



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Office fédéral du développement territorial ARE
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO
Office fédéral de l'environnement OFEV
Office fédéral de l'agriculture OFAG
Office fédéral du logement OFL
Office fédéral de la santé publique OFSP
Office fédéral des routes OFROU
Office fédéral du sport OFSPO

PROJETS-MODÈLES POUR UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE 2014–2018
**FAVORISER L'ÉCONOMIE DANS LES ESPACES
FONCTIONNELS**



IMPRESSUM

Editeur

Office fédéral du développement territorial (ARE),
Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO),
Office fédéral de l'environnement (OFEV),
Office fédéral de l'agriculture (OFAG)

Auteurs

Christof Abegg, EBP
Katharina Weber, EBP

Groupe de suivi

Cyril Lyner (SECO), Sabine Kollbrunner (SECO),
Christina Hürzeler (ARE), Melanie Butterling (ARE),
Daniel Baumgartner (OFAG), Giorgio Walther (OFEV)

Concept graphique et mise en page

Tisato und Sulzer GmbH, selon le concept de base

Photo de couverture

Lauwil, Photo Gerry Thönen

Sauf indication contraire, les photos et illustrations ont été fournies
par les responsables des projets-modèles.

Communication

Rudolf Menzi, Kommunikation (ARE)

Mode de citation

Office fédéral du développement territorial (ARE),
Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO),
Office fédéral de l'environnement (OFEV),
Office fédéral de l'agriculture (OFAG)
(Ed.) (2018): Projets-modèles pour un développement territorial durable 2014–2018:
Favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels

Commande

OFCL, Vente des publications fédérales, 3003 Berne
Art. no : 812.113.f
www.publicationsfederales.admin.ch
En format électronique: www.projetsmodeles.ch
Disponible également en allemand et en italien.

Berne, 8 août 2018

AVANT-PROPOS

La préservation de la qualité de vie, le maintien d'un cadre économique favorable et la protection des ressources représentent une tâche qu'il est de plus en plus difficile d'accomplir face aux pressions croissantes subies par le territoire. Des solutions neuves, audacieuses et empruntant parfois aussi des voies inhabituelles doivent donc être trouvées. Tel est précisément le but du programme des «Projets-modèles pour un développement territorial durable» de la Confédération: offrir aux acteurs communaux, régionaux et cantonaux une incitation pour développer des propositions novatrices en matière de développement territorial et vérifier celles-ci sur le terrain.

LES PROJETS-MODÈLES SONT DES LABORATOIRES

La troisième phase du programme, qui a duré de 2014 à 2018, a renforcé la collaboration intersectorielle au niveau de la Confédération. Sur les 31 projets-modèles qui ont été soutenus, sept s'articulaient autour de la promotion économique dans des espaces fonctionnels. Le défi à relever pour eux était le suivant: trouver des solutions allant au-delà des frontières communales et promettant d'ouvrir des perspectives nouvelles, car il existe un potentiel à défricher. Si personne ne conteste que la promotion économique doit dépasser les frontières administratives et se déployer plutôt dans les espaces fonctionnels, de manière analogue à l'activité économique, la mise en œuvre de ce principe pêche encore en maints endroits. Voilà pourquoi il est nécessaire d'expérimenter et d'analyser de nouvelles solutions.

DÉPASSER LES FRONTIÈRES DANS LA PROMOTION ÉCONOMIQUE

Le présent rapport d'approfondissement souhaite apporter une contribution à la résolution de cet enjeu; il dévoile des approches innovantes issues des projets-modèles. Sur la base des expériences réalisées, il formule des propositions pour encourager le développement et la mise en œuvre de projets de promotion économique et de développement régional et esquisse des pistes pour favoriser le développement économique au-delà des frontières géographiques et administratives. Ses recommandations concrètes s'adressent en premier lieu aux acteurs de la promotion économique, mais pas seulement. Grâce à une perspective large intégrant la collaboration supra-communale et les politiques fédérales ayant un effet sur l'organisation du territoire, il montre de manière éclatante que le développement économique dans les espaces fonctionnels a tout à gagner des nouveaux partenariats et des nouvelles formes de collaboration.

VALORISATION GRÂCE À UN SAVOIR-FAIRE EXTÉRIEUR ET À LA COOPÉRATION FÉDÉRALE INTERNE

L'équipe du bureau EBP a mené son analyse sur mandat des offices fédéraux participant au programme (Secrétariat d'État à l'économie SECO, Office fédéral du développement territorial ARE, Office fédéral de l'environnement OFEV et Office fédéral de l'agriculture OFAG). Les conclusions et les avis reflètent le point de vue des auteurs et ne doivent pas être considérés comme une prise de position de la Confédération.

SOMMAIRE

	Avant-propos	3
1	Les projets-modèles, laboratoires de la promotion économique dans les espaces fonctionnels	6
2	Les sept projets-modèles	8
3	Favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels: les approches des projets- modèles	10
4	Lancer et réaliser des projets de promotion économique	20
5	Ce que vous pouvez apprendre des projets-modèles pour votre propre projet ...	30
6	Conclusions pour les politiques fédérales ayant des effets sur l'organisation du territoire	32
7	Informations supplémentaires	34



Technopark Winterthur

1 | LES PROJETS-MODÈLES, LABORATOIRES DE LA PROMOTION ÉCONOMIQUE DANS LES ESPACES FONCTIONNELS

Dans le cadre des projets-modèles de la Confédération pour un développement territorial durable (cf. encadré), des acteurs régionaux ont expérimenté des solutions nouvelles pour favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels. Le besoin d'action est là. Pourtant, en dépit des pressions existantes dans de nombreuses régions, il arrive souvent que des difficultés surgissent lors de la mise en œuvre.

POURQUOI FAVORISER L'ÉCONOMIE DANS LES ESPACES FONCTIONNELS?

Quand l'économie étend ses activités au-delà des frontières communales ou cantonales, la promotion économique, pour être efficace, ne peut s'arrêter aux frontières communales ou cantonales. Ce fait est aujourd'hui largement acquis et à peine contesté. Pourtant, la coopération dans les espaces fonctionnels s'avère difficile dans bien des cas. Il n'est pas rare de voir stagner, voire échouer des projets collectifs qui dépassent les frontières géographiques et administratives. Pourquoi cette opposition entre un fait acquis et la réalité sur le terrain? Comment exploiter les synergies et surmonter les obstacles? Tel est l'enjeu de l'axe thématique «Favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels».

LES ROUTES QUI MÈNENT À ROME SONT NOMBREUSES

Place aux solutions innovantes! Celles-ci peuvent être et doivent être aussi multiples et variées que les particularités économiques dans les différentes régions de Suisse. Le rayon d'action de l'axe thématique a donc été défini largement, aussi bien thématiquement que territorialement. Le but toujours est d'accroître la compétitivité régionale. La route pour y parvenir pourra cependant être à chaque fois différente.

LES PROJETS-MODÈLES POUR UN DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL DURABLE, DES LABORATOIRES GRANDEUR NATURE

Les projets-modèles pour un développement territorial durable expérimentent de nouvelles approches pour la mise en œuvre d'un développement territorial durable. Si l'initiative de chacun de ces projets revient à des acteurs communaux, régionaux et cantonaux, leur réalisation bénéficie du soutien de la Confédération. Les projets-modèles sont en quelque sorte des laboratoires à la recherche de solutions innovantes et des catalyseurs de la politique fédérale. Grâce à leur rôle-pilote, les expériences qu'ils récoltent peuvent être mises à la disposition d'autres acteurs.

La première phase des projets-modèles 2002-2007 avait été limitée à la politique des agglomérations. Comme l'expérience s'est révélée concluante, l'instrument des projets-modèles a été étendu. Durant la deuxième phase qui s'est déroulée de 2007 à 2011, 44 projets-modèles dans 9 axes thématiques ont été soutenus sous la conduite de l'Office fédéral du développement territorial (ARE). Cinq rapports d'approfondissement, des évaluations ponctuelles et des échanges réguliers d'expériences entre autorités et participants ont permis d'encourager le transfert des connaissances.

La troisième phase du programme des «Projets-modèles pour un développement territorial durable» a démarré en 2014. La collaboration intersectorielle au niveau fédéral a été intensifiée. Le programme réunit huit offices fédéraux qui soutiennent 31 projets dans cinq axes thématiques. Ces cinq axes sont les suivants: «Mettre en œuvre l'urbanisation à l'intérieur du milieu bâti», «Aménager les espaces ouverts dans les agglomérations», «Créer une offre de logements suffisante et adaptée aux besoins», «Utiliser et valoriser durablement les ressources naturelles» et «Favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels».

L'UNION FAIT LA FORCE

S'ils diffèrent dans leur conception et leur organisation, tous les projets-modèles ont un point commun: l'action dans un espace fonctionnel. Les espaces fonctionnels désignent des territoires étroitement imbriqués au niveau de l'économie, des transports, de la société et de la culture. Leurs différentes composantes peuvent se compléter et se soutenir en remplissant une fonction déterminée pour tout l'espace fonctionnel. Selon l'adage: «l'union fait la force».

CE QUE VOUS POUVEZ APPRENDRE DES PROJETS-MODÈLES

Les expériences et les enseignements des projets-modèles doivent profiter aussi à d'autres acteurs. Au cas où vous envisageriez de lancer un projet de promotion économique dans votre région, vous trouverez dans la présente publication des idées ainsi que des conseils utiles sur la manière de procéder.

- Le chapitre 2 vous présente les sept projets-modèles.
- Dans le chapitre 3, vous découvrirez les approches innovantes que les projets-modèles ont expérimentées pour favoriser l'économie, ainsi que des conseils pour vos propres projets.
- Comment faire pour démarrer et mener à bien un projet de promotion économique? Le chapitre 4 passe en revue des conclusions par rapport aux différentes étapes d'un projet-modèle en les illustrant d'exemples tirés de la pratique.
- Si vous envisagez de lancer un projet de promotion économique supracommunal ou suprarégional, il se peut que vous vous posiez des questions de fond. Dans le chapitre 5, les enseignements de portée générale tirés des projets-modèles vous fourniront des éléments de réponse.
- Les projets-modèles livrent également des renseignements pour adapter et développer les politiques fédérales ayant des effets sur l'organisation du territoire. Les conclusions qui peuvent être tirées à ce propos à partir des projets-modèles sont exposées dans le chapitre 6.
- Pour les questions qui seraient restées sans réponse, veuillez vous référer au chapitre 7, qui contient des informations supplémentaires et des adresses utiles.

CHAPITRE 2

«Les sept projets-modèles»

CHAPITRE 3 Quelles réalisations?

«Favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels: les approches des projets-modèles»

CHAPITRE 4 Comment?

«Lancer et réaliser des projets de promotion économique»

CHAPITRE 5

«Ce que vous pouvez apprendre des projets-modèles pour votre propre projet»

CHAPITRE 6

«Conclusions pour les politiques fédérales ayant des effets sur l'organisation du territoire»

CHAPITRE 7

«Informations supplémentaires»

Figure 1 : Structure de la publication

2 | LES SEPT PROJETS-MODÈLES

Les défis économiques qui se posent dans les régions de Suisse sont aussi multiples et variés que les régions elles-mêmes. Cela se vérifie dans les buts et les grandes orientations des sept projets-modèles. Leur point commun à tous: trouver de nouvelles solutions qui dépassent les frontières communales.

PERSPECTIVES COMMUNES DANS LE FRENKENTAL BÂLOIS

Onze communes dans la région «Hinteres Frenkental» (canton de Bâle-Campagne) ont voulu développer une vision commune de leur développement économique et urbain et repenser la collaboration régionale. Pour la première fois, l'instrument de la planification-test a été appliqué à toute une région. Les idées et les propositions qui en ont résulté ont servi à lancer une stratégie régionale bénéficiant d'un large soutien. La vision d'avenir qui a été rédigée explique comment la région se projette dans l'avenir, tandis que les stratégies y relatives posent les bases des projets collectifs futurs.

LA ZONE INDUSTRIELLE, MOTEUR DU DÉVELOPPEMENT DE LA RÉGION DE VAL SCHONS

Les six communes grisonnes du Val Schons ont une zone industrielle régionale commune organisée autour de trois sites. Le but du projet-modèle était de mieux exploiter les ressources disponibles dans la région pour encourager un développement économique durable et favoriser l'implantation et la création d'entreprises dans la région. Le travail s'est basé notamment sur une analyse des chaînes de création de valeur des ressources naturelles. Les projets-pilotes qui ont été lancés ont permis en particulier de consolider les filières bois et tourisme en leur assurant un meilleur ancrage local. La communauté d'intérêts Nislas, issue du projet-modèle, poursuivra le développement d'un des trois sites.

PROMOTION ÉCONOMIQUE AXÉE SUR LES POTENTIELS EN HAUTE-THURGOVIE

Les 13 communes réunies dans le groupe de la planification régionale de Haute-Thurgovie se sont penchées sur les conditions-cadre régissant leur développement économique. Pour lancer la discussion de manière simple et attrayante, elles ont élaboré une charte de l'avenir de la région et illustré leur positionnement. Selon les responsables du projet-modèle, un travail coordonné de différenciation et de développement des sites stratégiques renforce l'attrait de toute la région. Sur la base d'une analyse de branches et de la région, des sites ont été identifiés et leurs aptitudes ont été évaluées. Les profils de sites en résultant pourront être utilisés de multiples manières pour des projets de planification futurs.

POSITIONNEMENT DE L'ESPACE MÉTROPOLITAIN ZURICHOIS DANS LE TOURISME D'AFFAIRES

L'espace métropolitain zurichois compte 130 villes et communes réparties entre huit cantons. En tant que destination d'accueil de colloques et le tourisme d'affaires, la région fait face à une concurrence à la fois nationale et internationale. En constituant une structure de réseau, l'espace métropolitain voulait encourager les prestataires régionaux concurrents de l'industrie du tourisme à travailler en partenariat pour obtenir des effets d'échelle et exploiter les synergies. Le résultat obtenu est un modèle d'organisation qui renforce le positionnement et augmente la création de valeur dans l'espace métropolitain zurichois.

CRÉATION DE VALEUR GRÂCE AU GÉOTOURISME DANS LE MATTERTAL

Six communes valaisannes de la vallée de Matter ont développé une stratégie régionale en matière de géotourisme pour mettre en valeur les paysages naturels et les paysages ruraux de la région. L'accent a été mis sur la valorisation touristique des ressources régionales et naturelles. Six produits touristiques concrets, allant des semaines du glacier à des tours de village, ont été développés et testés sur le marché dans trois domaines thématiques stratégiques. Le projet se caractérisait par une approche globale, tenant compte non seulement de l'utilisation économique (touristique) des potentiels régionaux, mais aussi de la dimension sociale et écologique du développement durable.

MEILLEURE UTILISATION DES RÉSIDENCES SECONDAIRES DANS LE BELLINZONESE E VALLI

Dans les communes tessinoises du Val Blenio et de la Haute Léventine, plus de 40% des logements ne sont pas occupés en permanence. L'idée ici était de mieux exploiter le potentiel de ces résidences secondaires pour améliorer l'offre touristique et la création de valeur dans la région et animer les centres. Une enquête écrite a d'abord été menée auprès des propriétaires de résidences secondaires pour déterminer leurs besoins. Des documents ont été élaborés et activés sur Internet aident les propriétaires de résidences secondaires à louer leur bien.

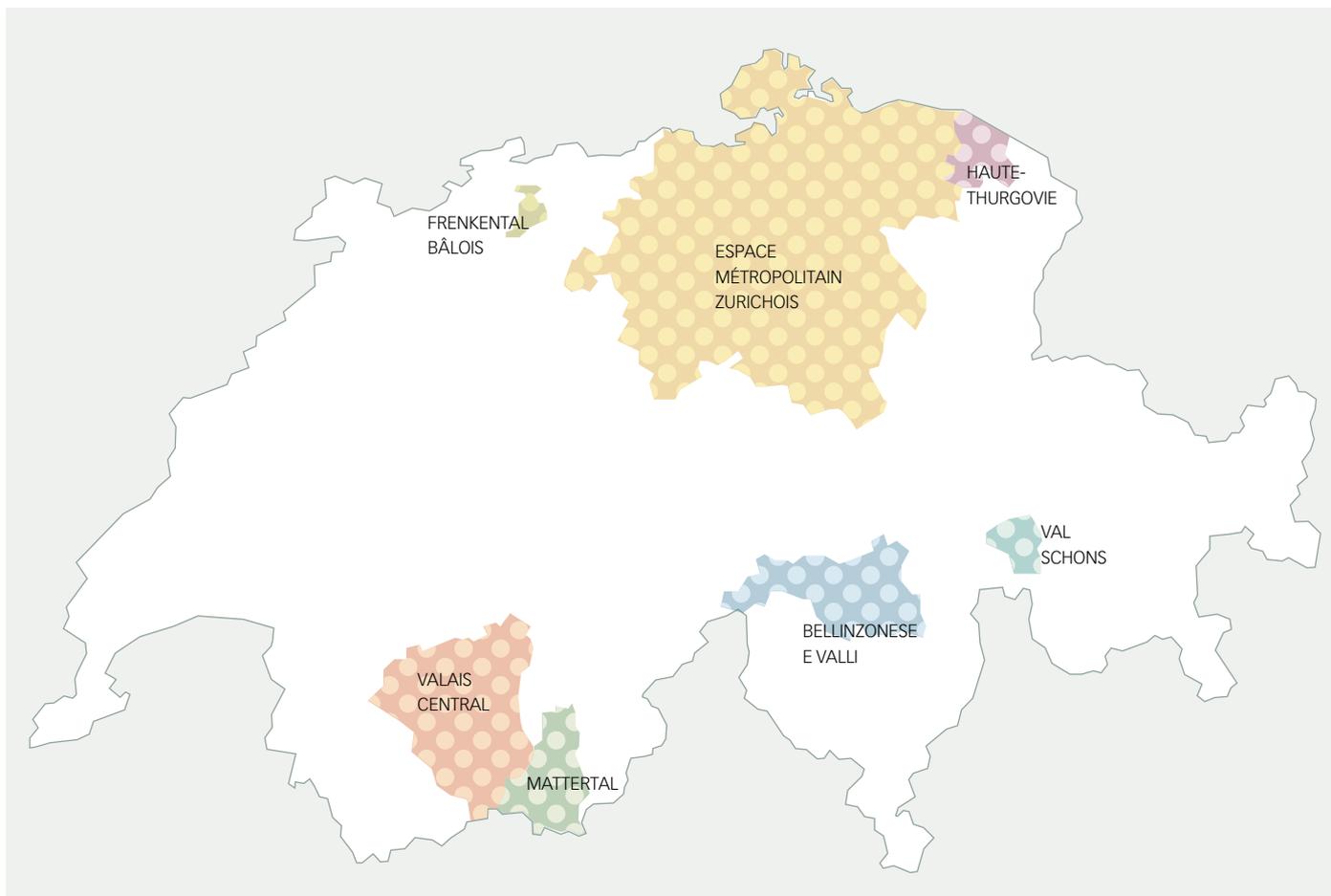


Figure 2 : Localisation des exemples sur la carte de la Suisse

■ DÉVELOPPEMENT ENTRE RÉGIONS DE MONTAGNE ET CENTRES EN VALAIS CENTRAL

Le Valais central comprend à la fois des centres économiques et touristiques régionaux et des régions périphériques. Le projet-modèle Développement entre régions de montagne et centres en Valais central visait à renforcer la collaboration entre régions urbaines et espaces ruraux. Les fonctions complémentaires des différentes communes y occupaient une place particulière. Les trois mesures concrètes du projet-modèle Développement entre régions de montagne et centres en Valais central avaient pour but de déclencher des impulsions en faveur du développement économique de la région et, par ricochet, d'augmenter la création de valeur dans les communes de montagne en périphérie.

3 | FAVORISER L'ÉCONOMIE DANS LES ESPACES FONCTIONNELS: LES APPROCHES DES PROJETS-MODÈLES

3.1 | DE L'ANALYSE À L'ACTION CONCRÈTE

Les personnes chargées de la promotion économique d'un espace fonctionnel doivent, sur la base de solides connaissances, formuler des objectifs et décider de mesures concrètes en vue de leur réalisation. Les accents d'un projet sont fixés à chaque fois en fonction du degré de collaboration déjà existant dans l'espace fonctionnel.

Où faut-il intervenir pour faire une promotion économique efficace? Les porteurs de projet doivent considérer les trois niveaux suivants pour répondre à cette question:

- Analyse: trouve-t-on déjà des bases et des analyses sur la région? Les potentiels économiques de la région sont-ils déterminés?
- Formulation des objectifs: a-t-on déjà des idées concrètes concernant le développement économique futur? Existe-t-il une représentation commune de la région?
- Activités: des mesures correspondantes ont-elles été définies? Le développement économique est-il encouragé par des activités ou des produits concrets?

CORRÉLATION ENTRE LES TROIS NIVEAUX

La promotion économique requiert in fine des activités et des produits concrets. Si l'on veut que ces activités et ces produits s'intègrent dans le contexte régional et qu'ils déploient des effets si possible durablement, un travail doit être accompli en amont. La corrélation entre les trois niveaux est déterminante. En effet, une analyse sans mesure subséquente est tout aussi peu utile qu'une activité sans objectif clair. L'examen des projets-modèles montre que les porteurs de projet ont choisi de mettre l'accent à des niveaux différents. L'accent choisi dépend de la situation

initiale spécifique dans un espace. Les espaces fonctionnels qui se trouvent au début d'une collaboration devraient mettre l'accent de préférence sur l'analyse. Dans les régions où une collaboration existe déjà et où il est possible de se référer à des structures, à des connaissances et à des expériences existantes, les participants pourront mettre l'accent sur des activités concrètes.

UN CYCLE À RÉPÉTITION

Les étapes de l'analyse, de la formulation des objectifs et des activités ne suivent pas un processus linéaire. Elles s'inscrivent au contraire dans un cycle à répétition. Quand l'environnement change, il faut analyser la situation à nouveau, adapter les objectifs, réorganiser les structures et lancer de nouvelles activités et de nouvelles mesures. On le voit: on ne fait pas la promotion économique d'un espace fonctionnel avec un seul projet. La promotion économique d'un espace fonctionnel est un processus de longue haleine.

DES CONSEILS À L'INTENTION DES PORTEURS DE PROJET

On trouvera dans les pages ci-après une présentation des approches choisies dans les sept projets-modèles pour chacun des trois niveaux. Vous y découvrirez les démarches qui ont été adoptées par les porteurs de projet pour la promotion économique. Des conseils généraux en sont tirés à l'intention de porteurs de projets potentiels.



MANI Holzbau à Andeer, Val Schons

3.2 | ANALYSE: FAIRE LE POINT DE LA SITUATION ET AGIR EN CONSÉQUENCE

Tous les projets-modèles ont commencé par faire le point de la situation, avec des méthodes différentes et dans des degrés de détail différents. Les exemples le montrent: pour que l'analyse puisse servir de référence, elle doit être orientée dans un sens précis et conçue de manière à pouvoir être exploitée.

RÉVÉLER LES SYSTÈMES DE RESSOURCES RÉGIONAUX

Le projet-modèle «La zone industrielle, moteur du développement de la région de Val Schons» visait à mieux valoriser les ressources naturelles disponibles dans la région. Son point de départ était constitué de schémas illustrant les flux de substances et de matériaux ainsi que les chaînes de production et de création de valeur du bois, de la pierre et de l'agriculture. Des méthodes tant participatives qu'analytiques ont été utilisées dans leur élaboration. Comme il s'est avéré difficile de disposer d'informations quantitatives en raison de la petite taille de la région, les schémas ont permis d'avoir une vue d'ensemble du système, de révéler les liens dans les différents secteurs et d'avoir une conception commune des ressources disponibles. Ce travail a servi de base pour déterminer les angles d'attaque des possibles activités conjointes dans les discussions approfondies qui ont suivi.

DÉTERMINER LES BESOINS DES GROUPES-CIBLES

Le but du projet-modèle «Meilleure utilisation des résidences secondaires dans le Bellinzonese e Valli» avait été formulé clairement: activer le potentiel des résidences secondaires, c'est-à-dire proposer à la location des résidences secondaires qui étaient utilisées jusque-là à des fins privées uniquement. Au début du projet, une enquête écrite a été menée auprès des propriétaires de résidences secondaires pour déterminer leurs besoins. Grâce à des

mesures ciblées de communication, environ la moitié des 3400 propriétaires contactés y ont pris part. L'enquête a livré d'importantes informations sur leur disposition à louer leur bien, ainsi que sur les raisons qui rendent la location difficile. Les porteurs de projet ont pu constater qu'il existe une «masse critique» de propriétaires ouverts à l'idée de mieux exploiter leurs biens. Outre les enseignements qu'elle a permis de tirer, l'enquête a aussi servi de canal d'information pour présenter le projet aux propriétaires de résidences secondaires et les sensibiliser à ce thème.

INTÉGRATION DES ACTEURS RÉGIONAUX DANS LE PROJET À L'AIDE D'UNE ANALYSE DES PARTIES CONCERNÉES

La collaboration des communes participant au projet-modèle «Perspectives communes dans le Frenkental bâlois» était une première. D'où l'importance de procéder à une analyse régionale des acteurs en présence pour clarifier la situation de départ. Réalisée à partir d'entretiens avec les présidents de communes et des conseillers communaux, l'analyse avait pour but de mettre en lumière les besoins des communes participantes. Les communes ont été intégrées dans le processus selon la situation de départ de chacune d'entre elles au début du projet. Les expériences, les avis, mais aussi les attentes et les craintes sur différents thèmes ont ainsi pu être mis sur la table dans les premières heures du projet.

UNE ANALYSE EXTERNE LIVRE DES ARGUMENTS EN FAVEUR D'UNE COOPÉRATION ENTRE CONCURRENTS

Le projet-modèle «Positionnement de l'espace métropolitain zurichois dans le tourisme d'affaires» visait à améliorer le positionnement de la région comme centre de congrès. Une analyse de la littérature spécialisée et des données a fourni les bases nécessaires. Menée par un expert, l'analyse contient, outre une définition des termes, des chiffres-clés et des appréciations sur le marché des congrès, le marché du travail et les réseaux, dans un lan-

gage clair et succinct. La comparaison avec des régions concurrentes, en Suisse et à l'étranger, a complété cette perspective et souligné la nécessité d'une action commune. Il s'agit d'un résultat important dans un projet qui vise à renforcer la collaboration entre sites concurrents. Pour cibler les possibilités d'amélioration le long de la chaîne de création de valeur et dans la mise en réseau des prestataires, les résultats ont été soumis à une analyse SWOT. La compilation des résultats a été discutée dans les instances en charge du projet.

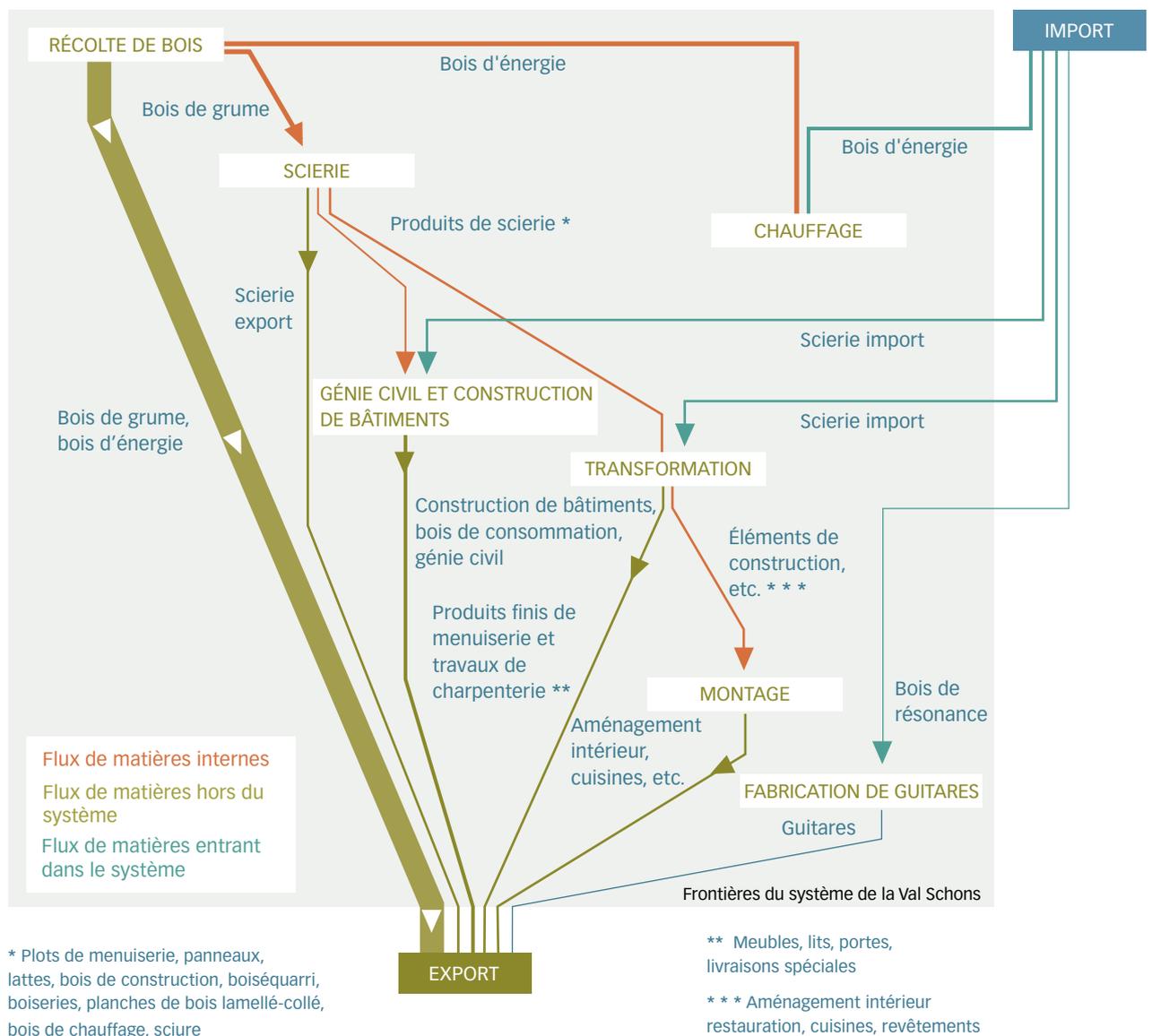


Figure 3 : Analyse des flux de matières pour la ressource bois

Source : Sofies-Emac, Natürliche Ressourcen als Entwicklungsmotor der Val Schons (Ressources naturelles en tant que moteur du développement dans la région de Val Schons).

À QUOI LES PORTEURS DE PROJET DEVRAIENT VEILLER

COMPRENDRE L'ESPACE ÉCONOMIQUE

L'analyse doit être orientée de façon à appréhender la région comme un espace économique, avec ses potentiels, ses interactions et ses acteurs. Dans un espace fonctionnel, l'analyse de la situation de départ est d'une importance à ne pas sous-estimer. Contrairement aux cantons ou aux communes, les bases de données ou les études concernant le périmètre spécifique d'un espace fonctionnel sont rares, voire inexistantes la plupart du temps.

RECONNAÎTRE LA NÉCESSITÉ D'AGIR

Selon les thèmes, un appui scientifique externe peut s'avérer judicieux. L'énumération des problèmes à résoudre dans le projet ne peut cependant pas être confiée à l'extérieur. La nécessité d'agir doit être reconnue par les participants eux-mêmes.

CHOISIR PRÉCISÉMENT LA MÉTHODE

Il n'y a pas besoin de réinventer la roue. Il existe déjà des méthodes éprouvées (modèles, enquêtes, analyses de données) pour rendre compte des conditions-cadre et des potentiels économiques et mettre en lumière les liens fonctionnels. Quand la région sait où elle veut intervenir avec son projet et qu'elle connaît les bases dont elle a besoin, la méthode adéquate dans son cas pourra être déterminée.

ORIENTER L'ANALYSE VERS LA MISE EN ŒUVRE

L'analyse n'est pas une fin en soi. Il peut parfois être utile de la limiter à une «perception générale», y compris du point de vue de l'économie, pour lancer la discussion et entamer le travail. Il faut également faire en sorte que l'analyse soit orientée vers le projet et, à partir de là, définir des mesures à prendre et détecter les potentiels économiques.

PARLER LE LANGAGE DES MILIEUX ÉCONOMIQUES

Les analyses ne servent pas seulement à dégager des enseignements. Comme le montrent différents projets-modèles, les résultats sont aussi un instrument important pour présenter le projet et sensibiliser les participants. Pour cela, il est important de parler la langue des groupes-cibles, y compris celle des milieux économiques.



Bisse de la Mattertal

3.3 | FORMULATION DES OBJECTIFS: UN DÉVELOPPEMENT À LONG TERME COMME BASE COMMUNE

Les projets-modèles n'ont pas tous accordé la même importance à la discussion de leurs objectifs. Certains s'y sont consacrés pleinement, d'autres se sont concentrés sur des aspects opérationnels. Tous les participants sont cependant d'accord sur un point: «Pour prendre le bon chemin, il faut déjà savoir où l'on veut aller».

UNE CHARTE, BASE DE LA COLLABORATION FUTURE

Le but du projet-modèle «Perspectives communes dans le Frenkental bâlois» était de réfléchir au développement de l'économie et de l'urbanisation de la région pour en avoir une représentation commune. À la suite d'un intense travail entre les participants, une vision d'avenir a vu le jour, qui définit l'identité de la région en la qualifiant de «métropolitaine», «proche de la nature» ou «commune». Les stratégies qui en résultent concrétisent cette vision et esquissent le chemin pour y parvenir. Une première conférence régionale a livré de premières propositions de mesures. Elle a rendu les stratégies plus concrètes, sans obliger pour autant à prendre déjà des mesures contraignantes, et partant controversées. En signant la charte, les communes participantes font des stratégies le fondement de leurs activités futures.

LIER UNE PERSPECTIVE GÉNÉRALE À DES POSSIBILITÉS DE DÉVELOPPEMENT INDIVIDUELLES

Une image vaut mieux que des mots: suivant ce principe, le projet-modèle «Promotion économique axée sur les potentiels en Haute-Thurgovie» a dessiné une image de la région telle qu'elle devrait se présenter dans le futur. L'image ne devait contenir aucun objectif précis d'aménagement, mais servir de base de discussion et de point de départ à

des mesures concrètes. Outre cette perspective générale pour les régions et leur fonction pour toute la région, des positions communales ont été élaborées et discutées avec les différentes communes. Celles-ci ont pu ainsi reconnaître plus facilement leur positionnement dans l'espace fonctionnel. Les possibilités de développement individuelles sont apparues également plus clairement.

DES IDÉES DE PRODUITS CONCRÈTES ENVELOPPÉES DANS UNE STRATÉGIE GÉNÉRALE

Le projet-modèle «Création de valeur grâce au géotourisme dans le Mattertal» a misé sur le géotourisme durable, en prenant pour référence la charte internationale du géotourisme. Les efforts se sont concentrés sur la mise en valeur touristique des ressources naturelles et des ressources régionales. Les résultats d'une analyse des potentiels ont été compilés et répartis entre trois champs thématiques stratégiques: «Le géotourisme comme stratégie régionale – Valoriser les ressources naturelles et la biodiversité pour l'économie et le tourisme», «Paysages ruraux - Mise en scène de ses potentiels», «Économie alpestre – Commercialisation des produits alpins». Le cœur du projet était et reste constitué des produits touristiques. La première étape du processus stratégique a consisté à recueillir des idées de produits concrets.

LEGENDE

- | | | | |
|---|--|---|--|
|  | Centres de Haute-Thurgovie |  | Débarcadère |
|  | Lieu d'habitation et de travail d'importance régionale |  | Autoroute |
|  | Lieu d'habitation et de détente d'importance locale |  | Routes cantonales importantes |
|  | Espace de détente et de loisirs lac de Constance |  | Contournements prévus:
Bodensee-Thurtalstrasse (BTS) et Oberlandstrasse (OLS) |
|  | Rail |  | Idée de projet liaison ferroviaire Arbon-Saint-Gall |
|  | Bateau | | |

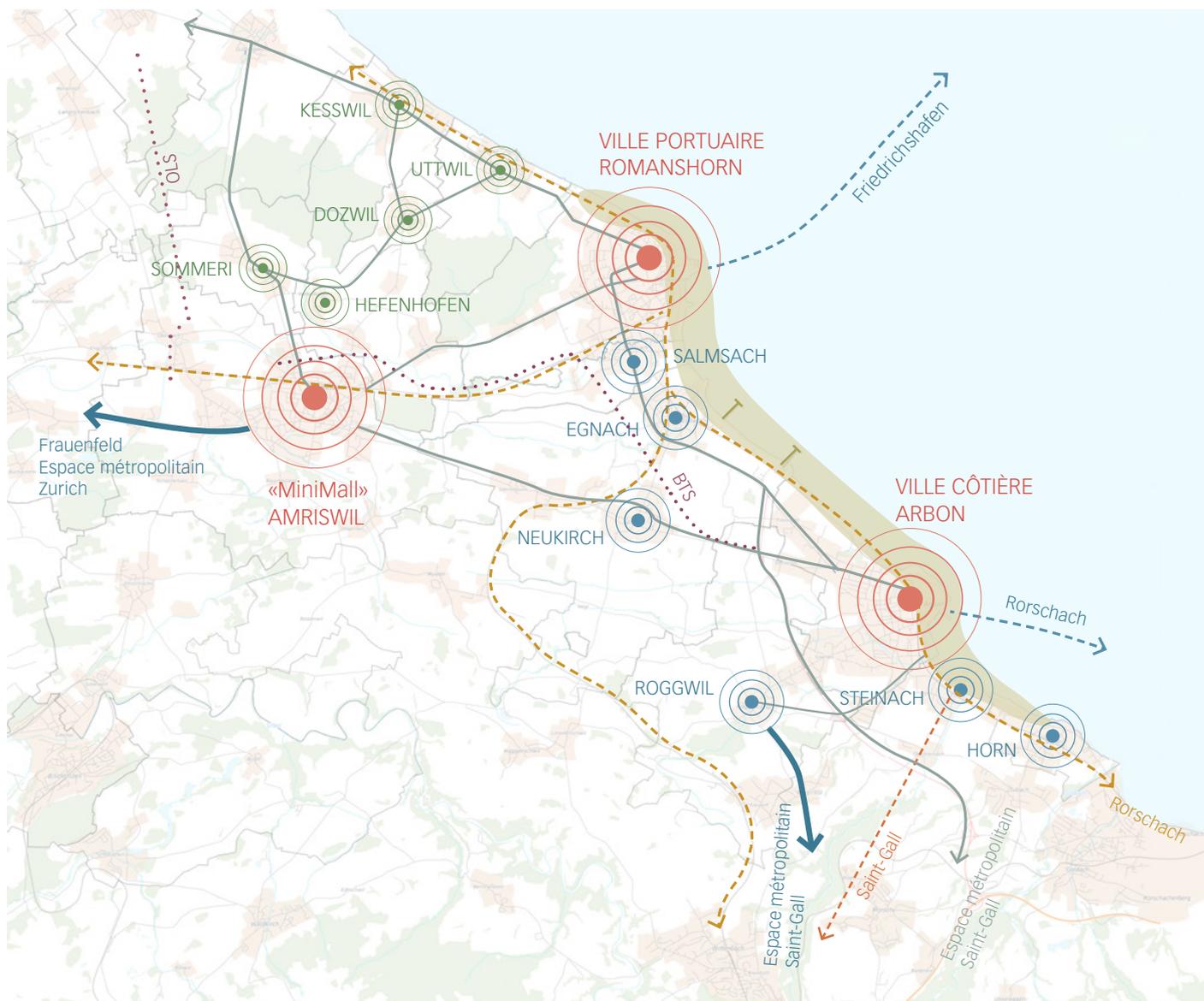


Figure 4 : Salon de la Haute-Thurgovie

À QUOI LES PORTEURS DE PROJET DEVRAIENT VEILLER

DÉVELOPPER DES OBJECTIFS MOTIVANTS

Dans les espaces fonctionnels, la collaboration pour la promotion économique n'est généralement pas obligatoire. Il ne s'agit pas d'un ordre dicté d'en haut. D'où l'importance de formuler des objectifs attrayants qui motivent les acteurs régionaux et qui les incitent à travailler ensemble.

ANCRER LES OBJECTIFS DANS LES ESPRITS

Qui dit collaboration facultative dit objectifs collectifs non contraignants dans la plupart des cas. Il faudrait toujours assortir un projet d'une contrainte minimale, prenant par exemple la forme d'une déclaration d'intention ou d'une charte. Outre les communes, des représentants de l'économie doivent si possible être impliqués. Mais ancrer les objectifs dans les esprits, par une implication directe des acteurs, est encore plus important. Ce conseil vaut d'autant plus pour les acteurs de l'économie (> lancer et réaliser des projets de promotion économique, page 20).

CHOISIR DES THÈMES «SIMPLES» POUR DÉBUTER

L'absence de prescriptions contraignantes peut aussi être une chance. Les objectifs peuvent très bien laisser une marge d'interprétation. Les espaces fonctionnels qui se trouvent au début d'un processus de collaboration ne doivent pas se compliquer la tâche en se perdant dans des discussions sur des thèmes controversés.

RENDRE PALPABLE LA CRÉATION DE VALEUR ÉCONOMIQUE

S'ils constatent une création de valeur économique, les acteurs seront plus enclins à participer. Les échanges seuls ne sont pas des sources de motivation suffisantes, en particulier pour les acteurs de l'économie. Une création de valeur devient visible quand les objectifs ciblent directement des activités, des mesures ou des produits possibles qui apportent une utilité directe aux participants. Cela permet d'éviter, littéralement, des «tigres de papier».

SE RATTACHER À DES OBJECTIFS EXISTANTS

Les espaces fonctionnels où la collaboration est déjà établie peuvent et doivent se rattacher à des objectifs existants et à une vision commune. Les réseaux et les contacts entre la politique et l'économie sont utiles. Il n'est ni nécessaire, ni opportun de mener une discussion de principe dans chaque projet.

DÉVELOPPER DES INTÉRÊTS COMMUNS

Les situations de départ des acteurs qui intègrent le projet ne sont pas les mêmes. Les intérêts entre les communes et l'économie, mais aussi à l'intérieur des différentes catégories d'acteurs, peuvent profondément diverger. Dans un environnement économique, des situations de concurrence sont inévitables. Il faut l'accepter, mais diriger le projet vers une création de valeur que seule l'action commune permettra d'atteindre.



Site «Sauer WerkZwei» à Arbon, Haute-Thurgovie

3.4 | ACTIVITÉS: GÉNÉRER UNE UTILITÉ CONCRÈTE

La gamme des activités et des mesures possibles pour promouvoir l'économie est très large. Les activités menées dans les projets-modèles ont été très différentes les unes des autres. Toutes visaient cependant des effets concrets.

UTILISER LES PLATEFORMES EXISTANTES PLUTÔT QUE DE CRÉER UNE NOUVELLE AGENCE DE LOCATION

Le projet-modèle «Meilleure utilisation des résidences secondaires dans le Bellinzonese e Valli» visait à conseiller les propriétaires de résidences secondaires dans la location de leurs biens. Les documents élaborés dans le projet sont mis à leur disposition sur un site Internet. Les propriétaires désireux de louer leurs biens y trouvent des liens vers les plateformes de location et les agences immobilières de la région. Des informations, des conseils et le soutien des organisations touristiques les aident à constituer des dossiers professionnels en vue de la location. Pour les inciter à établir eux-mêmes leur dossier, une petite indemnité financière de 200 francs est versée à chacun d'eux. La création d'une nouvelle agence de location, prévue initialement, a été rejetée après l'examen des modèles d'affaires possibles.

DES PROFILS DE SITES POUR DES PRODUITS POLYVALENTS

Pour renforcer le commerce régional et attirer de nouvelles entreprises, il faut disposer de surfaces adéquates. Effectuer un travail de démarcation et de développement de surfaces, conformément à l'objectif du projet-modèle «Promotion économique axée sur les potentiels en Haute-Thurgovie», augmente l'attrait de la région. Des surfaces idoines ont été identifiées dans le cadre d'une analyse des

sites et des friches industrielles. Elles ont été évaluées à l'aide de critères d'aptitude; la disponibilité des parcelles a été clarifiée et les possibilités de développement et les intentions en matière de planification ont été discutées avec les communes sur lesquelles elles se trouvent. Les profils de sites peuvent à présent être utilisés de manière polyvalente: pour les processus de planification régionaux et cantonaux, pour la gestion des zones industrielles et, bien sûr, pour les activités de planification des communes et des projets concrets de développement.

PRODUITS TOURISTIQUES D'IMPORTANCE RÉGIONALE

Le projet-modèle «Création de valeur grâce au géotourisme dans le Matteredal» a développé six produits touristiques dans trois domaines thématiques: cabanes thématiques, forum, semaines de glacier, tours de village, bisses et économie alpestre. Les produits ont bien démarré. Mais pour qu'ils s'imposent sur le marché, il faut du temps et des activités régulières de promotion. Ils doivent aussi être intégrés dans une chaîne touristique de création de valeur pour atteindre une masse critique de visiteurs. Les produits constituent une valeur ajoutée visible et reconnaissable qui renforce l'acceptation du projet. Il n'est cependant pas toujours facile de voir l'utilité du projet dans une perspective régionale: ici et là, divers acteurs se sont plaints de la trop faible utilité du projet pour leur commune.

DES IDÉES D'UTILISATION CONCRÉTISÉES EN COLLABORATION AVEC LA HAUTE ÉCOLE

Dans le cadre du projet-modèle «La zone industrielle, moteur du développement de la région de Val Schons», le site «Nislas» de la commune de Zillis, l'un des trois sites de la zone industrielle régionale de «Val Schons», a fait l'objet d'un intense travail de réflexion. But de la démarche: faire du site la vitrine ou la porte d'entrée dans le Val Schons et mettre en avant les ressources naturelles qui constituent le fondement de l'économie et de la vie locale. Un modèle d'utilisation a servi à déclencher un vaste processus de réflexion et de discussion. Une exposition de 19 projets d'étudiants à la HTW de Coire a permis de visualiser diverses variantes architecturales et d'alimenter la discussion. Le développement de la stratégie et la suite du travail se poursuivront dans un projet NPR (Nouvelle politique régionale) (> continuation du projet: penser l'après, page 28).

TROIS OFFRES CONCRÈTES POUR LA POPULATION, LE COMMERCE ET LE TOURISME

Le projet-modèle «Développement entre régions de montagne et centres en Valais central» visait à déclencher des impulsions pour le développement économique de la région, et ce grâce à trois mesures concrètes. À l'origine,

il avait été prévu de proposer une «carte de fidélité» aux propriétaires de résidences secondaires pour stimuler le commerce local. Au cours de la mise au point du projet dans la commune d'Anniviers, il a été décidé d'offrir la carte à toute la population. Depuis, d'autres communes ont été invitées à se joindre à cette initiative afin de couvrir les coûts d'investissement. Le sous-projet «mobilski» a pour but d'exploiter le volume élevé de trafic pendant la saison d'hiver. Une appli basée sur un système de géolocalisation permet à l'utilisateur d'être informé de l'offre disponible à proximité et le long de son itinéraire. Le but: attirer l'attention des touristes de passage sur des offres locales attrayantes, prolonger la durée de leur séjour dans la région et augmenter la création de valeur. Le projet «e-commerce» vise à mieux utiliser les possibilités du commerce électronique. Un travail de bachelor a présenté des pistes concrètes, à la portée des petites entreprises aussi, telles une meilleure utilisation de Google Maps ou une plus grande présence sur les réseaux sociaux, par exemple avec une page Facebook régionale. Dans le cadre de trois ateliers, gérés conjointement avec l'Union Commerciale valaisanne, les commerçants du Val d'Hérens ont été informés des mesures possibles et obtenu un appui durant la mise en œuvre.



L'artisanat dans le Valais central: «Chez Mamie», à Sion

À QUOI LES PORTEURS DE PROJET DEVRAIENT VEILLER

COMMUNIQUER LA PLUS-VALUE ÉCONOMIQUE

Le succès donne raison! En plus de renforcer durablement l'économie de la région, le succès permet aussi d'obtenir des effets économiques rapides qu'il faut communiquer activement. En effet, des résultats concrets motivent davantage les participants, font mentir les esprits chagrins et confèrent une impulsion supplémentaire à un projet. Même de petits résultats développent le réflexe régional.

CONCEVOIR DES ACTIVITÉS QUI RÉPONDENT À LA DEMANDE DU MARCHÉ

Une évidence, mais qui a toute son importance: dans le cadre de la promotion économique, les activités et les produits doivent être conçus et développés pour répondre à la demande du marché et aux besoins des groupes-cibles. Pour cela, l'organisation de projet doit inclure des experts et des participants issus d'horizons différents.

COMPLÉTER LES ACTIVITÉS EXISTANTES EN FAVEUR DE LA PROMOTION ÉCONOMIQUE

Les espaces fonctionnels n'ont aucune tâche définie. Leurs activités doivent servir à combler une lacune et à compléter utilement les offres existantes des cantons, des communes et des tiers pour favoriser l'économie.

FAIRE EN SORTE QUE CHACUN Y TROUVE SON COMPTE

Il ne faut pas seulement considérer le niveau de l'espace fonctionnel. Il est important aussi que les acteurs politiques perçoivent l'utilité d'un projet pour leur propre commune. Pour qu'une région comprenne l'intérêt d'une activité pour la région, il faut dialoguer et faire preuve de patience. Une participation plus active de l'économie peut être utile, car l'économie a moins le réflexe communal.

ÉVALUER DE MANIÈRE RÉALISTE LA VIABILITÉ ÉCONOMIQUE

Il est très tentant de susciter des espoirs pour mobiliser. Mais il est très rare que les moyens financiers d'un espace fonctionnel soient infinis. Seul ce qui fonctionne économiquement et qui est supportable financièrement est viable à long terme. Une organisation de projet capable d'obtenir des résultats au-delà du seul projet en fait partie.

4 | LANCER ET RÉALISER DES PROJETS DE PROMOTION ÉCONOMIQUE

4.1 | LES PROJETS DANS LES ESPACES FONCTIONNELS, SIMPLES ET COMPLEXES À LA FOIS

Le début d'un renforcement de la collaboration dans un espace fonctionnel émane souvent d'un projet. Sur un thème donné et à l'intérieur d'un certain calendrier, la forme et le contenu d'une collaboration peuvent être ainsi élaborés. Même si un tel projet suit un ordre établi, la promotion économique dans un espace fonctionnel soulève des enjeux particuliers à chaque étape du projet.

Les projets qui visent à promouvoir la région et l'économie sont simples et complexes à la fois. Simples, parce que les projets, indifféremment de leur thème, suivent un déroulement et un schéma comparables. Des années d'expériences et de multiples projets permettent d'en connaître les défis. En même temps, les projets sont complexes en raison des nombreux acteurs en présence (et qui diffèrent entre eux au niveau des situations initiales, des interdépendances thématiques, des interactions et des intérêts) et des multiples prescriptions et conditions-cadre à considérer.

DES CONSEILS DE PORTÉE GÉNÉRALE, ILLUSTRÉS D'EXEMPLES

Un projet comprend en général trois étapes, soit l'élaboration, la mise en œuvre et la continuation du projet. Des enseignements et des conseils sont présentés ci-après pour chacune des trois étapes, compte tenu des par-

ticularités de la promotion économique dans les espaces fonctionnels. Des exemples tirés des projets-modèles présentent les réflexions qui ont été menées, les mesures qui ont été prises et leurs effets le cas échéant. Des informations plus détaillées à ce sujet sont publiées par exemple dans le Guide pratique pour un développement régional réussi (> informations supplémentaires, page 34).

LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE FAIT PARTIE DU PROJET

Chaque porteur de projet devra, en dernière analyse, trouver des réponses individuelles aux questions centrales du projet. Une chose est sûre: le projet ne se déroulera pas comme prévu. Une réalité qui s'est vérifiée dans chaque projet-modèle. Le processus d'apprentissage fait partie du projet. Il amène les responsables à réagir à des conditions changeantes et à trouver de meilleures solutions.



Figure 5 : Schéma des «Activités»



Forum stratégique du Mattertal

4.2 | ÉLABORATION DU PROJET: L'UNION FAIT LA FORCE

Dans le cadre d'un projet de promotion économique d'un espace fonctionnel, il est capital, surtout dans la phase de l'élaboration du projet, d'associer tous les acteurs concernés, y compris l'économie, d'une manière adéquate. L'absence de quelques-uns ne doit cependant pas signifier obligatoirement la fin du projet.

FAIRE DU PROJET LE PROJET DE TOUS

Dans l'immense majorité des cas, l'initiative d'un projet revient à quelques personnes. Si des « locomotives » sont nécessaires, elles ne sont pas suffisantes. Les acteurs-clés de la politique et de l'économie doivent être associés à l'élaboration du projet, car ils sont indispensables à sa réussite. S'ils peuvent faire valoir de bonne heure leurs besoins et leurs exigences, le projet deviendra aussi le leur, et ils le soutiendront. Il vaut la peine d'investir du temps et de l'énergie pour mobiliser ces acteurs essentiels. Les contacts avec les représentants de l'économie nécessitent des efforts particuliers à ce niveau.

Dans le cadre du projet-modèle « **Création de valeur grâce au géotourisme dans le Mattertal** », trois ateliers avec des représentants des communes responsables et d'autres personnes intéressées ont permis de poser une première pierre collectivement. Durant cette étape, la région géotouristique a été définie avec ses potentiels naturels et culturels ainsi qu'une stratégie avec des produits et des prestations en résultant.

Au début du projet-modèle « **La zone industrielle, moteur du développement de la région de Val Schons** », un modèle d'impact a été élaboré. Son but: présenter les résultats à atteindre. Le succès ne fut que partiellement atteint au rendez-vous, le modèle d'impact demeurant avant tout un instrument de la direction de projet. Les responsables du projet admirent dans leurs conclusions que pour aider les participants à prendre conscience des liens de cause à effet, il aurait été utile d'élaborer le modèle d'impact avec tous les participants.

SE CONCENTRER SUR DES ACTIVITÉS CONCRÈTES ET LEUR EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE

La règle est simple: qui espère un effet concret d'un projet doit aussi y participer. Dans la formulation du projet, l'effet économique escompté devrait déjà être décrit aussi précisément que possible. Pour cela, on peut par exemple travailler sur des activités, des mesures ou des produits concrets (> activités: générer une utilité concrète, page 17), car ils rendent l'utilité du projet palpable. Outre l'utilité individuelle pour une commune ou une entreprise, il faut aussi montrer la valeur ajoutée de la collaboration, qui résulte de la complémentarité des participants.

Comment faut-il positionner le marché des congrès dans l'espace métropolitain zurichois pour qu'il soit axé plus fortement sur les branches phares de l'espace métropolitain et qu'il contribue ainsi à leur succès économique? Deux éléments ont été importants pour répondre à cette question dans le cadre du projet-modèle **«Positionnement de l'espace métropolitain zurichois dans le tourisme d'affaires»**: une analyse fouillée (> une analyse externe livre des arguments en faveur d'une coopération entre concurrents, page 12) et la prise en compte des points de vue et des besoins des prestataires. Le défi consistait à réunir derrière un projet des acteurs concurrents du marché des congrès. Pour cela, on a cherché à améliorer la mise en réseau des prestataires et à atteindre un positionnement complémentaire. Le but déclaré était d'accroître toute la création de valeur dans l'espace métropolitain de manière à ce que tous les acteurs concurrents soient gagnants. Cette démarche porte même un nom, la «coopétition», formé à partir des termes de la coopération et de la compétition. Cette déclaration d'intention ne représente cependant qu'une première étape. La culture visée en matière de coopération doit encore faire ses preuves et s'imposer au quotidien.

PAS DE PROMOTION DE L'ÉCONOMIE SANS L'IMPLICATION DES MILIEUX ÉCONOMIQUES

Les projets de développement régional qui mettent l'accent sur l'économie doivent obligatoirement inclure un point de vue économique. Si ce constat est évident, différents défis apparaissent au niveau de la mise en œuvre. Une difficulté tient au fait que l'économie en tant que telle n'existe pas. Les intérêts des entreprises peuvent fortement diverger entre eux. De grandes entreprises, éventuellement tournées vers l'exportation, et de petites entreprises axées sur la région n'ont pas nécessairement un dénominateur commun. Il peut être utile de se fixer sur un segment économique déterminé.

Il est possible d'intégrer l'économie à différents moments et de différentes manières. D'abord, le point de vue économique, aussi différent soit-il du point de vue politique de la commune, devrait être intégré dans l'élaboration du projet. Dans le projet-modèle «La zone industrielle, moteur du développement de la région de Val Schons», des entretiens avec les entreprises ont eu lieu avant même le début du projet pour tenir compte des avis et des expériences de celles-ci lors de la conception du projet.

Différents projets-modèles ont aussi intégré des représentants des entreprises et des organisations économiques dans la structure du projet, principalement dans le cadre de groupes de suivi ou de groupes de travail. Ce faisant, il s'est avéré utile de clarifier les rôles et les attentes de part et d'autre de façon à augmenter l'implication des participants. Absorbés par le quotidien et plutôt attirés par des activités concrètes, les représentants de l'économie ont souvent de la peine à pouvoir maintenir leur engagement sur toute la durée d'un projet. Pour les acteurs de l'économie, mener une réflexion sur leur rôle et leurs contributions au développement économique régional est souvent une démarche inédite.

De même, il faut d'importants efforts pour convaincre une entreprise de se lancer dans le travail concret du projet. Il est important que les entreprises disposent d'interlocuteurs qui comprennent bien l'économie et qui disposent d'un ancrage dans le monde de l'entreprise. Des situations économiques difficiles peuvent en effet diminuer l'incitation à collaborer, voire la faire disparaître. Dans le projet du Mattertal, il s'est avéré difficile de convaincre des acteurs à participer activement à l'élaboration du projet et à fournir des prestations.

Le but du projet-modèle **«Meilleure utilisation des résidences secondaires dans le Bellinzone e Valli»** était d'abord d'activer le potentiel de résidences secondaires, mais aussi d'améliorer la collaboration avec le secteur de l'hébergement et de renforcer dans l'ensemble l'infrastructure touristique hôtelière. Pour cela, deux séminaires ont été menés. En raison du manque d'intérêt et de l'absence de capacités des entreprises de l'hôtellerie et de la restauration, ce volet du projet n'a cependant pas été poursuivi.

UN ESPACE FONCTIONNEL NE DOIT PAS TOUJOURS ÊTRE FONCTIONNEL

Dans chaque projet, le périmètre de la collaboration est à clarifier. Dans l'idéal, l'espace est délimité par la fonction. En d'autres termes, les communes ou les espaces concernés par la thématique soulevée collaborent entre eux. Le thème définit l'espace. Une délimitation adéquate peut obéir à différentes logiques: des infrastructures communes, des chaînes communes de création de valeur ou des délimitations morphologiques, comme des vallées. Les projets-modèles montrent que les relations fonctionnelles

peuvent avoir des effets à des échelles très différentes: le projet-modèle du Matteredal réunit une poignée de communes, celui de l'espace métropolitain zurichois s'étend sur huit cantons.

Comme l'illustrent les exemples des projets-modèles, la détermination du périmètre peut aussi être dictée par des raisons plus pragmatiques. Dans l'espace métropolitain zurichois, dans le groupe de planification régionale de Haute-Thurgovie et dans l'Ente Regionale per lo Sviluppo Bellinzonese e Valli (ERS-BV), la région a défini le thème. Dans le projet-modèle du Val Schons aussi, le périmètre du projet était déjà clairement déterminé par les communes participant institutionnellement à la zone industrielle commune. Dans des coopérations existantes, il est en principe plus facile de développer des projets. Dans l'idéal, ces structures recouvrent déjà une multitude de relations fonctionnelles.

Le projet-modèle «**Perspectives communes dans le Frenkental bâlois**» montre à quel point une première coopération dans un espace fonctionnel peut être difficile et laborieuse. Différents partenaires dans la région avaient signalé leur intérêt quand quelques conseillers communaux avaient lancé l'idée d'une collaboration. Si toutes les communes ont été invitées à participer au projet, quelques-unes ne se sont pas laissé convaincre. En dépit des efforts de persuasion déployés, toutes les communes n'ont pas participé au projet. Le groupe de participants a également évolué de manière dynamique. De nouvelles communes ont rejoint le projet, deux autres en sont sorties après le refus du crédit correspondant en votation populaire. Le patchwork en résultant a été accepté et n'a pas entravé les travaux. Les travaux ont démarré avec une coalition de communes «volontaires», qui a toujours signalé qu'elle était prête à accueillir de nouveaux participants après coup.

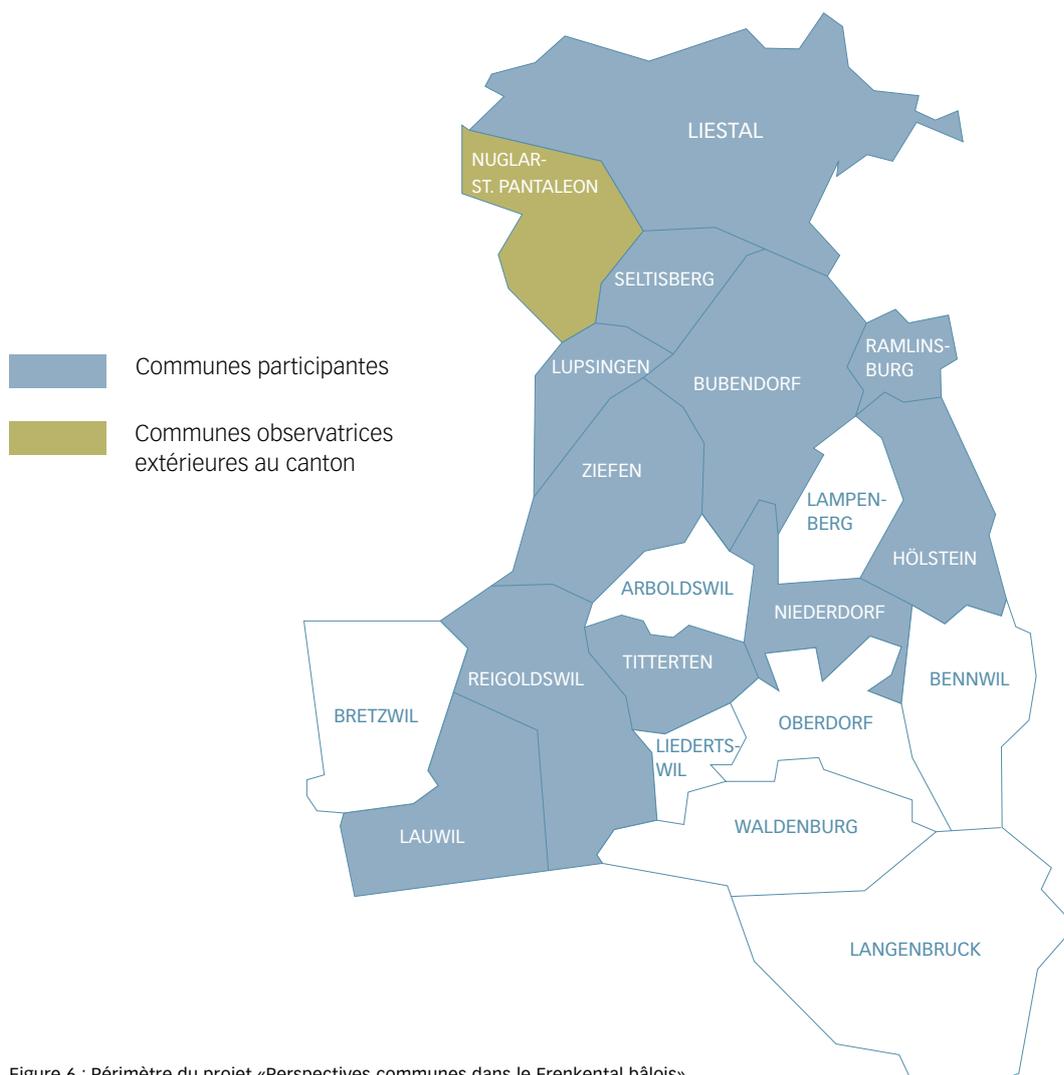


Figure 6 : Périmètre du projet «Perspectives communes dans le Frenkental bâlois»



Conférence sur l'avenir, Frenkental

4.3 | MISE EN ŒUVRE: UN TRAVAIL DE LONGUE HALEINE

La bonne marche d'un projet dans le temps nécessite des ressources et de l'engagement. Si un appui externe peut être utile, il ne remplace en aucune manière une direction forte de projet. Quand il faut intégrer des acteurs régionaux et communiquer, les maîtres mots sont authenticité et conviction.

SAVOIR-FAIRE EXTERNE UTILE, ANCRAGE INTERNE INDISPENSABLE

La conduite d'un projet de développement régional est un travail exigeant et difficile. Elle requiert des connaissances scientifiques, une expérience des processus de management et une direction de projet capable d'assurer la bonne marche du projet. Dans des espaces fonctionnels, il est rare que toutes ces compétences soient réunies en même temps. Les ressources humaines à ce niveau, si elles existent, ne suffisent souvent pas pour accomplir des tâches supplémentaires.

Tous les projets-modèles ont travaillé, sous une forme ou sous une autre, avec des partenaires externes, qu'il s'agisse d'autres organisations, d'instituts de recherche ou de bureaux du secteur privé. Les contributions des partenaires externes peuvent être diverses: expertise scientifique et expériences glanées dans des projets comparables, perspectives complémentaires et impulsions critiques, réseautage et contacts, expérience de modération ou expériences et ressources dans la conduite de projet. Et il arrive parfois aussi qu'un point de vue externe, neutre, soit nécessaire dans l'entrelacs des intérêts régionaux. De plus,

le recours à un conseil externe peut aider à mieux orienter le projet sur les besoins des entreprises.

L'appui de partenaires externes a souvent été sollicité pour la préparation des bases et la conduite des analyses (> analyse: faire le point de la situation et agir en conséquence, page 11). Une approche qui s'est avérée concluante, et qui a été suivie dans la plupart des projets-modèles, est celle d'une étroite coordination entre l'appui externe, pour l'expertise et le management de processus, et la direction interne de projet. Un ancrage interne fort est d'une importance décisive pour l'acceptation du projet dans la région. En travaillant dans le projet et en accumulant de l'expérience, une «interface interne» peut se mettre en avant, gagner en prestige et se faire accepter. Elle légitime ainsi son rôle en vue d'une possible continuation du projet (> continuation du projet: penser l'après, page 28). Ce sont les acteurs régionaux qui doivent posséder les connaissances. Quand les tâches sont confiées en trop grand nombre à l'extérieur, les enseignements tirés risquent d'être seulement consommés. L'expérience montre qu'ils restent ensuite sur le papier.

Dans le projet-modèle **«Développement entre régions de montagne et centres en Valais central»**, les trois conférences thématiques ont bénéficié de l'appui scientifique externe de différents experts de la Haute école spécialisée de Suisse occidentale (HES-SO Valais-Wallis). Leurs contributions scientifiques ont été discutées, elles ont été adaptées aux besoins des acteurs régionaux et ont permis de suggérer des projets communs. Le projet-modèle a tenu lieu de plateforme et de trait d'union entre la théorie et la pratique. Des sous-projets ont pu être développés en fonction des besoins. Un travail de bachelor consacré au commerce électronique a même constitué le point de départ d'un sous-projet qui examine, dans l'exemple du Val d'Hérens, les possibilités concrètes existantes, y compris pour les petites entreprises. Il a aussi contribué à mettre en lumière et à faire comprendre les imbrications régionales.

Outre le management régional, des acteurs externes sont directement intervenus dans le projet-modèle **«Meilleure utilisation des résidences secondaires dans le Bellinzone e Valli»**. Le Groupement suisse pour les régions de montagne SAB était à la fois co-instigateur et fer de lance du projet. Il a suivi de près le projet et traité les résultats de l'enquête menée auprès des propriétaires de résidences secondaires. En participant au projet, le SAB a fait bénéficier le projet de sa longue et riche expérience en matière de développement régional. La Société Suisse pour le Crédit Hôtelier (SCH) a soutenu le travail en apportant son conseil, notamment en ce qui concerne les questions financières du secteur de l'hébergement.

Dans le projet-modèle **«Perspectives communes dans le Frenkental bâlois»**, toutes sortes d'idées et de propositions sur le développement régional ont été émises à l'occasion d'une planification-test régionale. Les connaissances de trois équipes externes spécialisées dans la planification, les contributions d'un groupe d'experts et les avis des acteurs sur place ont été réunies. Ce savoir consolidé a servi à lancer à un vaste processus participatif dans la région.



Salon de la Haute-Thurgovie

FAIRE BRILLER LA FLAMME DE LA RÉGION À L'EXTÉRIEUR

Un projet suivi d'effets requiert le soutien et l'implication des acteurs politiques compétents. La direction de projet doit pouvoir prendre des décisions contraignantes. Tous les projets-modèles ont tenu compte de cet impératif en faisant siéger des représentants communaux dans les organes de gestion ou de direction.

Le plus grand défi, et de loin, fut de soutenir les décisions des organes de projet dans les différentes communes. Dans les projets régionaux, les personnes qui s'engagent sont souvent celles qui sont déjà convaincues de l'importance de la collaboration régionale. Elles investissent beaucoup de temps et d'énergie dans le projet qui, en retour, leur permet d'échanger et de beaucoup apprendre. Au niveau communal, par contre, elles se heurtent à des réticences et à la vue souvent unilatérale des autorités communales. Cela peut être une source de conflits et de frustrations. Le travail accompli par ces personnes en plus de leurs tâches quotidiennes pour faire briller la flamme de la région à l'extérieur est immense et potentiellement épuisant. Un autre risque est à mentionner: quand un projet dépend du bon vouloir de quelques personnes, beaucoup de savoir se perd quand l'une d'elles quitte le projet.

INTÉGRER LES BONNES PERSONNES, AU BON MOMENT ET DE LA BONNE MANIÈRE

L'intégration de groupes de citoyens ou d'entreprises dans le processus est spécifique à chaque projet, de sorte qu'aucun conseil de portée générale ne peut être formulé. On peut toutefois affirmer ceci: on n'accorde jamais trop d'attention à l'intégration des acteurs régionaux. Les motivations sont aussi variées que les formes de participation. Les participants apportent leur savoir, ils apprennent ensemble et sont sensibilisés à un thème ou à un contexte régional. La participation sert aussi à informer et à faire accepter le projet. Il est impératif de soumettre au début l'ensemble du processus à un examen approfondi. Le fait d'aborder et d'intégrer des groupes de citoyens suscite également des attentes auxquelles il faut répondre durant le projet. Discuter de sujets aussi concrets que possible est une approche qui a fait ses preuves dans les projets-modèles.

Le géotourisme est l'un des produits élaborés dans le projet-modèle **«Création de valeur grâce au géotourisme dans le Mattertal»**. Les deux manifestations organisées, la première sur la rénovation des mayens et la seconde sur les 70 ans de la fabrique de lames de scie SCINTILLA AG à Saint-Nicolas, ont rencontré un grand écho. Même si les forums ne contribuent pas directement à une création de



Conférence thématique, Valais central

valeur touristique, leurs bénéfices sont multiples. Le thème et le projet sont présents dans les médias, les prestataires touristiques et les communes sont sensibilisés aux besoins régionaux et le dialogue s'instaure entre les habitants des différentes communes. L'identification à la région devient une réalité. Le défi consiste ensuite à trouver des sujets porteurs à l'avenir aussi.

Dans le cadre du projet-modèle **«La zone industrielle, moteur du développement de la région de Val Schons»**, il avait été prévu de s'adresser explicitement aux jeunes adultes de la région en organisant un atelier sur l'avenir des jeunes à Schams. La mobilisation s'est avérée difficile. La jeune génération n'est nullement un groupe homogène et ses valeurs sont aussi hétérogènes que dans l'ensemble de la population. La discussion a cependant livré des informations intéressantes. En revanche, il n'a pas été possible d'atteindre le jeune public par le biais d'un atelier en vue de son intégration ultérieure dans le projet.

Dans le compte rendu de la Basler Zeitung sur la conférence du projet-modèle **«Perspectives communes dans le Frenkental bâlois»**, le journaliste dressait le constat suivant: se lamenter ne sert à rien et ne fait pas avancer la région. Durant la conférence, les résultats de la planification-test ont été présentés et confrontés aux visions de la population et des décideurs. Lors d'une conférence ultérieure, les thèmes ont été complétés par des idées de réalisation concrètes et les étapes suivantes ont été discutées. Le résultat a pris la forme d'une charte qui a été signée par les communes participantes et qui servira de base pour la suite de la collaboration.

Sous le titre «Un espace, des idées, un objectif: aller de l'avant!», un salon de la Haute-Thurgovie a été organisé dans le cadre du projet-modèle **«Promotion économique axée sur les potentiels en Haute-Thurgovie»**. Environ 80 personnalités de la politique, de l'économie et de l'administration ont discuté des propositions d'avenir formulées par le groupe de projet et fait part de leurs idées et de leurs solutions. L'importante participation a permis de faire connaître plus largement le projet. La date du salon avait été choisie de façon à pouvoir présenter de premiers résultats, mais aussi à disposer encore d'une certaine marge de manœuvre. Si la manifestation a été dans l'ensemble un succès, des voix critiques se sont aussi fait entendre. Les responsables ont constaté que plusieurs acteurs ne semblaient pas pressés de sortir de leur zone de confort: «Notre commune se porte bien, pourquoi changer les choses?»

BIEN FAIRE ET LE FAIRE SAVOIR, LE MIEUX PAR SOI-MÊME

Le travail d'information est d'une importance capitale. Il doit se faire dans deux directions: vers l'extérieur pour attirer l'attention, et vers l'intérieur pour renforcer une identité régionale, voire souvent pour la créer dans le cas d'un espace fonctionnel. Par conséquent, la communication doit être planifiée de bonne heure et être dotée de ressources suffisantes.

Tous les projets-modèles ont soigné les contacts avec les médias régionaux. Une présence dans les médias est intéressante quand il existe non seulement des déclarations d'intention, mais aussi des résultats tangibles. Le travail de communication inclut aussi une préparation attrayante des résultats du projet. Les canaux spécifiques des organisations et associations économiques ont par contre été peu utilisés. Pourtant, ces canaux sont particulièrement indiqués pour un contact ou une information spécifique.

Si les contacts avec les médias et le travail de communication peuvent et doivent compléter les contacts directs avec des acteurs importants, ils ne peuvent en aucun cas les remplacer. Une présence sur Internet fait partie des indispensables. Quelques projets ont aussi recouru aux réseaux sociaux. Mais ils n'ont pas (encore) rencontré un large écho.

Dans quelques projets-modèles, des agences de communication externes ont également été sollicitées. L'expérience est jugée le plus souvent de manière critique. La communication, avec ses finesses et ses sous-entendus, doit émaner du projet lui-même. Une communication personnelle, qui soulève également des points critiques, est plus authentique qu'un travail de communication qui sent le marketing. Le recours aux compétences et aux ressources disponibles dans les organisations existantes pour le travail de communication et les contacts avec les médias s'est en revanche avéré concluant.

4.4 | CONTINUATION DU PROJET: PENSER L'APRÈS

Souvent, quand un projet se termine, le travail ne fait que commencer. Pour que la collaboration puisse s'établir à long terme dans l'espace fonctionnel et que le travail de fond porte ses fruits, il est important de s'inquiéter de bonne heure des possibilités de financement et des structures adéquates pour l'après.



Signature de la charte pour la Région Liestal Frenkentäler plus

FINANCER LA SUITE DU TRAVAIL

Les projets-modèles ont déclenché un processus et une dynamique dans les régions. Pourtant, on ne trouve guère de projets-modèles qui, au terme de l'exercice, aient atteint un but définitif. Diverses activités sont encore prévues et certains produits touristiques ne sont pas encore assez connus sur le marché pour pouvoir se passer d'un soutien.

La phase finale d'une expérience comme celle des projets-modèles est donc une phase de transition importante. Si le travail de contenu est clarifié dans de nombreux cas, la recherche d'un nouveau financement s'avère plus difficile. Les projets ne s'autofinancent que dans de rares cas. L'absence de projet pour l'après risque de saper les résultats obtenus jusqu'alors et de décevoir des espoirs et des attentes.

Dans les deux projets-modèles «**Création de valeur grâce au géotourisme dans le Mattertal**» et «**La zone industrielle, moteur du développement de la région de Val Schons**», il est prévu de poursuivre les travaux dans le cadre d'un projet NPR et d'approfondir certains thèmes.

Dans le projet-modèle «**Promotion économique axée sur les potentiels en Haute-Thurgovie**», une vaste discussion politique au sujet des résultats sera menée dans toutes les communes et une décision sur la suite de la procédure sera prise. Les travaux ultérieurs sont encore ouverts. Les bases qui ont été élaborées peuvent toutefois être utilisées aux niveaux communal, régional et cantonal pour des processus de planification.

Dans le projet-modèle «**Positionnement de l'espace métropolitain zurichois dans le tourisme d'affaires**», où les organes de la Conférence métropolitaine doivent encore prendre une décision sur le modèle de solution élaboré. Outre l'organisation, la question du financement en particulier est encore en suspens. Tout comme une question qui se pose souvent dans la promotion économique: quelle est la participation des pouvoirs publics et/ou de l'économie privée aux activités communes?

Les documents élaborés dans le projet-modèle «**Meilleure utilisation des résidences secondaires dans le Bellinzone e Valli**» à l'intention des propriétaires de résidences secondaires continueront d'être mis à leur disposition. Le sujet restera d'actualité dans la région. Un projet est en cours dans le cadre du programme Innotour. En visant à renforcer la coopération dans le secteur de l'hébergement, il complète les enseignements et les résultats du projet-modèle.

CRÉER DES STRUCTURES CAPABLES D'AGIR

Les projets-modèles ont, dans leurs régions respectives, sensiblement contribué à réunir des acteurs dans des espaces fonctionnels. Comme l'ont montré les projets-modèles, la collaboration supracommunale dans les espaces fonctionnels prend de multiples formes. La capacité d'action est cependant limitée dans la plupart des cas. Les espaces ne sont définis que de manière lâche sur le plan institutionnel, quand ils le sont. Conséquence fréquente: un domaine de tâches restreint, des tâches et des responsabilités floues, des moyens financiers limités et des ressources humaines faibles.

Dès qu'il sera question de poursuivre la réalisation de projets ou de produits et que de nouvelles perspectives d'activités apparaîtront, la question de la capacité d'action d'un espace fonctionnel se posera. Comment une organisation de projet peut-elle être transférée dans une structure opérationnelle? Ou, pour poser autrement la question, qui s'occupe de l'espace fonctionnel? Après un intense travail de projet, il faudra encore répondre à une question délicate et controversée. À un moment où, justement, chez les acteurs-clés du projet, une certaine lassitude vis-à-vis du projet se fera sentir.

L'élaboration d'un modèle d'organisation était au centre du projet-modèle **«Positionnement de l'espace métropolitain zurichois dans le tourisme d'affaires»**. Le modèle trouvé s'organise autour de trois axes: un groupe de réflexion, un forum et un soutien de projets pour encourager la formation de clusters. Il est prévu d'instituer un secrétariat qui sera chargé d'assurer la liaison et la continuité du projet. Pour exploiter les synergies, les tâches de secrétariat seront accomplies par un organisme existant, Zurich Tourisme, sur la base d'un mandat de prestations correspondant.

Les promoteurs du projet-modèle **«Promotion économique axée sur les potentiels en Haute-Thurgovie»** avaient l'intention d'établir une plateforme économique régionale intitulée «Wirtschaft Netzwerk Oberthurgau» («Réseau économique de Haute-Thurgovie»). Les discussions durant le projet ont montré que la création de nouvelles

structures n'est pas jugée nécessaire par les représentants de l'économie. En lieu et place, le groupe de planification régionale, bien implanté dans l'économie, sera sollicité encore plus intensément pour regrouper les forces.

La signature d'une charte commune par les communes participant au projet-modèle **«Perspectives communes dans le Frenkental bâlois»** marquait simultanément le point final des travaux et le début d'une collaboration renforcée dans la région. L'étape suivante est volontairement conçue comme une période de transition. Un groupe de travail comptant des représentants de toutes les communes et une agence chargée du secrétariat mettront au point des projets de coopération concrets. Le groupe de travail sera également chargé de formuler des propositions pour une institutionnalisation régionale future. Il prendra part aussi à la discussion cantonale sur l'importance future d'un niveau régional.

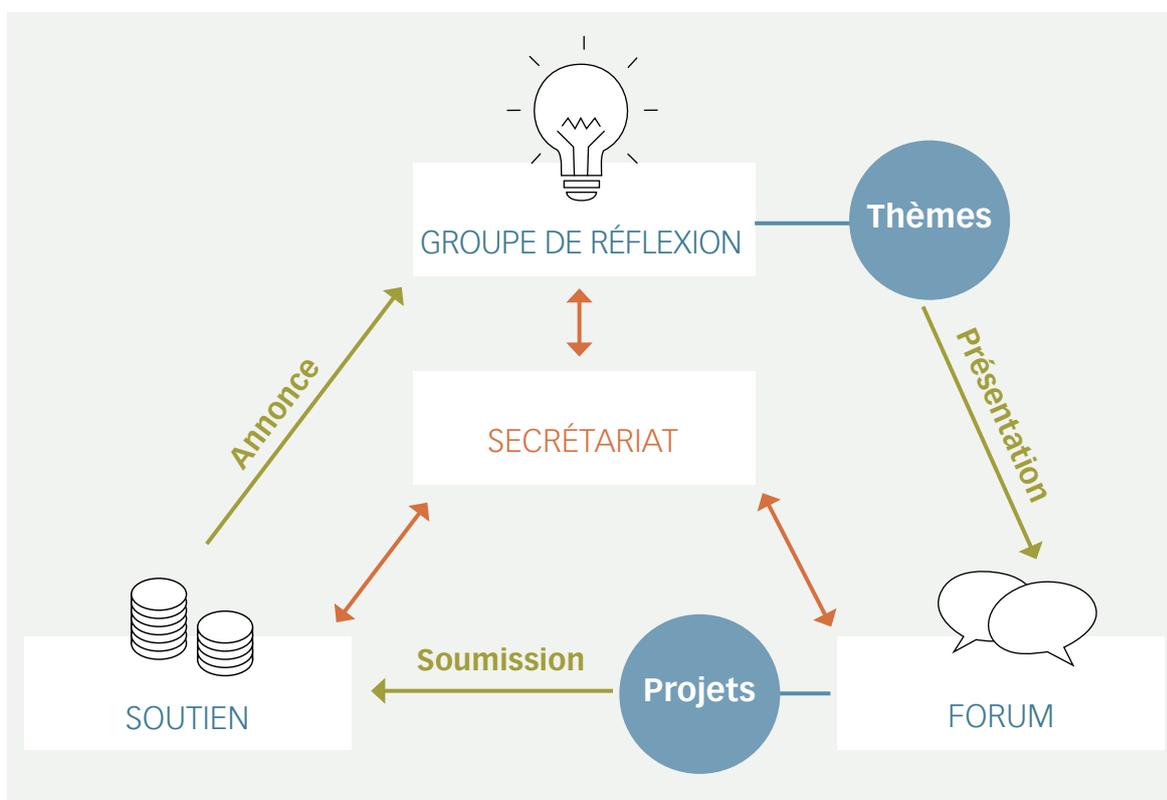


Figure 7 : Modèle de solution de la structure en réseau de l'industrie des congrès, espace métropolitain zurichois

5 | CE QUE VOUS POUVEZ APPRENDRE DES PROJETS-MODÈLES POUR VOTRE PROPRE PROJET

Chaque projet de promotion économique, chaque espace fonctionnel est unique. Les projets-modèles livrent néanmoins des enseignements de portée générale, qui sont précieux si vous envisagez de lancer un projet de caractère économique dans votre espace fonctionnel.

POURQUOI DEVRIONS-NOUS CONSIDÉRER UNE COLLABORATION SUPRACOMMUNALE?

On peut admettre que votre commune aussi se trouve soumise à une concurrence économique accrue. La numérisation et l'évolution démographique sont les reflets des profondes transformations en cours dans l'économie et la société. Toutes les régions de Suisse se retrouvent confrontées à de nouveaux défis. En parallèle, les communes sont de plus en plus limitées dans leur capacité d'action faute de ressources suffisantes. Elles ne peuvent plus tout faire partout. Pour obtenir un résultat dans la promotion économique, une masse critique est nécessaire, qu'il s'agisse de «cerveaux», de capacité économique, de ressources ou de connaissances. Vous pouvez atteindre cette masse critique en vous regroupant avec vos voisins.

AVEC QUELLES MÉTHODES POUVONS-NOUS FAVORISER L'ÉCONOMIE DANS NOTRE ESPACE FONCTIONNEL?

Une première réponse va de soi: avec les ressources disponibles dans votre espace. Les projets-modèles fournissent à ce sujet des exemples instructifs (> favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels: les approches des projets-modèles, page 10). La recherche conjointe d'un angle d'attaque individuel peut constituer une première étape importante. Dans de nombreuses régions, le tourisme est un pilier de l'économie, en particulier à l'écart des agglomérations. Même si des coopérations existent déjà en de nombreux endroits, il est utile et nécessaire, en particulier pour les communes qui se trouvent à l'écart des destinations principales, de regrouper les forces. D'autres régions valoriseront d'autres atouts. Le développement économique a également besoin d'espace. Grâce à une coopération régionale, le développement économique peut se concentrer sur les surfaces les mieux appropriées. Les besoins de l'économie et les exigences en matière d'aménagement doivent être envisagés de pair. La gamme possible de thèmes régionaux est naturellement encore plus vaste, et embrasse une perspective plus large qui va au-delà de branches ou de secteurs isolés.

QUELS RÉSULTATS POUVONS-NOUS ATTEINDRE?

La contribution potentielle d'un projet unique au développement économique dépend naturellement du contenu et de l'ambition du projet. En règle générale, il est possible de préserver ou de créer des emplois avec des projets ciblés, d'améliorer les conditions-cadre économiques et

d'augmenter la création de valeur locale ou régionale. Mais il y a des limites à tout: de nombreux effets sont difficiles à quantifier et, quand ils peuvent l'être, ils ne sont pas tous à mettre au crédit d'un seul projet. De plus, ils ne se manifestent souvent qu'à long terme.

Parallèlement, les projets-modèles ont très bien montré que les «effets secondaires» d'un projet commun sont au moins aussi importants. Ces effets secondaires peuvent être de diverse nature: les structures et les réseaux d'un projet deviennent une plateforme qui peut être utilisée à d'autres fins ou pour d'autres tâches communes. Une attitude commune renforce la position à un échelon plus élevé, des exigences communes peuvent être exprimées avec plus d'effet. En soulignant le dynamisme et la capacité d'innovation de la région, les projets servent aussi d'instruments de communication. Enfin et surtout, la coopération supracommunale renforce la confiance réciproque et améliore la compréhension commune, ce qui forme la base de nouvelles coopérations.

VAUT-IL LA PEINE DE LANCER UN PROJET?

L'avis des responsables des projets-modèles est clair: absolument! Cette recommandation générale s'accompagne cependant de nombreux «mais». Vous devrez ranger quelques illusions avant de vous lancer: que le succès sera rapidement au rendez-vous, que chacun participera au projet avec enthousiasme ou que vous parviendrez exactement au but recherché. Vous devriez être conscients que vous lancez non seulement dans un projet, mais aussi dans un processus de longue haleine, épuisant et difficilement planifiable. Le travail devrait cependant être un investissement payant à long terme.

COMMENT DÉMARRER AU MIEUX?

La promotion économique dans un espace fonctionnel a besoin en premier lieu de personnes qui s'engagent. Vous trouverez des idées de projets en cherchant et en approfondissant les contacts avec des collègues. Dans chaque espace, il existe un cadre qui vous permettra de démarrer, qu'il s'agisse d'organisations ou de personnes dynamiques, de ressources, de connaissances ou de structures. N'hésitez pas à chercher un soutien, notamment auprès de responsables cantonaux. N'oubliez jamais: le chemin le plus long commence par un premier pas.



Infrastructure de congrès dans l'espace métropolitain zurichois: KKL de Lucerne

6 | CONCLUSIONS POUR LES POLITIQUES FÉDÉRALES AYANT DES EFFETS SUR L'ORGANISATION DU TERRITOIRE



Ludiano, commune de Serravalle (TI)

Dans le cadre des projets-modèles, des organismes responsables régionaux mettent en pratique de nouvelles approches pour relever les défis auxquels ils sont confrontés. Ces laboratoires sur le terrain livrent cependant aussi des indications sur la manière d'adapter et de développer les politiques fédérales ayant des effets sur l'organisation du territoire.

BILAN: AVANCER D'UN PAS ENSEMBLE

À l'issue de l'expérience, les espaces fonctionnels sont mieux armés qu'ils ne l'étaient initialement au niveau des thèmes traités, des structures établies et de la culture de la collaboration. Ce constat vaut pour tous les projets-modèles. Tous ont atteint des résultats et contribué à favoriser l'économie dans leur espace fonctionnel, souvent certes de manière moins étendue ou concrète que prévu initialement. Les progrès accomplis tiennent non seulement à l'organisation concrète d'un projet, mais aussi au travail entrepris ensemble et aux résultats tangibles ont été atteints. Le soutien de la Confédération semble avoir été important, voire parfois déterminant.

DES DÉFIS ÉCONOMIQUES MULTIPLES

Les projets-modèles soulignent le besoin d'une collaboration dans les espaces fonctionnels. Ils offrent une vue transversale des multiples défis économiques dans les régions: forte concurrence dans le tourisme, difficultés à valoriser

les ressources naturelles ou recherche d'une base économique solide dans des espaces périurbains. C'est pourquoi il serait utile que les politiques à incidence territoriale prennent (plus fortement) en considération le niveau des espaces fonctionnels.

DES PROPOSITIONS DE SOLUTION EN FONCTION DES CONTEXTES ET DES PROCESSUS

Les projets-modèles ont choisi des approches intéressantes (favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels: les approches des projets-modèles, page 10). Les enseignements tirés en cours de route dans chacun d'eux soulignent, complètement, précisent et illustrent les expériences déjà réalisées dans d'autres projets de développement régional (> lancer et réaliser des projets de promotion économique, page 20). Pour ce qui est de l'axe thématique de l'économie, il s'est avéré particulièrement intéressant de voir que l'intégration de l'économie dans des projets de développement régional ne se fait pas sans peine et que cet aspect requiert

donc une attention soutenue et des efforts particuliers. Les approches et les démarches choisies n'étaient pas fondamentalement nouvelles, mais ont toujours été fortement imprégnées par les processus individuels des projets-modèles. Des connaissances générales doivent toujours être appliquées au contexte régional spécifique (> ce que vous pouvez apprendre des projets-modèles pour votre propre projet, page 30). Les différences régionales doivent être prises en compte dans la mise en œuvre et le développement des politiques fédérales ayant des effets sur l'organisation du territoire.

ENSEIGNEMENTS À LA CONFLUENCE DES POLITIQUES SECTORIELLES

Les enseignements tirés dans les projets-modèles qui avaient pour but de favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels peuvent servir en premier lieu à la politique de la promotion économique. Du point de vue de la Confédération, les projets ont livré des enseignements instructifs sur les défis et les processus concrets sur place. Il n'est toutefois pas possible de tirer des conséquences directes sur la manière de concevoir la politique de la promotion économique avec la nouvelle politique régionale et la politique touristique. Les expériences situées à la confluence des politiques sectorielles sont instructives: entre la promotion économique et l'aménagement du territoire, pour ce qui est du développement des surfaces, et entre l'agriculture et la promotion économique, pour ce qui est de la valorisation des ressources naturelles et des paysages ruraux. L'importance névralgique des structures de coopération régionales y a été encore une fois soulignée. Les exemples le montrent: des organisations existantes peuvent lancer des projets plus simplement, les réaliser de manière plus efficace et, selon toute probabilité, les soutenir durablement. Le renforcement des structures de gouvernance régionale forme un élément important de la politique fédérale pour les espaces ruraux et les régions de montagne.

UNE COORDINATION VERTICALE ET HORIZONTALE DES POLITIQUES AYANT DES EFFETS SUR L'ORGANISATION DU TERRITOIRE EST INDISPENSABLE

L'accompagnement des projets-modèles par les offices fédéraux a permis un échange concret, dans le cadre d'un projet, entre politiques sectorielles et souligné l'importance de cette approche. La coordination horizontale de politiques ayant des effets sur l'organisation du territoire en ressort renforcée. La coordination verticale entre Confédération, cantons, régions et communes est elle aussi d'une grande importance pour une promotion économique effi-

cace, même si elle avait moins sa place dans les projets-modèles. Les projets-modèles ont illustré une fois de plus l'importance centrale des conditions-cadre cantonales pour la coopération dans les espaces fonctionnels.

LES ACTEURS RÉGIONAUX ONT BESOIN D'UN APPUI

On l'a vu, le développement de projets concrets, utiles et solides nécessite du temps et de l'énergie. Les acteurs régionaux se retrouvent de fait confrontés à de multiples défis. Un coup d'œil aux différents projets-modèles montre où un soutien de la Confédération peut s'avérer utile.

- Les invitations à agir ne débouchent sur des activités conjointes qu'à certaines conditions. Si la raison comprend l'importance des espaces fonctionnels, le «cœur» bat encore souvent au rythme local. Une impulsion concrète, p. ex. l'appel d'offres pour des projets-modèles, aide à concrétiser des idées de projets existantes.
- Même si l'affirmation peut paraître banale: des moyens financiers supplémentaires constituent un catalyseur important. Un soutien de la Confédération renforce la légitimité du projet dans la région.
- Au début d'une coopération régionale, les connaissances et les expériences de projets comparables sont très utiles. La mise à disposition des connaissances et les contacts devraient être encouragés, par exemple par le biais du réseau regiosuisse.
- Les projets de promotion économique qui réussissent nécessitent l'intégration d'un point de vue économique et la participation d'entreprises privées. Cet aspect peut être souligné et exigé encore plus fortement.
- Un soutien dans l'établissement et le renforcement de structures de coopération capables d'agir déploie des effets au-delà des différents projets. Il forme la base pour encourager durablement et efficacement l'économie dans les espaces fonctionnels.

7 | INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES

Sur mandat du Secrétariat d'État à l'économie (SECO), regiosuisse encourage la mise en réseau et la collaboration entre personnes qui s'engagent dans le développement régional, les motive et les aide à partager leurs connaissances et leurs expériences (www.regiosuisse.ch). Certains produits regiosuisse sont cofinancés par l'Office fédéral du développement territorial (ARE).

Regiosuisse a élaboré une documentation contenant des informations et des conseils concrets pour soutenir les acteurs sur le terrain (<https://regiosuisse.ch/fr/managements-regionaux-sont-votre-service>)

- Fiche pratique «Management régional»: la fiche pratique «Management régional» de regiosuisse regroupe le savoir, les expériences et les connaissances sur le thème du management régional.
- Fiche pratique «Réseaux et coopérations dans le développement régional»: cette fiche pratique de regiosuisse résume les dernières connaissances pratiques sur le thème des réseaux et des coopérations et montre, sous une forme synthétique, les bénéfices concrets à escompter, la manière dont ils se créent et se gèrent et comment ils peuvent réussir.
- Guide pratique pour un développement régional réussi: cette publication offre une vue d'ensemble du développement régional et de la NPR, présente les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets et examine en détail les différentes étapes du processus.
- Feuille de résultats «Concevoir des projets NPR et Interreg efficaces»: outre une vue d'ensemble des principaux défis, ce document contient également une boîte à outils qui fournit aux actrices et aux acteurs du développement régional, tous niveaux territoriaux confondus, des approches importantes et des instruments utiles pour soutenir la conception de projets.

Dans la communauté du savoir-faire «Régions», des représentantes et des représentants des régions se sont occupés de la mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (NPR) dans les régions. Les thèmes importants qui ont été traités ont été la clarification des tâches et des rôles des régions et des managers régionaux, mais aussi l'échange de connaissances concernant les outils et les instruments pertinents pour la mise en œuvre de la NPR dans les régions. Des feuilles de résultats sur divers aspects ont été rédigées à cette occasion

(<https://regiosuisse.ch/wissensgemeinschaft-regionen>)

Les rapports sur la valorisation des projets-modèles pour un développement territorial durable sont disponibles à l'adresse www.modellvorhaben.ch. Les deux rapports suivants en particulier intéressent la promotion économique dans les espaces fonctionnels:

- Collaboration régionale dans le contexte ville-campagne (2013)
- Collaboration au niveau suprarégional (2013)

