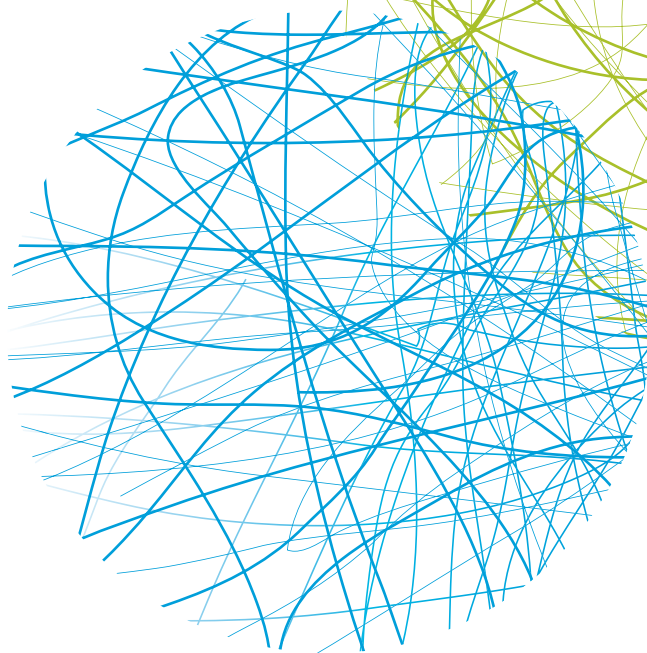


# Guide pratique pour un développement régional réussi

Expériences issues de la Nouvelle  
politique régionale (NPR)



Les gens modifient les régions



## Tables des matières

---

1	Avant-propos
2	L'essentiel en bref : facteurs de succès de la NPR et du développement régional
4	Contexte
4	Contenu, objectifs et groupes cibles

---

### **5 1 Développement régional : une vue d'ensemble**

5	1.1 Qu'est-ce que le développement régional
5	1.2 Les personnes qui font avancer les régions
6	1.3 Les personnes qui animent les régions

---

### **9 2 Nouvelle politique régionale (NPR)**

9	2.1 NPR : programme de soutien du développement régional
10	2.2 Projets transfrontaliers dans le cadre d'INTERREG

---

### **11 3 Processus de mise en œuvre et acteurs de la NPR**

11	3.1 Echelle du programme
12	3.2 Echelle du projet
15	3.3 Particularités de la mise en œuvre d'INTERREG

---

### **17 4 Boîte à outils et boîte thématique**

17	4.1 Identité régionale et ressources régionales
17	4.2 Réseaux et coopérations
19	4.3 Entrepreneuriat et développement régional
20	4.4 Le savoir comme ressource stratégique
21	4.5 Management de l'innovation
22	4.6 Communication active
24	4.7 Compétence genre
25	4.8 Soutien aux processus de changement
29	4.9 Modèles d'efficacité et modèles économiques
33	4.10 Consultation de collègues

---

### **35 5 Bibliographie et sources**

---

Commande  
Par téléchargement ou par formulaire  
de commande :  
[www.regiosuisse.ch/guide-pratique](http://www.regiosuisse.ch/guide-pratique)

Egalement disponible en allemand  
et en italien

# Avant-propos

En 2008, après d'intenses travaux préparatoires, il s'est agi pour la Nouvelle politique régionale (NPR) de maîtriser le saut entre les concepts théoriques et la mise en œuvre. Les défis étaient importants, car il s'agissait non seulement de communiquer la réorientation politique fondamentale, mais aussi et surtout de la concrétiser dans des projets. Le bilan est remarquable : plus de 1700 projets ont été lancés au cours des six premières années de la NPR. Avec ses différentes offres d'échange de savoirs et d'expériences, regiosuisse a joué un rôle clé et a fourni une contribution importante à l'avancement de la mise en œuvre de la NPR.

La somme d'expériences de la communauté des personnes impliquées dans le développement régional a énormément augmenté depuis le lancement de la NPR. Les communautés du savoir-faire regiosuisse sont des plateformes importantes pour réfléchir aux expériences pratiques en fonction de concepts théoriques et pour transmettre les résultats aux milieux intéressés. Bien des points ont pu être approfondis et complétés par des connaissances pratiques, d'autres sont maintenant dépassés et ont fait place à de nouvelles façons de voir. Le moment est donc venu de rassembler cette somme d'expériences dans le présent guide pratique et de la rendre accessible à tous les acteurs.

Les auteurs de ce guide pratique ont fait un pas important pour mettre à la disposition des groupes cibles un savoir pratique actuel dans le domaine du développement régional. Mais le contenu de ce guide doit aussi être compris comme l'œuvre commune de tous les acteurs qui participent activement au dialogue et au développement de la NPR – souvent avec un engagement extraordinaire. Ils méritent d'être remerciés pour les échanges ouverts et leur contribution au développement des régions, mais aussi au développement régional dans l'ensemble de la Suisse.

Puisse ce guide aider ses utilisateurs à relever les défis quotidiens ou leur indiquer des pistes pour développer de nouveaux savoirs.

**Martin Stokar**

Responsable du Système de connaissances Nouvelle politique régionale,  
Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)

# L'essentiel en bref : facteurs de succès de la NPR et du développement régional

Le développement régional est le résultat d'une interaction complexe entre plusieurs acteurs, mesures et conditions-cadres. Les facteurs de succès suivants aident à promouvoir un développement durable des régions.

**Organismes de développement régional qualifiés :** Ce sont des organismes de développement – managements régionaux, organisations cantonales ou intercantionales, etc. – qui pilotent le développement régional. Ils lancent, accompagnent et soutiennent des processus et des projets qui suscitent ou renforcent l'innovation, la création de valeur ajoutée et la compétitivité dans les régions rurales, frontalières et de montagne. Les organismes de développement fournissent en outre une contribution essentielle pour que les régions rurales restent dynamiques et attractives. Ils jouent le rôle d'interface pour les programmes de soutien au développement régional et sont donc au centre du processus de 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.

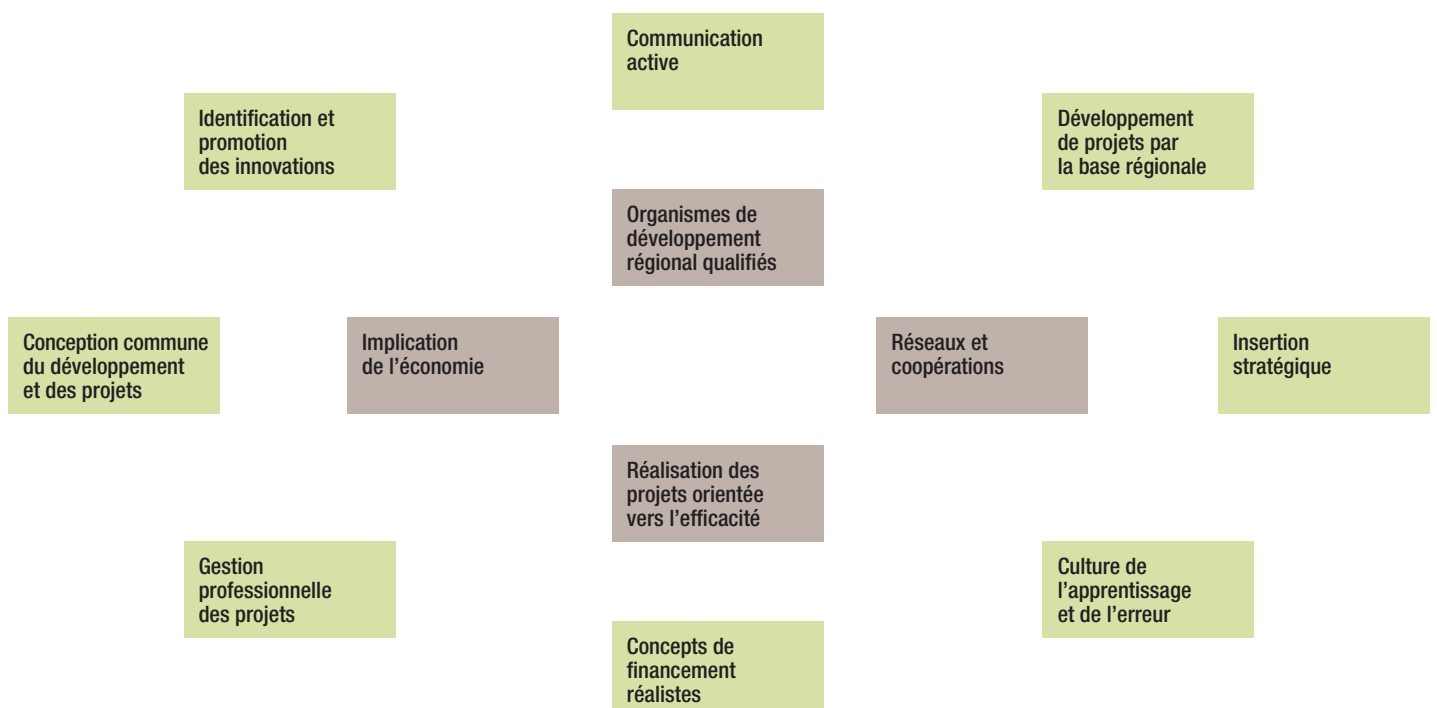
**Planification et réalisation des projets orientées vers l'efficacité :** Tous les partenaires de développement – du porteur de projet aux responsables de la mise en œuvre aux niveaux régional, cantonal, intercantonal et national – doivent pouvoir fonder leur action sur une perception commune des objectifs et des effets. Pour cela, il est utile de procéder à un examen précoce des objectifs et

des effets que vise le projet. Sur cette base, l'élaboration d'un modèle d'efficacité permet d'illustrer la mécanique et la logique du projet et de l'optimiser selon les résultats visés. Il est important que les porteurs de projet et les responsables de programme se mettent d'accord sur des indicateurs appropriés et mesurables et qu'il existe des directives claires pour la procédure d'évaluation. Ces références facilitent le contrôle continu de l'avancement du projet et l'estimation des effets obtenus dans le cadre d'évaluations du projet ou du programme.

**Réseaux et coopérations :** Dans la NPR et le développement régional, les réseaux et les coopérations jouent un rôle déterminant. Dans une société marquée par les changements structurels et une concurrence mondiale accrue, la collaboration constitue une mesure importante pour atteindre un poids suffisant sur le marché (masse critique), exploiter le potentiel de production régional, développer des innovations et mettre en place des chaînes régionales de création de valeur ajoutée. Les réseaux et les coopérations permettent notamment aux régions périphériques d'atténuer les inconvénients dus à leur situation géographique.

**Implication de l'économie :** Les entreprises qui offrent des postes intéressants contribuent à maintenir des emplois dans la région. Elles constituent l'ossature économique de leur région et contribuent beaucoup à la création régionale de valeur ajoutée et à l'identification régionale – notamment dans les régions périphériques.

Fig.1 Facteurs de succès du développement régional



Grâce à leur rayon d'action le plus souvent suprarégional, elles rendent crédibles les arguments d'implantation de 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. La participation des entreprises établies aux processus de développement régional est donc indispensable.

**Communication active :** Pour que soient lancés des projets qui appuient la stratégie de développement régionale, cantonale ou intercantonale, il faut communiquer les objectifs visés et les possibilités de soutien aux porteurs de projet potentiels. Une communication ciblée est également importante lors de la phase de mise en œuvre des projets : d'une part pour garantir des échanges réguliers d'informations au sein de l'équipe de projet, d'autre part pour informer les personnes concernées, les acteurs régionaux et le grand public sur les objectifs et les résultats attendus du projet ainsi que pour favoriser son acceptation et son soutien.

**Développement de projets par la base régionale :** Lorsque les idées de projets sont développées par la « base régionale » (entreprises, communes, initiatives, autres acteurs novateurs), il est possible d'obtenir tôt une appropriation régionale des projets de développement régional. Les organismes de développement régional tels que les managements régionaux et les cantons peuvent y contribuer en soumettant des idées concrètes aux « bonnes » personnes et en mettant en relation de potentiels participants aux projets ou aux coopérations.

**Identification et promotion des innovations :** La NPR et le développement régional ont besoin de « forces novatrices » qui soient en mesure de développer des idées de projets originales et convaincantes. Les projets innovants ouvrent des potentiels de valeur ajoutée et peuvent faire office de projets phares sur le « marché du développement régional ». Il faut identifier et encourager les personnes innovantes. Les bourses d'idées, plateformes d'échanges ou ateliers d'innovation aident les acteurs régionaux à développer des idées de projets innovantes.

**Insertion stratégique :** L'insertion d'une idée de projet dans un contexte stratégique plus large garantit que les interrelations et les synergies avec d'autres projets de développement existant dans le canton et dans les régions soient exploitées, que les projets ne se développent pas de manière isolée et que l'ancrage et l'acceptation des projets s'en trouvent améliorés. Cette insertion constitue aussi la base pour déposer avec succès une demande de soutien auprès du service de promotion.

**Conception commune du développement et des projets :** Au début d'un processus de développement ou de projet, il faut offrir aux participants la possibilité d'échanger leurs vues sur leurs motivations personnelles, leurs contributions possibles au projet, leurs attentes par rapport à la conception et aux résultats du pro-

jet ainsi que sur les ressources à leur disposition. Ces échanges génèrent une conception commune du développement et du projet, donnent une vue d'ensemble des options possibles de développement et constituent un facteur de confiance et de sécurité pour la suite du processus.

**Culture de l'apprentissage et de l'erreur :** Tout projet implique des processus d'apprentissage. On génère en continu de nouvelles connaissances qui peuvent ouvrir de nouvelles pistes d'action. Ces processus doivent être soutenus et favorisés par une gestion adéquate des connaissances. Dans cet ordre d'idées, il est également important de développer une culture active de l'erreur, qui analyse et exploite les erreurs comme une base d'optimisation rapide. Il s'agit non pas de punir celui qui commet une erreur, mais de récompenser celui qui a le mieux su en tirer parti !

**Gestion professionnelle des projets :** Des structures claires au sein des projets ainsi qu'un bon mélange des compétences techniques, sociales – notamment aptitude au travail d'équipe – et méthodologiques parmi les personnes responsables constituent des conditions fondamentales pour la réussite d'un projet. Éléments particulièrement importants : planification fiable et efficace des ressources, des finances et des délais, adoption d'un outil adéquat de suivi du projet ainsi que communication et collaboration entre les porteurs du projet, son organe de gestion opérationnelle et les personnes impliquées.

**Concepts de financement réalistes :** Les idées de projets régionales ne s'imposent souvent que lorsque, durant la phase de lancement, les prestations propres sont complétées par des contributions financières de tiers ou que les projets sont accompagnés par un coaching. Les raisons en sont le positionnement des projets le plus souvent en amont du marché et le manque initial de ressources pour en assurer un développement professionnel. S'ils sont soutenus à titre subsidiaire durant la phase de lancement, les porteurs de projet peuvent développer leur idée de projet et préparer leur demande au service de promotion, ou à d'autres organisations de financement, en se fondant sur des bases solides. Le soutien précoce permet aussi d'identifier et d'évaluer de manière plus fiable les risques possibles pour la mise en œuvre du projet. Ensuite, il faut planifier et garantir des ressources financières suffisantes pour une gestion professionnelle du projet, pour la communication interne et externe, pour le soutien des processus d'apprentissage internes ainsi que pour une continuité dans le suivi et l'évaluation du projet. Un financement solide à long terme, également après la fin de la période de soutien, doit être préparé de bonne heure.

## Contexte

Avec la Nouvelle politique régionale (NPR) entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008 en Suisse, la Confédération et les cantons soutiennent des projets innovants qui contribuent à promouvoir l'innovation, la création de valeur ajoutée et la compétitivité dans les régions de montagne, frontalières et rurales en général.

Plus de 1700<sup>1</sup> projets ont été soutenus depuis 2008 dans le cadre de la NPR par des contributions à fonds perdu ou des prêts. Lors du développement et de la mise en œuvre de ces projets, une vaste expérience s'est accumulée en matière d'organisation des processus, de facteurs de succès et de défis. Elle revêtira une grande importance pour les futurs projets NPR, INTERREG, mais aussi de développement régional en général.

Le présent guide pratique rassemble ce précieux fonds de connaissances. Les sources utilisées incluent les résultats et les publications de la gestion du savoir regiosuisse, où ont afflué les expériences et les connaissances de nombreux acteurs du développement régional, ainsi que différentes publications rédigées sur ce thème au cours des années passées.

## Contenu, objectifs et groupes cibles

Ce guide pratique résume les principaux facteurs de succès du développement régional et fournit une vue d'ensemble de la thématique du développement régional (chapitre 1) et de la NPR en tant que programme de promotion du développement régional axé sur la croissance (chapitre 2). Il présente les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de projets de développement régional et NPR et traite en détail les différentes phases du processus – de l'idée à l'achèvement d'un projet (chapitre 3). Il se concentre sur la NPR. Mais son contenu et ses recommandations sont également utiles pour les projets de développement régional en général. Une boîte à outils thématique approfondit enfin certains thèmes particulièrement importants pour la NPR et le développement régional, et décrit une sélection d'instruments et de méthodes qui facilitent une mise en œuvre réussie des projets (chapitre 4). Des renvois à des informations et à des instruments complémentaires sont utiles pour la mise en œuvre concrète et pour l'approfondissement de certains thèmes.

Ce guide pratique rend les connaissances et les expériences existantes accessibles à un large cercle de personnes intéressées. Il constitue un auxiliaire proche de la pratique pour tous ceux qui lancent, planifient, mettent en œuvre ou accompagnent des projets NPR, INTERREG ou de développement régional. Il s'adresse donc aux initiateurs et aux porteurs de projet, aux organismes de développement régional (tels que managements régionaux), aux responsables NPR et INTERREG cantonaux, aux responsables d'autres programmes de développement régional ainsi qu'à d'autres personnes qui s'engagent dans le domaine du développement régional.

<sup>1</sup> Etat au 31.12.2013.

# 1 Développement régional : une vue d'ensemble

## 1.1 Qu'est-ce que le développement régional ?

Le but prioritaire du développement régional est d'améliorer la qualité de vie et de localisation dans les régions et d'y garantir un développement durable. Pour atteindre cet objectif, il s'agit de développer et de soutenir des stratégies et les idées qui en découlent.

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 qui souffrent le plus souvent de faiblesses structurelles. 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 de la localisation<sup>2</sup>.

► **Inspiration et exemples de projets** de développement régional : base de données des projets NPR et INTERREG et autres bases de données contenant des exemples de projets de développement régional :

[www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Projets

► **Vue d'ensemble des aides financières et des programmes de soutien** importants pour les projets de développement régional : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Projets → Aides financières

## 1.2 Les personnes qui font avancer les régions

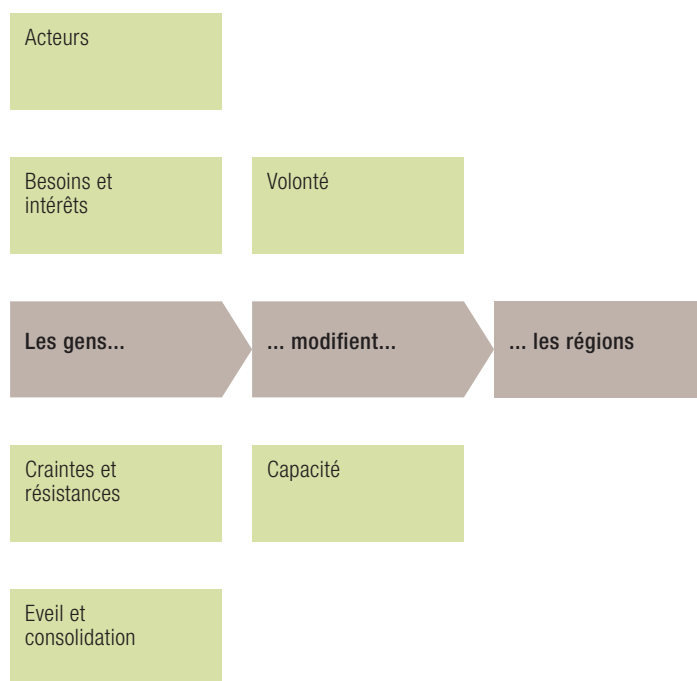
Qui dit développement régional dit changement. Ce sont les personnes et non les programmes et les projets qui le rendent possible. Les personnes sont donc au centre de l'organisation du processus de développement régional. Elles représentent des intérêts en tant qu'acteurs (parties prenantes) et ont 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).

Lorsque les personnes ne sont pas placées au centre du développement régional, accompagnées dans le processus de changement régional ou qualifiées pour ce processus, même la meilleure logique de programme et de projet reste sans effet<sup>3</sup>. [→ chap. 4.8]

<sup>2</sup> regiosuisse (2011a).

<sup>3</sup> Osterhold (2002).

Fig. 2 Les gens modifient les régions



### Défis qui caractérisent le développement régional

- stimuler les acteurs régionaux à modifier leurs habitudes et favoriser leur qualification ;
- lancer et soutenir des idées de projets ;
- instaurer la confiance entre les participants et chez les personnes concernées ;
- créer des coopérations et des réseaux régionaux ;
- empêcher le « brain drain » et favoriser le « brain gain » ;
- garantir le transfert de savoir et de technologie vers la région et à l'intérieur de la région ;
- admettre et développer les options à valeur ajoutée et les innovations ;
- dépasser les approches sectorielles et les perceptions différentes ;
- considérer les projets qui ont échoué comme un processus d'apprentissage et une opportunité pour le développement futur ;
- mettre à disposition des infrastructures et des offres qui favorisent la création de valeur ajoutée ;
- garantir la durabilité des projets de développement régional ;
- assurer le financement des projets de développement régional.

La multitude de personnes et d'institutions impliquées représente un défi particulier pour le développement régional. Le plus souvent, de nombreux acteurs participent aux projets de développement régional, avec des façons de voir et des exigences différentes. 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 exigences 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<sup>4</sup>. [→ chap. 4.2]

La figure ci-dessous donne une vue d'ensemble des différents acteurs qui peuvent être impliqués dans des projets de développement régional. Elle ne représente pas les nombreuses relations qui peuvent exister entre les différents acteurs.

### Région : une définition

Le développement régional et la NPR envisagent la région non pas comme une unité administrative définie par des limites territoriales, mais comme un territoire d'action, 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.

## 1.3 Les personnes qui animent les régions<sup>5</sup>

### Les organismes de développement des régions

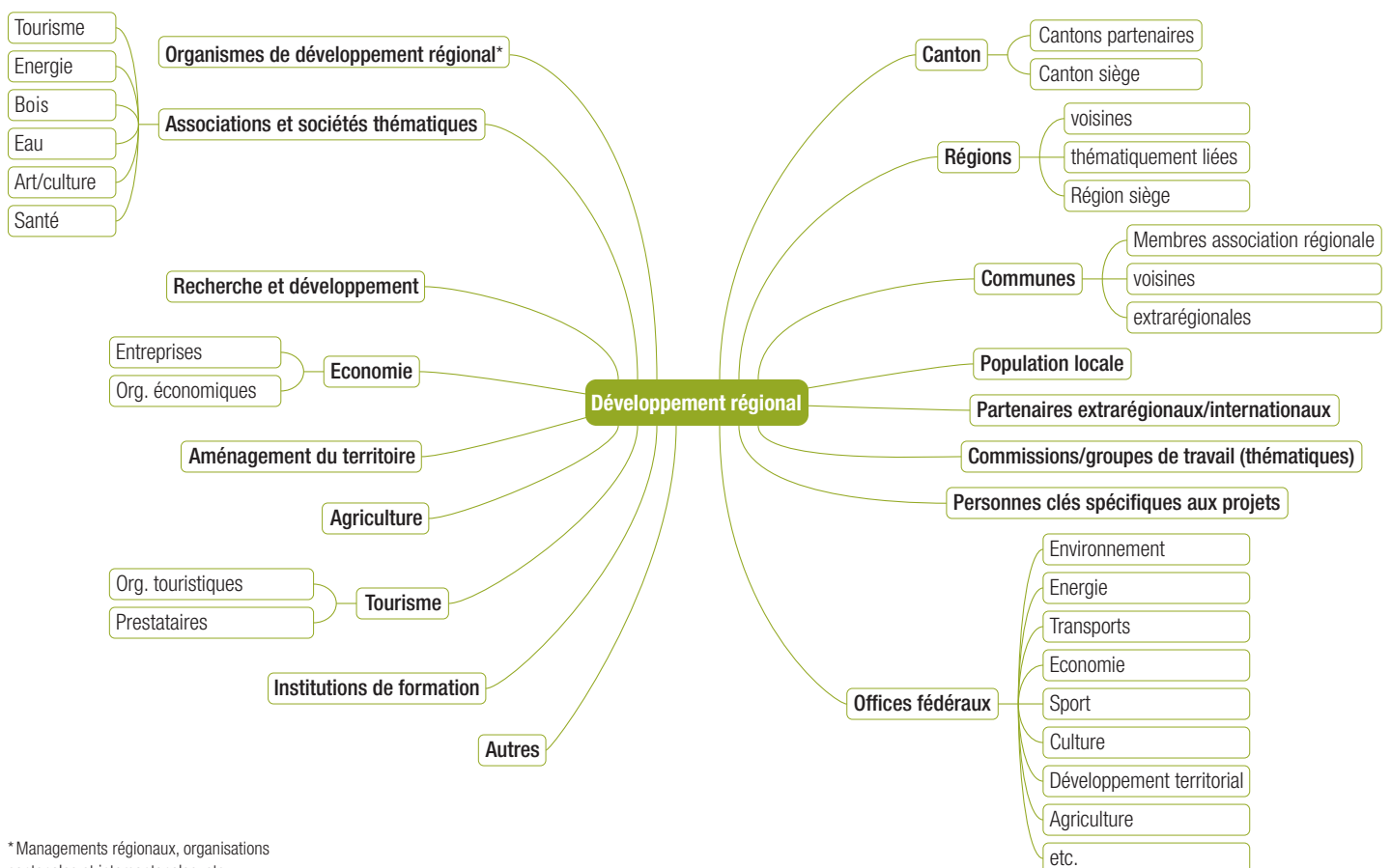
Les organismes de développement sont des organisations qui pilotent le développement régional durable de manière participative.

<sup>4</sup> regiosuisse (2013a).

<sup>5</sup> regiosuisse (2011a).

Fig. 3 Acteurs et institutions possibles dans le système d'action du développement régional

Source : Basé sur regiosuisse (2011a)



\* Managements régionaux, organisations cantonales et intercantionales, etc.



Ils lancent, 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 intercantonales, offices NPR et INTERREG ou autres institutions qui s'engagent dans le domaine du développement régional.

## Tâches centrales et activités possibles de l'organisme de développement

Source : Basé sur regiosuisse (2011a)

L'organisme de développement **élabore des stratégies de développement pour la région, en collaboration avec les acteurs régionaux.**

- Identification des acteurs régionaux pertinents
- Activation des acteurs régionaux (approche bottom-up)
- Analyse des besoins, des problèmes et des potentiels régionaux
- Elaboration participative d'une stratégie de développement régionale intersectorielle
- Garantie de la réalisation des projets pertinents pour la région (« acquisitions régionales »)

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.**

- Organisation de séances d'information et de discussions
- Susciter et encourager l'initiative, l'engagement, le plaisir d'innover et la pensée entrepreneuriale
- 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.
- Présentation de s forces régionales et des potentiels

L'organisme de développement **communique des stratégies de développement régional et fait connaître son propre travail et ses projets dans la région.**

- Activités des médias et relations publiques
- Rendre la politique régionale visible et compréhensible; susciter l'intérêt pour la NPR
- Préparation de matériel d'information pour les initiatrices et les initiateurs de projets, l'économie, les acteurs de la politique régionale
- Présenter des « projets phares »

L'organisme de développement **met en réseau des acteurs.**

- Créer et gérer des réseaux orientés vers les buts et les projets des divers espaces
- Rassembler des partenaires de projets potentiels dans le but de créer des partenariats et des coopérations adéquates
- Jouer le rôle de trait d'union entre les acteurs, les communes et le canton
- Faire du lobbying auprès des institutions pertinentes

L'organisme de développement **intervient entre les différents niveaux politiques et les groupes d'intérêts.**

- Promouvoir et organiser le dialogue entre les communes et le canton
- Agir dans les espaces fonctionnels
- Soutenir/organiser les coopérations entre les communes, les régions et les centres régionaux

L'organisme de développement **conseille les acteurs du développement régional.**

- Conseil préliminaire et motivation des initiatrices et des initiateurs de projets potentiels
- Conseiller les responsables de projets (soutien au développement du projet, conseil au niveau du processus et du financement)
- Répondre aux demandes de renseignements sur la politique régionale (NPR, autres politiques sectorielles)

**Gestion et transmission du savoir**

- Soutien des acteurs pour accéder aux connaissances dont ils ont besoin
- Gérer les connaissances pour la « région apprenante »
- Mise en réseau/collaboration avec des organisations qui pratiquent la gestion du savoir (p. ex. regiosuisse)

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 est nécessaire et possible) ses propres projets dans le domaine du développement régional.**

- Développement d'idées de projets et lancement de projets
- Accompagnement et soutien des acteurs régionaux au niveau de la mise en œuvre de projets
- Lancement d'organes responsables de projets ou de coopérations
- Coordination des initiatives existantes, éventuellement organisation de projets collaboratifs
- Garantie du succès, controlling, évaluation
- Acquisition de subventions

L'organisme de développement **surveille et évalue les projets existants et assume des tâches administratives en rapport avec des instances supérieures.**

- Evaluation régulière des projets
- Rédaction de rapports selon le contrat de prestations passé avec des instances supérieures (p. ex. les cantons)

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 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.

### Champ d'action et territoire d'action

Le champ d'action des organismes de développement comprend des activités qui contribuent au développement régional. Vu la complexité de la thématique et des différentes politiques sectorielles ayant un impact territorial, il est recommandé d'élaborer de façon participative une stratégie régionale de développement qui soit cohérente avec la stratégie de développement du niveau supérieur, par exemple du canton.

Les territoires d'action sont, pour les organismes de développement régional, 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.

---

#### 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 intercantonale 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

---

► Informations supplémentaires sur l'organisme de développement « management régional » dans la Fiche pratique « Management régional » :

[www.regiosuisse.ch/fiche-pratique/management-regional](http://www.regiosuisse.ch/fiche-pratique/management-regional)

## 2 Nouvelle politique régionale (NPR)

En Suisse, le développement des régions porte l’empreinte de diverses politiques sectorielles, telles que politique agricole, énergétique, des transports, régionale, touristique ou environnementale. Il existe donc aussi divers programmes de soutien du développement régional, dont la Nouvelle politique régionale (NPR). En complément de la péréquation financière nationale et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT), la NPR suit une approche de croissance économique et se fonde sur les potentiels qui existent dans les régions.

### 2.1 NPR : programme de soutien du développement régional

#### Priorité de la NPR

La Nouvelle politique régionale (NPR) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008. C’est par elle que la Confédération et les cantons aident les régions de montagne, frontalières et rurales de la Suisse à maîtriser leurs changements structurels. Programme de promotion économique, la NPR est centrée sur la promotion de projets, d’initiatives et de programmes qui améliorent les conditions cadres économiques pour les activités entrepreneuriales, qui rehaussent durablement la capacité d’innovation,

la création de valeur ajoutée et donc la compétitivité et qui contribuent ainsi à la création et à la sauvegarde d’emplois dans les régions concernées. Indirectement, la NPR contribue à l’occupation décentralisée du territoire et à la réduction des disparités régionales.<sup>6</sup>

#### Instruments financiers 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.

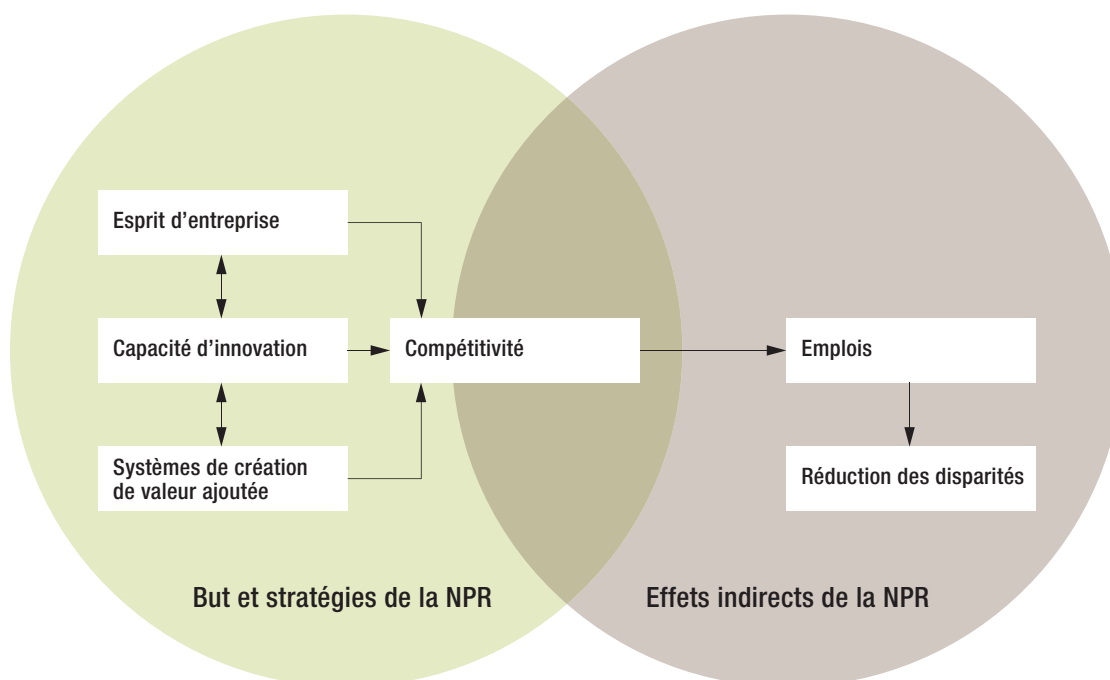
Les projets peuvent avoir une orientation aussi bien cantonale, intercantonale que transfrontalière et couvrir ainsi des espaces fonctionnels. Plus de 1700 projets ont été lancés de 2008 à 2013 dans le cadre de la NPR avec le soutien de la Confédération et des cantons<sup>7</sup>. La possibilité de soutenir un projet avec des fonds NPR dépend des principes formulés dans le programme pluriannuel de la Confédération concernant la mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (NPR) ainsi que des objectifs et des priorités stratégiques de chaque canton. [→ chap. 3.1]

<sup>6</sup> regiosuisse (2013d).

<sup>7</sup> Etat au 31.12.2013.

Fig. 4 Objectifs et relations de cause à effet de la NPR

Source : Message concernant la Nouvelle politique régionale (NPR) (2005)



La NPR permet en outre aux entreprises privées des régions de montagne, rurales ou frontalières de bénéficier d'allègements fiscaux au niveau de l'impôt fédéral direct.

► **Informations supplémentaires sur la NPR :**

[www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale

► **Base de données des projets NPR et INTERREG :**

[www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Projets

► **Contacts auprès de la Confédération, des cantons et des régions :**

[www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Offres regiosuisse →

Base de données des adresses

La Suisse participe à d'autres programmes de la CTE dans le cadre de la NPR : ESPON (Observatoire en réseau de l'aménagement du territoire européen), URBACT (échanges d'expériences en faveur d'un développement urbain durable) et INTERACT (programme cadre de promotion des échanges d'expériences).

► **Informations supplémentaires sur INTERREG et les autres programmes**

de la Coopération territoriale européenne (CTE) :

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

► **Base de données des projets NPR et INTERREG :**

[www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Projets

(type de projet INTERREG/CTE)

► **Contacts :** [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Offres regiosuisse →

Base de données des adresses

### Projets intercantonaux et transfrontaliers

La coopération et le développement de projets au-delà des frontières cantonales ou nationales sont des éléments importants de la NPR. Ils se fondent sur l'orientation vers des systèmes de création de valeur ajoutée qu'il est impossible de lier à des frontières administratives et correspondent à la logique des espaces fonctionnels. Les projets intercantonaux ou même transfrontaliers permettent d'atteindre plus facilement la masse critique de ressources ou d'acteurs et d'exploiter au mieux les potentiels du transfert de connaissances.

## 2.2 Projets transfrontaliers dans le cadre d'INTERREG

Les projets NPR transfrontaliers sont soutenus principalement dans le cadre d'INTERREG – un programme de la Coopération territoriale européenne (CTE). INTERREG soutient des projets transfrontaliers qui contribuent à une croissance intelligente, durable et inclusive dans les régions frontalières (stratégie Europe 2020). INTERREG comprend trois volets qui favorisent la coopération transfrontalière (INTERREG A), transnationale (INTERREG B) et interrégionale (INTERREG C, INTERREG Europe dès 2014).

La Confédération finance les projets INTERREG dans le cadre de la NPR. Par conséquent, quelques particularités sont applicables à la mise en œuvre d'INTERREG en Suisse par rapport aux pays de l'UE. Il existe aussi quelques différences, par rapport à la mise en œuvre de projets NPR cantonaux ou intercantonaux, pour les projets INTERREG transfrontaliers soutenus par le biais de la NPR. [→ chap. 3.3]

# 3 Processus de mise en œuvre et acteurs de la NPR

## 3.1 Echelle du programme<sup>8</sup>

Au niveau stratégique, la Confédération et les cantons sont responsables des décisions de principe portant sur l'orientation de la Nouvelle politique régionale (NPR). La Confédération édicte les bases légales et formule, dans un programme de huit ans, le contenu de la promotion ainsi que les priorités territoriales et thématiques de la NPR<sup>9</sup>.

Les cantons, représentés par les offices responsables de la NPR, élaborent sur la base du programme pluriannuel de la Confédération – idéalement en collaboration avec les organismes de développement régional et d'autres acteurs régionaux – des programmes quadriennaux, cantonaux ou intercantonaux, de mise en œuvre de la NPR. Ceux-ci définissent les objectifs et les mesures stratégiques de chaque canton ou de chaque région ainsi que le cadre financier du soutien aux projets. Les objectifs et les priorités stratégiques de mise en œuvre de la NPR varient donc suivant le canton et la région. Ils déterminent si un projet peut obtenir un soutien NPR.

► **Bases légales et Message** relatif au programme pluriannuel de la Confédération concernant la mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (NPR) : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Tout sur la NPR

<sup>8</sup> regiosuisse (2011a).

<sup>9</sup> Les cantons et les groupes d'intérêts associent leurs considérations stratégiques pour l'élaboration du programme pluriannuel en tenant compte des besoins des régions via leurs organismes de développement.

<sup>10</sup> Sager, Huegeli (2013).

► **Informations supplémentaires sur les priorités des cantons** dans les programmes de mise en œuvre cantonaux et intercantonaux :

[www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Tout sur la NPR → Priorités de la promotion de la NPR

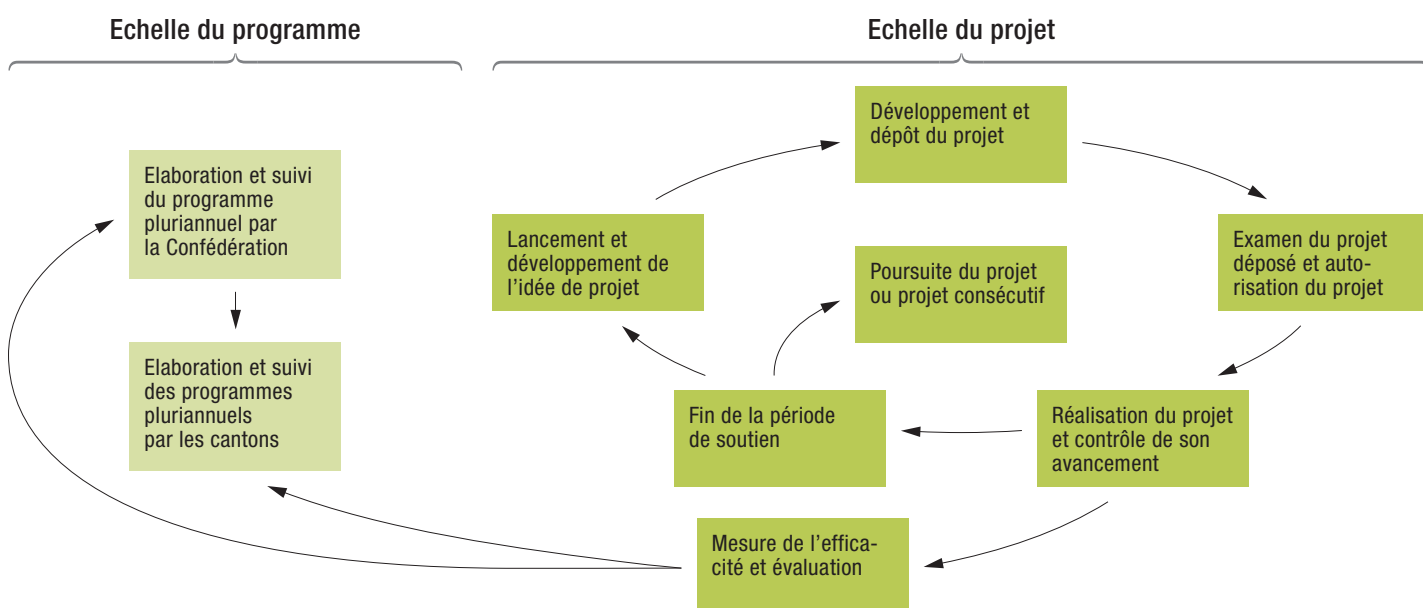
Les cantons sont responsables de la mise en œuvre de la NPR. Ils assurent le suivi des programmes de mise en œuvre et doivent présenter à la Confédération un rapport circonstancié sur les thèmes de développement prioritaires et les projets réalisés sur la base des programmes de mise en œuvre. La Confédération est responsable de l'évaluation scientifique de la NPR. Elle assure en outre le suivi de la mise en œuvre du programme pluriannuel fédéral<sup>10</sup>.

### CONSEILS PRATIQUES

**Elaborer en commun les programmes de mises en œuvre** : L'intégration des organismes de développement et des idées d'autres acteurs du développement régional (entreprises, porteurs de projet potentiels, etc.) lors de l'élaboration des programmes de mise en œuvre garantit que le programme correspond aux stratégies et aux champs d'action régionaux et tienne compte des besoins, des possibilités et des disponibilités réels. Elle facilite la participation des acteurs régionaux à la mise en œuvre subséquente de la NPR. Elle se double d'une sensibilisation précoce et d'une première mobilisation, ce qui permet d'accélérer le processus de développement des projets. Cette intégration peut par exemple s'effectuer par le biais de plateformes ou de manifestations cantonales où les responsables NPR cantonaux, ceux des organismes de développement et d'autres acteurs importants

Fig. 5 Processus de mise en œuvre à l'échelle du programme et du projet

Source : Basé sur Heeb, Bellwald, Allemann (2008)



échangent leurs vues sur les objectifs de développement et les idées de projets possibles<sup>11</sup>.

**Garantir les échanges intercantonaux :** Des échanges entre les cantons pendant l'élaboration des programmes de mise en œuvre permettent une meilleure coordination et facilitent les projets NPR intercantonaux. Une possibilité consiste en la rédaction commune par plusieurs cantons d'un chapitre sur les projets intercantonaux, repris dans les programmes de mise en œuvre de tous les participants<sup>12</sup>. Une collaboration déjà établie, p. ex. dans le cadre de la Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique, peut constituer une bonne base pour le développement de programmes intercantonaux.

## 3.2 Echelle du projet<sup>13</sup>

Ce sont les cantons qui assument la responsabilité de la mise en œuvre opérationnelle de la NPR. Des responsables NPR ont été désignés 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 la mise en œuvre de la NPR à l'échelle des projets et pilotent ou « managent » le développement régional durable de manière participative. [→ chap. 1.3]

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 dévelop-

pement développe aussi lui-même 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. Sur cette base, les acteurs régionaux (entreprises, communes, initiatives, etc.) ou les organismes de développement régional et les cantons développent des idées de projets NPR.

Les idées de projets de développement régional naissent souvent aussi indépendamment des conditions cadres et des objectifs d'un programme de promotion. Les organismes de développement et les offices cantonaux NPR<sup>14</sup> jouent donc en général le rôle d'interface non seulement pour la NPR, mais aussi pour d'autres programmes de promotion.

► **Vue d'ensemble des programmes de promotion** et des aides financières importants pour les projets de développement régional : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Projets → Aides financières

## CONSEILS PRATIQUES

**Soutenir les idées de projets novatrices par une communication et une mise en réseau actives<sup>15</sup> :** 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 porteurs de projet potentiels. Pour le succès de cette communication, il est important de formuler des messages clairs orientés vers les branches et les groupes cibles visés. 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 possibles de projet ou de coopération – 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 manifestations d'information qui montrent les possibilités non seulement de la NPR, mais aussi de la promotion économique sont également utiles. [→ chap. 4.1, 4.2 et 4.6]

<sup>11</sup> regiosuisse (2010c).

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> regiosuisse (2011a) ; Heeb, Bellwald, Allemann (2008).

<sup>14</sup> Les « offices NPR » sont toujours situés dans les services de l'économie des cantons.

<sup>15</sup> regiosuisse (2011b) ; regiosuisse (2009b) ; Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011a) ; Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011b).

**Impliquer l'économie<sup>16</sup>**: Les entrepreneurs jouent un rôle central dans l'approche de la NPR axée sur l'innovation et la valeur ajoutée. Etant donné que la NPR met l'accent sur les projets interentreprises et préconcurrentiels, impliquer des entreprises du secteur privé est un défi à relever. Instruments ayant fait leurs preuves :

- 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 organismes de développement de nouer des contacts et d'identifier les besoins.

- Conseil économique ou intégration institutionnelle

Les entreprises siégeant au conseil orientent l'organisme de développement sur les questions économiques et peuvent ainsi faire connaître leurs avis et leurs besoins. L'intégration directe des 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.

[→ chap. 4.3]

**Plates-formes d'échanges pour les projets intercantonaux**: Les séances régulières d'échanges et de brainstorming lors desquelles 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<sup>17</sup>.

**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<sup>18</sup>.

- Base de données des projets NPR et INTERREG et autres bases de données contenant des exemples de projets de développement régional : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Projets

## Développement et dépôt du projet

Durant cette phase, les futurs porteurs 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.

- **Vue d'ensemble des programmes de promotion** et des aides financières importants pour les projets de développement régional : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Projets → Aides financières

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

- d'examiner en détail dans quelle mesure le projet étale la stra-

tégie 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. [→ chap. 3.1]

- 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.

- **Adresses de contact et sites Internet** des responsables NPR cantonaux et des organismes de développement régional (managements régionaux) : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Offres regiosuisse → Base de données des adresses

- **Informations supplémentaires sur les priorités** des cantons dans les programmes de mise en œuvre cantonaux et intercantonaux : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Nouvelle politique régionale → Tout sur la NPR → Priorités de la promotion de la NPR

- **Outil d'évaluation des projets** : Argumentaire « Evaluation et sélection des projets NPR » : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Download

- **Outil d'évaluation** des effets économiques régionaux (emplois, création de valeur ajoutée) des projets : Guide pour l'évaluation de stratégies et de projets de développement du point de vue de l'économie régionale (en allemand) : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Download

## CONSEILS PRATIQUES

**Garantir de bonne heure une prise de contact avec les responsables NPR :**

Pendant la conception du projet, il est important de prendre contact de bonne heure 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 vues 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 porteurs de projet peuvent s'informer en détail sur le déroulement du dépôt de projet et sur les indications nécessaires.

<sup>16</sup> Ibidem.

<sup>17</sup> regiosuisse (2009a).

<sup>18</sup> regiosuisse (2009b).

**Formuler clairement les objectifs et les effets :** Si les porteurs de projet réfléchissent de bonne heure aux objectifs et aux effets souhaités de leur projet, il est possible de repérer les opportunités négligées et d'optimiser le projet. 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. [→ chap. 4.8 et 4.9]

► Aide au travail orienté vers l'efficacité : Feuille de résultats « Travail orienté vers l'efficacité dans la NPR » : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Download

**Soutenir des avant-projets :** Plusieurs cantons et régions soutiennent la phase initiale par un financement ou un coaching, ce qui permet aux 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 responsables 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.

► Adresses de contact et sites Internet des responsables NPR cantonaux et des organismes de développement régional : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Offres regiosuisse → Base de données des adresses

► Hotline regiosuisse : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch)

► Base de données des projets NPR et INTERREG et autres bases de données contenant des exemples de projets de développement régional : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) →

Nouvelle politique régionale → Projets

## 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 cantonal 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. [→ chap. 4.9]

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

► **Outil d'évaluation des projets :** Argumentaire « Evaluation et sélection des projets NPR » : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Download

## 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. [→ chap. 4.2 et 4.3]

## 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 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. [→ chap. 4.8 et 4.9]

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

## CONSEILS PRATIQUES

**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 de 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. Les relations publiques doivent mentionner le soutien de la NPR, ce qui contribuera à faire mieux connaître et à positionner ce programme de promotion<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> regiosuisse (2009b).



**Communiquer les résultats :** Lorsque les 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 regionsuisse, qui permet d'intégrer les « leçons tirées » dans les descriptions de projets ([www.regionsuisse.ch/projets](http://www.regionsuisse.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.

[→ chap. 4.6]

## Fin de la période de soutien

Le rapport final rédigé par les 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

**Des 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.

## CONSEILS PRATIQUES

**Planifier en détail la poursuite du projet après la période de soutien :** Lorsqu'un projet est poursuivi, les 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 porteurs concernés doivent planifier et garantir de bonne heure l'autonomie financière du projet et/ou 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 fondé sur cet examen permettent de représenter la mécanique et la logique du projet de manière compréhensible et d'optimiser ce dernier en commun et en fonction des résultats visés. Les porteurs de projet et les responsables de programme (managements régionaux, offices 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. [→ chap. 4.8 et 4.9]

► **Aide au travail orienté vers l'efficacité :** Feuille de résultats « Travail orienté vers l'efficacité dans la NPR » et Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012 : [www.regionsuisse.ch](http://www.regionsuisse.ch) → Download

## 3.3 Particularités de la mise en œuvre d'INTERREG<sup>20</sup>

La promotion de la coopération transfrontalière (INTERREG A), transnationale (INTERREG B) et interrégionale (INTERREG C, INTERREG Europe dès 2014) par la Confédération helvétique fait partie de la Nouvelle politique régionale (NPR) depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Par rapport à la mise en œuvre de projets NPR cantonaux ou intercantonaux, mais aussi de projets au sein de l'UE, la mise en œuvre des projets INTERREG présente quelques particularités en Suisse :

**Programmes opérationnels :** Les régions qui participent à un programme INTERREG (p. ex. France-Suisse, Rhin supérieur) définissent un programme opérationnel qui contient les bases de la mise en œuvre du programme – thématiques des projets possibles, méthodes de promotion des projets, etc.

<sup>20</sup> Coordinations régionales et nationales suisses INTERREG IV, SECO, regionsuisse (2010).

**Priorité de la NPR et conventions-programmes:** Les projets INTERREG soutenus par des fonds fédéraux doivent se conformer aux directives des programmes opérationnels et contribuer à la compétitivité de la région dans le sens de la NPR<sup>21</sup>. Une exception est applicable aux projets INTERREG B d'importance stratégique nationale. A partir de la période de financement 2014-2020, le soutien des différents programmes INTERREG A est soumis à des conventions-programmes autonomes de sept ans, conclues entre la Confédération et les cantons et définissant les priorités et les objectifs de soutien.

**Dépôt et examen des projets:** Suivant le programme, les projets INTERREG peuvent être déposés soit dans le cadre d'une mise au concours – avec un délai fixe –, soit pendant toute l'année auprès des services de coordination INTERREG. Les demandes sont étudiées conformément aux priorités et aux critères définis dans le programme opérationnel respectif. La conformité avec la NPR est également contrôlée. C'est sur cette base que l'on décide si un projet peut être soutenu par des fonds NPR et/ou par des fonds cantonaux.

**Contacts:** Les différents services de coordination INTERREG de Suisse renseignent sur les priorités thématiques, les procédures de requête et les critères de sélection appliqués par les programmes INTERREG respectifs auxquels peuvent participer les partenaires de projet suisses. Ils jouent aussi le rôle d'interlocuteurs durant la mise en œuvre des projets.

► **Informations supplémentaires sur les programmes INTERREG** auxquels la Suisse participe : [www.interreg.ch](http://www.interreg.ch)

► **Services de coordination INTERREG et interlocuteurs** auprès des cantons : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Offres regiosuisse → Base de données des adresses

► **Aide pour les traductions:** Tableau de la « Terminologie NPR et développement régional (allemand, français, italien, anglais) » : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Download

## CONSEILS PRATIQUES

**Prise de contact précoce avec les services de coordination INTERREG:** Une communication en temps voulu avec le service de coordination INTERREG responsable permet de clarifier dès le début de l'élaboration d'un projet si celui-ci remplit les conditions de soutien nécessaires et a sa place dans le programme de promotion correspondant. Elle permet également de discuter de possibilités d'optimisation et d'éventuels obstacles. Ces échanges fournissent en outre aux porteurs de projet de précieuses informations sur la suite de la procédure.

**Trouver des partenaires appropriés:** Normalement, au moins deux partenaires d'Etats différents doivent participer aux projets INTERREG. Si une idée de projet est bonne mais qu'il n'y a pas encore de partenaire adéquat, les services de coordination aident volontiers à établir les contacts nécessaires. [→ chap. 4.2]

**Etudier la situation financière:** INTERREG ne finance qu'une partie des coûts qui se présentent. Une partie substantielle du financement doit provenir de fonds propres ou d'autres fonds de tiers. La part INTERREG varie selon le programme. Les services de coordination donnent des renseignements supplémentaires à ce sujet.

<sup>21</sup> Selon décision du DEFR du 14.03.2013.

## 4 Boîte à outils et boîte thématique

Le texte qui suit présente des thèmes et des outils particulièrement importants pour le développement régional. Des thèmes plus généraux, comme la gestion de projet, ne sont pas traités ici.

### 4.1 Identité régionale et ressources régionales

#### Terrain fertile pour le développement de projets

L'identité régionale ainsi que les ressources culturelles et naturelles d'une région sont importantes pour le développement régional, 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 régionales<sup>22</sup> :

- peuvent, par leur mise en valeur, stimuler l'innovation et les entrepreneurs régionaux ;
- constituent une base pour le développement de produits de niche ainsi que de positions uniques qui reposent sur les qualités régionales ;
- ont une valeur identitaire pour la population et aident 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.

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.

<sup>22</sup> regiosuisse (2010b).

<sup>23</sup> regiosuisse (2010a).

<sup>24</sup> regiosuisse (2009b).

<sup>25</sup> regiosuisse (2013a).

<sup>26</sup> Hammer (2003).

#### Identité régionale collective et individuelle<sup>23</sup>

**L'identité régionale collective** équivaut à un stock 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 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 stock 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.

**Blog régional :** Un blog de la région sur Internet qui informe des développements de la région ainsi que des possibilités de soutien de la NPR et d'autres programmes permet la participation d'une multitude de personnes. De nouvelles idées de projets peuvent émerger en réaction aux blogs. Mais ceux-ci ont besoin d'une mise à jour régulière pour rester intéressants. Le succès du blog dépend des apports, sous forme d'idées et de commentaires, des acteurs régionaux et d'autres personnes intéressées<sup>24</sup>.

### 4.2 Réseaux et coopérations<sup>25</sup>

Les réseaux (d'entreprises) et les coopérations, régionaux ou inter-régionaux, 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.

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 un poids suffisant sur le marché (masse critique), exploiter le potentiel de production régional, développer des innovations et mettre en place des chaînes régionales de création de valeur ajoutée<sup>26</sup>. 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 ajoutée et peuvent être le point de départ de réseaux d'affaires (businets). Ils contribuent à ce que

## 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.

L'expérience montre que les réseaux et les coopérations sont les formes de collaboration les plus fréquentes dans les processus de développement régional. Il existe néanmoins d'autres formes de collaboration. Leur organisation peut être formelle ou informelle et elles peuvent être ouvertes ou fermées à la catégorie d'acteurs visée.

Fig. 6 Formes possibles de collaboration

Source : regiosuisse (2013a)



la fabrication 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.

## 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

### Du développement du business à celui du « businet »

La NPR exclut l'aide directe aux entreprises – avec certaines exceptions. Elle met l'accent sur la promotion d'innovations interentreprises et la prolongation des chaînes de création de valeur ajoutée. 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 communs de business (ou justement de businet). Cela permet aussi de développer des chaînes complexes de création de valeur ajoutée qui dépassent le cadre d'action d'entreprises individuelles, sans remettre en question l'indépendance des entreprises ou des organisations participantes.

→ Informations supplémentaires sur les modèles d'affaires : chap. 4.9

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 attentes 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'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 supplémentaires sur ce thème dans la Fiche pratique « Réseaux et coopérations dans le développement régional » : [www.regiosuisse.ch/fiche-pratique/reseaux](http://www.regiosuisse.ch/fiche-pratique/reseaux)

## 4.3 Entrepreneuriat et développement régional<sup>27</sup>

Les entreprises qui offrent des postes intéressants maintiennent des emplois dans la région. Elles remplissent ainsi une fonction d'épine dorsale dans leur région 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 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.

<sup>27</sup> regiosuisse (2011b); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011a); regiosuisse (2013a).

**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 des entrepreneurs. 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<sup>28</sup>

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 ou mécénat

---

Participation indirecte par le biais d'associations d'entreprises, de centres technologiques ou d'organisations 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 (p. ex. chap. 4.4). Le texte qui suit formule quelques possibilités générales, pour un organisme de développement régional, de contribuer à améliorer l'environnement entrepreneurial régional<sup>29</sup> :

- 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 entre-

preneurs/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.

#### 4.4 Le savoir comme ressource stratégique<sup>30</sup>

Le savoir revêt une importance centrale dans l'économie globalisée et constitue une ressource stratégique pour la compétitivité des régions. On demande de plus en plus des compétences pratiques et méthodologiques interdisciplinaires. Les régions ont de plus en plus besoin du transfert de savoir et de technologie (TST) pour compléter le savoir endogène et ancrer de nouvelles connaissances dans la région.

**Réseaux de diplômés :** La constitution de réseaux régionaux de diplômés est prometteuse pour lutter contre le « brain drain » et favoriser le « brain gain ». Ces réseaux relient des acteurs des régions à des spécialistes qui ont émigré et favorisent le reflux du savoir dans la région. Etant donné l'identification souvent forte ou le lien émotionnel des membres du réseau avec leur région d'origine, les réseaux de diplômés constituent aussi d'intéressantes plateformes pour des discussions relatives au développement. Une gestion professionnelle est essentielle pour la dynamique et la pérennité des réseaux de diplômés. On observe différentes formes de réseaux de ce genre, p. ex. :

- réseaux ayant pour but de relier des personnes très qualifiées qui ont quitté la même région d'origine ; la composition des membres peut être très large ;
- réseaux qui poursuivent un but déterminé, tel que la création d'entreprises ; leur composition dépend des compétences recherchées (p. ex. uniquement entrepreneurs expérimentés) ;
- les réseaux d'ambassadeurs réunissent des personnalités en fonction de leurs compétences spécifiques ou de leur notoriété parce qu'elles sont intéressantes pour la région du point de vue stratégique.

**Qualification de la main-d'œuvre :** Pour la NPR, axée sur l'entrepreneuriat, l'effet souhaité réside dans l'implantation ou la création de nouvelles entreprises dans la région et dans le maintien d'entreprises existantes qui investissent dans la région.

<sup>28</sup> Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011a) ; Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011b).

<sup>29</sup> regiosuisse (2011b).

<sup>30</sup> Rérat, Jeannerat (2011).

Dans le cadre de la gestion régionale du savoir, il faut favoriser des mesures qui permettent aux entreprises de faire appel à des travailleurs ou à des successeurs bien formés et qui motivent les personnes à créer elles-mêmes des entreprises. La qualification de la main-d'œuvre et des cadres, ou la promotion de l'entrepreneuriat par des formations continues axées sur des domaines spécifiques au sein de pépinières d'entreprises et de pôles de compétence, constituent des mesures possibles.

**Pépinières d'entreprises et pôles de compétence:** Les pépinières d'entreprises et les pôles de compétence sont des institutions qui soutiennent les créations et les expansions d'entreprises. Ils promeuvent l'esprit d'entreprise et l'implantation de nouvelles entreprises dans la région. Les pépinières d'entreprises et les pôles de compétence contribuent beaucoup au transfert de savoir entre instituts de recherche ou de formation et individus, entreprises, administrations, etc. Ils peuvent être indépendants des branches ou privilégier une orientation thématique spécifique et soutenir la formation de clusters. Les espaces ruraux sont extrêmement intéressants pour la création de pépinières d'entreprises et de pôles de compétence en raison de leur structure de coûts souvent plus favorable que celle des centres urbains (p. ex. utilisation de friches industrielles avantageuses) ainsi que de conditions de logement attractives pour les familles. Un environnement favorable aux entrepreneurs et la promotion de facteurs d'implantation « mous » (environnement favorable aux familles, offres d'assistance, écoles, environnement naturel préservé, politique fiscale avantageuse) sont également importants pour le bon fonctionnement des pépinières d'entreprises et des pôles de compétence.

La promotion des pépinières d'entreprises et des pôles de compétence peut rapidement dépasser le cadre de la NPR quand il s'agit de développements stratégiques comme le développement de clusters. Ces cas nécessitent d'agir dans un cadre géographique plus large. Les pépinières d'entreprises et les pôles de compétence devraient de toute façon faire partie de la stratégie économique cantonale. Les stratégies cantonales en matière de pépinières d'entreprises et de pôles de compétence sont le plus souvent harmonisées avec la politique des clusters, la promotion économique et la politique d'innovation ou en font partie. Il est important de mettre en place une approche suprarégionale à long terme et de réfléchir dès le début à la phase qui suit celle des créations d'entreprises. Il faut en outre développer des stratégies afin que les entreprises restent dans la région une fois parvenues à l'indépendance et que les investissements en valent la peine.

**Rôle des intermédiaires régionaux:** Une démarche active des intermédiaires régionaux est nécessaire pour renforcer les réseaux de contacts d'une région, recenser les connaissances à disposition dans les entreprises et les projets et dissiper les appréhensions. Leur tâche est d'offrir les services possibles dans la région selon le principe « push » ou de réunir différents détenteurs de connaissances pour des échanges de vues. Les inter-

médiaires régionaux peuvent être des organismes de développement régional tels que managements régionaux, cantons, organisations supracantonales, etc. Il s'agit aussi des unités de transfert de hautes écoles, des organisations patronales ou syndicales ou des pôles de compétence ou technologiques, ainsi que regiosuisse – le Centre du réseau de développement régional. Vu que les jeunes entrepreneurs transforment souvent de nouvelles connaissances en produits commercialisables et ont besoin de beaucoup de conseils pour le faire, il est important qu'il y ait un lien étroit entre intermédiaires et entrepreneurs potentiels – p. ex. par le biais de pépinières d'entreprises. A cet effet, il est possible d'organiser des actions communes telles que journées et Salons des créateurs d'entreprises et de réunir des offres de conseil dans des pôles technologiques et des pépinières d'entreprises.

► **Informations supplémentaires sur ce thème:** Rérat, Jeannerat (2011): Le défi du brain drain dans les cantons suisses. (small contributions regiosuisse): [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Download

## 4.5 Management de l'innovation<sup>31</sup>

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 ajoutée 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'innovation<sup>32</sup>. 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 CTI)<sup>33</sup>.

Beaucoup d'entreprises innovent sans pour autant prendre part à des processus scientifiques de recherche et développement (R&D). Une étude de Suisse romande (RIS-WS 2008) a montré qu'environ 75 % des innovations que les entreprises suisses peuvent commercialiser résultent du contact avec les clients, les fournisseurs ou les collaborateurs. La promotion de la recherche scientifique et technologique ainsi que du TST est certes importante, mais ne peut exploiter qu'une petite partie du potentiel régional.

<sup>31</sup> BMELV (2008); SECO (2012).

<sup>32</sup> OECD (2011).

<sup>33</sup> SECO (2012).

Les obstacles à l'innovation doivent donc fréquemment être surmontés sans partenaires scientifiques: les RIS se concentrent donc aussi sur les offres de prestations qui n'ont pas leur place dans le TST classique. Les exigences d'innovation des entreprises dépendent souvent du type de celles-ci:

**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-up 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 universitaires appropriés.

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.

► Les informations sur la promotion de l'innovation dans le cadre de la NPR sont fournies par les contacts NPR auprès des cantons et des régions:

[www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Offres regiosuisse → Base de données des adresses

► CTI – agence pour la promotion de l'innovation de la Confédération: [www.kti.admin.ch](http://www.kti.admin.ch)

## 4.6 Communication active<sup>34</sup>

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:

### Communication au sein du réseau

- La communication doit garantir que les 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 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

- La communication doit faire connaître, positionner et élargir le réseau ou le projet.
- Elle doit permettre les échanges avec les 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 (feed-back) 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

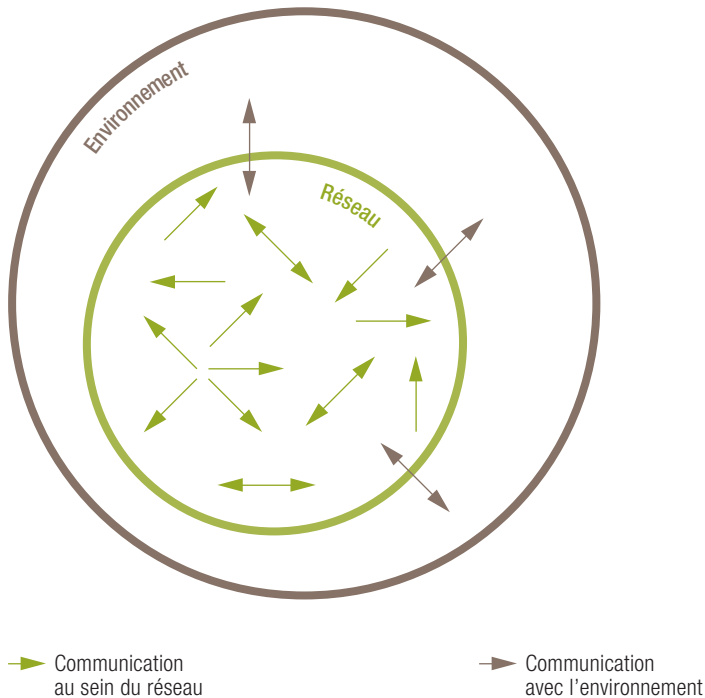
**Analyser les publics cibles:** Alors que le public cible interne est défini par les acteurs du réseau, les partenaires de communication peuvent être de natures très diverses: nouveaux acteurs potentiels du réseau, clients ou mandants potentiels, représentants politiques régionaux ou cantonaux, représentants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

<sup>34</sup> regiosuisse (2010/2013); regiosuisse (2009b); regiosuisse (2009c).



Fig. 7 Champs d'action de la communication

Source : regionsuisse (2010/2013)



cet aspect qui 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 plus 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 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.

différents acteurs. Il est tout à fait possible que les partenaires du réseau aient aussi des besoins d'information très divers.

**Utilisation des moyens de communication :** A ce propos, 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. C'est justement

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 dépendons-nous ?

### Exemples de moyens et de modes de communication

Modes de communication	Au sein du réseau	Avec l'environnement
<b>Direct</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• entretiens téléphoniques, rencontres, entretiens directs</li> <li>• rencontres périodiques (réunions d'habitues, ateliers, visites d'entreprises)</li> <li>• manifestations d'information et de formation (internes ou avec des invités du monde politique, économique, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• excursions dans la région ou dans d'autres régions</li> <li>• manifestations d'information et de formation (internes ou avec des invités du monde politique, économique, etc.)</li> </ul>
<b>Electronique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• site Internet</li> <li>• bulletin électronique (doit rester simple)</li> <li>• blog régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• site Internet</li> <li>• bulletin électronique pour les personnes intéressées (à combiner avec le bulletin interne)</li> <li>• blog régional (invités)</li> </ul>
<b>Imprimé</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fiches d'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fiches d'information</li> <li>• brochures</li> </ul>
<b>Médias</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• locaux, régionaux, imprimés, électroniques</li> </ul>

Fig. 8 Grille de communication

Contenu	Entrepreneurs	Elus locaux	Population	Administration cantonale	Médias
Thème 1	Rencontre d'habités	Séance d'information			
Thème 2					Communiqué de presse
Thème 3				Lettre Invitation à une manifestation	
Thème 4					
...					

- Que pouvons-nous utiliser qui existe déjà ?
- Que souhaitons-nous encore communiquer ?
- A qui voulons-nous encore nous adresser ?

Une grille de communication (voir fig. 8) qui énumère sur un axe les publics cibles et sur l'autre les thèmes à communiquer peut être utile à la planification. Les moyens de communication possibles sont inscrits dans les cases de la grille. On peut alors 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.

#### 4.7 Compétence genre<sup>35</sup>

Un développement régional sensible au genre tient compte de l'égalité, de la diversité et de la différence des sexes. Il garantit que les expériences, les compétences, les qualités, les besoins, les potentiels et les projets de vie spécifiques aux sexes soient intégrés dans le développement et la mise en œuvre des stratégies et des projets de développement régional. La sensibilité au genre en politique régionale constitue une condition importante pour remplir à long terme les exigences de la durabilité sociale et économique.

La compétence genre en développement régional – la capacité d'intégrer l'égalité, la diversité et la différence des sexes et d'en tenir compte – recèle différents potentiels :

- Les « ressources humaines » disponibles et le potentiel d'innovation qu'elles représentent sont mieux exploités lorsque tous les acteurs régionaux sont intégrés dans les instances politiques, les

réseaux et les projets. Les équipes mixtes innoveront davantage et intégreront mieux les intérêts et les besoins des différentes catégories de population et de consommateurs, ce qui accroît les chances des produits et des services sur le marché<sup>36</sup>.

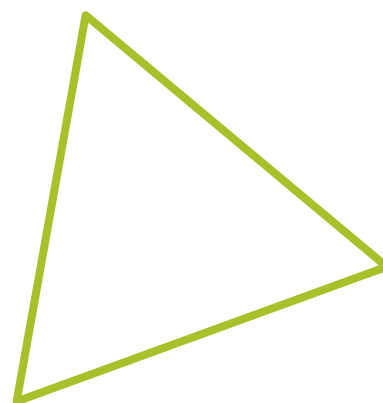
- Elle permet de mieux piloter les processus de développement et de planifier et d'exploiter les infrastructures plus efficacement et de manière plus conforme aux besoins.
- Elle permet de valoriser davantage le capital humain et le potentiel de création d'entreprises des hommes et en particulier des femmes.

Fig. 9 La signification du genre dans les processus de changement

Source : Inspiré de Durrer, Meier Kruker, Peter, Stotten (2011), basé sur Damyanovic, Wotha (2009)

#### Egalité

Éliminer les barrières,  
permettre l'égalité des chances



#### Différence

Tenir compte des  
qualités, des apti-  
tudes, des potentiels  
et des besoins

#### Diversité

Soutenir le non-conventionnel

<sup>35</sup> Durrer Eggerschwiler, Meier Kruker, Peter, Stotten (2012); Aufhauser, Herzog, Hinterleitner, Oedl-Wieser, Reisinger (2003); Pimminger (2001).

<sup>36</sup> SECO (2010).

- La participation de différents interlocuteurs au développement et à la mise en œuvre de stratégies et de projets accroît leur acceptation et leur ancrage dans la région.

### Approches de renforcement de la compétence genre en développement régional

- La compétence genre devrait être communiquée et comprise comme une opportunité d'activer et de renforcer toutes les ressources humaines et sociales dont dispose une région.
- La participation et la communication doivent être planifiées et organisées de telle sorte que tout le monde ait les mêmes chances d'accès et de participation et que toutes les ressources soient intégrées et entrent ainsi pleinement en ligne de compte. Il faut aussi tenir compte de l'aspect du genre pour la composition des commissions. Il faut y sensibiliser les acteurs régionaux.
- Il faut intégrer une perspective sensible au genre (situations et besoins différents) dans la planification, la réalisation, l'accompagnement et l'évaluation des programmes et des projets. Il faut tenir compte des effets spécifiques au genre. Il peut être utile à cet effet d'intégrer les délégués à l'égalité.
- Il faut s'adresser davantage aux femmes comme à des entrepreneuses. Les réseaux d'entrepreneuses peuvent soutenir le potentiel existant de création d'entreprises.
- Des offres ciblées de formation continue peuvent contribuer à promouvoir et à ancrer la compétence genre dans la région.
- Il faut avoir conscience que différentes problématiques ont des causes structurelles et exigent donc des changements structurels dans les institutions concernées.
- Lorsque des objectifs et des indicateurs sont définis, il est possible de mesurer le progrès d'une région en matière de compétence genre.

confiance face au processus de développement régional et peuvent ainsi combattre les réactions précitées.

### « Flow-Blume »<sup>37</sup>

Convient aux groupes pouvant atteindre 20 personnes.

Soutient les processus de développement régional :

- en rendant visibles les idées des acteurs sous une forme structurée ;
- en créant une conception commune du développement ;
- en dissipant les craintes et les résistances.

La « Flow-Blume » permet de clarifier avec les acteurs impliqués, au début d'un processus de projet :

- ce qui les motive à participer au projet ;
- ce qu'ils entendent apporter au processus (input) ;
- les ressources dont ils disposent ;
- les résultats qu'ils attendent (output) ;
- et de quelle manière le processus de travail doit se dérouler.

Cette méthode peut aussi être utilisée par les partenaires de projet pour se présenter les uns aux autres de façon structurée et approfondie. L'expérience montre que le temps nécessaire est d'environ une heure avec 10 personnes. Une fois achevée, la « Flow-Blume » constitue une base importante pour les phases ultérieures du travail. Elle facilite la récapitulation transparente des visions et des besoins individuels à un stade précoce. Tous les

<sup>37</sup> Heeb, Bellwald, Allemann (2008) ; Heeb, Berger, Conradin (2007) ; basé sur Gerber, Gruner (1999).

### Gestion de la diversité : exploiter la diversité sociale

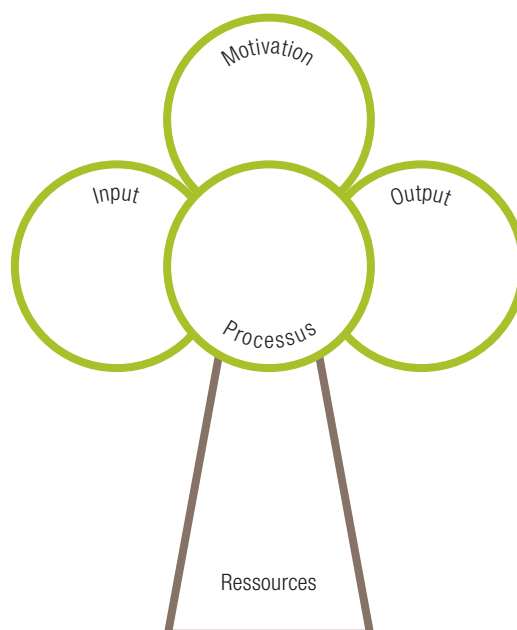
Il est également possible de recourir aux instruments d'amélioration de la compétence genre lorsqu'il s'agit d'intégrer toute la diversité sociale d'une région – indépendamment de l'âge, de l'origine, du diplôme, etc. – dans le processus de développement et la rendre exploitable pour celui-ci.

## 4.8 Soutien aux processus de changement

Les processus de développement régional se caractérisent en général par des groupes d'acteurs qui collaborent de façon plus ou moins institutionnalisée. Le développement régional est synonyme de changement, il peut remettre en question ce qui existe et donc susciter des craintes et des résistances chez les acteurs. Le texte qui suit présente des instruments sélectionnés qui procurent aux personnes concernées plus de sécurité et de

Fig. 10 « Flow-Blume »

Source : Gerber, Gruner (1999)



participants peuvent apporter leur contribution et déposer leurs souhaits et leurs réserves sur la «Flow-Blume», ce qui constitue un facteur de confiance et de sécurité pour le lancement du projet.

### Modèles mentaux<sup>38</sup>

Conviennent aux groupes pouvant atteindre 50 personnes.

Soutiennent les processus de développement régional :

- en représentant sous forme structurée les modèles mentaux ou les visions des acteurs ;
- en établissant une conception commune du développement ;
- en dissipant les craintes et les résistances.

Les modèles mentaux visualisent la perception qu'ont les acteurs, par exemple de la situation de développement de leur région. En principe, les formes les plus diverses de visualisation, telles que dessins, «mind maps», etc., sont envisageables. Le travail avec les cartes Metaplan, les panneaux d'affichage et les tableaux papier ont fait leurs preuves. La présentation mutuelle des modèles mentaux accroît la transparence au sein du groupe et favorise une conception commune du développement, ce qui favorisera également la confiance, base d'une bonne collaboration. Une conception commune du développement, avec une ou deux variantes si nécessaire, crée la base d'une action commune. Une compréhension partagée du système renforce le sentiment d'œuvrer pour une cause commune.

<sup>38</sup> Heeb, Bellwald, Allemann (2008) ; Heeb, Berger, Conradin (2007).

### Déroulement

**Etape 1 :** Les acteurs élaborent et visualisent leur propres modèles mentaux : ils notent chacun sur des fiches 10 à 15 notions clés qui caractérisent le système d'action, puis les mettent en rapport par des relations de cause à effet (p. ex. sur un panneau d'affichage).

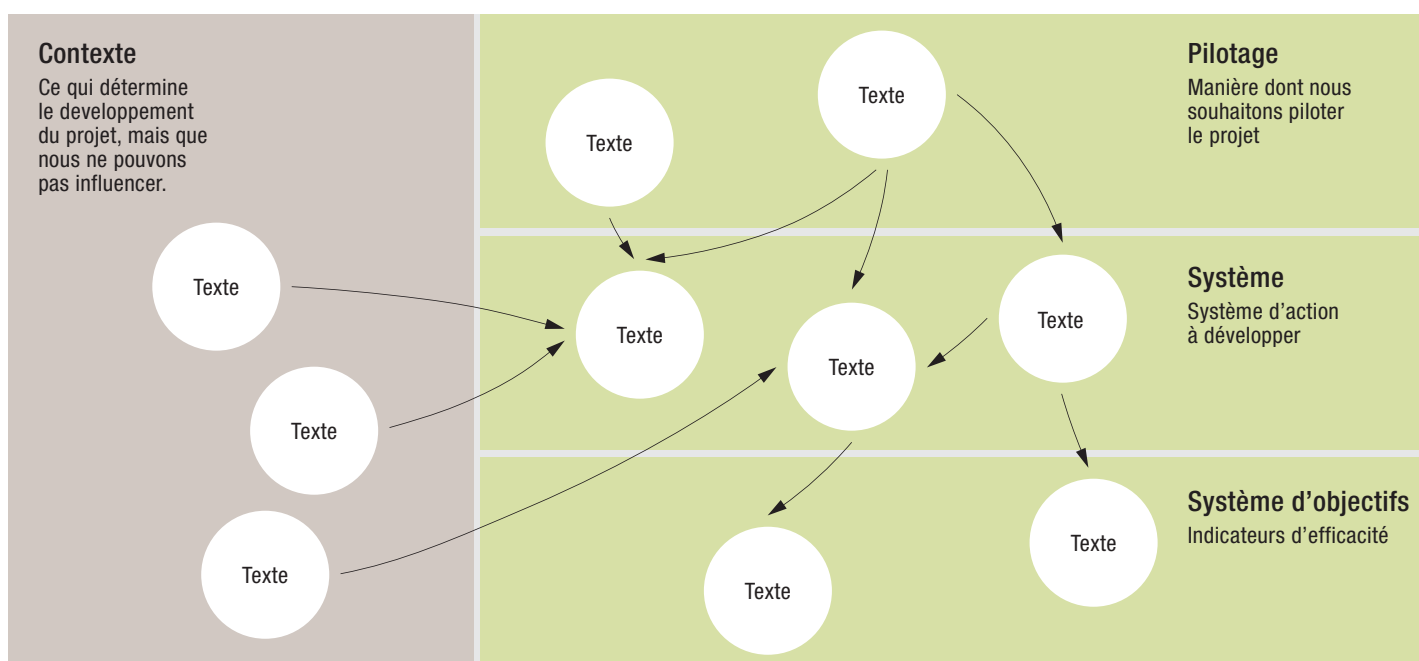
La figure 11 montre comment les acteurs peuvent rendre visibles les modèles mentaux en structurant leurs visions du système d'action en fonction du contexte ainsi que de facteurs relatifs au pilotage, au système et au contrôle. Les questions suivantes occupent le premier plan :

- Contexte : Quels sont les facteurs externes qui influencent le système, mais ne peuvent être influencés par lui ? Qu'est-ce qui nous influence ?
- Facteurs relatifs au système : Quelles sont les relations fonctionnelles les plus importantes ? « Qu'est-ce qui influence quoi et où pouvons-nous amorcer le changement ? »
- Facteurs relatifs au pilotage : Quels sont les mécanismes de pilotage dans le système ? « Comment pouvons-nous piloter le changement ? »
- Facteurs relatifs au contrôle : Quels sont les objectifs du changement dans le système ? « Dans quelle direction souhaitons-nous modifier le système et comment pouvons-nous mesurer ce changement ? »

**Etape 2 :** discussion des modèles mentaux : Les acteurs présentent leurs modèles mentaux au plénum. Ils comparent et discutent les différents modèles de représentation sur la base des questions précitées. Les ressemblances et les divergences impor-

Fig. 11 Structuration des modèles mentaux

Source : Basé sur Heeb, Berger, Conradin (2007)



tantes sont notées. Cette étape de la démarche sert de base à la création d'une conception partagée quant à la fonctionnalité du système opérationnel.

**Étape 3 (en option) : synthèse des modèles mentaux :** Une équipe d'accompagnement ou l'animateur synthétise les modèles mentaux en un système global, une sorte de « carte topographique du développement ». Celle-ci reprend en principe la même structuration (contexte, facteurs relatifs au pilotage, au système et au contrôle). Cette carte peut servir de base pour développer et étudier des mesures qui contribuent à modifier le système opérationnel dans le sens d'un développement durable.

► **Informations complémentaires :** Heeb, Berger, Conradin (2007) : Akteurplattformen und systemisches Veränderungsmanagement für nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Alpen : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Download

### Start-Up – lancement de processus de développement régional<sup>39</sup>

Convient à des groupes pouvant atteindre 200 personnes.

Soutient les processus de développement régional :

- en créant un « élan » en faveur du changement ;
- en obtenant une conception commune du développement dans de grands groupes ;
- en stimulant positivement les acteurs pour le développement proposé.

La méthode Start-Up a été développée comme alternative aux formes existantes d'intervention en grand groupe, gourmandes en ressources, telles que conférences du futur ou réunions « open space ». L'idéal est d'organiser le processus Start-Up durant trois jours consécutifs. Il se fonde sur une approche itérative et a été utilisé jusqu'à présent pour lancer des processus de développement communal ou régional. L'organisation de réunions Start-Up d'entreprise est aussi envisageable.

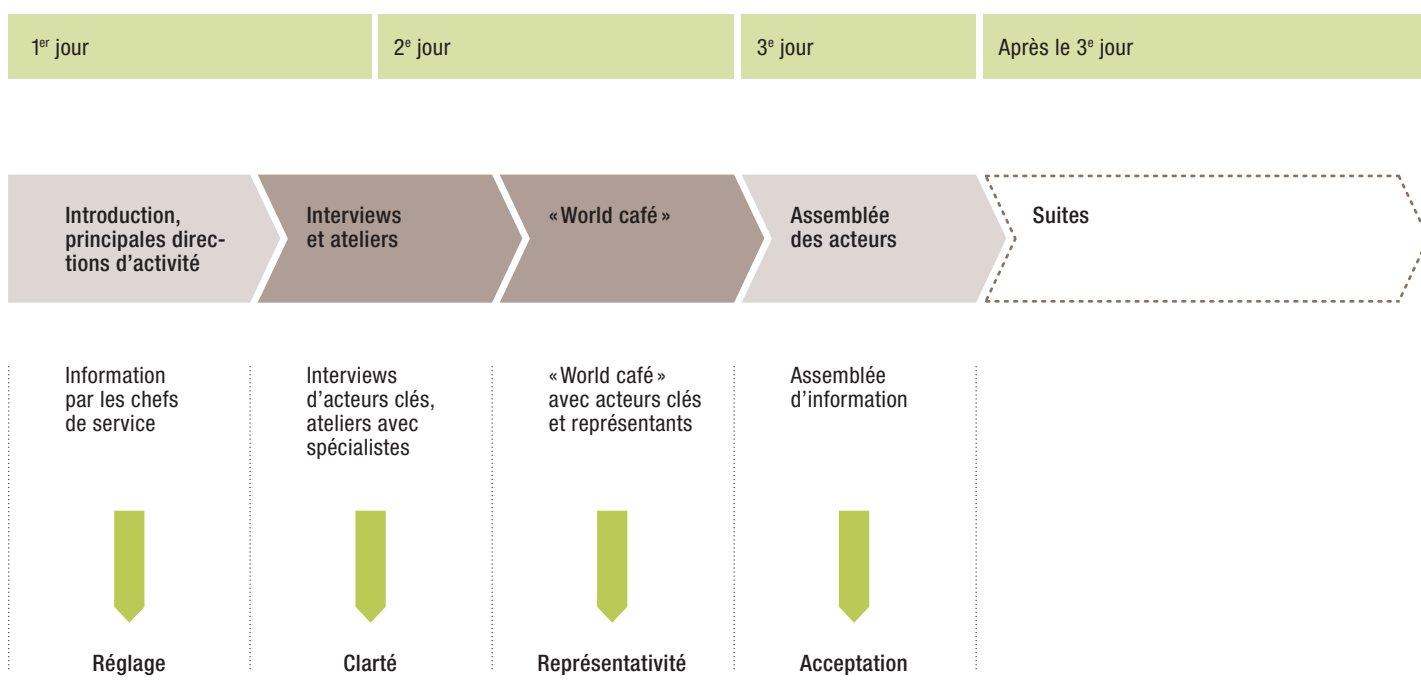
#### Déroulement

**1<sup>er</sup> jour :** L'équipe d'animateurs – en règle générale 4 à 8 personnes – est informée par les représentants de la commune ou de la région de la situation de développement ainsi que des défis et des options qu'elle implique. Les objectifs de la réunion sont clarifiés. L'équipe d'animateurs mène ensuite des entretiens individuels avec des personnalités sélectionnées – en général 10 à 20 personnes –, connues pour leurs avis tranchés. L'objectif consiste à déduire de ces entretiens des déclarations sur la situation de développement.

**2<sup>e</sup> jour :** Le matin du deuxième jour est en général utilisé pour d'autres entretiens individuels. En parallèle, l'équipe d'animateurs consigne les déclarations sur la situation de développement qui serviront de point de départ pour le « world café », qui a lieu l'après-midi. Lors de celui-ci, les participants – en général 30 à 50 personnes – développent, sur la base des déclarations, des thèses sur la situation de développement et des idées concrètes pour le développement de la commune ou de la région. Cette étape du travail conduit souvent à

<sup>39</sup> Développement propre Johannes Heeb.

Fig. 12 Processus Start-Up



de premières initiatives ou groupes de projet concrets. Les résultats du « world café » sont résumés dans une présentation PowerPoint.

**3<sup>e</sup> jour :** Dans le cadre d'une réunion d'information ouverte – en général avec 80 à 150 participants –, les résultats sont présentés, discutés et transmis aux responsables du processus par un « acte symbolique » pour la suite du développement.

<sup>40</sup> regiosuisse (2013a).

<sup>41</sup> Les coopérations peuvent revêtir de nombreuses formes : réseaux, coopérations, plateformes d'acteurs, communautés de pratique, organisations, etc. Les phases de vie illustrées ci-dessous se rapportent aux réseaux et aux coopérations (cf. chap. 4.2).

► Informations complémentaires sur la méthode « world café » : SDC (2009) : Knowledge Management Toolkit, p.107 : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Download

### Soutien aux groupes d'acteurs adapté à leurs phases d'évolution<sup>40</sup>

Suivant la phase de vie d'un groupe<sup>41</sup>, des interventions spécifiques de la direction ou des animateurs sont nécessaires. La direction veille par exemple à ce que l'attention porte sur les membres lors de la « phase initiale », que les personnes ou les sous-groupes

## Accompagnement de groupes durant leurs phases de vie

Source : Bühler (2013)





Phases de vie	Défis	Tâches
<b>Phase initiale ou d'orientation</b> <b>Jauger</b> 	Incertitude et peur ; dépendance par rapport à une direction ; étude de la situation et du comportement adéquat ; on teste le responsable du réseau ; il y a un besoin d'orientation et de structuration, on ne consacre guère d'énergie au thème concret	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Permettre aux personnes de faire connaissance (qui est présent ?)</li> <li>■ Orientation par clarification des manières de travailler, des méthodes, etc. (comment travaille-t-on ?)</li> <li>■ Clarification du dénominateur commun (que faire ensemble ?)</li> </ul>
<b>Phase de lutte pour le pouvoir</b> <b>Lutter</b> 	Propension à investir : mise au second plan de ses propres attentes au profit du réseau, chacun teste son statut dans le réseau, divergences de vues, formation de groupes ; des sentiments sont blessés ; le responsable du réseau devient le point de convergence de toutes les frustrations ; certains participants se sentent mal à l'aise et se retirent	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La lutte pour le pouvoir est normale : ne pas sanctionner, mais guider</li> <li>■ Permettre le positionnement</li> <li>■ Certains ne supportent pas la confrontation, il est donc indiqué de travailler en petits groupes</li> <li>■ Absence de disposition aux engagements à long terme, résistance émotionnelle au travail exigé : établir le programme à court terme</li> <li>■ Ne pas perdre de vue la formation de boucs émissaires</li> </ul>
<b>Phase de familiarité</b> <b>Ordonner</b> 	Développement d'une cohésion de groupe (sentiment d'appartenance à un groupe) ; il est possible de montrer les faiblesses et les forces, soutien mutuel ; on développe des objectifs communs et il devient possible de manier des thèmes tabous ; on établit des normes	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le groupe peut maintenant planifier et (co)décider lui-même</li> <li>■ Planifications à long terme possibles</li> <li>■ Le goût pour l'expérimentation croît, on accepte aussi que quelque chose « rate »</li> <li>■ La direction peut travailler avec des individus ou des sous-groupes et les soutenir</li> </ul>
<b>Phase de différenciation</b> <b>Collaborer</b> 	Le sentiment d'appartenance à un groupe et à la communauté axée sur l'objet est maximal ; l'individu paraît différencié par rapport au réseau, chacun peut se permettre d'avoir son propre avis ; les luttes pour le pouvoir sont rares ; propres stratégies de résolution des conflits ; il est possible d'admettre de nouveaux membres	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ La direction passe au second plan, elle confie des tâches et des responsabilités</li> <li>■ L'énergie du groupe est disponible pour du travail efficace de résolution des problèmes ; le groupe s'efforce de mener à bien la tâche</li> <li>■ Reprendre les relations et les tâches avec l'extérieur</li> </ul>
<b>Phase des adieux</b> <b>Se séparer</b>	Les relations et les besoins sont comblés à un certain moment ; il est également possible de mettre un terme au réseau au cours des quatre phases précédentes, avant d'avoir atteint les objectifs communs	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Recomposer sans cesse les équipes de travail</li> <li>■ Parler de la séparation et l'accepter</li> <li>■ La direction est de nouveau là pour tout le monde</li> </ul>

Fig. 13 Contrôle de l'avancement du projet

Source : Organisme de développement Luzern West

**Rapport intermédiaire sur le projet NPR n° ...**

Période sous revue :				Date du rapport :	Date de l'entretien :
Objectif du projet ou point du rapport	Délai final	Tendance	Statut actuel	Remarques, motifs	Actions nécessaires, prochaines étapes

**Tendance**  
Par rapport au dernier rapport d'avancement, la situation est maintenant

meilleure    inchangée    moins bonne

**Statut**

Vert – comme prévu, aucune action nécessaire  
Jaune – problèmes ou risques possibles  
Rouge – problèmes ou risques existants, arrêter des mesures

Boîte à outils    ↗    →    ↘

puissent positionner leurs intérêts lors de la « phase de lutte pour le pouvoir » et qu'il ne soit décidé des objectifs, des solutions, des concepts et des mesures qu'à partir de la « phase de différenciation ». Le tableau à gauche résume les défis et les tâches pour le soutien aux processus de groupe :

#### Contrôle d'efficacité commun<sup>42</sup>

Pour réussir la mise en œuvre d'un projet, il est recommandé de procéder à un contrôle participatif continu de son avancement – au sein de l'équipe de projet ainsi qu'entre porteurs de projet et organisme de développement régional. Ce contrôle comprend tant le processus que les résultats. Il permet aux participants de vérifier si leur travail va dans la direction souhaitée et s'il faut prendre des mesures correctives.

Pour le suivi à court terme des projets, il suffit le plus souvent de se concentrer sur l'avancement du projet selon la convention de projet. En effet, si un projet a été jugé digne d'être soutenu, son programme a aussi été approuvé. Un contrôle de l'avancement du projet fondé sur la convention de projet et les jalons planifiés peut par exemple s'effectuer à l'aide du tableau de la figure 13.

## 4.9 Modèles d'efficacité et modèles économiques

### Que sont les modèles d'efficacité<sup>43</sup>?

Les modèles d'efficacité constituent le cadre de base pour le travail orienté vers l'efficacité<sup>44</sup>. 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 : l'effet. Les facteurs externes ne sont en général pas représentés<sup>45</sup>. Un modèle d'efficacité représente explicitement 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<sup>46</sup>.

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 cibles<sup>47</sup>.

<sup>42</sup> Heeb, Bellwald, Allemann (2008); Heeb, Roux (2002).

<sup>43</sup> regiosuisse (2013b).

<sup>44</sup> Rieder (2010).

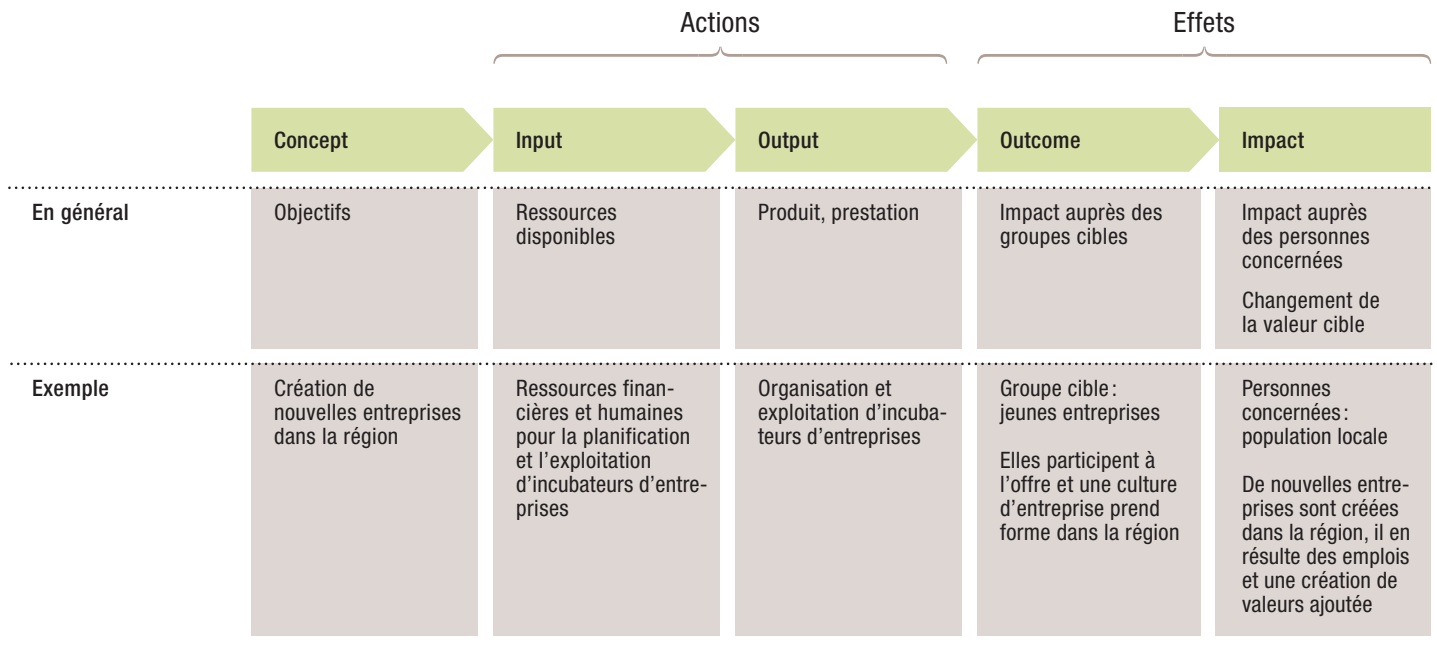
<sup>45</sup> Zewo (n.d.).

<sup>46</sup> Ibidem.

<sup>47</sup> Rieder (2003).

Fig. 14 **Modèle d'efficacité**

Source : regiosuisse (2013b)



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 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'efficacité 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

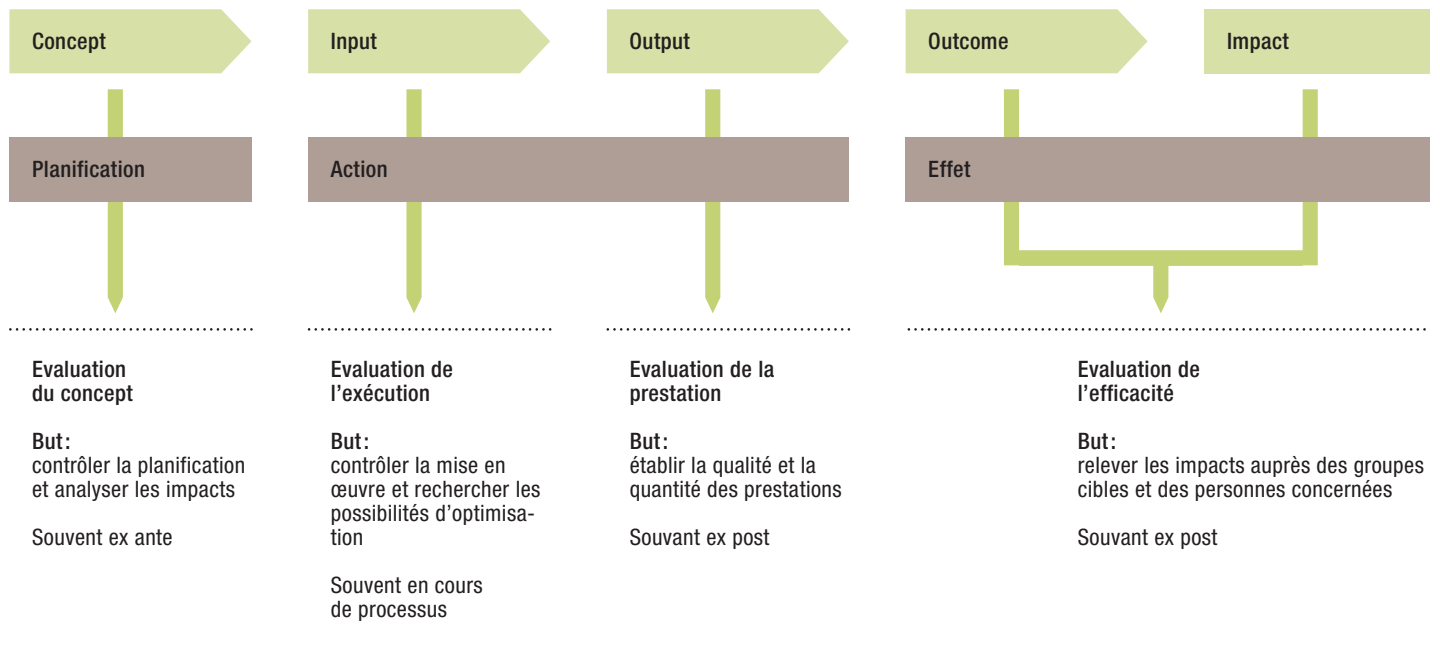
La figure suivante met en évidence le lien entre diverses approches d'évaluation et le concept des modèles d'efficacité. L'évaluation des effets s'effectue en général au moyen de valeurs souhaitées et d'indicateurs appropriés au niveau de l'outcome et de l'impact. La mesure de l'efficacité au niveau 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.

► **Instruments supplémentaires pour travailler avec des modèles d'efficacité :** Feuille de résultats « Travail orienté vers l'efficacité dans la NPR », Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012, Rieder (2003) : Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung : [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch) → Download



Fig. 15 Modèles d'efficacité et évaluations

Source : regiosuisse (2013b)



### Que sont les modèles économiques ?

Les modèles économiques (business models) décrivent les principes selon lesquels une organisation crée, délivre et capture de la valeur. Le terme d'« organisation » doit ici être compris du point de vue structurel, ce qui signifie qu'une région, un projet, etc., peut être compris(e) comme une organisation. Il ne faut pas confondre le modèle économique avec le business plan ou la stratégie commerciale. Le modèle économique est l'architecture qui sert de base à la stratégie commerciale et au business plan.

Le Business Model Canvas<sup>48</sup> est une méthode simple qui permet d'élaborer un modèle économique. À l'aide de cette méthode, l'organisation se pose cinq questions essentielles : Quelle est notre offre ? Comment la distribuons-nous ? À qui la livrons-nous ? Avec qui collaborons-nous ? Combien nous coûte et combien nous rapporte cette offre ? Le Business Model Canvas se compose de neuf éléments qui montrent de manière simple, intuitive et pertinente comment une organisation génère de l'efficacité (fig. 16, côté gauche) et de la valeur (côté droit). Il s'agit de répondre aux questions suivantes :

- Propositions de valeur : Quelles sont nos propositions de valeur (processus, produits, services, etc.) ?
- Segments de clientèle : Qui sont nos clients ?
- Ressources clés : De quelles ressources disposons-nous ? Comment sont-elles garanties ?
- Activités clés : Quelles activités doivent être effectuées ?

- Partenariats clés : Quels partenaires sont importants ? Comment sont-ils associés ?
- Relations avec les clients : Quelles sont nos relations avec les clients ? Comment est-il possible de les établir et de les entretenir ?
- Canaux : Par quels canaux atteignons-nous nos clients ? Comment sont-ils établis et entretenus ?
- Structure des coûts : Quels sont les coûts qui se présentent ?
- Flux de revenus : Quelles sont les recettes générées ?

<sup>48</sup> Osterwalder, Pigneur (2010).

Fig. 16 Business Model Canvas

Source : Osterwalder, Pigneur (2010)

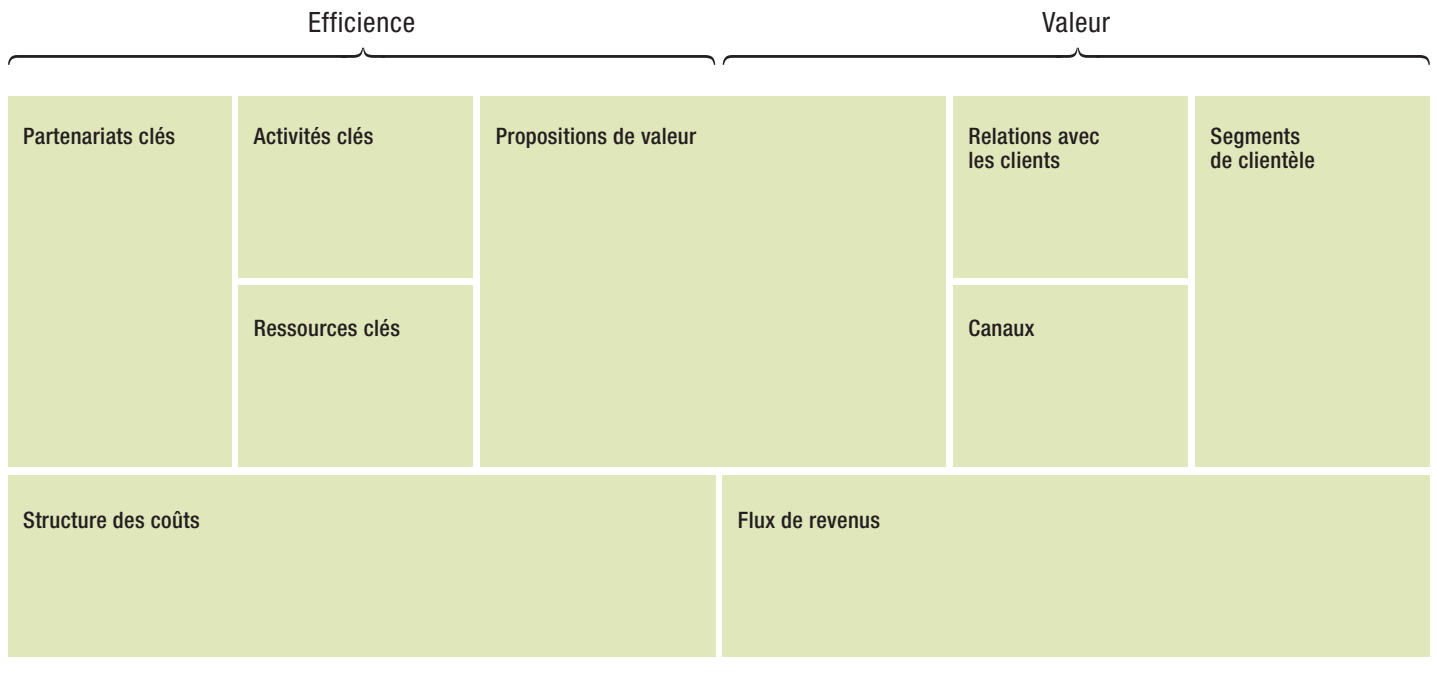
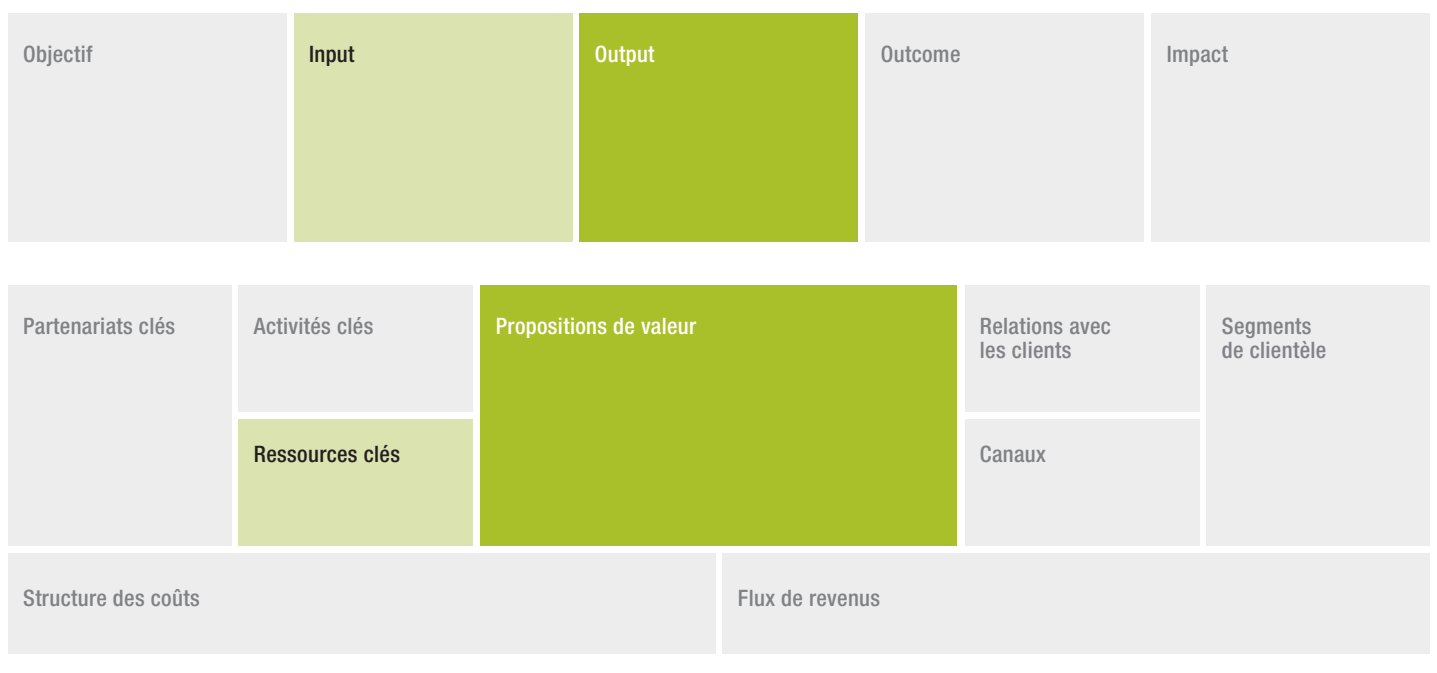


Fig. 17 Rapprochement du modèle d'efficacité et du modèle économique

Source : Basé sur Osterwalder, Pigneur (2010)



## Lien entre les modèles d'efficacité et les modèles économiques<sup>49</sup>

La réunion des modèles d'efficacité et des modèles économiques favorise l'intégration de la logique de développement régional (logique de programme) et de la logique de développement économique (logique de projet). Elle contribue à mieux situer les projets et les idées commerciales dans les stratégies de promotion et à les optimiser. On établit le lien simplement en transcrivant :

- les « inputs » des modèles d'efficacité dans les « ressources clés » des modèles économiques ;
- les « outputs » des modèles d'efficacité dans les « propositions de valeur » des modèles économiques.

## 4.10 Consultation de collègues<sup>50</sup>

### Concept

En cas de questions et de problèmes techniques, un conseil professionnel se révèle souvent judicieux et très utile. Mais il n'est pas toujours disponible pour des raisons de temps, de coûts ou autres. Les modèles de consultation auto-organisés tels que la « consultation de collègues » offrent un moyen de s'en sortir.

### Avantages de la consultation de collègues

La consultation de collègues est économique en termes de coût et de temps. Elle convient bien aux groupes autogérés venant de domaines d'activité différents et permet une collaboration de personnes disposant de compétences (professionnelles) différentes et issues de divers niveaux hiérarchiques. Autres avantages :

- renforcement de la responsabilité et du potentiel d'autonomie des participants ;
- extension des capacités de communication ;
- augmentation de la capacité de réfléchir à ses propres habitudes de communication.

### Limites de la consultation de collègues

La consultation de collègues peut soutenir et renforcer les gens dans leur quotidien professionnel et ainsi élargir leur marge de manœuvre professionnelle. Elle est une méthode destinée à trouver des solutions lors de problèmes techniques concrets. Elle n'est pas une thérapie. Cette forme de conseil est toutefois appropriée lors d'incertitudes, d'échecs, de démotivation, de problèmes avec des collègues ou d'antipathies persistantes, par exemple contre certains acteurs régionaux ou une procédure d'autorisation. Elle n'est pas adéquate lorsque le manque de confiance ou des tensions et des conflits complexes au sein de

l'équipe transforment des questions de fond en questions relationnelles. Dans de tels cas, le groupe ne s'en tirera pas sans un conseiller professionnel externe.

### Rôles et tâches

**Tâche de la personne qui demande conseil :** La personne qui consulte devrait décrire sa demande ou son problème (le « cas ») de manière aussi simple et concrète que possible pour rendre sa perception compréhensible pour d'autres. Les souvenirs les plus vifs ont la priorité : pensées, sentiments, réactions corporelles que l'événement a déclenchés, et attentes de la personne qui demande conseil. Il est également important que cette personne soit ouverte à de nouvelles idées et à des approches de résolution qu'elle a rejetée jusqu'à présent parce qu'elle les jugeait irréalistes ou même absurdes.

**Tâche de l'équipe de conseillers :** La consultation de collègues se caractérise par une procédure systématique et progressive. L'équipe de conseillers suit toujours un programme fixe qui comprend les phases suivantes : écouter – s'informer – analyser les causes – proposer des solutions. L'objectif de cette réglementation est que l'équipe de conseillers puisse se faire une idée complète du cas avant de proposer des solutions. Il est interdit de sauter des phases, pour éviter d'influencer la recherche d'indications et de détails importants par des interprétations hâtives.

**Tâche du modérateur :** Le modérateur est très important pour la réussite de la consultation. Son rôle est de structurer, de limiter et de discipliner le déroulement.

Le modérateur :

- veille au respect des règles, du programme et des durées ;
- veille au respect mutuel et à l'empathie des participants pour le cas (approche ni analytique ni moralisatrice ni jugeante) ;
- protège les participants de questions et de défis allant trop loin ;
- rédige un procès-verbal le cas échéant (pour un compte rendu ultérieur et pour consigner les détails importants).

### Démarche

La taille appropriée du groupe est de quatre à huit participants. Une atmosphère empreinte de confiance est importante. Le groupe doit en outre respecter les différentes phases et les durées convenues. Le tableau de la page suivante montre le programme de la consultation de collègues.

<sup>49</sup> regiosuisse (2012).

<sup>50</sup> Widmer ; Tietze (2003).

## Consultation de collègues : déroulement

Source : Widmer, téléchargeable depuis : [regiosuisse.ch/telechargement](http://regiosuisse.ch/telechargement).

Durée	Phase	Procédure	Personne qui demande conseil	Equipe de conseil	Règles
15'	Préparation	Information sur la procédure, convention d'échéances, etc., concertation : qui se charge de la modération, qui demande conseil, qui est dans l'équipe de conseil ?			
5'	Présentation du cas	La personne qui demande conseil expose le cas, en rend compte, l'esquisse ou le présente avec des outils de communication. Les conseillers écoutent et prennent des notes. Ils ne posent pas encore de questions.	Décrit la situation, formule un problème.	Ecoute, prend des notes.	Ne pas encore poser des questions !
15'	Interrogation	L'interview de la personne qui demande conseil par l'équipe de conseil ne comprend que des questions d'information et de compréhension. Elle permet une présentation plus détaillée du cas par le demandeur. Les interprétations, les hypothèses et les « recettes » sont interdites.	Répond de manière différenciée.	Questionne la personne qui demande conseil.	Questions de compréhension et d'information uniquement, aucune interprétation du problème !
10'	Hypothèses	L'équipe de conseil formule des hypothèses, exprime des suppositions. Les associations comprennent les liens transversaux, les points de repère, les indices, les images, mais aussi les souvenirs et les sentiments. La personne qui demande conseil écoute et prend des notes.	Sort du cercle, écoute.	Délibère, exprime des hypothèses, des suppositions, des impressions.	Ne pas encore élaborer de solutions !
5'	Prise de position	La personne qui demande conseil s'exprime sur les hypothèses. Elle peut exprimer des associations, des images et des visions qui permettent aussi un accès émotionnel au problème. Les conseillers écoutent et corrigent la réception de leurs hypothèses le cas échéant.	Revient dans la discussion, complète les hypothèses, les corrige le cas échéant.	Ecoute, corrige la réception de ses hypothèses le cas échéant.	Aucune discussion !
10'	Propositions de solutions	Les conseillers disent à la personne qui demande conseil ce qu'ils feraient à sa place. Ils résumant l'interaction des relations, des situations et des facteurs techniques dans des évaluations et des solutions. Celles-ci peuvent aussi être écrites sur de petites cartes, afin qu'elles soient à la disposition du demandeur lors d'un approfondissement de l'entretien de conseil. Le demandeur écoute avec la plus grande attention lors de cette phase et prend des notes.	Sort du cercle, écoute avec attention, prend des notes.	Chacun dit (ou écrit) ce qu'il ferait à la place du demandeur.	Aucune discussion !
10'	Décision	La personne qui demande conseil communique quelles hypothèses et quelles solutions elle reprendra et lesquelles elle rejettera. Elle évalue la pertinence des approches de résolution et dit aussi pour lesquelles elle a constaté des impulsions, des dynamiques et des réactions (également émotionnelles) particulières. Le demandeur communique comment le cas sera poursuivi. L'équipe de conseillers écoute et réfléchit en silence aux hypothèses, aux solutions et aux justifications acceptées par le demandeur.	Décide et motive les hypothèses qu'il accepte et les propositions qu'il souhaite mettre en œuvre.	Ecoute	Aucune discussion !
5'	Échange	La personne qui demande conseil et l'équipe de conseil parlent de leur ressenti et des remarques personnelles qui devraient encore être échangées. Le schéma de la consultation de collègues appliqué est discuté et évalué. Un flash final peut également s'y ajouter, ainsi qu'un feedback.	Dit comment il se sent, fait des remarques personnelles.	Communique ce que chacun retire de l'entretien, fait des remarques personnelles.	

## 5 Bibliographie et sources

### A

Aufhauser, E., Herzog, S., Hinterleitner, V., Oedl-Wieser, T., Reisinger, E. (2003): Grundlagen für eine « Gleichstellungsorientierte Regionalentwicklung ». Endbericht. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Abteilung IV/4. Wien.

### B

Bühler, J. (2013): Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement. Kurs « Regionales Netzwerkmanagement und Kommunikation ». Aulendorf.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2005) (Hrsg.): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung. Bonn: BMELV.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2008): So haben ländliche Regionen Zukunft. Ergebnisse und Erfahrungen des Modellvorhabens REGIONEN AKTIV. Bonn: BMELV.

### C

Conseil fédéral suisse (2005): Message concernant la Nouvelle politique régionale (NPR) du 16 novembre 2005.

Coordinations régionales e nationales suisses INTERREG IV, SECO, regiosuisse (2010): INTERREG et la Suisse. Des échanges gagnants.

Crevoisier, O., Jeannerat, H., Roland Scherer, R., Zumbusch, K. (2011): Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, Schlussbericht. Neuchâtel, St.Gallen, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Crevoisier, O., Jeannerat, H., Scherer, R., Zumbusch, K. (2011): Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, Management Summary. Neuchâtel, St.Gallen, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

### D

Damyanovic, D., Wotha, B. (2009): Die Bedeutung von Geschlecht im Veränderungsprozess Ländlicher Räume. In: Bauriedl, S., Schier, M., Strüver, A. (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse, Raumstrukturen, Ortsbeziehungen. Erkundungen von Vielfalt und Differenz im spatial turn. Münster: Westfälisches Dampfboot. 75-99.

Durrer Eggerschwiler, B., Meier Kruker, V., Peter, C., Stotten, R. (2012): Genderkompetenz in der schweizerischen Regionalentwicklung. Schlussbericht. Luzern: Hochschule Luzern.

Durrer, B., Meier Kruker, V., Peter, C., Stotten, R. (2011): Beitrag Forschungsmarkt regiosuisse 2011. Luzern: regiosuisse.

### G

Gerber, M., Gruner, H. (1999): Flow Teams – Selbstorganisation in Arbeitsgruppen, Credit Suisse Orientierung 108, Goldach.

### H

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

Heeb, J., Bellwald, S., Allemann, H. (2008): Guide pratique pour projets de développement régional. Berne, Wolhusen: Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO).

Heeb, J., Berger, T., Conradin, K. (2007): Akteurplattformen und systemisches Veränderungsmanagement für nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Alpen. Ein Methodenrahmen für Akteure. Im Auftrag des nationalen Forschungsprogramms 48 « Landschaften und Lebensräume der Alpen » des Schweizerischen Nationalfonds SNF.

Heeb, J., Roux, M. (2002): Platforms and Innovation Co-operations for Sustainable Development of Landscapes and Regions. In: Flury, M., Geiser, U.: Local Environmental Management in a North-South Perspective. Issues of Participation and Knowledge Management. Zürich: Vdf. 121-138.

### O

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

Osterhold, G. (2002): Veränderungsmanagement: Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg: Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010): Business model generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken: John Wiley and Sons.

### P

Pimminger, I. (2001): Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung. Einführung in die Programmplanung. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

### R

regiosuisse (2013a): Fiche pratique Réseaux et coopérations dans le développement régional.

**regiosuisse (2013b):** Feuille de résultats 1 Communauté du savoir-faire (CoSF) NPR orientée vers l'efficacité. Travail orienté vers l'efficacité dans la NPR.

**regiosuisse (2013c):** Wirkungs-messung NRP-Projekte 2012: Synthese der Wirkungs-messung, Schlussbericht.

**regiosuisse (2013d):** Fiche d'information. La Nouvelle politique régionale (NPR).

**regiosuisse (2013/2010):** Skripte regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement, Kurs «Regionales Netzwerkmanagement und Kommunikation».

**regiosuisse (2012):** Feuille de résultats 4 Communauté du savoir-faire (CoSF) Romandie. Modèles économiques dans la NPR.

**regiosuisse (2011a):** Fiche pratique Management régional.

**regiosuisse (2011b):** Feuille de résultats 1 Communauté du savoir-faire (CoSF) NPR & économie. NPR & économie.

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

**regiosuisse (2010b):** Feuille de résultats 8 Communauté du savoir-faire (CoSF) Cantons & Communauté du savoir-faire (CoSF) Régions. Economie de la connaissance dans le développement régional.

**regiosuisse (2010c):** Feuille de résultats 6/7 Communauté du savoir-faire (CoSF) Cantons & Communauté du savoir-faire (CoSF) Régions. Planification de la prochaine phase du programme de mise en œuvre de la NPR.

**regiosuisse (2009a):** Feuille de résultats 4 Communauté du savoir-faire (CoSF) Cantons. Projets supracantonaux.

**regiosuisse (2009b):** Feuille de résultats 3 Communauté du savoir-faire (CoSF) Cantons. Communication sur la NPR, préfinancement.

**regiosuisse (2009c):** Feuille de résultats 5 Communauté du savoir-faire (CoSF) Régions. Médias & développement régional.

**regiosuisse (2009d):** Feuille de résultats 3 Communauté du savoir-faire (CoSF) Régions. Outils & instruments du management régional

**Rérat, P., Jeannerat, H. (2011):** Le défi du brain drain dans les cantons suisses. Neuchâtel: Université Neuchâtel (regiosuisse small contribution).

**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.

## S

**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).

**Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) (2012):** Dossier «NPR: Promotion de l'innovation régionale et TST», 31 mai 2012. Berne: SECO, CDEP, regiosuisse.

**Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) (2010):** Les femmes dans des fonctions dirigeantes: les clés de la réussite. Expériences de dix grandes entreprises et PME établies en Suisse.

**Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) (2009):** Knowledge Management Toolkit. Bern: SDC.

## T

**Tietze, K.-O. (2003):** Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek: Rowohlt.

## W

**Widmer, M.: Leadership Navigation,** [www.leadership-navigation.ch](http://www.leadership-navigation.ch). [Accès le: 13.04.2012]

## Z

**ZEWO (n.d.):** La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement. Guide Zewo pour projets et programmes. Zurich: Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des fonds.

► D'autres études et documents de référence sur la NPR et le développement régional peuvent être téléchargés sur le site de regiosuisse: [www.regiosuisse.ch/telechargement](http://www.regiosuisse.ch/telechargement)

## **Impressum**

### **Editeur**

regiosuisse – Centre du réseau  
du développement régional

### **Auteurs**

Sebastian Bellwald  
Kristin Bonderer  
Tandiwe Erlmann  
Johannes Heeb  
Urs Steiger

### **En collaboration avec**

Joel Keller  
Frédéric Quiquerez  
Mark Reinhard  
Martin Stokar

### **Rédaction**

Kristin Bonderer  
Urs Steiger

### **Graphisme**

Kurt Brunner

### **Impression**

Valmedia AG, Viège

Version juillet 2014

### **Citation**

regiosuisse (éd.) (2014) : Guide pratique pour un  
développement régional réussi – Expériences issues  
de la Nouvelle politique régionale (NPR)

### **Commande**

Par téléchargement ou par formulaire de commande :  
[www.regiosuisse.ch/guide-pratique](http://www.regiosuisse.ch/guide-pratique)

Egalement disponible en allemand et en italien

