

---

**PROGRAMME CANTONAL DE MISE EN ŒUVRE**  
**DE LA LOI FÉDÉRALE SUR LA POLITIQUE RÉGIONALE**  
**POUR LA PÉRIODE 2024-2027**

---



Personne de contact :

Caroline Choulat  
Cheffe de service adjointe  
Service de l'économie  
Département de l'économie, de la sécurité et de la culture  
République et Canton de Neuchâtel  
Av. de la Gare 2 - 2001 Neuchâtel  
Tél. : 032 889 48 08  
[Caroline.Choulat@ne.ch](mailto:Caroline.Choulat@ne.ch)

14 juillet 2023 (18.1.24)

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE INTRODUCTIF .....</b>	<b>5</b>
<b>1 ENSEIGNEMENTS TIRÉS DU PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE 2020-2023 .....</b>	<b>8</b>
1.1 EXPÉRIENCES ET ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE LA MISE EN ŒUVRE À CE JOUR .....	8
1.1.1 <i>Forces : des projets diversifiés, mobilisateurs et précurseurs.....</i>	9
1.1.2 <i>Faiblesses : un retard pris en raison de la pandémie de COVID.....</i>	11
1.1.3 <i>Menaces : peu d'impact sur l'économie régionale.....</i>	12
1.1.4 <i>Opportunités : créer un écosystème d'innovation et de transformation.....</i>	13
1.2 CONTEXTE ET ENJEUX SOCIO-ÉCONOMIQUES POUR LE CANTON .....	15
1.2.1 <i>Rappel : les principaux éléments mis en avant dans le PMO 2020-2023.....</i>	15
1.2.2 <i>Continuités : industrie motrice, tourisme à développer, durabilité et numérique.....</i>	16
1.2.3 <i>Nouveautés : répondre aux pénuries par un ancrage local.....</i>	21
1.2.4 <i>Focus : le numérique, l'économie locale et la durabilité.....</i>	23
1.2.5 <i>SWOT : analyse mise à jour .....</i>	26
1.3 CONCLUSION POUR LA PROCHAINE PÉRIODE DE MISE EN ŒUVRE .....	29
<b>2 CADRE STRATÉGIQUE .....</b>	<b>30</b>
2.1 COHÉRENCE AVEC LES STRATÉGIES, PLANS ET CONCEPTS CANTONAUX .....	30
2.1.1 <i>Stratégie de développement économique.....</i>	32
2.1.2 <i>Stratégie de développement durable.....</i>	34
2.1.3 <i>Développement territorial cohérent - plan directeur, projet de territoire suisse, espaces fonctionnels et rôle des centres régionaux.....</i>	36
2.1.4 <i>Promotion de l'innovation.....</i>	39
2.2 COLLABORATIONS INTERCANTONALES ET TRANSFRONTALIÈRES .....	41
<b>3. PRIORITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PMO 2024-2027 .....</b>	<b>44</b>
3.1 PRIORITÉS DE FINANCEMENT 2024-2027.....	44
3.1.1 <i>Objectif 1 : encourager les « expérimentations ouvertes ».....</i>	46
3.1.2 <i>Objectif 2 : promouvoir une « industrie de solutions ».....</i>	48
3.1.3 <i>Objectif 3 : développer un « tourisme augmenté ».....</i>	49
3.1.4 <i>Objectif 4 : soutenir des « transformations systémiques » .....</i>	51
3.1.5 <i>Mesures d'accompagnement.....</i>	53
3.2 THÈMES TRANSVERSAUX .....	54
3.3 MODÈLES D'EFFICACITÉ .....	56
<b>4. PROCESSUS DE COORDINATION ET D'ÉVALUATION .....</b>	<b>62</b>
4.1 PROCESSUS DE COORDINATION DANS L'ÉLABORATION DU PMO.....	62
4.2 PROCESSUS DE COORDINATION DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PMO .....	63
4.3 PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES PROJETS .....	64
4.4 CONTROLLING / MONITORAGE AU NIVEAU CANTONAL .....	65
<b>5. ANALYSE TERRITORIALE ET CHAMP D'ACTION LOCAL (PÉRIMÈTRE) .....</b>	<b>67</b>
<b>6. PLAN DE FINANCEMENT .....</b>	<b>68</b>

<b>7. DEMANDE DE SUBVENTION NPR 2024-2027 .....</b>	<b>69</b>
7.1 SUBDIVISION EN MONTANTS À FONDS PERDU (AUX NIVEAUX CANTONAL ET INTERCANTONAL) ET PRÊTS .....	69
7.2 PREUVE FORMELLE DE LA CONTRIBUTION CANTONALE ÉQUIVALENTE BUDGÉTISÉE DANS LE PLAN DE FINANCEMENT .....	69
<b>ANNEXE I : DÉMONSTRATION DES COMPLÉMENTARITÉS ENTRE LES PRESTATIONS DES PROGRAMMES INTER- / CANTONAUX ET TRANSFRONTALIER 2024-2027, VOLET INDUSTRIE .....</b>	<b>70</b>
<b>ANNEXE II : CRITÈRES DE SÉLECTION ET D'ÉVALUATION.....</b>	<b>74</b>

### LISTE DES TABLEAUX, ENCADRÉS ET FIGURES

Tableau 1 :	Analyse SWOT de la période 2020-2023 .....	9
Tableau 2 :	Durée moyenne du séjour par Canton en 2021 et taux d'occupation en 2022 .....	19
Tableau 3 :	Comparaison intercantonale de différents indicateurs .....	20
Tableau 4 :	Mise en évidence des thèmes transversaux par objectif stratégique.....	55
Encadré 1 :	La Bulle de communication 5 G - <i>Des solutions exportables qui renforcent la résilience locale</i> .....	10
Encadré 2 :	Le projet Smart City Neuchâtel - <i>La participation citoyenne au service de l'innovation et vice versa. Un projet qui fait des ponts entre les mondes industriels, institutionnels et citoyens.</i> .....	14
Encadré 3 :	Ecoprox – Stimuler le développement cantonal par l'économie locale .....	26
Encadré 4 :	Le Challenge MicroCité - <i>De l'interdisciplinarité à l'intergénérationnel : innover ensemble pour créer des liens et de nouvelles idées de solutions</i> .....	47
Encadré 5 :	Le projet Swiss Electronics Cluster – SEC, <i>un projet collaboratif qui renforce l'écosystème neuchâtelois face à la concurrence.</i> .....	49
Encadré 6 :	Le projet de parcours <i>TOTEMI</i> , passé colonial – <i>Dans la continuité</i> .....	51
Encadré 7 :	Le projet Centre Blockchain Neuchâtel (CBN) - <i>Dépasser les frontières d'une communauté technologique pour mieux l'ancrer régionalement.</i> .....	53
Figure 1 :	Répartition du PIB neuchâtelois par branche, 2021 .....	17
Figure 2 :	Marche des affaires dans l'industrie.....	17
Figure 3 :	Évolution du nombre de nuitées dans le Canton selon l'origine des hôtes .....	19
Figure 4 :	Soldes (internationaux, intercantonaux, intracantonaux et naturels) annuels moyens pour les quatre régions neuchâteloises sur la période 2019 et 2020.....	22
Figure 5 :	Problèmes rencontrés lors de l'installation dans le Canton selon la provenance .....	22
Figure 6 :	USP de l'industrie du Canton .....	40
Figure 7 :	Territoires de collaborations intercantionales et transfrontalières .....	41
Figure 8 :	4 objectifs pour promouvoir un écosystème d'innovation et de transformation .....	45
Figure 9 :	Processus général de coordination, d'évaluation et de mise en œuvre .....	65

## SOMMAIRE INTRODUCTIF

*Rappel du PMO précédent*

Inscrit dans la continuité, le PMO 2020-2023 avait pour objectif de promouvoir un écosystème régional d'innovation et de transformation systémique apte à répondre aux enjeux des technologies numériques et du développement durable pour l'économie et la société neuchâteloise. Un accent a été mis sur la promotion de projets intersectoriels propices à la créativité et à la diffusion des innovations. Différents projets ont ainsi été soutenus pour promouvoir des innovations participatives en société, de nouveaux modes de production, de coopération et de commercialisation dans l'industrie, ainsi que le développement de nouvelles offres combinées dans le tourisme.

*Une mise en œuvre marquée par le COVID*

La mise en œuvre de cette stratégie a toutefois souffert de la pandémie de COVID. Les nouvelles priorités et régulations engendrées par cette crise ont freiné les projets, tant du côté de leur initiation au niveau des porteur-euse-s que de leur suivi au niveau du Canton. Entre 2020 et 2022, plusieurs projets ont été mis en pause et peu de nouveaux projets ont émergé. De plus, aucune véritable campagne de communication dédiée au PMO 2020-2023 n'a pu être menée auprès des publics cibles durant la pandémie. La stratégie envisagée il y a quatre ans a pris un certain retard. Ce n'est que depuis fin 2022 qu'elle déploie pleinement les effets escomptés.

*Poursuivre la stratégie pour en tirer tout son potentiel*

Mettant l'accent sur une dynamique de projet exigeante, mais ouverte à des initiatives variées, cette stratégie est considérée comme pertinente et cohérente par les entreprises, les associations et les collectivités publiques impliquées dans la NPR cantonale. Il ne s'agit donc pas de la redéfinir radicalement, mais de la poursuivre pour exploiter encore mieux tout son potentiel.

*Promouvoir un écosystème d'innovation et de transformation*

Ainsi, **l'objectif général de ce PMO reste de promouvoir un écosystème régional d'innovation et de transformation.**

Pour atteindre cet objectif général, les **quatre objectifs prioritaires** (axes stratégiques) de la période 2020-2023 restent centraux et structurants à savoir :

1. Encourager les **expérimentations ouvertes** ;
2. Promouvoir une **industrie de solutions** ;
3. Développer un **tourisme augmenté** ;
4. Soutenir des **transformations systémiques**.

*Continuer de répondre aux défis contemporains de l'industrie et développer un tourisme attractif pour les visiteurs et les habitants*

La poursuite de ces objectifs répond à des enjeux fondamentaux inchangés pour le Canton dont l'économie est très dépendante d'une industrie d'exportation faisant face à de nombreux défis conjoncturels et structurels, notamment dans les domaines du numérique, de l'énergie et de la main-d'œuvre. Encore peu développé, le tourisme peut, quant à lui, devenir, en combinaison avec les autres activités servicielles, industrielles, agricoles et culturelles du Canton, un secteur stratégique pour renforcer des conditions de vie attractives pour les visiteurs et les habitants des différentes régions neuchâteloises.

*Une stratégie pleinement en phase avec les orientations stratégiques de la Confédération*

Cette stratégie est pleinement en phase avec les orientations prises par la Confédération pour la période 2024-2027 de la NPR ainsi qu'avec la stratégie en matière de développement socio-économique, de digitalisation et de développement durable poursuivie par le Canton depuis 2022. Dans son programme de législature 2022-2025, le gouvernement cantonal établit le développement durable en tant que principe fondamental d'une stratégie valorisant l'innovation et le numérique au service de la résilience, mais aussi de la cohésion sociale et de l'attractivité.

*Le développement durable et le numérique n'impliquent pas seulement de nouvelles technologies, mais aussi de nouvelles manières de faire pour l'économie cantonale*

Au plan de la promotion économique cantonale, les mêmes constats fondamentaux demeurent en matière de développement durable et de numérisation. Leurs enjeux ne concernent pas seulement le développement de nouveaux produits et de nouvelles technologies de production, ils impliquent également de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux modèles d'affaires valorisant davantage la relation et la prestation client. De même, de nouvelles formes de collaborations et d'interactions entre entreprises et secteurs d'activité doivent permettre d'améliorer l'efficacité, la flexibilité, la réactivité et la créativité du tissu économique cantonal. Il s'agit donc de créer de nouvelles manières de faire pour l'économie cantonale.

*Cohésion, inclusion et transversalité pour s'inscrire dans une démarche globale de société*

Cette transformation des manières de faire ne se cantonne toutefois pas aux entreprises et à l'économie. Elle doit s'inscrire dans une démarche globale de société. En cohérence avec les politiques cantonales, le PMO met ainsi un accent fort sur la promotion d'un écosystème d'innovation incluant une large frange de la société. Différents projets soutenus durant la période 2020-2023 ont ouvert la voie à une participation plus importante des étudiant-e-s, des associations et des citoyen-ne-s au sein de l'écosystème d'innovation (encadrés 2 et 4, page 16 et 47). Il s'agit de poursuivre ce type de démarches et de les renforcer en collaboration avec les acteurs plus traditionnels de l'innovation neuchâteloise.

*L'économie locale en interdépendance avec l'industrie et le tourisme*

L'économie locale est un levier fondamental de ce PMO. Elle y est considérée de manière interdépendante avec l'industrie et le tourisme, en lien direct avec le développement durable et le numérique. L'économie locale est non seulement un contexte d'expérimentation pour de nouvelles solutions numériques potentiellement exportables ou de nouveaux circuits courts de production-consommation. Elle est aussi le cadre du développement de prestations attractives pour les résidents et ainsi que pour les touristes. Le renforcement des conditions de vie attractives est également crucial pour le maintien et la recherche de la main-d'œuvre nécessaire au développement de l'industrie du Canton.

*L'économie locale comme levier d'ancrage des personnes et des richesses*

De plus, une économie locale dynamique et innovante joue également un rôle d'ancrage important pour les personnes vivant et consommant dans la région. Elle permet ainsi de limiter la fuite des richesses engendrées par l'industrie et le tourisme et peut jouer un rôle important dans l'attraction de la main-d'œuvre nécessaire aux entreprises. Elle est donc un élément clé de domiciliation et de développement régional à long terme.

*Capitaliser sur les expériences*

Pour valoriser ces différents aspects de l'économie locale dans le cadre du PMO, le Canton peut s'appuyer sur plusieurs expériences pionnières. Premièrement, les *accords de positionnement stratégiques*

<i>pionnières faites dans le Canton</i>	(APS) établis entre le Canton et les Communes (et associations régionales) pour réaliser conjointement certains projets régionaux d'envergure, ont mis en évidence certains besoins vitaux en matière d'économie locale dans toutes les régions du Canton. Les projets d'économie locale soutenus dans le cadre du programme cantonal Ecoprox et du programme en faveur des régions de montagne (PRM) de la NPR permettent aussi de tirer certains enseignements sur le type de projets qui pourraient être soutenus dans le cadre du PMO 2024-2027.
<i>2024-27 : maintenir la dynamique de projets et réaliser les potentiels</i>	Le Canton de Neuchâtel souhaite non seulement maintenir la dynamique régionale de projets insufflée par le PMO précédent, en cherchant à valoriser le potentiel des projets passés et à venir à plus large échelle. D'une part, il faut continuer à soutenir des projets expérimentaux novateurs et rassembleurs qui explorent de nouvelles voies de développement industriel et touristique. D'autre part, il s'agit de promouvoir des projets, ou des réseaux de projets, capables de transformer les systèmes industriel et touristique en phase avec les défis actuels du développement durable, de l'économie locale et de la numérisation.
<i>Cohérence avec les politiques de durabilité, de promotion économique et de développement territorial en place</i>	Les objectifs de ce PMO sont définis de manière cohérente avec les objectifs prioritaires du Canton et de la Confédération en matière de développement durable. Ils s'inscrivent également en renforcement et en complément des différents programmes de soutiens cantonaux, intercantonaux et fédéraux existants dans une vision stratégique globale du développement économique et territorial pour le Canton.
<i>Principes d'évaluation inchangés</i>	Les principes et processus d'évaluation établis jusqu'ici ont fait leurs preuves. Ils privilégient un suivi individualisé dès les premières phases d'idéation des projets. Ils restent similaires pour la période à venir, tout en incluant une attention renforcée de l'évaluation de la durabilité des projets.
<i>Un budget augmenté</i>	Le bilan dressé pour la période actuelle montre que le programme NPR est plus que jamais pertinent et nécessaire pour : (i) maintenir les dynamiques prometteuses en place et (ii) pour lancer des dynamiques prévues. Le budget de mise en œuvre actuel doit être adapté pour adresser davantage les questions de durabilité et de lien à l'économie territoriale. Il s'agit également de capitaliser sur les impulsions données dans diverses actions test (Pilote régions de montagne, impulsion-APS et Ecoprox).

## 1 ENSEIGNEMENTS TIRÉS DU PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE 2020-2023

*Analyses* Cette partie fait tout d'abord un bilan de la période 2020-2023 de mise en œuvre de la NPR au niveau cantonal (1.1). Elle revient ensuite sur l'évolution de l'économie cantonale et de ses conditions-cadres (1.2). Une analyse SWOT synthétise finalement ces deux sous-chapitres.

### 1.1 EXPERIENCES ET ENSEIGNEMENTS TIRES DE LA MISE EN ŒUVRE A CE JOUR

*Un bilan positif et des jalons pour la prochaine période*

Le Canton tire un bilan positif de la période 2020-2023. L'objectif général de promouvoir un écosystème régional d'innovation et de transformation à travers quatre sous-objectifs dédiés (axes stratégiques) s'est révélé pertinent et cohérent par rapport aux besoins et aux attentes des milieux ciblés par la politique régionale.

Bien que le COVID ait été un frein déterminant pour le déploiement d'initiatives entre 2021 et 2022, plusieurs projets soutenus depuis 2023 constituent des jalons fondamentaux pour assoir la stratégie mise en place pour les années à venir : des projets industriels expérimentaux ouvrant la voie à de nouveaux modèles de production, de collaborations et d'affaires, en particulier dans le numérique ; des projets d'infrastructures nécessaires au développement d'une offre touristique nouvelle ; des études prospectives et stratégiques posant les bases de nouvelles collaborations interentreprises.

Les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces de la période 2020-2023 sont résumées dans le tableau 1 et détaillées ci-dessous.

**Tableau 1 : Analyse SWOT de la période 2020-2023**

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un outil désormais reconnu et exploité par les milieux économiques et les communes.</li> <li>• Une dynamique de projets qui fait ses preuves.</li> <li>• Des axes stratégiques en avance sur les orientations 2024-2027. <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>durabilité</i> comme axe de transformation systémique au même titre que la numérisation ;</li> <li>– <i>économie locale</i> comme contexte d'incubation et d'expérimentation d'innovation touristique et industrielle.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une mise en œuvre retardée en raison du COVID-19 : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Suspension de processus/projets en cours entre 2020 et 2021 ;</li> <li>○ Retard dans le dépôt et le suivi des projets ;</li> <li>○ Peu de communication dédiée à la vision stratégique du PMO ;</li> <li>○ Communication faible auprès des publics-cibles complémentaires.</li> </ul> </li> </ul>
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les axes stratégiques existants en les reliant directement aux thèmes transversaux de la NPR (numérique, durabilité, économie locale).</li> <li>• Associer de manière plus proactive les différents acteurs de l'écosystème d'innovation élargi (milieux économiques, culturels, environnementaux, étudiants, citoyens).</li> <li>• Réaliser des projets stratégiques importants identifiés dans le cadre des accords de positionnement stratégique régionaux (APS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact insuffisant sur la transformation de l'économie et de la société pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux.</li> <li>• Dilution des moyens NPR liés à un élargissement du domaine d'action de la NPR à la disparition du crédit d'impulsion qui permettait de réaliser les APS.</li> <li>• La NPR comme ultime moyen de financement des projets régionaux novateurs.</li> </ul>

### 1.1.1 **Forces** : des projets diversifiés, mobilisateurs et précurseurs

*Connaissance, reconnaissance et utilisation de la NPR par les parties prenantes*

Le Canton de Neuchâtel a fait de la NPR un instrument stratégique pour stimuler et réaliser des projets qui répondent à des besoins avérés de l'industrie et du tourisme. La NPR est aujourd'hui largement connue, reconnue et utilisée pour réaliser des projets industriels et touristiques collectifs à caractère novateur.

*Une dynamique de projets diversifiés et mobilisateurs*

Cette bonne connaissance de la NPR, de ses principes et des intermédiaires pouvant accompagner le développement d'initiatives concrètes a permis de stimuler la dynamique régionale de projets. Les projets soutenus sont diversifiés, allant du transfert de savoir dans les PME, à la réalisation d'infrastructures touristiques en passant par des études stratégiques en vue de développements à venir. Ces projets ont également su mobiliser de manière large les entreprises, les collectivités publiques et les organisations de recherche (voir par exemple encadrés 1, 2, 4, 5, 6 et 7).

*Des axes stratégiques en*

La NPR 2020-2023 était, à certains égards, en avance sur les orientations 2024-2027 de la NPR. La transition durable était un thème transversal au même titre que la transition numérique. L'économie

*avance et des projets  
précurseurs*

locale était, quant à elle, considérée comme un contexte stratégique d'incubation et d'expérimentation pour l'industrie et le tourisme ainsi que pour favoriser ces deux transitions. L'implication des acteurs de l'économie locale dans plusieurs projets a permis non seulement de favoriser l'émergence de nouvelles solutions exportatrices, mais aussi de renforcer un écosystème d'innovation local diversifié, faisant intervenir de nombreux acteurs et actrices différents de l'économie et de la société.

L'écosystème d'innovation mis en place et peu à peu élargi à travers les PMO des dernières années a aujourd'hui atteint une masse critique suffisante pour générer de nouveaux projets variés. Il reste toutefois suffisamment petit pour faciliter des démarches collaboratives agiles et interdisciplinaires susceptibles de contribuer de manière déterminante aux transformations systémiques nécessaires pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux à venir. Les entreprises et les organisations qui composent cet écosystème sont aussi d'une taille suffisamment grande pour développer des projets ambitieux tout en restant agiles et capables de collaborer de manière transversale.

#### **Encadré 1 :**

##### **La Bulle de communication 5 G - *Des solutions exportables qui renforcent la résilience locale***

Le projet a pour objectif de développer et d'établir dans le Canton de Neuchâtel toutes les compétences nécessaires au développement, à l'industrialisation, à la fabrication et à la commercialisation (en Suisse et à l'international) de bulles de communication 5G privée. Afin de répondre aux besoins identifiés, le consortium a, dans une première phase, développé les différents modules 5G de base nécessaires au déploiement de bulles de communication 5G, ceci sur la base d'un pilote adressé aux premiers secours. Ce secteur est l'un des plus complets techniquement car il demande l'intégration de solutions intercom, audio, vidéo, data, drone, géolocalisation, IoT médical et industriel et une fiabilité maximale.

Le projet propose donc d'accroître la résilience locale en cas de chocs extérieurs en expérimentant les bulles de communication 5G privée. Il permet, en un sens, de répondre aux préoccupations concernant les risques de la mondialisation. Ce projet est à l'interface entre économie exportatrice et économie locale, il développe une solution numérique au service d'une économie locale autonome et résiliente pouvant, plus tard, être proposée (exportée) à d'autres régions.

### 1.1.2 **Faiblesses** : un retard pris en raison de la pandémie de COVID

<i>Retard pris en raison du COVID</i>	La pandémie de COVID a eu un impact conséquent sur la mise en œuvre de la stratégie 2020-2023. Cette dernière a pris un retard important et n'a pas pu pleinement déployer les effets escomptés pour plusieurs raisons.
<i>Peu de projets concrétisés durant le COVID</i>	Premièrement, les diverses mesures sanitaires et de confinement ordonnées entre 2020 et 2022 ont mis les entreprises et autres porteuses et porteurs potentiels de projets dans une situation d'urgence. Leur énergie et leurs ressources (humaines et financières) ont été en priorité consacrées à la survie au quotidien de leurs organisations plutôt qu'à l'innovation. Plusieurs projets NPR en gestation ont été suspendus et peu de nouvelles initiatives ont été suscitées pendant près de deux ans.
<i>Un suivi administratif ralenti</i>	Deuxièmement, le service cantonal de l'économie a dû, durant cette même période, réorienter ses activités prioritaires. Un soutien de crise pour les entreprises impactées par les restrictions sanitaires a été mis en place. Outre le manque de projets déposés, l'accompagnement et le suivi administratif des quelques projets NPR en gestation n'ont pas pu être menés de manière efficace et effective pour accélérer leur mise en œuvre.
<i>Peu de communication dédiée à la vision stratégique du PMO</i>	Troisièmement, les priorités urgentes ci-dessus ainsi que les restrictions en matière de rassemblement ont relayé la communication du PMO au second plan. Une communication générale au sujet des opportunités de la NPR a été faite auprès des publics cibles. Mais aucune communication très spécifique et plus intense n'a été faite pour promouvoir la vision stratégique des quatre axes d'action du PMO.
<i>Communication faible auprès des publics cibles complémentaires</i>	Cette communication générale a tout de même permis de maintenir informés les publics traditionnels de la NPR (centres de recherche, organisations d'entreprises et collectivités publiques). Cependant, elle n'a pas véritablement pu sensibiliser d'autres milieux complémentaires (culturels, sociaux, environnementaux) aux opportunités de développer des projets innovants en collaboration avec l'industrie et le tourisme, bien que ces milieux étaient également ciblés par une stratégie visant à valoriser le patrimoine culturel et naturel de la région, ainsi que les projets intersectoriels et interdisciplinaires favorables à la création de valeur pour le Canton.

### 1.1.3 **Menaces** : peu d'impact sur l'économie régionale

*Insuffisamment d'impact sur la transformation de l'économie locale*

L'une des menaces importantes dans la mise en œuvre 2020-2023 de la NPR est de rester dans le développement de projets principalement expérimentaux, peinant à créer et à capter de la valeur économique pour la région. En effet, l'enjeu ne réside pas seulement dans la capacité à développer des projets précompétitifs dans le domaine des nouvelles technologies, mais également dans la capacité à développer de nouveaux modèles d'affaires industriels et touristiques.

*Dilution des moyens NPR avec la durabilité, l'économie locale et la disparition du crédit d'impulsion*

Une autre menace est la dilution des financements NPR. La stratégie développée pour 2020-2023 visait l'inclusivité plutôt que l'exclusivité dans les projets soutenus en valorisant l'interdisciplinarité et les liens transversaux au sein de l'écosystème d'innovation neuchâtelois. Cette inclusivité est pertinente pour aborder les thèmes transversaux de la prochaine période (durabilité, numérisation et économie locale). Elle élargit toutefois le spectre des projets stratégiques envisagés et peut conduire à une multiplicité de projets et une dilution des moyens disponibles.

*La NPR comme ultime moyen de financer des projets régionaux novateurs*

Ce risque de dilutions des moyens NPR à disposition pourrait être également renforcé par la disparition fin 2023 du fond d'impulsion créé pour soutenir de manière subsidiaire des projets de développement régional envisagés par les régions dans le cadre des APS. Une menace est donc que la NPR devienne l'unique moyen de financer des projets régionaux novateurs et que certains projets d'envergure ne puissent pas être soutenus de manière suffisante. Il est également possible que certains projets régionaux importants, mais n'entrant pas dans les critères d'éligibilité de la NPR, soient abandonnés à défaut de soutien alternatif.

### 1.1.4 **Opportunités** : créer un écosystème d'innovation et de transformation

*Renforcer les axes stratégiques existants en les mettant directement en lien avec les nouvelles priorités de la NPR (numérique, durabilité, économie locale).*

La stratégie élaborée dans le PMO 2020-2023 s'avère aujourd'hui pleinement en phase avec les nouvelles orientations prises par la Confédération en matière de politique régionale. Les thèmes transversaux prioritaires que sont la durabilité, la numérisation et l'économie locale sont déjà en filigrane de cette stratégie. En effet, la durabilité et le numérique ont été définis comme les deux objectifs principaux à atteindre, alors que l'économie locale a été placée au cœur d'un système d'expérimentation et de transition sociétale favorisant l'innovation et la création de valeur dans l'industrie et le tourisme. Plusieurs projets expérimentaux s'avèrent plus conséquents et structurants qu'escomptés lors de la conception du précédent PMO. Ils permettent d'envisager certains développements à plus large échelle.

La période 2024-2027 est donc une opportunité de renforcer les axes stratégiques existants en explicitant de manière plus claire et cohérente la manière dont la durabilité, la numérisation et l'économie locale se complètent pour renforcer la cohérence entre les différents projets soutenus et pour stimuler l'économie régionale.

*Associer de manière plus proactive les différents acteurs de l'écosystème d'innovation élargi (milieux économiques, culturels, environnementaux, estudiantins, citoyens)*

La réalisation des objectifs de cette stratégie pourra s'appuyer sur un écosystème d'innovation élargi. En effet, l'un des succès de la période 2020-2023 est d'avoir permis de mobiliser de nouveaux acteurs au sein de l'écosystème, notamment les milieux estudiantins, culturels, associatifs et citoyens. La prochaine période offre donc une opportunité d'associer de manière proactive et inclusive les acteurs multiples et variés de l'écosystème d'innovation neuchâtelois (encadrés 2 et 4). En matière de domiciliation, cette participation active et inclusive de l'ensemble de la société à l'innovation et au dynamisme du Canton peut également favoriser son attractivité et un ancrage fort de ses habitant-e-s.

*Réaliser des projets stratégiques importants identifiés dans le cadre des accords de positionnement stratégique régionaux (APS)*

Enfin, les *accords de positionnement stratégique* (APS) établis en 2017 entre le Canton et les Communes (et associations régionales) ont permis aux différentes régions du Canton de définir des objectifs de développement stratégique. Des premiers projets issus de ces APS ont pu être lancés au cours des dernières années grâce au soutien de la NPR et du fonds d'impulsion cantonal destiné aux APS. Ces projets pilotes ont ouvert la voie en faisant mieux connaître le fonctionnement de la NPR et en démontrant son intérêt auprès des communes. Plusieurs autres projets stratégiques, en gestation depuis plusieurs années, arrivent aujourd'hui à maturité. Ces projets phares pourront être soutenus durant la période 2024-2027, en application des principes généraux de la NPR et ainsi appuyer la réalisation des APS (encadré 2, par exemple).

**Encadré 2 :****Le projet Smart City Neuchâtel - La participation citoyenne au service de l'innovation et vice versa. Un projet qui fait des ponts entre les mondes industriels, institutionnels et citoyens.**

Le projet *Smart City Neuchâtel* trouve l'une de ses origines dans l'Accord de Positionnement stratégique de la région Neuchâtel Littoral (APS). Il propose de matérialiser une nouvelle forme d'animation de la région Littoral en impliquant davantage les citoyen-ne-s. Cette proposition s'articule autour de deux axes : d'une part, la création d'une plateforme numérique d'idéation et d'autre part la mise en place d'espaces d'expérimentations (*Smart Living Labs*) qui permettront de tester les idées générées.

En automne, la Ville de Neuchâtel lancera, via la plateforme d'idéation, des appels à projets dans quatre domaines thématiques en concordance avec les Accords de Positionnement stratégique de la région Neuchâtel Littoral (APS). Les projets soumis seront présélectionnés par l'écosystème d'innovation (académiques, industriels, société civile) et validés par la Ville, il est prévu de réaliser quatre idées. Ce projet permettra à l'ensemble des acteurs (société civile, pôle d'innovation, industriels et autorités politiques) de la nouvelle commune fusionnée de Neuchâtel de développer une stratégie « Smart City » adaptée.

Le projet Smart City relève de fait un défi majeur en co-portant le projet entre des acteurs industriels, institutionnels et universitaires. Les 3 logiques permettent à la fois de peser les intérêts de la Ville, de la recherche, de l'industrie et des citoyen-ne-s. Le projet propose ainsi de mettre en place un budget participatif permettant de concrétiser les idées citoyennes les plus innovantes avec l'appui des entreprises.

## 1.2 CONTEXTE ET ENJEUX SOCIO-ECONOMIQUES POUR LE CANTON

*Continuités et nouveaux enjeux pour l'économie neuchâteloise*

Le PMO 2020-2023 a détaillé les caractéristiques de l'économie neuchâteloise, en particulier celles de l'industrie et du tourisme. L'analyse qui a été faite reste en grande partie pertinente pour la période à venir. Comme le prévoit le guide à l'élaboration des programmes de mise en œuvre de la NPR 2024-2027, il ne s'agit pas de refaire cette analyse, mais d'en rappeler les composantes principales (1.2.1) pour mettre en évidence les éléments de continuité (1.2.2) et de nouveauté (1.2.3) à prendre en compte pour la période 2024-2027. Un focus particulier est consacré aux enjeux du numérique, de durabilité et d'économie locale (1.2.4). Une synthèse SWOT résume finalement l'ensemble des propos (1.2.5).

### 1.2.1 **Rappel** : les principaux éléments mis en avant dans le PMO 2020-2023

*Paradoxe neuchâtelois : une économie très créatrice, mais peu captatrice de richesse*

L'économie neuchâteloise se caractérise par un tissu industriel plus dense et plus exportateur que la moyenne nationale. Elle est une économie créatrice de richesse forte puisqu'elle engendre l'un des PIB par habitant les plus élevés de Suisse. Cependant, cette création de richesse ne se répercute pas dans les mêmes proportions sur les emplois et les recettes fiscales. Le taux de chômage et le déficit public du Canton étaient parmi les plus élevés de Suisse, le revenu moyen par habitant était, quant à lui, parmi les moins élevés.

*Une industrie motrice faisant face à des enjeux de compétitivité toujours plus forts*

L'industrie, motrice du développement socio-économique du Canton, fait face à des enjeux de compétitivité toujours plus forts. Son système de valeur ajoutée doit être capable de préserver ses savoir-faire spécialisés tout en évoluant de manière flexible et réactive aux nouveaux enjeux de l'économie mondiale. Dans des conditions de concurrence internationale toujours plus intense (taux de change, coûts d'approvisionnement et de production, politiques industrielles volontaristes d'autres pays), les entreprises du Canton doivent se réinventer sans cesse.

Les entreprises ne doivent pas seulement innover pour améliorer leur productivité, mais aussi rester en avance dans le développement de nouveaux produits et de nouvelles prestations à valeur ajoutée, notamment dans le domaine des technologies numériques et de l'industrie 4.0.

*Un tourisme embryonnaire à développer en synergie avec d'autres secteurs*

L'économie touristique, encore très embryonnaire, présente un potentiel de développement en synergie avec les autres secteurs d'activité du Canton (industrie, agriculture, artisanat, commerce). La culture et la nature constituent des atouts spécifiques qu'il s'agit de mieux valoriser à travers le développement d'infrastructures et d'offres innovantes et attractives, ceci tant dans les régions urbaines que rurales. En particulier, l'économie de loisirs et le tourisme d'affaires doivent être mieux exploités.

*Besoin de créer une dynamique d'innovation généralisée et collective*

Pour répondre à ces différents défis, le Canton souhaitait stimuler, sur l'ensemble du territoire cantonal, un élan d'innovation positif et tourné vers l'avenir en lien avec les enjeux de la *durabilité* et du *numérique*. Ces enjeux étaient formulés sous l'angle d'un tournant plus large : la

« quatrième révolution industrielle », le « tournant numérique », le « tournant énergétique » ou encore le « tournant durable ».

Cette vision était en phase avec des mobilisations politiques, économiques et civiles qui appelaient à transformer non seulement les modes de production en place, mais aussi ceux de consommer, de travailler, de collaborer et de vivre pour saisir de nouvelles opportunités de développement.

*Des conditions-cadres propices aux changements*

Pour ce faire, les conditions-cadres propices aux changements et à l'innovation souhaités dans le précédent PMO étaient en place en 2020. Des *accords de positionnement stratégique* (APS) avaient été établis entre le Canton et les Communes (et associations régionales) en 2017 pour réaliser conjointement certains projets régionaux d'envergure nécessaires au développement local. Par ailleurs, la création de *Microcity SA* au 1<sup>er</sup> janvier 2019 devaient permettre aux acteurs de l'économie, de la recherche et de l'enseignement de promouvoir ensemble un véritable pôle neuchâtelois d'innovation créatif, compétitif et tourné vers les défis économiques et sociétaux actuels.

### 1.2.2 **Continuités** : industrie motrice, tourisme à développer, durabilité et numérique

*Une économie toujours très créatrice de richesses à l'exportation*

De manière générale, l'analyse de l'économie neuchâteloise mise en avant dans le PMO 2020-2023 reste pertinente (Tableau 3). Avec 32% de part des emplois dans le secteur secondaire en 2020 et CHF 127'388.- d'exportation par habitant en 2021, Neuchâtel occupait le 2<sup>e</sup> rang des cantons les plus exportateurs de Suisse. Le PIB par habitant du Canton reste encore l'un des plus élevés de Suisse (au sixième rang avec CHF 87'080.-).

*Une industrie toujours aussi déterminante pour les emplois et les exportations du Canton*

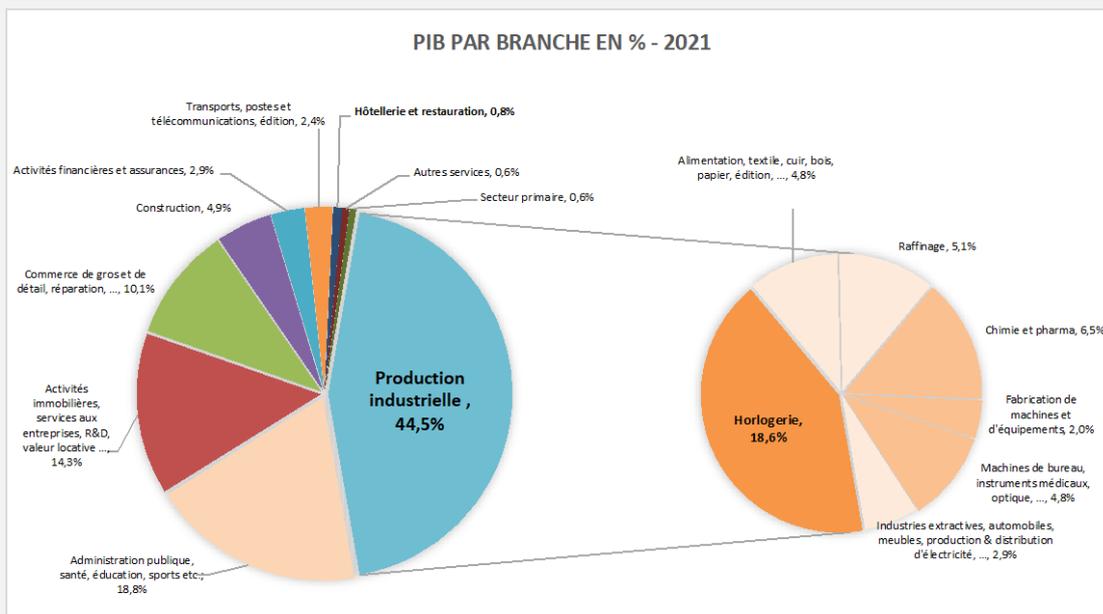
L'industrie reste déterminante pour l'économie du Canton (Tableau 1), tant en termes d'emplois (4<sup>e</sup> Canton le plus industriel de Suisse avec 32% d'emplois dans le secteur secondaire en 2020) qu'en termes de création de richesse (44,5% du PIB cantonal en 2018). L'industrie de précision (horlogerie, machines, instruments) et la chimie représentent à elles seules plus de 30% du PIB cantonal (Figure 1).

La pandémie de COVID a démontré, une nouvelle fois, la très grande sensibilité de l'industrie cantonale aux chocs conjoncturels. L'enquête conjoncturelle du KOF d'avril 2023 montre que la marche des affaires dans l'industrie neuchâteloise a davantage régressé que la moyenne suisse durant la crise sanitaire (Figure 2).

L'industrie cantonale reste toutefois très résiliente, car sa marche des affaires a repris plus fortement qu'au niveau national depuis 2021. Après avoir connu une baisse de 16% en 2020, les exportations neuchâteloises ont connu une reprise forte avec une croissance de 21,2% en 2021. Avec 32% de part des emplois dans le secteur secondaire en 2020 et CHF 127 388.- d'exportation par habitant en 2021, Neuchâtel occupe le deuxième rang des cantons les plus industriels et exportateurs de Suisse.

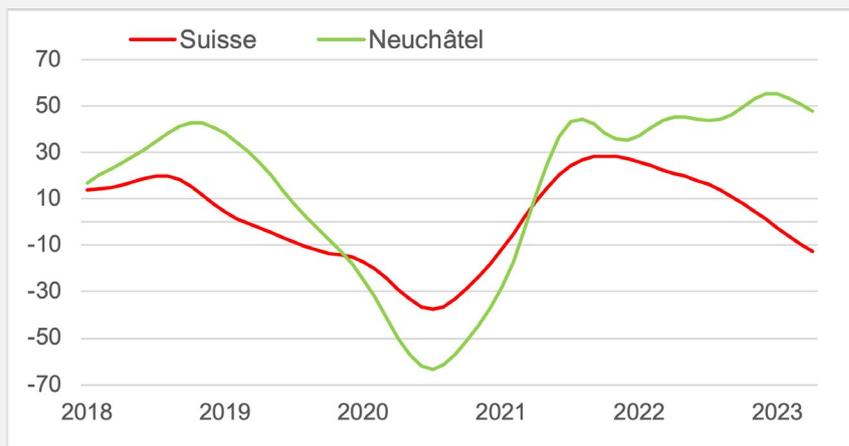
Maintenir la capacité de résilience de l'industrie reste donc primordial dans le cadre du prochain PMO.

**Figure 1 : Répartition du PIB neuchâtelois par branche, 2021**



Source : Créa

**Figure 2 : Marche des affaires dans l'industrie**



Source : KOF - Service de statistique

*Le paradoxe neuchâtelois demeure...*

Comme pour la période précédente, cette forte valeur ajoutée créée par les exportations cantonales contraste avec un taux de chômage élevé en comparaison nationale. Avec 3% de moyenne en 2022, le taux de chômage neuchâtelois est l'un des plus hauts de Suisse, bien qu'il soit plus faible qu'en 2018 (-1,6%). Seuls les cantons de Vaud (3,6%), du Jura (3,7%) et de Genève (4,3%) avaient un taux plus élevé.

Ce taux a encore diminué en ce début d'année 2023 pour atteindre 2,6% au mois d'avril, un taux historiquement bas pour le Canton de Neuchâtel. Comme expliqué ci-dessus, cette embellie reste toutefois très conjoncturelle.

L'économie neuchâteloise continue donc à créer beaucoup de valeur à l'exportation, mais peine à maintenir et faire fructifier cette valeur. La baisse du nombre d'habitants observée dans le Canton entre 2017 et 2020 illustre en partie ce paradoxe (Figure 4).

Les richesses créées par l'économie fortement exportatrice du Canton tendent à être dépensées ailleurs, y compris en ce qui concerne les recettes fiscales du Canton liées aux personnes physiques. Ce constat préoccupe le Canton qui oriente fortement sa stratégie de développement également sur l'attraction de résidents. Depuis 2021, le solde migratoire est légèrement positif, mais la dynamique démographique du Canton reste moins favorable que celle du reste de la Suisse.

*Un tourisme toujours en retard, mais qui se développe*

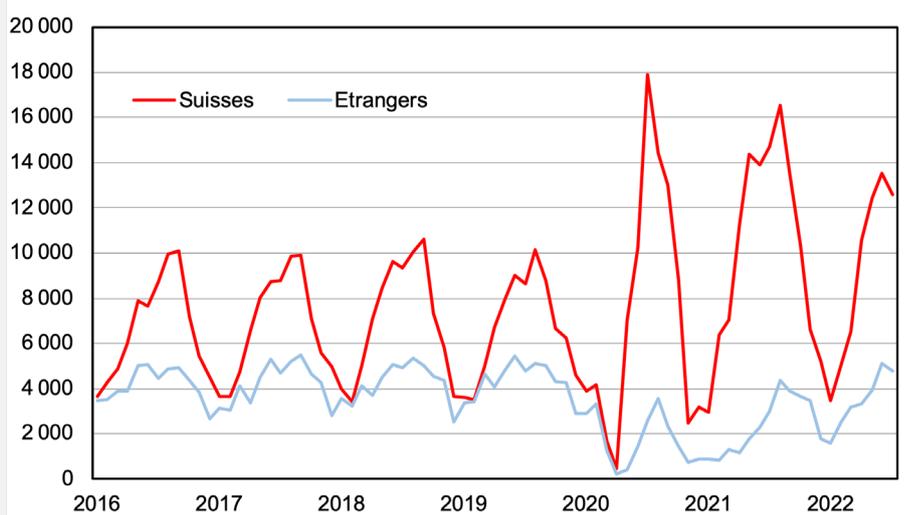
Le tourisme reste, quant à lui, un secteur d'activité émergent, encore à développer. À titre indicatif, l'hôtellerie et la restauration représentaient moins de 1% du PIB cantonal en 2021 (Figure 1). Avec 273'941 nuitées en 2022, le Canton de Neuchâtel figurait en queue de classement (20<sup>ème</sup> place, alors que 21<sup>ème</sup> en 2018) des destinations de séjour hôtelier en Suisse (Tableau 3).

La pandémie de COVID a cependant démontré un potentiel de développement important du secteur touristique. En effet, le nombre de nuitées a très fortement augmenté durant les saisons estivales de 2020 et 2021. Ce nombre a continué à augmenter en 2022. La durée des séjours est également plus stable que celle des cantons voisins. La durée moyenne de séjour (1,7 jour) et le taux d'occupation des chambres (autour de 41-42%) sont restés constants alors que les taux d'autres cantons comme Genève, Vaud, Berne ou Soleure ont nettement diminué (Tableau 2). Depuis 2021, les hôtes étrangers sont de retour et contribuent à l'augmentation des nuitées. Ils représentaient 35% des nuitées en 2022. Les régions ont également mieux pris leurs potentiels touristiques, ainsi que de l'importance du tourisme pour leur développement (Figure 3).

*Diversifier, renouveler et mettre en réseau l'offre touristique*

Comme pour la période précédente, l'enjeu touristique consiste à développer une véritable économie touristique tout au long de l'année. Il s'agit pour cela de diversifier et renouveler l'offre (y compris de nouvelles formes d'hébergement) tout en valorisant davantage l'existant sous forme de « bouquet » de prestations complémentaires alliant différents secteurs d'activité, de l'agriculture à l'industrie en passant par l'artisanat et la culture. L'économie des loisirs et le tourisme d'affaires offrent un potentiel de développement important.

**Figure 3 : Évolution du nombre de nuitées dans le Canton selon l'origine des hôtes**



Source : OFS; HESTA - Service de statistique

**Tableau 2 : durée moyenne du séjour par Canton en 2021 et taux d'occupation en 2022**

CANTONS	CH	GE	VD	BE	SO	NE	FR	JU
Durée moyenne du séjour (en nombre de nuitées) – 2021	2.2	2.1	2.0	2.0	1.9	1.7	1.7	1.6
Taux net d'occupation des chambres <sup>1</sup>	51,6%	56,69	50,95	54,86	44,2	41,5%	42,93	30,92
Taux net d'occupation des lits <sup>2</sup>	42,5%	47,77	42	47,56	33,31	32,85 %	33,47	22,03

Source : OFS; HESTA - Service de statistique

**Tableau 3 : Comparaison intercantonale de différents indicateurs**

Rang	Part des emplois dans le secteur secondaire (2020)	Exportations en francs par habitant, 2021	PIB cantonal, à prix courant, par habitant (2020 <sup>P</sup> )	Taux de Chômage par Canton, moyenne annuelle 2022	Nuitées annuelles dans l'hôtellerie (2022)
1	JU 37%	BS 390 501	BS 189 354	AI 0,5	GR 5566580
2	GL 35%	NE 127 388	ZG 156 210	OW 0,6	BE 5449304
3	OW 33%	ZG 94 649	GE 102 876	UR 0,8	ZH 5400240
4	NE 32%	SH 41 733	ZH 96 359	SZ 0,8	VS 4189080
5	AI 31%	GE 39 035	SH 87 569	NW 0,8	GE 2965424
6	TG 29%	JU 35 303	NE 87 080	GR 1	VD 2680057
7	SG 28%	CH 29 735	TI 83 450	LU 1,3	TI 2555243
8	SH 28%	NW 28 677	CH 80 418	GL 1,3	LU 2007871
9	UR 28%	OW 28 012	BE 77 027	AR 1,3	CH 1470813
10	NW 28%	AG 22 205	SG 74 210	BE 1,7	BS 1301107
11	AR 28%	SG 21 250	GR 72 754	ZG 1,7	SG 1066815
12	AG 27%	BL 20 540	BL 70 866	SG 1,7	AG 713312
13	BL 26%	VD 18 662	VD 70 250	ZH 1,8	SZ 577383
14	SZ 25%	SO 17 622	LU 67 936	BL 1,9	FR 473639
15	SO 25%	TI 16 696	GL 67 849	TG 2	OW 452344
16	FR 24%	BE 16 547	OW 67 453	SO 2,2	SH 417161
17	LU 22%	AR 15 368	NW 66 209	CH 2,20	TG 392508
18	TI 21%	UR 15 127	SO 65 237	FR 2,3	UR 304459
19	VS 21%	FR 15 022	AI 64 358	VS 2,3	NW 285932
20	GR 21%	GR 14 747	JU 63 643	SH 2,5	NE 273941
21	BE 20%	TG 14 361	AG 63 177	AG 2,5	ZG 251011
22	CH 20%	GL 13 097	SZ 61 223	TI 2,6	BL 230043
23	ZG 19%	VS 12 306	TG 61 190	BS 3	AI 177442
24	BS 18%	SZ 11 747	FR 59 263	NE 3	GL 139227
25	VD 16%	LU 11 324	AR 57 601	VD 3,3	SH 135184
26	GE 14%	ZH 9 270	VS 55 313	JU 3,7	JU 119654
27	ZU 13%	AI 7 979	UR 54 006	GE 3,9	AR 116184

Source : OFS ; AFD ; <sup>P</sup>: données provisoires

### 1.2.3 **Nouveautés** : répondre aux pénuries par un ancrage local

*Du problème du chômage à celui des pénuries*

La période actuelle se différencie de la période précédente par le fait que l'économie régionale fait face à une problématique de pénurie plus que de chômage. Plusieurs enjeux de pénuries préoccupent les entreprises et le Canton.

Le premier enjeu est *au niveau de l'approvisionnement de l'énergie et des matières premières*. La guerre en Ukraine a mis la pénurie d'énergie et de matières premières (industrielles et agricoles) au cœur des préoccupations économiques et politiques.

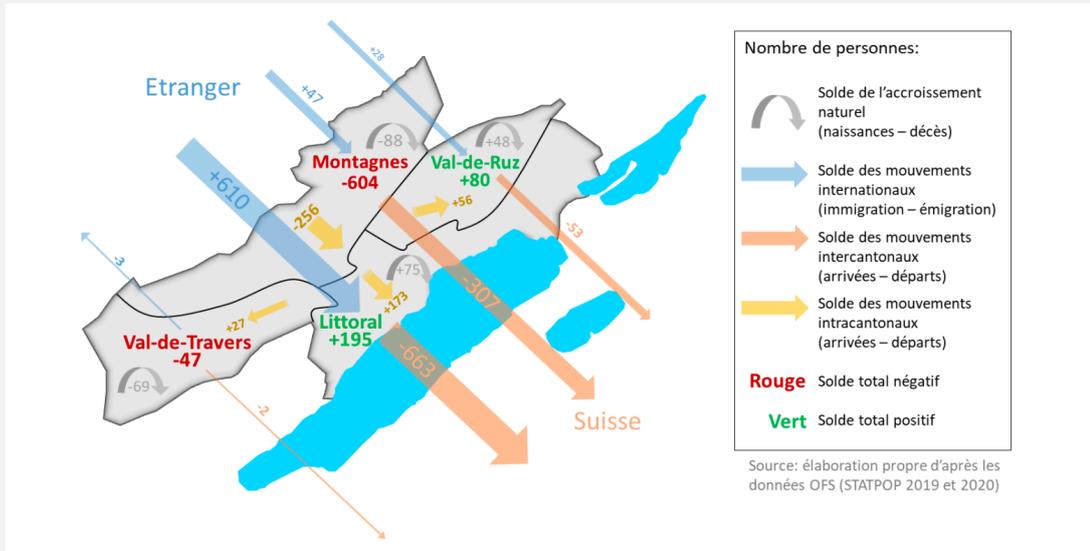
Le deuxième enjeu est *au niveau de la main-d'œuvre*. Comme nous avons pu l'exposer ci-dessus, si le chômage neuchâtelois reste l'un des plus hauts de Suisse, il n'est plus la problématique première pour l'économie cantonale. C'est au contraire la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et non qualifiée qui est aujourd'hui l'une des principales préoccupations des entreprises. L'attractivité du Canton pour les travailleurs est donc un enjeu crucial. Cet enjeu est d'autant plus important que le Canton a connu, au cours des dernières années, un recul du nombre d'habitants, en particulier dans la région des Montagnes neuchâteloises et du Val-de-Travers (figure 3).

Le troisième est *au niveau des services de base à la population*. La perte d'habitants, conjuguée à un nombre élevé de travailleurs pendulaires résidant hors du Canton, engendre des problèmes systémiques importants pour l'économie neuchâteloise. L'économie locale n'est pas dynamisée, ou de manière très limitée, par les exportations cantonales (fuites des dépenses induites). Ce manque de dynamisme péjore à son tour les conditions de vie et l'attractivité du Canton pour les habitants et travailleurs. Un cercle vicieux est ainsi créé. La pénurie de médecins généralistes et de commerces alimentaires est devenue préoccupante pour plusieurs régions du Canton. Cette problématique est prise très au sérieux par le Canton qui a approuvé en 2021 la mise en œuvre d'une stratégie de promotion de la domiciliation autour de la marque « Neuchâtel, un Canton à vivre »<sup>1</sup>.

---

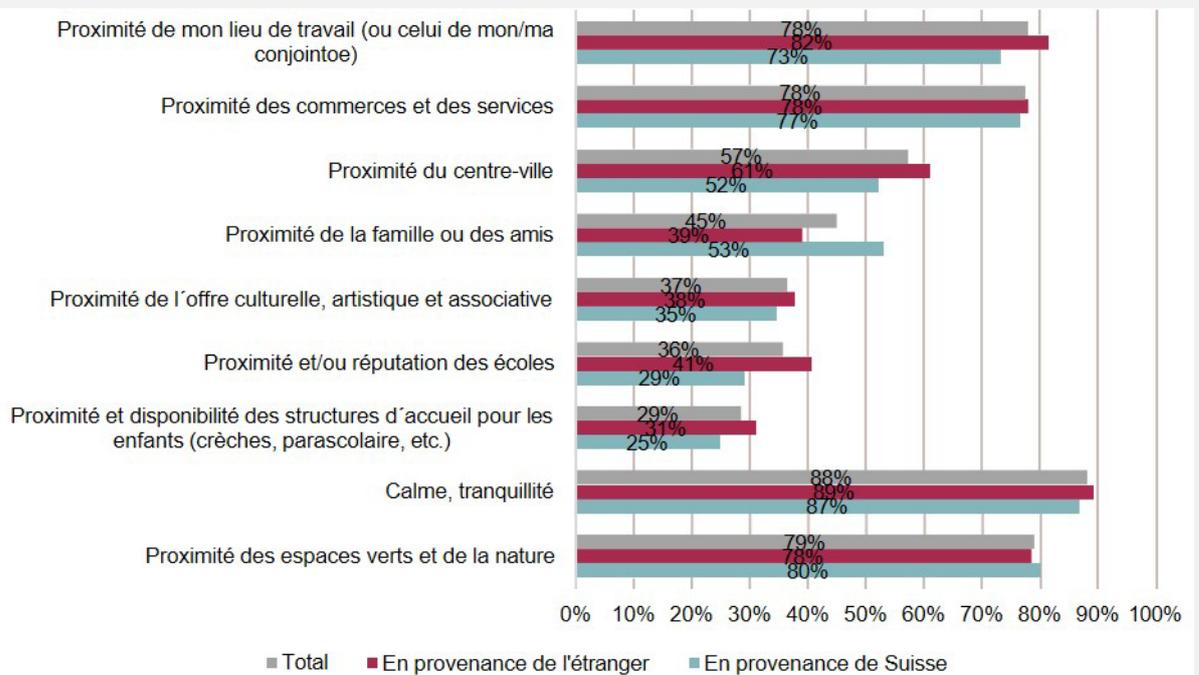
<sup>1</sup> <https://www.neuchatel-un-Canton-a-vivre.ch>

**Figure 4 :** Soldes (internationaux, intercantonaux, intracantonaux et naturels) annuels moyens pour les quatre régions neuchâteloises sur la période 2019 et 2020.



Source : OFS ; Segessemann 2023

**Figure 5 :** Problèmes rencontrés lors de l'installation dans le Canton selon la provenance



Source : Mobil'Homme 2023

### 1.2.4 **Focus** : le numérique, l'économie locale et la durabilité

La durabilité, le numérique et l'économie locale constituent des enjeux cruciaux pour le développement du Canton et de ses régions.

*Les enjeux de l'économie numérique pour l'industrie et le tourisme restent les mêmes*

Les enjeux de l'économie numérique pour l'industrie et le tourisme restent similaires à la période 2020-2023. Ils sont liés à une « économie de plateforme » valorisant des prestations en réseau et proches des clients.

- Pour l'industrie, il s'agit de ne pas se limiter à une numérisation des outils de production permettant d'automatiser les processus de fabrication. Il s'agit de développer de nouveaux modes de collaborations et de nouveaux modèles d'affaires utilisant la connectivité et les données numériques pour offrir des solutions et des prestations à haute valeur ajoutée pour les clients (solutions réactives et individualisées, service qualité, service après-vente, etc.).
- Pour le tourisme, il s'agit d'utiliser les technologies numériques pour ajouter de la valeur à des offres existantes (ex. réalité augmentée), pour en créer de nouvelles, et pour les mettre en réseau (ex. plateformes numériques communes de promotion et de réservation). Au-delà des solutions technologiques, les prestations digitales doivent permettre de compléter et de renforcer l'expérience physique vécue sur place par les visiteurs (tourisme « phygital<sup>2</sup> »).

*Un tourisme et une industrie propice à un développement durable pionnier*

En ce qui concerne le développement durable, le Canton de Neuchâtel peut faire de la durabilité un atout déterminant de compétitivité tant pour le tourisme que pour l'industrie. D'un côté, le Canton jouit d'un environnement naturel préservé sur lequel un tourisme de nouvelle génération qualitatif plus que quantitatif, respectueux de l'environnement et faisant de la durabilité une proposition de valeur clé pour les visiteurs. D'un autre côté, pour maintenir sa compétitivité, l'industrie neuchâteloise pourrait davantage valoriser l'image d'une industrie d'innovation durable garante de l'environnement naturel et social dans lequel elle se trouve. Elle pourrait faire de la durabilité une proposition de valeur tout au long de la chaîne locale de production en étant pionnière en termes d'économies d'énergie, d'écologie industrielle et d'économie circulaire. Cette proposition de valeur pourrait renforcer son image de marque de qualité, mais aussi renforcer son attractivité pour la main-d'œuvre des jeunes générations.

*Faire de la durabilité une véritable stratégie pour éviter le greenwashing*

Pour cela, il reste cependant nécessaire d'amorcer un changement dans la perception de ce développement durable. La durabilité est encore souvent perçue comme une contrainte plus qu'une opportunité, voire comme un frein aux initiatives économiques. L'enjeu est donc de communiquer sur la valeur ajoutée réelle de la durabilité, afin qu'elle soit mobilisée, non comme alibi, mais comme valeur première. Un risque est toutefois d'être accusé de *greenwashing* si la durabilité est utilisée comme un argument marketing et qu'aucune transformation de fond n'est accomplie.

<sup>2</sup> Le terme « phygital » désigne en marketing numérique la complémentarité entre communication « digitale » et présence « physique » pour valoriser un produit ou une prestation.

*La durabilité et le numérique pour renforcer les synergies entre l'industrie, le tourisme et l'économie locale*

Dans le domaine de l'énergie et des matières premières, les entreprises cherchent à réduire leur dépendance vis-à-vis de l'étranger en envisageant de nouvelles solutions valorisant davantage les circuits courts. L'exemple de l'entreprise Panatere développant un four solaire implanté à La Chaux-de-Fonds pour recycler localement les déchets d'acier produits par les entreprises de la région<sup>3</sup>. L'économie d'énergie et la production d'énergies renouvelables passent également par le développement de réseaux et de solutions locales décentralisées, passant notamment par des solutions d'écologie industrielle entre économie locale et industrie d'exportation (par exemple en lien avec le traitement des déchets et la production d'énergie).

Dans le domaine de la main-d'œuvre, l'attractivité et l'ancrage de travailleurs résidant dans le Canton sont systémiques. L'économie locale doit permettre d'attirer et de garder la main-d'œuvre dont a fortement besoin l'industrie. Le tourisme peut quant à lui également renforcer les conditions de vie attractives en améliorant l'offre de loisirs, par exemple. Dans ce domaine, le Canton de Neuchâtel dispose d'une première expérience politique avec le programme Ecoprox (encadré 3) lancé en 2019 pour soutenir des projets d'économie locale sur un modèle similaire à celui de la NPR. Plusieurs projets (26 sur 3 appels) dans les domaines de l'économie circulaire et locale ont été soutenus, mais la plupart d'entre eux ont eu des difficultés à se pérenniser et se structurer durablement. L'expérience d'Ecoprox pourra être poursuivie avec une portée et des moyens plus ambitieux dans le cadre de la NPR, au sein d'un écosystème d'innovation renforcé et propice à des projets plus structurants.

*Le numérique pour servir l'ancrage régional*

Dans ce contexte élargi du développement économique régional, les technologies numériques ouvrent également de nouvelles opportunités d'ancrage régional.

*Des opportunités numériques de télétravail, de gestion collective et de participation inclusive pour l'innovation locale*

D'une part, comme cela a été démontré durant la pandémie de COVID, le numérique offre de nouvelles possibilités de télétravail permettant à certaines régions périphériques de redevenir attractives grâce au travail à distance<sup>4</sup>. Le numérique peut également favoriser le développement et la promotion de prestations collectives aptes à renforcer l'économie de services et de loisirs locaux à travers la mise en place de portails d'information et de plateformes collaboratives en ligne (ex. offre de livraison à domicile des commerçants locaux).

Par ailleurs, le numérique peut favoriser le développement durable. Il peut permettre d'optimiser des solutions locales de production et consommation d'énergie renouvelable (ex. *smart grid*) et une gestion circulaire de ressources (ex. économie circulaire) à travers la mise en réseau et le partage de données (durabilité économique et environnementale).

Il peut aussi favoriser une participation élargie des différents acteurs de la société au développement de solutions locales innovantes (durabilité sociale). Par exemple, le projet NPR Smart City Neuchâtel étudie actuellement la faisabilité d'une plateforme en ligne qui permettrait aux citoyen-ne-s de proposer, discuter et évaluer des projets pour la ville de Neuchâtel, en interaction avec d'autres acteurs de l'innovation

<sup>3</sup> Présentation du projet sur YouTube : <https://www.youtube.com/watch?v=HBdUaibSQaA&t=49s>

<sup>4</sup> <https://regiosuisse.ch/fr/monitoring-des-regions/numerisation>

régionale (entreprises, centres de recherche, associations) (encadré 2).

*Une communauté blockchain à fédérer et mobiliser localement*

Depuis le dernier PMO, Neuchâtel a vu sa communauté blockchain nettement se développer, notamment grâce au soutien NPR accordé aux projets B2bitcoin et au Centre Blockchain Neuchâtel (CBN) (encadré 7). Cette dernière est aujourd'hui (inter)nationalement reconnue. L'enjeu est aujourd'hui d'améliorer l'engagement local de cette communauté et de l'ancrer dans la région en favorisant le développement de solutions utiles et pertinentes pour l'industrie, le tourisme et l'économie locale.

*Des menaces numériques de fuites supplémentaires, de protection des données*

Toutefois, le numérique peut aussi être une menace pour l'économie locale et la durabilité à différents niveaux. En effet, le télétravail et le commerce en ligne sont également des risques de fuites supplémentaires de revenu. De même, la gestion intensifiée des données des entreprises et des citoyen-ne-s à travers le développement de plateformes numériques pose également d'importants défis en matière de sécurité (hacking, protection de la vie privée). Ces risques doivent également être appréhendés par des politiques publiques et privées responsables, passant notamment par des plateformes et des infrastructures locales innovantes. C'est par exemple le cas du développement d'un data center utilisant l'altitude des montagnes neuchâteloises pour être refroidi de manière naturelle et écologique. Ce *data center*, pionnier en Suisse, est utilisé par certaines entreprises de la région pour sécuriser localement leurs données sensibles<sup>5</sup>.

*Éviter le solutionisme technologique*

Enfin, un risque est également de considérer le numérique comme un remède miracle capable de résoudre tous les problèmes de compétitivité et de durabilité (solutionisme technologique). Une telle conception réductrice risque de minimiser d'autres solutions potentielles et de surestimer indûment l'impact réel de technologies numériques, ceci d'autant plus qu'elles sont très consommatrices d'énergie.

---

<sup>5</sup> Explication du projet : <https://www.canalalpha.ch/play/le-journal/topic/14632/duplex-un-premier-data-center-ouvre-dans-la-region>

**Encadré 3 :****Ecoprox – Stimuler le développement cantonal par l'économie locale**

Ecoprox est un programme lancé en 2019 par le Conseil d'État pour cofinancer plusieurs projets qui favorisent le commerce de proximité, dynamisent les centres des villes et villages, promeuvent la consommation locale ou encore stimulent les partenariats.

**Enjeu principal :** RECONNAÎTRE, STIMULER et DÉVELOPPER les retombées économiques et la contribution à l'attractivité de l'économie de proximité.

**Objectifs des appels à projets ECOPROX**

1. Renforcer l'économie de proximité de manière générale (valeur ajoutée captée localement)
2. Dynamiser les centres des villes et des villages
3. Assurer l'accessibilité des produits et des services dans les localités
4. Promouvoir le réflexe local auprès de la population, des entreprises
5. Stimuler les partenariats et la collaboration entre les acteurs de l'économie de proximité

*3 appels à projets entre 2019 et 2022, 128 projets déposés, 26 projets soutenus*

**Constats**

- Baisse de la quantité et de la qualité des projets déposés
- Problème de pérennité économique / De trop nombreux projets sont restés sans suite une fois le soutien terminé.
- Faible plus-value en termes de retombées économiques à l'échelle locale
- Faiblesse ou absence de composante partenariale intégrée (portage du projet par plusieurs acteurs, aspects collaboratifs et coopératifs).

**Conclusion :** expérience ayant permis de sensibiliser les acteurs, les projets doivent toutefois être davantage structurés et avoir une portée plus large

[https://www.ne.ch/medias/Pages/20210518\\_ECOPROX.aspx](https://www.ne.ch/medias/Pages/20210518_ECOPROX.aspx)

**1.2.5 SWOT : analyse mise à jour**

*Bilan et perspectives  
sous forme d'analyse  
SWOT*

Le contexte et les enjeux socio-économiques décrits ci-dessus permettent de dégager les principales forces, faiblesses, opportunités et menaces prises en compte dans l'élaboration du présent PMO 2024-2027. Celles-ci sont résumées et synthétisées dans le tableau ci-dessous par champs d'implications économique, industriel et touristique. Les focus sur la durabilité et l'économie locale ont également été ajoutés.

Les points écrits en orange mettent en évidence les éléments nouveaux pour la période 2024-2027.

FORCES	FAIBLESSES
<p><b>Pour l'économie du Canton et des régions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Économie exportatrice et créatrice de richesse</li> <li>• Institutions de recherche et d'enseignement de pointe dans des domaines diversifiés et porteurs (technologiques et non technologiques)</li> <li>• Taille et masse critiques des entreprises et des institutions propices à des collaborations transversales et expérimentales</li> </ul>	<p><b>Pour l'économie du Canton et des régions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuite des richesses et conditions de vie précarisées (faible niveau des salaires, déficit public), <b>domiciliation des travailleur-euse-s hors du Canton, baisse de la population dans certaines sous-régions (perte des services de proximité, etc.)</b></li> <li>• Faiblesse de l'économie locale dans les zones excentrées du Canton</li> </ul>
<p><b>Pour le système de valeur ajoutée industrie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture et compétences industrielles fondées sur la qualité et la précision.</li> <li>• Réseau de fournisseurs et de sous-traitants flexibles, réactifs et complémentaires</li> <li>• Capacité de résilience démontrée face aux crises</li> </ul>	<p><b>Pour le système de valeur ajoutée industrie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposition à la situation conjoncturelle sur les marchés d'exportation</li> <li>• Difficultés à atteindre de nouveaux clients et marchés toujours plus éloignés.</li> <li>• Faiblesse des marges dégagées par les entreprises pour investir dans leur avenir technologique</li> <li>• Rareté des terrains et des infrastructures adaptées aux besoins des PME en croissance</li> </ul>
<p><b>Pour le système de valeur ajoutée tourisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimoines naturels et culturels riches et diversifiés, présence de voyageurs d'affaires, labels UNESCO</li> <li>• Économie locale propice au renforcement de l'offre touristique</li> </ul>	<p><b>Pour le système de valeur ajoutée tourisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur touristique peu structuré, peu visible et peu professionnalisé, offre fragmentée et peu renouvelée</li> <li>• Séjours de courte durée et voyageurs d'affaires distants de l'offre touristique</li> </ul>
<p><b>Focus numérisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centres de recherche dans le domaine des technologies numériques appliquées à l'industrie</li> <li>• Prise de conscience par les entreprises des enjeux du numérique</li> <li>• Différents projets expérimentaux lancés</li> <li>• Communauté blockchain reconnue (inter)nationalement</li> </ul>	<p><b>Focus numérisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation technique et productive plutôt que service client et modèle d'affaires</li> <li>• Recherche fondamentale mal connue et en décalage avec les innovations incrémentales des PME régionales, en particulier dans le numérique</li> <li>• Culture de l'indépendance et du secret freinant des collaborations et des innovations régionales ouvertes dans le domaine du numérique</li> <li>• Communauté blockchain encore peu engagée localement</li> </ul>
<p><b>Focus durabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement naturel préservé et propice à un tourisme et une industrie pouvant être compétitifs sur des valeurs de durabilité.</li> <li>• Quelques projets pionniers dans l'économie locale et circulaire (Panetere, VADEC évolution, etc.)</li> </ul>	<p><b>Focus durabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projets mettant encore peu la durabilité au cœur de la création de valeur</li> <li>• Durabilité perçue comme une contrainte plus qu'une opportunité</li> </ul>
<p><b>Focus économie locale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubation de projets pilotes et expérimentaux</li> <li>• Projets pionniers dans l'économie circulaire</li> <li>• Expérience politique en matière de soutien à l'économie locale (Ecoprox)</li> </ul>	<p><b>Focus économie locale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Précarisation de l'économie locale dans certaines régions excentrées</li> <li>• Petits projets locaux peinant à se pérenniser et à se structurer durablement</li> </ul>

OPPORTUNITÉS	MENACES
<p><b>Pour l'économie du Canton et des régions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoriser les conditions de changement en place pour lancer des projets transformateurs</li> </ul>	<p><b>Pour l'économie du Canton et des régions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incapacité à capter et faire fructifier les richesses créées dans la région : déclin d'attractivité, fractures sociale et territoriale grandissantes</li> <li>• Déclin d'image et d'attractivité : exode des ressources vives, des entreprises et des compétences</li> <li>• <b>Pénuries multiples : énergie, matières premières, de main-d'œuvre, de services locaux</b></li> </ul>
<p><b>Pour le système de valeur ajoutée industrie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuler et diversifier le développement des filières industrielles dans des domaines porteurs (énergies renouvelables, advanced manufacturing, numérique, etc.)</li> <li>• Collaborer entre entreprises pour prospecter de nouveaux marchés et pour développer des prestations clients à haute valeur ajoutée</li> <li>• Collaborer avec les centres de recherche et formation pour développer de nouvelles solutions techniques et commerciales</li> </ul>	<p><b>Pour le système de valeur ajoutée industrie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrophie du milieu industriel régional : crise sectorielle de l'horlogerie et de la machine-outil couplée à une incapacité à réinventer ses produits, ses prestations et ses modèles d'affaires</li> <li>• Difficulté de dépasser les barrières culturelles de la collaboration pour se diversifier et atteindre une masse critique au sein des réseaux globaux de production</li> <li>• Incapacité à transférer et valoriser les technologies issues des instituts de recherche et d'innovation au travers de l'industrie régionale et nationale</li> </ul>
<p><b>Pour le système de valeur ajoutée tourisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifier l'économie et valoriser les activités existantes (industrielles, artisanales, agricoles, culturelles, etc.) par le développement d'une offre composite et spécifique</li> <li>• Développer des infrastructures d'accueil multifonctionnelles et une offre touristique spécifique en collaborant avec tous les secteurs d'activité du Canton</li> </ul>	<p><b>Pour le système de valeur ajoutée tourisme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canton de Neuchâtel maintenu à l'écart du développement touristique suisse et international en raison d'un manque d'offre attractive, cohérente et distinctive</li> </ul>
<p><b>Focus numérisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire de la révolution 4.0 un défi collectif pour les entreprises et la société</li> <li>• Développer une industrie de solutions et de prestations pionnière de l'économie industrielle numérique à venir</li> <li>• Utiliser le numérique pour rattraper le retard en matière de développement et d'offre touristique</li> <li>• <b>Nouvelles modalités de travail à distance comme opportunité de domiciliation et d'ancrage dans l'économie locale</b></li> <li>• Ancrer une communauté blockchain dans la région en la rendant pertinente pour l'industrie</li> <li>• Favoriser une participation élargie de la population aux processus d'innovation régionale</li> </ul>	<p><b>Focus numérisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moyens numériques utilisés pour augmenter la productivité et l'efficacité d'activités en place sans créer de nouvelles activités et prestations à valeur ajoutée</li> <li>• Incapacité à transformer les compétences et la culture industrielle locale pour proposer de nouvelles solutions et nouveaux modèles d'affaires numériques</li> <li>• « Ubérisation » de l'industrie et du tourisme : valeur captée par des plateformes numériques localisées et contrôlées hors de la région</li> <li>• <b>Protection des données</b></li> <li>• <b>Le numérique comme solution technologique « miracle » pour résoudre les problèmes de durabilité et de compétitivité (solutionisme technologique)</b></li> </ul>
<p><b>Focus durabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Faire de la durabilité une proposition de valeur première</li> <li>• Région pionnière sur des questions de transitions durables et d'industrie</li> <li>• Faire un tourisme de nouvelle génération, qualitative plus que quantitative, axée sur la mobilité douce en soutien à l'économie.</li> </ul>	<p><b>Focus durabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durabilité comme alibi (green washing)</b></li> <li>• <b>Durabilité perçue comme un frein aux initiatives économiques</b></li> </ul>
<p><b>Focus économie locale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Économie locale comme point d'appui pour la durabilité</li> <li>• Favoriser les conditions d'attractivité industrielle et touristique à travers l'économie locale</li> </ul>	<p><b>Focus économie locale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Perte de services locaux dynamiques et innovants, baisse d'attractivité du Canton et de ses régions pour les habitants et travailleurs</b></li> </ul>

### 1.3 CONCLUSION POUR LA PROCHAINE PERIODE DE MISE EN ŒUVRE

*Une utilisation responsable du numérique au profit de la durabilité*

L'analyse des forces, faiblesses et impacts de la période de mise en œuvre 2020-2023, l'analyse SWOT mise à jour du contexte économique neuchâtelois et de ses enjeux, ainsi que la consultation des différentes parties prenantes de la NPR dans le Canton plaident de manière univoque **vers une poursuite et un renforcement de la stratégie actuelle.**

**Quatre orientations d'amélioration** sont toutefois à prendre en compte pour la prochaine période :

1. Mieux **expliciter** les opportunités et menaces
2. Mieux **intégrer** les expériences récentes
3. Mieux **communiquer** la vision stratégique tout en restant concret
4. Mieux **relier** les projets et les politiques

*Mieux expliciter les opportunités et menaces en lien avec la durabilité, le numérique et l'économie locale*

Les enjeux économiques évoqués ci-dessus appellent à des solutions impliquant un ancrage local renforcé des activités économiques et sociales. Cet ancrage passe par la mise en complémentarité et en synergie de l'économie locale, du tourisme et de l'industrie. Le développement durable et le numérique sont des leviers cruciaux pour motiver et réaliser ces complémentarités et synergies.

Les opportunités concrètes de ces synergies doivent être mieux expliquées et explicitées auprès des acteurs de la NPR afin de renforcer l'impact systémique des projets. Cette vision systémique doit également permettre d'appréhender les risques liés aux fuites de richesses, de pénuries multiples (approvisionnement, main-d'œuvre, services locaux à la population), de changement climatique et de gestion responsable des données numériques.

*Mieux intégrer les expériences récentes*

Pour cela, il s'agit d'intégrer au mieux les expériences récentes dans le Canton en matière de politique régionale en complément de NPR. Il s'agit notamment de tirer les enseignements du programme Ecoprox pour promouvoir au mieux l'économie locale en interaction avec le tourisme et l'industrie. Les APS commencent à déployer leurs effets et il est également important de pouvoir intégrer les projets arrivant à maturité dans un cadre de soutien NPR permettant de les stimuler, les accompagner et les renforcer (voir par exemple encadré 2).

La politique de domiciliation du Canton visant à renforcer l'attractivité du Canton en agissant sur les conditions locales de vie et de travail en collaboration avec les entreprises permet cette intégration d'expériences de manière cohérente.

*Mieux communiquer la vision stratégique du PMO en restant dans le concret et en utilisant des exemples*

Pour expliciter les opportunités ci-dessus et intégrer les expériences récentes, il est important de pouvoir communiquer de manière didactique la vision stratégique du PMO, ce qui n'a pas pu être fait en raison du COVID. Cette communication de la vision stratégique ne doit pas être intellectuelle et abstraite pour les relais et les porteurs de projets de la NPR. Elle doit se fonder sur des exemples et témoignages concrets permettant de donner à la fois une vision claire et systémique

des projets pouvant être soutenus (de l'expérimentation à la transformation dynamique de l'économie).

*Mieux relier les différents projets et les différentes politiques fédérales et cantonales*

Enfin, une meilleure communication de la vision stratégique du PMO doit permettre de mieux relier les différents projets développés dans le Canton. Relier davantage les projets entre eux était déjà un objectif de la période précédente. Plusieurs liens fructueux ont été faits entre différents projets NPR, mais ces liens peuvent encore être encore renforcés avec d'autres politiques cantonales et fédérales, notamment dans les domaines de l'innovation, du développement territorial, de la formation continue, de l'énergie et de la domiciliation.

## 2 CADRE STRATÉGIQUE

*Une stratégie cantonale et supra cantonale cohérente*

Au cours des dernières années, la stratégie de développement du Canton de Neuchâtel s'est inscrite dans une vision de continuité des moyens déployés aux niveaux cantonal (2.1), intercantonal et transfrontalier (2.2).

À l'échelle cantonale, cette continuité a permis d'affiner une politique économique d'innovation cohérente avec les besoins de l'économie et de la société. Cette politique est pensée en cohérence avec des stratégies transversales aux enjeux complémentaires, à savoir, la durabilité, la domiciliation, le numérique. Elle s'appuie pour cela sur des accords de positionnement stratégique (APS) régionaux qui, six ans après leur élaboration, débouchent aujourd'hui sur des projets ambitieux et porteurs.

Aux échelles intercantionales, la continuité stratégique du Canton de Neuchâtel s'incarne dans la poursuite du soutien attribué à des plateformes de coaching et de promotion de l'innovation dans des domaines porteurs pour l'industrie (cleantech, biotech, microtechnique, ICT) au niveau de la *Suisse occidentale*. Un soutien stratégique est également renforcé au niveau de l'*Arc jurassien* pour l'accompagnement de projets touristiques innovants et pour des projets d'importance fondamentale pour toute l'industrie de cette région intercantonale.

Au niveau transfrontalier, des collaborations se poursuivent également de manière plus ponctuelle et ciblée en lien avec la problématique de la main-d'œuvre et du développement de solutions innovantes pour l'industrie, le tourisme et l'économie locale de la région de l'Arc jurassien franco-suisse.

### 2.1 COHERENCE AVEC LES STRATEGIES, PLANS ET CONCEPTS CANTONAUX

*Un programme de législature 2022-2025 aligné sur les priorités et les thèmes transversaux de la NPR*

Dans son programme de législature 2022-2025, le Conseil d'État souhaite « *veiller aux équilibres [...] qui composent la cohésion cantonale pour que chaque personne et chaque région puissent amener leurs contributions à l'effort de prospérité*<sup>6</sup> ». Il définit pour cela trois axes fondamentaux pour le développement futur du Canton :

<sup>6</sup> Programme de législature 2022-2025, page 6

1. L'*innovation et la digitalisation* doivent permettre de maintenir des activités dynamiques au service de la population et de l'économie du futur en s'appuyant sur l'écosystème et les savoir-faire existants ;
2. La *cohésion* entre les différentes parties prenantes de l'économie et la société doit permettre de valoriser la diversité et les atouts propres à chaque région en faveur d'une prospérité pour toutes et tous ;
3. L'*attractivité* fondée sur la qualité de vie et sur des conditions-cadres (structures et infrastructures) modernes doit permettre de concilier un développement économique et démographique du Canton séduisant à la fois les entreprises et les habitant-e-s.

Le programme décline chacun de ces axes selon des critères économiques, sociaux et environnementaux du développement durable.

*La NPR pour soutenir des projets collaboratifs à valeur ajoutée et soutenir une stratégie cohérente à long terme*

Alignée sur les mêmes principes fondamentaux et thèmes transversaux, la NPR n'est pas seulement un moyen de soutenir des projets collaboratifs à valeur ajoutée venant des acteurs socio-économiques du Canton (*bottom up*). Elle est également une opportunité de renforcer une stratégie cohérente à long terme, mettant en cohérence les différents instruments et outils stratégiques à disposition.

*Une politique qui ne valorise pas seulement le quoi, mais aussi le qui et le comment*

Mettant un accent fort sur la diversité, la cohésion et la transversalité, ce programme promeut une politique qui n'est pas seulement focalisée sur ce qui est produit en termes d'innovation (le *quoi*, l'*output*), mais aussi sur la manière dont les différents acteurs et actrices participent à l'innovation et au dynamisme du Canton (le *qui* et le *comment*) : « *Consommateurs et producteurs, les Neuchâteloises et Neuchâtelois sont les premiers architectes pour construire des liens, innover et concevoir des projets*<sup>7</sup> ».

Cette vision inclusive et transversale s'incarne également dans trois documents stratégiques récents d'importance.

*Une stratégie transversale de domiciliation*

La première est la Stratégie cantonale de promotion de la domiciliation adoptée par le Conseil d'État en mai 2021. Cette stratégie lance notamment une campagne de communication sur l'attractivité résidentielle à travers la marque « Neuchâtel, un Canton à vivre ». Au-delà du souhait de maintenir et d'attirer de nouveaux habitants dans le Canton, cette stratégie a aussi pour objectif d'ancrer durablement ces personnes en les incluant et engageant dans les activités régionales. Pour le Conseil d'État, cette stratégie doit pouvoir « *mobiliser toutes les forces qui contribuent à l'attractivité résidentielle du territoire dans une dynamique commune, afin de mieux promouvoir les nombreux atouts du Canton*<sup>8</sup> ».

*Le plan climat*

La deuxième stratégie transversale est le Plan climat neuchâtelois 2022–2027 adopté en janvier 2023 §par le Conseil d'État. Il est conçu comme la première étape d'une transformation envisagée sur trente ans. Il prévoit un soutien à 56 mesures devant permettre la réduction des gaz à effet de serre, l'adaptation au changement climatique et l'accompagnement du changement. Ces mesures touchent autant le

<sup>7</sup> Programme de législation 2022-2025, page 13.

<sup>8</sup> <https://www.ne.ch/autorites/CE/grands-projets/domiciliation/Pages/accueil.aspx>

développement de nouvelles solutions que la transformation des pratiques établies en lien avec le patrimoine bâti, le commerce, l'industrie, le tourisme, la recherche et l'éducation. Elles s'adressent à toutes les franges de la population, en particulier les jeunes générations, et toutes les organisations (entreprises, associations, ONG) actives dans le Canton.

*Stratégie transversale de numérisation*

La troisième stratégie transversale, et la plus récente, est la Stratégie digitale de l'État de Neuchâtel communiquée en avril 2023. Dans cette stratégie, la digitalisation n'est pas restreinte à sa dimension technologique ou informatique. Elle s'inscrit dans une démarche plus générale d'évolution de la société organisée autour 6 principes directeurs :

- l'*optimisation* des fonctionnements par une gestion numérique permettant de rationaliser, simplifier ou mutualiser des activités tout en devant maintenir les liens humains ;
- la *transversalité* des flux d'information et des solutions numériques fonctionnant en écosystèmes ;
- la *sobriété* des solutions numériques qui ne doit pas être disproportionnée par rapport aux objectifs à atteindre et respecter les objectifs de durabilité du Canton ;
- la *sécurité de l'information* permettant de maintenir une confiance entre l'État, les entreprises et la population en matière protection des données numériques et de la vie privée ;
- l'*inclusion* des différentes sphères et générations de la population par la mise à disposition de solutions numériques, accessibles et utilisables par toutes et tous, facilitant la participation et les interactions avec l'État et entre les habitant-e-s ;
- l'*innovation* permettant le développement de nouveaux modes de fonctionnement, de nouvelles solutions et de nouvelles technologies en constant changement.

*Des politiques transversales en renforcement des politiques du PMO précédent*

Le programme de législature et les trois politiques transversales ci-dessus renforcent les politiques cadres du PMO 2020-2023 en matière de développement économique (2.1.1), de développement durable (2.1.2), de développement territorial (2.1.3) et de promotion de l'innovation (2.1.4). Elles permettent également de renforcer la cohérence des différents thèmes transversaux que sont la durabilité, l'économie locale et la numérisation au sein de la stratégie NPR du Canton pour la période 2024-2027.

### 2.1.1 Stratégie de **développement économique**

*Cohérence avec la stratégie cantonale de développement économique*

En matière de développement économique, l'ambition est de renforcer le rôle leader des entreprises installées dans le Canton dans le domaine de la haute précision, de promouvoir les *cleantech* et de développer l'économie de proximité.

Les axes d'action du PMO cantonal s'inscrivent totalement dans les objectifs de développement économique cantonal. On peut par exemple citer les objectifs du programme de législature de déploiement d'une plateforme partenariale de recherche sur les processus industriels du futur, le réalignement des outils d'appui à l'innovation et au transfert technologique, la promotion de l'utilisation des *cleantech* par les acteurs économiques et le soutien aux initiatives interentreprises de mutualisation des équipements et infrastructures ou

encore le renforcement des disponibilités foncières et immobilières dans les pôles de développement économique.

De même, le PMO permet de répondre à la volonté de focalisation des moyens d'appui au développement touristique et à la mise en valeur de la culture, de la nature et du patrimoine. L'équilibre et la cohérence entre les régions sont particulièrement appuyés par le PMO, notamment par la mise en œuvre des accords de positionnement stratégiques conclus en partenariat avec les communes.

La stratégie cantonale de développement économique est exposée dans le rapport du Conseil d'État soutenant la nouvelle loi en la matière (LADE, 2016).

Quatre axes couvrants ont été retenus pour structurer cette stratégie autour de quatre « i » :

- *innovation,*
- *intégration,*
- *implantation,*
- *image.*

La politique régionale, au travers des différents programmes auxquels le Canton de Neuchâtel participe, est l'un des outils à disposition pour déployer la politique économique et touristique du Canton.

*La stratégie  
touristique cantonale*

Pour coordonner et organiser sa stratégie de développement touristique, le Canton se fonde sur la Loi sur l'appui au développement touristique (L'ATour). Cette loi distingue trois types d'activités et prévoit une organisation du développement touristique à deux niveaux :

- La **promotion** du Canton en tant que destination touristique est organisée et planifiée à un **niveau intercantonal** à travers l'association « Jura & Trois-Lacs » (J3L). Ce volet du développement touristique est encouragé dans le cadre du PMO de l'Arc jurassien.
- La coordination opérationnelle de l'**accueil et de l'offre** touristique est effectuée au **niveau cantonal** par l'association « Tourisme neuchâtelois ». Cette association un interlocuteur et intermédiaire privilégié dans la mise en œuvre de ce PMO.

*5 domaines  
d'activités  
stratégiques pour le  
développement du  
tourisme dans l'Arc  
jurassien*

Afin de coordonner au mieux la stratégie de promotion intercantonale et les différents projets cantonaux d'accueil et d'offre touristique, un programme de développement touristique a été établi sous l'égide de J3L. Élaboré de concert avec les associations touristiques cantonales et régionales partenaires ainsi qu'avec des représentants de l'hôtellerie, des transports et de la culture, ce programme définit 5 domaines d'activités stratégiques :

- La nature
- La culture
- La mobilité
- Les MICE (meetings, incentive, congress, events)
- L'horlogerie

Le PMO vise à renforcer les actions coordonnées et l'intersectorialité dans le cadre défini précédemment.

## 2.1.2 Stratégie de **développement durable**

*Une priorité politique pour l'ensemble des activités de l'État*

Le préambule de la Constitution neuchâteloise affirme : « *Le peuple du Canton de Neuchâtel, conscient de ses responsabilités à l'égard de la personne humaine, de la communauté, de l'environnement naturel et des générations futures (...) se donne [une] Constitution* » qui stipule à l'article 5, alinéa 2, de ses dispositions générales : « *Lorsqu'ils accomplissent leurs tâches et en cas de conflit d'intérêts, l'État et les communes privilégient les intérêts des générations futures. Ils prêtent une attention particulière aux exigences du développement durable et au maintien de la biodiversité.* »

La loi cantonale sur l'action publique en vue d'un développement durable (Agenda 21) vise à inscrire l'ensemble des activités de l'État « *dans la perspective d'un développement de la société neuchâteloise qui préserve la possibilité pour l'ensemble des habitants de la planète et des générations futures de répondre à leurs propres besoins* » (art. 1, al. 1). Cette loi définit en particulier le fondement suivant « *les principes de convergence et d'équilibre durable entre efficacité économique, solidarité sociale et responsabilité écologique guident l'État dans l'accomplissement de ses tâches* » (art. 1, al.2).

*Des principes repris par la loi sur l'appui au développement économique, ...*

La loi cantonale sur l'appui au développement économique (LADE) reprend ces principes dans son article premier avec pour but de « *favoriser le développement économique durable du Canton en renforçant la diversité de son tissu économique et en stimulant la création de richesse et d'emplois, ainsi que l'innovation* ». D'autre part, l'article 3 de la loi affirme la nécessité de prise en compte des principes de développement durable, sous les aspects environnementaux, économiques et sociaux.

*..., par le Projet de territoire du Canton ...*

Les principes fondamentaux du développement durable sont également au centre du *Plan directeur cantonal*, notamment son *Projet de territoire*, adopté par le Conseil d'État en juin 2011. Ce Projet a été complété en mai 2018 par le Conseil d'État et approuvé par le Conseil fédéral en février 2019, afin de permettre la mise en œuvre de la nouvelle LAT. Le Conseil d'État a à cette occasion renouvelé son souhait d'« *orienter [le Canton] vers un développement durable, prospère, équilibré, sans clivage* » en offrant « *à chacune et chacun tout comme à chaque entreprise et chaque communauté, ainsi qu'à toutes les régions, la possibilité d'y contribuer et d'en bénéficier*<sup>9</sup> ».

*...ainsi que le Programme de législature 2022-2025*

Dans son programme de législature 2022-2025, le Conseil d'État fait du développement durable la grille de travail principale pour présenter les objectifs stratégiques qu'il entend atteindre durant ces quatre années. Les principaux objectifs sont notamment de :

- valoriser les savoir-faire régionaux, notamment en exploitant le potentiel des nouvelles technologies de production d'énergies renouvelables, de régulation et de stockage de l'électricité ;
- faire évoluer les rapports à l'administration et au travail grâce à la digitalisation des processus et à la modification des habitudes professionnelles ;

<sup>9</sup> Message du Conseil d'État en préambule de son *Plan directeur cantonal*

- permettre de concilier les intérêts de la protection du climat avec ceux de la protection du patrimoine et du paysage
- soutenir les travaux des centres de recherche et des entreprises pour moderniser l'économie et favoriser l'écosystème neuchâtelois en matière de technologie durable
- encourager la formation tout au long de la vie et favoriser la reconversion dans les nouveaux métiers pour éviter une fracture numérique entre les différentes populations du Canton.

Ainsi, un des objectifs stratégiques du programme de législature est notamment de définir la première stratégie cantonale de développement durable. Cette dernière se basera sur la nouvelle « Stratégie du développement durable » du Conseil fédéral et s'inscrira dans le cadre de référence internationale constituée par l'Agenda 2030 et ses 17 objectifs de développement durable. Le Conseil d'État a mis en consultation (juin 2023) son projet de stratégie pour le développement durable. Ce document fixe les objectifs qu'il entend poursuivre pour une société neuchâteloise plus durable et prospère à l'horizon 2030<sup>10</sup>.

*Un plan climat de 55 millions de francs articulés autour de 52 nouvelles mesures, d'un accompagnement au changement*

L'adoption en 2023 du Plan climat cantonal renforce la politique de durabilité du Canton autour de 52 nouvelles mesures qui représentent un engagement financier de 55 millions de francs pour la période 2022-2027. Aligné sur la stratégie fédérale de la « zéro émission nette », ce programme politique doit amener le Canton à atteindre la neutralité carbone à l'échelle territoriale en 2050, tout en préservant la qualité de vie des Neuchâteloises et Neuchâtelois.

Parmi d'autres, les mesures suivantes méritent d'être soulignées en lien avec la NPR :

- Le soutien à la recherche et l'innovation dans le domaine de l'énergie des bâtiments (R3) ;
- L'exploitation rapide du potentiel solaire des grands toits (R2) ;
- Le déploiement de la mobilité électrique dans les transports publics urbains (R7) ;
- L'exploitation du potentiel de captation du CO2 dans les sols agricoles (R23) ;
- Le renforcement de la production de biogaz (R13) ;
- L'augmentation des capacités d'adduction en eau dans les zones rurales (A8) ;
- L'adaptation de la sylviculture pour garantir la multifonctionnalité des milieux forestiers (A15) ;
- L'encouragement aux maîtres d'ouvrage à construire en bois (R24) ;
- L'orientation des investissements publics vers plus de durabilité (R26).

Des mesures transversales sont également prévues pour l'accompagnement au changement de notre société, par exemple en valorisant la mobilisation des jeunes (T3).

Le Plan climat sera un instrument de planification qui renforcera la coordination entre les différentes politiques sectorielles. Pour coordonner sa mise en œuvre, un poste de déléguée au développement durable et climat a été créé. Ce poste permettra de

<sup>10</sup> <https://www.ne.ch/autorites/DDTE/agenda21/Pages/Strat%C3%A9gie-DD-2030.aspx>

bénéficier des synergies entre les deux projets hautement transversaux que sont le Plan climat et la stratégie cantonale pour le développement durable.

### 2.1.3 **Développement territorial cohérent - plan directeur, projet de territoire suisse, espaces fonctionnels et rôle des centres régionaux**

*Plan directeur, espaces fonctionnels et rôle des centres régionaux*

Le plan directeur cantonal (PDC) sert de base à la mise en œuvre des priorités politiques définies par le parlement neuchâtelois dans la conception directrice de l'aménagement du territoire. Il s'appuie sur les législations fédérales (art. 8 et suivants LAT) et cantonales (art. 13 et suivants LCAT) et vise à mettre en cohérence l'ensemble des activités de l'État et des communes, qui sont de nature à structurer ou à influencer notre territoire. Il lie les différentes autorités entre elles, à savoir la Confédération pour les tâches qui la concerne, le Canton et les Communes neuchâteloises. Une coordination est assurée avec les Cantons voisins.

En tant qu'outil d'arbitrage entre de nombreux intérêts, son élaboration présuppose la prise en considération d'une multitude d'avis politiques et d'expertises techniques, ceci tant lors des phases d'études que lors des processus de consultation.

Pour réellement déployer ses effets auprès des tiers, le plan directeur doit être traduit, dans la plupart des cas, par des instruments communaux comme les plans directeurs régionaux ou les plans d'aménagement des communes.

Si l'on excepte les domaines pour lesquels la NPR ne peut pas être mobilisée (transports, aménagement et équipement de base en services publics, etc.), le Plan directeur cantonal<sup>11</sup> (PDC) définit les priorités stratégiques suivantes :

- Valoriser les domaines d'excellence en conservant, renouvelant et renforçant les milieux innovateurs du Canton ;
- Renforcer l'attractivité touristique en valorisant ses atouts : culture, paysages, sites emblématiques, loisirs nautiques, etc. ;
- Inciter et soutenir un développement économique durable en développant son pôle technologique majeur (*Microcity*) et des pôles spécifiques d'intérêt cantonal ou régional ;
- Assurer un approvisionnement durable en énergie, notamment en soutenant le développement des énergies renouvelables (hydraulique, géothermie, éolien, solaire thermique et photovoltaïque) ;
- Améliorer la position du Canton en multipliant les collaborations régionales et en multipliant les partenariats extérieurs aux échelles de l'Arc jurassien, de la Suisse occidentale et d'arcjurassien.org et en complément de la Région Capitale Suisse.

Les priorités stratégiques du PDC sont précisées et développées dans des mesures plus opérationnelles, qui permettront de faciliter la mise en œuvre du PMO. Ainsi, le PDC contient différentes fiches qui apportent des solutions en matière de coordination de la localisation des activités et des pôles économiques (E\_11 : Localiser

<sup>11</sup> Cette section présente la compatibilité du PMO avec le PDC adopté par le Conseil d'État le 22 juin 2011, complété en 2018 et adopté par le Conseil fédéral en février 2019.

judicieusement les activités économiques et valoriser les pôles de développement ; E\_12 : Privilégier la concentration d'un développement mixte à proximité des gares bien desservies ; U\_13 : Réutiliser les friches industrielles) et des activités et des infrastructures touristiques (R\_31 : Développer le tourisme; R\_32 : Sites touristiques d'intérêt cantonal et régional (sites prioritaires) ; R\_33 : Valoriser les réseaux touristiques et de loisirs).

Notons enfin que la bonne coordination entre le PMO et le PDC permet de privilégier des choix qui respectent les principes du développement durable, particulièrement afin de garantir une utilisation mesurée du sol, une mixité des zones urbanisées et une certaine proximité emploi-habitat susceptible de contenir l'augmentation de la mobilité, notamment les transports individuels motorisés. De même, la qualité de la desserte en transports publics sera considérée comme un critère décisif dans les choix de localisation des différentes infrastructures envisagées (hôtels d'entreprises, infrastructures touristiques).

Le Canton de Neuchâtel est engagé dans deux projets de parc naturel régional, celui du Doubs et celui de Chasseral. Il s'agit de potentiels touristiques à valoriser et intégrer dans l'élaboration d'offres combinées. La complémentarité avec la NPR est d'autant plus claire que les parcs naturels régionaux font l'objet d'une loi fédérale distincte et que la Confédération interdit les doubles subventionnements.

*Accords de  
positionnement  
stratégiques*

Les accords de positionnement stratégique des régions (APS) poursuivent deux objectifs principaux. En premier lieu, il s'agit de définir le positionnement stratégique de chacune des régions définies. Partant du constat que Neuchâtel est un Canton périphérique, de taille modeste, les accords visent à unir les forces et les atouts des régions à l'intérieur de son territoire pour le faire rayonner. La volonté d'unir les forces du Canton passe par la concertation et le dialogue entre les différentes régions, ainsi qu'entre les communes, les régions et l'État. Ceci permettant de reconnaître et de valoriser les atouts spécifiques des régions et leurs rôles dans des thématiques stratégiques transversales. Concrètement, les accords définissent les positionnements stratégiques des régions en établissant les éléments suivants :

- Positionnement principal (*unique selling proposition*, USP), permettant à la région et au Canton de rayonner au niveau national voire international.
- Les marques ou vecteurs de rayonnement de la région qui viennent appuyer le rayonnement régional et cantonal
- Un slogan
- Le rôle des régions dans les thématiques cantonales stratégiques définies par le Conseil d'État (industrie, culture et tourisme, circulation des richesses, attractivité résidentielle, développement des compétences et relations extérieures) qui renforceront le positionnement cantonal sur le plan national
- La définition d'un message commun à la région et au Canton concernant le positionnement et les atouts de chacune des régions avec un texte qui raconte la région : "La région racontée" (ou story telling).

Le positionnement stratégique se place dans une optique de marketing territorial et se veut ainsi être une démarche volontariste subjective du territoire affirmant ses atouts vis-à-vis de l'extérieur du Canton.

L'objectif de définir ces éléments est d'aligner les discours des différents acteurs politiques et privés au sujet de la région dans la volonté de la valoriser en complémentarité des autres régions cantonales pour, dans l'ensemble, renforcer le rayonnement cantonal. Il s'agit donc de définir une carte des atouts du Canton. En deuxième lieu, les accords définissent des objectifs de développement. Il s'agit, par-là, d'orienter de manière concertée, les politiques publiques ainsi que les actions de privés, dans une direction commune.

Bien qu'il soit souhaité que les accords débouchent sur des actions concrètes de la part des différentes parties prenantes à l'accord ainsi que d'autres acteurs, il n'est pas envisagé d'engager formellement les parties sur des paquets de mesures. Les accords sont ainsi avant tout un cadre et une entente politique ; ils sont le signe de la volonté conjointe de l'État, des régions, des communes, pouvant s'élargir aux réseaux d'acteurs-citoyens et à la population, de travailler ensemble, dans une optique positive, pour l'avenir du Canton de Neuchâtel.

Existant depuis 6 ans, les APS commencent à se concrétiser au travers de projets concrets phares. Ces projets se poursuivront durant la période 2024-2027.

*Les priorités  
industrielles  
régionales*

Dans le cadre des APS les régions se sont donné les « rôles » suivants dans le développement **industriel** à venir du Canton.

Avec plusieurs pôles d'activités économiques, **Neuchâtel Littoral** joue un rôle de moteur économique sur le plan cantonal. Ses pôles s'inscrivent dans un écosystème d'innovation alliant instituts de formation, de recherche et une dynamique permettant de développer des produits innovants dans le domaine de l'infiniment précis.

Pour les **Montagnes neuchâteloises**, on recense des Pôles économiques d'importance cantonale et régionale, cœur du tissu industriel de l'Arc jurassien franco-suisse et berceau et vivier des savoir-faire industriels ; la mise à disposition de pôles de développement économique, de terrains en zone d'activités économiques et de solutions pour l'implantation et le développement d'activités industrielles (hôtel d'entreprises, Microcity).

Le **Val-de-Ruz** s'appuie sur le développement des pôles d'activités régionaux, dont le pôle agro/bio/tech alimentaire d'Evologia et de la zone d'activités économiques du Chillou (activités logistiques), complété par des zones d'activités dédiées au maintien/extension des entreprises industrielles déjà présentes. Mise en réseau d'entreprises (co-citoyenneté).

Le **Val-de-Travers** offre, par son pôle de développement régional, ses zones industrielles et ses friches à revaloriser, des possibilités d'accueil attractives pour les entreprises, que ces dernières soient orientées sur le marché local ou l'exportation. Les entreprises (et leurs marques) membres du Réseau des Fleurons sont des vecteurs d'image pour le Canton de Neuchâtel et plus spécifiquement son tissu industriel.

*Les atouts  
touristiques régionaux*

Au niveau du **tourisme**, les « rôles » suivants ont été définis par ces mêmes APS.

Lac (activités sportives et de détente, thématique des palafittes (Laténium), événements tels que le Watt Air Jump et les régates), vignoble (patrimoine bâti, vieux bourgs, châteaux) et forêt (réseau de

sentiers, balades, accrobranche). Cette trilogie sert d'écrin à la gastronomie et à l'œnologie du **Littoral**. Cœur du Pays des Trois-Lacs.

Activités urbaines autour de la culture, de la création, du patrimoine architectural et de l'horlogerie pour les **Montagnes neuchâteloises**. Activités sportives dans un cadre rural idyllique composé des paysages uniques du Doubs et des crêtes du Jura, de la plus grande tourbière visitable de Suisse et de la Sibérie de la Suisse. Tourisme sportif (randonnée pédestre ou cycliste, ski de fond). Rôle clé du Parc naturel régional du Doubs dans la valorisation du patrimoine rural.

Pour le Val-de-Ruz, la crête Chasseral – Mont Racine et La Vue des Alpes figurent dans les destinations touristiques à développer.

Le Creux du Van est la carte de visite du **Val-de-Travers**. Site naturel unique au monde, il représente un atout majeur tout en concrétisant la volonté d'un développement touristique durable. Parallèlement, tout un secteur touristique s'est développé dans la région proposant des activités principalement en lien avec la nature (sports et loisirs en plein air) et le patrimoine régional.

#### 2.1.4 Promotion de l'**innovation**

##### *Poursuite du soutien à l'innovation*

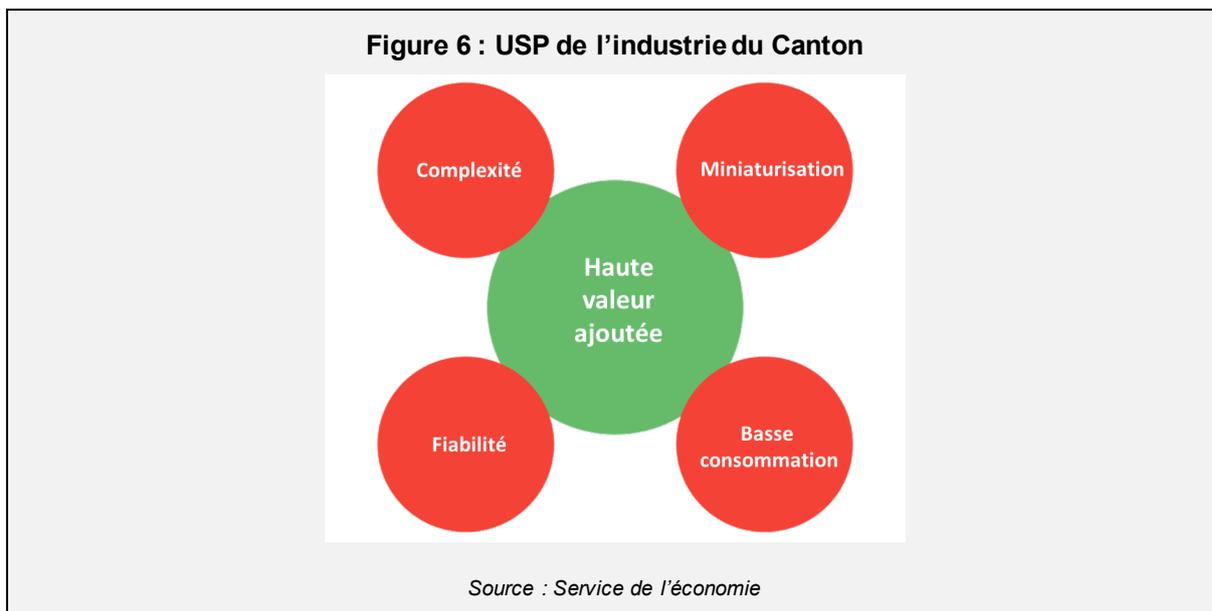
Il est essentiel de cultiver et de renforcer l'écosystème neuchâtelois, afin qu'il continue à couvrir l'intégralité du cycle d'innovation, de la reconnaissance d'une opportunité jusqu'à la maturité d'un produit lors de son exploitation industrielle, en passant par la recherche appliquée. La mise en réseau des compétences présentes ici et leur intégration dans les réseaux suisses et internationaux est essentielle, afin de maintenir à l'avenir notre capacité à transformer plus vite et mieux qu'ailleurs les idées nouvelles en produits.

La stratégie est d'appuyer de manière ciblée les projets d'entreprises innovatrices actives dans les domaines d'activités stratégiques (DAS), avec pour objectif de développer la création de valeur ajoutée et l'acquisition de savoir-faire (compétences distinctives), de poursuivre la diversification du tissu, ainsi que de favoriser le maintien et la création de postes de travail.

Parallèlement, le Canton entend poursuivre le renforcement de son pôle d'innovation, notamment à travers les soutiens qu'il apporte aux instituts de R&D, aux entités chargées d'appuyer les start-up, ainsi qu'aux plateformes favorisant le transfert de technologies en général.

Avec l'installation de l'EPFL-IMT dans le bâtiment principal de *Microcity*, le Pôle d'innovation neuchâtelois est en évolution croissante, constitué par les acteurs dédiés à l'innovation sur un périmètre densifié avec la présence du CSEM, de l'UniNE, de la HE-Arc, et du parc technologique et incubateur de startup Microcity SA qui a aussi pour mission d'animer le pôle d'innovation qui est inscrit au sein de Swiss Innovation Park par le site réseau SIP-West.

On ne peut que constater la convergence de la politique cantonale de développement économique en matière d'innovation avec les objectifs des programmes NPR, y compris ceux déployés aux niveaux intercantonal et transfrontalier.



*Hébergement  
d'entreprises  
innovantes*

Plusieurs organismes poursuivent l'objectif de proposer des surfaces locatives pour héberger des entreprises technologiques. Cette mise à disposition se fait par l'interface de Microcity SA qui peut également relayer des prestations d'accompagnement. Malgré l'extension progressive des surfaces proposées, on constate toujours que l'offre d'hébergement pour des entreprises en croissance est trop faible. Le Canton s'expose dès lors à voir des entreprises dont il a soutenu la création et/ou le développement quitter le territoire pour trouver une offre d'infrastructures plus en adéquation avec leurs besoins de croissance. Aussi, une offre adaptée de locaux permet également l'accueil d'entreprises aux compétences complémentaires à celles du tissu régional et ainsi consolider et renforcer le milieu industriel régional.

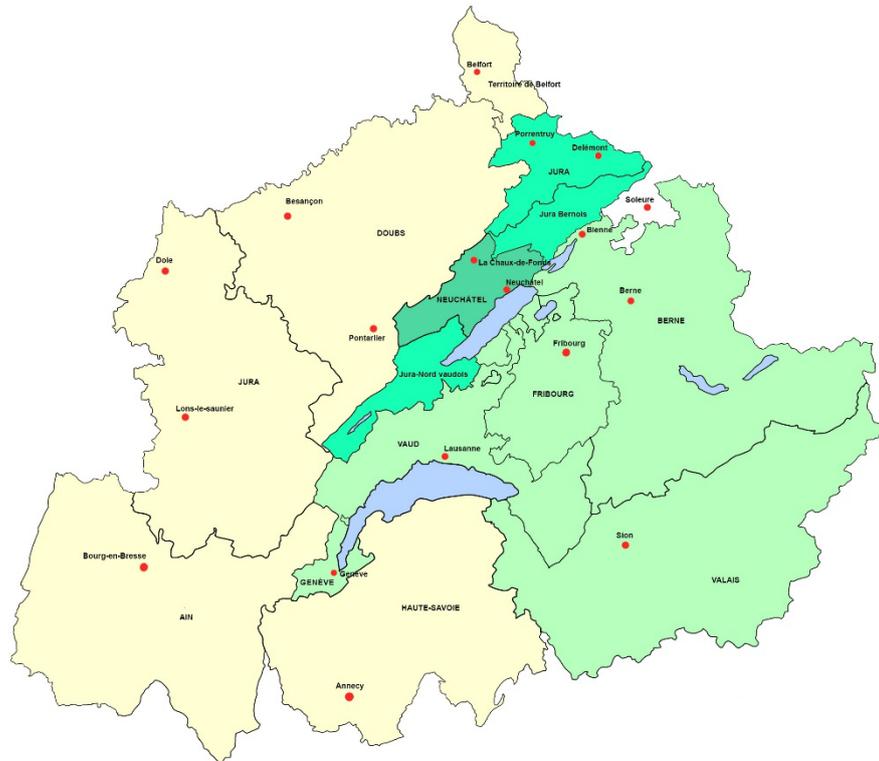
La disponibilité de terrains pouvant être proposés pour une implantation ou une expansion est aujourd'hui toujours plus problématique. Malgré la définition de différents pôles de développement économique (le Crêt-du-Loche, incluant l'aéroport des Éplatures, la zone Littoral ouest des Buchilles, la zone Littoral est, Cernier, Cornaux-Cressier, Les Saignoles, Couvet-Buttes et le pôle d'innovation) ces derniers peinent à se concrétiser (opposition, propriété privée) et doivent être aménagés et équipés. Enfin, la réhabilitation de friches, notamment de gare, et bâtiments inoccupés constitue des opportunités permettant de répondre à la demande dans un esprit de durabilité renforcée.

## 2.2 COLLABORATIONS INTERCANTONALES ET TRANSFRONTALIÈRES

### *Collaborations intercantonales et transfrontalières*

En complément au présent programme cantonal NPR, le Canton de Neuchâtel prend part aux PMO intercantonaux qui couvrent l'Arc Jurassien et le territoire de la Suisse occidentale. Neuchâtel est de plus impliqué dans le programme de l'Arc jurassien transfrontalier (Interreg), qui couvre le territoire d'arcjurassien.org (Figure 7).

**Figure 7 : territoires de collaborations intercantonales et transfrontalières**



Source : Service de l'économie

### *Complémentarités*

Le contenu de ces programmes est résumé en annexe (Annexe 1), afin de mettre en évidence la complémentarité des actions entreprises à ces différentes échelles. Ces programmes ont été élaborés de manière synchrone, avec une implication directe des représentants NPR des cantons concernés afin de pouvoir déployer un système de soutien au développement coordonné et complémentaire.

### *RIS de Suisse occidentale*

Le Système régional d'innovation de la Suisse occidentale (ARI-SO) a pour but la mise en système des actions de soutien à l'innovation dans les régions en déployant les instruments utiles à l'industrie. Tous les programmes auxquels Neuchâtel participe s'inscrivent dans une logique de développement et de renforcement du RIS-SO. Ainsi, l'ensemble des programmes ont été établis en cohérence du RIS-SO en matière d'innovation dans le système de valeur ajoutée industriel. De même, Le SIP West (VD-GE-FR-NE-VS), totalement intégré au territoire de la Suisse occidentale, s'inscrit dans la même logique de

collaboration et de poursuite d'objectifs communs en s'appuyant sur les compétences locales spécifiques.

De manière générale, tout nouvel instrument déployé au sein du programme neuchâtelois s'inscrit dans la logique du RIS-SO et optimiser l'effet des projets intercantonaux. Cette dernière est largement explicitée dans le programme d'ARI-SO.

*PMO de la Suisse occidentale*

Les cantons de Suisse occidentale (Fribourg, Genève, Jura, Neuchâtel, Valais et Vaud) ont un programme NPR commun élaboré sous l'égide de la L'Association Réseau d'innovation Suisse Occidentale ARI-SO. Le PMO neuchâtelois se conjugue parfaitement avec celui de la ARI-SO, puisqu'il s'inscrit en complémentarité des actions de renforcement de la capacité d'innovation et du transfert de savoirs auprès du tissu industriel régional. Aussi, Neuchâtel ne soutiendra pas d'autres structures de coaching ou plateformes sectorielles actives dans les domaines couverts au niveau de la ARI-SO.

La cohérence et la compatibilité entre les deux programmes sont donc assurées.

*Programme NPR de l'Arc jurassien suisse*

Le PMO neuchâtelois 2024-2027 et celui de l'Arc jurassien prévoient tous deux des objectifs d'action relatifs aux systèmes industriels et au tourisme. Les buts recherchés et les mesures envisagées sont toutefois bien distincts et/ou complémentaires. Ainsi, dans l'industrie, le PMO de l'Arc jurassien vise notamment le développement régional coordonné par l'animation du territoire et le décloisonnement des filières au niveau de l'Arc jurassien. Il souhaite également soutenir les démarches en faveur de l'installation et du maintien du personnel qualifié et les filières porteuses entre artisanat et industrie. Le PMO neuchâtelois vise le renforcement de filières et de pôles locaux, par la promotion d'un écosystème régional d'innovation et de transformation. Les acteurs neuchâtelois se connaissent et collaborent, il s'agit de les amener à mettre en place des réflexions et actions collectives qui permettent d'explorer de nouvelles voies de développement et de transformer les systèmes industriels et touristiques en phase avec les défis de la durabilité et du numérique.

Dans le tourisme, l'Arc jurassien ambitionne de renforcer la destination intercantonale et à la valoriser, en particulier en visant un système touristique davantage intégré.

Ainsi, les initiatives pouvant être d'emblée menées à l'échelle intercantonale seront soutenues par le PMO de l'Arc jurassien, les initiatives plus « expérimentales » ou complexes pourraient être menées à l'échelle cantonale. Le PMO neuchâtelois soutiendra en outre les projets visant la création d'infrastructures.

De manière générale, le soutien par un PMO dépendra de la nature du projet, de son périmètre d'impact et de la composition des partenaires porteurs. Une attention particulière sera portée à la non-multiplication des structures et à la bonne coordination des initiatives déployées à différentes échelles.

*Programme transfrontalier de l'Arc jurassien*

Le programme Interreg VI A France-Suisse 2021-2027 soutient des projets de collaboration transfrontalière à l'échelle de la Conférence Transjurassienne (CTJ), qui réunit les cantons de Berne, Genève, Jura,

Neuchâtel, Vaud et Valais et les départements de l'Ain, du Jura, du Doubs, de Haute-Savoie et du Territoire-de-Belfort. :

Interreg France-Suisse 2021-2027 accompagne les initiatives transfrontalières locales qui participent au développement du territoire. Le programme soutient des projets qui s'inscrivent dans l'une des 5 thématiques suivantes :

- Neutralité carbone et transition écologique ;
- Recherche et innovation, développement des usages numériques ;
- Mobilité durable et multimodalité ;
- Culture et tourisme durable ;
- Réduction des obstacles à la frontière franco-suisse.

Le programme Interreg implique obligatoirement disposer de porteurs de projets suisses et français et couvre un large éventail de projets. En concordance, le PMO du Canton de Neuchâtel a été élaboré de manière beaucoup plus ciblée, afin de soutenir des problématiques bien spécifiques au Canton.

Si le Canton s'engage dans la coopération transfrontalière - également en dehors du PMO - et que des moyens de la NPR sont utilisés à cet effet (p.ex. programmes Interreg), il doit montrer dans son PMO cantonal ou intercantonal, au niveau du programme, comment l'engagement Interreg s'intègre dans la stratégie NPR et contribue à la réalisation des objectifs. Au niveau des processus, il convient de définir comment la concertation avec la NPR cantonale et intercantonale est assurée au niveau de la programmation et de la sélection des projets. Cette concertation est impérative.

### 3. PRIORITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES DU PMO 2024-2027

*Le même objectif fondamental que pour la période 2020-2023*

Comme l'analyse socio-économique de la partie 1 et les cadres politiques en place décrits dans la partie 2, le Canton de Neuchâtel souhaite inscrire sa stratégie de mise en œuvre de la NPR dans une vision stable, cohérente et à long terme en maintenant le même objectif général, à savoir : **promouvoir un écosystème régional d'innovation et de transformation** (ci-après : écosystème).

Pour cela, il s'agit non seulement de maintenir la dynamique régionale de projets, mais aussi de valoriser à plus large échelle le potentiel systémique des projets passés et à venir. D'une part, il faut continuer à soutenir des projets expérimentaux novateurs et rassembleurs qui explorent de nouvelles voies de développement industriel et touristique. D'autre part, il s'agit de promouvoir des projets, ou des réseaux de projets, capables de transformer les systèmes industriel et touristique en les ancrant dans une économie locale prospère, en phase avec les enjeux de la durabilité et du numérique.

*Une gouvernance générale inchangée*

Comme pour la période précédente, la mise en œuvre de cette stratégie sera pilotée par le service de l'économie du Canton en collaboration avec les organisations du monde de l'économie, de l'industrie, du tourisme, de la recherche et de la formation, ainsi qu'avec les associations représentant l'intérêt des collectivités publiques locales. Certaines mesures d'accompagnement ponctuelles sont prévues pour communiquer de manière dédiée, originale et adaptée auprès des différents publics cibles du Canton (chapitre 3.1.5).

*Subsidiarité et complémentarité avec les autres programmes*

Les soutiens octroyés dans le cadre des objectifs d'action se feront de manière subsidiaire ou complémentaire avec les programmes intercantonaux. Par exemple, un certain type de projets ou prestations déjà soutenus à une échelle intercantonale ne pourra pas être soutenu à l'échelle cantonale (chapitre 2.2 ci-dessus).

#### 3.1 PRIORITÉS DE FINANCEMENT 2024-2027

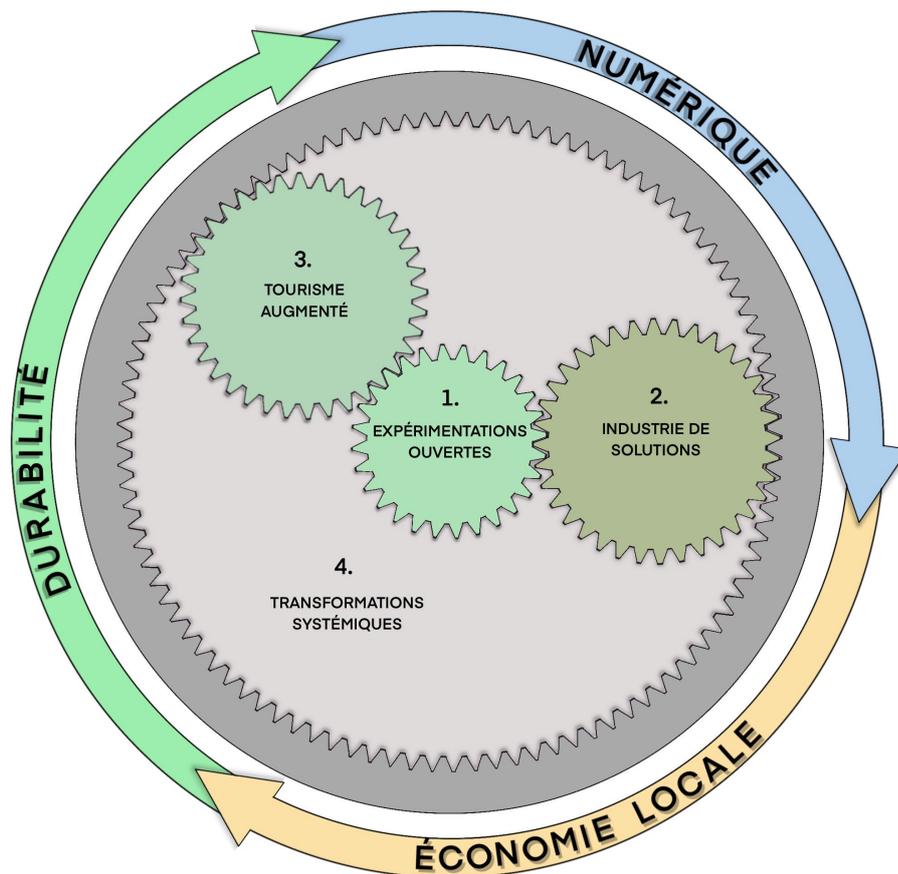
*Quatre objectifs complémentaires et interdépendants*

Pour atteindre l'objectif général ci-dessus, les quatre objectifs spécifiques prioritaires de la période 2020-2023 restent centraux et structurants à savoir :

1. Encourager les *expérimentations ouvertes* ;
2. Promouvoir une *industrie de solutions* ;
3. Développer un *tourisme augmenté* ;
4. Soutenir des *transformations systémiques*.

Ces quatre objectifs prioritaires doivent être soutenus de manière complémentaire et interdépendante. Ils s'articulent autour des systèmes à valeur ajoutée de l'industrie et du tourisme.

Ces deux systèmes à valeur ajoutée sont mis en complémentarité dans une vision élargie de l'innovation et du développement socio-économique du Canton. De même, les thèmes transversaux (durabilité, numérique et économie locale) sont considérés comme des enjeux interdépendants pour atteindre les quatre objectifs prioritaires (Figure 5).

**Figure 8** : 4 objectifs pour promouvoir un écosystème d'innovation et de transformation

*Description des objectifs prioritaires*

Les quatre objectifs prioritaires prévus par le PMO cantonal sont détaillés ci-dessous en mettant en évidence les éléments suivants :

- L'objectif synthétique à atteindre ;
- Les constats, expériences et besoins justifiant chaque objectif ;
- Le type d'actions soutenues dans chaque objectif ;
- Les effets attendus pour chaque objectif ;
- Le financement prévu.

Sur la base de ces différents éléments, les thèmes transversaux de la NPR seront discutés (3.2) et un modèle d'efficacité établi pour chaque objectif (3.3).

### 3.1.1 Objectif 1 : encourager les « expérimentations ouvertes »

<i>Objectif synthétique</i>	<p>La capacité d'innovation de l'écosystème est stimulée et renforcée par des expérimentations collectives pionnières, intersectorielles et créatives.</p>
<i>Constats, expériences et besoins</i>	<p>Pour répondre de manière innovante aux défis socio-économiques actuels en lien par exemple avec la durabilité et le numérique, il faut pouvoir réinventer certaines manières de faire, tester des idées et des solutions tout en imaginant ensemble des développements possibles pour le futur. Par exemple, l'utilisation des technologies <i>blockchain</i> ou la mise en place de nouveaux modes de collaboration à travers des plateformes numériques sont des opportunités pour l'économie neuchâteloise dont le potentiel doit encore être exploré concrètement. Il en va de même pour la conception de modèles industriels et touristiques disruptifs permettant de réaliser le tournant écologique.</p> <p>Ces échanges de connaissance dépassent le cadre strict du transfert de technologies puisqu'ils impliquent les milieux entrepreneuriaux et de la recherche au sens large (porteurs de projets à but lucratif et non lucratif, centres de recherche en ingénierie, gestion, marketing, arts, sciences humaines et sociales, etc.) ainsi que la société en général (collectivités locales, milieux culturels et créatifs, associations d'intérêt, etc.).</p> <p>Des projets tels que <i>Smart City Neuchâtel</i> (encadré 2) et le <i>Challenge MicroCité</i> (encadré 4) démontrent le potentiel créatif des synergies entre différentes disciplines et l'intérêt déterminant d'associer plus largement les milieux estudiantins, associatifs, culturels et citoyens pour stimuler de nouvelles idées, construire une vision partagée du futur et tester des solutions au sein de l'écosystème d'innovation neuchâtelois. Le pôle d'innovation <i>Microcity</i> ainsi que les collectivités locales peuvent jouer un rôle central dans ce type de démarche.</p>
<i>Types d'actions soutenues</i>	<p>Le soutien aux expérimentations ouvertes concerne en priorité l'industrie et le tourisme avec le concours possible d'autres secteurs (culture, énergie, agriculture, commerces, services, etc.). L'économie locale peut jouer un rôle clé pour imaginer et tester des solutions industrielles dans un contexte de marché pilote et pour incuber des solutions pour améliorer les conditions d'attractivité de travailleurs, résidents et visiteurs, cruciales pour le maintien du dynamisme industriel et touristique du Canton.</p> <p>Favoriser les expérimentations ouvertes passe par la promotion d'espaces d'interactions et de collaborations intersectorielles ainsi que par le soutien à des réalisations « test » permettant de communiquer, d'apprendre et de créer ensemble de nouvelles idées et solutions. Ces réalisations peuvent, par exemple, prendre la forme d'un prototypage collectif, d'une action phare pouvant servir de modèle, d'une démonstration de faisabilité (<i>proof of concept</i>) ou d'une démarche collective faisant émerger de nouvelles idées et propositions d'innovation.</p>

<i>Effets attendus</i>	<p>Les effets attendus de cet objectif sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises et autres partenaires régionaux collaborent de manière effective par des démarches expérimentales à valeur d'exploration et de test.</li> <li>• Les entreprises et autres partenaires régionaux renforcent les liens de confiance et les relations intersectorielles au sein de l'écosystème.</li> <li>• La capacité régionale d'innovation augmente.</li> <li>• La culture de collaboration régionale est renforcée.</li> <li>• Des liens fédérateurs et créatifs stimulent le développement du Canton</li> </ul>
<i>Financement prévu</i>	<p><b>10% du budget AFP</b> du programme seront affectés à cet objectif. Un co-financement tiers de minimum 30% sera exigé pour chaque projet.</p>

#### **Encadré 4 :**

##### **Le Challenge MicroCité - De l'interdisciplinarité à l'intergénérationnel : innover ensemble pour créer des liens et de nouvelles idées de solutions**

L'objectif général du Challenge MicroCité est de mettre les forces, l'imagination et l'interdisciplinarité de la formation neuchâteloise (Université, Haute école Arc, Centre professionnel neuchâtelois) au service de la créativité et de l'innovation régionale. Durant trois jours, der parti-e-s en groupes interdisciplinaires et encadré-e-s par des formateur-trice-s issu-e-s des quatre institutions partenaires, auront pour mission de répondre de manière innovante à 10 défis proposés par des entreprises et acteurs socio-économiques de la région actifs dans l'industrie, le tourisme et les services.

La valeur de cet événement est principalement pédagogique pour les étudiant-e-s et collaborative pour les entreprises, organisations et personnes participantes. Les propositions issues des défis doivent en outre permettre de nourrir les réflexions et les développements à venir des challengers, et plus largement de l'écosystème d'innovation régional. En cas de succès, ces projets peuvent être soutenus par les entreprises en question pour les développer indépendamment de MicroCité. Le « Challenge MicroCité » permet ainsi une intégration et une sensibilisation de la jeunesse à l'innovation en privilégiant une approche interdisciplinaire dans la conduction de projets industriels ou touristiques.

Le Challenge MicroCité permet à la fois de stimuler l'esprit d'entreprendre des étudiants et d'offrir un regard neuf aux entreprises. Des liens et partenariats sont créés à cette occasion ; entre les entreprises ; entre les étudiants et entre les entreprises et les étudiants. Le Challenge MicroCité crée donc des ponts entre les disciplines pour résoudre un problème concret, avec un regard neuf.

*« Sortir du cadre, confronter notre problématique et nos intentions à un panel d'étudiant-e-s issu-e-s d'horizons variés est extrêmement stimulant : nos idées sont remises en question, des solutions nouvelles se dessinent et notre projet trouve une nouvelle dynamique. »*

Régis Borruat, Parc naturel régional du Doubs

### 3.1.2 Objectif 2 : promouvoir une « industrie de solutions »

<i>Objectif synthétique à atteindre</i>	De nouveaux modèles industriels de production, de collaboration et d'affaires proches des clients sont développés et établis.
<i>Constats, expériences et besoins</i>	<p>L'industrie est motrice de l'économie neuchâteloise. Pour rester compétitive, elle doit pouvoir se diversifier dans de nouveaux marchés, vendre ses compétences productives à travers des prestations clients à haute valeur ajoutée et développer de nouveaux produits-services.</p> <p>Comme l'ont montré les projets Swiss Electronic Cluster (encadré 5) ou de la Bulle 5g (encadré 1), les entreprises industrielles neuchâteloises créent et captent de la valeur ajoutée en développant des solutions et des prestations proches des clients. Les technologies numériques amplifient ce phénomène. D'une part, elles permettent d'optimiser et de flexibiliser les processus de production pour répondre à des demandes toujours plus personnalisées. D'autre part, elles permettent de nouveaux modèles d'affaires valorisant des prestations et des solutions collaboratives en réseau.</p>
<i>Types d'actions soutenues</i>	<p>Le développement d'une industrie de solutions n'implique pas seulement la mise en place de conditions-cadres propices au développement de nouveaux produits et nouvelles technologies productives. Elle nécessite la mise en place de nouveaux modèles de collaborations et d'affaires remettant en question l'approche industrielle traditionnelle.</p> <p>Pour cela, le soutien à des développements collectifs de nouveaux produits et de nouvelles technologies productives demeure, ainsi qu'à des infrastructures nécessaires au développement d'entreprises et d'activités économiques innovantes (« hôtels d'entreprises », équipement de pôles de développement et d'innovation, réhabilitation de friches, etc.).</p> <p>Au-delà de ces soutiens traditionnels, une attention particulière sera toutefois portée aux projets proposant des modèles de collaborations innovantes développant des compétences, des prestations et des solutions individuelles et collectives orientées vers la demande.</p>
<i>Effets attendus</i>	<p>Les effets attendus de cet objectif sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les entreprises diversifient leurs débouchés (clientèle et marchés).</li> <li>• Les entreprises vendent leurs compétences productives sous forme de prestations à haute valeur ajoutée pour le client.</li> <li>• Les entreprises développent de nouveaux produits-services.</li> <li>• Les entreprises co-investissent, utilisent et participent au fonctionnement de l'infrastructure.</li> <li>• La valeur créée dans la région est captée et exploitée.</li> <li>• Les PME existantes se maintiennent et se développent à long terme.</li> <li>• De nouvelles entreprises sont créées.</li> <li>• Les emplois sont maintenus et développés.</li> </ul>

*Financement prévu*

**49% du budget AFP et 55% des prêts** du programme seront affectés à cet objectif. Un co-financement tiers de minimum 50% sera exigé pour les financements AFP d'innovation (2a), 40% pour les prêts d'innovation, 33% pour les projets AFP infrastructurels et 20% pour les prêts d'infrastructure (2b).

#### **Encadré 5 :**

##### **Le projet Swiss Electronics Cluster – SEC, un projet collaboratif qui renforce l'écosystème neuchâtelois face à la concurrence.**

Le projet SEC consiste à créer un pôle d'excellence suisse des métiers de l'électronique afin de promouvoir le savoir-faire suisse selon les normes internationales et de réduire les risques pour les entreprises grâce à la certification de personnes. Pour atteindre cet objectif, les porteurs de projet ont établi dans le Canton de Neuchâtel un centre suisse de formation reconnu par l'IPC, la principale organisation globale en matière de normes, de certifications, de formation et de partage de connaissances dans l'industrie électronique. Depuis le 1er avril 2020, CapQua Sàrl est reconnue en tant qu'*IPC Training Center*, chargée de répondre aux besoins de certification du marché suisse et de combler le retard de la Suisse par rapport aux autres pays européens dans ce domaine. L'entreprise « Capqua sàrl » fait partie d'un écosystème comprenant des compagnies spécialisées dans le développement, la fabrication, l'intégration et/ou la réparation d'assemblages électroniques, notamment pour les secteurs de l'aérospatiale, du ferroviaire, des dispositifs médicaux, de l'horlogerie et des objets connectés (IoT).

Le projet a permis à des acteurs locaux de mettre leurs services et compétences en commun pour favoriser la valorisation et le développement des savoir-faire régionaux dans le domaine de l'électronique. Le centre de formation IPC permet quant à lui de positionner les acteurs suisses sur l'échiquier mondial.

### **3.1.3 Objectif 3 : développer un « tourisme augmenté »**

*Objectif synthétique*

Une offre touristique attractive et transversale aux différentes activités économiques et culturelles du Canton est développée.

*Constats, expériences et besoins*

Les potentiels de création de valeur touristique sont transversaux aux différentes activités économiques et culturelles du Canton. Le tourisme se nourrit des activités de la région (agriculture, culture, industrie, commerce) et les valorise en retour. Il ne faut donc pas se limiter à une approche classique consistant à créer une offre touristique d'un côté et à la promouvoir de l'autre.

La notion de tourisme « augmenté » désigne non seulement le fait que le système de création de valeur tourisme ne se limite pas au secteur touristique traditionnel, mais se développe de manière complémentaire avec d'autres. Cette approche s'inscrit dans la continuité du PMO précédent qui visait notamment à favoriser les synergies entre les systèmes industriels et touristiques. Cette approche est à présent généralisée à l'ensemble des activités économiques et culturelles de la région.

Le terme « augmenté » exprime également le fait que la valeur touristique n'est pas créée seulement au moment d'une visite touristique, mais également avant et après. Par exemple, une

voyageuse d'affaires peut découvrir la région dans le cadre de son travail, préparer ensuite chez elle un séjour en famille d'une semaine et, après ce séjour, acheter des produits régionaux rappelant l'expérience qu'elle a vécue dans le Canton de Neuchâtel. Une expérience touristique augmentée peut également consister à découvrir l'envers du décor de certaines destinations (par exemple, assister à la préparation d'un spectacle ou à la création d'une exposition, etc.).

Les technologies numériques peuvent faciliter le développement d'offres touristiques intersectorielles à travers la mise en place de réseaux et de plateformes collaboratives. Elles permettent aussi de créer et de communiquer des contenus informationnels permettant de préparer une visite (réseaux sociaux, site web, etc.), d'expérimenter une destination (réalité augmentée, contenu multimédia) et de se la rappeler (par exemple sur Instagram). Les synergies trouvées entre les projets *Totemi*, *passé colonial* (encadré 6) ou encore entre l'aide accordée au Plan d'action touristique du Val-de-Ruz et les projets de l'hôtel des Endroits, des parcours VTT et du futur projet de la Vue des Alpes démontrent le potentiel de développements alliant technologies numériques et expériences touristiques concrètes.

*Types d'actions  
soutenues*

Cet objectif d'action encourage les projets et les initiatives collectives visant à mettre des acteurs, des produits et des services en réseau et en synergie au sein d'une offre touristique commune et innovante. Cela peut passer par le développement de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation, de nouveaux modèles commerciaux, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies.

Ces actions doivent avoir pour objectif de valoriser les ressources naturelles, culturelles et industrielles spécifiques aux différentes régions du Canton (sites naturels, viticoles ou historiques d'exception, patrimoine muséal, architectural et produits du terroir, patrimoine gastronomique, etc.) en créant de nouvelles offres touristiques ou en renforçant celles existantes. Elles peuvent également viser à insérer l'offre touristique de la région dans des réseaux thématiques nationaux et internationaux spécifiques.

Le soutien au développement d'un accueil et d'une offre touristique innovants passe inévitablement aussi par un soutien au développement d'infrastructures. Dans l'idéal, ces infrastructures doivent pouvoir renforcer la qualité des conditions d'accueil et de vie, sous-tendre une dynamique fédératrice de projet et développer une offre touristique innovante. Les projets de la MADI, ou du Grand hôtel des Endroits soutenus durant la période 2020-2023 illustrent bien un tel enjeu.

*Effets attendus*

Les effets attendus de cet objectif sont :

- Les prestataires mettent l'accent sur l'innovation et investissent dans des offres et des infrastructures touristiques axées sur la qualité.
- Le positionnement de la destination est amélioré.
- Les prestataires proposent des offres intersectorielles.
- La compétitivité de la région a augmenté.
- La valeur ajoutée de la région a augmenté.

- Des emplois sont préservés/créés dans les régions (régions de montagne, espaces ruraux, régions frontalières).

*Financement prévu*

**30.5% du budget AFP et 40% des prêts** du programme seront affectés à cet objectif. Un co-financement tiers de minimum 50% sera exigé pour les financements AFP et de 40% pour les prêts.

#### Encadré 6 :

##### **Le projet de parcours *TOTEMI*, passé colonial – Dans la continuité**

Le projet consiste en la mise en place d'un parcours utilisant l'application de réalité augmentée *TOTEMI*, afin de présenter l'histoire de différents bâtiments et sites emblématiques de la ville de Neuchâtel sous l'angle du lien avec le colonialisme. La collaboration avec l'Université et différent-e-s expert-e-s garantit la rigueur scientifique de la démarche historique.

Dans un premier temps, le parcours étant destiné aux habitant-e-s de la région et en particulier aux écoliers, l'interface était prévue en langue française. Le soutien NPR a permis de le traduire en allemand et en anglais pour toucher un public plus large et répondre à l'intérêt national, voire international, manifesté pour la thématique et augmenter la complémentarité des offres touristiques en ville de Neuchâtel. Questionner le passé colonial de la région est une démarche touristique inédite qui ne valorise pas seulement une vision idéalisée du passé mais aussi qui sensibilise à des problématiques de société en posant également un regard autocritique sur le passé de la région. Cette démarche touristique de sensibilisation à des problématiques sociétales se retrouvait également dans le projet de MUZOO soutenu durant la période 2016-2019.

Par souci de cohérence avec les autres parcours géo référencés par la Ville de Neuchâtel, cette dernière a choisi d'utiliser la technologie *TOTEMI*. *TOTEMI* propose une signalétique connectée, activée grâce à une application Smartphone, dans un périmètre défini. Différents types de médias digitaux apparaissent alors, selon le profil et les intérêts de l'utilisateur. Le projet a été soutenu dans la NPR « 2016-2019 », il réunissait des entreprises et hautes écoles aux compétences diverses ainsi que des collectivités et organisations locales qui ont expérimenté de nouvelles prestations dans les domaines du tourisme, de la culture et de l'événementiel. L'application est aujourd'hui réutilisée et valorisée par un nouveau parcours sur le passé colonial de Neuchâtel. Ce projet montre la continuité entre les projets NPR, et la possibilité de capitaliser sur des investissements passés.

### **3.1.4 Objectif 4 : soutenir des « transformations systémiques »**

*Objectif synthétique*

L'écosystème se transforme pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux par la diffusion et l'adoption de solutions innovantes à plus large échelle.

*Constats, expériences et besoins*

La durabilité et le numérique sont aujourd'hui largement reconnus comme des défis incontournables pour toute entreprise. Ces défis touchent l'ensemble de l'économie. Les systèmes de valeur ajoutée industriels et touristiques doivent développer de nouvelles manières de faire pour ne pas subir ces changements, mais en tirer profit.

La période 2020-2023 a activement soutenu des projets expérimentaux ainsi que des études stratégiques permettant de préparer l'écosystème aux changements à venir, notamment en lien avec les APS (voir par exemple l'encadré 2). Il s'agit maintenant de poursuivre des actions

concrètes permettant de réaliser à plus large échelle les changements anticipés, parfois initiés.

*Types d'actions soutenues*

Le soutien à cette transformation systémique peut passer par différents types d'actions. Il peut par exemple promouvoir la création de collaborations et de convergences à plus large échelle entre les différents projets cantonaux soutenus dans le cadre de la NPR et d'autres programmes d'innovation (énergie, agriculture, tourisme, industries, commerce).

Ce soutien peut également passer par la mise en place de dispositifs organisationnels permettant de diffuser et d'adopter de nouvelles solutions ou de technologies comme le Centre Blockchain Neuchâtel (CBN) (encadré 7) et d'autres projets (intelligence artificielle, photovoltaïque, microélectronique, etc.) dans différents contextes d'application.

La mise en place de dispositifs techniques, pédagogiques, et/ou infrastructurels favorisant l'adoption plus large de nouvelles connaissances, de nouvelles manières de faire et de nouveaux modes de production-consommation au sein des entreprises, des écoles, des collectivités publiques et des associations locales peuvent aussi jouer un rôle transformateur déterminant (« Maison de la transition »).

*Effets attendus*

Les effets attendus de cet objectif sont :

- Les entreprises et autres partenaires régionaux s'engagent en plus grand nombre et de manière proactive dans le développement de solutions numériques et durables.
- Les entreprises et autres partenaires régionaux sortent de leurs réseaux traditionnels de connaissances.
- L'économie neuchâteloise est leader dans le déploiement à large échelle de nouvelles solutions numériques et durables.

*Financement prévu*

**10% du budget AFP et 5% des prêts** du programme seront affectés à cet objectif. Un co-financement tiers de minimum 40% sera exigé pour tous les projets.

**Encadré 7 :****Le projet Centre Blockchain Neuchâtel (CBN) - *Dépasser les frontières d'une communauté technologique pour mieux l'ancrer régionalement***

Le but du projet est de créer un lieu d'activités autour des technologies *blockchain* dans le Canton. Ce centre permettra de regrouper un certain nombre d'acteurs du domaine, de proposer des formations accessibles à tous les niveaux afin de diffuser de la connaissance et démystifier le sujet. Le centre comprendra deux étages (rez-de-chaussée et sous-sol) dans l'ancien « hôtel des impôts » avec une surface d'environ 550 m<sup>2</sup>, destinés à des bureaux en *open space* ou privatisés, à de la formation et à des événements. Ceci donnera une visibilité accrue à cette nouvelle industrie numérique. Situé en ville de Neuchâtel, le centre renforcera l'accessibilité au monde de la *blockchain*, autant à la population qu'à des acteurs des industries du Canton. Il hébergera aussi des formations et des ateliers pratiques destinés aux acteurs locaux issus du domaine ou souhaitant s'initier.

D'une part, le projet permet de sensibiliser les acteurs industriels aux opportunités offertes par la technologie *blockchain*. D'autre part, il permet aussi de dépasser les frontières d'une communauté technologique en l'ancrant localement à travers une mise en relation avec les habitant-e-s et d'autres entreprises du Canton.

**3.1.5 Mesures d'accompagnement**

*L'émergence, le développement et le portage de projet ne vont pas toujours de soi*

Faire émerger, développer et porter des projets innovants et créateurs de valeur ajoutée pour le Canton et ses régions n'est pas chose aisée. Cela implique une capacité à fédérer des acteurs autour d'actions et d'objectifs communs spécifiques et bien identifiés. Cela demande également des compétences financières et administratives de montage et de gestion de projet. De même, il n'est pas toujours facile de trouver un « bon » porteur même lorsqu'un projet est déjà bien identifié.

*Pas de soutien à des structures permanentes au niveau du PMO cantonal*

Le Canton de Neuchâtel ne prévoit pas de soutenir des structures permanentes de coordination, de coaching ou d'accompagnement dans le cadre de son PMO cantonal. Pour soutenir une dynamique de projets et d'innovation dans les différents milieux économiques et régionaux, le Canton s'appuie depuis 2011 de manière stratégique sur des intermédiaires déjà existants. Ces intermédiaires sont notamment des associations ou institutions faitières représentant les milieux de l'industrie, du commerce, du tourisme, de la formation, de la recherche, de la culture et des collectivités locales. Cette stratégie a deux principaux avantages :

- i. elle permet une communication efficace entre le Canton et les acteurs régionaux ;
- ii. elle permet d'atteindre de manière appropriée les différents milieux potentiellement porteurs de projets.

*Accompagnement coaching au niveau intercantonal.*

Si nécessaire et pertinent, Platinn et TalentisLAB seront impliqués en fonction de la thématique couverte par le projet. Il s'agit non seulement de préciser la stratégie de projet, mais surtout d'organiser la coordination des consortiums de projets.

*Des mesures d'accompagnement pour communiquer de*

Le Canton prévoit d'allouer, au titre de mesures d'accompagnement (pilotage et développement), certains moyens humains ou financiers pour soutenir une communication stratégique dédiée aux différent-e-s publics cibles du Canton. La période 2020-2023 a démontré un besoin

*manière large et appropriée*

de mieux communiquer de manière particulière et adaptée auprès de ces publics afin :

1. de faire comprendre les opportunités de la NPR à travers des témoignages et des exemples concrets ;
2. de clarifier ses principes fondamentaux, les règles d'éligibilité et les procédures à suivre pour favoriser le développement et le soutien aux projets les plus pertinents ;
3. de faire comprendre de manière générale la vision systémique des quatre objectifs prioritaires du PMO afin d'aider les porteuses et porteurs de projets à mieux envisager la portée plus générale de leur projet pour la région.

Ces moyens doivent notamment permettre de stimuler les intermédiaires et de les associer de manière adéquate à la réalisation de projets innovants et porteurs de valeur. Ces moyens sont définis de manière *ad hoc* et au cas par cas par le service de l'économie du Canton et seront discutés avec le SECO pour validation de principe.

0.5% des AFP est prévu spécifiquement pour cet appui.

### 3.2 THEMES TRANSVERSAUX

*Des thèmes transversaux moteurs et ancreurs pour atteindre les objectifs prioritaires*

Comme expliqué ci-dessus (1.1.3), la durabilité et le numérique étaient déjà identifiés comme des enjeux socio-économiques cruciaux pour l'économie du Canton lors de la période 2020-2023. L'économie locale était également perçue comme déterminante pour capter localement les revenus basiques des exportations et pour promouvoir des solutions expérimentales pouvant bénéficier au tourisme et à l'industrie.

**Le chapitre 1.2.4 explique en détail comment ces trois thèmes peuvent être des enjeux moteurs et des éléments d'ancrage cruciaux pour la réalisation des objectifs prioritaires du PMO 2024-2027.**

Le tableau ci-dessous synthétise ces enjeux et éléments d'ancrage en lien avec chaque objectif. Plusieurs aspects de ceux-ci sont considérés pour un monitoring particulier dans les modèles d'efficacité du chapitre 3.3.

À noter également le fait que le Canton de Neuchâtel, par le biais du PMO ARI-SO, poursuit également les objectifs de durabilité listés dans les modèles d'efficacité du RIS.

**Tableau 4 : mise en évidence des thèmes transversaux par objectif stratégique**

Durabilité	Objectif 1 Expérimentation ouverte	Objectif 2 Industrie de solution	Objectif 3 Tourisme augmenté	Objectif 4 Transformation systémique
<b>Développement durable</b>	Utilisation de solutions numériques existantes ou nouvelles pour favoriser la participation et de concertations (temporaires ou permanentes) sont utilisés dans la cadre des projets soutenus pour associer des personnes et/ou organisations représentant des intérêts de l'économie, de l'environnement et de la société.	<p>Maintien de la compétitivité de l'industrie en valorisant, auprès des clients et de la main-d'œuvre, une industrie d'innovation durable, garante de l'environnement naturel et social dans lequel elle se trouve.</p> <p>Faire de la durabilité une proposition de valeur tout au long de la chaîne locale de production en étant pionnière en termes d'économies d'énergie, d'écologie industrielle et d'économie circulaire, en évitant le <i>greenwashing</i>.</p> <p>Limiter l'impact environnemental du développement industriel par une planification ciblée des pôles de développement.</p>	Capitaliser sur un environnement naturel pour développer un tourisme de nouvelle génération qualitatif plus que quantitatif, respectueux de l'environnement et faisant de la durabilité une proposition de valeur clé pour les prestataires et visiteurs.	Favoriser le développement et l'adoption à large échelle de nouvelles manières de produire, de consommer et de vivre ensemble pour renforcer la résilience de l'économie et de la société face aux grands défis sociétaux (économiques, sociaux et environnementaux).
<b>Numérisation</b>	Participation active des actrices et des acteurs économiques, sociaux et culturels des différents groupes concernés aux processus de conception et de planification des projets et des stratégies de développement régional.	<p>Développer de nouveaux modes de collaborations et de nouveaux modèles d'affaires utilisant la connectivité et les données numériques pour offrir des solutions et des prestations à haute valeur ajoutée pour les clients (solutions réactives et individualisées, service qualité, service après-vente, etc.)</p> <p>Optimiser des solutions locales de production et consommation d'énergies renouvelables à travers la mise en réseau et le partage de données.</p> <p>Exploiter les opportunités du télétravail pour attirer la main-d'œuvre nécessaire à l'industrie.</p>	Utiliser les technologies numériques pour ajouter de la valeur à des offres existantes (ex. réalité augmentée), pour en créer de nouvelles, et pour les mettre en réseau (ex. plateformes numériques communes de promotion et de réservation). Le numérique doit compléter et renforcer l'expérience physique vécue sur place par les visiteurs (tourisme « phygital »).	<p>Soutenir la généralisation de solutions numériques répondant aux besoins concrets d'entreprises et de la population en évitant le solutionisme technologique.</p> <p>Privilégier l'adoption générale de pratiques responsables en matière de la gestion et la protection des données des entreprises et des citoyen-ne-s.</p>
<b>Économie locale</b>	Contexte d'expérimentation pour imaginer et tester des solutions	<p>Contexte de marché pilote pour implémenter et tester des solutions industrielles, à terme potentiellement exportables.</p> <p>Contexte d'attractivité et d'ancrage pour la main d'œuvre qualifiée.</p>	Renforcer les conditions de vie attractives en améliorant l'offre de services à la population et de loisirs.	Ancrer à long terme les entreprises, les travailleurs et habitants en soutenant leur engagement dans la pérennité et le développement des activités économiques et sociales locales.

### 3.3 MODELES D'EFFICACITE

*4 modèles d'efficacité* Les quatre modèles d'efficacité ci-dessous synthétisent les 4 objectifs stratégiques ci-dessus ainsi que leurs liens avec les thèmes transversaux.

### Modèle d'efficacité objectif 1 : encourager les expérimentations ouvertes

Input: Que mettre à disposition pour y parvenir?	Confédération		Canton		Nombre de projets
	⊙	🎯	⊙	🎯	
à fonds perdu	390'000 Fr.		390'000 Fr.		

Que faire pour y parvenir?	Comment identifier le résultat?	Que changer dans les groupes cibles pour y parvenir?	Comment identifier le changement?
Prestations / produits (output)	Indicateur	Effets sur les groupes cibles (outcome)	Indicateur

Quel est l'impact souhaité?	Comment identifier l'effet?
Conséquences dans les zones (impact)	Indicateur

#### A1: 1. Domaine d'action spécifique : encourager les expérimentations ouvertes

Des espaces d'innovations intersectorielles sont générés, identifiés, communiqués et/ou promus. Des actions collectives "test" sont initiées, de nouvelles idées développées et des initiatives / projets lancés	Nombre d'initiatives / projets soutenus <b>cible</b> ⊙ 3	Les entreprises et autres partenaires régionaux collaborent de manière effective par des démarches expérimentales à valeur d'exploitation et de test/renforcement des liens de confiance et les relations intersectorielles au sein de l'écosystème	Nombre acteurs/entreprises impliqués <b>acteurs impliqués</b> ⊙ 20  <b>Dont entreprises</b> ⊙ 12
Des plateformes existantes ou nouvelles (online ou offline) et des lieux de participation et de concertations (temporaires ou permanentes) sont utilisés dans le cadre des projets soutenus pour associer des personnes et/ou organisations représentant des intérêts de l'économie, de l'environnement et de la société.	Nombre de plateformes participatives existantes ou nouvelles utilisées <b>Cible</b> ⊙ 2	Nombre de domaines d'activité impliqués : combinaison d'au moins trois domaines d'activité par projet	Nombre de domaines d'activité impliqués : combinaison d'au moins trois domaines d'activité par projet <b>combinaison d'au moins trois domaines d'activité par projet</b> ☐
Les projets sont ouverts à la participation des acteurs locaux	Le projet expérimental associe au moins 1 acteur local <b>Nombre d'acteurs locaux</b> ⊙ 1	Nombre d'idées, preuve de concept, d'actions phare générés par les projets	idées, preuves de concept ou action phare <b>idées, preuves de concept ou action phare</b> ⊙ 4
		DU7 (mobiliser les actrices et les acteurs, garantir la participation) : Les actrices et les acteurs des régions cibles de la NPR participent activement et en temps utile aux processus de planification (p. ex. pour des projets, des stratégies de développement régional, etc. Ils intègrent de plus en plus dans leurs projets des éléments qui encouragent la participation économique, sociale et culturelle du plus grand nombre possible de groupes sociaux concernés.	Indicateur 7 : les documents de planification et les propositions de projet montrent que la participation a eu lieu et comment elle a été organisée (avec indication des groupes sociaux impliqués). <b>Nombre de groupes sociaux impliqués</b> ⊙ 3 <b>Fonds alloués à des projets ciblés.</b>
		EL3 (participation ancrée localement) : Les institutions ancrées localement (associations, commune, particuliers, y compris les PME) de différents secteurs et disciplines s'engagent davantage dans le développement de l'économie locale.	Indicateur 3 : part des fonds dans les budgets de projets d'institutions ancrées localement. <b>Part des fonds</b> ⊙ 20 %

La valeur ajoutée de la région a augmenté	Valeur ajoutée brute de la région. Source : Indicateur Structure par branches selon l'OFS
Les disparités régionales diminuent.	Variation des indicateurs MONET sur les disparités régionales.
Maintien / création d'emplois dans les régions de montagne, les espaces ruraux, et/ ou les régions frontalières	Évolution de l'emploi régional. Source : Atlas statistique de la Suisse
l'occupation décentralisée du territoire est encouragée.	Évolution de la population régionale et de l'emploi. Source : Atlas statistique de la Suisse.
La compétitivité de la région a augmenté.	Classement régional du PIB. Source, par ex. indicateur de compétitivité cantonal de l'UBS.

### Modèle d'efficacité de l'objectif 2 : promouvoir une industrie de solutions

Input: Que mettre à disposition pour y parvenir?	Confédération		Canton		Nombre de projets
	⊙	🎯	⊙	🎯	
à fonds perdu	1'911'000 Fr.		1'911'000 Fr.		

Que faire pour y parvenir?	Comment identifier le résultat?	Que changer dans les groupes cibles pour y parvenir?	Comment identifier le changement?	Quel est l'impact souhaité?	Comment identifier l'effet?
<b>Prestations / produits (output)</b>	Indicateur	<b>Effets sur les groupes cibles (outcome)</b>	Indicateur	<b>Conséquences dans les zones (impact)</b>	Indicateur

#### B1: 2.a Domaine d'action spécifique : Initiatives contre la pénurie de main d'œuvre qualifiée et pour encourager les projets innovants

Des marchés diversifiés et des prestations clients à haute valeur ajoutée, sont développés collectivement.	Nombre de projet <b>Nombre de projets</b> ⊙ 10	Les entreprises diversifient leur débouchés (clientèle et marchés)	Nombre de type de nouveaux débouchés <b>nouveaux débouchés</b> ⊙ 4	Les disparités régionales diminuent.	Variation des indicateurs MONET sur les disparités régionales.
Des collaborations entre différents secteurs pour incuber localement de nouvelles solutions, sont créées. De nouvelles solutions techniques et commerciales, sont développées collectivement avec l'aide des centres de recherche	Nombre et type de participants : 25 acteurs collaborent pour développer des solutions communes dont 15 entreprises <b>Acteurs</b> ⊙ 25 <b>Dont entreprises</b> ⊙ 15	Les entreprises développent de nouveaux produits et services.	Nombre de produits, processus ou technologies <b>Nouveaux produits-services</b> ⊙ 2	Maintien / création d'emplois dans les régions de montagne, les espaces ruraux, et/ ou les régions frontalières	Évolution de l'emploi régional. Source : Atlas statistique de la Suisse
La thématique de la pénurie de main d'œuvre est intégrée aux différents projets, et fait l'objet d'une réflexion collective. (reformuler)	Mention dans les rapports <b>Acteurs</b> ⊙ 25 <b>Dont entreprises</b> ⊙ 15	Les entreprises de l'industrie, du commerce et des services luttent activement et ensemble contre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée.	Utilité et effet concret des initiatives/projets relatifs aux besoins en main-d'œuvre qualifiée. Estimation qualitative par le programme de l'évolution de la situation de main-d'œuvre qualifiée et de la contribution des initiatives/projets à cette évolution. (Veuillez insérer votre estimation dans le champ de commentaire ci-dessous) ⊙ <b>Utilité et effet concret</b> <b>Nombre de projets avec nombre de participants / utilisation / demande conforme ou supérieur à la planification</b>	La compétitivité de la région a augmenté.	Classement régional du PIB. Source, par ex. indicateur de compétitivité cantonal de l'UBS.
De nouvelles solutions d'approvisionnement, de production et/ou de consommation locales sont créées ou renforcées	Nombre de solutions créées ou renforcées <b>Cible</b> ⊙ 2	DU2 (exploiter les opportunités) : Les actrices et les acteurs des zones cibles de la NPR exploitent les opportunités économiques offertes par les innovations respectueuses du climat et des ressources ainsi que par les innovations sociales, et orientent les produits, les processus de production et les services vers la création de valeur dans des systèmes régionaux et circulaires.	Indicateur 2 : les acteurs développent des projets appropriés et les mettent en œuvre avec succès. <b>Nombre de solutions mises en œuvre</b> ⊙ 2 <b>Nombre de partenaires locaux impliqués dans le nouveau circuit</b> ⊙ 6	l'occupation décentralisée du territoire est encouragée.	Évolution de la population régionale et de l'emploi. Source : Atlas statistique de la Suisse.
De nouveaux services à valeur ajoutée exploitant des technologies numériques existantes ou nouvelles sont développés	Nombre de nouveaux services à valeur ajoutée développés <b>Nombre de services</b> ⊙ 3	DG3 (exploiter les opportunités) : Les actrices et les acteurs des zones cibles de la NPR exploitent les opportunités économiques de la digitalisation et orientent les (nouveaux) modèles commerciaux, les offres, les produits, les processus de production et les services en conséquence.	Indicateur 3 : les acteurs développent des projets correspondants axés sur la transformation digitale (au sens strict) et les mettent en œuvre avec succès. <b>Nombre de projets</b> <b>Fonds alloués à des projets axés sur la transformation digitale (au sens strict).</b>	La valeur ajoutée de la région a augmenté	Valeur ajoutée brute de la région. Source : Indicateur Structure par branches selon l'OFS

**B2: 2.b Domaine d'action spécifique : Projets d'infrastructures**

Des infrastructures nécessaires au développement d'entreprises et d'activités économiques innovantes sont réalisées	Nombre de projets planifiés ou débutés <b>projets planifiés ou débutés</b> <input checked="" type="radio"/> 4	Les entreprises utilisent les infrastructures à disposition	Taux d'utilisation et de remplissage des infrastructures <b>entreprises utilisant les infrastructures</b> <input checked="" type="radio"/> 15
		Les acteurs (commune, développeurs, PME) sont soutenus dans le développement de « terrains et sites industriels et de services ».	Estimation qualitative par le programme du développement/potentiel/demande des sites et surfaces par rapport à la planification/demande. (Veuillez insérer votre estimation dans le champ de commentaire ci-dessous)  <input type="radio"/> <b>Estimation du développement / potentiel / demande des sites</b>  <b>Nombre de projets dont le développement est conforme ou supérieur à la planification</b>
		Les entreprises s'installent sur des sites prêts à être construits.	Nombre de nouvelles entreprises sur des sites réservés au développement. <b>Nombre d'entreprises</b>

### Modèle d'efficacité de l'objectif 3 : développer un « tourisme augmenté »

Input: Que mettre à disposition pour y parvenir?	Confédération		Canton		Nombre de projets
	⊙	🎯	⊙	🎯	
à fonds perdu	1'189'500 Fr.		1'189'500 Fr.		

Que faire pour y parvenir?	Comment identifier le résultat?	Que changer dans les groupes cibles pour y parvenir?	Comment identifier le changement?
<b>Prestations / produits (output)</b>	Indicateur	<b>Effets sur les groupes cibles (outcome)</b>	Indicateur

#### C1: 3. Domaine d'action spécifique : Développement d'une offre touristique innovante, attractive et transversale aux différentes activités économiques et

La destination a une orientation stratégique et des structures économiques.	La stratégie de destination est disponible. La gestion de la destination est organisée de manière efficace. <b>La stratégie est disponible</b> <b>Efficacité des structures</b>	Le positionnement et l'expérience globale (avant, pendant et après le voyage) de la destination sont améliorés.	Évolution des nuitées dans la destination <b>Augmentation des nuitées</b> <b>Nombre de nuitées</b>
Les offres (axées sur la valeur ajoutée et la qualité, innovantes) sont développées.	Les offres sont disponibles. <b>Nouvelles offres</b> ⊙ 3	Les prestataires se comportent de manière entrepreneuriale/innovante et réalisent des investissements dans des offres et des infrastructures touristiques orientées vers la qualité.	Nombre de projets dont l'évolution du chiffre d'affaires/de la fréquentation/de l'utilisation/de la demande est conforme ou supérieur à la planification <b>Nombre</b>
Des offres intersectorielles sont développées dans les destinations.	Les offres sont disponibles. Les offres sont harmonisées tout au long de la chaîne de création de valeur touristique. <b>Nombre d'offres</b> <b>Degré d'harmonisation</b>	Les prestataires intègrent des offres intersectorielles.	Acteurs participants dans le cadre d'une offre de prestations touristiques (surtout pour les destinations) <b>Nombre d'acteurs</b>
De nouvelles offres valorisant le patrimoine naturel de la région sont créées ou renforcées	Nombre de nouvelles offres <b>Nouvelles offres</b> ⊙ 2	DU6 (exploiter les opportunités) : Les actrices et les acteurs des zones cibles de la NPR exploitent les opportunités économiques de la biodiversité et du paysage et les valorisent par une utilisation adaptée au site.	Indicateur 6 : les acteurs développent des projets appropriés et les mettent en œuvre avec succès. <b>projet</b> ⊙ 2 <b>Nombre d'acteurs et d'actrices concernés.</b>
Les projets touristiques augmentent la qualité/le nombre de services proposé également aux résidents	Nombre de services <b>Nombre de services</b> ⊙ 2	EL2 (saisir les opportunités) : Les actrices et les acteurs des zones cibles de la NPR exploitent les opportunités économiques du commerce économique local et orientent les (nouveaux) modèles commerciaux, les offres, les produits, les processus de production et les services en conséquence.	Indicateur 2 : les acteurs développent des projets correspondants axés sur l'« économie locale » et les mettent en œuvre avec succès. <b>Nombre de projets</b> ⊙ 2 <b>Fonds alloués à des projets axés sur l'économie locale.</b> ⊙ 20

Quel est l'impact souhaité?	Comment identifier l'effet?
<b>Conséquences dans les zones (impact)</b>	Indicateur

l'occupation décentralisée du territoire est encouragée.	Évolution de la population régionale et de l'emploi. Source : Atlas statistique de la Suisse.
--	---

Maintien / création d'emplois dans les régions de montagne, les espaces ruraux, et/ ou les régions frontalières	Évolution de l'emploi régional. Source : Atlas statistique de la Suisse
---	---

Les disparités régionales diminuent.	Variation des indicateurs MONET sur les disparités régionales.
--------------------------------------	--

### Modèle d'efficacité de l'objectif 4 : soutenir des « transformations systémiques »

Input: Que mettre à disposition pour y parvenir?	Confédération		Canton		Nombre de projets
	⊙	🎯	⊙	🎯	
à fonds perdu	390'000 Fr.		390'000 Fr.		0

Que faire pour y parvenir?	Comment identifier le résultat?	Que changer dans les groupes cibles pour y parvenir?	Comment identifier le changement?
<b>Prestations / produits (output)</b>	Indicateur	<b>Effets sur les groupes cibles (outcome)</b>	Indicateur

#### D1: 4. Domaine d'action spécifique : Soutenir des "transformations systémiques"

Des organisations permettant de diffuser et adopter des solutions numériques/durables dans de nouveaux contextes d'application sont mise en place. Des infrastructures ou dispositifs renforçant de nouveaux modes numériques/durables de collaboration, de production et de consommation sont créés	Nombre d'initiatives / projets soutenus <b>initiatives/projets</b> ⊙ 4	Les entreprises et autres partenaires régionaux s'engagent en plus grand nombre et de manière proactive dans le développement de solutions numériques et durables/sortent de leurs réseaux traditionnels de connaissances	Nombre et type de participants : 20 acteurs collaborent pour adopter des solutions communes dont 12 entreprises <b>Acteurs</b> ⊙ 20 <b>Dont entreprises</b> ⊙ 12
Des projets existants (NPR et autres) sont mis en synergie et en convergence	projets mis en synergie <b>projets mis en synergies</b> ⊙ 3	Nombre d'applications nouvelles différentes faites d'une même solution ou technologie de base	Nouvelles applications <b>Nouvelles applications</b> ⊙ 6
De nouveaux produits, services et/ou de nouvelles pratiques encourageant des solutions socialement, économiquement et environnementalement durables sont diffusées	Nombre de solutions et d'acteurs <b>Nombre de solution</b> ⊙ 2	DU3 (Renforcer la capacité de changement / la résilience) : Les actrices et les acteurs des régions cibles de la NPR sont en mesure de relever avec succès des défis exceptionnels (p. ex. des situations de crise).	Indicateur 3 : les acteurs développent des projets correspondants et expliquent clairement les effets attendus sur l'amélioration de la capacité de changement/résilience de la région. <b>Nombre de solutions adoptées par minimum (...) acteurs</b> ⊙ 20 <b>Fonds alloués à des projets ciblés.</b> ⊙ 40
Les technologies digitales sont mises au service d'une transformation durable, de l'économie et de la société.	Nombre d'applications numériques utilisées pour développer ou utiliser des solutions à large échelle <b>Nombre d'application</b> ⊙ 2	DG3 (exploiter les opportunités) : Les actrices et les acteurs des zones cibles de la NPR exploitent les opportunités économiques de la digitalisation et orientent les (nouveaux) modèles commerciaux, les offres, les produits, les processus de production et les services en conséquence.	Indicateur 3 : les acteurs développent des projets correspondants axés sur la transformation digitale (au sens strict) et les mettent en œuvre avec succès. <b>Nombre de projets</b> <b>Fonds alloués à des projets axés sur la transformation digitale (au sens strict).</b>
Les projets transforment les activités économiques locales en favorisant les synergies et les circuits courts	Nombre de synergies locales <b>Nombre de synergies</b> ⊙ 10	EL2 (saisir les opportunités) : Les actrices et les acteurs des zones cibles de la NPR exploitent les opportunités économiques du commerce économique local et orientent les (nouveaux) modèles commerciaux, les offres, les produits, les processus de production et les services en conséquence.	Indicateur 2 : les acteurs développent des projets correspondants axés sur l'« économie locale » et les mettent en œuvre avec succès. <b>Nombre de projets</b> <b>Fonds alloués à des projets axés sur l'économie locale.</b>

Quel est l'impact souhaité?	Comment identifier l'effet?
<b>Conséquences dans les zones (impact)</b>	Indicateur

La compétitivité de la région a augmenté.	Classement régional du PIB. Source, par ex. indicateur de compétitivité cantonal de l'UBS.
---	--

La valeur ajoutée de la région a augmenté	Valeur ajoutée brute de la région. Source : Indicateur Structure par branches selon l'OFS
---	---

Les disparités régionales diminuent.	Variation des indicateurs MONET sur les disparités régionales.
--------------------------------------	--

l'occupation décentralisée du territoire est encouragée.	Évolution de la population régionale et de l'emploi. Source : Atlas statistique de la Suisse.
--	---

Maintien / création d'emplois dans les régions de montagne, les espaces ruraux, et/ ou les régions frontalières	Évolution de l'emploi régional. Source : Atlas statistique de la Suisse
---	---

#### 4. PROCESSUS DE COORDINATION ET D'ÉVALUATION

*Coordination systématique dans l'élaboration et la mise en œuvre du PMO*

L'élaboration de ce PMO a été faite de manière coordonnée avec les différentes politiques en place et de concert avec les principaux groupes d'intérêts concernés par la NPR (4.1). Une coordination systématique se fera également dans la mise en œuvre du PMO à travers une communication horizontale et verticale renforcée (4.2). Le processus d'évaluation a également été clarifié pour faciliter cette coordination et pour améliorer la compréhension des porteurs de projets (4.3). Outre les processus décisionnels inhérents au fonctionnement étatique, le service de l'économie a mis en place un système de tableaux de bord ad hoc (4.4).

##### 4.1 PROCESSUS DE COORDINATION DANS L'ÉLABORATION DU PMO

*Coordination avec les programmes intercantonaux et transfrontaliers*

Comme exprimé de manière détaillée au chapitre 2, le PMO cantonal a été élaboré en complémentarité avec les programmes de mise en œuvre intercantonaux de Suisse occidentale et de l'Arc jurassien ainsi qu'en cohérence avec la stratégie de coopération transfrontalière mise en place dans le cadre d'Interreg.

*Coordination avec les politiques sectorielles*

Outre ce développement en cohérence des différents programmes de mise en œuvre de la politique régionale, les 4 objectifs prévus par le PMO cantonal sont conçus en complément et en renforcement des autres instruments existants en matière de soutien à l'innovation et au développement régional. Les services concernés par les objectifs d'action, ainsi que les services transversaux ont été consultés dans l'élaboration finale de ce PMO.

*Coordination avec le service cantonal en charge de la durabilité*

La durabilité étant un objectif constitutionnel du Canton, un contact a été pris en amont du processus avec le secrétariat général du Département du développement territorial et de l'environnement, qui a la responsabilité opérationnelle de toutes les démarches cantonales de développement durable. Des informations sur la démarche cantonale en la matière et sur l'examen de la durabilité du PMO, plus particulièrement des outils d'évaluation existants, ont été obtenues. L'évaluation de la durabilité (ED) réalisée a ensuite été soumise à la coordinatrice en charge du DD.

*Implication des acteurs et organisations régionaux*

Des représentant-e-s des principaux groupes d'intérêts concernés par la NPR dans le Canton ont également contribué à l'élaboration de ce PMO (objectif :ne (anc. Réseau urbain neuchâtelois), Chambre neuchâteloise du commerce et de l'industrie, Association Industrielle et Patronale, Tourisme neuchâtelois, Haute École Arc, Université de Neuchâtel, Association Ecoparc, Club 44, etc.). Réunis lors de trois ateliers de discussion et de réflexion, ces représentant-e-s ont pu exprimer leurs besoins et leurs attentes vis-à-vis de la NPR. Leurs avis et suggestions ont permis de mieux définir les 4 objectifs d'action de ce PMO et leurs objectifs spécifiques.

## 4.2 PROCESSUS DE COORDINATION DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PMO

*Coordonner au mieux les acteurs et les politiques à travers une communication horizontale et verticale efficace*

La coordination entre les différentes politiques et les différents acteurs publics et privés dans la mise en œuvre du PMO exige une communication renforcée de deux manières :

- de manière **horizontale** entre les acteurs en charge des différents programmes cantonaux, intercantonaux et transfrontaliers de la NPR ainsi que des autres politiques sectorielles ;
- de manière **verticale** entre le Canton, les intermédiaires et les porteurs de projet.

Une bonne communication horizontale et verticale doit permettre de faire émerger des projets innovants de développement régional et d'utiliser les programmes de soutien les plus pertinents au cas par cas (Figure 4).

*Coordination avec les programmes intercantonaux et transfrontaliers*

Pour éviter les doubles financements et pour soutenir chaque projet à une échelle pertinente, le service de l'économie du Canton fera une pré-évaluation sommaire de chaque pré-projet et donnera un préavis. Il considèrera pour cela les objectifs et la portée géographique de chaque projet et recommandera au porteur de projet potentiel le soutien cantonal, intercantonal ou transfrontalier le plus adéquat.

Les responsables des différents programmes de mise en œuvre en Suisse romande ont l'habitude de collaborer et communiquent de manière régulière et institutionnalisée. Des rencontres périodiques sont menées. Cela permet donc une coordination efficace et pertinente tant de manière globale qu'au cas par cas.

*Coordination avec les politiques sectorielles*

La politique régionale n'est pas le seul moyen de soutenir des projets de développement régional. Regiosuisse édite une liste des principaux financements de la Confédération et d'autres organismes permettant de soutenir ces projets<sup>12</sup>. À cela s'ajoutent également différents soutiens cantonaux, notamment destinés aux entreprises, à l'enseignement et à la culture. Ces autres moyens de financement peuvent s'avérer, dans de nombreux cas, plus pertinents et plus efficaces que la NPR.

Le service de l'économie évalue pour chaque projet s'il est plus pertinent de le soumettre à un autre instrument de financement. Lorsqu'une autre politique sectorielle s'avère plus pertinente, le porteur de projet sera orienté vers le service en charge de cette politique. Dans ce cas, la NPR peut éventuellement être utilisée de manière subsidiaire. Dans l'autre sens, les services cantonaux en charge d'autres politiques sectorielles orientent des porteurs de projets potentiels vers la NPR lorsque cela sera nécessaire.

*Coordination avec le service cantonal chargé de la durabilité*

Afin de s'assurer que les projets soutenus répondent aux principes du développement durable, le Canton examinera scrupuleusement les différents critères et veillera à identifier les conflits d'intérêts potentiels pour l'environnement et à en minimiser les effets négatifs dès la conception des différents projets. Si des alternatives ou des mesures d'accompagnement ne peuvent être prises en compte, certains projets pourraient se voir rejetés. Ce processus pourra, si nécessaire, se

<sup>12</sup> <https://regiosuisse.ch/fr/aides-financieres-developpement-regional>

	mener en collaboration avec l'entité cantonale en charge du développement durable.
<i>Concordance avec les APS</i>	La concordance avec les accords de positionnement stratégique des régions est systématiquement analysée pour chaque projet.
<i>Implication des acteurs et organisations régionaux</i>	<p>Les différentes associations représentant les milieux économiques, industriels, touristiques, sociaux ainsi que les associations de Communes et les Hautes écoles sont impliqués de manière stratégique dans la mise en œuvre du PMO. Elles sont mobilisées pour communiquer et promouvoir la NPR auprès des porteurs de projets potentiels. Ces associations peuvent être elles-mêmes porteuses de projets ou constituer des relais pour le service de l'économie.</p> <p>Leur implication dans l'élaboration de ce PMO a renforcé les bases d'une communication déjà en place et propice à une mise en œuvre efficace du PMO.</p>
<i>Cadre légal</i>	La mise en œuvre du PMO s'inscrit dans le cadre légal général et de référence de la Confédération et du Canton. La LPR, le Programme pluriannuel de la NPR et les instructions de référence du SECO fixent le cadre d'action. Au niveau cantonal, outre la Loi d'exécution de la loi fédérale sur la politique régionale (LELPR) et son règlement d'exécution (RALELPR), le plan directeur cantonal détermine les projets d'infrastructure pouvant être soutenus.

### 4.3 PROCEDURE D'ÉVALUATION DES PROJETS

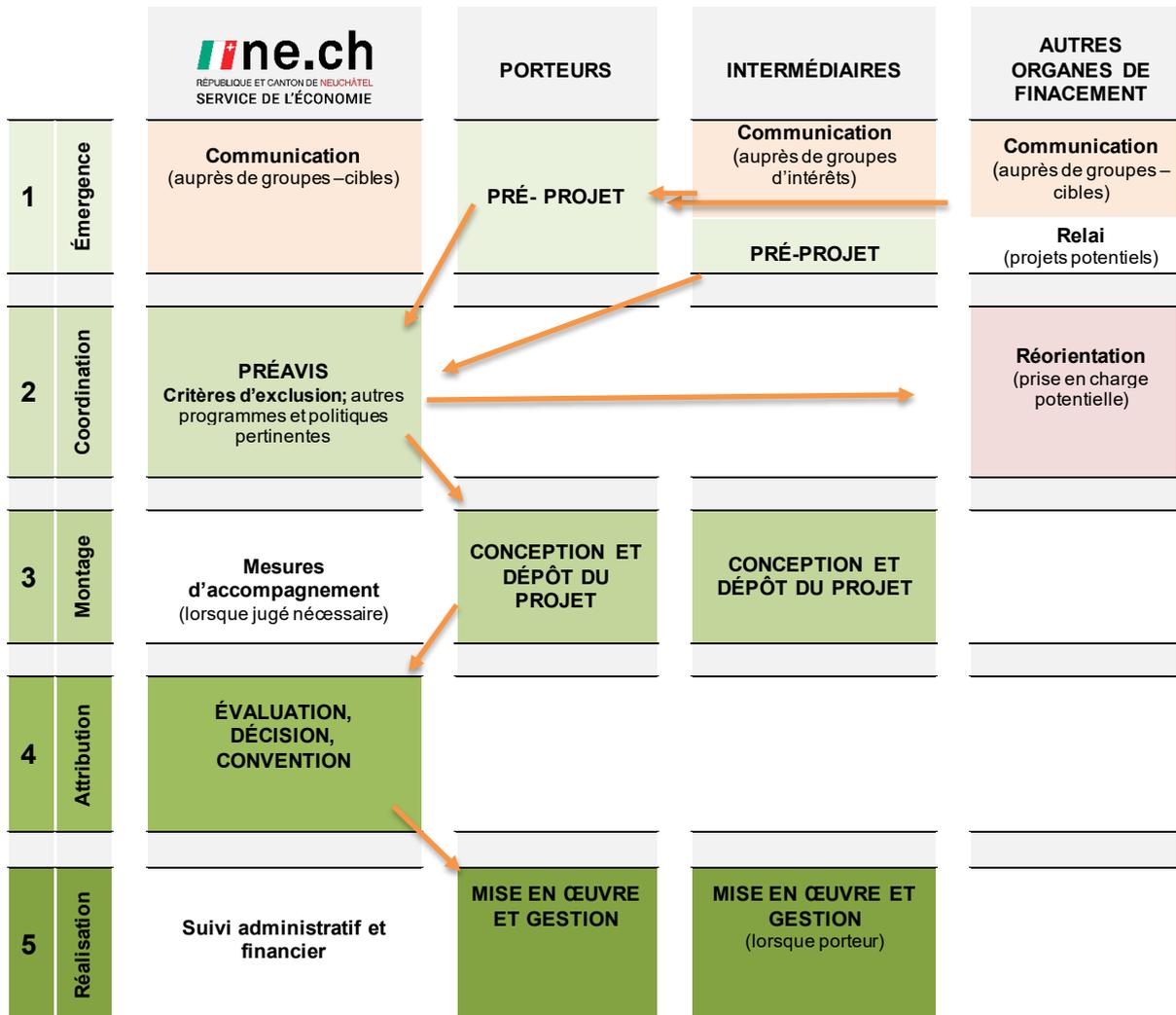
<i>Un préavis informel puis une évaluation formelle</i>	Pour soutenir des projets cohérents avec les exigences de la Confédération et les objectifs du PMO cantonal ainsi que pour assurer une coordination efficace des différents outils de soutien existants, la procédure d'évaluation se fait en deux temps : tout d'abord par un préavis informel puis par une évaluation formelle (Figure 9). Pour clarifier et rendre plus transparente la sélection et l'évaluation des projets, une liste de critères d'examen a été élaborée (Annexe II).
<i>Un préavis à valeur d'orientation et de coordination</i>	Afin de les orienter au mieux, le service de l'économie invite les porteurs de projets potentiels à présenter sommairement leur pré-projet. <b>Cette première phase est informelle et n'a pas de poids décisionnel. Un préavis favorable n'octroie donc pas le droit à un financement en soi.</b> Elle est cependant importante, car elle aide les porteurs de projets à mieux comprendre les exigences de la NPR, à s'orienter vers d'autres instruments de soutien si nécessaire et permet d'exclure suffisamment tôt les éventuels projets incompatibles avec les exigences du Canton et de la Confédération. Les critères d'exclusion émis par le SECO font référence dans ce dernier cas (Annexe II).
<i>Conception et dépôt par le(s) porteur(s) de projet</i>	Suite au préavis favorable du service de l'économie, la conception et le dépôt du projet incombe au(x) porteur(s) de projet. Certaines mesures d'accompagnement peuvent être consenties pour soutenir ce processus uniquement lorsque le service le jugera nécessaire (voir chapitre 2.2).
<i>Clarification et transparence des critères d'évaluation</i>	L'évaluation formelle, la décision de soutien et le conventionnement final du projet incombent au service de l'économie du Canton et au département cantonal concerné. Pour toutes les demandes de prêts et

pour les financements à fonds perdu dépassant CHF 400'000.-, la décision d'octroi est prise par le Conseil d'État. L'annexe II clarifie et rend transparents les critères d'examen utilisés pour sélectionner et évaluer les projets.

*Réalisation et suivi*

La réalisation du projet, c'est-à-dire sa mise en œuvre et sa gestion quotidienne, incombe au(x) porteur(s) de projet. Le service de l'économie assure un suivi administratif et financier régulier.

**Figure 9 :** Processus général de coordination, d'évaluation et de mise en œuvre



4.4 CONTROLLING / MONITORAGE AU NIVEAU CANTONAL

*Conventions*

Les aides aux projets font l'objet d'une convention fixant les conditions à remplir par le porteur de projet pour recevoir le soutien. Elles font l'objet d'un contrôle par le service de l'économie, selon le principe des quatre yeux (contrôle de l'atteinte des objectifs et du financement).

*Comptes annuels*

Toute aide NPR octroyée par l'État de Neuchâtel est soumise au dépôt, par le porteur de projet, de ses comptes annuels (bilan et compte de pertes et profits) révisés, accompagné du rapport de l'organe de révision ou, en cas de renonciation au contrôle restreint, ses comptes

annuels (bilan et compte de pertes et profits) signés par la (les) personne(s) en charge de sa gestion, et cela pour toutes les années visées par l'aide.

*Versements  
intermédiaires*

Les versements intermédiaires sont soumis au dépôt, par le porteur de projet, d'un rapport intermédiaire sur les activités effectuées. Ce rapport contient :

- un rappel des objectifs qualitatifs et quantitatifs du projet pour la période concernée ;
- un compte-rendu des activités effectuées, présentant les résultats obtenus au regard des objectifs fixés et, cas échéants, des explications quant aux éventuels écarts ;
- un décompte détaillé intégrant notamment les dépenses et les recettes réalisées au regard des montants budgétés, ainsi que les noms des prestataires de service ;
- la mise à disposition de tous les justificatifs (factures et preuves de paiement, ou devis signés) ;
- les objectifs qualitatifs et quantitatifs pour la prochaine période et le calendrier y relatif ;
- toute information significative inhérente à l'activité du porteur de projet, y compris les modifications de statuts et la mise à jour de la liste des personnes constituant ses organes.

*Versement final*

Le versement final d'une aide (au moins 20% de l'aide, versé au terme du projet) est soumis au dépôt, par le porteur de projet, d'un rapport final. Ce rapport contient :

- un rappel des objectifs qualitatifs et quantitatifs du projet et de leur calendrier de réalisation ;
- un compte-rendu des activités effectuées, présentant les résultats obtenus au regard des objectifs fixés et, cas échéants, des explications quant aux éventuels écarts ;
- le décompte détaillé final intégrant notamment les dépenses et les recettes réalisées au regard des montants budgétés ;
- toute information significative inhérente à l'activité du porteur de projet, y compris les modifications de statuts et la mise à jour de la liste des personnes constituant ses organes ;
- les perspectives d'avenir du porteur de projet et les garanties de la pérennité de ses actions.

*Non-versement de  
l'aide et  
remboursement*

L'aide n'est pas versée en cas de non-respect des conditions ni en cas de surendettement du porteur de projet, constaté sur la base des comptes annuels transmis. Si l'aide supprimée a déjà été partiellement ou totalement versée, l'État peut en demander le remboursement. Le remboursement sera proportionnel aux montants des dépenses qui n'ont pas été effectuées conformément au projet conventionné.

*Monitoring*

Au vu de ce qui précède, les projets font l'objet d'un suivi étroit et régulier, planifié selon la convention. Il porte à la fois sur l'avancement du projet, sur l'atteinte des objectifs et sur sa dimension financière.

*CHMOS*

Ces informations sont consolidées dans l'outil de controlling et de monitoring CHMOS. Naturellement, les activités dans le cadre de la mise en œuvre sont soumises aux contrôles de la Confédération et du Contrôle cantonal des finances.

## 5. ANALYSE TERRITORIALE ET CHAMP D'ACTION LOCAL (PÉRIMÈTRE)

*Un PMO dédié à l'ensemble du territoire cantonal*

Les principales caractéristiques de l'organisation du territoire neuchâtelois sont les suivantes :

- Une grande partie du territoire cantonal présente des caractéristiques topographiques et démographiques (densité de population) propres aux milieux ruraux et aux régions de montagne.
- Toutes les régions du Canton présentent des problèmes socio-économiques (chômage notamment) structurels.
- Toutes les régions du Canton sont liées à la problématique de la spécialisation industrielle.
- Les régions sont très interdépendantes et sont connectées par de denses réseaux de flux socio-économiques (flux financiers, de marchandises, flux de pendulaires, flux de connaissances, etc.).
- La cohérence socio-économique du territoire cantonal est renforcée depuis plusieurs années par des dynamiques institutionnelles fortes : fusions de communes, collaborations régionales, accords de positionnement stratégique, etc.
- Les régions urbaines (agglomérations du Littoral et des Montagnes) constituent les moteurs de l'activité économique de l'ensemble du territoire. Ils concentrent en particulier les acteurs clés de l'innovation industrielle neuchâteloise.

Dès lors, afin d'utiliser et de favoriser de manière optimale les phénomènes de diffusion de la croissance économique, toutes les régions du Canton de Neuchâtel, y compris les aires urbaines, bénéficient de la stratégie du présent PMO.

*Des collaborations intercantionales opportunes*

Outre son implication dans le RIS de Suisse occidentale ARI-SO, le Canton de Neuchâtel participe au programme Arc jurassien. Il est également partie prenante au projet World Heritage porté par le Canton des Grisons. Ces collaborations seront maintenues pour la nouvelle période. Chaque fois que cela sera possible, des projets intercantonaux seront, en fonction des opportunités et de leur pertinence, soutenus au niveau adéquat.

**6. PLAN DE FINANCEMENT**

objectif		Contributions à fonds perdu				
		Confédération	Canton	total NPR	Tiers*	Total
1	Expérimentations ouvertes	390'000	390'000	780'000	335'000	1'115'000
2	Industrie de solutions	1'911'000	1'911'000	3'822'000	3'822'000	7'644'000
3	Tourisme augmenté	1'189'500	1'189'500	2'379'000	2'379'000	4'758'000
4	Transformations systémiques	390'000	390'000	780'000	520'000	1'300'000
	<i>Mesures d'accompagnement</i>	19'500	19'500	39'000	0	39'000
<b>Total 2024-2027</b>		<b>3'900'000</b>	<b>3'900'000</b>	<b>7'800'000</b>	<b>7'056'000</b>	<b>14'885'000</b>

objectif		Prêts				
		Confédération	Canton	total NPR	Tiers*	Total
1	Expérimentations ouvertes	0	0	0	0	0
2	Industrie de solutions	8'250'000	8'250'000	16'500'000	6'600'000	23'100'000
3	Tourisme augmenté	6'000'000	6'000'000	12'000'000	4'800'000	16'800'000
4	Transformations systématique	750'000	750'000	1'500'000	600'000	2'100'000
	<i>Mesures d'accompagnement</i>	0	0	0	0	0
<b>Total 2024-2027</b>		<b>15'000'000</b>	<b>15'000'000</b>	<b>30'000'000</b>	<b>12'000'000</b>	<b>42'000'000</b>

Le niveau actuel de participation du Canton aux projets intercantonaux sera maintenu au moins à son niveau actuel.

En fonction de la spécificité des projets soutenus, le Canton pourra soutenir des projets d'infrastructures par des aides à fonds perdu, dans la limite légale.

\* Le co-financement par des tiers devrait être supérieur à une valeur minimale déterminée par le Canton (en fonction du domaine d'action). Les tiers peuvent être des institutions publiques (communes par ex.) ou des privés (entrepreneurs par ex.). Les participations des porteurs sont incluses dans les montants mentionnés.

## 7. DEMANDE DE SUBVENTION NPR 2024-2027

### 7.1 SUBDIVISION EN MONTANTS A FONDS PERDU (AUX NIVEAUX CANTONAL ET INTERCANTONAL) ET PRETS

	CONTRIBUTIONS À FONDS PERDU			PRÊTS	
	Canton NE	autres cantons partenaires	Confédération	Canton NE	Confédération
Stratégie intercantonale ARI -SO /RIS	1'107'928	9'303'572	10'411'500		
Stratégie intercantonale Arc jurassien	425'000	1'275'000	1'700'000		
Stratégie cantonale	3'900'000		3'900'000	15'000'000	15'000'000
<b>TOTAL</b>	<b>5'432'928</b>	<b>10'578'572</b>	<b>16'011'500</b>	<b>15'000'000</b>	<b>15'000'000</b>

Le Canton de Neuchâtel participe également au programme Interreg VI.

### 7.2 PREUVE FORMELLE DE LA CONTRIBUTION CANTONALE EQUIVALENTE BUDGETISEE DANS LE PLAN DE FINANCEMENT

Libellé du crédit d'engagement	HIÉRARCHIE OTP	Groupe natures comptables pour le budget	Crédit d'engagement	Budget 2024 v.TRA Net (N)	PFT 2025 v.TRA Net (N+1)	PFT 2026 v.TRA Net (N+2)	PFT 2027 v.TRA Net (N+3)
Politique régionale 2023-2024	700200.04.01.01-F : Politique régionale 2024-2027	Groupe natures compt		250'000 CHF	2'550'000 CHF	3'550'000 CHF	4'500'000 CHF
		Comptes de fonctionn		250'000 CHF	550'000 CHF	550'000 CHF	500'000 CHF
	500032.01.01-I : Politique régionale 2024-2027	Investissements	30'000'000 CHF	0 CHF	2'000'000 CHF	3'000'000 CHF	4'000'000 CHF
Prog. Intercant. Arcjura. (PR 2024-2027)	700200.04.02.01-F : Prog. Intercant. Arcjura. (PR 2024-2027)	Groupe natures compt		14'000 CHF	14'000 CHF	100'000 CHF	100'000 CHF
		Comptes de fonctionn		14'000 CHF	14'000 CHF	100'000 CHF	100'000 CHF
Prog. Intercant. ARI-SO (PR 2024-2027)	700200.04.02.02-F : Prog. Intercant. ARI-SO (PR 2024-2027)	Groupe natures compt		189'500 CHF	189'500 CHF	189'500 CHF	189'500 CHF
		Comptes de fonctionn		189'500 CHF	189'500 CHF	189'500 CHF	189'500 CHF

**ANNEXE I : DÉMONSTRATION DES COMPLÉMENTARITÉS ENTRE LES PRESTATIONS DES PROGRAMMES INTER- / CANTONAUX ET TRANSFRONTALIER 2024-2027, VOILET INDUSTRIE**

Objectifs des programmes		RIS-Suisse occidentale	Arc jurassien	Canton de Neuchâtel	Interreg F-CH VI
<b>Pilotage et développement du RIS</b>	Output	Pilotage, suivi, représentation, coordination et développement du RIS  Coordination formelle assurée avec Arcjurassien.ch, SIP West EPFL et GGBa	Coordination formelle avec les autres programmes	Coordination formelle avec les autres programmes	Coordination formelle avec les autres programmes
	Groupes cibles	Partenaires du RIS-SO: cantons, prestataires, autres programmes, organisations intercantionales et SECO)			
	Impact	Volume des investissements engagés  Amélioration de la visibilité des prestations du programme  Coordination avec les partenaires (de type GGBa, arcjurassien.ch).			
<b>Prestations de proximité, point d'entrée (PoE) : antennes cantonales</b>	Output	Analyse des besoins, diagnostic, fonction de filtre et veille.  Mise en contact avec la prestation adéquate, aiguillage, stimulation, information.  Coordination avec les prestataires et partenaires du RIS, échange de bonnes pratiques.	Néant	Néant  (pas de financement NPR)	Néant
	Groupes cibles	PME (y compris start-up), hautes écoles			
	Impact	Augmentation de l'action entrepreneuriale et collaborative  Exploitation des potentiels d'innovation (produits/services, processus, structures)			

Objectifs des programmes		RIS-Suisse occidentale	Arc jurassien	Canton de Neuchâtel	Interreg F-CH VI
Prestations de coaching (prestations de soutien aux innovations en matière de produits ou de processus)	Output	<p><b>platinn</b></p> <p>Coaching en innovation d'affaires</p> <p><b>Alliance</b></p> <p>Coaching en innovation technologique</p>	Néant	Néant	Néant
	Groupes cibles	PME (y compris start-up), principalement et Hautes Écoles-laboratoires-instituts de recherche			
	Impact	<p>Augmentation de l'action entrepreneuriale et collaborative</p> <p>Exploitation des potentiels d'innovation)</p> <p>Maintien et création de l'emploi</p> <p>Augmentation de la compétitivité de la région</p> <p>Développement de la capacité d'innovation des programmes de coaching</p>			

Objectifs spécifiques des programmes, volet industrie		RIS-Suisse occidentale	Arc jurassien	Canton de Neuchâtel	Interreg F-CH VI
Plateformes inter-entreprises (plateforme sectorielle, cluster)	Output	<p><b>Plateformes de promotion sectorielle :</b></p> <p><b>Alp ICT, BioAlps, CleantechAlps, Micronarc</b></p> <p>Image, visibilité, connaissance des écosystèmes et mise à disposition de ces informations aux partenaires</p> <p>Mise en relation qualifiée d'acteurs de l'écosystème en Suisse et à l'étranger</p> <p>Fédération, soutien et organisation d'évènement de réseautage régionaux, nationaux ou d'envergure internationale</p> <p>Soutien à des projets inter-entreprises et projets bottom-up en fonction des besoins</p> <p>Recherche (veille)</p> <p>Traitement transversal des thèmes transition numérique et durabilité</p>	<p>Promouvoir les bonnes pratiques et favoriser l'interconnaissance entre les acteurs du territoire et les partenaires institutionnels.</p> <p>Déceler les potentiels et identifier les idées pertinentes de projets à étendre à l'échelle intercantonale.</p> <p>Soutenir des actions d'impulsion comme la réalisation d'études de faisabilité ou de dimensionnement, la mise en œuvre d'actions-pilotes</p>	Financement NPR exclusivement au démarrage (p. ex blockchain)	<p>Mettre en réseau les acteurs de la recherche &amp; innovation (R&amp;I)</p> <p>Créer des plateformes de partage de données relatives à l'espace de coopération</p>
	Groupes cibles	PME (y compris start-up)	PME industrielles et partenaires académiques et de recherche		Acteurs de la R&I
	Impact	<p>Augmentation de l'action entrepreneuriale et collaborative</p> <p>Exploitation des potentiels d'innovation</p> <p>Maintien et création de l'emploi</p> <p>Amélioration de la capacité d'innovation des plateformes sectorielles</p>	<p>Développement de l'innovation dans le secteur technique de la précision</p> <p>Développement d'emplois au sein des entreprises du tissu économique de la précision de l'Arc jurassien</p>		Amélioration de la compétitivité des acteurs de l'innovation

Objectifs des programmes		RIS-Suisse occidentale	Arc jurassien	Canton de Neuchâtel	Interreg F-CH VI			
Projets collaboratifs	Output	Néant	<p><b>Soutenir des projets collaboratifs pour favoriser le développement de filières porteuses à dimension régionale et/ou de réseaux d'entreprises se situant entre l'artisanat et l'industrie</b></p> <p>Rapprocher les chaînes de valeur et valoriser les ressources locales.</p>	<p><b>Projets collaboratifs d'innovation</b></p> <p>Soutien à l'innovation</p> <p>Renforcement de la création de valeur ajoutée</p>	<p><b>Projets collaboratifs d'innovation</b></p> <p>Soutien aux projets d'innovation</p> <p>Soutien à l'industrie du futur</p> <p>Soutien au développement des usages numériques</p>			
	Groupes cibles					PMEs industrielles et artisanales avec un fort potentiel de création de valeur ajoutée et renforçant les circuits-courts	Groupements d'entreprises neuchâteloises	Groupements d'entreprises et d'acteurs académiques franco-suisses
	Impact					Les nouvelles opportunités commerciales valorisant les ressources locales sont saisies par les entreprises émergentes et l'ancrage des filières économiques historiques et émergentes préserve et crée des emplois	Mise sur le marché de produits innovants Avantage concurrentiel	Amélioration de la compétitivité des acteurs de l'innovation  Renforcement du positionnement des filières d'excellence du territoire
Parc national d'innovation	Output	Néant	Néant	<b>SIP WEST</b>	Néant			
	Groupes cibles			Foncier / immobilier				
	Impact			Entreprises internationales et exportatrices/réseau institutionnel d'innovation  Effet multiplicateur sur la R&D, coordination/implantation et développement d'entreprise				
Offre d'hébergement et de service pour l'incubation	Output	Néant	Néant	<b>Incubateurs de proximité neuchâtelois</b>	Néant			
	Groupes cibles			Offre d'hébergement Facilitateurs Équipements et installations				
	Impact			Start-up technologiques  Offre d'hébergement Gouvernance efficiente et prestations adaptées Synergies avec Microcity SA				

Objectifs des programmes		RIS-Suisse occidentale	Arc jurassien	Canton de Neuchâtel	Interreg F-CH VI
Développement de sites / développement de la place économique	Output	Néant	Néant	Terrains Bâtiments Offres spécifiques	Néant
	Groupes cibles			Organismes de gestion Communes Partenaires privés	
	Impact			Offre d'hébergement renforcée Maintien foncier attractif	
Qualification de la main d'œuvre régionale	Output	Néant	Soutenir des projets structurants et collaboratifs afin de valoriser les métiers techniques. Développer des services en faveur du tissu industriel afin d'améliorer la disponibilité de la main d'œuvre	Projets de gestion innovante des compétences	Identifier et lever les obstacles afin d'améliorer l'efficacité des politiques publiques transfrontalières, notamment sur la thématique de la formation et de l'emploi
	Groupes cibles		PMEs industrielles, centres de compétences, associations faitières et fondations industrielles, partenaires académiques et de recherche	Groupements d'entreprises neuchâteloises/ éventuellement PPP	Acteurs publics et/ou privés
	Impact		Attirer et maintenir une main d'œuvre qualifiée auprès des PME de l'Arc jurassien et consolider le positionnement d'excellence du territoire en matière d'innovation	Adéquation de la main-d'œuvre aux besoins industriels	Augmentation du volume des échanges transfrontaliers et renforcement du dynamisme économique des régions fonctionnelles transfrontalières

**ANNEXE II : CRITÈRES DE SÉLECTION ET D'ÉVALUATION**

Critères d'examen	Description
<b>Principes d'exclusion</b>	
1. Esprit et buts de la NPR	Le projet n'est pas conforme aux buts énoncés dans la NPR
2. PMO cantonal	Le projet ne s'insère pas dans la stratégie de développement du Canton ou de la région.
3. Stratégies de développement cantonal et régional	Le projet ne s'insère pas dans la stratégie de développement du Canton ou de la région.
4. Autres politiques sectorielles	Le projet est en contradiction avec les stratégies d'autres politiques sectorielles au niveau national ou cantonal.
5. Lien avec l'économie	Le projet relève du service universel et, par conséquent, renforce avant tout le cadre de vie ou profite à la population locale et non pas à l'économie.
6. Infrastructures	Le projet concerne l'infrastructure de base sans générer de valeur ajoutée.
7. Concurrence	Le projet entraîne une distorsion de la concurrence en prévoyant la promotion d'entreprises individuelles.
8. Viabilité	Le projet n'offre aucune garantie de viabilité financière à long terme.
9. Financement	Le projet est en contradiction avec l'idée d'un financement initial.
10. Base à l'exportation	Le projet porte exclusivement sur le système de valeur ajoutée d'un marché intérieur saturé.
11. Champs d'application de la NPR	Le projet a surtout un impact extérieur au champ d'application de la NPR.
<b>Principes généraux de la NPR</b>	
12. Valeur ajoutée	Le projet génère de la valeur ajoutée ou prépare le développement d'activités génératrices de valeur ajoutée.
13. Activité d'innovation	Le projet promeut directement l'innovation ou accroît la capacité d'innovation régionale.
14. Esprit d'entreprise	Le projet est proche des entreprises et/ou implique une participation substantielle de celles-ci.
15. Masse critique	Le projet présente une dimension acceptable dans le contexte économique considéré.
16. Adaptation structurelle	Le projet renforce à long terme les structures porteuses et soutient le nécessaire changement structurel.
17. Durabilité	<p><u>Durabilité évaluée</u> : Le projet répond aux exigences courantes en matière de durabilité. Il vise à améliorer la compétitivité de la région tout en évitant les conséquences négatives sur l'environnement et la société.</p> <p>ou</p> <p><u>Durabilité planifiée</u> : Le projet vise à faire de la durabilité un objectif de développement et/ou de compétitivité stratégique pour la région et le Canton.</p>

Critères d'examen	Description
<b>Objectifs du PMO cantonal</b>	
18. Objectifs d'action	Le projet permet de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- stimuler et renforcer la capacité d'innovation de l'écosystème par des expérimentations collectives pionnières, intersectorielles et créatives (obj. 1) ;</li> <li>- développer de nouveaux modèles industriels de production, de collaboration et d'affaire proches des clients (obj. 2) ;</li> <li>- développer une offre touristique attractive et transversale aux différentes activités économiques et culturelles du Canton (obj. 3) ;</li> <li>- transformer l'écosystème pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux par la diffusion et l'adoption de solutions innovantes à plus large échelle (obj. 4).</li> </ul>
19. Modèle d'efficacité	Le modèle d'efficacité du projet est <ul style="list-style-type: none"> <li>- en cohérent avec celui défini par le Canton pour l'objectif d'action applicable</li> </ul>
20. Dynamique de projet	Le projet met en place une dynamique de projet collective, innovante et porteuse de valeur ajoutée.
<b>Cohérence / coordination avec les autres politiques concernées</b>	
21. Subsidiarité/complémentarité du financement	Le projet bénéficie déjà d'autres financements publics
22. Coordination et coopération intercantonale	Le projet est déployé à l'échelle pertinente
23. Autres stratégies prioritaires du Canton	Le projet va à l'encontre d'autres stratégies prioritaires du Canton (durabilité et plan de législature) ou au contraire permet de les renforcer.
24. Coordination avec les politiques sectorielles	Conformité des objectifs et des mesures avec le Projet de territoire, la stratégie touristique, collaboration avec le service chargé de la durabilité, etc. (préavis des services cantonaux concernés).
<b>Ancrage du projet dans le tissu socio-économique du Canton</b>	
25. Complémentarité avec les activités existantes	Le projet s'inscrit en complémentarité plutôt qu'en concurrence avec d'autres activités existantes
26. Problématique	Le projet contribue à résoudre un problème concret pour le Canton et/ou la région
27. Renforcement	Le projet renforce des activités porteuses / changement structurel
28. Collaboration avec des institutions académiques ou de recherche	Le projet permet un rapprochement avec les institutions académiques ou de recherche.
<b>Plausibilité et viabilité du projet</b>	
29. Porteur-euses de projet	Le-s porteur-euse-(s) de projets est/sont sans poursuites / acte de défaut de biens émanant d'une collectivité publique ; Ils respectent les conditions salariales et sociales en vigueur ; Il(s)/Elle(s) sont motivé-e-s et présente(nt) une aptitude minimale à la conduite et la gestion de projet.
30. Modèle d'efficacité (2)	Le modèle d'efficacité du projet est cohérent et ses impacts attendus sont réalistes ; les indicateurs proposés sont pertinents.
31. Viabilité à terme	Le projet permet le développement d'un ou plusieurs activité(s) pérenne au-delà de la période de financement (viabilité économique) ; le projet répond à un marché

Critères d'examen	Description
32. Rayonnement	Le projet permet un rayonnement du Canton vers l'extérieur (intercantonal, national, européen, mondial).
33. Budget	Le budget d'investissement / de fonctionnement du projet : part des fonds tiers et des fonds propres ; aide subsidiaire / complémentaire à d'autres aides publiques, en particulier cantonales.
34. Marché	Le projet adresse un marché émergeant / mature etc.
35. Génération et circulation de richesse pour la région	Le projet permet de créer de nouvelles richesses pour la région et/ou de mieux les faire circuler au sein de la région.