

regio
suisse

■ Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Réseau de développement régional
Rete di sviluppo regionale
Rait per il svilup regional

Guide pratique pour un développement régional réussi

Nouvelle politique régionale (NPR) – un manuel

Sur mandat de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



Neue Regionalpolitik **npr**
Nouvelle politique régionale **npr**
Nuova politica regionale **npr**
Nova politica regionala **npr**

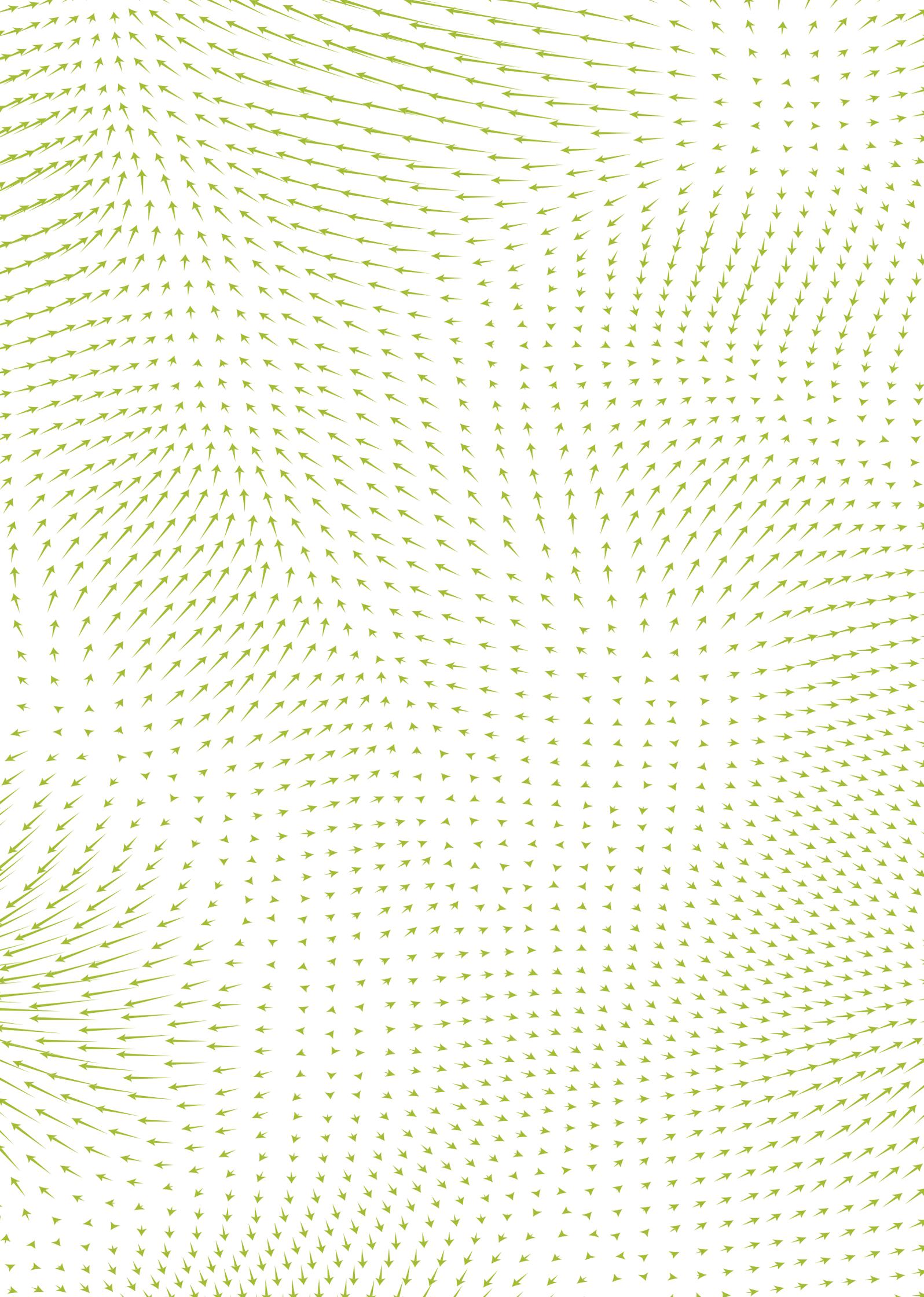
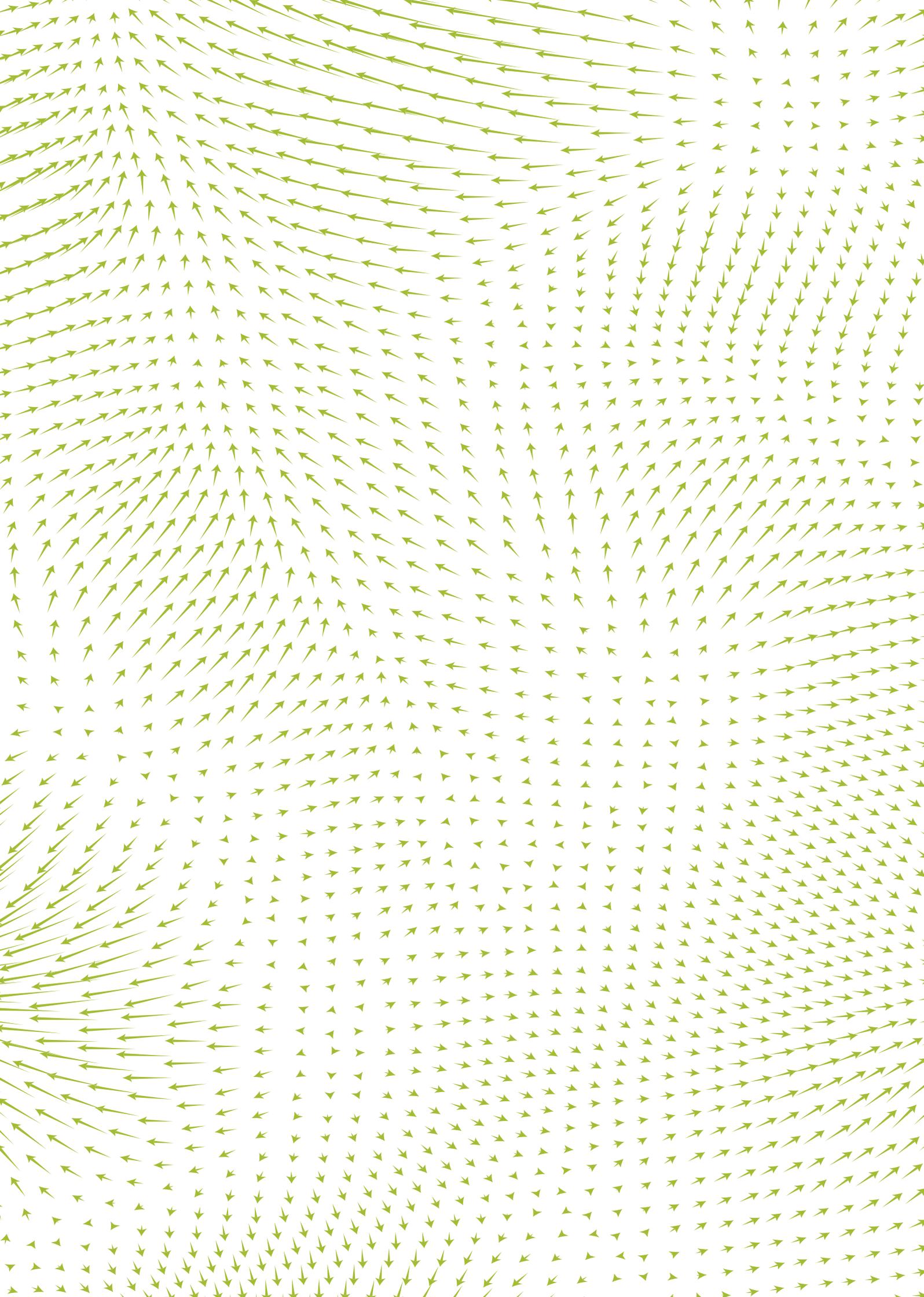


Table des matières

Avant-propos	5
L'essentiel en bref	6
1. Contribuer au développement des régions : un guide pratique	8
Contexte	8
Objectifs et groupes cibles	8
Structure du guide	8
2. Développement régional et développement cohérent du territoire – vue d'ensemble	9
Qu'est-ce que le développement régional ?	9
Qu'est-ce qu'un développement cohérent du territoire ?	9
Interaction entre le développement régional et le développement cohérent du territoire	10
3. Les actrices et les acteurs principaux du développement régional	12
Celles et ceux qui font bouger les régions	12
Les actrices et les acteurs du développement régional	12
Les organismes de développement régional	14
4. La NPR investit dans l'économie régionale	17
La NPR, un programme de soutien pour le développement régional	17
Projets transfrontaliers dans le cadre d'INTERREG	18
La NPR agit depuis 2008	29
5. Comment réussir la coopération au niveau de la région	23
L'identité régionale et les ressources créent un terrain favorable au développement de projets	23
Les formes de collaboration et pourquoi les réseaux sont décisifs	23
Gérer les innovations de manière réfléchie	26
La participation comme facteur de succès pour le développement régional	27
6. Quelques outils pratiques utiles pour la mise en œuvre	28
La gestion de projet professionnelle comme facteur de succès de la mise en œuvre	28
Développer des modèles d'efficacité : viser le succès et le mesurer	32
Pourquoi l'entrepreneuriat est important pour le développement régional	34
Une communication active	35
7. Les thèmes clés du développement régional : qu'est-ce qui nous anime, aujourd'hui et demain ?	38
Numérisation	38
Durabilité	40
Economie circulaire	42
Economie locale	44
Liste des abréviations	46
Liste des figures et tableaux	47
Bibliographie et sources	48



Promouvoir les régions – Renforcer la Suisse

Le développement économique d'une région est un facteur essentiel pour assurer sa viabilité future. Les espaces de vie et de travail attrayants ne naissent toutefois pas ex nihilo, ils sont le résultat de stratégies ciblées et dépendent de l'engagement de nombreuses actrices et acteurs ainsi que de projets innovants. C'est précisément à ce niveau qu'intervient depuis 2008 la Nouvelle politique régionale (NPR), qui, avec plus de 5'000 projets soutenus, a donné des impulsions décisives pour renforcer la création de valeur régionale et la compétitivité des régions de montagne, des espaces ruraux et des régions frontalières.

La NPR adopte une approche intégrée combinant aspects économiques, sociaux et environnementaux en vue de renforcer le développement économique régional, tout en assurant la qualité de vie de la population locale. La NPR facilite et encourage la mise en réseau des actrices et des acteurs concernés, l'acquisition et la transmission des connaissances ainsi que le lancement de projets innovants. Depuis 2020, les start-ups et les PME ont par exemple bénéficié de plus de 10'000 coachings en innovation financés par ce biais. Et les résultats sont là : entre 2016 et 2023, les 540 millions de francs investis par la Confédération ont permis de générer des investissements à hauteur de 2,9 milliards de francs.

Dans le cadre de la NPR, le SECO s'engage, en collaboration avec d'autres offices fédéraux de différents départements, en faveur d'un développement cohérent du territoire de notre pays. La Suisse tire indéniablement sa force de la diversité des régions, de la complémentarité entre la ville et la campagne, entre les espaces ruraux et les régions de montagne, ainsi que de la diversité des langues et des cultures. Il est donc essentiel

pour la Suisse d'adopter une approche du développement territorial qui tienne compte de la diversité des régions et des défis auxquels elles sont confrontées. La politique des agglomérations (AggloPol) et la politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne (PERM) constituent un cadre d'orientation pour un développement territorial durable de toutes les régions du pays. La NPR participe au plan d'action 2024+, que le Conseil fédéral a adopté en juin 2024 pour mettre en œuvre ces deux politiques, tant sur le plan du contenu que sur le plan financier.

Ce guide propose une approche pratique pour accompagner, initier et mettre en œuvre des processus de développement durable dans les régions, et ce, dans le cadre de la NPR ou via d'autres instruments, processus et projets. Il met en évidence les défis et les facteurs de succès pour la conception et la mise en œuvre de projets et propose des méthodes, des outils concrets et des bonnes pratiques qui aident à identifier le potentiel d'une région et à le développer activement. Il ne s'agit pas seulement d'améliorer les conditions cadres économiques, mais aussi de promouvoir l'innovation, la cohésion sociale et l'utilisation responsable des ressources naturelles.

Dans un monde en constante évolution, les principes d'un développement régional orienté sur l'impact et intégré restent d'une importance capitale. Ce guide vous propose des idées et des conseils pratiques pour initier un développement régional résilient et durable dans votre région.

Martin Saladin

Vice-directeur

Chef de la Direction de la promotion économique
Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)

L'essentiel en bref

La Nouvelle politique régionale (NPR) soutient le développement économique des régions de montagne, des espaces ruraux et des régions frontalières. La **loi fédérale sur la politique régionale¹ adoptée en 2006**, a pour objectif de renforcer la compétitivité de certaines régions et d'augmenter leur création de valeur ; cela afin de créer et maintenir des emplois dans ces mêmes régions, de préserver une occupation décentralisée du territoire et réduire les disparités régionales. Un soutien financier est accordé aux initiatives, programmes et projets qui :

- encouragent l'esprit d'entreprise et l'entrepreneuriat dans une région
- renforcent la capacité d'innovation dans une région
- exploitent les potentiels régionaux et mettent en place ou améliorent les systèmes de création de valeur, ou
- favorisent la coopération entre les institutions publiques et privées, entre les régions et entre les espaces ruraux et urbains.

Depuis l'introduction de la NPR en 2008, **plus de 5 000 projets ont été soutenus par des fonds fédéraux à hauteur d'environ 900 millions de francs**. La NPR permet de mobiliser des fonds de tiers supplémentaires, lesquels peuvent provenir des cantons, des régions, des communes, des porteuses et porteurs de projets ou encore du secteur privé. **Cet effet de levier permet, entre autres, de montrer l'impact et le succès de la NPR** : chaque franc investi par la Confédération génère en effet en moyenne des investissements supplémentaires cinq fois plus importants.

La NPR étant une politique qui a **un impact territorial important**, elle contribue également à la coordination de différentes politiques sectorielles et à la gestion des interfaces ; elle aborde des thématiques tels que le développement territorial, le paysage, la biodiversité, etc. La NPR est étroitement **intégrée au développement cohérent du territoire de la Suisse** et y contribue activement. Ce développement cohérent du territoire (DCT) qu'assurent la Confédération, les cantons, les villes et les communes contribue à créer une Suisse durable, où des régions résilientes et compétitives, dotées de centres forts et d'espaces fonctionnellement reliés, participent au développement durable

de l'économie, de la société et de l'environnement. Le DCT encourage une coordination stratégique globale entre les différents programmes et politiques qui ont un impact sur le territoire. L'utilisation coordonnée des ressources et les synergies entre les villes, les agglomérations et les espaces ruraux permettent de mettre en place des stratégies de développement durable. Le développement cohérent du territoire contribue à optimiser l'aménagement des espaces fonctionnels, à accroître le potentiel d'innovation et à créer des avantages à long terme pour les sites d'implantation concernés.

On peut mesurer l'impact de la NPR, comme l'attestent les succès durables enregistrés : les projets soutenus contribuent à la création de nouveaux emplois, à la promotion de systèmes d'innovation et au renforcement des circuits économiques locaux. Ce succès s'explique notamment par le fait que la NPR répond effectivement aux besoins de l'économie et s'attaque de manière ciblée aux défis économiques régionaux. Cette politique est donc fortement ancrée auprès des acteurs économiques et crée les conditions nécessaires pour assurer le développement économique à long terme dans les régions. Les modèles d'efficacité et les processus d'évaluation permettent de mesurer et d'optimiser en permanence les résultats, ce qui permet de prendre des mesures correctives ciblées afin de maximiser l'efficacité des fonds de soutien utilisés et de garantir des effets positifs mesurables sur l'économie et la société.

La participation des acteurs régionaux est un facteur de succès particulièrement important. Une communication transparente, l'implication de la population et la coopération avec les entreprises locales permettent en effet de créer des solutions sur mesure qui sont largement acceptées. Ce sont ces éléments qui renforcent non seulement l'identité régionale, mais permettent également d'ancrer durablement les stratégies de développement. Les réseaux et les initiatives de type clusters jouent un rôle essentiel dans la promotion du partage de connaissances et de la coopération économique.

La durabilité, la numérisation, l'économie locale et l'économie circulaire sont des thèmes centraux pour l'avenir du développement régional. Ces thèmes sont également étroitement interconnectés dans le domaine du développement régional. La durabilité signifie concilier les aspects économiques, écologiques et sociaux. La NPR

1 — Loi fédérale sur la politique régionale

soutient des projets d'innovation durables qui utilisent efficacement les ressources, minimisent les émissions de CO₂ et misent sur la résilience économique à long terme. Le concept d'économie circulaire, qui met l'accent sur les ressources nécessaires à la production et à la consommation de biens et de services, est lui aussi intrinsèquement lié à cette approche. Outre l'augmentation de la valeur ajoutée locale, les projets régionaux d'économie circulaire peuvent contribuer à réduire la dépendance vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement et des flux commerciaux mondiaux et à accroître la capacité d'innovation des entreprises. Le développement régional connaît actuellement une transformation radicale due à la numérisation. Les technologies numériques permettent en effet de mettre en place des modèles commerciaux innovants, de simplifier les processus administratifs et d'améliorer l'efficacité des chaînes de valeur régionales. Les régions qui développent assez tôt des infrastructures numériques augmentent donc leur compétitivité et exploitent de nouveaux potentiels de développement. Les systèmes économiques locaux bénéficient d'investissements ciblés dans les marchés régionaux, ce qui renforce les chaînes de valeur régionales et ouvre de nouveaux secteurs d'activité.

La NPR est un instrument indispensable pour promouvoir la compétitivité et la qualité de vie dans les régions. Son impact se manifeste non seulement dans la croissance économique, mais aussi dans la promotion de la capacité d'innovation, de la cohésion sociale et de l'utilisation durable des ressources naturelles. La combinaison d'un développement stratégique, d'une mise en œuvre participative et d'une gouvernance moderne permet de créer des régions résilientes et tournées vers l'avenir, qui exploitent au mieux leur potentiel.

Contribuer au développement des régions : un guide pratique

Contexte

L'objectif prioritaire du développement régional est d'améliorer la qualité de vie et la compétitivité des régions ainsi que de permettre un développement durable. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de développer, de soutenir et de mettre en œuvre des stratégies et des idées qui s'y réfèrent explicitement. Il existe de nombreux programmes et instruments qui visent la promotion du développement économique régional. Outre les différents instruments de certaines politiques sectorielles, telles que la politique agricole, énergétique ou des transports, la NPR joue un rôle particulièrement important dans ce contexte.

Par le biais de la NPR et depuis 2008, les cantons et la Confédération (via le SECO) investissent conjointement avec des actrices et des acteurs régionaux dans les espaces ruraux, les régions de montagne et les régions frontalières. Les idées et les projets soutenus visent à créer des espaces économiques et de vie attractifs. Les entrepreneuses et les entrepreneurs doivent en effet pouvoir trouver dans toute la Suisse des conditions favorables pour leurs investissements. Les employées et les employés doivent également pouvoir trouver des emplois d'avenir en dehors des grands centres urbains. Un développement économique équilibré sur le plan territorial contribue par ailleurs à la cohésion et à la paix sociale dans notre pays. La NPR se concentre en termes de contenu sur le tourisme, l'industrie, le commerce et les services. Afin d'assurer un développement cohérent des régions, elle coordonne ses activités avec d'autres activités et politiques qui ont un impact territorial, telles que l'aménagement du territoire ou la politique environnementale².

Entre 2008 et 2023, ce sont au total plus de 5000 projets qui ont été soutenus par la NPR à hauteur d'environ 900 millions de francs de contributions fédérales³. Le développement et la mise en œuvre de ces projets ont permis d'accumuler une solide expérience en matière de conception de processus, de facteurs de succès et de défis à relever. Les évaluations fouillées et les mesures de l'efficacité de certains projets réalisés permettent également d'en démontrer l'impact au moyen d'indicateurs spécifiques et de tirer des enseignements pour de nouveaux projets. Le guide pratique a été publié pour la première fois en 2014 ; le présent manuel en est la version révisée et mise à jour.

2 — Jakob (2024)

3 — Voir le site regiosuisse.ch : Nouvelle politique régionale - chiffres clés

Objectifs et groupes cibles

L'objectif principal de ce guide pratique est d'épauler les actrices et les acteurs du développement régional. Ces derniers y trouveront un aperçu de la NPR et de ses domaines d'action ainsi qu'une présentation des facteurs de succès, des défis et des solutions possibles pour la conception et la mise en œuvre de projets. Ce guide a pour but de faire le lien entre la théorie et la pratique et de poser les bases pour un développement et une mise en œuvre réussie de futurs projets de développement régional. Il repose sur le vaste système de connaissances du développement régional et sert d'aide à tous ceux qui se sont récemment engagés dans ce domaine ou qui recherchent des informations spécifiques sur des sujets précis.

Le présent guide met les connaissances et les expériences existantes à la disposition d'un large public intéressé et constitue un outil d'orientation et de travail pratique pour celles et ceux qui accompagnent, initient et mettent en œuvre des projets de développement régional. Il s'adresse donc :

- aux organismes de développement régional tels que les managements régionaux
- aux responsables des services cantonaux en charge de la NPR
- aux responsables d'autres programmes de développement régional
- ainsi qu'aux autres personnes engagées dans le développement régional, (p. ex. initiatrices, initiateurs, porteuses et porteurs de projets)

Structure du guide

La présente publication rassemble les principaux facteurs de succès dans le développement régional et offre un aperçu du domaine thématique qu'est le « développement régional » et du développement cohérent du territoire (chapitre 2). Il présente les actrices et les acteurs principaux (chapitre 3), puis la Nouvelle politique régionale en tant que programme de soutien au développement régional et ses effets (chapitre 4). Enfin, une boîte à outils et à thèmes approfondit certains sujets particulièrement pertinents pour la NPR et le développement régional, tels que les réseaux et la coopération (chapitre 5) ; il propose une sélection d'instruments et de méthodes qui facilitent la mise en œuvre réussie de projets (chapitre 6). Le chapitre 7 présente ensuite quels thèmes transversaux sont pertinents, aujourd'hui et dans le futur.

2

Développement régional et développement cohérent du territoire – vue d'ensemble

Qu'est-ce que le développement régional ?

L'objectif premier du développement régional est d'améliorer la qualité de vie et la qualité des sites d'implantation dans les régions, et de garantir un développement durable : la population doit en effet pouvoir vivre et travailler dans la dignité et dans de bonnes conditions partout en Suisse, et ce, également dans les espaces ruraux et les régions de montagne. Cet objectif ne peut être atteint que via le développement, le soutien et la mise en œuvre de stratégies et d'idées basées sur ces dernières.

Le changement des structures sociales et économiques confronte les régions rurales, frontalières et de montagne à des défis et à des problèmes économiques particuliers. Les programmes de développement régional tels que la Nouvelle politique régionale (NPR) ont pour but de renforcer les chances de développement de ces régions. Il s'agit moins par là d'imiter les développements économiques des centres que de reconnaître les spécificités de ces régions comme des potentiels de développement et de les valoriser par des stratégies et des mesures appropriées, afin de développer sur place de nouvelles sources de revenus, de nouvelles perspectives et renforcer la qualité des sites d'implantation.

Qu'est-ce qu'un développement cohérent du territoire ?

Le développement cohérent du territoire (DCT) a pour but de relever les défis territoriaux en Suisse de manière globale, cohérente et coordonnée. Une telle approche ne peut s'opérer que dans le respect du principe du développement durable. En coordonnant les politiques, les programmes et les mesures à tous les niveaux – de la Confédération aux communes en passant par les cantons et les régions – il s'agit d'exploiter les synergies et de minimiser les conflits potentiels. La Stratégie pour le développement durable 2030 (SDD) et le Projet de territoire Suisse servent de cadre d'orientation pour un tel développement durable et cohérent.⁴

4 – Voir le **Projet de territoire 2012**. Le 5 décembre 2024, les organisations responsables ont adopté un projet de mise à jour du **Projet de territoire**. Toutes les personnes intéressées étaient invitées à participer à la consultation publique, voir <https://raumkonzept-schweiz.ch/>

La vision est, en résumé, la suivante : « Grâce à un développement cohérent du territoire, la Confédération, les cantons, les villes et les communes façonnent une Suisse durable, dans laquelle des régions résilientes, attrayantes et compétitives, avec des centres forts et des espaces fonctionnels reliés entre eux, contribuent au développement durable de l'économie, de la société et de l'environnement. »

Le développement cohérent du territoire repose sur quatre idées directrices :

- les politiques ayant un impact sur l'aménagement du territoire favorisent la coopération horizontale et verticale,
- les centres et les périphéries, tant dans les espaces urbains que ruraux, sont reliés entre eux,
- les acteurs pensent et agissent dans des espaces fonctionnels, exploitent les synergies, réduisent les conflits existants et évitent d'en créer de nouveaux,
- les régions identifient, exploitent et renforcent leur potentiel.

Où le développement cohérent du territoire est-il défini ?

Le Conseil fédéral a adopté la nouvelle stratégie en juin 2024 qui constitue la base d'un développement cohérent du territoire. En tant que politiques transversales de la Confédération, la politique des agglomérations (AggloPol) et la politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne (PERM) apportent une contribution importante à la coordination et à la coopération ; elles contribuent également de manière significative à un développement cohérent du territoire. Les différentes politiques sectorielles de la Confédération, telles que la politique agricole ou la politique environnementale, qui ont un impact sur le territoire, mais aussi les politiques et activités correspondantes aux niveaux cantonal, régional et communal, contribuent-elles aussi à la mise en œuvre de cette stratégie. L'AggloPol, la PERM et les politiques sectorielles ayant un impact sur le territoire s'inscrivent dans le cadre stratégique du Projet de territoire Suisse (PTS) et de la Stratégie pour le développement durable 2030 (SDD 2030).

Le Conseil fédéral a lancé AggloPol dès 2001, qui a été développée en 2015 (AggloPol 2016+) avant d'être complétée par la nouvelle PERM, ces deux politiques étant désormais regroupées sous le concept de développement cohérent du territoire.⁵

5 – Rapport du Conseil fédéral (2024)

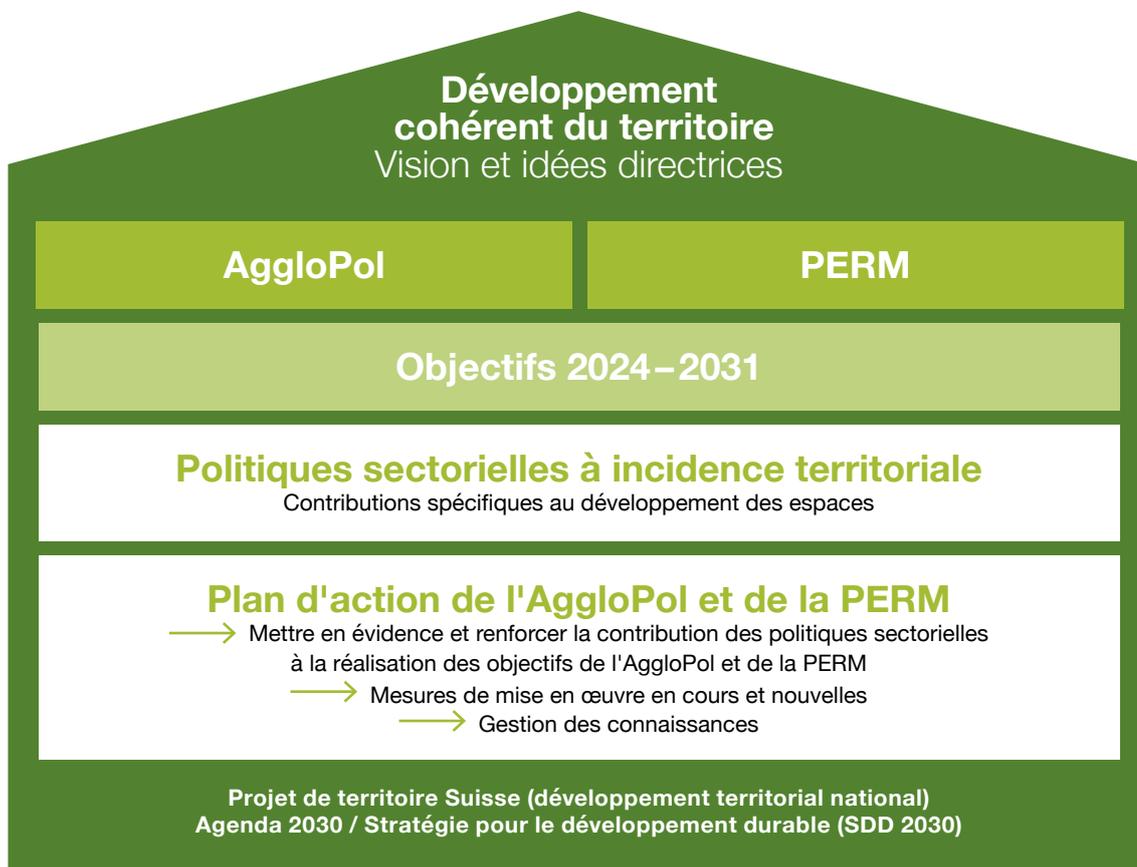


Fig. 1: Le développement cohérent du territoire comme modèle de réflexion et d'action⁶

Cinq objectifs pour les cinq prochaines années

Les villes et les agglomérations, tout comme les espaces ruraux et les régions de montagne, sont confrontées à des exigences et à des problématiques diverses et souvent différentes. Leur développement est toutefois étroitement lié. Dans le cadre du développement cohérent du territoire, les défis territoriaux dans les différentes régions doivent être abordés de manière globale, coordonnée et harmonisée. Dans sa stratégie susmentionnée, le Conseil fédéral a formulé cinq objectifs de l'AggloPol et de la PERM pour les huit prochaines années (2024-2031), à savoir :

- Garantir à la population une qualité de vie élevée.
- Renforcer l'attractivité économique et la compétitivité.
- Préserver, protéger et valoriser le paysage et les ressources naturelles au sein et hors du milieu bâti.
- Faire avancer la protection du climat et l'adaptation aux changements climatiques.
- Renforcer la diversité de la société et la cohésion des régions.

Mesures : Des instruments éprouvés et un plan d'action 2024+

Ces objectifs doivent être atteints par des mesures

spécifiques aux agglomérations, aux espaces ruraux et aux régions de montagne. Cela se fait principalement par le biais des politiques sectorielles. D'autres mesures sont prévues dans le nouveau plan d'action 2024+, lequel prolonge les mesures existantes, comme le programme « Projets-modèles pour un développement territorial durable » ou encore la gestion des connaissances, dont font également partie la plateforme regiosuisse et le Réseau Quartiers vivants (RQV). A cela s'ajoutent trois nouvelles mesures définies par le Conseil fédéral, à savoir :

- mettre en évidence et renforcer la contribution des politiques sectorielles ;
- assurer le transfert des expériences tirées des projets-modèles et
- faire évoluer le processus de développement de l'espace rural.

Interaction entre le développement régional et le développement cohérent du territoire

Les stratégies de développement régional doivent être coordonnées avec le développement territorial global. Le développement régional, soutenu notamment par la NPR, contribue grandement à un développement cohérent du territoire, notamment en exploitant les synergies avec les programmes et les

6 — Rapport du Conseil fédéral (2024)

mesures de la Confédération, des cantons, des régions et des communes, en évitant les conflits et en réduisant ainsi les risques.

Il est donc impératif d'avoir une compréhension commune de l'action et une étroite collaboration entre tous les acteurs impliqués. Il est utile que les stratégies de développement régional s'intègrent également dans le Projet de territoire Suisse et la SDD 2030 et tiennent compte des cinq objectifs susmentionnés.

En résumé, le développement cohérent du territoire soutient le développement régional en offrant un cadre pour une utilisation coordonnée et durable de l'espace, ce qui permet d'atteindre plus efficacement les objectifs fixés.

Informations complémentaires

- *regiosuisse : Développement cohérent du territoire*
 - *Politique des agglomérations et politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne : contribution de la Confédération à un développement cohérent du territoire 2024–2031. Rapport du Conseil fédéral.*
-

EXEMPLE PRATIQUE

Le projet « Ticino a Te » est un vaste réseau qui couvre l'ensemble de la chaîne de valeur des produits agricoles du Tessin. Lancé par le Centro di Competenze Agroalimentari Ticino (CCAT), il met en relation les producteurs, les partenaires commerciaux, les entreprises de restauration, le tourisme et l'hôtellerie afin de promouvoir les produits locaux et de renforcer leur présence sur le marché.⁷

Les principaux éléments du projet sont les suivants :

Réseau virtuel

une plateforme en ligne montre de manière transparente la diversité des produits agricoles tessinois et leurs producteurs. C'est grâce à cette plateforme que les échanges sont facilités entre ces derniers et les acheteurs potentiels, tout en augmentant la visibilité des produits locaux.

Réseau de magasins physiques

plusieurs points de vente ont été créés dans le canton sous le nom de « La Bottega », afin de proposer des produits locaux directement aux consommateurs. Ces magasins servent de vitrine à la production tessinoise et renforcent l'économie locale.

Projet de cantines

ce sous-projet encourage l'utilisation de produits régionaux dans les cuisines collectives telles que les cantines scolaires, les cuisines d'hôpitaux et les maisons de retraite. L'objectif est de valoriser la production locale en tenant compte de la dimension saisonnière et des aspects environnementaux, tout en privilégiant les circuits courts.

A ce projet vient s'ajouter un complément, « Ticino a Tavola », projet qui est mis en œuvre en collaboration avec les milieux de la gastronomie tessinoise. Il vise à ce qu'au moins un menu à trois ou quatre plats proposés sur les cartes des restaurants soit composé à 60 % de produits tessinois. Cela renforce la présence des produits locaux dans les restaurants et promeut l'identité culinaire de la région. Il soutient donc l'économie locale, préserve les méthodes de production traditionnelles et renforce l'identité régionale.

7 – OFAG et SECO (2024)

Informations complémentaires

- *Le Tessin s'est vu décerner la distinction « Cercle régional » 2024*
 - *Projet « Ticino a Te »*
-

3

Les actrices et les acteurs principaux du développement régional

Celles et ceux qui font bouger les régions

Qui dit développement régional dit changement. Ce sont les personnes et non les programmes et les projets qui le rendent possible. Les personnes sont donc au centre de la question, comment organiser un processus de développement régional. Elles représentent des intérêts en tant qu'actrices et acteurs (parties prenantes) et ont des besoins et des craintes en tant que personnes concernées. Elles développent souvent – consciemment ou non, explicitement ou non – des résistances contre les évolutions qui créent de la nouveauté et de l'inconnu (voir fig. 2).

Les actrices et les acteurs locaux jouent un rôle primordial en influençant de manière significative le processus de développement grâce à leur engagement et à leur capacité d'innovation. Ce n'est que si les communautés concernées sont impliquées dans le processus qu'il est possible de mettre en place des stratégies de développement réussies à long terme.⁸

La multitude de personnes et d'institutions impliquées représente un défi particulier pour le développement régional, les façons de voir et les exigences pouvant varier fortement. Cette situation peut contribuer à ce qu'une grande partie de la population soutienne les activités et les projets correspondants. Mais elle implique aussi des exi-

gences particulières pour la mise en œuvre et le pilotage des projets. Les réseaux, les coopérations et d'autres formes de collaboration revêtent donc une grande importance dans le développement régional.⁹

Qu'entend-on par le terme « région » ?

Le développement régional et la NPR envisagent la région non pas comme une unité administrative définie par des limites territoriales, mais comme un espace d'action fonctionnel, confronté à un défi commun, et où des stratégies et des projets sont développés pour le relever. La géométrie territoriale d'une région est donc variable : suivant le défi, il peut s'agir par exemple d'une vallée, d'une partie d'un canton, mais aussi d'un territoire intercantonal ou transfrontalier.

Les actrices et les acteurs du développement régional

Comment le processus du développement régional doit-il être organisé ? Ce sont les gens qui sont au cœur de cette question. En tant qu'actrices et acteurs (parties prenantes) ils représentent en effet les intérêts de la région.

8 – Pike et al. (2016)

9 – regiosuisse (2013)

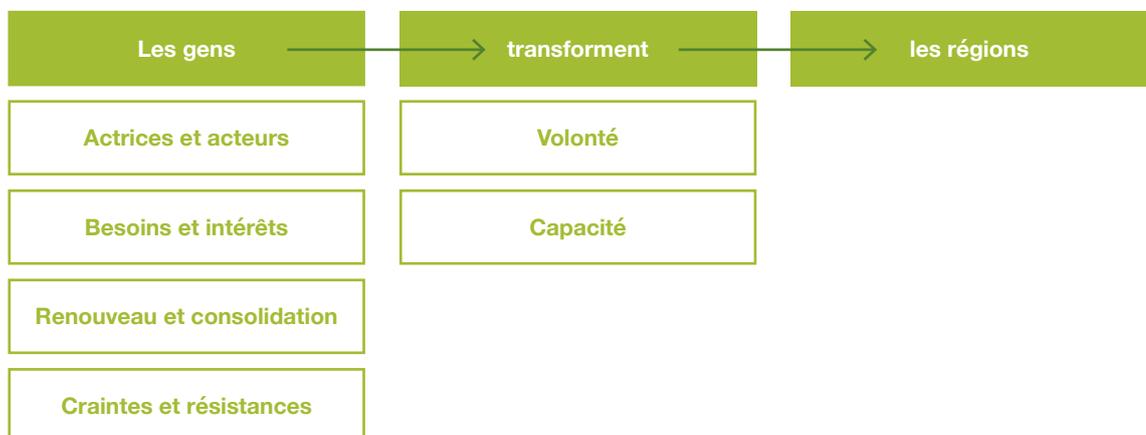


Fig. 2: Les gens transforment les régions

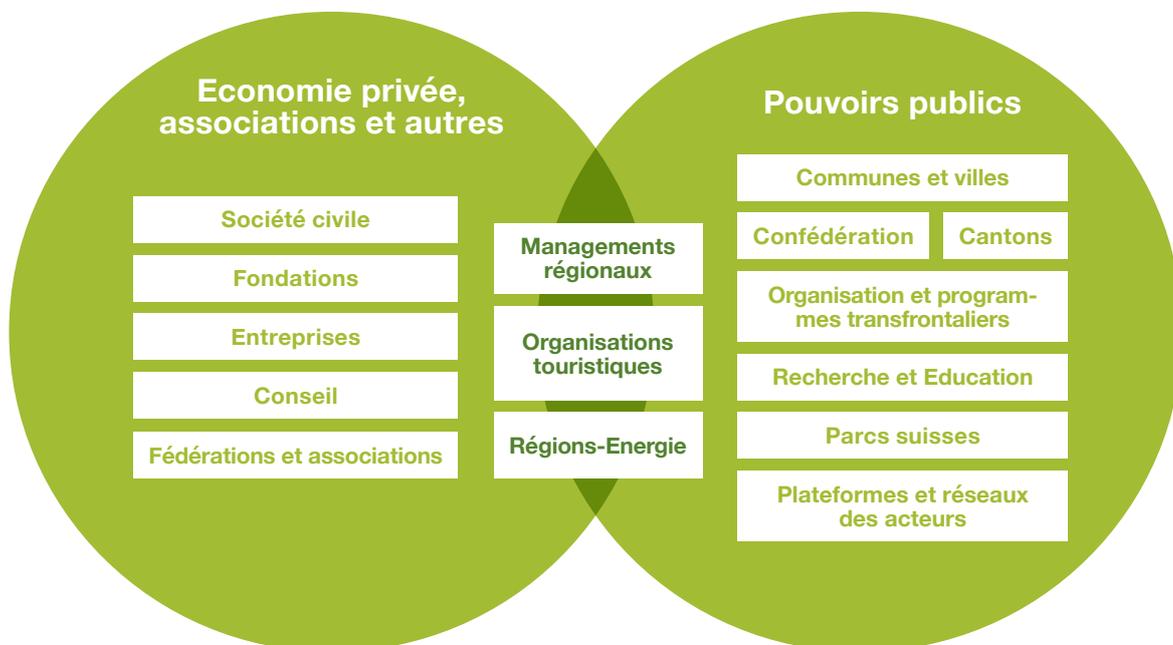


Fig. 3: Les actrices et les acteurs du développement régional

Les tâches des différentes actrices et acteurs sont les suivantes :

Acteur	Tâches
Confédération	<p>Définit le cadre politique du développement régional</p> <p>Crée des incitations par le biais d'instruments de soutien tels que la Nouvelle politique régionale (NPR), Innotour, les projets de développement régional (PDR), les mesures du plan d'action 2024+ de la politique des agglomérations (AggloPol) et de la politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne (PERM) dans le cadre du développement cohérent du territoire</p> <p>Projets-modèles pour un développement territorial durable, projets d'agglomération, Régions-Energie et Cités de l'énergie</p>
Cantons	<p>Créent des incitations par le biais de leurs propres instruments de promotion.</p> <p>Contribuent à l'utilisation du territoire par le biais de leurs propres stratégies et réglementations spatiales et thématiques (p.ex. : plan directeur, zones protégées, stratégie de développement économique, stratégie de durabilité, etc.)</p> <p>Utilisent la NPR pour le développement économique régional et définissent tous les quatre ans les priorités concernant l'utilisation des fonds de soutien, examinent et approuvent les projets NPR.</p>
Organismes de développement régional (ODR)/management régional	<p>Donnent des impulsions et apportent un soutien lors du lancement et du développement de projets et de processus régionaux</p> <p>Habilitent, inspirent et mobilisent les acteurs de la région</p> <p>Mettent en œuvre des projets régionaux</p>
Systèmes régionaux d'innovation (RIS)	<p>Favorisent la compétitivité et la capacité d'innovation des PME en proposant des offres de soutien et des services coordonnés dans les domaines de l'information, du conseil, de la mise en réseau, des infrastructures et du financement</p> <p>Regroupent d'autres offres de soutien existantes et orientent les PME vers d'autres organismes de soutien si nécessaire</p>
Organismes de gestion de la destination (OGDs)	<p>Outre les tâches classiques, prennent également en charge le développement stratégique d'une région</p> <p>Font le lien entre le développement touristique et l'aménagement de l'espace de vie, et peuvent assumer la fonction d'un ODR.</p>
Parcs suisses	<p>Préservent et entretiennent des paysages culturels et naturels de grande valeur</p> <p>Renforcent l'économie régionale et locale durable</p> <p>Promeuvent l'éducation au développement durable</p>
Région-Energie	<p>S'occupent de la collaboration intercommunale</p>
Communes et villes	<p>Soutiennent le développement et la mise en oeuvre de stratégies régionales (intercommunales)</p> <p>Soutiennent la mise en place de projets collaboratifs ou de porteurs de projets</p>

Entreprises	Sont l'épine dorsale économique et contribuent à la création de valeur et à l'identification régionales Offrent des emplois attractifs et assurent l'emploi dans la région Se développent en permanence et s'adaptent aux conditions changeantes
Associations économiques et professionnelles	Intègrent les intérêts des entreprises dans le développement régional
Conseil	Proposent différents services dans le domaine du développement régional, comme l'accompagnement de processus, la conception ou l'animation de processus participatifs ainsi que la communication
Particuliers, groupes d'intérêts ou associations (société civile)	Contribuent au développement régional par des idées et des activités Prendent contact suffisamment tôt avec les cantons ou les interlocuteurs régionaux afin de faciliter la mise en oeuvre des idées de projets
Associations thématiques et fondations	Mettent en réseau les acteurs spécifiques du développement régional Préparent les connaissances pertinentes et agissent à l'interface entre la politique et l'administration à tous les niveaux
Recherche et instituts de formation	Travaillent au développement de projets ayant un impact régional Aident les régions à acquérir des connaissances sur des thèmes clés du développement régional Contribuent à renforcer les compétences d'autres acteurs du développement régional
Porteurs des projets	Tous les acteurs susmentionnés peuvent également agir en tant que porteurs de projet

Tableau 1: Tâches des acteurs¹⁰

Informations complémentaires

→ *regiosuisse* : Les acteurs et leurs rôles

Les organismes de développement régional

Les organismes de développement régional, souvent appelés « managements régionaux », sont des organisations qui « gèrent » le développement régional durable de manière participative. Ils initient, accompagnent, soutiennent et coordonnent des processus et des projets qui favorisent le développement des régions.

La géométrie variable des régions (cf. encadré) se reflète aussi dans le rôle et l'organisation des organismes de développement régional. Leur fonction peut être remplie par différents acteurs : managements régionaux, organisations cantonales ou intercantionales, services

cantonales en charge de la NPR et d'INTERREG ou autres institutions qui s'engagent dans le domaine du développement régional.

Les organismes de développement régional constituent le plus souvent un pilier central de la mise en œuvre d'un programme de développement comme la NPR. Mais leurs tâches s'étendent souvent bien au-delà : ils fournissent en effet une contribution essentielle pour que les régions restent dynamiques, attractives et compétitives, et jouent le rôle d'interface pour différents programmes de soutien au développement régional. Pour pouvoir remplir efficacement leurs multiples tâches, les organismes de développement doivent être dotés des compétences nécessaires ainsi que de ressources humaines et financières suffisantes.

Informations complémentaires

→ *regiosuisse*: Responsable du développement régional « Management régional » dans la fiche pratique « Management régional »

¹⁰ — Remarque : la liste des tâches n'est pas exhaustive

Tâches centrales et activités possibles de l'organisme de développement

L'organisme de développement élabore des stratégies de développement pour la région, en collaboration avec les acteurs régionaux.	<p>Identification des acteurs régionaux pertinents</p> <p>Activation des acteurs régionaux (approche bottom-up)</p> <p>Analyse des besoins, des problèmes et des potentiels régionaux</p> <p>Élaboration participative d'une stratégie de développement régionale intersectorielle</p> <p>Garantie de la réalisation des projets pertinents pour la région (« acquisitions régionales »)</p>
L'organisme de développement crée un environnement qui promeut l'identité régionale et un climat positif pour des investissements respectueux de l'environnement et supportables du point de vue social.	<p>Organisation de séances d'information et de discussions</p> <p>Susciter et encourager l'initiative, l'engagement, le plaisir d'innover et la pensée entrepreneuriale</p> <p>Rendre la région visible depuis l'extérieur – pour différents groupes cibles comme le tourisme, les entreprises (marketing de la place économique), les institutions de formation, etc.</p> <p>Présentation des forces régionales et des potentiels</p>
L'organisme de développement communique des stratégies de développement régional et fait connaître son propre travail et ses projets dans la région.	<p>Activités des médias et relations publiques</p> <p>Rendre la politique régionale visible et compréhensible ; susciter l'intérêt pour la NPR</p> <p>Préparation de matériel d'information pour les initiatrices et les initiateurs de projets, l'économie, les acteurs de la politique régionale</p> <p>Présenter des « projets phares »</p>
L'organisme de développement met en réseau des acteurs.	<p>Créer et gérer des réseaux orientés vers les buts et les projets des divers espaces</p> <p>Rassembler des partenaires de projets potentiels dans le but de créer des partenariats et des coopérations adéquates</p> <p>Jouer le rôle de trait d'union entre les acteurs, les communes et le canton</p> <p>Faire du lobbying auprès des institutions pertinentes</p>
L'organisme de développement intervient entre les différents niveaux politiques et les groupes d'intérêts.	<p>Promouvoir et organiser le dialogue entre les communes et le canton</p> <p>Agir dans les espaces fonctionnels</p> <p>Soutenir/organiser les coopérations entre les communes, les régions et les centres régionaux</p>
L'organisme de développement conseille les acteurs du développement régional.	<p>Conseil préliminaire et motivation des initiatrices et des initiateurs de projets potentiels</p> <p>Conseiller les responsables de projets (soutien au développement du projet, conseil au niveau du processus et du financement)</p> <p>Répondre aux demandes de renseignements sur la politique régionale (NPR, autres politiques sectorielles)</p>
Gestion et transmission du savoir	<p>Soutien des acteurs pour accéder aux connaissances dont ils ont besoin</p> <p>Gérer les connaissances pour la « région apprenante »</p> <p>Mise en réseau / collaboration avec des organisations qui pratiquent la gestion du savoir (p. ex. regiosuisse)</p>
L'organisme de développement soutient les acteurs au niveau du lancement, de la coordination, de l'optimisation, de l'organisation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des projets (gestion de projets) et développe (là où c'est nécessaire et possible) ses propres projets dans le domaine du développement régional.	<p>Développement d'idées de projets et lancement de projets</p> <p>Accompagnement et soutien des acteurs régionaux au niveau de la mise en œuvre de projets</p> <p>Lancement d'organes responsables de projets ou de coopérations</p> <p>Coordination des initiatives existantes, éventuellement organisation de projets collaboratifs</p> <p>Garantie du succès, controlling, évaluation</p> <p>Acquisition de subventions</p>
L'organisme de développement surveille et évalue les projets existants et assume des tâches administratives en rapport avec des instances supérieures.	<p>Évaluation régulière des projets</p> <p>Rédaction de rapports selon le contrat de prestations passé avec des instances supérieures (p. ex. les cantons)</p>

Tableau 2: Tâches principales et activités possibles d'un management régional¹¹

Formes d'organisation possibles pour les organismes de développement

Délégation des tâches à un management régional dont la responsabilité est assumée p. ex. par une association de communes ou une conférence régionale

Délégation des tâches à une organisation responsable de l'ensemble du canton ou d'une région inter-cantonale ou transfrontalière

Mandat confié à une entreprise privée qui remplit la fonction d'organisme de développement

Intégration de l'organisme régional de développement dans l'administration cantonale

Délégation des tâches à un consortium de recherche et d'innovation

Champ d'action et territoire d'action

Le champ d'action des organismes de développement comprend des activités qui contribuent au développement régional. Compte tenu de la complexité du sujet et des différentes politiques sectorielles qui ont un impact sur le territoire, il est recommandé d'élaborer de manière participative une stratégie de développement régional qui soit cohérente avec la stratégie globale, notamment avec celle du canton.

Pour les organismes de développement régional, les territoires d'action sont des espaces fonctionnels. Ces derniers sont moins déterminés par les limites communales, de district, cantonales ou nationales que par le cadre dans lequel ont lieu les activités culturelles, sociales et économiques, et par les échanges étroits et les défis similaires que l'on y constate. Selon le projet envisagé, le rayon d'action change, mais aussi la composition du groupe d'acteurs impliqués.

EXEMPLE DE PRATIQUE

Organisations au service de l'économie au canton de Vaud¹²

Le canton de Vaud subventionne dix organisations régionales (Coordination du développement économique vaudois CODEV) ainsi qu'un organe de coordination cantonal spécifique. En contrepartie, les organismes régionaux doivent : 1) fournir des préavis sur tous les projets régionaux devant être financés par la NPR, 2) élaborer une stratégie régionale qui définit le cadre des projets.

Les organisations régionales soutiennent et conseillent les entreprises au niveau local et proposent des services d'information, d'orientation et de conseil dans les domaines de la promotion économique, de la création et du développement d'entreprises. Elles élaborent en outre des stratégies de développement régional et gèrent une base de données de terrains et de locaux situés sur leur territoire respectif. Elles permettent également aux entreprises de créer des synergies entre elles en organisant des rencontres et des séances de réseautage.

Vous trouverez *ici* plus d'informations sur la stratégie régionale de développement économique 2024-2028 de la région Pays d'Enhaut.

12 — voir *Vaud Economie: 10 Régions, 10 Associations au service de l'économie*

Informations complémentaires

→ *regiosuisse* : Fiche info «Stratégies régionales de développement»

4

La NPR investit dans l'économie régionale

Le développement des régions en Suisse est influencé par différentes politiques sectorielles (agricole, énergétique, des transports, régionale, touristique ou environnementale). Il existe ainsi différents programmes de soutien au développement régional, parmi lesquels la NPR. En complément de la péréquation financière nationale et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT), la NPR promeut le développement économique régional et s'appuie pour ce faire sur les potentiels existant dans les régions: alors que la RPT redistribue les fonds entre les cantons économiquement forts et les cantons plus faibles en ressources, visant ainsi à créer un équilibre, la NPR investit dans le développement économique des régions par le biais de ses projets et d'autres activités.

La NPR, un programme de soutien pour le développement régional

Gros plan

Depuis 2008, les cantons et la Confédération investissent conjointement, via le SECO, dans les espaces ruraux, les régions de montagne et les régions frontalières par le biais de la NPR, en collaboration avec des acteurs régionaux. Les idées et les projets soutenus visent à créer des espaces économiques et de vie attrayants. Les entrepreneurs doivent trouver dans toute la Suisse de bonnes conditions pour leurs investissements, et les travailleurs doivent trouver partout en Suisse des emplois d'avenir et de qualité.

Ce sont au total, entre 2008 et 2023, plus de 5 000 projets qui ont été soutenus dans le cadre de la NPR, pour un montant d'environ 900 millions de francs provenant de fonds fédéraux.¹³

La Confédération et les cantons sont responsables au niveau stratégique des grandes orientations de la NPR. La Confédération édicte les bases légales et en formule, dans un programme pluriannuel portant sur huit ans, les contenus et les priorités.¹⁴

Les cantons, représentés par leurs services NPR, élaborent, sur la base du programme pluriannuel, des programmes de mise en œuvre cantonaux ou intercantonaux sur quatre ans, idéalement en collaboration avec les organismes de développement

régional et d'autres acteurs régionaux. Ces programmes définissent les objectifs stratégiques et les mesures à prendre au niveau du canton, de la ou des régions concernées, ainsi que le cadre financier pour le soutien aux projets. Les objectifs stratégiques et les priorités de la mise en œuvre de la NPR varient donc selon les cantons et les régions. Ces objectifs déterminent si un projet peut bénéficier d'un soutien financier de la part de la NPR. L'exécution de la NPR relève de la responsabilité des cantons, qui surveillent la réalisation des programmes de mise en œuvre et qui doivent rendre compte à la Confédération des projets et des axes de développement qui ont été réalisés sur la base définie. Quant à l'évaluation scientifique de la NPR, elle relève de la compétence de la Confédération, qui surveille également la mise en œuvre du programme pluriannuel.¹⁵

Outre le soutien aux projets de la Confédération et des cantons, la NPR comprend plusieurs autres activités visant à coordonner les politiques sectorielles au niveau fédéral, par exemple en établissant un lien entre la politique des transports, la politique environnementale et la politique régionale. En outre, *regiosuisse* gère, pour le compte de la Confédération, une plateforme internet contenant des informations sur la politique régionale et organise des manifestations visant à développer les connaissances et à échanger des expériences dans ce domaine.

Les instruments de financement de la NPR

Dans le cadre de la NPR, des porteurs de projets peuvent demander un soutien financier aux cantons pour la mise en œuvre de leurs projets. Sont octroyés :

- des contributions à fonds perdu pour la préparation, la réalisation et l'évaluation d'initiatives, de programmes et de projets ;
- des prêts avec ou sans intérêts pour des projets relevant du domaine des infrastructures orientées vers la création de valeur ajoutée.

Les projets peuvent avoir une orientation aussi bien cantonale, intercantonale que transfrontalière et couvrir ainsi des espaces fonctionnels. La possibilité de soutenir un projet avec des fonds NPR dépend des principes formulés dans le programme pluriannuel de la Confédération ainsi que des objectifs et des priorités stratégiques de chaque canton.

13 — *regiosuisse* (2024)

14 — Les cantons et les groupes d'intérêt apportent leurs réflexions stratégiques lors de l'élaboration du programme pluriannuel et tiennent compte des besoins des régions en impliquant leurs organismes de développement.

15 — Sager, Huegli (2013)

La nouvelle période pluriannuelle débute avec quelques changements

La NPR est entrée en 2024 dans sa troisième période pluriannuelle de huit ans (2024-2031). Les priorités thématiques de promotion « Industrie / Innovation » et « Tourisme » sont maintenues. Et les petites infrastructures peuvent désormais bénéficier de subventions à fonds perdu sous certaines conditions. Outre l'économie locale, qui complète l'orientation vers l'exportation de la NPR, le développement durable et la numérisation sont des thèmes transversaux qui revêtent une importance particulière.

Informations complémentaires

- *regiosuisse* : Base de données Projets NPR/ INTERREG
- *regiosuisse* : Fiche info NPR
- *regiosuisse* : Contacts auprès de la Confédération, des cantons et des régions : base de données Experts

Projets transfrontaliers dans le cadre d'INTERREG

L'objectif d'INTERREG est de renforcer, par le biais de projets transfrontaliers, la cohésion économique, sociale et territoriale au sein de l'Union européenne et des pays voisins. Il s'agit de permettre en même temps un développement spatial équilibré. Pour ce faire, INTERREG soutient des projets qui favorisent la coopération transfrontalière, transnationale et interrégionale.¹⁶

Qu'est-ce qu'INTERREG ?

INTERREG offre la possibilité de réaliser des projets concrets pour le développement des régions au-delà des frontières nationales. L'Union européenne, les pays voisins, les cantons, la Confédération et des acteurs privés financent la coopération dans de nombreux domaines. La participation suisse est financée dans le cadre de la NPR. La gamme des projets soutenus est vaste. On notera ici à titre d'exemple le développement de produits touristiques communs ou encore l'élaboration de solutions spécifiques dans les domaines de la numérisation ou de l'économie circulaire.

Le soutien aux projets transfrontaliers de la NPR est principalement assuré dans le cadre d'INTERREG, un programme de coopération territoriale européenne (CTE) de l'UE. INTERREG soutient des projets dans les régions frontalières qui contribuent à une croissance intelligente, durable et inclusive, et encourage la coopération entre les régions voisines de l'UE. Cela est conforme à la stratégie Europe 2020 pour une croissance intelligente, durable et inclusive.

INTERREG comprend les trois volets suivants :

- INTERREG A : coopération entre des régions de pays différents mais ayant une frontière commune.
- INTERREG B : coopération transnationale entre des régions limitrophes à l'intérieur d'espaces géographiques plus importants.
- INTERREG C : coopération interrégionale entre des régions européennes qui n'ont aucune frontière commune, en particulier dans le cadre de INTERREG Europe, qui joue un rôle central depuis 2014

Outre INTERREG, la Suisse participe, toujours dans le cadre de la NPR, à d'autres programmes de coopération territoriale européenne, notamment :

- ESPON : un réseau de recherche pour l'observation du développement territorial européen, qui fournit des données et des analyses pour la promotion de stratégies cohérentes d'aménagement du territoire.
- URBACT : un programme d'échange d'expériences pour le développement urbain durable, qui encourage l'échange de bonnes pratiques et la coopération entre les villes.
- INTERACT : un programme-cadre visant à promouvoir l'échange d'expériences entre les programmes de coopération territoriale, qui soutient la gestion et la mise en œuvre des projets INTERREG.

Informations complémentaires

- *regiosuisse* : Coopération transfrontalière en Europe – Interreg, ESPON, URBACT: coopération à valeur ajoutée
- *regiosuisse* : Programme Europa
- *regiosuisse* : Base de données des projets NPR et INTERREG

16 – Voir *regiosuisse*: regiosuisse.ch/programme/europa

La NPR agit depuis 2008

Les multiples impacts de la NPR

Depuis 2008, la Nouvelle politique régionale (NPR) a permis de soutenir quelque 5000 projets. Depuis 2020, les start-ups et les PME ont bénéficié de plus de 10 000 coachings en innovation financés par la NPR, alors que, sur la période 2016–2023, les 540 millions de francs investis ont permis de générer des investissements à hauteur de 2,9 milliards de francs.

La NPR permet aux actrices et aux acteurs de mettre en œuvre leurs idées et leurs projets de développement économique de leur région. L'avenir des régions, en tant qu'espaces de vie et de travail attrayants, dépend des perspectives économiques. La NPR permet de se mettre en réseau, de générer et de transmettre des connaissances, et de lancer des projets innovants. Les contributions et l'efficacité de la NPR dans les différents domaines se présentent comme suit :

Domaine	Contribution	Impact
Investissements	Pour la période 2016–2023, la Confédération a accordé des subventions d'un montant d'environ 540 millions de francs suisses pour plus de 2500 projets.	La NPR permet de générer des fonds de tiers. Les investissements à hauteur de 2,9 milliards de francs, qui sont accordés par les cantons, les régions, les communes, les porteurs de projets et le secteur privé.
Régions	Depuis 2008, la NPR a soutenu environ 5000 projets.	Comme elle s'attaque de manière ciblée aux défis économiques régionaux, la NPR est fortement ancrée dans les régions et auprès des acteurs économiques.
Tourisme	Depuis 2008, la NPR a soutenu 2400 projets innovants dans le domaine du tourisme.	Grâce à des projets NPR innovants, les destinations touristiques restent compétitives et créent des emplois dans les régions de montagne et les régions périphériques.
Industrie	Depuis 2020, les start-ups et les PME ont bénéficié de plus de 10 000 coachings en innovation financés par la NPR.	Grâce à la NPR, les start-ups et les PME sont encore plus innovantes et compétitives.
Efficacité à long terme	La grande majorité des projets et activités de la NPR se poursuivent ou continuent à être développés après la phase de projet.	La NPR répond aux besoins de l'économie et crée les conditions nécessaires pour assurer le développement économique à long terme des régions.
Emplois	La priorité des projets NPR sur le développement économique des régions pose les bases de la création d'emplois.	Grâce aux projets de la NPR, les acteurs économiques peuvent créer et maintenir des emplois.
Chaînes de création de valeur	Un quart des projets NPR bénéficient à l'industrie.	La NPR contribue à la mise en réseau des entreprises et renforce les chaînes de valeur dans l'industrie.
INTERREG	Depuis 2008, 895 projets transfrontaliers ont été soutenus dans le cadre de programmes transfrontaliers avec des régions voisines situées à l'étranger (Interreg A et Interreg B).	Grâce à la NPR, il est possible de relever les défis transfrontaliers et de trouver des solutions. Cela renforce également les relations de voisinage et les liens entre la Suisse et l'UE.

Tableau 3: La NPR agit depuis 2008¹⁷

17 — Voir le site regiosuisse.ch : La Nouvelle politique régionale est efficace

Comme le montre l'illustration ci-dessous, tous les financements NPR induisent à leur tour d'autres investissements de la part des cantons et d'autres acteurs (par exemple le secteur privé).

Parts de financement de tous les projets NPR depuis 2008

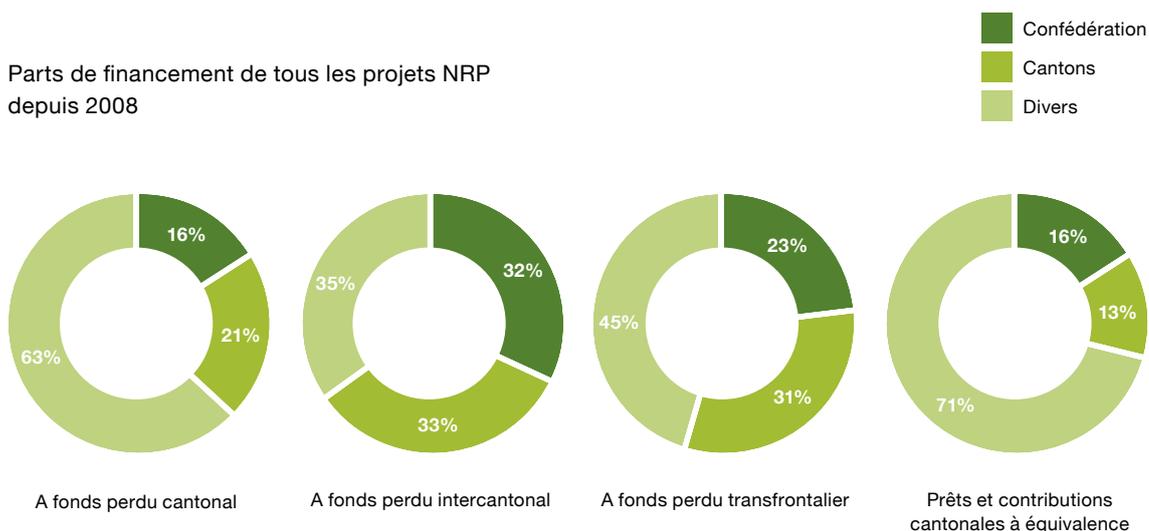


Fig. 4: Sources de financement de tous les projets NPR depuis 2008¹⁸

Tous les huit ans, une évaluation indépendante du programme de mise en œuvre de la NPR est réalisée selon les normes internationales et avec un groupe d'experts externes. La dernière évaluation du programme 2016-2023 a montré que la NPR est pertinente et efficace. Vous trouverez *ici* plus de détails sur les résultats de cette évaluation. A noter également que sont réalisées des évaluations thématiques, qui portent par exemple spécifiquement sur l'innovation ou encore la numérisation, ainsi que des analyses de l'efficacité des projets, sur la base d'une mesure constante et systématique avec des modèles spécifiques pour chaque programme NPR.

Aperçu des résultats de l'évaluation du programme NPR 2016–2023

Les cantons constatent que les objectifs ont été atteints pour les systèmes de valeur ajoutée industrielle tels que les systèmes régionaux d'innovation (RIS), mais aussi pour les programmes cantonaux et intercantonaux. On mentionnera également les projets réussis tels que les plate-

formes de commercialisation régionales ou les études de faisabilité, qui constituent des bases importantes pour des projets ultérieurs.

Selon une enquête en ligne menée auprès des responsables de la mise en œuvre de la NPR, environ 70% des projets liés à des prêts et 75% de ceux qui sont liés à des contributions fédérales à fonds perdu, ont été réalisés uniquement grâce à la NPR. Ce chiffre est globalement supérieur aux attentes et doit être considéré comme positif, d'autant plus que la NPR est un programme de soutien relativement vaste et diversifié. L'évaluation ne révèle pratiquement aucun effet négatif involontaire.

Les cantons utilisent la NPR de différentes manières pour tester de nouvelles idées, promouvoir l'innovation et renforcer les réseaux interentreprises. En raison de son organisation décentralisée, les cantons décident, dans le cadre de leurs programmes de mise en œuvre, comment ils l'utilisent – compte tenu des possibilités définies par la Confédération – pour mettre en œuvre leur stratégie de développement économique.

La NPR est importante pour les cantons et leur permet de promouvoir de manière ciblée l'in-

18 — Voir le site regiosuisse.ch : La Nouvelle politique régionale est efficace

novation dans les domaines du tourisme et de l'industrie dans le cadre de leur politique de promotion économique. Avec ses thèmes transversaux, la NPR contribue également à l'économie locale, au développement durable et à la numérisation. La grande majorité des projets sont poursuivis ou développés de manière durable, de sorte que la NPR produit ses effets sur le long terme.

Exemple d'efficacité : les espaces de coworking¹⁹

La Kreativfabrik 62 (KF62) a vu le jour en 2015. Il s'agit du premier projet d'espace de coworking soutenu par la NPR dans le canton de Lucerne. Elle offre une plateforme aux start-ups et aux entreprises, et met en place de nouvelles formes de travail dans la région. Le financement de départ est assuré par des subventions NPR, complétées par des investissements privés. La KF62 met à disposition des postes de travail, des salles de réunion, des salles de réception ainsi que des espaces pour des ateliers et des événements de réseautage. L'évaluation de l'efficacité montre que le soutien de la NPR a été décisif pour la mise en œuvre du projet, car ce type d'espaces étaient alors peu répandus dans les régions rurales²³. Malgré les difficultés rencontrées au début, le projet a pu s'établir sur le long terme. Le modèle commercial d'un espace de coworking et d'une plateforme de mise en réseau dans la campagne lucernoise a fait ses preuves et bénéficie d'une demande constante.²⁰

Exemple d'efficacité : la collaboration industrielle²¹

La collaboration innovante entre Swisca AG et la brasserie Locher a permis de développer un système de pesage dernier cri pour le dosage précis du houblon. La NPR en a soutenu l'étude de faisabilité. Le développement du prototype a été réalisé sur cette base et le produit a été lancé avec succès sur le marché.

Exemple d'efficacité Agrotourismus 5.0²²

Le projet « Agrotourismus 5.0 » vise à accroître l'importance des offres agrotouristiques dans le canton de Glaris et à augmenter la valeur ajoutée. L'intégration de ces offres sur le site web VISIT Glarnerland et leur référencement auprès de Suisse Tourisme ont permis d'en améliorer la visibilité. On y trouve de nombreuses nouvelles offres ainsi que des offres existantes qui ont fait l'objet d'une meilleure commercialisation, comme le passeport fromage, ce qui a permis d'augmenter les ventes de ce produit. La mesure de l'efficacité montre que le projet a sensiblement contribué à accroître l'attractivité de la région. L'amélioration des stratégies de marketing et la création de nouvelles offres ont renforcé le profil touristique de la région de Glaris.

Informations complémentaires

- *regiosuisse* : Evaluation du programme pluriannuel de la Nouvelle politique régionale de la Confédération 2016–2023
- *regiosuisse* : Efficacité de la NPR
- *regiosuisse* : les chiffres clés de la NPR
- *regiosuisse* : Mesure de l'efficacité des projets NPR et INTERREG

19 — regiosuisse (2023a)

20 — Luzerner Zeitung (2022)

21 — KEK-CDC und IMP-HSG (2022), S. 196

22 — regiosuisse (2023b)

Un travail orienté vers les résultats, facteur de succès

La NPR utilise les moyens de manière ciblée, efficace et efficiente. Il est donc important de penser en termes d'orientation vers les résultats dès la planification et de mesurer les résultats obtenus. Un tel processus comprend :

1. la définition des objectifs du programme et du projet
2. l'élaboration de modèles d'efficacité
3. la planification des évaluations
4. la collecte de données
5. l'analyse des données et l'utilisation des résultats.

Un travail systématique orienté vers les résultats permet de piloter un projet ou un programme en fonction de son efficacité, d'optimiser les processus, de légitimer les activités vis-à-vis de l'extérieur et de tirer des enseignements de ses propres expériences. Les modèles d'efficacité sont des outils appropriés à cette fin (cf. chap. Développer des modèles d'efficacité : mesurer et obtenir des résultats).

Dans le travail axé sur les résultats, il ne s'agit pas seulement de réaliser un produit, mais d'initier un **changement** dans la région, l'économie ou la société.



Pour concevoir un projet et/ou un instrument qui vise de tels changements, il est utile de **planifier l'impact attendu** à l'aide d'un modèle.

Fig. 5: L'orientation vers l'efficacité a besoin de modèle.

Informations complémentaires

- *regiosuisse* : l'orientation vers l'efficacité de la NPR
 - *regiosuisse* : les modèles d'efficacité
 - *regiosuisse* : le monitoring du développement économique régional
-

5

Comment réussir la coopération au niveau de la région

L'identité régionale et les ressources créent un terrain favorable au développement de projets

L'identité régionale ainsi que les ressources culturelles et naturelles d'une région sont importantes pour le développement régional, et ce, pour plusieurs raisons :

L'identité régionale :

- légitime l'activité du management régional ;
- facilite la mobilisation de partenaires pour la mise en œuvre de la stratégie de développement, car les personnes qui s'identifient à la région sont plus disposées à s'engager ;
- confère une image à la région et accroît son attractivité par rapport aux personnes de l'extérieur, aux entreprises régionales et à la population.

Les ressources culturelles et naturelles régionales²³

- peuvent, par leur mise en valeur, stimuler l'innovation et l'entrepreneuriat régional ;
- constituent une base pour le développement de produits de niche ainsi que de positionnements uniques qui reposent sur les qualités régionales ;
- ont une valeur identitaire pour la population et aident les actrices et les acteurs régionaux à légitimer et à promouvoir leurs activités ;
- marquent de leur empreinte la perception de la région par l'extérieur et ouvrent de nouvelles voies pour la commercialisation de produits et de services régionaux.

Identité régionale collective et individuelle²⁴

L'identité régionale collective équivaut à un réservoir commun de connaissances qui reflète l'histoire commune, les événements du passé et un mode de vie qui prédomine dans la région. Elle inclut les caractéristiques paysagères et architecturales, le dialecte parlé et la mentalité, les coutumes et les fêtes, les institutions et les personnalités ainsi que les innovations régionales.

L'identité régionale individuelle désigne la relation émotionnelle d'un individu avec différents aspects du réservoir de connaissances

commun. Les individus ressentent l'appartenance à un territoire donné à travers leur relation personnelle positive et font preuve de loyauté envers ce territoire.

C'est notamment lors de la phase de lancement du projet qu'il est possible d'exploiter de façon ciblée l'identité régionale et les ressources régionales existantes. Pour la NPR, les formats suivants ont fait leurs preuves :

Les rencontres et les plateformes de mise en réseau favorisent les échanges entre les acteurs régionaux et offrent la possibilité de les motiver pour un engagement régional ainsi que de développer, de discuter et de communiquer des stratégies et des projets.

Les bourses d'idées, les ateliers d'innovation, etc., permettent de mettre en valeur les divers potentiels régionaux pour le développement d'idées de projets novatrices et/ou de renforcer l'ancrage régional des projets.

Les formes de collaboration et pourquoi les réseaux sont décisifs

Dans le développement régional, le maître-mot de la clé du succès est « ensemble ». Les projets de développement régional concernent en effet des personnes très différentes et des groupes de personnes, nombreux, qui ont des points de vue et des exigences variés. Les réseaux et les coopérations jouent donc un rôle important, car ils relient ces besoins et perspectives individuels et créent une identité. Cette identité régionale est en soi – en plus de nombreuses autres caractéristiques culturelles et naturelles d'une région – une ressource régionale. Mais pourquoi la coopération est-elle judicieuse et sous quelle forme ?

Les réseaux (d'entreprises) et les coopérations, régionaux ou interrégionaux, sont un thème central du développement régional et de la NPR. Pour favoriser durablement les innovations, la création de valeur ajoutée et la compétitivité, la NPR soutient différentes formes de collaborations – entre régions et cantons, entre institutions publiques et privées, mais aussi entre différents secteurs et branches économiques. La collaboration a pour but d'exploiter des synergies, d'échanger des connaissances, de trouver des solutions communes, de découvrir de nouveaux potentiels et de compléter des compétences.

23 – regiosuisse (2016).

24 – regiosuisse (2010).

Dans une société marquée par les changements structurels et une concurrence mondiale accrue, les réseaux et les coopérations ainsi que d'autres formes de collaboration constituent des instruments importants pour atteindre une taille critique suffisante sur le marché, exploiter le potentiel de production régional, développer des innovations et mettre en place des chaînes régionales de création de valeur.²⁵ Les réseaux et les coopérations permettent notamment aux régions périphériques d'atténuer les inconvénients dus à leur situation géographique.

Les réseaux et les coopérations constituent la base de chaînes régionales de création de valeur et peuvent être le point de départ de réseaux d'affaires (businets). Ils contribuent à ce que la production ait lieu le plus possible dans la région, de la matière première au produit fini. Simultanément, les coopérations déploient souvent un effet multiplicateur – par exemple par des services associés tels que le transport ou la distribution. Enfin, les coopérations régionales respectent aussi le climat grâce à une réduction notable des transports.

Formes de collaboration

Les réseaux sont des systèmes sociaux fondés sur un intérêt de base commun. Ils se distinguent par des relations souples et non contraignantes entre les acteurs (personnes ou organisations).

Les réseaux créent des possibilités de relations qui peuvent être activées le cas échéant, par exemple pour un projet commun ou pour résoudre un problème commun.

Les coopérations consistent en des collaborations réglées ou convenues le plus souvent par contrat entre des acteurs, des organisations ou des entreprises autonomes afin d'accomplir une tâche en commun.

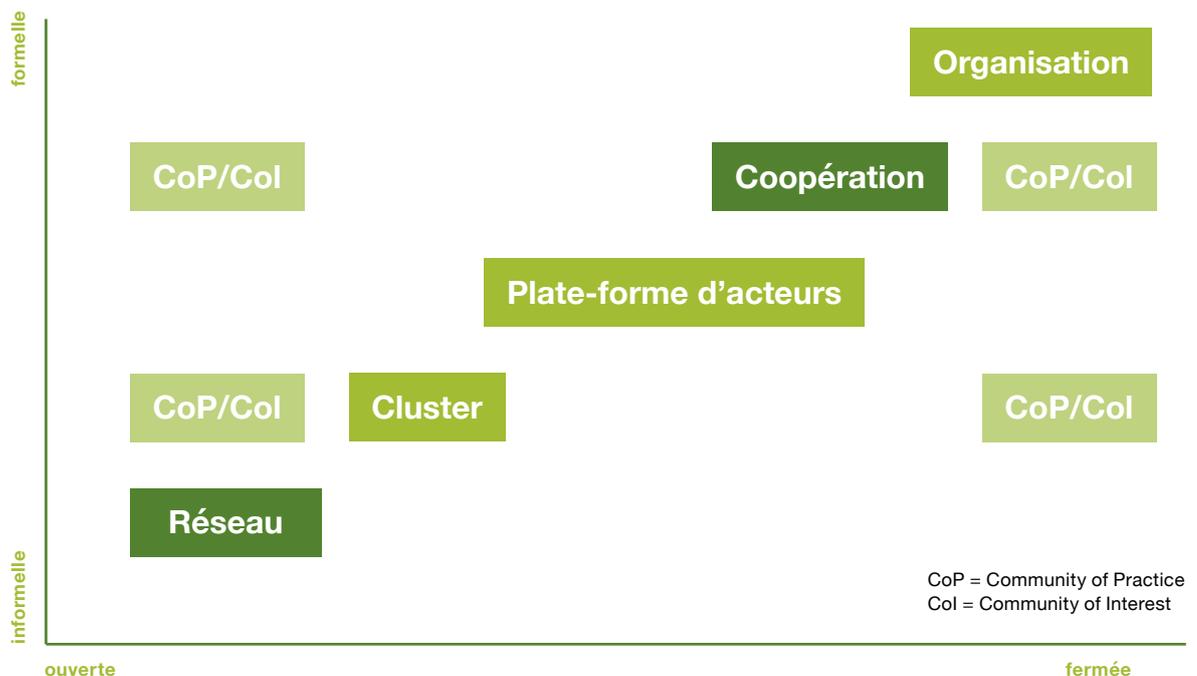


Fig. 6: Formes possibles de collaboration

25 — Hammer (2003)

Du développement du business à celui du « businet » :

La NPR exclut l'aide directe aux entreprises, à quelques exceptions près. Elle met l'accent sur la promotion d'innovations inter-entreprises et la prolongation des chaînes de création de valeur. Dans le cadre de réseaux d'affaires axés sur des thèmes ou des projets, aussi appelés « businets », il est possible de développer, de présenter et d'optimiser, au niveau interentreprises, des idées d'affaires et les processus qu'elles impliquent à l'aide de modèles d'affaires communs (des businets, justement). Cela permet aussi de développer des chaînes complexes de création de valeur qui dépassent le cadre d'action d'entreprises individuelles, sans remettre en question l'indépendance des entreprises ou des organisations participantes.

Création de réseaux et de coopérations

Il n'est pas simple de trouver les bons partenaires pour une collaboration. Les objectifs à atteindre avec la collaboration sont décisifs. Des conditions de base importantes pour une collaboration sont des intérêts ou des problèmes analogues, des sympathies personnelles, le besoin d'échanges et de transferts de savoir, etc. Les démarches suivantes sont en général nécessaires pour lancer une collaboration :

- Prendre contact, faire connaissance : au début, il s'agit d'établir des contacts et de développer une base de confiance pour la collaboration. Les lieux idéaux pour trouver des membres potentiels sont les congrès, les conférences ou les manifestations de réseautage, tels que les organisent le management régional et d'autres organismes de développement régional.
- Choisir le partenaire de coopération : avant de choisir les partenaires du réseau ou de la coopération, il faut clarifier diverses questions : l'accord est-il suffisant sur les aspects centraux ? Le partenaire éventuel est-il digne de confiance, transparent et ouvert ? Défend-il des valeurs analogues ? Où se situent ses forces et ses faiblesses ? Les rencontres personnelles sont précieuses pour y répondre.
- Formuler les objectifs et clarifier les attentes : s'il existe une volonté de collaborer chez les partenaires potentiels, il convient d'élaborer une compréhension commune du système : quels objectifs veut-on atteindre avec la collaboration ? Quelles sont les at-

tentes par rapport à la collaboration ? Où se situent les priorités ?

- Définir des processus et des contributions, créer des structures : quand on est d'accord sur les objectifs, il faut définir la forme de la collaboration : quelles contributions techniques, temporelles et financières les différents participants peuvent-ils fournir ? Quelles étapes de travail faut-il accomplir et qui en prend la responsabilité ? Des contrats formels sont-ils nécessaires ?

Facteurs de succès et défis de la mise en œuvre

- Vision commune des objectifs de la collaboration
- Structures et règles claires avec suffisamment de flexibilité pour les adaptations
- Confiance et transparence
- Aptitude à coopérer et envie de communiquer
- Echanges réguliers et gestion ciblée des connaissances
- Utilité concrète pour les participants
- Ressources humaines et financières suffisantes pour la gestion opérationnelle

Rôles possibles des organismes de développement régional

- Mettre en réseau des partenaires : avec des manifestations de réseautage telles que petits-déjeuners d'entrepreneuses et d'entrepreneurs, salons régionaux, etc., les organismes de développement régional peuvent créer des plateformes importantes pour réunir des partenaires potentiels, leur permettre de faire connaissance et d'avoir de premiers entretiens informels.
- Lancer des réseaux et des coopérations spécifiques : les organismes de développement régional peuvent si nécessaire lancer ou créer des réseaux et des coopérations, par exemple des réseaux régionaux d'entreprises.
- Animer et gérer : les organismes de développement régional peuvent gérer eux-mêmes les formes souples de collaboration telles que plateformes d'acteurs, etc. Le savoir des « insiders » de l'organisme de développement régional peut être avantageux, mais comporte aussi un risque de partialité. Dans bien des cas, il vaut la peine de faire appel à des animateurs externes. Pour les formes plus étroites de collaboration, l'organisme de développement régional n'assume la plupart du temps que la tâche de mise en réseau au début du processus.

Informations complémentaires

→ *regiosuisse* : fiche pratique « Réseaux et coopérations dans le développement régional »

Gérer les innovations de manière réfléchie

L'environnement dans lequel a lieu le développement régional change rapidement. Des solutions adaptées et innovantes (produits, procédés et structures) sont plus que jamais nécessaires. Outre les échanges de connaissances existantes, le développement de nouvelles connaissances et la propension à les expérimenter sont des moteurs importants pour accroître la création de valeur et l'emploi. Les processus d'innovation sont indispensables pour réagir de façon appropriée à de nouvelles opportunités et à de nouveaux défis – par exemple dans les domaines de la bioénergie, de l'évolution démographique et du changement climatique – et pour se mesurer à des marchés globalisés très développés.

Les régions deviennent des acteurs de plus en plus importants de la promotion de l'innovation²⁶. La NPR vise donc à renforcer les systèmes régionaux d'innovation (RIS) – pour compléter la recherche scientifique et le transfert de savoir et de technologie (TST) au niveau national (notamment CTI²⁷)²⁸.

De nombreuses entreprises innovent sans participer à la recherche et au développement scientifiques. Une étude menée en Suisse romande (RIS-WS 2008) a montré qu'environ 75% des innovations commercialisables dans les entreprises suisses provenaient des contacts avec les clients, les fournisseurs et les collaboratrices et collaborateurs. La promotion de la recherche scientifique et technologique, et du transfert de savoir et de technologie est certes importante, mais elle ne peut exploiter qu'une petite partie du potentiel régional. Les obstacles à l'innovation doivent donc souvent être surmontés sans faire appel à des partenaires scientifiques : c'est pourquoi les RIS se concentrent également sur des offres de services qui ne relèvent pas du TST classique. Les exigences des entreprises en matière d'innovation dépendent souvent du type d'entreprise :

26 – OECD (2011)

27 – Aujourd'hui InnoSuisse

28 – SECO (2012)

- **Entreprises « low to mid-tech »** : elles ont besoin d'innovations et d'améliorations dans les domaines de l'organisation, de la distribution, de la segmentation de la clientèle, du développement de l'offre, de l'orientation stratégique ou de l'évolution du low au mid-tech. Elles doivent donc être soutenues par les RIS respectivement par les fournisseurs de prestations correspondants pour identifier les partenaires adéquats.
- **Entreprises « mid to high-tech »** : les entreprises existantes qui ont un potentiel de développement, les start-ups et les nouvelles implantations jouent ici un rôle clé. La promotion doit aller au-delà du développement d'idées et de la construction de prototypes, jusqu'à l'application réussie et à l'établissement sur le marché. Les exigences principales de ces entreprises concernent les aspects du financement, de la protection des droits de propriété intellectuelle, de l'industrialisation, de la commercialisation, du développement de ressources internes ou de la mise en réseau avec d'autres partenaires économiques. Ces entreprises peuvent en général compter sur des liens suffisants avec des partenaires appropriés dans les hautes écoles et les universités.

Les RIS présupposent une masse critique d'acteurs. Le plus souvent, celle-ci ne peut être obtenue sans collaboration intercantonale. On parle dans ce contexte d'« espaces économiques fonctionnels », au sein desquels d'importantes interactions et relations opèrent sur le plan de l'innovation. On citera notamment les entreprises innovantes, les prestataires de services actifs dans les domaines de la formation et du perfectionnement, les clients et les marchés pilotes, les instances administratives d'autorisation, les instruments de financement, les sous-traitants, les fournisseurs de technologie, les partenaires R&D des hautes écoles, les prestataires de services, les réseaux et les services de soutien.

Informations complémentaires

→ *regiosuisse* : Les services cantonaux et régionaux compétents fournissent des renseignements sur la promotion de l'innovation dans le cadre de la NPR (indiquer « cantons » pour le niveau d'acteur)

La participation comme facteur de succès pour le développement régional

La participation est un facteur de succès important pour le développement de régions, de communes et de villes où il fait bon vivre et qui sont tournées vers l'avenir. Une information soutenue et transparente sur les processus de développement ou les projets prévus et en cours permet d'instaurer la confiance et l'acceptation. L'implication des différents acteurs de l'économie, de la politique et de la société civile permet d'adapter les initiatives prévues aux besoins locaux. Il est en outre possible de gagner ainsi des alliés qui contribuent à rendre l'espace de vie et d'activité économique plus attrayant.

Différents niveaux de participation

L'implication de différents groupes d'intérêt peut se faire à différents niveaux. Il convient de bien réfléchir à qui impliquer, quand, dans quel but et sous quelle forme.

La cocréation peut être considérée comme un niveau de participation supplémentaire, qui se situe quasiment au sommet de la pyramide. Les participants développent et mettent en œuvre des idées ensemble. Un coaching ciblé peut s'avérer utile afin de voir jusqu'à quel point les idées avancées sont réalisables.

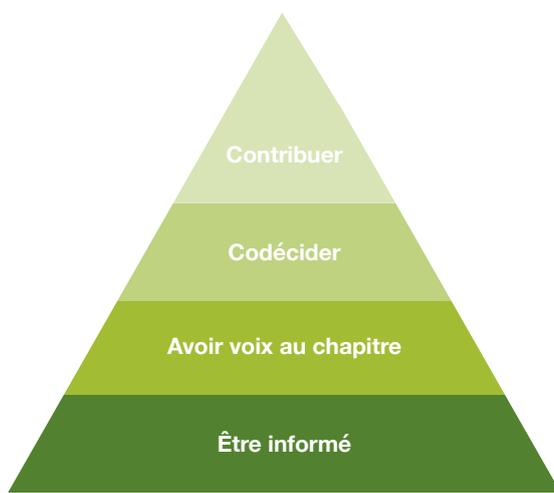


Fig. 7: Les différents niveaux de participation à un processus

Les principes de la participation

- Éviter les exercices alibi : il convient de sonder au préalable avec les décideurs concernés la marge de manœuvre, les objectifs de la participation et l'ouverture aux contributions, et de communiquer de manière transparente les possibilités et les limites de la participation. Cela permet d'éviter la frustration de toutes les parties concernées.
- Mobiliser de nouvelles têtes : la participation de personnes non seulement connues de longue date, mais aussi de nouveaux venus, offre la possibilité de réaliser des projets bien ancrés et bénéficiant d'un large soutien. Par exemple, impliquer des personnes plus jeunes nécessite la création de formats attrayants et une mobilisation qui se fait via des plateformes et des réseaux existants, lesquels seront choisis en fonction des groupes cibles.
- Intégrer les voix critiques : les voix critiques peuvent apporter une valeur ajoutée, à condition qu'elles soient formulées de manière constructive. Une telle intégration nécessite une modération minutieuse.
- Communiquer les résultats : il est utile de mettre en œuvre sans attendre les résultats concrets obtenus rapidement et de communiquer les succès tangibles. La motivation à s'impliquer à nouveau à l'avenir n'en sera que plus grande.

Informations complémentaires

- *regiosuisse* : Information et implication des milieux concernés et de la population
- *regiosuisse* : Implication de l'économie dans les projets de développement régional
- *regiosuisse* : Dossier thématique Participation numérique dans le développement régional et urbain
- *In comune* : Plateforme de l'Association des Communes Suisses promouvant la participation au niveau des communes
- *regiosuisse* : Exemple pratique : Budget participatif Lausanne et Lucerne

6

Quelques outils pratiques utiles pour la mise en œuvre

La gestion de projet professionnel-le comme facteur de succès de la mise en œuvre

Ce sont les cantons qui assument la responsabilité de la mise en œuvre opérationnelle de la NPR. Des offices NPR ont été créés à cet effet dans les cantons. Un principe important de la NPR prescrit que les régions lancent leurs propres initiatives pour améliorer leur compétitivité et augmenter la création de valeur ajoutée. La NPR prévoit donc que des organismes de développement régional qualifiés, tels que managements régionaux, organisations cantonales ou intercantionales, etc., soutiennent sa mise en œuvre à l'échelle des projets et pilotent ou « managent » le développement régional durable de manière participative.

Dans certains cantons, les managements régionaux sont les interlocuteurs principaux du canton pour la mise en œuvre de la NPR. D'autres cantons suivent une approche qui mise davantage sur de grands projets interrégionaux ; d'autres organismes de développement ou intermédiaires que les managements régionaux y jouent alors un rôle plus important.

Les cantons concluent avec les organismes de développement des contrats de prestations pour la mise en œuvre concrète de la NPR, qui définissent notamment les objectifs, les modalités et l'étendue du cofinancement par la Confédération ainsi que les règles de la collaboration. Idéalement, les contrats de prestations sont élaborés en commun.

Les organismes de développement collaborent étroitement avec les porteurs de projets – p. ex. entreprises, communes, groupes d'initiatives – qui mettent en œuvre les projets NPR. En fonction des projets, différents autres acteurs sont associés à la collaboration. Lorsque cela est nécessaire et possible, l'organisme de développement initie lui aussi des projets NPR. Certains cantons sont eux-mêmes impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle de la NPR et lancent ou accompagnent des projets. C'est surtout le cas pour les projets intercantonaux ou pour la mise en œuvre de programmes intercantonaux, qui présentent des défis particuliers en matière de coordination intercantonale ou interrégionale.

Le texte qui suit décrit pas à pas le processus de mise en œuvre à l'échelle du projet :

Lancement et développement de l'idée de projet

Le programme pluriannuel de la Confédération et les programmes cantonaux de mise en œuvre

définissent les conditions cadres – type, forme, contenu – pour le développement et la promotion des projets NPR. Les acteurs régionaux (entreprises, communes, initiatives, etc.) ou les organismes de développement régional et les cantons développent sur cette base des idées de projets spécifiques.

Ces idées de projets naissent souvent aussi indépendamment des conditions cadres et des objectifs d'un programme de promotion. Les organismes de développement et les offices cantonaux en charge de la NPR jouent donc en général le rôle d'interface non seulement pour la NPR, mais aussi pour d'autres programmes de promotion.

CONSEILS PRATIQUES

Soutenir les idées de projets novatrices par une communication et une mise en réseau actives²⁹

Les possibilités de la NPR ainsi que les stratégies et les objectifs de développement formulés dans le programme de mise en œuvre doivent être transmis activement aux régions et aux porteuses et porteurs de projet potentiels. Pour le succès de cette communication, il est important de formuler des messages clairs qui s'adressent aux branches et aux groupes cibles concernés. Il est également important d'utiliser des exemples concrets de projets. Les responsables NPR cantonaux et les organismes de développement devraient se positionner comme interfaces et partenaires de développement pour les porteurs de projet et communiquer ouvertement leurs offres de soutien pour la recherche d'idées et de partenaires ainsi que pour le lancement et la mise en œuvre de projets. Ils peuvent soutenir le développement de projets en soumettant des idées concrètes aux « bonnes » personnes et en mettant en relation des partenaires potentiels – par exemple dans le cadre d'une soirée informelle. La réalisation de manifestations doit partir des besoins, des intérêts et des attentes des personnes présentes. Il est souvent possible de collaborer avec des associations professionnelles. Les séances d'information qui montrent les possibilités non seulement de la NPR, mais aussi de la promotion économique sont également utiles.

Impliquer l'économie³⁰

Les entrepreneuses et entrepreneurs jouent un rôle central dans l'approche de la NPR orientée vers l'innovation et la valeur ajoutée. Étant donné que la NPR met l'accent sur les projets interentreprises et pré-concurrentiels, l'implication d'entreprises du secteur privé représente un défi. Voici les instruments qui ont fait leurs preuves :

29 – regiosuisse (2011); regiosuisse (2009b); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011)

30 – Ibid.

Plateformes de mise en réseau : Les visites ou présentations de projets, les manifestations de réseautage, les conférences, etc., permettent aux entreprises d'échanger leurs vues de manière informelle et aux managements régionaux de nouer des contacts et d'identifier les besoins.

Conseil économique ou intégration institutionnelle : Les entreprises siégeant au conseil orientent le management régional sur les questions économiques et peuvent ainsi faire connaître leurs avis et leurs besoins. L'intégration directe des entrepreneuses et entrepreneurs dans les organes de décision régionaux, ou leur intégration indirecte par le biais d'associations d'entreprises, de réseaux ou d'organisations faitières, est également possible et peut – suivant sa forme concrète – apporter une nette plus-value pour une NPR proche des entreprises.

Plateformes d'échanges pour les projets inter-cantonaux

Les séances régulières d'échanges et de brainstorming où se rencontrent les responsables NPR de différents cantons, ou la création d'un « fonds NPR » destiné à soutenir les projets intercantonaux, facilitent le lancement et la coordination de tels projets.³¹

Utiliser les bases de données de projets comme source d'information et d'inspiration

Les bases de données de projets informent des projets menés dans les régions et les cantons. Elles sont utiles pour développer des idées et chercher des partenaires de projet possibles.³²

regiosuisse.ch/fr/base-de-donnees-des-projets

31 – regiosuisse (2009a).

32 – regiosuisse (2009b).

Développement et dépôt du projet

Durant cette phase, les futurs porteurs et porteuses de projet – éventuellement avec d'autres acteurs régionaux – sont appelés à faire mûrir les idées de projets, à les optimiser et à trouver des partenaires appropriés ou des possibilités de coopération. Les managements régionaux, d'autres organismes de développement le cas échéant et les offices cantonaux NPR offrent leur soutien et étudient aussi les possibilités de financement autres que celles de la NPR.

Informations complémentaires

→ *regiosuisse* : *Vue d'ensemble des programmes de promotion et des aides financières importants pour les projets de développement régional*

Lors du développement d'un projet, il s'agit notamment :

- d'examiner en détail dans quelle mesure ce projet étai la stratégie de développement cantonale ou régionale et s'il remplit les conditions pour obtenir un soutien de la NPR. En principe, les seuls projets soutenus sont ceux qui répondent aux priorités de promotion et aux critères de sélection des programmes cantonaux ou intercantonaux de mise en œuvre de la NPR.
- de fournir les informations requises pour le dépôt d'un projet. Il faut utiliser à cet effet les instruments de requête des régions ou des cantons.

Le dépôt du projet se fait auprès du canton ou de l'organisme de développement, par exemple le management régional. Si le projet est déposé auprès de l'organisme de développement, c'est ce dernier qui étudie la demande et la transmet pour autorisation à l'office cantonal NPR, avec sa recommandation. C'est le territoire où le projet déploie son effet principal et non le domicile des porteurs du projet qui détermine le canton auprès duquel il faut déposer un projet NPR.

Les responsables NPR cantonaux analysent la compatibilité du projet avec le programme de mise en œuvre et la stratégie régionale de promotion. Ils déterminent s'il existe des doublons ou des possibilités de coopération.

Informations complémentaires

- *regiosuisse* : Coordonnées et sites web des organes responsables du développement régional (managements régionaux)
 - *regiosuisse* : Les priorités de la promotion des cantons dans les programmes cantonaux et supracantonaux de mise en œuvre 2024–2027
 - *regiosuisse* : Orientation vers l'efficacité: schémas NPR et autres outils
-

CONSEILS PRATIQUES

Prendre contact dès que possible avec les responsables NPR

Pendant le développement du projet, il est important de prendre contact suffisamment tôt avec les responsables cantonaux et/ou l'organisme de développement régional. Ce contact permet de clarifier dès le début si un projet remplit les conditions fondamentales pour pouvoir demander un soutien de la NPR ou s'il faut viser un autre cofinancement. Si un projet remplit les conditions, cet échange de points de vue permet d'optimiser l'idée de projet présentée, d'identifier les possibilités de coopération et les partenaires possibles et de positionner l'idée de projet dans le cadre du programme de mise en œuvre respectif. En même temps, les porteuses et porteurs de projet peuvent s'informer en détail sur le déroulement du dépôt de projet et sur les indications nécessaires.

Formuler clairement les objectifs et les effets

Si les porteuses et porteurs de projet réfléchissent suffisamment tôt aux objectifs et aux effets souhaités de leur projet, il est possible de repérer les opportunités négligées et d'optimiser ce dernier. Il est important que les bailleurs de fonds et les demandeurs se mettent d'accord sur la procédure et définissent des indicateurs mesurables qui conviendront aussi au pilotage et au contrôle de l'efficacité ultérieurs (qu'est-ce qui peut être mesuré ? Comment et avec quels moyens ?). Les objectifs formulés dans la demande de projet doivent être clairs, réalistes et mesurables. C'est seulement à ces conditions qu'ils pourront être vérifiés lors de contrôles et de rapports ultérieurs sur l'avancement du projet. Il est utile d'élaborer un modèle d'efficacité qui représente les effets souhaités et les objectifs de manière claire et compacte.

- Aide au travail orienté vers l'efficacité

Soutenir des avant-projets

Plusieurs cantons et régions soutiennent la phase initiale par un financement ou un coaching, ce qui permet aux porteuses et porteurs de projet de faire mûrir leur idée et de préparer le dépôt du projet en se fondant sur des bases solides. Les risques éventuels pour la mise en œuvre du projet peuvent en outre être identifiés et évalués de manière plus fiable.

Ne pas réinventer la roue

Le développement d'idées de projets doit intégrer les connaissances et les expériences existantes. Les offices cantonaux NPR, les organismes de développement régional, le Centre du réseau de développement régional – *regiosuisse* –, mais aussi diverses bases de données des projets de développement régional aident à identifier des projets analogues et leurs responsables.

Informations complémentaires

- *regiosuisse* : Coordonnées et sites web des responsables cantonaux de la NPR et des organismes de développement régional
-

Examen de la demande et autorisation du projet

Les responsables NPR cantonaux vérifient si le projet déposé répond aux objectifs et aux dispositions du programme de mise en œuvre ainsi qu'aux critères de durabilité, et s'il remplit les exigences posées à un projet promis au succès.

Ils examinent également qui, au niveau cantonal (administration, organisations parapubliques), doit être associé ou informé, s'assurent que le projet soit intégré dans une stratégie plus large et que les projets régionaux, cantonaux et internationaux soient coordonnés.

En règle générale, des entretiens de clarification et de conseil ont encore lieu entre le responsable NPR cantonal et les porteurs de projet potentiels ; ils intègrent parfois aussi l'organisme de développement régional ou le management régional. Un modèle d'efficacité du projet fournit une base utile pour ces entretiens.

Le canton – l'office NPR ou le Conseil d'Etat en fonction du canton concerné et de l'enveloppe financière – autorise le projet et décide à cette occasion du soutien financier qu'il lui apporte.

Informations complémentaires

→ Moyens auxiliaires pour l'évaluation de projets

CONSEIL PRATIQUE

Groupe de pilotage NPR

Un groupe de pilotage interdépartemental ou composé de représentants de l'administration et du secteur privé peut accompagner la mise en œuvre de la NPR dans le canton, étudier les demandes de projets et donner des recommandations à l'office NPR. Un tel organe facilite l'intégration et la coordination des projets.

Réalisation et contrôle de l'avancement du projet

La mise en œuvre effective d'un projet commence après son acceptation par le canton. La réalisation opérationnelle est placée sous la responsabilité des porteuses et porteurs du projet et de la direction mandatée par ceux-ci. Une importance particulière revient à une planification fiable et efficace des ressources, des finances et des délais, ainsi qu'à la communication et à la collaboration entre les porteurs du projet, l'organe de gestion opérationnelle du projet et les personnes impliquées. Il faut aussi régler et communiquer clairement les pouvoirs d'action et de décision de l'équipe de projet. Les contrôles réguliers de l'avancement du projet – p. ex. tous les trois mois avec le management régional – constituent l'épine dorsale d'un pilotage et d'une réalisation efficaces. Il faut veiller à la simplicité et à la clarté des instruments utilisés. La poursuite du contrôle de l'avancement du projet au-delà de la période de soutien proprement dite a aussi fait ses preuves.

Les organismes de développement et les offices cantonaux NPR accompagnent et soutiennent la mise en œuvre des projets.

CONSEIL PRATIQUE

Exploiter les erreurs comme des opportunités

Les erreurs et les problèmes qui surviennent au cours du projet devraient être compris comme les éléments d'un processus d'apprentissage. Ils représentent de précieuses sources d'information et peuvent être exploités comme des opportunités de changement.

Communiquer le projet

Les acteurs régionaux et le public doivent être informés du projet et son stade de réalisation. La communication constitue la clé du succès. Elle facilite par exemple l'obtention de l'appui nécessaire de la population pour un projet. Le soutien NPR doit être mentionné dans le cadre du travail de relations publiques, afin de mieux faire connaître et positionner ce programme de promotion.³³

Communiquer les résultats

Lorsque les porteuses et porteurs de projet échangent avec d'autres acteurs du développement régional les connaissances et les expériences qu'ils ont acquises lors de la mise en œuvre du projet, ces expériences alimentent le développement de nouveaux projets régionaux (cycle d'apprentissage à l'échelle des projets). L'une des possibilités d'échanges est offerte par la base de données des projets NPR et INTERREG à disposition sur le site Internet de [regiosuisse](http://regiosuisse.ch/projets), qui permet d'intégrer les « leçons apprises » dans les descriptions de projets (www.regiosuisse.ch/projets).

Communication ouverte et transparente au sein de l'équipe de projet

Une communication qui fonctionne bien entre toutes les personnes impliquées dans un projet constitue la clé du succès.

33 — [regiosuisse](http://regiosuisse.ch) (2009b).

Fin de la période de soutien

Le rapport final rédigé par les porteuses et porteurs du projet et approuvé par les responsables NPR cantonaux constitue le point final formel de la période de soutien.

La fin du projet et la communication des expériences acquises donnent des impulsions importantes en vue du développement de nouvelles idées de projets, mais provoquent aussi d'éventuelles adaptations des programmes de mise en œuvre de la NPR et d'autres stratégies de soutien cantonales (cycle d'apprentissage à l'échelle du programme).

CONSEIL PRATIQUE

Les ateliers de réflexion mis sur pied au terme des projets, que ceux-ci aient réussi ou échoué, favorisent les processus d'apprentissage dans le cadre du développement régional. Il faudrait notamment aborder les thèmes suivants :

- perception des résultats des projets par les personnes présentes ;
- réflexion sur les processus mis en œuvre et le rôle des participants ;
- facteurs de succès et difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet ;
- enseignements et recommandations pour des projets ultérieurs ;
- mode de diffusion des connaissances et des expériences acquises.

Poursuite du projet ou projet consécutif

La fin de la période de soutien ne constitue qu'exceptionnellement la fin du projet lui-même. On s'attend en principe à ce que les projets financés par des fonds NPR puissent se poursuivre, après la fin de la période de soutien, sans le soutien de la NPR (durabilité économique). Mais selon leur conception, certains projets prennent fin en même temps que le soutien de la NPR (p. ex. financement d'études de faisabilité). Il en résulte éventuellement un nouveau soutien de la NPR dans le cadre d'un projet consécutif ou un financement par le biais d'autres programmes de promotion. Parfois aussi, la NPR ne couvre qu'une phase déterminée du projet et d'autres ressources ou instruments de promotion entrent en jeu pour d'autres phases.

CONSEIL PRATIQUE

Planifier en détail la poursuite du projet après la période de soutien

Lorsqu'un projet est poursuivi, les porteuses et porteurs concernés doivent prêter attention au fait que le passage à une étape ultérieure, avec les objectifs, les tâches et les conditions financières qui lui sont propres, exige en règle générale une nouvelle structure juridique ainsi qu'un renouvellement des personnes et des structures d'organisation. Cette planification devrait être abordée de bonne heure au cours du projet.

Soutien dégressif

Lorsque le soutien des pouvoirs publics est conçu de manière à diminuer au cours du projet (dégressif), les porteuses et porteurs concernés doivent planifier et garantir de bonne heure l'autonomie économique du projet et/ou de chercher d'autres ressources de tiers.

Mesure de l'efficacité et évaluation des projets et des programmes

Un examen précoce des objectifs et des effets que visent un projet et un modèle d'efficacité lié permettent de représenter la mécanique et la logique du projet de manière compréhensible et d'optimiser ce dernier. Les porteurs de projet et les responsables de programme (managements régionaux, bureaux cantonaux NPR, etc.) doivent se mettre d'accord sur des indicateurs appropriés et mesurables. Ceux-ci facilitent le contrôle continu de l'avancement du projet et l'estimation des effets obtenus dans le cadre d'évaluations du projet et du programme. [Voir chapitre suivant « Développer des modèles d'efficacité : le succès et le mesurer »]

CONSEIL PRATIQUE

Lancer et mettre en œuvre des projets de développement régional

Comment lancer et financer un projet de développement régional ? Un projet similaire a-t-il déjà été mis en œuvre ? Quels sont les facteurs qui peuvent contribuer au succès durable d'un projet ? Nous vous montrons ici comment passer, en cinq étapes, de l'idée de projet à sa mise en œuvre. Ces étapes vous aideront à vous lancer, même si vous êtes novice en matière de développement régional.

—> Vous trouverez de plus amples informations ici. A vous de tester et de découvrir.

Développer des modèles d'efficacité : viser le succès et le mesurer

Concevoir un projet visant à apporter des changements dans une région ou dans la société est un défi et s'avère souvent compliqué. Une approche orientée vers les résultats est judicieuse dans ce contexte. Il s'agit de fournir des services concrets dans le cadre de projets de développement régional, de se mettre d'accord avec les partenaires sur les objectifs et les moyens, de mettre en œuvre le projet tout en restant focalisés sur les effets attendus et espérés. Cette manière d'opérer est donc une approche intellectuelle et comportementale. Elle est parallèlement synonyme d'instruments concrets permettant de piloter et de réfléchir en permanence à son propre projet, depuis son lancement à son évaluation et à sa pérennisation. Cette démarche simplifie la communication des résultats et des conclusions du projet et légitime ce dernier vis-à-vis des responsables politiques et des bailleurs de fonds.

Les modèles d'efficacité constituent le cadre de base pour le travail orienté vers l'efficacité³⁴.

Un modèle d'efficacité illustre de manière synthétique les effets d'un programme ou d'un projet sous la forme d'un rapport linéaire entre l'action et ce qu'elle provoque ou devrait provoquer. Les facteurs externes ne sont en général pas représentés³⁵. Un modèle d'efficacité représente des hypothèses implicites concernant les rapports probables entre les objectifs (concept), les moyens mis en œuvre (input), les prestations (output), les effets sur les groupes cibles (outcome) ainsi que les effets sur les personnes concernées et les effets à long terme dans le système (impact) (voir fig. 14). Le but est de clarifier le mandat et les attentes et de pouvoir démontrer les résultats et les effets de sa

propre activité. Un travail systématiquement orienté vers l'efficacité est non seulement utile à des fins de légitimation, mais aide aussi à apprendre, à partir de ses propres expériences, à piloter un projet ou un programme en visant l'efficacité et à optimiser les processus. Le groupe cible est dans ce contexte le groupe de personnes ou d'entreprises directement concernés par l'output. Les personnes concernées sont en revanche les personnes ou les entreprises qui doivent bénéficier des avantages ou subir les inconvénients induits par le comportement modifié des groupes cibles³⁶.

Dans un modèle d'efficacité, le cadre de référence pour les responsables de programme ou de projets se distingue de celui des décideurs politiques. La tâche de la politique est de déterminer

34 – Rieder (2010)
35 – Zewo (n.d.)

36 – Rieder (2003)

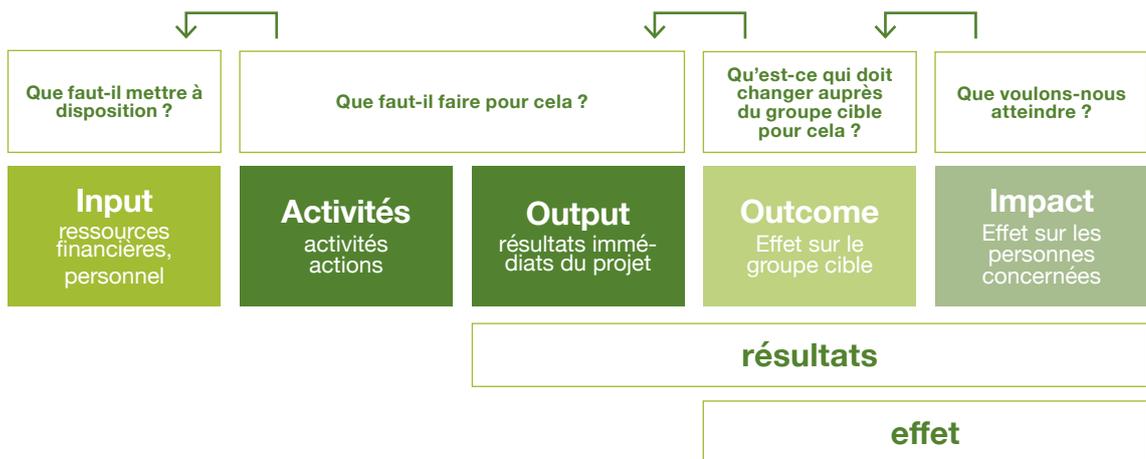


Fig. 8: Modèle d'efficacité

les objectifs supérieurs de la NPR, des programmes de mise en œuvre ou d'autres programmes de développement régional. Le niveau de l'impact a donc d'abord une dimension politique. Le travail orienté vers l'efficacité dans le cadre de référence des responsables de programmes ou de projets se limite la plupart du temps à déduire des objectifs supérieurs les éléments du concept et de l'impact pertinents pour leur programme ou projet spécifique, et à définir les éléments de l'input à l'outcome qui les concernent.

Adoption du modèle d'efficacité par les acteurs clés

Un élément central pour le suivi des résultats et des effets est l'appropriation du modèle d'effica-

cité détaillé par les acteurs clés. La réussite d'un projet dépend notamment de la mesure dans laquelle tous les participants en acceptent le concept et l'exécution et accordent leur confiance à la démarche choisie. Si ce consensus est obtenu, la discussion sur les effets du projet peut se concentrer, durant l'année, sur ses prestations (output, voir paragraphe suivant). L'appropriation du modèle d'efficacité par les acteurs principaux constitue aussi une condition pour argumenter de façon convaincante face aux élus et aux bailleurs de fonds. Elle sert enfin à clarifier le mandat et les attentes.

Les modèles d'efficacité comme bases d'évaluation

La figure 8 met en évidence le lien entre diverses

approches d'évaluation et le concept des modèles d'efficacité. L'évaluation des effets s'effectue en général au moyen de valeurs visées et d'indicateurs appropriés au niveau de l'outcome et de l'impact. La mesure de l'efficacité au niveau de l'outcome implique une meilleure sécurité causale, puisqu'il existe encore souvent – contrairement au niveau de l'impact – des relations fonctionnelles directes et évidentes entre output et outcome.

Informations complémentaires

→ *regiosuisse* : Moyens auxiliaires pour travailler avec des modèles d'efficacité

Pourquoi l'entrepreneuriat est important pour le développement régional

Les entreprises qui offrent des postes intéressants maintiennent des emplois dans la région. Elles y remplissent ainsi une fonction d'épine dorsale et constituent un important facteur identitaire – notamment dans les régions périphériques. Grâce à leur rayon d'action le plus souvent suprarégional, elles crédibilisent des arguments d'implantation pour la région et contribuent à l'établissement d'autres entreprises. Mais les entreprises jouent aussi un rôle important dans la mise au point de produits et de processus innovants, dans la qualification de la main-d'œuvre régionale, etc. L'intégration des entreprises dans les processus et les projets de développement régional est donc très importante et peut être favorisée par des mesures spécifiques :

Améliorer la communication réciproque

Seules quelques entreprises connaissent les offres et les objectifs de la NPR ou d'autres programmes de soutien. Il faut les y rendre attentives par des messages simples et des exemples de projets concrets, spécifiques aux groupes cibles. La communication a aussi pour tâche d'identifier les besoins des groupes cibles. Il faut orienter les projets de façon à ce qu'ils correspondent notamment aux entreprises intégrées dans les chaînes régionales de création de valeur ajoutée ou désireuses de s'y intégrer. Il est possible de le faire par l'intégration

thématique ou institutionnelle d'entreprises lors de la conception d'objectifs stratégiques (p. ex. dans le programme cantonal de mise en œuvre ou dans les stratégies de développement régionales).

Exploiter les réseaux pour la communication

Les réseaux de formation, les associations professionnelles et d'autres réseaux sont des interlocuteurs importants pour les entreprises et peuvent agir comme des multiplicateurs. Certaines entreprises sont déjà intégrées dans des structures professionnelles qui se composent le plus souvent de hautes écoles, de conseillères et conseillers indépendants, d'autres organisations intermédiaires (p. ex. centres de transfert des innovations) et d'autres entreprises. Les personnes impliquées dans ces structures remplissent une fonction importante de conseil et de réflexion qui soutient la mise en œuvre d'idées de projets. Il faut donc renforcer ces structures ou les créer là où elles sont nécessaires. Les échanges entre entreprises régionales sont particulièrement importants. L'organisme de développement régional peut favoriser la mise en réseau en organisant des ateliers thématiques et des manifestations de réseautage.

Éliminer les blocages et instaurer un climat de confiance

Les organismes de développement régional doivent mobiliser suffisamment de ressources pour établir le lien avec les entreprises. Le contact personnel est une base importante pour une collaboration entre l'organisme de développement régional et les entreprises. Les manifestations de réseautage, les congrès et les conférences (organisées par les organismes de développement ou par des associations professionnelles, etc.) sont des occasions idéales pour nouer des contacts et créer la confiance. Il faut en outre communiquer les tâches et les compétences des organismes de développement régional de manière transparente et compréhensible. De nombreuses entreprises ont toujours de la peine à faire le pas entre l'idée de projet et la consultation de l'organisme de développement régional.

Apporter un soutien individuel et facile d'accès

Le soutien aux entreprises doit s'adapter à leur fonctionnement. Il faut en outre mettre à leur disposition des offres aisément accessibles. Un guichet unique répond à ce besoin. Les entreprises y bénéficient de tout le soutien nécessaire : de la mise en réseau au conseil pratique en passant par la mise

en contact avec des partenaires, les informations sur les possibilités de financement et les offres de formation, etc. La bureaucratie des procédures de requête doit rester limitée et les critères de soutien devraient être formulés de façon aussi ouverte que possible. Il s'agit de répondre aux besoins individuels des entreprises : certains porteurs de projet ont besoin d'un financement initial, les entreprises établies n'ont souvent besoin que de compléter ponctuellement leurs compétences ou d'être mises en contact avec des partenaires.

Améliorer l'image du financement public

Le soutien par les pouvoirs publics a parfois mauvaise presse dans le milieu entrepreneurial. Il s'agit de combattre cette image négative en positionnant le soutien par des fonds publics comme une distinction pour des idées de projets novatrices.

Formes d'intégration ³⁷

Il existe diverses possibilités pour intégrer les entreprises dans la mise en œuvre de la NPR :

- participation directe d'entreprises en tant que porteuses ou partenaires de projets, sous forme de prestations propres, d'une contribution financière ou thématique ;
- intégration dans le cadre d'un sponsoring sans engagement quant au contenu ;
- participation indirecte par le biais d'associations d'entreprises, de centres technologiques ou de clusters agissant pour le compte d'entreprises et remplissant la fonction de porteurs de projet ;
- intégration dans les organes NPR cantonaux ou régionaux, afin d'ancrer les objectifs et les possibilités de la NPR dans l'économie et de garantir la prise en compte des besoins de l'économie régionale ;
- intégration indirecte par le biais d'associations, de réseaux d'entreprises ou d'organisations faitières.

Aide à la création d'entreprises

Ce guide présente différents outils qui permettent de renforcer l'environnement entrepreneurial dans une région. Le texte qui suit formule quelques possibilités générales, pour un organisme de développement régional, de contribuer à améliorer l'environnement entrepreneurial régional.³⁸

- promouvoir la mise en réseau, par exemple par des rencontres informelles entre entreprises de tailles différentes (y compris les « futures entreprises »), ce qui permet d'identifier les partenariats et les synergies possibles (p. ex. fournisseurs potentiels de produits) ;
- analyser les besoins et les problèmes de l'économie régionale et mettre les résultats de cette analyse à la disposition des entrepreneurs/investisseurs potentiels, qui peuvent les utiliser comme bases d'action ;
- défendre les besoins et les exigences des entreprises auprès de l'administration cantonale (lobbying) ;
- convaincre les entrepreneurs/investisseurs potentiels des avantages de la région et communiquer les atouts régionaux (p. ex. coût de la vie inférieur, potentiel en matière de loisirs) ;
- promouvoir l'entrepreneuriat dans la région signifie montrer des exemples qui marchent aux entrepreneurs potentiels. À cet effet, il est possible de faire appel aux entreprises établies comme ambassadrices.

Promouvoir l'entrepreneuriat dans la région signifie montrer des exemples qui marchent aux entrepreneurs potentiels. À cet effet, il est possible de faire appel aux entreprises établies comme ambassadrices.

Une communication active

Une communication active constitue une condition fondamentale pour le développement régional pratiqué en réseau. La communication est le pouls qui active le réseau et le maintient en vie. La communication remplit en outre diverses fonctions pour renforcer en interne le réseau et les projets qui en sont issus et les rendre visibles à l'extérieur, pour consolider leur acceptation et inclure d'autres acteurs (cf. ci-dessous). Le défi consiste à consacrer à la communication l'attention qu'elle mérite sans entamer outre mesure les ressources financières et humaines limitées. Dans de nombreux cas, une grande partie des tâches est liée, sous une forme ou une autre, à la communication.

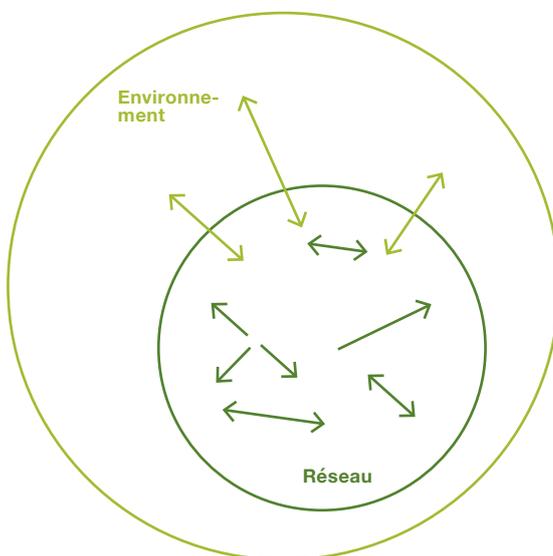
La communication se divise en deux champs d'action fondamentaux, où elle remplit des fonctions différentes et poursuit des objectifs différents.

37 — Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011)

38 — regiosuisse (2011)

Communication au sein du réseau

- La communication doit garantir que les actrices et acteurs du réseau soient au courant de ce qui se passe actuellement dans le réseau et dans son environnement (informer).
- Elle doit permettre les échanges entre les actrices et acteurs du réseau.
- Elle doit créer des possibilités d'échanges directs et de participation.
- Elle doit motiver et inciter à innover.
- Elle doit contribuer à maintenir le réseau en vie.



■ Communication avec l'environnement ■ Communication au sein du réseau

Fig. 9: Champs d'action de la communication³⁹

Communication avec l'environnement :

- la communication doit faire connaître, positionner et élargir le réseau ou le projet.
- elle doit permettre les échanges avec les actrices et acteurs d'autres régions, branches ou institutions.
- elle doit amener (importer) des idées (exemples) dans le réseau ou en exporter.
- elle doit permettre des retours d'information (feedback) pour le réseau ou le projet (p. ex. via les médias).
- elle doit rendre compréhensibles les décisions et les processus afin que les personnes concernées puissent s'intégrer dans le réseau ou le projet.

Éléments importants de la stratégie de communication

Analyser les publics cibles

Alors que le public cible interne est défini par les actrices et acteurs du réseau, les partenaires de communication peuvent être de natures très diverses : nouveaux acteurs potentiels du réseau, clients ou mandants potentiels, représentants politiques régionaux ou cantonaux, représentants de certaines branches ou encore médias. Une analyse systématique des actrices et des acteurs sert à étudier activement leurs besoins respectifs d'information et à réfléchir aux meilleurs moyens de les atteindre. Il est tout à fait possible que les partenaires du réseau aient aussi des besoins d'information très divers.

Mettre en avant les bons arguments pour les acteurs cibles

La présentation des résultats des projets régionaux et l'implication des représentants des différents acteurs (en particulier des porteurs de projets) sous forme de messages visuels ou interactifs sont des moyens d'augmenter la visibilité et l'attractivité du développement régional auprès des différents groupes d'intérêts. Il est essentiel de donner une dimension concrète au développement régional, faute de quoi il ne sera pas soutenu par les groupes cibles.

Utilisation des moyens de communication

Il s'agit dès le début de ne pas perdre de vue les charges financières et de personnel – non seulement pour la production proprement dite des moyens de communication, mais aussi pour la mise à disposition et la préparation de leur contenu. Cet aspect est souvent sous-estimé. Ce processus ne peut être externalisé que dans ces cas exceptionnels et le plus souvent au prix fort.

La communication est une tâche quotidienne pour les organismes de développement et les autres gestionnaires de réseaux. Ceux-ci utilisent donc déjà de nombreux moyens de communication. Par conséquent, les réflexions doivent porter dans un premier temps sur les moyens qu'il est éventuellement possible d'exploiter de manière optimale et plus spécifique, conformément aux objectifs généraux de communication. La question des moyens de communication supplémentaires peut être posée dans un second temps. La vue d'ensemble (ci-dessous) montre que les moyens de communication coûteux à produire mais aussi les

39 — regiosuisse (2010/2013)

relations publiques ne représentent qu'une partie du travail quotidien de communication. Ils sont souvent nécessaires comme moyens de communication de base, mais ne constituent pas toujours la partie la plus importante du travail de communication. Certains moyens de communication – p. ex. site Internet ou bulletin électronique – conviennent pour la communication tant au sein du réseau qu'avec son environnement, ce qui leur confère une double utilité.

Les partenaires du réseau, mais aussi de son environnement, travaillent également avec des moyens de communication pour lesquels ils génèrent du contenu informatif. Le fait de fournir à ces partenaires les informations appropriées en temps voulu – par exemple pour les revues professionnelles, les participations à des manifestations, etc., – permet d'exploiter avantageusement les synergies et de générer des effets multiplicateurs.

Exemples de moyens et de modes de communication

Modes de communication	Au sein du réseau	Avec l'environnement
Direct	entretiens téléphoniques, rencontres, entretiens directs rencontres périodiques (réunions d'habitues, ateliers, visites d'entreprises) manifestations d'information et de formation (internes ou avec des invités du monde politique, économique, etc.)	excursions dans la région ou dans d'autres régions manifestations d'information et de formation (internes ou avec des invités du monde politique, économique, etc.)
Electronique	site Internet médias sociaux bulletin électronique blog régional	site Internet médias sociaux bulletin électronique pour les personnes intéressées blog régional (invités)
Imprimé	fiches d'information	fiches d'information / brochures
Médias		locaux, régionaux, imprimés, électroniques

Tableau 4: Vue d'ensemble des moyens de communication

En général, les questions suivantes se posent lorsqu'il s'agit de planifier la communication :

- Que faisons-nous déjà ?
- A qui nous adressons-nous déjà ?
- Que dépensons-nous ?
- Que pouvons-nous utiliser qui existe déjà ?
- Que souhaitons-nous encore communiquer ?
- A qui voulons-nous encore nous adresser ?
- Quels moyens utiliser ?

Une grille spécifique qui énumère sur un axe, les publics cibles et sur l'autre, les thèmes à communiquer peut être utile pour planifier la communication. Les moyens de communication possibles sont inscrits dans les cases de la grille, ce qui permet d'établir des priorités. Les thèmes de la grille de communication doivent ensuite être transformés en un plan d'action où sont définis les responsabilités et les délais. Une révision annuelle permet d'identifier les lacunes de communication et de redéfinir les priorités.

Contenu	Entrepreneurs	Élus locaux	Population	Administration cantonale	Médias
Thème 1	Rencontre d'habitues	Séance d'information			
Thème 2					Communiqué de presse
Thème 3				Lettre, Invitation à une manifestation	

Tableau 5: Exemple grille de communication

7 Les thèmes clés du développement régional : qu'est-ce qui nous anime, aujourd'hui et demain ?

Numérisation

La numérisation touche presque tous les domaines de notre vie quotidienne, avec des répercussions considérables sur l'économie et la société. Cela étant, les espaces économiques ne sont pas tous touchés de la même manière par l'évolution du monde du travail : les secteurs qui sont le plus impactés par la numérisation (p. ex. les services à forte intensité de connaissances) ou qui gagnent en importance (p. ex. le secteur des TIC) sont moins présents dans les zones rurales et donc concentrés dans les zones urbaines.

La numérisation pose cinq défis majeurs aux régions (cf. figure 10) :

- existence de nouveaux canaux de distribution
- mise en réseau plus étroite des actrices et acteurs et de la production
- davantage d'automatisation
- changements sur le marché du travail
- et déterritorialisation croissante.

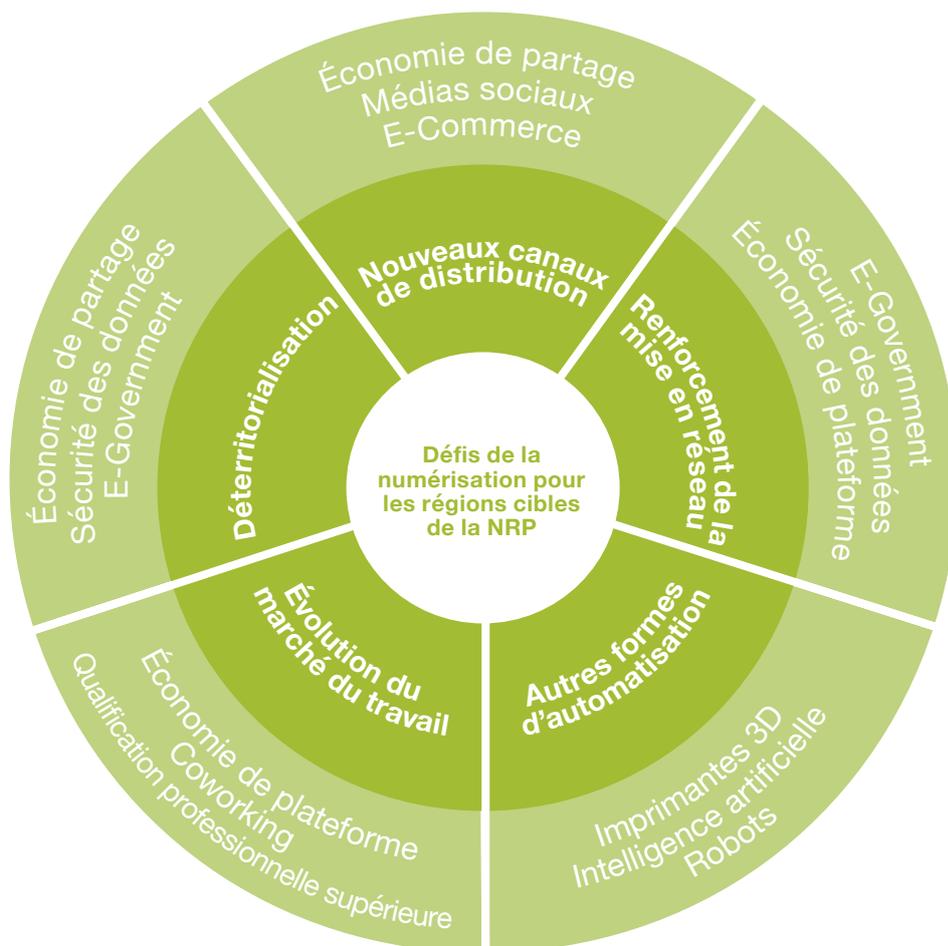


Figure 10: Défi et potentiel de la numérisation dans la politique régionale ⁴⁰

40 — Graphique créé par INFRAS (2018) sur mandat du SECO

Les répercussions de ces défis diffèrent selon les régions. Les opportunités découlent notamment de

- nouveaux canaux de distribution
- modèles commerciaux numériques
- et du renforcement des réseaux avec les centres urbains et les instituts de recherche

Grâce à la numérisation, les régions peuvent mieux exploiter les données régionales, développer de nouveaux modèles commerciaux et promouvoir la coopération au-delà des frontières régionales. Les espaces de coworking et les coopérations en particulier offrent aux régions rurales la possibilité de créer un environnement plus attrayant pour les entreprises et la main-d'œuvre.

La numérisation fait partie de la NPR, qui aide les régions à faire face aux changements structurels. Celle-ci encourage les projets qui visent à utiliser les technologies numériques et à promouvoir l'innovation. Compte tenu des changements profonds et durables qui s'opèrent dans l'économie, la numérisation devrait toutefois jouer un rôle encore plus important à l'avenir dans la NPR, afin de préparer au mieux les régions aux défis et aux opportunités de la transformation numérique.

Les champs d'action pour les régions et les villes⁴¹

Les régions et les villes peuvent participer activement au processus de transformation numérique. Voici quelques champs d'action dans lesquels les responsables du développement régional pourraient jouer un rôle important :

- promouvoir les projets de coopération dans le domaine de la numérisation
- promouvoir l'innovation
- sensibiliser et mettre en réseau
- soutenir les communes dans leur transformation numérique
- promouvoir la culture numérique des entreprises, des organisations et de la population
- analyser, utiliser et gérer les données ensemble
- concevoir des espaces multifonctionnels
- ancrer la participation numérique
- renforcer la commercialisation numérique
- renforcer les services de base grâce à la numérisation

41 – Voir site regiosuisse.ch : Défi et potentiel de la numérisation de la politique régionale

Pour être plus précis, un rapport du SECO sur la « promotion de la transformation numérique par la NPR » a analysé les projets NPR existants et les a classés dans les domaines suivants : ⁴²

- stratégies et concepts de numérisation (par exemple pour une région).
- processus de numérisation dans des domaines tels que la production, les services ou l'administration.
- nouvelles offres (par exemple dans le domaine du tourisme).
- information, communication et plateformes (par exemple le développement de cartes d'hôtes numériques ou de plateformes de communication).
- collecte et utilisation de données (par exemple à des fins touristiques).
- infrastructure technique et/ou numérique (par exemple financement de projets préliminaires pour le développement numérique ou de concepts et d'installations informatiques pour les espaces de coworking).
- mesures de qualification et de sensibilisation (sur divers sujets liés à la numérisation).
- échange de connaissances et mise en réseau des acteurs (par exemple en organisant des événements sur le thème de la numérisation).

Informations complémentaires

- *Stratégie Suisse numérique*
 - *regiosuisse : Dossier thématique Numérisation*
 - *regiosuisse : Plateforme « Numérisation et développement régional »*
 - *regiosuisse : Monitoring des régions sur le thème de la numérisation*
 - *regiosuisse : Analyse du portefeuille de projets NPR sur le thème de la transformation numérique*
 - *regiosuisse : Etude « Promotion de la transformation numérique par la Nouvelle politique régionale (NPR) »*
-

42 – INFRAS et SECO (2023)

EXEMPLE DE PROJET

Le tracé E-Bike RheinGenussRoute

La « E-Bike RheinGenussRoute » associe la numérisation au tourisme durable en mettant en valeur l'actuelle route nationale 2 de SuisseMobile (route du Rhin) grâce à des technologies intelligentes et des services numériques. En collaboration avec douze destinations touristiques de six cantons suisses et de la Principauté de Liechtenstein, de nouveaux univers de découverte sont créés le long du parcours, permettant de découvrir les grandes étapes culinaires et culturels de la région. Un élément central du projet est un guide de voyage numérique qui permet aux visiteuses et visiteurs de découvrir et de réserver facilement des offres individuelles telles que des dégustations de vin, des visites de fermes, des restaurants locaux et des possibilités d'hébergement via une plateforme numérique. Grâce à l'intégration de la technologie moderne des données géographiques, les utilisatrices et utilisateurs peuvent également planifier des itinéraires personnalisés et obtenir des informations en temps réel sur les sites touristiques et les expériences à vivre le long du parcours. La région touristique de Heidiland mise ainsi de manière ciblée sur la numérisation pour mettre en réseau les actrices et acteurs régionaux et améliorer la visibilité des produits locaux. Le projet, soutenu par la NPR, la Confédération et les cantons apporte une contribution importante à la transformation numérique dans le tourisme.

→ Pour plus d'informations sur la RheinGenussRoute

Durabilité

La politique régionale de la Confédération vise à mettre en place des instruments de promotion qui favorisent une utilisation efficace des ressources économiques, sociales et naturelles. L'objectif est d'augmenter la valeur ajoutée régionale, tout en tenant compte des principes qui régissent le développement durable.

La Confédération et les cantons soutiennent, avec la NPR, le développement économique des régions de montagne, des espaces ruraux et des régions frontalières. La dimension économique est au premier plan. Parallèlement, la NPR s'engage en faveur du développement durable dans ses trois dimensions : économique, sociale et environnementale.

Une compréhension intégrée de la durabilité⁴³

La NPR part d'une conception intégrée de la durabilité : une économie prospère, une société qui fonctionne et des ressources naturelles préservées sont interdépendantes.

Le modèle du Stockholm Resilience Centre se réfère au concept des limites planétaires et à la résilience des systèmes socio-écologiques. Il repose sur l'idée que les sociétés humaines et les écosystèmes naturels sont liés et qu'un développement durable n'est possible que si les deux dimensions sont considérées comme un système interdépendant. La figure 11 établit également un lien avec les objectifs de développement durable de l'Agenda 2030 des Nations Unies.

Importance de la durabilité pour la NPR

La NPR s'appuie sur la Stratégie pour le développement durable 2030 (SDD 2030)⁴⁴ de la Confédération, qui définit trois thèmes prioritaires :

1. consommation et production durables : promotion de l'économie circulaire et des chaînes de valeur durables.
2. climat, énergie et biodiversité : soutien aux projets visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre, promotion des énergies renouvelables et protection de la biodiversité.
3. égalité des chances et cohésion sociale : renforcer le tissu social et promouvoir l'intégration de tous les groupes de population.

43 – Voir site regiosuisse.ch : Durabilité dans la NPR.

44 – ARE (2022)

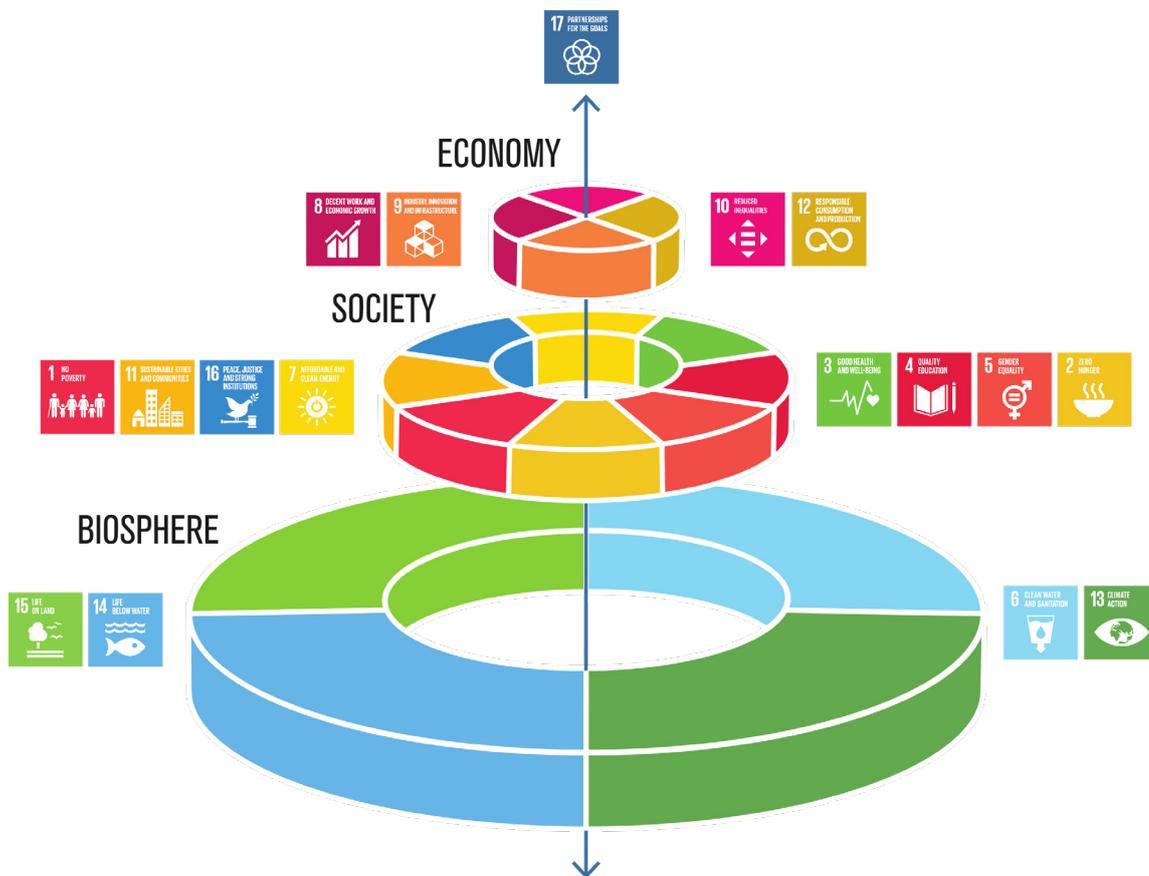


Fig. 11: Présentation regionsuisse sur la base du modèle du Stockholm Resilience Centre

La NPR contribue à ces objectifs en soutenant des projets qui favorisent le développement durable dans les régions.

Que signifie « durable » dans la NPR ?⁴⁵

Le renforcement économique des espaces ruraux, des régions de montagne et des régions frontalières reste au cœur de la NPR. L'objectif est de maintenir et de créer des emplois durables, de ne pas accroître les disparités régionales et d'assurer une occupation décentralisée du territoire. À partir de 2024, les effets sociaux et écologiques du développement régional sont toutefois davantage mis en avant et abordés de manière explicite. Les opportunités de développement durable doivent être identifiées et exploitées de manière cohérente dans les zones cibles qu'a définies la NPR. Il s'agit en même temps de réduire

les risques qui peuvent survenir, en raison de conflits d'objectifs, aux interfaces entre le développement économique et les préoccupations écologiques et sociales. Le concept, avec sa compréhension de la durabilité, est contraignant pour les programmes NPR cantonaux et intercantonaux et pour les systèmes régionaux d'innovation à partir de 2024 ; il le sera pour les projets Interreg avec participation suisse à partir de 2028.

La NPR définit comme suit la notion de durabilité: «Dans ses domaines cibles, la NPR soutient la performance économique, renforce la résistance des régions aux crises et crée des perspectives pour un développement durable. En collaboration avec les acteurs régionaux, elle encourage en même temps la solidarité sociale, contribue à la préservation des ressources naturelles et les valorise.»

45 — Voir le site regionsuisse.ch : Nouvelle politique régionale : Objectifs concrets et mesures pour un développement régional durable.

Les changements climatiques posent des défis particuliers aux régions (p. ex. menace pour le tourisme hivernal, risques naturels accrus). En se penchant suffisamment tôt sur les opportunités et les risques que représentent ces changements climatiques et en prenant les mesures appropriées, une région sera plus résiliente. Il faut donc développer des stratégies d'adaptation en sus de la protection du climat.

La durabilité est un élément central du développement régional, en particulier dans le domaine du climat et de l'énergie. Les régions sont encouragées à accroître leur efficacité énergétique et à utiliser davantage les énergies renouvelables. Les projets visant à réduire les émissions de CO₂ et à s'adapter aux conséquences des changements climatiques sont soutenus afin de garantir un développement durable à long terme. Les échanges interrégionaux jouent un rôle important dans ce contexte, car ils permettent de partager les solutions éprouvées et les innovations.

Les champs d'action pour les régions et les villes

La durabilité revêt une importance capitale dans le contexte du développement régional : elle favorise en effet une prise en compte équilibrée des aspects économiques, sociaux et écologiques. La NPR vise à accroître la valeur ajoutée régionale dans le respect de ces principes, afin de créer des régions économiquement prospères et attrayantes sur la durée. Les champs d'action où peuvent intervenir les responsables du développement régional sont les suivants :

- intégration des objectifs de durabilité dans les stratégies régionales.
- mesure et évaluation de la durabilité au moyen d'instruments tels que MONET⁴⁶ afin de suivre les progrès des développements durables.
- promotion de la coopération entre les différents acteurs afin d'exploiter les synergies et de développer des solutions durables.
- sensibilisation et éducation : informer la population et les acteurs locaux sur l'importance de la durabilité et de sa mise en œuvre dans le développement régional.
- utilisation des programmes de soutien : recours aux programmes fédéraux et autres aides financières pour soutenir les projets durables.

46 — MONET 2030 est un système d'indicateurs pour le suivi du développement durable en Suisse. Il mesure la situation actuelle et l'évolution de la Suisse en ce qui concerne les aspects sociaux, économiques et écologiques du développement durable

- adaptation aux changements climatiques : développement de stratégies visant à réduire les effets de ces changements et à s'adapter aux nouvelles conditions climatiques.
- soutien à la mobilité durable : développement et promotion de concepts de transport respectueux de l'environnement et socialement acceptables.
- renforcer la résilience : mettre en place des structures résilientes qui permettent aux régions de réagir avec souplesse aux défis économiques, sociaux et écologiques.

En travaillant activement dans ces domaines, les responsables du développement régional peuvent apporter une contribution significative au développement durable de leurs régions.

EXEMPLE DE PROJET

Soldardach Parkplatz Jakobsbad-Kronberg

L'installation solaire qui surplombe le parking du téléphérique Jakobsbad-Kornberg est le fruit d'une collaboration entre les deux sociétés Luftseilbahn Jakobsbad-Kronberg AG et St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke AG. Cette installation est considérée comme le premier parking au monde à être recouvert d'un toit pliant. Lorsque le soleil brille, les voitures sont à l'ombre et lorsqu'il vente, pleut ou neige il se referme automatiquement. Cette installation solaire produit environ 350 000 kWh d'électricité par an.

➔ Plus d'information *ici*

Informations complémentaires

- ➔ *Stratégie de la Confédération pour le développement durable*
- ➔ *regiosuisse : Dossier thématique Durabilité*
- ➔ *Concept du développement durable dans la Nouvelle politique régionale*
- ➔ *regiosuisse : Dossier thématique Durabilité, spécifiquement sur le climat et l'énergie*
- ➔ *regiosuisse : Dossier thématique Durabilité, spécifiquement sur le paysage*
- ➔ *regiosuisse : Le développement durable dans la NPR : concept pour la période de mise en œuvre à partir de 2024*

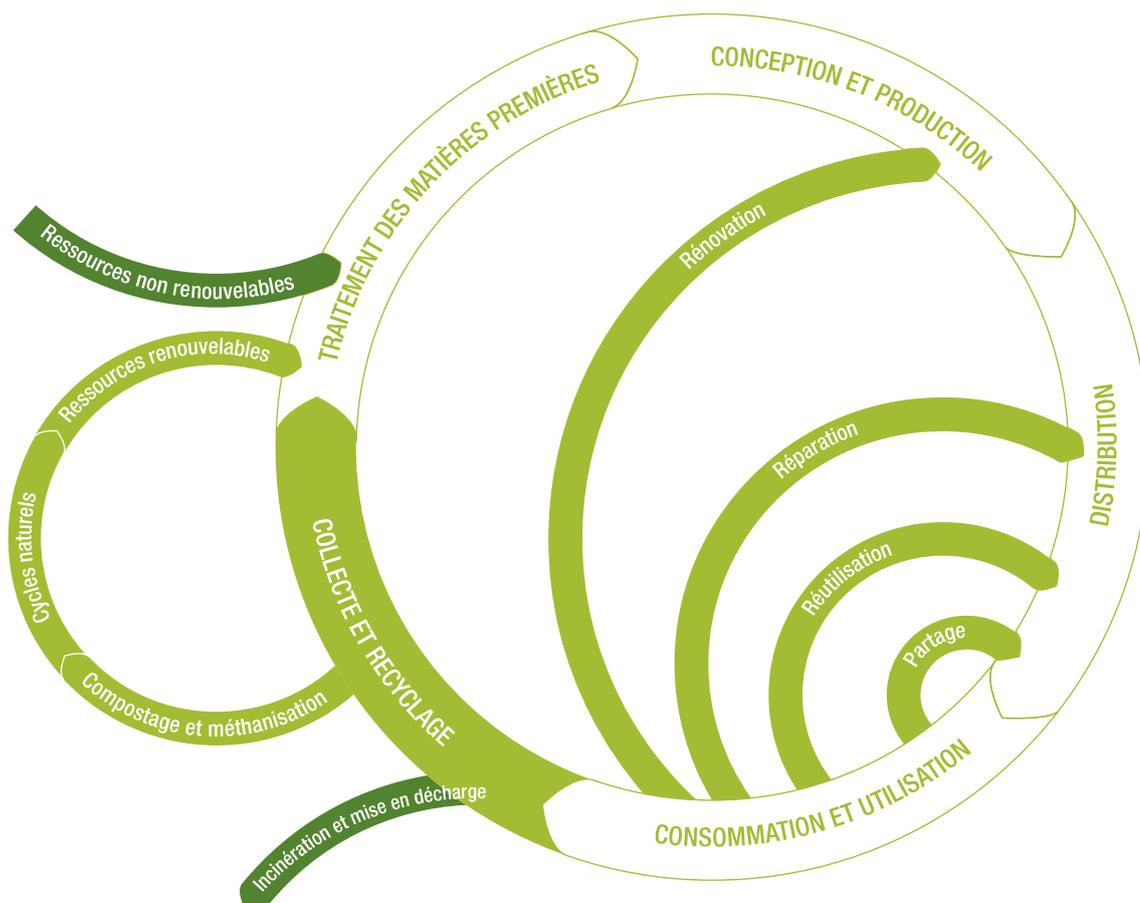


Fig. 12: Economie circulaire ⁴⁷

Economie circulaire

L'économie circulaire se concentre sur les ressources nécessaires à la production et à la consommation de biens et de services. Une telle approche est de toute première importance car la Suisse consomme plus du double des ressources que les écosystèmes peuvent fournir. Une des solutions consiste à utiliser le plus longtemps possible les produits, leurs composants ou les matériaux qu'ils contiennent, ce afin de réduire à la fois l'extraction de nouvelles ressources et la production de déchets.

Qu'est-ce que l'économie circulaire ?

L'économie circulaire est une approche globale qui prend en compte l'ensemble du cycle, de l'extraction des matières premières à la phase de recyclage, en passant par la conception, la production, la distribution et une phase d'utilisation la plus longue possible (voir figure 12). Si l'on parvient à boucler les cycles des matériaux et des produits, les matières premières peuvent être réutilisées à l'infini. Voilà qui profite à la fois à l'environnement et à l'économie régionale.

La figure 12 résume le principe de l'économie circulaire. Le cercle extérieur illustre le cycle allant de la préparation des matières premières à la consommation. Contrairement au système économique linéaire (produire - utiliser - jeter), la « vie » d'un produit ou de ses ressources se poursuit dans l'économie circulaire, même lorsqu'il n'est plus utilisé. Plus le cercle suivi est petit, plus l'impact environnemental est faible. Il est par exemple plus efficace de partager une perceuse avec son voisin (résultat : il y aura moins de perceuses « en circulation ») que de démonter les perceuses en pièces détachées et de traiter les matériaux pour qu'ils puissent être utilisés pour fabriquer un nouveau produit.

L'économie circulaire est en plein essor en Suisse, quoiqu'elle en soit encore à ses balbutiements. En effet, seuls 7 % des ressources sont réintroduites dans le cycle économique une fois leur phase d'utilisation achevée, tandis que seuls 10 % des entreprises suisses mettent en œuvre des mesures d'économie circulaire de grande envergure.⁴⁸ Outre les obstacles réglementaires, cette situation s'explique par le manque de sensibilisation, de connaissances sur les possibilités d'application et de ressources financières.

47 — OFEV (2019)

48 — Circular Economy Switzerland & Deloitte Switzerland (2023)

Le développement régional peut contribuer de manière significative à faire progresser l'économie circulaire. regiosuisse a identifié six possibilités d'action pour les régions, notamment l'information et la sensibilisation, le traitement d'un sujet lié aux ressources - par exemple l'eau ou le bois - ou le soutien aux organismes responsables du développement de projets.

Outre l'augmentation de la valeur ajoutée locale, les projets régionaux d'économie circulaire peuvent contribuer à réduire la dépendance vis-à-vis des chaînes d'approvisionnement et des flux commerciaux mondiaux et à accroître la capacité d'innovation des entreprises. L'économie circulaire implique en effet souvent des modèles commerciaux différents et nouveaux.

Champs d'action

Les possibilités d'action suivantes vous montrent comment les régions, les communes et les villes peuvent concrètement s'impliquer dans le domaine de l'économie circulaire :

- information / sensibilisation à un nouveau sujet dans le cadre des structures existantes
- coordination des marchés publics : la commune en tant que groupe cible
- relever le défi d'une matière première / d'un secteur en mettant en avant le concept de l'économie circulaire
- conception et gestion de zones d'activités dans une optique d'économie circulaire
- la région intègre l'économie circulaire dans sa stratégie, de sa propre initiative ou sur la base de directives cantonales
- soutien au développement de projets pour des initiatives de la société et de l'économie.

EXEMPLE DE PRATIQUE

Star*Terre

De nombreux exemples tirés de la base de données regiosuisse montrent qu'il est possible de réaliser des projets d'économie circulaire malgré les obstacles existants. L'un d'entre eux est Star*Terre: une organisation de réseau et de soutien dans la région du lac Léman qui rassemble des acteurs du secteur agroalimentaire. Elle apporte un soutien technique et financier au lancement et à la mise en oeuvre de leurs projets d'économie circulaire, qui ont tous pour objectif d'accroître la valeur ajoutée régionale.

→ Plus à ce propos dans l'article regioS.

Informations complémentaires

→ regiosuisse : Dossier thématique Economie circulaire

→ regiosuisse : Plateforme Economie circulaire et développement régional

Economie locale

L'économie locale joue un rôle central dans le développement régional. Cette dernière mettait traditionnellement l'accent sur l'orientation vers l'exportation afin de renforcer la compétitivité des régions. Or, cette approche est désormais complétée par la promotion de l'économie locale afin de générer également de la valeur ajoutée dans la région elle-même⁴⁹. Cela permet d'y maintenir les investissements, de créer des emplois et de générer des revenus⁵⁰. Il s'agit ici d'augmenter la résilience et l'attractivité des régions et de garantir un développement économique équilibré en Suisse, ce en encourageant de manière ciblée l'économie locale dans le cadre de la NPR et en apportant son soutien via regiosuisse.

Qu'entend-on par économie locale ?

L'économie locale englobe toutes les activités économiques menées dans une région donnée, activités auxquelles participent les entreprises locales, les producteurs, les commerçants et les consommateurs. Cette économie repose sur des chaînes de valeur courtes, dans lesquelles les biens et les services sont produits, distribués et consommés dans la région elle-même. Elle renforce ainsi la communauté, crée des emplois et favorise des structures économiques durables.

L'un des principes fondamentaux de l'économie locale est l'utilisation des ressources régionales, dont notamment les produits agricoles, le savoir-faire artisanal et les petites entreprises qui contribuent à la stabilité économique d'une région. La promotion des chaînes de valeur courtes permet de réduire les distances de transport, ce qui présente des avantages à la fois économiques et écologiques. Les coopérations entre les actrices

49 — Voir regiosuisse.ch : programme pluriannuel 2024–2031 de la NPR

50 — Voir regiosuisse.ch : développement durable

et acteurs locaux créent en outre des réseaux durables qui renforcent la résilience économique.

Les avantages de l'économie locale sont multiples. Elle crée des emplois et réduit la dépendance vis-à-vis des marchés mondiaux, ce qui rend les régions concernées plus stables face aux crises économiques. Elle favorise également la cohésion sociale, car le contact direct entre les productrices et les producteurs et les consommatrices et les consommateurs renforce la confiance et la responsabilité. Un autre aspect important est l'avantage environnemental : des distances de transport plus courtes et des méthodes de production économes en ressources réduisent les émissions de CO₂ et contribuent à la protection du climat.

L'économie locale n'en est pas moins confrontée à des défis. La concurrence avec les grandes entreprises et les plateformes en ligne rend en effet difficile pour les petites entreprises de rester compétitives. De nombreux consommateurs sont en outre sensibles aux prix et ont tendance à se tourner vers des produits moins chers qu'ils trouvent sur le marché mondial. Un autre obstacle est le manque de soutien financier et politique aux petites entreprises, qui dépendent souvent de subventions. L'économie locale offre malgré tout un grand potentiel de changement social. Elle favorise par exemple l'inclusion en offrant des emplois à des personnes issues de différents groupes sociaux. Elle contribue également à la préservation de l'identité culturelle en renforçant les produits régionaux et l'artisanat traditionnel. La prise de conscience de la nécessité d'une consommation durable augmente par ailleurs lorsque les consommateurs prennent conscience des conséquences de leurs décisions d'achat.

L'économie locale est donc bien plus qu'un simple concept économique : c'est un modèle de développement durable, de responsabilité sociale et de stabilité écologique. En soutenant délibérément les entreprises locales, les gens contribuent à la résilience économique de leur région et favorisent un avenir durable.

Champs d'action

Les possibilités d'action suivantes montrent comment les régions, les communes et les villes peuvent s'impliquer concrètement dans le domaine de l'économie locale :

- identification des défis et des atouts qui doivent être mis en avant localement, mais dans une logique régionale qui tient compte

des bassins de population qui alimentent l'économie locale

- utilisation des marchés publics pour promouvoir le recours aux prestataires de services locaux
- introduction de concepts et développement de réseaux pour mieux mettre en valeur les ressources et le savoir-faire disponibles localement
- développement d'approches participatives en vue d'impliquer les entreprises, les associations et la population, et ancrer ainsi localement les projets et les activités.

Les informations sont mises à jour régulièrement sur le site regiosuisse.ch.

Liste des abréviations

Abréviation en Allemand	Abréviation en Français	Signification
AggloPol	AggloPol	Politique des agglomérations
CCAT	CCAT	Centro di Competenze Agroalimentari Ticino
CODEV	CODEV	Coordination du développement économique vaudois
DMO	ODG	Organisation de gestion de la destination
ELR	PDER	Processus de développement de l'espace rural
ETZ	CTE	Coopération territoriale européenne
ESPON	ESPON	European observation network for territorial development and cohesion
INTERACT	INTERACT	INTERREG Animation, Cooperation, Transfer.
INTERREG	INTERREG	Programmes transfrontaliers, transnationaux et INTERREG de l'UE
NFA	PFN	Péréquation financière nationale
NRP	NPR	Nouvelle politique régionale
KoRE	DCT	Développement cohérent du territoire
	BDR	Bureau de développement régional
P-LRB	PERM	Politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne
PRE	PDR	Projet de développement régional
RIS	RIS	Systèmes régionaux d'innovation
RKCH	PTS	Projet de Territoire Suisse
SAB	SAB	Groupement suisse pour les régions de montagne
SECO	SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie
SNE	SDD	Stratégie Développement durable
URBACT	URBACT	Programme pour la coopération territoriale européenne
WTT	TST	Transfert de savoir et de technologie

Liste des figures et tableaux

Fig 1	Le développement cohérent du territoire comme modèle de réflexion et d'action	10
Fig. 2	Les gens transforment les régions	12
Fig. 3	Les actrices et les acteurs du développement régional	13
Fig. 4	Sources de financement de tous les projets NPR depuis 2008	20
Fig. 5	L'orientation vers l'efficacité a besoin de modèle.	22
Fig. 6	Formes possibles de collaboration	24
Fig. 7	Les différents niveaux de participation à un processus	27
Fig. 8	Modèle d'efficacité	33
Fig. 9	Champs d'action de la communication	36
Fig. 10	Défi et potentiel de la numérisation dans la politique régionale	38
Fig. 11	Présentation regiosuisse sur la base du modèle du Stockholm Resilience Centre	41
Fig. 12	Graphique de l'économie circulaire	43
<hr/>		
Tableau 1	Tâches des acteurs	14
Tableau 2	Tâches principales et activités possibles d'un management régional	15
Tableau 3	La NPR agit depuis 2008	19
Tableau 4	Vue d'ensemble des moyens de communication	37
Tableau 5	Exemple grille de communication	37

Bibliographie et sources

ARE (2022). Stratégie pour le développement durable 2030. <https://www.are.admin.ch/are/fr/home/developpement-durable/strategie/sdd.html> (dernière consultation le 17.01.2025)

OFEV (2019). Graphique de l'économie circulaire. <https://www.bafu.admin.ch/bafu/fr/home/themes/economie-consommation/ressourcenschonung-und-kreislaufwirtschaft/economie-circulaire.html> (dernière consultation le 17.01.2025)

Rapport du Conseil fédéral (2024). Politique des agglomérations et politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne: contribution de la Confédération au développement cohérent du territoire 2024-2031. https://www.seco.admin.ch/seco/fr/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Standortforderung/studien/bericht_kore.html (dernière consultation le 17.01.2025)

OFAG et SECO (2024). Le Tessin lauréat du « Cercle régional » 2024. Communiqué de presse. <https://www.news.admin.ch/fr/nsb?id=103041> (dernière consultation le 17.01.2025)

Circular Economy Switzerland & Deloitte Switzerland (2023). Circularity Gap Report. <https://www.circularity-gap.world/switzerland> (dernière consultation le 17.01.2025)

Crevoisier, O., Jeannerat, H., Scherer, R., Zumbusch, K. (2011). Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, Management Summary. Neuchâtel, St. Gallen, Bern : Staatsekretariat für Wirtschaft (SECO). <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/schlussbericht-nrp-und-unternehmen.pdf> (dernière consultation le 17.01.2025)

Hammer, T. (2003). Grossschutzgebiete: Instrumente nachhaltiger Entwicklung. München: oekom Verlag.

INFRAS et SECO (2023). Promotion de la transformation numérique par la NPR. <https://regiosuisse.ch/documents/foerderung-der-digitalen-transformation-die-neue-regionalpolitik-nrp> (dernière consultation le 17.01.2025)

INFRAS (2018). La numérisation et la Nouvelle politique régionale (résumé). <https://regiosuisse.ch/fr/documents/numerisation-nouvelle-politique-regionale-npr> (dernière consultation le 03.02.2025)

Jakob, E. (2024). 50 Jahre Regionalpolitik: Wettbewerbsfähige Regionen für eine starke Schweiz. Die Volkswirtschaft, 30. Mai. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2024/05/50-jahre-regionalpolitik-wettbewerbsfaehige-regionen-fuer-eine-starke-schweiz/> (dernière consultation le 17.01.2025)

KEK-CDC et IMP-HSG (2022). Unabhängige Evaluation des Mehrjahresprogramms 2016–2023 der Neuen Regionalpolitik (NRP). Evaluationsbericht mit Management Response. Bern.

Luzerner Zeitung (2022). Wechsel in der Kreativfabrik 62. <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/zentralschweiz/oberkirch-wechsel-in-der-kreativfabrik-62-ld.2303654>

OECD (2011): Regions and Innovation Policy. OECD Review of Regional Innovation, OECD Publishing.

Pike, A., Rodríguez-Pose, A., & Tomaney, J. (2016). Local and Regional Development. Routledge.

regiosuisse (2024). Monitoring regiosuisse. <https://regiosuisse.ch/fr/monitoring-des-regions/methode> (Rapport téléchargeable)

regiosuisse (2023a). Wirkungsmessung NRP- und INTERREG-Projekte 2023: «Kreativfabrik 62» <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-12/Wirkungsmessung%202023%20Kreativfabrik62.pdf> (dernière consultation le 3.02.2025)

regiosuisse (2023b). Wirkungsmessung NRP- und INTERREG-Projekte 2023: «Agrotourismus 5.0» <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2023-11/Wirkungsmessung%202023%20Agrotourismus%205.0.pdf> (dernière consultation le 3.02.2025)

regiosuisse (2016): Feuille de résultats 8 Communauté du savoir-faire (Cosf) Cantons et Régions. « L'économie des connaissances dans le développement régional » <https://regiosuisse.ch/documents/wissenoe-konomie-der-regionalentwicklung-ergebnisblatt-8-der-regiosuisse> (dernière consultation le 17.01.2025)

regiosuisse (2013) : Fiche pratique « Réseaux et coopérations dans le développement régional » <https://regiosuisse.ch/sites/default/files/2016-08/fiche-pratique-cooperations-110413.pdf> (dernière consultation le 17.01.2025)

regiosuisse (2012) : Fiche pratique « Management régional ». <https://regiosuisse.ch/documents/praxisblatt-regionalmanagement> (dernières consultations le 17.01.2025)

regiosuisse (2011) : Feuille de résultats 1 (Cosf) « NPR et économique régionale » <https://regiosuisse.ch/documents/nrp-und-wirtschaft-ergebnisblatt-der-regiosuisse-wissengemeinschaft-nrp-und-wirtschaft> (dernière consultation le 17.01.2025)

regiosuisse (2010): Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement, Kurs « Netzwerkmanagement und Kommunikation »

regiosuisse (2009a) : Feuille de résultats 4 (Cosf) « Projets supacantonaux » <https://regiosuisse.ch/documents/kantonsuebergreifende-projekte-ergebnisblatt-4-der-regiosuisse-wissengemeinschaft-nrp>

regiosuisse (2009b) : Feuille de résultats 3 (Cosf) « Communication sur la NPR- Préfinancement de projets » <https://regiosuisse.ch/documents/kommunikation-ueber-die-nrp-vorfinanzierung-ergebnisblatt-3-der-regiosuisse>

Rieder, S. (2010): Einführung in die Politikevaluation. Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement. Kurs «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen».

Rieder, S. (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) und Interface.

Sager, F., Huegli E. (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008-15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern und Büro Vatter AG. Bern: Staatssekretariat: für Wirtschaft (SECO).

SECO (2012) : « Soutien du TST régional et encouragement de l'innovation au titre de la NPR », 31 mai 2012. Berne : SECO, CDEP, regiosuisse.

Zewo (n.y.) : La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement. Guide Zewo pour projets et programmes. Zurich : ZEW.

Vous trouverez d'autres études et publications sur le thème de la NPR et du développement régional sur le site regiosuisse.ch

Impressum

Editeur

regiosuisse – Centre du réseau de développement régional

Autrices et auteurs

Sebastian Bellwald

Kristin Bonderer

Tandiwe Erlmann

Johannes Heeb

Urs Steiger

Chantal Julen

Luc Jacquet

Felix Walter

Claudia Peter

En collaboration avec

Mattia Celio, Béla Filep, Sabine Kollbrunner, David Kramer, SECO.

Rédaction

Chantal Julen

Production et conception

Merith Heinemann, Susanne Brenner, Sven Fischer

Page de titre

Sven Fischer

Version mai 2025

Mention de la source

regiosuisse (2025) : Guide pratique pour un développement régional réussi : Nouvelle politique régionale (NPR) – un manuel

Commande

Par téléchargement : <https://regiosuisse.ch/fr/documents/guide-pratique-developpement-regional-reussi>
Également disponible en allemand et en italien.

