- Est-ce que des adaptations ont déjà été faites dans ce sens ou y en a-t-il en planification? Sous quelle forme? (p.ex. restructurations, adaptations du périmètre, papier stratégique, concept, etc.)?

- Les structures actuelles et la répartition actuelle des tâches sont-elles adaptées aux défis futurs?

très pertinent	plutôt pertinent	plutôt pas pertinent	pas pertinent
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

n) Amélioration (en cas de modèle avec organisations)

Quelles mesures éventuelles pourraient permettre d'améliorer l'impact et l'efficacité des organisations de développement régional:

- Contributions plus élevées
- Plus d'autonomie
- Directives plus claires
- Autres?

Exemple particulièrement intéressants ou typiques?

Est-ce qu'une des organisations de développement régional pourrait être un exemple de bonne pratique dont d'autres organisations pourraient profiter de l'expérience?

Annexe D : Enquête organisations régionales

Remarque : les questions se rapportent toujours au management régional en lien avec la NPR. Dans le cas où votre organisation s'occupe aussi d'autres thèmes (p.ex. Transports/urbanisme, décharges, etc.), les réponses (périmètre, forces/faiblesses) devraient toujours être données au regard de la NPR.

Organisation et forme juridique

a) Questions générales sur l'organisation et le périmètre

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | Nom de l'organisation / management régional | _____ |
| | | |
| 2 | Depuis quand existe votre organisation? (ou organisation antérieure comparable)? | _____ |
| | | |
| 3 | Votre organisation ... | <input type="checkbox"/> ...est apparue à l'époque de la LIM?
<input type="checkbox"/> ...a été fondée spécifiquement pour la NPR? (dès 2008)
<input type="checkbox"/> ...autre historique |
| | | |
| 4 | Nous avons des informations sur les communes de votre périmètre issues d'une liste du SAB datant de juin 2016. Y a-t-il eu des modifications du périmètre (nouvelles communes, communes ayant quitté, fusions)? | non
oui ⇒ Veuillez décrire ces ajustements au périmètre:

<i>Remarque: ici est questionné le périmètre de votre organisation pertinent pour la mise en oeuvre de la NPR. Dans le cas où votre organisation couvre d'autres communes pour d'autres thèmes (hors NPR), ceux-ci ne sont pas à prendre en compte.</i> |
| | | |
| 5 | Commentaire sur l'organisation et le périmètre | _____ |
| | | |

b) Questions sur la forme juridique et responsabilité

- | | | |
|----|---|--|
| 6 | Quelles forme juridique a l'organisation? | <input type="checkbox"/> Personne morale de droit public (p.ex. association de communes ou conférence régionale, basées sur le droit cantonal)
<input type="checkbox"/> Association de droit privé
<input type="checkbox"/> Entreprise privée (SA, Sàrl, etc.)
<input type="checkbox"/> Coopération contractuelle sans institution formelle
<input type="checkbox"/> autres, à savoir: _____ |
| 7 | Qui est représenté dans votre organisation (p.ex. comme membre, support, etc.)?
<i>Plusieurs réponses possibles</i> | <input type="checkbox"/> Communes
<input type="checkbox"/> Entreprises
<input type="checkbox"/> Organisations touristiques
<input type="checkbox"/> Chambre économique / de commerce
<input type="checkbox"/> Autre organisation régionales
<input type="checkbox"/> autres, à savoir: _____ |
| 7a | Quel lien ont les communes avec votre organisation?
<i>Plusieurs réponses possibles</i> | <input type="checkbox"/> Membre
<input type="checkbox"/> Représentation dans la conduite (p.ex. au comité, conseil d'administration, etc.)
<input type="checkbox"/> Les communes donnent un mandat de prestation à l'organisation
<input type="checkbox"/> Autres liens, à savoir _____
<input type="checkbox"/> Les communes n'ont pas de lien avec l'organisation |
| 7b | <i>Uniquement dans le cas de 7a « autres références ».</i>
Quelles sont les autres références des Églises à votre organisation qui ne sont pas mentionnées ci-dessus ? | _____ |
| 8 | Comment s'inscrit votre organisation dans le droit cantonal? | <input type="checkbox"/> Fortement ancré (p.ex. régions définies par le Canton)
<input type="checkbox"/> En partie ancré (p.ex. soutien à des organisation régionales volontaires)
<input type="checkbox"/> Pas ancré |
| 9 | Général: signification pour le succès de la NPR
Un ancrage fort des organisations régionales dans le droit cantonal a ou aurait l'effet suivant: | <input type="checkbox"/> participe fortement au succès
<input type="checkbox"/> participe en partie au succès
<input type="checkbox"/> ne joue pas vraiment de rôle
<input type="checkbox"/> empêche en partie le succès
<input type="checkbox"/> empêche fortement le succès

<i>Remarque: le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.</i> |
| 10 | Commentaire sur Forme juridique et responsabilité de votre organisation | |

Financement

c) Questions sur le financement

- 11 Combien d'EPT comprend votre organisation? Total _____ EPT (2017)
dont _____ EPT NPR(2017)
-
- 12 A combien s'élève le revenu annuel total? Revenu total _____ CHF (Budget 2017)
Part NPR (Confédération et Canton, fonctionnement et projets)
environ _____%
-
- 13 Le financement de votre organisation est-il suffisant pour les tâches actuelles?
- suffisant
 - tout juste suffisant
 - plutôt insuffisant
 - vraiment insuffisant
-
- 14 **Général:** quelle importance a un financement suffisant pour le succès général de la NPR?
- Un financement suffisant
- participe beaucoup au succès
 - participe en partie au succès
 - ne joue pas vraiment de grand rôle
- Remarque: le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.*
-
- 15 Commentaire sur le financement
-

Prestations

d) Questions sur la palette de prestations

- | | | |
|-----|---|--|
| 16 | <p>Dans quels domaines votre organisation est-elle active outre à côté de la NPR?</p> <p><i>Plusieurs réponses possibles</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Transports publics (planification de l'offre, financement) <input type="checkbox"/> Autres thèmes dans le domaine des transports <input type="checkbox"/> Aménagement du territoire <input type="checkbox"/> Promotion économique <input type="checkbox"/> Tourisme <input type="checkbox"/> Agriculture <input type="checkbox"/> Parcs <input type="checkbox"/> Culture et loisirs <input type="checkbox"/> Politique sociale <input type="checkbox"/> Gestion des déchets <input type="checkbox"/> Evacuation des eaux <input type="checkbox"/> Approvisionnement en eau <input type="checkbox"/> Approvisionnement énergétique <input type="checkbox"/> Sécurité publique <input type="checkbox"/> Autres, à savoir: <input type="checkbox"/> aucun |
| 17 | <p>Général: Pour le succès de la NPR, deux stratégies peuvent être:</p> <p>Quelle appréciation correspond le mieux?</p> <p><i>Remarque: : le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.</i></p> | <p>Stratégie A) Spécialisation et limitation à la NPR la plus forte possible</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> participe fortement au succès de la NPR <input type="checkbox"/> participe plutôt au succès de la NPR <p>ou</p> <p>Stratégie B) une palette de thèmes et de prestations la plus large possible, donc la couverture par l'organisation régionale de différentes tâches comme les transports, le tourisme, la promotion économique, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> participe fortement au succès de la NPR <input type="checkbox"/> participe plutôt au succès de la NPR <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Ceci ne joue pas de grand rôle pour le succès des organisations régionales dans la NPR |
| 18 | <p>Votre région a-t-elle une stratégie de développement régional?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oui, il existe déjà une telle stratégie <input type="checkbox"/> Non, mais elle est en cours d'élaboration <input type="checkbox"/> Non, mais elle est planifiée <input type="checkbox"/> Non, et aucune n'est planifiée |
| 18a | <p>Comment votre organisation est/était impliquée dans l'élaboration (si question 18 pas «non, et aucune n'est planifiée»)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> responsabilité principale <input type="checkbox"/> rôle essentiel <input type="checkbox"/> pas ou peu concernée |
| 19 | <p>Quelle signification a ou aurait cette stratégie pour une NPR réussie?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Signification grande <input type="checkbox"/> Signification plutôt grande <input type="checkbox"/> Signification plutôt faible <input type="checkbox"/> Signification faible <p><i>Remarque: le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.</i></p> |
| 20 | <p>Commentaires sur la palette de prestations</p> | |

e) Questions sur le niveau de prestations

21	<p>Dans quel types d'activités votre organisation est-elle active en ce qui concerne la NPR?</p> <p><i>Plusieurs réponses possibles</i></p>	<input type="checkbox"/> initier et/ou soutien lors des demandes <input type="checkbox"/> évaluer (p.ex préavis sur la demande) <input type="checkbox"/> accompagner par du coaching ou participation au groupe d'accompagnement <input type="checkbox"/> accompagner par du monitoring et du controlling <input type="checkbox"/> collaboration dans des projets NPR (sans direction de projet) <input type="checkbox"/> direction de projets NPR																																															
22	<p>Général: quelle importance a l'implication d'une organisation régionale dans les activités suivantes pour le succès de la NPR:</p> <p><i>Remarque: le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.</i></p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="5">Signification pour le succès de l'organisation régionale dans la NPR</th> </tr> <tr> <th>élevé</th> <th>plutôt élevé</th> <th>plutôt bas</th> <th>bas</th> <th>Pas de rép.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>initier et/ou soutien lors des demandes</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>évaluer (p.ex préavis sur la demande)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>accompagner par du coaching ou participation au groupe d'accompagnement</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>accompagner par du monitoring et du controlling</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>collaboration dans des projets NPR (sans direction de projet)</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>direction de projets NPR</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Signification pour le succès de l'organisation régionale dans la NPR					élevé	plutôt élevé	plutôt bas	bas	Pas de rép.	initier et/ou soutien lors des demandes	<input type="checkbox"/>	évaluer (p.ex préavis sur la demande)	<input type="checkbox"/>	accompagner par du coaching ou participation au groupe d'accompagnement	<input type="checkbox"/>	accompagner par du monitoring et du controlling	<input type="checkbox"/>	collaboration dans des projets NPR (sans direction de projet)	<input type="checkbox"/>	direction de projets NPR	<input type="checkbox"/>																								
	Signification pour le succès de l'organisation régionale dans la NPR																																																
	élevé	plutôt élevé	plutôt bas	bas	Pas de rép.																																												
initier et/ou soutien lors des demandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
évaluer (p.ex préavis sur la demande)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
accompagner par du coaching ou participation au groupe d'accompagnement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
accompagner par du monitoring et du controlling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
collaboration dans des projets NPR (sans direction de projet)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
direction de projets NPR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																												
23	<p>Commentaires sur le niveau de prestations</p>																																																

Intégration dans le modèle cantonal

f) Périmètre – directives du Canton

- | | | |
|----|--|--|
| 24 | Le périmètre de votre organisation est-il pertinent? | <input type="checkbox"/> trop petit
<input type="checkbox"/> trop grand
<input type="checkbox"/> juste |
| 25 | Général: quelle signification a le choix du périmètre pour le succès de la NPR? | <input type="checkbox"/> Signification importante
<input type="checkbox"/> Signification plutôt importante
<input type="checkbox"/> Signification plutôt faible
<input type="checkbox"/> Signification faible |

Remarque: le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.

- | | |
|----|---|
| 26 | Commentaires sur les directives du Canton concernant le périmètre |
|----|---|

g) Répartition des tâches Canton, organisation de développement régional

- | | | |
|----|--|--|
| 27 | La répartition des tâches/compétences de votre organisation pour un succès optimal de la NPR est... | <input type="checkbox"/> pas assez large
<input type="checkbox"/> en partie pas assez large
<input type="checkbox"/> juste
<input type="checkbox"/> en partie trop large
<input type="checkbox"/> trop large |
|----|--|--|

Remarque: le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.

- | | | |
|----|---|---|
| 28 | Général: Un rôle fort des régions avec des tâches/compétences correspondantes dans le NPR..... | <input type="checkbox"/> participe fortement au succès
<input type="checkbox"/> participe en partie au succès
<input type="checkbox"/> ne joue pas vraiment de rôle
<input type="checkbox"/> empêche en partie le succès
<input type="checkbox"/> empêche fortement le succès |
|----|---|---|

Remarque: le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.

- | | |
|----|--|
| 29 | Commentaires sur la répartition des tâches |
|----|--|

h) Prestations – directives du Canton

- 30 Comment évaluez-vous les exigences et directives du Canton relatives aux prestations de votre organisation régionale (p.ex. mandat de prestation, devoir de rapport)? Pour le succès de la NPR, ces directives sont...
- Opportunes, pourvues d'une marge de manœuvre adaptée
 - Trop restreintes, pourvues d'une marge de manœuvre insuffisante
 - Trop ouvertes, pas assez précises

Remarque: le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.

- 31 **Général:** quelle signification pour le succès de la NPR ont des directives du Canton appropriées.
- Signification grande
 - Signification plutôt grande
 - Signification plutôt faible
 - Signification faible

Remarque: le succès est mesuré au nombre de « bons » projets menés, au regard des objectifs de la NPR.

- 32 Commentaires sur les directives du Canton relatives aux prestations

i) Evaluation globale**33 Appréciation du modèle cantonal de régionalisation**

	très bien	bien	suffisant	insuffisant	Pas de rép.
Comment fonctionne globalement la collaboration avec le Canton?	<input type="checkbox"/>				
Comment évaluez-vous l'adéquation du «modèle cantonale de régionalisation» (répartition des rôles Canton/région, p.ex. modèle avec conférences régionales, coordinateur externe, manager régional au niveau du Canton, etc.)?	<input type="checkbox"/>				
...et le «modèle cantonal de régionalisation», selon l'estimation actuelle, est-il également adapté pour les défis futurs?	<input type="checkbox"/>				

34 Appréciation de votre organisation régionale

	très bon	bon	suffisant	insuffisant	Pas de rép.
Comment évaluez-vous les prestations de votre organisation en lien avec les objectifs de la NPR? Initiez-vous beaucoup de bons projets – dans le sens des objectifs de la NPR?	<input type="checkbox"/>				
Comment évaluez-vous l'adéquation de la forme actuelle de votre organisation régionale?	<input type="checkbox"/>				
Selon l'estimation actuelle, comment votre organisation est-elle préparée aux défis futurs?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

35 Commentaires sur l'évaluation globale

Adéquation comme exemple

j) Questions et remarques générales

- 36 Votre organisation est-elle potentiellement un exemple de bonne pratique (aussi pour des aspects qui fonctionnent moins bien) Oui Non
En cas de oui, veuillez expliquer brièvement comment votre organisation peut servir d'exemple.
-
- 37 Afin de valider les résultats de l'enquête en ligne et des entretiens téléphoniques, un atelier réunissant des experts ainsi que des représentants des cantons et des régions est prévu. Êtes-vous intéressé à participer en tant que représentant de votre région ? Oui Non
Remarque: Avec cette question, nous aimerions aborder votre intérêt fondamental. L'atelier devrait avoir lieu début avril. Le SECO procédera à la sélection finale des participants en février et vous contactera directement si nécessaire.
-
- 38 Souhaitez-vous faire d'autres commentaires/remarques de manière générales ? _____
-