



Regula Egli

---

# **Evaluation intermédiaire de la nouvelle politique régionale (NPR) du SECO**

## **Etat des lieux 2010 et conclusions pour la mise en œuvre 2012-2015**

19.01.2011

---

## Condensé

### Buts et méthode

La nouvelle politique régionale (NPR) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Dans un programme pluriannuel (PPA), le Parlement en a défini les priorités, les contenus ainsi que les règles de sélection pour la période 2008-2015. En 2010, le SECO a procédé à une évaluation intermédiaire de la mise en œuvre pour l'améliorer sur la base des expériences faites et des enseignements qu'il en a tirés.

L'évaluation intermédiaire couvre les trois volets de la NPR. Pour le volet 1 (encouragement de programmes, projets et initiatives), elle se fonde en particulier sur les rapports annuels et les entretiens auprès des cantons ainsi que sur une enquête effectuée en août 2010 auprès des services cantonaux de politique régionale. L'évaluation intermédiaire des volets 2 (coordination et exploitation des synergies avec les autres politiques sectorielles de la Confédération) et 3 (mise sur pied d'un réseau de savoir-faire pour soutenir les acteurs de la NPR) se fonde sur des analyses internes et des évaluations (intermédiaires) externes.

### Normes de référence

La NPR représente un changement de paradigme par rapport à la politique régionale appliquée pendant plus de trente ans, jusqu'à fin 2007. Ses deux innovations principales sont:

1. l'accent mis sur la compétitivité et la création de valeur ajoutée dans les régions;
2. la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT). Les cantons assument désormais la responsabilité de la mise en œuvre opérationnelle de la NPR, tandis que Confédération et cantons concluent des conventions-programmes définissant les buts, les modalités et l'étendue du cofinancement par la Confédération, ainsi que les règles de la collaboration.

Pour soutenir les acteurs aux niveaux fédéral, cantonal et régional, les informations et données utiles sont fournies au titre du volet 3; sont également assurés la qualification des acteurs et les échanges horizontaux entre eux.

Malgré ces mesures, la NPR aura besoin d'un certain temps pour déployer tous ses effets, à cause du changement de paradigme mentionné.

### Etat des lieux 2010 et conclusions

La NPR est mise en œuvre sur tout le territoire par le biais des conventions-programmes. Depuis son lancement, en 2008, les cantons ont encouragé plus de 600 projets. En comparaison avec la politique antérieure, on peut constater un recentrage manifeste sur la compétitivité, l'innovation, l'entrepreneuriat et la valeur ajoutée. On remarque aussi une évolution positive en ce qui concerne la collaboration à l'échelle des régions dites «fonctionnelles».

Pour ce qui est de la suite de la mise en œuvre de la NPR, l'évaluation intermédiaire du SECO signale des défis dans les domaines suivants:

- lancement et conception de bons projets NPR valables;
- collaboration dans les régions fonctionnelles et les champs d'action communs, exploitation des synergies, en particulier au niveau intercantonal;
- recours à la coopération transfrontalière pour le développement régional, cohérence entre NPR et INTERREG (pour autant que des fonds fédéraux soient engagés);

- application du principe de «base d'exportation»;
- respect des principes de la LPR (notamment le développement durable et le rôle des centres comme moteurs du développement régional);
- réduction des frais généraux (*overheads*) et augmentation des contributions aux projets renforçant directement la compétitivité et la valeur ajoutée;
- répartition des tâches entre régions, cantons et Confédération, exercice des responsabilités respectives dans la mise en œuvre, collégialité des acteurs;
- amélioration du *controlling* et de l'examen de la réalisation des buts;
- développement commun et concrétisation de la politique régionale au sein de la Conférence des services cantonaux de politique régionale (CSCPR);
- harmonisation des activités TST des cantons et de la stratégie de la CTI en matière de TST;
- resserrement et harmonisation des offres de *regiosuisse* sur les groupes cibles
- engagement ciblé des fonds, axé sur les résultats et les besoins.

## Bilan

Le bilan du SECO est globalement positif. La NPR est mise en œuvre avec rigueur et à l'échelle nationale grâce au nouvel instrument des conventions-programmes. Dans les régions, plus de 600 projets satisfaisant entièrement ou largement aux critères NPR ont été lancés et soutenus. Même si le fonctionnement de la nouvelle répartition des tâches doit encore être amélioré et la confiance mutuelle renforcée, il est déjà permis d'affirmer que le changement de paradigme a eu lieu et que Confédération, cantons et régions sont sur la bonne voie.

Les enjeux majeurs qui ont été identifiés concernent les domaines suivants:

- concevoir des idées et projets NPR qui profitent aux PME;
- mettre la NPR rigoureusement en œuvre, c'est à-dire ne pas la diluer malgré les exigences élevées par rapport aux projets;
- mettre en œuvre la nouvelle répartition des tâches, veiller à ce que chacun des acteurs assume sa part de responsabilité pour assurer l'efficacité de la politique régionale, tout en faisant preuve de collégialité et d'esprit de dialogue;
- trouver l'équilibre entre la collaboration dans la confiance et la souplesse, d'une part, et l'approche régulatoire et technocratique, de l'autre (directives ex-ante; *controlling*, *reporting* et *monitoring* d'accompagnement resp. ex-post); mettre en place un *controlling* approprié de façon à pouvoir assurer la vérification de la réalisation des buts;
- engager les fonds de façon ciblée, axée sur les résultats et les besoins.

## Zusammenfassung

### Ziele und Methodik der Zwischenbewertung

Am 1.1.2008 ist die Neue Regionalpolitik (NRP) in Kraft getreten. Das Parlament hat in einem Mehrjahresprogramm (MJP) Förderschwerpunkte, Förderinhalte sowie Selektionskriterien für die Periode 2008-15 definiert. 2010 hat das SECO eine Zwischenbewertung der bisherigen Umsetzung durchgeführt, um aufgrund der Erfahrungen und Erkenntnisse die weitere Umsetzung zu optimieren.

Die Zwischenbewertung umfasst alle drei Ausrichtungen der NRP. Bei der Ausrichtung 1 (Förderung von Programmen, Projekten und Initiativen) stützt sie sich insb. auf die Informationen aus der Berichterstattung der Kantone sowie auf eine Umfrage bei den kantonalen Fachstellen für Regionalpolitik, welche im August 2010 durchgeführt wurde. Die Zwischenbewertung der Ausrichtung 2 (Koordination und Nutzung von Synergien mit anderen Sektorpolitiken auf Bundesebene) und Ausrichtung 3 (Aufbau eines Wissenssystems zur Unterstützung der Akteure in der NRP) stützen sich auf interne Analysen und externe (Zwischen-)Evaluierungen in diesem Zusammenhang.

### Referenzwerte der Zwischenbewertung

Die NRP stellt gegenüber der bis Ende 2007 über 30 Jahre lang praktizierten Regionalpolitik einen Paradigmenwechsel dar. Die zwei wesentlichsten Neuerungen der NRP sind:

3. Der Fokus auf die Wettbewerbsfähigkeit und Wertschöpfung in den Regionen und
4. Die neue Form der Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Bund und Kantonen gemäss Neugestaltung des Finanzausgleichs und der Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA). Demnach tragen die Kantone die Verantwortung für die operative Umsetzung der NRP, und Bund und Kantone schliessen miteinander Programmvereinbarungen ab. Diese enthalten die gemeinsam definierten Ziele, Art und Umfang der Mitfinanzierung durch den Bund sowie die Spielregeln der Zusammenarbeit.

Zur Unterstützung der Akteure auf Bundes-, Kantons- und Regionsebene werden im Rahmen der Ausrichtung 3 zweckdienliche Informationen und Daten bereit gestellt sowie die Qualifikation und der horizontale Austausch der Akteure sichergestellt.

Trotz dieser Massnahmen wird die NRP aufgrund des Paradigmenwechsels einen gewissen Zeitrahmen bis zur vollen Funktionsfähigkeit in Anspruch nehmen.

### Standortbestimmung 2010 und Folgerungen

Die Umsetzung der NRP erfolgt flächendeckend über Programmvereinbarungen. Seit dem Start der NRP 2008 haben die Kantone über 600 Projekte gefördert. Im Vergleich zur bisherigen Politik kann eine deutliche Fokussierung auf Wettbewerbsfähigkeit resp. Innovation, Unternehmertum und Wertschöpfung festgestellt werden. Auch ist eine positive Entwicklung in Bezug auf die Zusammenarbeit in funktionalen Regionen erkennbar.

Für die weitere Umsetzung sieht das SECO aufgrund der Zwischenbewertung Herausforderungen in folgenden Bereichen:

- Initiierung und Entwicklung von guten NRP-Projekten
- Zusammenarbeit in funktionalen Regionen und gemeinsamen Tätigkeitsfeldern/Nutzung von Synergien, insb. auf überkantonaler Ebene
- Nutzung der grenzübergreifenden Zusammenarbeit für die Regionalentwicklung, Kohärenz zwischen NRP und INTERREG (soweit Bundesmittel eingesetzt werden)
- Anwendung des Exportbasis-Ansatzes
- Berücksichtigung der Grundsätze des Bundesgesetzes (insb. Nachhaltigkeit und Zentren als Motoren der Regionalentwicklung)
- Minimierung der «Overhead-Kosten» und Maximierung der Beiträge für Projekte zur direkten Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Erhöhung der Wertschöpfung
- Aufgabenteilung zwischen Regionen, Kantonen und dem Bund und Übernahme der jeweiligen Teilverantwortung für die Umsetzung, Partnerschaftlichkeit zwischen den Akteuren
- Optimierung von Controlling und Zielüberprüfung
- Gemeinsame Weiterentwicklung und Konkretisierung der Regionalpolitik in der Fachstellenkonferenz (FSK)
- Abstimmung zwischen den WTT-Aktivitäten der Kantone und der KTI-WTT-Strategie
- Straffung und Abstimmung der Angebote von *regiosuisse* auf die Zielgruppen
- Ziel- und wirkungsorientierter sowie bedürfnisorientierter Mitteleinsatz.

## Fazit

Das SECO zieht insgesamt ein positives Fazit. Die NRP wird konsequent und flächendeckend mit dem neuen Instrument der Programmvereinbarungen umgesetzt. Insgesamt wurden bisher über 600 Projekte in den Regionen initiiert und unterstützt, die den NRP-Kriterien ganz oder weitgehend zu genügen vermögen. Auch wenn sich die neue Aufgabenteilung noch besser einspielen und das gegenseitige Vertrauen noch wachsen muss, so kann heute festgestellt werden, dass der Paradigmenwechsel stattgefunden hat und sich Bund, Kantone und Regionen auf dem neuen Weg befinden.

Als grösste Herausforderungen können folgende Bereiche identifiziert werden:

- Die Initiierung von NRP-Ideen und Projekten, die den KMU zugutekommen.
- Die konsequente Umsetzung der NRP, d.h. diese Politik trotz hoher Anforderungen an die konkreten Projekte nicht zu verwässern.
- Die Umsetzung der neuen Aufgabenteilung: Übernahme der jeweiligen Mitverantwortung der Akteure für die Wirksamkeit der Politik und gleichzeitig Partnerschaftlichkeit und Dialog unter sich zu pflegen.
- Die Gratwanderung zwischen vertrauensvoller Zusammenarbeit mit Flexibilität und regulatorisch-technokratischen Ansätzen (Vorgaben ex-ante; CRM begleitend bzw. ex-post). Ein geeignetes Controlling, um die Zielüberprüfung sicherstellen zu können.
- Der ziel- und wirkungsorientierte sowie bedürfnisgerechte Mitteleinsatz.

## Sintesi

### Obiettivi e metodologia della valutazione intermedia

Il 1° gennaio 2008 è entrata in vigore la Nuova politica regionale (NPR). Il Parlamento ha definito, in un programma pluriennale (PP), le priorità, i contenuti della promozione e i criteri di selezione per il periodo 2008-2015. Nel 2010, la SECO ha effettuato una valutazione intermedia tesa a perfezionare l'attuazione futura alla luce delle esperienze e delle constatazioni maturate.

La valutazione intermedia comprende tutte e tre le componenti della NPR. Per quanto riguarda la prima (promozione di programmi, progetti e iniziative), la valutazione si basa su informazioni tratte dai rapporti e dai colloqui con i Cantoni nonché su un sondaggio condotto nell'agosto del 2010 presso i servizi cantonali per la politica regionale. Per le componenti 2 (coordinamento e sfruttamento di sinergie con altre politiche settoriali a livello federale) e 3 (istituzione di un sistema di informazioni e di conoscenze che funga da supporto agli attori della NPR), la valutazione intermedia si basa su analisi interne e valutazioni (intermedie) esterne.

### Valori di riferimento della valutazione intermedia

La NPR rappresenta un cambiamento di paradigma rispetto alla politica regionale praticata per oltre trent'anni fino alla fine del 2007. Le principali novità sono:

1. la focalizzazione sulla competitività e sulla creazione di valore aggiunto nelle regioni; e
2. le nuove modalità di ripartizione dei compiti e di collaborazione tra Confederazione e Cantoni, che si orientano alla Nuova impostazione della perequazione finanziaria e della ripartizione dei compiti tra Confederazione e Cantoni (NPC). Essa prevede che i Cantoni si assumano la responsabilità per la realizzazione operativa della NPR e che stipolino con la Confederazione le cosiddette convenzioni di programma (CP). Queste contengono gli obiettivi definiti di comune accordo, le modalità e l'entità del cofinanziamento da parte della Confederazione, nonché le «regole del gioco» della collaborazione.

Al fine di sostenere gli attori a livello federale, cantonale e regionale, vengono messi a disposizione, nell'ambito della componente 3, dati e informazioni utili e saranno garantiti la qualificazione e lo scambio orizzontale tra gli attori.

Nonostante questi provvedimenti, la NPR richiederà un certo periodo di tempo prima di raggiungere la sua piena funzionalità, considerato il suddetto cambiamento di paradigma.

### Punto della situazione nel 2010 e conseguenze

È in corso la realizzazione della NPR su tutto il territorio mediante le CP. Dal lancio della NPR, nel 2008, i Cantoni hanno promosso oltre 600 progetti. Rispetto alla politica precedente, può essere percepita una focalizzazione nettamente maggiore sulla competitività, sull'innovazione, sull'imprenditoria e sulla creazione di valore aggiunto. L'evoluzione è positiva anche per quanto riguarda la collaborazione in regioni funzionali.

In base alla valutazione intermedia, la SECO ritiene che per la realizzazione futura della NPR si dovrà affrontare una serie di sfide nei seguenti ambiti:

- lancio e sviluppo di progetti NPR validi;
- collaborazione in regioni funzionali e in campi d'attività comuni; sfruttamento di sinergie, in particolare a livello intercantonale;
- sfruttamento della collaborazione transfrontaliera a favore dello sviluppo regionale, coerenza tra NPR e INTERREG (qualora vengano impiegati contributi federali);

- applicazione del principio «base d'esportazione»;
- presa in considerazione dei principi della legge federale (in particolare: sostenibilità e centri quali motori dello sviluppo regionale);
- minimizzazione dei «costi overhead» e massimizzazione dei contributi per progetti tesi a potenziare direttamente la competitività e ad incrementare la creazione di valore aggiunto;
- ripartizione dei compiti tra regioni, Cantoni e Confederazione e assunzione della relativa responsabilità parziale di realizzazione; relazione di partenariato tra i vari attori;
- perfezionamento del controlling e della verifica del raggiungimento degli obiettivi;
- sviluppo congiunto e concretizzazione della politica regionale in seno alla conferenza dei servizi specializzati (CSS);
- armonizzazione tra le attività di TST dei Cantoni e la strategia TST della CTI;
- ridimensionamento e focalizzazione delle offerte di *regiosuisse* sui gruppi target;
- impiego dei fondi in base a obiettivi, effetti ed esigenze.

## Conclusione

Nel complesso, la SECO traccia un bilancio positivo. La NPR viene concretizzata su tutto il territorio e in modo coerente attraverso il nuovo strumento delle convenzioni di programma. Nelle regioni sono sinora stati lanciati e sostenuti oltre 600 progetti che soddisfano pienamente o in ampia misura i criteri della NPR. Anche se la nuova ripartizione dei compiti è ancora in fase di collaudo e la fiducia reciproca deve ancora maturare, è possibile affermare già sin d'ora che il cambiamento di paradigma è una realtà tangibile e che la Confederazione, i Cantoni e le regioni la stanno vivendo.

In futuro, le grandi sfide da affrontare saranno le seguenti:

- la realizzazione di idee e progetti NPR che giovino alle PMI;
- la concretizzazione coerente della NPR, vale a dire non svigorire tale politica nonostante le grandi aspettative che i progetti devono soddisfare;
- l'attuazione della nuova ripartizione dei compiti: assunzione della corresponsabilità da parte degli attori coinvolti ai fini dell'efficacia della politica e, nel contempo, cura di una relazione di partenariato improntata al dialogo;
- la difficile conciliazione tra la collaborazione all'insegna della fiducia e della flessibilità e gli approcci regolatori e tecnocratici (prescrizioni ex ante; CRM durante la realizzazione o ex post); un controlling adeguato che sia in grado di garantire la verifica degli obiettivi;
- l'impiego dei fondi in base a obiettivi, effetti ed esigenze.

## Sommaire

<b>Condensé .....</b>	<b>2</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>4</b>
<b>Sintesi.....</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>Buts, méthode et plan de l'évaluation intermédiaire..... 10</b>
1.1	Historique et but ..... 10
1.2	Méthode ..... 11
1.3	Plan ..... 11
<b>2</b>	<b>Normes de référence..... 12</b>
2.1	Accent mis sur la compétitivité et la valeur ajoutée des régions..... 12
2.2	Une prémisses de la NPR: la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) ..... 12
2.3	Conférence des services cantonaux de politique régionale (CSCPR)..... 13
2.4	Soutien fourni par le réseau de savoir-faire et les mesures de qualification .... 14
2.5	Un changement de cap radical ..... 14
2.5.1	Temps nécessaire ..... 14
2.5.2	La confiance comme but et condition préalable ..... 15
<b>3</b>	<b>Etat des lieux 2010, conclusions pour la Confédération et les cantons ... 15</b>
3.1	Volet 1: mesures d'encouragement direct des régions..... 15
3.1.1	Projets soutenus et montants alloués ..... 15
3.1.2	Encouragement de projets cantonaux et intercantonaux, octroi de prêts ..... 18
3.1.3	Encouragement de la coopération transfrontalière..... 20
3.1.4	Principe de la «base d'exportation» ..... 22
3.1.5	Principe du développement durable..... 24
3.1.6	Principe des centres régionaux comme moteurs du développement ..... 25
3.1.7	Viabilité économique des projets (la NPR en tant que financement initial) ..... 26
3.1.8	Encouragement des organismes de développement régional..... 27
3.1.9	Tâches des cantons..... 28
3.1.10	<i>Controlling, reporting</i> , monitoring..... 31
3.1.11	Conférence des services cantonaux de politique régionale (CSCPR)..... 33
3.2	Volet 2: harmonisation et synergies avec les politiques sectorielles..... 34
3.2.1	Introduction..... 34
3.2.2	Convention de coopération ( <i>Memorandum of understanding</i> )..... 34
3.2.3	Cas d'école: coopération avec la CTI en matière de transfert de savoir et de technologie (TST) ..... 35
3.2.4	Autres conventions de coopération..... 39
3.2.5	Résumé et bilan..... 39
3.3	Volet 3: réseau de savoir-faire et qualification..... 40
3.3.1	Bases de la mise en œuvre ..... 40
3.3.2	Etat actuel de la mise en œuvre ..... 40

3.3.3	Evaluation intermédiaire 2009/2010 de <i>regiosuisse</i> .....	41
3.3.4	Sélection de réponses à l'enquête du SECO auprès des services cantonaux de politique régionale .....	41
3.3.5	Leçons et conclusions .....	42
3.4	Financement de la NPR et procédure de répartition des fonds dans le cadre du volet 1 .....	43
3.4.1	Affectation des moyens disponibles .....	43
3.4.2	Répartition des fonds 2008-2011 .....	44
3.4.3	Enseignements de la procédure de répartition.....	45
3.4.4	Autres réponses des cantons .....	45
3.4.5	Conclusions pour la répartition des fonds 2012-2015 .....	46
<b>4</b>	<b>Vue d'ensemble des conclusions.....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>Bilan du SECO .....</b>	<b>57</b>
<b>6</b>	<b>Annexes .....</b>	<b>58</b>
6.1	Listes.....	58
6.2	Questionnaire envoyé aux cantons pour l'évaluation intermédiaire de la NPR – Août 2010.....	60
6.3	Projets exemplaires .....	61

# 1 Buts, méthode et plan de l'évaluation intermédiaire

## 1.1 Historique et but

La nouvelle loi fédérale sur la politique régionale (LPR) est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Elle vise à améliorer la compétitivité de certaines régions – régions de montagne, régions frontalières, milieu rural en général – et à y générer de la valeur ajoutée pour contribuer à la création et à la sauvegarde d'emplois.

La NPR est mise en œuvre à travers trois volets:

- Le volet 1 comprend les initiatives, projets et programmes ainsi que les projets d'infrastructure destinés à renforcer l'innovation, la valeur ajoutée et la compétitivité des régions visées. Il est mis en œuvre d'entente avec les cantons, selon le modèle de la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) mis au point pour l'exécution des tâches communes. Sur cette base, le SECO a conclu avec chaque canton concerné une convention-programme pour la période 2008-11, convention basée sur le programme cantonal de mise en œuvre (PMO). Les conventions-programmes comprennent les buts et indicateurs convenus entre le SECO et les cantons, les modalités et le montant du cofinancement par la Confédération, ainsi que les règles de collaboration.
- Le volet 2 vise à une coopération accrue et à l'exploitation des synergies entre la politique régionale et d'autres politiques fédérales à incidence territoriale, comme celle de l'innovation, de la formation, de l'agriculture, de l'environnement et du tourisme.
- Le volet 3 concerne l'établissement d'un réseau intégré de savoir-faire portant sur le développement régional. Il sert à qualifier et soutenir les acteurs de ce développement et fournit des bases pour en assurer le pilotage (controlling), l'observation (monitorage) et l'évaluation.

En arrêtant le programme pluriannuel (PPA), le Parlement a fixé les priorités, contenus et autres exigences de la NPR pour la période 2008-15.<sup>1</sup>

La présente évaluation intermédiaire, par le SECO, de la mise en œuvre de la NPR poursuit trois objectifs:

1. faire un rapport sur la mise en œuvre de la NPR à partir de 2008;
2. en tirer des conclusions pour la suite, en particulier pour la période 2012-2015;
3. fournir des bases pour l'évaluation des PMO 2012-2015

La présente évaluation intermédiaire part du principe que la LPR et l'arrêté fédéral relatif au PPA resteront inchangés et formeront le cadre de la mise en œuvre 2012-2015.

Elle ne comprend pas d'évaluation des résultats. Aux termes de la LPR, cette dernière ne sera soumise au Parlement qu'à la fin du PPA 2008-2015.

---

<sup>1</sup> Arrêté fédéral du 26 septembre 2007 relatif à l'établissement du programme pluriannuel de la Confédération 2008-2015 concernant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR), FF 2006 3315.

L'évaluation intermédiaire est une tâche interne du SECO. Pour tenir compte du point de vue des cantons et garantir l'objectivité, le travail s'est fait avec le concours de la présidente de la Conférence des services cantonaux de politique régionale (CSCPR) et une agence de consultants externes.

## 1.2 Méthode

En plus des renseignements tirés des rapports annuels des cantons, l'évaluation intermédiaire du volet 1 s'appuie sur une enquête effectuée en août 2010 auprès des services cantonaux de politique régionale<sup>2</sup> et reprend les faits les plus importants de cette foule d'informations. Elle intègre aussi les conclusions d'une enquête de l'Office fédéral du développement territorial (ARE) réalisée entre octobre 2009 et janvier 2010 auprès des services de promotion économique des cantons et portant sur l'intégration des principes du développement durable dans le développement économique de leur canton<sup>3</sup>.

L'évaluation du volet 2 est le résumé d'un rapport interne du SECO.

L'évaluation du volet 3 s'appuie sur l'évaluation intermédiaire de *regiosuisse*<sup>4</sup> ainsi que sur les réponses des services cantonaux de politique régionale dans le cadre de l'enquête citée plus haut (volet 1).

Dans l'ensemble, l'évaluation intermédiaire met l'accent sur les domaines susceptibles d'être améliorés au niveau cantonal et fédéral.

L'évaluation intermédiaire de la NPR 2010 a été réalisée à l'interne par le SECO. Un projet du questionnaire, de l'analyse des résultats et du présent rapport ont été soumis pour examen à la présidente de la Conférence des services cantonaux de politique régionale ainsi qu'à une agence de consultants externes afin de tenir compte du point de vue des cantons et de garantir l'objectivité.

A l'occasion de leur conférence du 1<sup>er</sup> décembre 2010, les services cantonaux de politique régionale ont pu donner leur avis sur le projet d'évaluation intermédiaire. Leurs remarques y ont été incorporées dans la mesure du possible.

## 1.3 Plan

La présente évaluation intermédiaire suit le plan suivant:

- Le chapitre 2 expose les éléments importants de la NPR qui servent de cadre de référence.
- Le chapitre 3 présente l'état des lieux, avec les conclusions à en tirer pour la Confédération et les cantons.  
Les allègements fiscaux (art. 12 LPR) font l'objet d'un rapport distinct, que le SECO préparera en 2011.
- Le chapitre 4 propose un résumé et un aperçu des conclusions.
- Le chapitre 5 conclut par une évaluation globale du point de vue du SECO.

---

<sup>2</sup> SECO, Direction de la promotion économique, secteur Politique régionale et d'organisation du territoire (octobre 2010), Auswertung der Umfrage bei den kantonalen Fachstellen für Regionalpolitik im Rahmen der Zwischenbewertung NRP 2010.

<sup>3</sup> Office fédéral du développement territorial (ARE), Nachhaltige Entwicklung (non publié).

<sup>4</sup> KEK-CDC Consultants, Nouvelle politique régionale, gestion du savoir par regiosuisse – Evaluation intermédiaire, rapport final, Bienne 2010.

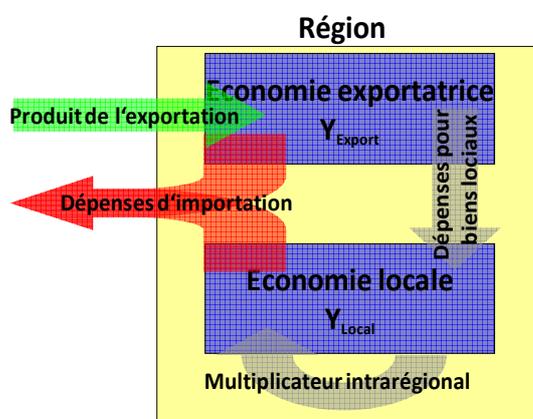
## 2 Normes de référence

### 2.1 Accent mis sur la compétitivité et la valeur ajoutée des régions

La NPR est conçue comme un élément de la politique suisse de la croissance. Dans ce cadre, les cantons définissent leurs objectifs de développement régional en accord avec leur stratégie économique globale. Quant aux régions (de montagne ou frontalières) et au milieu rural en général, ils contribuent à la compétitivité du canton et de la Suisse tout entière sur la base de leurs potentiels et de leurs complémentarités spécifiques.

Le concept de la NPR pour renforcer les régions est le principe dit de « base d'exportation ». Ce principe postule que la prospérité et le potentiel de développement d'une région sont déterminés par les activités économiques qui génèrent de la valeur ajoutée par le transfert de prestations dans une autre région, un autre canton, ou encore à l'étranger.<sup>5</sup>

Figure 1 : Principe de la « base d'exportation »



Source: SECO, secteur Politique régionale et d'organisation du territoire

Le schéma ci-dessus de l'économie régionale se base sur des études empiriques menées dans les Alpes suisses, qui ont montré que les régions ne pouvaient participer à la croissance générale que si leurs entreprises étaient fortement axées sur la demande des marchés suprarégionaux et internationaux, et qu'elles s'y avèrent compétitives.<sup>6</sup> Les branches économiques à vocation purement régionale dépendent du moteur qu'est l'économie exportatrice.

### 2.2 Une prémisses de la NPR: la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT)

Le 1<sup>er</sup> janvier 2008 a vu l'entrée en vigueur non seulement de la NPR, mais aussi de la RPT. En prenant à sa charge la compensation des écarts entre les cantons et la réduction des charges exceptionnelles, cette dernière a créé, d'une part, les conditions qui permettent à la NPR de se concentrer sur le renforcement de la compétitivité et d'autre part, elle a redéfini les formes de collaboration et de financement des tâches communes à la Confédération et aux cantons, comme la politique régionale. Les deux éléments de la RPT qui ont une grande importance pour la NPR sont les suivants:

<sup>5</sup> Message du 28 février 2007 relatif au programme pluriannuel de la Confédération 2008-2015 concernant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR) et son financement (FF 2007 2297), p. 2297; Arrêté fédéral du 26 septembre 2007 relatif à l'établissement du programme pluriannuel de la Confédération 2008-2015 concernant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR) (FF 2007 7071), art. 4, let. b.

<sup>6</sup> Buser, Benjamin, Regionale Wirtschaftskreisläufe und regionale Wachstumspolitik, thèse EPF n°15 924, avr il 2005.

1. La RPT verse aux cantons éligibles des prestations de transfert non liées, ce qui a permis à la NPR de se retirer du financement des infrastructures locales et régionales de base.
2. La RPT règle les formes de collaboration et de financement des tâches communes à la Confédération et aux cantons. La NPR est une de ces tâches communes et est mise en œuvre avec l'instrument de la convention-programme: sur la base des PMO cantonaux, la Confédération et les cantons négocient les buts à convenir, qui serviront de base de calcul à la contribution fédérale. Des indicateurs servent de base à la vérification de la mise en œuvre et de la réalisation des buts à la fin du PPA.

En droit constitutionnel, les tâches communes sont des compétences fédérales exercées avec le concours des cantons. Selon la répartition convenue, la Confédération doit se concentrer sur les tâches de conduite et de pilotage, dicter les stratégies nationales et définir les points forts et les priorités. Elle doit viser à limiter son intervention aux questions touchant à la fixation des objectifs et à l'évaluation des résultats, de façon à maximiser la marge de manœuvre opérationnelle des cantons. La Confédération vérifie périodiquement l'avancement des projets. A cet effet, elle procède à un suivi (*controlling*) efficace, assorti de rapports. En même temps, elle collabore avec les cantons dans un esprit de partenariat<sup>7</sup>. Il ressort manifestement de tout cela que la Confédération joue un double rôle: d'une part elle est la partenaire des cantons et, de l'autre, elle vérifie que l'exécution par les cantons soit conforme à la loi et aux conventions conclues.

Les cantons élaborent des PMO et sont responsables de leur exécution au niveau opérationnel. Ils sont ainsi chargés des décisions de soutien, de l'harmonisation et de la cohérence des mécanismes de soutien ainsi que de la collaboration avec les acteurs régionaux. Le message concernant la NPR précise: «Lors de la réalisation des PMO, il importe qu'il y ait une collaboration étroite avec les organismes de développement régional et leur secrétariat ou d'autres acteurs régionaux, surtout pour les projets suprarégionaux, intercantonaux ou transfrontaliers. Une réalisation coordonnée et donc efficace ne peut être assurée qu'en commun.»<sup>8</sup>

Par rapport à la politique régionale appliquée pendant plus de trente ans, jusqu'à fin 2007, où la Confédération cofinçait à certaines conditions un pourcentage des coûts des projets, la NPR représente un changement de paradigme, non seulement sur le plan du contenu, mais aussi en matière de gouvernance. «Un tel changement de cap quant aux tâches communes entraînera des conséquences non négligeables pour les institutions concernées, soit Confédération et cantons, mais aussi tiers impliqués en tant que fournisseurs de prestations.»<sup>9</sup>

### **2.3 Conférence des services cantonaux de politique régionale (CSCPR)**

Sur la base de la répartition des tâches définie par la RPT, la Conférence des chefs cantonaux de l'économie publique (CDEP) a désigné à fin 2007 la Conférence des services cantonaux de politique régionale (CSCPR) interlocutrice officielle de la Confédération pour les questions d'exécution de la politique régionale. Le but de la CSCPR est de favoriser les échanges d'informations et d'expériences entre les responsables cantonaux de la NPR, ainsi qu'entre les représentants du SECO et ceux des cantons. Elle est censée faciliter les

---

<sup>7</sup> Département fédéral des finances (DFF), Conférence des gouvernements cantonaux (CdC) (état mars 2007): RPT Thème clé 10: Nouvelles formes de collaboration et de financement Confédération-cantons.

<sup>8</sup> Message du 16 novembre 2005 concernant la nouvelle politique régionale (NPR) (FF **2006** 223), p. 280.

<sup>9</sup> Cf. note 7; Contrôle fédéral des finances (2009), Umsetzung der Programmvereinbarungen bei der NFA. Querschnittprüfung durchgeführt bei: Bundesamt für Kultur, Bundesamt für Landwirtschaft, Bundesamt für Umwelt, Staatssekretariat für Wirtschaft, Swisstopo, 15.12.2009, p. 1.

échanges sur le plan opérationnel et la discussion des difficultés concrètes rencontrées dans l'exécution.

## 2.4 Soutien fourni par le réseau de savoir-faire et les mesures de qualification

La NPR a entraîné des changements radicaux en ce qui concerne les tâches des différents acteurs (régions, cantons, Confédération). Pour tous, elle représente une *terra incognita*, qui les oblige à préciser leur rôle et à acquérir de nouvelles compétences. Une politique qui a priori règle peu de choses engendre aussi des incertitudes dans l'exécution et nécessite que celle-ci soit conçue comme un processus d'apprentissage commun.

Pour soutenir les acteurs, la Confédération vise, au titre du volet 3 de la NPR, à mettre à leur disposition toutes les informations et données utiles concernant le développement régional, à assurer systématiquement leur formation et leur perfectionnement, ainsi qu'à promouvoir les échanges «horizontaux» entre cantons et acteurs régionaux.

Il s'agit ainsi de parvenir à une harmonisation de l'exécution entre les cantons sans que la Confédération ne doive intervenir et restreindre la marge de manœuvre nouvellement créée.

## 2.5 Un changement de cap radical

### 2.5.1 Temps nécessaire

La NPR aura besoin de temps pour déployer tous ses effets. Les expériences faites avec les instruments de l'ancienne politique régionale montrent que le temps nécessaire peut même dépasser un programme pluriannuel de huit ans. A cela, trois raisons:

1. *La nouveauté fondamentale des buts et des objets de l'encouragement par rapport aux instruments antérieurs.* Alors qu'autrefois, plusieurs projets régionaux du secteur public se développaient pratiquement tout seuls – qu'on songe seulement aux plus de 8'000 projets d'infrastructure encouragés grâce à la LIM –, générer des projets qui soient proches de l'économie régionale sans dépendre d'une entreprise isolée prend beaucoup plus de temps.
2. *Un nouveau modèle de gouvernance associant le programme pluriannuel de la Confédération (PPA) et les PMO cantonaux par le biais des conventions-programmes.* Comme la Confédération a créé avec la LPR, le PPA et les conventions-programmes un cadre qui oblige à interpréter les modalités d'exécution, les cantons doivent résoudre un certain nombre de problèmes jusqu'à ce que s'instaure un système d'application qui convienne à tout le monde. De son côté, la Confédération est confrontée au problème de la mise en œuvre d'une politique qui n'a pas de relation directe avec les projets soutenus. Ce besoin de temps pour assimiler les changements est confirmé par diverses analyses et par des organes qui s'occupent des conventions-programmes<sup>10</sup>.
3. *Restructuration et changement de génération.* Le SECO constate enfin qu'au cours de la première période de mise en œuvre de la NPR, un grand nombre de cantons ont entamé une restructuration de leurs régions, avec des conséquences pour le personnel. Un changement de génération est en cours. Devenues des partenaires importantes des cantons, les régions doivent commencer par trouver leurs marques.

---

<sup>10</sup> Département fédéral des finances DFF, Conférence des gouvernements cantonaux CdC (septembre 2004) : RPT Thème clé 10 – Nouvelles formes de collaboration et de financement Confédération – cantons ; Contrôle fédéral des finances (2009), Umsetzung der Programmvereinbarungen bei der NFA. Querschnittprüfung durchgeführt bei: Bundesamt für Kultur, Bundesamt für Landwirtschaft, Bundesamt für Umwelt, Staatssekretariat für Wirtschaft, Swisstopo, 15.12.2009.

La NPR est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Le présent état des lieux se fonde donc sur une expérience de mise en œuvre de deux ans et demi. Pour juger des résultats obtenus, il faut tenir compte de cette brièveté, face au changement de cap radical qui s'est opéré.

## **2.5.2 La confiance comme but et condition préalable**

Une des raisons pour lesquelles le changement de cap prendra du temps est qu'une des conditions essentielles pour que la collaboration en matière de conventions-programmes fonctionne réside dans un climat de confiance aussi bien entre la Confédération et les cantons qu'entre les cantons eux-mêmes.

Ainsi, dans leurs réponses à la consultation sur la RPT, la CdC et huit cantons précisaient déjà qu'ils en attendaient un réel renforcement de la collaboration sans que cela nécessite des contrats de prestations et des contrôles trop détaillés. Le principe du rôle exclusivement stratégique de la Confédération ne devait pas rester lettre morte et les cantons devaient jouir de la confiance nécessaire quant à leurs capacités de jugement et d'action pour les aspects opérationnels<sup>11</sup>.

Du fait que, contrairement à d'autres types de subventions, l'enveloppe budgétaire que la Confédération s'est engagée à allouer aux cantons dans le cadre de la NPR n'est pas liée à des projets spécifiques, il faut qu'il existe des rapports de confiance forts non seulement entre la Confédération et les cantons, mais aussi entre ces derniers. «Les cantons se doivent confiance mutuelle ainsi qu'à la Confédération, administratrice de tout le processus, en se fiant au fait que la planification des prestations définies lors de l'élaboration des conventions-programmes s'effectuera partout avec le même sérieux. Seraient sinon privilégiés les cantons qui font des promesses dans leurs conventions-programmes sans les tenir ultérieurement.»<sup>12</sup>

Le message du Conseil fédéral concernant la RPT reconnaît d'ailleurs que la réussite des conventions-programmes dépend aussi de facteurs psychologiques. Le travail effectué dans ce cadre exige en effet une certaine disposition des participants à changer d'optique et à rechercher davantage le dialogue, notamment lorsqu'il s'agit de chiffrer des prestations et de fixer les indicateurs correspondants<sup>13</sup>.

## **3 Etat des lieux 2010, conclusions pour la Confédération et les cantons**

### **3.1 Volet 1: mesures d'encouragement direct des régions**

#### **3.1.1 Projets soutenus et montants alloués**

Entre le 1<sup>er</sup> janvier 2008 et le 31 juillet 2010, les cantons ont soutenu plus de 600 projets par des contributions à fonds perdu (70 millions CHF) et des prêts (également 70 millions CHF, cf. graphiques 1 et 2).

Sur le plan qualitatif, et par rapport à l'ancienne politique régionale, on constate dans tous les projets soutenus un centrage évident sur la compétitivité, l'innovation, l'entrepreneuriat et la valeur ajoutée, et ce quel que soit l'instrument appliqué. Cela est dû d'une part au respect

---

<sup>11</sup> Message du 14 novembre 2001 concernant la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) (FF 2002 2155), p. 2205-6.

<sup>12</sup> Bussmann, Werner (2007), «Wirkungsorientierte Subventionierung: das Beispiel der Programmvereinbarungen», LEGES 2007/2, p. 249-50.

<sup>13</sup> Message du 14 novembre 2001 concernant la Réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) (FF 2002 2155), p. 2208-9; Bussmann, Werner (2007), «Wirkungsorientierte Subventionierung: das Beispiel der Programmvereinbarungen», LEGES 2007/2, p. 245.

impératif de l'article définissant les buts de la LPR, de l'autre à la sélection plus sévère des projets de la part des cantons.

«Dans le cadre de la NPR, ne sont plus éligibles que les projets qui remplissent les objectifs du PMO. Par le passé, étaient éligibles tous les projets, de la voirie à la salle polyvalente en passant par l'équipement touristique. Le recentrage sur seulement quelques buts a renforcé automatiquement une réalisation accrue.»<sup>14</sup>

Depuis le lancement de la NPR, on constate aussi une évolution positive en ce qui concerne la collaboration dans les régions dites fonctionnelles:

- Les réformes et les questions de gestion gagnent en importance dans les structures intra- et intercantionales.
- On note une tendance à l'accroissement de la «masse critique» et un mouvement vers la coopération territoriale fonctionnelle, axée sur les tâches (par ex. le Gothard, la Suisse occidentale, etc.).
- Il existe des efforts en vue d'une harmonisation intercantonale de la mise en œuvre et d'une identification des synergies potentielles (par ex. la Suisse orientale).
- La collaboration intercantonale au sein d'espaces fonctionnels est exemplaire dans le volet transfrontalier de la NPR. Les programmes auxquels participe la Suisse, INTERREG en tête, imposent en effet de rechercher des solutions transfrontalières communes. La plupart des projets INTERREG concernent de tels espaces fonctionnels.

On trouvera en annexe la description de quelques projets illustrant bien les aspects centraux de la NPR (cf. ch. 6.2).

Il faut noter cependant que le lien entre les projets soutenus et le but ou les critères NPR («caractère novateur», «base d'exportation», «valeur ajoutée», «entrepreneuriat») n'est pas toujours évident. Réseaux de chaleur à distance, installations de production d'énergie à partir de ressources naturelles, musées, écoles de musique, cabinets médicaux collectifs, offres de soins de longue durée, festivals, développement de villages, assainissement d'infrastructures (ponts, par exemple) ou mesures de soutien à l'agriculture sont des catégories de projets soutenus par les cantons dont il conviendrait d'examiner de plus près la conformité à la NPR.

La responsabilité déléguée aux cantons de sélectionner eux-mêmes les projets a pour corollaire que, de l'avis du SECO, un petit nombre de projets soutenus, comme les mesures de promotion économique (brochures publicitaires, etc.) ou les études de faisabilité de parcs dans le cadre de la nouvelle législation suisse sur le patrimoine naturel, n'entrent plus dans le champ d'application de la NPR.

Les exigences relatives aux projets étant élevées, en particulier le critère «renforcement de la base d'exportation», concevoir et mettre en œuvre des projets devient une véritable gageure.

L'enquête du SECO révèle qu'une vaste palette de mesures et de méthodes a été mise en place par les cantons pour générer des projets NPR: campagnes d'information, mandats de prestations aux organismes de développement régional, mesures cantonales (ateliers, forums, projets pilotes, ateliers de créativité), manifestations ciblées sur un groupe particulier.

A lire les commentaires des cantons, deux éléments paraissent décisifs pour bien concevoir et réaliser des projets NPR:

---

<sup>14</sup> SECO, Enquête auprès des services cantonaux de politique régionale, août 2010.

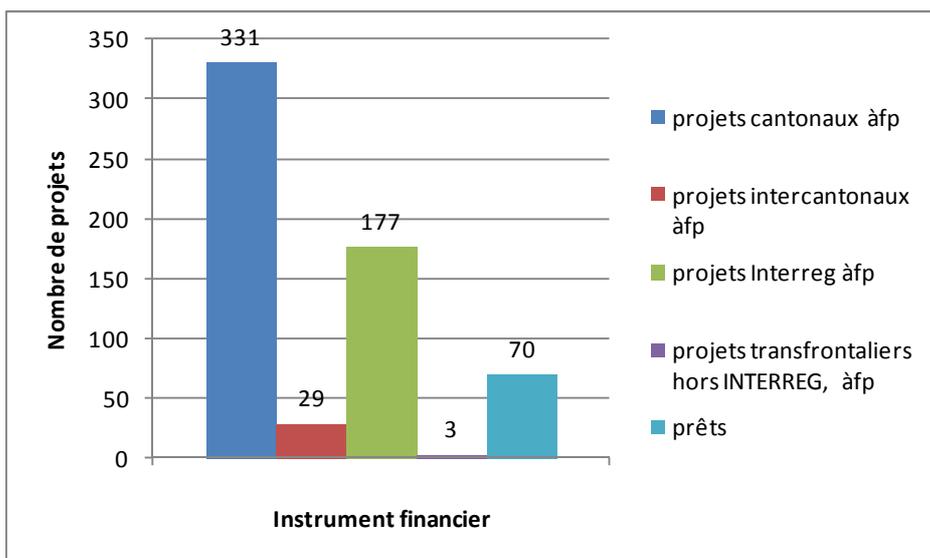
1. le contact direct, régulier et étroit entre canton, régions et acteurs;
2. la mise en réseau des acteurs (régions, cantons, entreprises, appartenant à différents secteurs et domaines).

Les cantons souhaitent que des projets exemplaires aident à rendre la NPR plus claire et plus concrète. Sur la base des «bonnes pratiques» identifiées dans le cadre de l'évaluation intermédiaire (cf. ch. 6.2 – d'autres exemples suivront sur le site internet du SECO ou de *regiosuisse*), le SECO établit une liste de bons projets au sens de la NPR. Il le fait non seulement pour encourager le développement de bonnes idées NPR, mais aussi – et en particulier – pour répertorier les réalisations NPR dans la perspective de l'évaluation finale du PPA. Il est prévu d'enrichir cette liste au fur et à mesure en exploitant par exemple les rapports annuels des cantons, qui (re)connaissent parfois mieux que le SECO les projets exemplaires.

### **Conclusions pour la Confédération et les cantons**

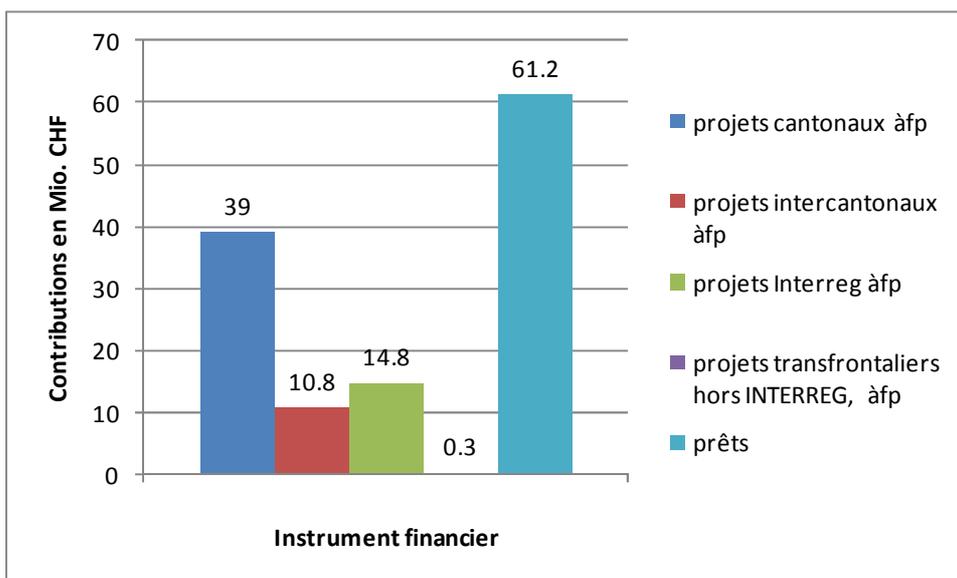
- ➔ Concevoir des projets NPR est une gageure. Comme la politique régionale sera jugée en fin de compte d'après ce que les projets concrets auront apporté en matière de résolution des problèmes des régions, il convient de ne pas délayer le but «renforcement de la compétitivité et de la valeur ajoutée», même si la conception d'idées NPR et la réalisation de projets sont des tâches exigeantes.
- ➔ Pour aider à rendre la NPR plus claire et plus concrète, le SECO soutient, avec le concours des cantons, la conception d'idées NPR, notamment en établissant une liste de projets NPR exemplaires, qui témoignera aussi des réalisations au titre de la NPR dans la perspective de l'évaluation finale du PPA.

**Graphique 1: Nombre de projets soutenus, par instrument financier, 1<sup>er</sup> janvier 2008 – 31 juillet 2010**



Source: SECO, secteur Politique régionale et d'organisation du territoire, questionnaire envoyé aux cantons, août 2010 (àfp = à fonds perdu)

**Graphique 2 : Fonds fédéraux alloués par instrument financier, 1er janvier 2008- 31 juillet 2010**



Source : SECO, secteur Politique régionale et d'organisation du territoire, questionnaire envoyé aux cantons, août 2010 (àfp = à fonds perdu)

### 3.1.2 Encouragement de projets cantonaux et intercantonaux, octroi de prêts

Le graphique 1 montre que les projets cantonaux et intracantonaux forment de loin la majorité, alors que les projets intercantonaux ne jouent qu'un rôle subalterne.

Par région, la LPR entend en premier lieu des «regroupements de cantons» et en second lieu des «regroupements de communes»<sup>15</sup>. Etant donné que les activités économiques ont dépassé depuis longtemps les frontières cantonales et nationales, et que la concurrence

<sup>15</sup> Art. 3, al. ,1 LPR: Régions «Sont réputés régions au sens de la présente loi les regroupements de cantons et de communes et les regroupements de cantons ou de communes avec d'autres corporations ou associations de droit public ou privé.»

internationale entre places économiques s'accroît, l'accent sur le caractère intercantonal des activités NPR sera maintenu à partir de 2012<sup>16</sup>.

L'harmonisation d'un canton à l'autre des PMO et des priorités s'est avérée être une condition importante pour la bonne réalisation des projets intercantonaux. En Suisse orientale, il s'est formé une conférence régionale des services cantonaux de politique régionale. Un coaching externe pourrait également être utile lors du lancement d'un tel projet. A l'échelon du canton directeur et dans le cadre du projet lui-même, disposer d'une direction forte, constituée éventuellement de personnes externes, de ressources humaines suffisantes et de spécialistes est une autre condition importante.

D'une façon générale, la collaboration au sein des régions «fonctionnelles» et des domaines d'activité communs est facilitée quand son utilité est patente et que les synergies potentielles sont visibles.

Inversement, la collaboration se complique à tous les niveaux, du fait que les communes et les cantons, ainsi que les Etats impliqués se trouvent en situation de concurrence et que les espaces fonctionnels ne correspondent pas aux territoires politiques. A propos de la collaboration intercantonale, quelques cantons relèvent la nécessité d'assurer la qualité et la transparence, ainsi que d'approfondir les questions de gouvernance.

Quelques grands cantons signalent que leurs régions sont parfois plus grandes que des petits cantons et que l'égalité de traitement des cantons en matière de collaboration intercantonale aboutit parfois à une sorte d'inégalité de traitement.

Les prêts (art. 7-8 LPR) ne font jusqu'ici l'objet que d'une faible demande.

D'après l'enquête du SECO, les prêts sont sollicités surtout par les cantons touristiques et de montagne, parce qu'ils permettent de faire des investissements importants dans le maintien des infrastructures touristiques et aux cantons d'exercer une influence plus durable sur leurs infrastructures. Hors des régions de montagne, les prêts sont utilisés pour créer des infrastructures comme les parcs technologiques ou pour viabiliser des zones à vocation économique.

Les cantons NPR de petite taille ou «novices» ont moins recours à l'instrument du prêt, parce qu'ils jugent les risques et les charges administratives trop élevés, ou veulent éviter d'être engagés à trop long terme.

La NPR a durci les critères d'éligibilité aux prêts. En outre, en cette période de taux d'intérêt bas, les propriétaires d'infrastructures peuvent financer leurs investissements à de meilleures conditions auprès de bailleurs de fonds privés.

---

<sup>16</sup> OCDE (2011), Examens territoriaux de l'OCDE : Suisse, 2011, Editions OCDE, Paris

### **Conclusions pour la Confédération**

- ➔ La collaboration intercantonale dans les régions fonctionnelles et les champs d'action communs est une priorité stratégique de la politique régionale du SECO. Pour la seconde moitié de la mise en œuvre du PPA, le SECO s'en tient donc à la stratégie consistant à engager un tiers des moyens à fonds perdu alloués aux projets indigènes pour des projets, initiatives et programmes intercantonaux.
- ➔ Pendant la durée d'une convention-programme, il faut pouvoir faire preuve d'une certaine souplesse et admettre de nouvelles négociations. Si des projets importants et exemplaires ne peuvent être réalisés au cours d'une convention-programme faute de moyens, le SECO doit être prêt à examiner des requêtes spéciales des cantons et à y accéder. Pour cela, le SECO doit naturellement pouvoir partir du principe que l'enveloppe budgétaire épuisée par le canton n'a été utilisée que pour des projets remplissant les critères de la NPR.
- ➔ L'harmonisation intercantonale des PMO s'est avérée être une condition importante de la collaboration intercantonale. L'harmonisation intercantonale des priorités et la collaboration intercantonale concrète seront donc des critères d'évaluation des PMO 2012-2015.
- ➔ Le SECO soutient les cantons en matière d'harmonisation et de collaboration intercantonale. Il veille en particulier à ce que la sélection des projets intercantonaux soit faite soigneusement et qu'elle s'accorde avec les projets cantonaux.

### **Conclusions pour les cantons**

- ➔ L'harmonisation intercantonale des PMO et des priorités s'est avérée être une condition importante de la bonne mise en œuvre des projets intercantonaux.
- ➔ Pour que les projets intercantonaux puissent être bien conçus et réalisés, il faut nommer une direction de projet forte (responsable régional ou direction externe au niveau intercantonal) et prévoir des ressources humaines suffisantes et des spécialistes à l'échelon du canton pilote et du projet.

### **3.1.3 Encouragement de la coopération transfrontalière**

Dans le domaine de la coopération transfrontalière (INTERREG IV), les organigrammes et procédures ont été largement repris du programme précédent (INTERREG III). Un nombre important de projets ont déjà été lancés et une grande partie des moyens à disposition alloués.

Le tableau qui se dégage des rapports annuels, des entretiens annuels et de l'enquête est le suivant:

- Le cadre légal fixé par la NPR permettant de participer à INTERREG a été souvent critiqué, notamment par les acteurs d'INTERREG, mais aussi par les services de politique régionale. Les points critiques et problèmes soulevés sont souvent les mêmes (en particulier les différences entre la NPR et l'instrument de promotion de l'UE en ce qui concerne le but, les moyens disponibles et l'agenda de législation). Le cadre existant ne propose pratiquement pas de solution.
- La NPR a eu pour effet que, dans presque tous les cantons, les processus et les structures ont dû s'adapter. En matière de coopération transfrontalière dans le cadre

d'INTERREG, les structures sont cependant restées pratiquement inchangées, ce qui nécessite une coordination et une coopération optimale entre les services cantonaux de politique régionale et ceux chargés d'INTERREG auprès des cantons afin de garantir la cohérence des instruments.

- Etant donné le petit nombre de projets transfrontaliers soutenus hors des programmes européens, le SECO conclut que cette forme de soutien n'a pas retenu l'attention jusqu'ici.

Tant que la participation à INTERREG se déroule dans le cadre de la NPR, les règles du jeu restent claires pour le SECO: la base légale des activités INTERREG est la loi fédérale sur la politique régionale (LPR).

L'évaluation scientifique prescrite par la LPR, qui devra être faite à partir de 2013, couvrira tous les domaines de l'encouragement (aux niveaux cantonal, intercantonal et transfrontalier). Elle sera d'une part l'occasion d'analyser l'utilité directe des projets INTERREG soutenus avec des fonds NPR; si le bilan est positif pour INTERREG IV, la Confédération devra être prête à doter INTERREG V de moyens supplémentaires. D'autre part, l'évaluation offre la possibilité d'examiner dans quelle mesure l'intégration d'INTERREG dans la NPR est judicieuse, ce que réclament déjà certains cantons et acteurs d'INTERREG.

#### **Conclusions pour la Confédération**

- ➔ Du point de vue de la politique régionale, il est important que la NPR et INTERREG concordent; ce facteur sera donc un critère d'évaluation pour les PMO 2012-2015.
- ➔ Pour améliorer la coordination entre les responsables de la NPR et d'INTERREG, les cantons ont formé un groupe de travail dont les conclusions seront analysées dans la suite des travaux et prises en compte le cas échéant.
- ➔ Prescrite par la LPR, l'évaluation du PPA 2008-2015 qui sera effectuée à partir de 2013 permettra d'examiner l'opportunité de l'intégration de la coopération transfrontalière (INTERREG) dans la NPR. D'autre part, la Confédération devra être prête – en cas de bilan positif pour INTERREG IV – à doter INTERREG V de moyens supplémentaires.

#### **Conclusions pour les cantons**

- ➔ Pour que la cohérence exigée entre NPR et INTERREG – pour autant que des fonds fédéraux soient engagés dans l'encouragement de projets – soit atteinte, il faut améliorer la coordination entre services de politique régionale et acteurs d'INTERREG. Le SECO approuve donc explicitement la création récente d'un groupe de travail réunissant les responsables cantonaux de la NPR et d'INTERREG.
- ➔ Lors de la conception et de la sélection de projets INTERREG, il est souhaitable, du point de vue de la politique régionale, qu'il y ait une meilleure harmonisation avec les buts de la stratégie NPR cantonale ou avec ceux des conventions-programmes.
- ➔ Enfin les intérêts des cantons – et en particulier leurs objectifs de développement pour les régions frontalières – devraient être pris en compte dans la mesure du possible lors de l'élaboration des prochains programmes INTERREG.

### 3.1.4 Principe de la «base d'exportation»

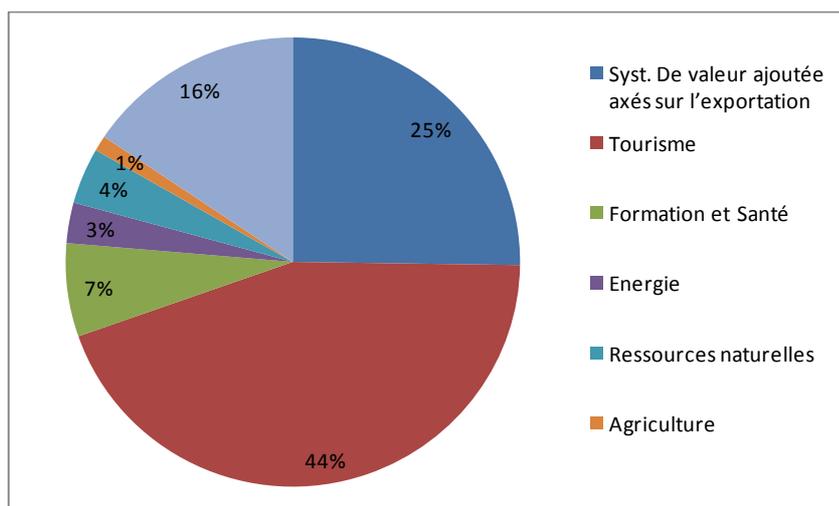
Sur la base de l'art. 14 LPR, la Confédération a défini les priorités, contenus et règles de sélection des projets par arrêté fédéral du 27 septembre 2007 relatif à l'établissement du PPA 2008–2015<sup>17</sup>.

L'analyse des projets soutenus révèle que la majorité relève des priorités thématiques «Transfert de savoir dans les systèmes de valeur ajoutée axés sur l'exportation» et «Changement structurel dans le secteur du tourisme».

Ce résultat est cohérent par rapport aux attentes puisque c'est principalement dans ces domaines que la NPR peut susciter des activités autonomes. L'industrie touristique dispose en outre d'acteurs interconnectés capables d'initier des projets. En matière de transfert de savoir et de technologie, les cantons eux-mêmes – ou des partenaires reconnus, susceptibles de devenir porteurs de projets – jouent souvent un rôle actif.

En dehors de ces priorités thématiques, et en particulier dans les régions rurales, il est plus difficile de trouver des idées, des organismes responsables ou des propositions qui soient adaptés aux objectifs de la NPR. A ce sujet, il est urgent d'organiser des discussions entre acteurs régionaux et cantonaux sur les méthodes les plus prometteuses pour initier de bons projets.

**Graphique 3 : Répartition des projets soutenus par priorité NPR**



Source: SECO, secteur Politique régionale et d'organisation du territoire, analyse des rapports annuels 2009, sans projets INTERREG

On s'arrêtera ici un peu plus longuement sur le critère de sélection appelé principe de «base d'exportation» (art. 4, let. b de l'arrêté fédéral relatif au PPA). Celui-ci constitue en effet un problème particulier, qui provoque régulièrement des discussions entre instances d'exécution cantonales et fédérales.

D'après l'enquête du SECO, les cantons relèvent en particulier les problèmes suivants en ce qui concerne l'application de ce critère:

- Plusieurs cantons le considèrent d'un œil critique lorsqu'il est invoqué pour justifier des projets qui donnent seulement l'impulsion au développement ou qui sont la condition préalable à la naissance de projets répondant au principe de base d'exportation (transfert de savoir et de technologie, par exemple).

<sup>17</sup> Arrêté fédéral du 26 septembre 2007 relatif à l'établissement du programme pluriannuel de la Confédération 2008-2015 concernant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR), FF 2007 7071.

- De même, plusieurs cantons estiment que le facteur «substitution à l'importation» (approvisionnement autonome des régions en énergie, par exemple) est trop peu pris en compte.
- Certains cantons relèvent encore que le principe de «base d'exportation» représente un obstacle plus élevé pour les grands cantons dotés de grandes régions que pour les petits cantons, et que, du point de vue entrepreneurial, il est trop exigeant, voire irréaliste, surtout dans les régions de montagne – sauf en ce qui concerne le tourisme et quelques autres secteurs.
- Inversement, les cantons notent que le caractère d'exportation peut au fond être invoqué artificiellement pour presque n'importe quel projet.

Le principe de «base d'exportation» provient certes des théories sur la croissance régionale, mais il n'a pas été inscrit au PPA 2008-2015 sans réflexion préalable. En 2005, une thèse a été déposée à l'Ecole polytechnique fédérale de Zürich (EPFZ) qui se fonde entre autres sur des études empiriques menées pendant plusieurs années dans les Alpes suisses: «La nouvelle politique régionale proposée par la Confédération prévoit pour toutes les régions de Suisse deux axes d'action économique: 1° la promotion de l'innovation et 2° une meilleure interconnexion des systèmes de valeur ajoutée. La production des régions périphériques sera exportée vers les centres nationaux. Ces deux mesures visent à améliorer la compétitivité et les capacités d'exportation d'entreprises et de régions entières. On crée ainsi les conditions pour que les régions des Alpes puissent exporter. Le fait de pouvoir exporter vers les centres garantit la croissance économique durable des régions. La NPR poursuit donc logiquement la bonne méthode de la politique de croissance. Sa conception sectorielle ouverte tient compte le mieux possible des processus variables de croissance des régions.»<sup>18</sup>

Formé de neuf représentants des cantons et du SECO, le groupe de travail technique qui s'est occupé du projet de PPA 2008-2012 à partir de 2006 disposait donc d'une bonne base conceptuelle et a pu confirmer: «La discussion sur le rôle des systèmes de valeur ajoutée axés sur l'exportation montre que cette approche est jugée judicieuse.»<sup>19</sup>

Il faut rappeler qu'en vertu de la RPT, la NPR doit se concentrer sur une fraction limitée des facteurs d'implantation régionaux. Les priorités et contenus définis dans l'arrêté fédéral relatif au PPA sont d'ordre exclusivement économique. Ce n'est que si elle réussit à se profiler sur cet aspect du développement régional que la NPR justifiera son existence à long terme. Inversement, cela signifie que l'encouragement de projets NPR ne saurait empiéter sur d'autres champs d'action du développement régional, même si la tâche est exigeante (promotion des infrastructures de base, élargissement du champ d'application matériel de la NPR pour la coopération transfrontalière [INTERREG] ou promotion de l'économie résidentielle).

Malgré ce ciblage restreint, la dimension économique et l'application du principe de «base d'exportation» offrent de multiples possibilités en matière de sélection de projets.

- A part les seuls projets préconcurrentiels ou interentreprises de l'industrie d'exportation classique, des exemples d'offres existant parfois depuis longtemps dans les régions de montagne suisses, ou apparus ces dernières années, montrent qu'il est possible de combiner la desserte de la population indigène avec le renforcement de la base d'exportation. Dans le cas des écoles privées, la combinaison n'est pas nouvelle, mais l'ouverture de services de santé et de soins

---

<sup>18</sup> Buser, Benjamin, Regionale Wirtschaftskreisläufe und regionale Wachstumspolitik; Regionalpolitische Prioritäten für unterschiedliche Regionen im Schweizer Alpenraum auf der Basis regionaler Input-Output Tabellen, Zurich, avril 2005, p. V.

<sup>19</sup> Procès-verbal du 24 mars 2006

aux personnes âgées à une clientèle étrangère offre aussi des perspectives économiques intéressantes.

- Il y a quelques années, une association patronale d'une région fortement exportatrice de Suisse jugeait l'intégration d'immigrés bien qualifiés et de leurs familles comme l'un des défis majeurs pour l'économie régionale. D'après elle, les mesures d'intégration de cette main-d'œuvre étrangère auraient un rapport direct avec le marché régional du travail et avec la compétitivité aussi bien des entreprises concernées que de la région.
- Les projets locaux et régionaux de production et de fourniture d'énergie renouvelable soulèvent la question de savoir s'ils satisfont au principe de «base d'exportation» et si la substitution à l'importation serait un moyen de rendre les régions plus compétitives. Dans l'histoire de l'économie, la substitution à l'importation a généralement conduit au verrouillage des économies nationales, ce qui a plutôt affaibli que renforcé leur compétitivité. En cas d'encouragement concret, les responsables de projet et les cantons doivent donc être en mesure de prouver le contraire. Les contextes doivent être examinés au cas par cas. Il convient d'éviter que la question de promotion de la desserte de base ne soit à nouveau soulevée par le biais d'un élargissement de la notion de «base d'exportation». L'encouragement de tels projets devrait être assorti de la condition selon laquelle les avantages monétaires obtenus grâce à l'aide de l'Etat profiteront spécifiquement aux PME régionales exportatrices, qui bénéficieront par exemple de tarifs préférentiels pour leurs achats d'énergie.

#### **Conclusion pour la Confédération**

- ➔ Le SECO est convaincu que le centrage de la NPR sur la compétitivité économique et le recours au principe de «base d'exportation» sont toujours pertinents.

#### **Conclusion pour les cantons**

- ➔ Lors de l'évaluation des projets, le critère «de base d'exportation» ne doit pas être appliqué seulement aux entreprises, mais à tout le contexte régional. Si des idées ou des projets ne peuvent pas y être rattachés directement, il faut commencer par examiner s'ils ont des liens avec l'économie régionale. En second lieu, le canton définira ses conditions d'encouragement et ses possibilités de concertation de façon à ce que le bénéfice financier du projet revienne à la base d'exportation régionale.

### **3.1.5 Principe du développement durable**

Bien que la NPR vise à renforcer l'économie des régions, elle doit éviter les retombées négatives sur l'environnement et la société, et rechercher autant que possible les synergies positives (art. 2 LPR).

D'une enquête portant sur l'intégration des principes du développement durable dans le développement économique, réalisée par l'Office fédéral du développement territorial (ARE) auprès des services cantonaux de promotion économique<sup>20</sup>, et des rapports annuels des cantons concernant la NPR, il ressort que:

<sup>20</sup> Non publiée.

- dans la pratique, il n'est pas tenu compte partout du principe de durabilité lors de la sélection des projets par les cantons;
- fréquemment, la collaboration avec les services cantonaux responsables de la durabilité n'est faite que pour certains cas, qu'elle est sporadique, informelle, voire inexistante;
- au vu de leur expérience, certains cantons reconnaissent que d'évaluer le PMO et les projets eux-mêmes dans les trois dimensions de la durabilité élargit l'horizon et sensibilise aux interdépendances.

### **Conclusion pour la Confédération**

- ➔ Le respect du principe de durabilité sera un critère d'évaluation des PMO 2012-2015.

### **Conclusions pour les cantons**

- ➔ Pour que les exigences en matière de développement durable soient respectées, il convient:
  - de procéder a posteriori à une évaluation de la durabilité (EDD) du PMO 2008-2011;
  - d'effectuer une EDD du PMO 2012-2015;
  - de garantir la durabilité des projets sous une forme appropriée – en général en en faisant un critère d'éligibilité;
  - d'instaurer, intensifier ou systématiser de façon appropriée la collaboration avec la personne chargée de la durabilité au niveau cantonal.

### **3.1.6 Principe des centres régionaux comme moteurs du développement**

Les centres régionaux jouent un rôle clé dans la NPR.

- Les centres régionaux fonctionnels sont les véritables moteurs du développement territorial. La politique régionale a pour mission d'aider les régions à renforcer leurs centres.<sup>21</sup>
- Si l'on fait abstraction des cinq principales agglomérations de Suisse, les centres de la politique régionale se confondent avec les agglomérations petites ou moyennes de la politique des agglomérations. Il convient d'éviter les doublons, tout en favorisant la complémentarité et les synergies.<sup>22</sup>
- Grâce à l'approche basée sur les effets des mesures, les initiatives, programmes et projets issus des régions de montagne ou du milieu rural en général ne sont pas les seuls à entrer en ligne de compte pour un soutien. Les initiatives réalisées en dehors

<sup>21</sup> Message du 16 novembre 2005 concernant la nouvelle politique régionale (NPR) (FF **2006** 223), p. 270.

<sup>22</sup> Message du 28 février 2007 relatif au programme pluriannuel de la Confédération 2008-2015 concernant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR) et son financement (FF **2007** 2297), p. 2333.

de ces zones peuvent également être prises en compte pourvu que ces projets profitent en majeure partie aux régions visées.»<sup>23</sup>

- Enfin les organismes de développement régional et les secrétariats régionaux sont tenus explicitement de reprendre des impulsions venues des centres et de les mettre en œuvre au profit de leur région ainsi que de renforcer leur maillage avec d'autres régions, centres, voire agglomérations<sup>24</sup>.

La mise en œuvre réalisée jusqu'ici révèle les phénomènes suivants :

1. La conscience de l'importance des centres pour le développement régional est encore peu répandue. «Les centres doivent être conscients de leur rôle de moteurs et lancer des projets ou collaborer avec leur périphérie pour favoriser le développement régional.»<sup>25</sup>
2. La limitation du champ d'application territorial de la NPR réduit la collaboration dans les régions fonctionnelles, parce qu'en cas de coopération avec des centres, il faut pouvoir démontrer que les effets susceptibles de découler de cette coopération bénéficient aux régions périphériques.
3. La mise en œuvre de ce principe étant exigeante, rares sont les projets à l'avoir fait explicitement (Créapole, ch. 6.2).

#### **Conclusion pour la Confédération**

- ➔ Pour la période à venir, le SECO et les cantons doivent prêter plus d'attention au rôle des centres en tant que moteurs du développement régional. Le SECO inscrit donc ce rôle au nombre des critères d'évaluation des PMO 2012-2015.

#### **Conclusion pour les cantons**

- ➔ Conformément à la LPR, les cantons renforceront encore le rôle des centres comme moteurs du développement régional.

### **3.1.7 Viabilité économique des projets (la NPR en tant que financement initial)**

Les aides financières accordées au titre de la politique régionale ont été conçues comme financement initial. S'il s'avère en cours de réalisation que le projet n'atteindra pas ses buts ou ne sera pas viable financièrement à moyen ou long terme (absence de durabilité économique), il faudra prévoir une clause d'interruption précoce et l'arrêt de la participation financière des pouvoirs publics (scénario de rupture).<sup>26</sup>

La viabilité économique après la fin du financement fédéral s'est révélée être un problème majeur, en particulier pour les projets visant à améliorer les conditions-cadre faites aux entreprises et à favoriser l'esprit d'entreprise (clusters, réseaux, etc.).

<sup>23</sup> Message du 16 novembre 2005 concernant la nouvelle politique régionale (NPR) (FF **2006** 231), p. 272-3; ordonnance sur la politique régionale, art. 1.

<sup>24</sup> Message du 16 novembre 2005 concernant la nouvelle politique régionale (NPR) (FF **2006** 231), p. 273.

<sup>25</sup> SECO, Enquête auprès des services cantonaux de politique régionale, août 2010.

<sup>26</sup> Message du 16 novembre 2005 concernant la nouvelle politique régionale (NPR) (FF **2006** 231), p. 276.

Les expériences réalisées sous le régime de l'ancienne politique régionale (*Regio Plus*, arrêté Bonny) montrent qu'il faut un certain temps pour que les projets atteignent l'autonomie économique.

Parallèlement, il existe un grand risque que la NPR favorise la création d'un nombre croissant de structures et d'institutions qui ne contribuent pas directement à améliorer la compétitivité des régions et qui, dans le pire des cas, deviennent progressivement inefficaces tout en devant être entretenues sur un long terme (frais généraux).

Si de telles structures et institutions doivent être soutenues à long terme, il faut que des règles concrètes garantissent que leurs prestations sont souhaitées par les PME et qu'elles profitent à ces dernières.

On examinera dans des études de cas si le bénéfice majeur d'une contribution fédérale profite effectivement aux PME régionales.

### **Conclusions pour la Confédération et les cantons**

- ➔ La NPR a été conçue comme système de financement initial. Si des structures et institutions doivent être soutenues à long terme, il faut que des règles concrètes garantissent que leurs prestations sont souhaitées par les PME et qu'elles profitent à ces dernières.
- ➔ On examinera dans des études de cas si le bénéfice majeur d'une contribution fédérale profite effectivement aux PME régionales.
- ➔ Ce thème devra être examiné de façon particulière lors de l'évaluation du PPA.

### **3.1.8 Encouragement des organismes de développement régional**

Sur les vingt-et-un cantons ayant répondu à l'enquête du SECO, quinze soutiennent des organismes de développement régional, dont la conception de projets NPR figure généralement au cahier des charges. La réalisation de cette tâche étant cependant très exigeante, surtout à la phase initiale, plusieurs cantons accompagnent encore de près leurs acteurs régionaux.

Une des conditions essentielles pour que les organismes de développement régional puissent assumer leurs tâches multiples et importantes est de disposer de suffisamment de collaborateurs qualifiés ainsi que d'un organigramme approprié. C'est pourquoi la LPR prévoit en principe que le soutien financier accordé aux organismes de développement régional est une tâche de longue durée. Dans le budget de la politique régionale, les coûts correspondants sont toutefois imputés aux frais généraux (*overheads*), c'est-à-dire à ceux qui ne sont pas directement liés aux projets ayant trait à la compétitivité des régions. Le SECO doit donc surveiller le rapport coût/bénéfice de ce poste des dépenses pour chaque canton et pouvoir aussi juger sous quelles conditions les cantons y engagent les fonds fédéraux.

Des expériences positives ont été faites avec le maillage des managements régionaux comme par exemple dans le canton de Fribourg.

«La création de l'association INNOREG-FR comme plateforme des régions pour la mise en œuvre de la NPR a permis de regrouper les régions autour de la NPR, de stimuler la coopération interrégionale et d'engager un coordinateur compétent,

agissant comme un moteur très actif pour l'identification de projets et jouant un rôle de fédérateur auprès des différents acteurs concernés par la NPR.»<sup>27</sup>

La formation de grandes régions permet aussi une certaine spécialisation des collaborateurs au sein des équipes de gestionnaires.

«Une partie des régions étaient trop petites pour opérer comme espaces fonctionnels. Il manquait parfois aussi de véritables centres régionaux. Avec la NPR, les exigences faites aux managers régionaux se sont accrues et il leur faut de plus en plus de connaissances en économie (promotion économique). Comme chaque région n'employait qu'un secrétaire, celui-ci devait être compétent dans une multitude de domaines complètement différents (généraliste). Ceci est presque impossible au vu de la diversité des thèmes. Pour éliminer ces faiblesses, nous avons créé des régions plus grandes, où des équipes s'occupent de la gestion de leur région, ce qui permet la spécialisation des collaborateurs. Pour exploiter les synergies, nous avons également délégué la promotion économique régionale à ces centres de gestion.»<sup>28</sup>

### **Conclusion pour la Confédération**

- Le SECO surveille le rapport coût/bénéfice de ce poste de dépenses dans chaque canton.

### **Conclusions pour les cantons**

- Des expériences intéressantes ont été réalisées en matière de maillage et de spécialisation des acteurs régionaux; elles pourraient être reprises dans d'autres régions et cantons. Il semble particulièrement intéressant que les managers régionaux se spécialisent dans des thématiques particulières, leurs connaissances spécifiques pouvant d'ailleurs être mises à disposition à l'échelle suprarégionale ou intercantonale.
- Dans le cadre du volet 3 de la NPR, la Confédération a créé des instruments précis pour la qualification, la professionnalisation et le maillage des acteurs régionaux. Si des acteurs régionaux sont financés dans le cadre de la NPR, la Confédération attend des cantons qu'ils assurent leur qualification et leur professionnalisation et que ces acteurs profitent en règle générale des offres de *regiosuisse* (cf. ch. 3.3.5).

### **3.1.9 Tâches des cantons**

Dans leurs PMO, les cantons exposent les contenus, structures et processus de leur politique régionale. Ces programmes sont d'une part un instrument de pilotage, de l'autre la base de négociation pour obtenir la participation de la Confédération. En 2006, le SECO a précisé dans un aide-mémoire les contenus minimaux d'un PMO et a informé les cantons de la procédure d'évaluation ainsi que des résultats de l'évaluation, d'abord d'une façon générale, dans le cadre de la CSCPR, puis lors des négociations bilatérales sur le PMO. Les cantons souhaitent cependant :

- davantage d'informations et de transparence quant à la procédure d'évaluation et de répartition des fonds, pour pouvoir en tirer des leçons en vue de la période suivante, ainsi que

<sup>27</sup> SECO, Enquête auprès des services cantonaux de politique régionale, août 2010.

<sup>28</sup> SECO, Enquête auprès des services cantonaux de politique régionale, août 2010.

- des échanges d'informations sur les « bonnes pratiques ».

Dans son aide-mémoire pour les PMO 2012-2015, le SECO précise quels éléments du contenu seront considérés comme importants, au vu des expériences réalisées. Les cantons y sont aussi informés de la procédure d'évaluation prévue et de ses critères, ainsi que de la procédure envisagée pour la répartition des fonds.

Il faut donner cependant plus d'importance à la réponse de la Confédération aux PMO, à l'entretien d'approfondissement concernant le PMO ainsi qu'à la convention sur les buts et les indicateurs, car il s'agit là d'une phase décisive de la collaboration entre Confédération et canton. La réponse de la Confédération au PMO, l'entretien et la négociation permettent en effet d'instaurer une vision commune de la période à venir.

De l'avis du SECO, procéder de façon stratégique ou, plus exactement, intégrer la politique régionale dans la stratégie économique du canton et en piloter rigoureusement la mise en œuvre sont les recettes du succès de la NPR. Quelques cantons saluent d'ailleurs explicitement leur nouvelle marge de manœuvre et les compétences de pilotage qui leur sont laissées.

« Contrairement à l'ancienne LIM<sup>29</sup>, où l'on réagissait surtout à des requêtes, il est maintenant possible de se livrer à un pilotage plus actif du développement régional. La création du nouveau service spécialisé et les critères d'éligibilité permettent de traiter les projets de façon active. »<sup>30</sup>

Pour être en mesure de mieux assumer leurs tâches, les cantons demandent au SECO un soutien accru dans les domaines suivants:

- préciser les notions: bien que la grande majorité des cantons estiment disposer de suffisamment d'informations pour appliquer la LPR, il est perceptible, dans l'enquête, que le SECO devrait concrétiser davantage certaines notions de la loi (en particulier « base d'exportation », « collaboration interentreprises »);
- harmoniser l'exécution, assurer une uniformité minimale d'un canton à l'autre;
- transmettre à temps les directives;
- diffuser davantage d'informations écrites, donc contraignantes.

Le SECO a pour principe de ne pas fournir d'aides ou de directives d'exécution et ce pour les raisons suivantes:

- toute loi-cadre qui, par définition, ne réglemente (ex-ante) que peu pour maximiser la liberté d'exécution des cantons, provoque naturellement une incertitude de tous les acteurs impliqués, surtout lors la phase initiale ;
- d'après l'enquête du SECO, la grande majorité des cantons dispose de suffisamment d'informations pour appliquer la loi ;
- l'un des aspects essentiels des nouvelles formes de collaboration et de financement définies dans la RPT est que les rôles des deux niveaux étatiques soient bien définis, y compris en matière de tâches communes<sup>31</sup>. Il s'agit d'éviter qu'avec le temps, le nouveau système ne soit étouffé par des règles d'exécution fédérales et que les responsabilités ne se brouillent de nouveau<sup>32</sup>;

---

<sup>29</sup> Loi fédérale sur l'aide aux investissements dans les régions de montagne, RS 901.1.

<sup>30</sup> SECO, Enquête auprès des services cantonaux de politique régionale, août 2010.

<sup>31</sup> RPT – Thème clé n° 10, p. 1.

<sup>32</sup> Bussmann (cf. note 12), p. 253.

- même s'il y a des incertitudes concernant le sens d'expressions comme «collaboration interentreprises» (par opposition au soutien aux entreprises) et «base d'exportation», on peut y voir des questions d'exécution, qui ne justifient pas de réglementation fédérale;
- dans son audit transversal de la NPR, le Contrôle fédéral des finances souligne que la marge de manœuvre accordée aux cantons est une «bonne pratique», qui favorise une allocation efficace des fonds et l'encouragement de projets novateurs<sup>33</sup>;
- enfin cette attitude répond à la demande même des cantons lors de la procédure de consultation sur la RPT, à savoir que la Confédération leur fasse confiance quant à leurs capacités de jugement et d'action pour les aspects opérationnels (cf. ch. 2.5.2).

Le SECO soutient cependant les cantons en matière d'harmonisation de l'exécution:

- l'unité de doctrine est effectivement souhaitable pour la mise en œuvre opérationnelle de la NPR;
- les «communautés du savoir-faire» de *regiosuisse* peuvent aider les cantons en matière d'harmonisation horizontale et d'autorégulation;
- là où des tâches de la Confédération sont concernées – recherche d'indicateurs appropriés pour les conventions-programmes, par exemple, ou réaction face au problème du financement initial –, le SECO participe à la recherche de solutions, notamment dans le cadre des communautés du savoir-faire;
- du point de vue du SECO et de quelques cantons, la Conférence des services cantonaux de politique régionale (CSCPR) est un forum approprié pour développer la politique régionale de manière concertée. Il serait possible, par exemple, que des aides à la mise en œuvre destinées aux cantons soient approuvées par la CSCPR et le SECO. Ces dernières pourraient par exemple être élaborées dans les communautés du savoir-faire, cf. ch. 3.1.11).

Le SECO est responsable de vérifier l'engagement correct des fonds. Lorsqu'il estime que les cantons ont dépassé leur marge de manœuvre légale, le SECO rappelle et communique cette marge de manœuvre légale à tous les cantons lors de la CSCPR, afin de faire prévaloir ou de proscrire une pratique particulière à partir du jour de la communication. Or il ressort de l'enquête que ces informations contraignantes passent souvent inaperçues ou sont oubliées lors des changements de personnel. Le SECO devra donc en améliorer la visibilité.

### Conclusions pour la Confédération

- ➔ Il convient de réserver suffisamment de temps pour la réponse de la Confédération au PMO, pour l'entretien d'approfondissement et pour la convention sur les buts et les indicateurs, qui sont des éléments décisifs de la collaboration entre Confédération et canton.
- ➔ Vu leur grande importance pour le succès de la NPR, la démarche stratégique, le pilotage par le canton et la cohérence avec INTERREG (pour autant que des fonds fédéraux soient engagés) serviront de critères d'évaluation des PMO 2012-2015.
- ➔ Le SECO continuera à limiter ses interventions écrites en matière d'exécution, mais il soutiendra les cantons dans la recherche de solutions, en particulier là où la Confédération est directement concernée (réalisation des buts). Enfin le SECO améliorera la visibilité des informations contraignantes.

<sup>33</sup> CDF 12/2009, Umsetzung der Programmvereinbarungen bei der NFA, p. 16 (non traduit).

- Le SECO informe en toute transparence sur la procédure et les résultats de l'évaluation des PMO et de la répartition des fonds; il favorise les échanges sur les « bonnes pratiques ».
- Le SECO communique ses directives dès que possible.

#### **Conclusions pour les cantons**

- Les cantons sont responsables de la cohérence des mesures soutenues.
- Les cantons sont responsables de la mise en œuvre opérationnelle et assument la responsabilité première de l'harmonisation de l'exécution.

### **3.1.10 Controlling, reporting, monitoring**

Un document du SECO expose le système de *controlling* et de pilotage de la NPR<sup>34</sup>. Tous les acteurs (responsables de projet, managers régionaux, acteurs d'INTERREG, régions, cantons, SECO) sont co-responsables de son efficacité. Le système couvre tous les niveaux de la NPR, des projets et programmes aux régions et zones éligibles en général. Enfin les instruments de contrôle sont échelonnés dans le temps: l'évaluation finale 2013/2014 se fonde sur l'évaluation intermédiaire 2010, ainsi que sur les rapports annuels des cantons. En complément à cela, l'évolution des économies régionales de Suisse (régions de montagne, milieu rural en général, régions transfrontalières, agglomérations) fait l'objet d'un monitoring spécifique, indépendamment des liens de cause à effet avec les activités de la politique régionale et d'autres indicateurs, ce qui permet à la Confédération et aux cantons de situer leurs activités et les résultats obtenus dans le contexte du développement régional.

Certains mécanismes légaux contribuent par ailleurs à un engagement parcimonieux des fonds:

- Les cantons sont tenus d'apporter à la réalisation de leurs PMO une contribution financière égale à celle de la Confédération (art. 16, al. 2, LPR);
- Les bénéficiaires des aides financières et des prêts participent à leur projet par des fonds propres (art. 9, al. 1, LPR);
- Les pertes éventuelles sur les prêts sont supportées pour moitié par le canton qui les a alloués (art. 8, al. 3, LPR).

#### **Reporting des cantons au SECO**

Le *reporting* des cantons au SECO se compose de trois éléments: le rapport annuel, l'entretien annuel, et le procès-verbal des décisions de l'entretien. Ce système a fait ses preuves, de l'avis même des cantons.

En revanche, SECO et cantons estiment que la qualité des buts et indicateurs, qui sont des éléments cruciaux du *controlling* et du *reporting*, reste insuffisante. Ce point a d'ailleurs été reconnu comme un problème général de la collaboration par conventions-programmes<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> SECO, secteur Politique régionale et d'organisation du territoire, Concept de controlling de la NPR du 4.11.2008.

<sup>35</sup> CDF 12/2009, Umsetzung der Programmvereinbarungen bei der NFA. Querschnittprüfung durchgeführt bei: Bundesamt für Kultur, Bundesamt für Landwirtschaft, Bundesamt für Umwelt, Staatssekretariat für Wirtschaft, Swisstopo, p. 12 (non traduit).

Etant donné leur haut degré d'importance, les étapes et les indicateurs doivent être améliorés par les deux parties. Il s'agit de trouver un niveau de détail réaliste et approprié qui permette de vérifier les prestations et les buts lors du *controlling* et du *reporting*, tout en laissant une marge suffisante à la mise en œuvre, compte tenu du processus *bottom-up*, d'un grand nombre d'acteurs impliqués et de la durée de quatre ans du programme.

Il ressort de l'enquête que les cantons souhaitent davantage de compréhension de la part du SECO pour leurs problèmes quotidiens.

Sur ce point, il convient de rappeler que la répartition des tâches entre Confédération et cantons aboutit nécessairement à ce que le SECO n'ait pas le même niveau de compréhension que les cantons des défis que soulèvent les projets. Les projets relèvent en effet de la compétence des cantons.

Lors de la période à venir, le SECO tentera de répondre au souci exprimé en complétant son *controlling* par des études de cas, tout en respectant la répartition officielle des tâches. Ces études lui donneront un aperçu des problèmes quotidiens soulevés par les projets et lui permettront d'analyser de plus près certains projets choisis – classés par exemple comme bons ou problématiques – en ce qui concerne la planification, la réalisation et l'efficacité.

### Mesures des cantons

La NPR délègue toute la mise en œuvre opérationnelle aux cantons. Dans les conventions-programmes, les cantons sont tenus de réaliser le monitoring et le *controlling*<sup>36</sup>.

Quinze cantons recourent à un système unifié de monitoring et de *controlling*: CHMOS. Comme le SECO a un intérêt évident à ce que le plus grand nombre possible de cantons utilisent le même système, ce qui facilite le traitement et la comparaison des chiffres et des données concernant la mise en œuvre de la NPR, il a participé et participe aux coûts d'acquisition, de développement et d'entretien de CHMOS.

Dans son audit transversal, le Contrôle fédéral des finances (CDF) a noté que les échanges de données entre la Confédération et les cantons fonctionnaient parfois mal et ce parce que tous les cantons n'utilisent pas les mêmes systèmes informatiques que la Confédération. Les expériences faites jusqu'ici montrent que l'établissement d'une vue d'ensemble des projets est réalisable avec un investissement de travail acceptable, uniquement avec un logiciel commun. Il s'agit là non seulement d'une obligation, aux termes de l'ordonnance sur la politique régionale<sup>37</sup>, mais surtout d'une nécessité pour le SECO et les cantons. D'autant plus qu'une base de données complète sur les projets permettrait des analyses intéressantes sur divers sujets, mettrait en évidence les synergies potentielles et constituerait une source importante pour l'évaluation finale du PPA.

---

<sup>36</sup> SECO, Modèle de convention-programme, ch. 10.2, Appréciation de la prestation, controlling et rapports: «Le canton assume la responsabilité du controlling et des rapports (rapport annuel sur la mise en œuvre) adressés à la Confédération», Berne 2007.

<sup>37</sup> Art. 3, al. 2, OPR (RS 901.021): «Le produit annuel des amortissements, des intérêts et des garanties de tiers sur les prêts accordés, ainsi que les garanties dues par le canton en vertu de l'art. 8, al. 3, de la loi fédérale du 6 octobre 2006 sur la politique régionale sont versés annuellement au Fonds de développement régional de la Confédération.»

### Conclusions pour la Confédération

- Comme elles constituent l'interface entre la Confédération et les cantons, les conventions-programmes sont le principal instrument de pilotage de la Confédération. Quant aux étapes et indicateurs, ils servent de base au *controlling*, au *reporting* et à l'examen des buts. Etant donné leur haut degré d'importance il convient d'unir toutes les forces pour les améliorer.
- En complément du *controlling* exercé par la Confédération, des études de cas approfondiront l'analyse des chaînes de causalité et amélioreront la compréhension des problèmes quotidiens soulevés par les projets.
- A partir de 2012, le système CHMOS sera obligatoire pour tous les cantons. Les données extraites de CHMOS donnent un bon aperçu de la situation, même si leur contenu et donc leur valeur informative peuvent être encore améliorés. Le SECO assume les coûts du système.

### Conclusions pour les cantons

- A partir de 2012, CHMOS sera obligatoire pour tous les cantons. Des cours de formation pour les responsables NPR cantonaux auront lieu en 2011.
- Les indicateurs seront améliorés avec le SECO, y compris dans le système CHMOS.

#### 3.1.11 Conférence des services cantonaux de politique régionale (CSCPR)

De l'avis du SECO, la CSCPR est la clé de voûte de la NPR. Les cantons lui attribuent aussi une place importante, voire primordiale.

La CSCPR sert de relais entre les responsables NPR des cantons, ainsi qu'entre les représentants du SECO et des cantons. Elle permet ainsi de développer une vision commune de la NPR et de la concrétiser d'un même élan.

Alors que quelques cantons réclament davantage de directives concrètes et contraignantes de la part du SECO, comme il a déjà été mentionné plusieurs fois, d'autres souhaitent un partenariat plus collégial, par exemple l'élaboration commune de recommandations contraignantes à l'attention des services de politique régionale et moins de directives *top-down*.

Une possibilité de renforcer la CSCPR, selon le SECO et les cantons, est d'adopter désormais ensemble des recommandations contraignantes à l'intention des services compétents.

Une autre possibilité consiste à exploiter davantage les synergies avec *regiosuisse*, par exemple en demandant aux communautés du savoir-faire d'élaborer des solutions aux problèmes d'exécution à l'intention de la CSCPR. Souhaitée explicitement par certains cantons, la participation du SECO à ce travail est possible dans la mesure où des tâches de la Confédération sont visées.

## Conclusions pour la Confédération et les cantons

- Les cantons examinent avec le SECO/*regiosuisse* les recommandations visant à renforcer la CSCPR émises par les services cantonaux de politique régionale dans le cadre de l'enquête du SECO.
- Il s'agit de trouver la manière d'améliorer la visibilité et la perceptibilité de la «politique régionale nationale» (priorités stratégiques au niveau national, critères d'exclusion, examen du cadre légal, principes, etc.) (cf. ch. 3.1.9).

## 3.2 Volet 2: harmonisation et synergies avec les politiques sectorielles

### 3.2.1 Introduction

Les priorités de la NPR 2008-2015 fixées dans la loi et le PPA sont conçues pour répondre à un but, celui de renforcer la valeur ajoutée et la compétitivité des régions. Selon l'arrêté fédéral du 27 septembre 2007<sup>38</sup>, ces priorités sont:

- a) mettre en réseau des systèmes de valeur ajoutée axés sur l'exportation afin de densifier l'innovation et la commercialisation; promouvoir les changements structurels dans le tourisme;
- b) mettre en réseau et renforcer les établissements de formation et de santé organisés selon les principes du marché; mieux exploiter le potentiel d'exportation du secteur de l'énergie; accroître la valeur ajoutée générée par l'exploitation des ressources naturelles; accroître la valeur ajoutée de l'économie agricole sur les marchés ouverts.

Est ainsi défini le périmètre dans lequel la politique régionale doit chercher des partenariats avec les autres politiques sectorielles de la Confédération pour les *projets d'importance stratégique*: mesures de formation et transferts de savoir et de technologie (TST) pour promouvoir l'innovation dans les PME issus de la priorité a ; politique du tourisme, de l'énergie, des forêts et politique agricole issues de la priorité b.

### 3.2.2 Convention de coopération (*Memorandum of understanding*)

Vu sa longue expérience en matière de coordination et ayant constaté en particulier que les accords oraux avec d'autres services fédéraux ont toujours un côté non contraignant, la Direction de la promotion économique du SECO a décidé de proposer à ses partenaires stratégiques des conventions écrites. Il s'agit de tenter de donner par là plus de poids aux principes de continuité et de durabilité dans la collaboration sur des projets importants.

Sur le plan purement formel, de telles conventions sont superflues et non contraignantes. Les services fédéraux qui en signeraient ont en effet un seul et même supérieur politique, le Conseil fédéral, lequel est tenu, par la législation sur l'organisation de l'administration, de veiller à une démarche coordonnée de ses services.

Le SECO y voit cependant les avantages suivants:

- Sur le plan interne, une convention écrite accroît l'obligation morale de collaborer étroitement, de même que l'obligation de s'expliquer si les fonds devaient continuer à

<sup>38</sup> Arrêté fédéral du 26 septembre 2007 relatif à l'établissement du programme pluriannuel de la Confédération 2008-2015 concernant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR) (FF 2007 7071).

être engagés sans coordination ni cohérence en raison d'un conflit entre l'objectif d'efficacité et l'objectif de prise en considération de la dimension régionale. Une telle incohérence risquerait d'entraîner des doublons, voire, dans le pire des cas, une annulation des effets de chacune des politiques.

- Vis-à-vis de l'extérieur, les conventions écrites permettent de démontrer que les services chargés des politiques sectorielles collaborent. Ceci est important pour la politique régionale car les cantons réclament eux aussi de plus en plus des collaborations à l'échelle intercantonale ou intersectorielle.

### **3.2.3 Cas d'école: coopération avec la CTI en matière de transfert de savoir et de technologie (TST)**

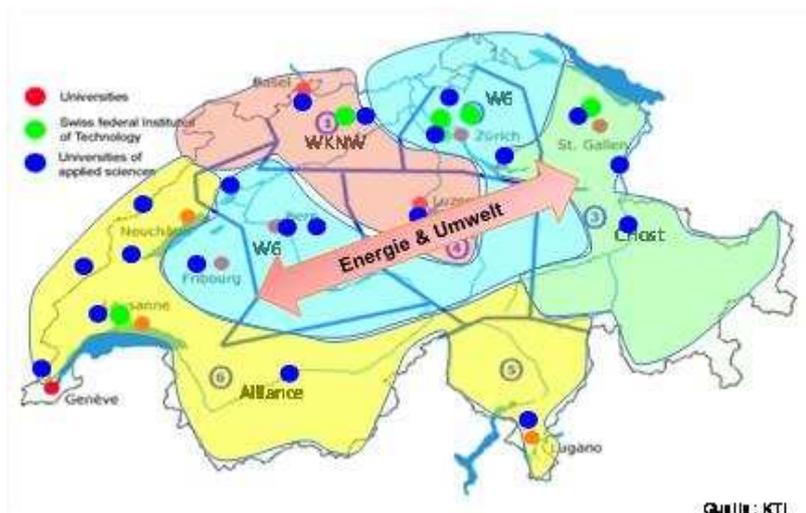
A titre d'exemple de convention, il est intéressant d'analyser la collaboration avec l'Agence pour la promotion de l'innovation (CTI) en matière de TST. Les résultats obtenus depuis le début de cette collaboration (2005) et les problèmes qui sont apparus se retrouvent d'une manière semblable dans les autres domaines de la coopération.

#### **L'idée**

La collaboration avec la CTI en matière de TST remonte déjà à la phase pilote de la NPR, soit en 2005. Avec le Secrétariat d'Etat à l'éducation et à la recherche (SER), la CTI a lancé pendant la législature 2004-2007 et dans le cadre du programme «Innovation et valorisation du savoir» l'initiative dite «CTI TST», qui renforce le transfert de savoir et de technologie entre les hautes écoles et les entreprises dans les régions. Cette initiative met nettement l'accent sur les activités liées aux prestations des hautes écoles qui répondent aux besoins spécifiques de l'économie – et en particulier des PME (approche *pull*).

Après une mise au concours nationale, la CTI a chargé cinq consortiums de mettre l'initiative en œuvre. Quatre d'entre eux opèrent au sein d'associations régionales, le cinquième est un consortium thématique opérant à l'échelle nationale. La carte ci-dessous (Figure 2) délimite les régions concernées. Le consortium thématique traite de l'énergie et de l'environnement. (<http://www.bbt.admin.ch/kti/dienstleistungen/00254/00256/index.html?lang=fr>).

**Figure 2: Consortiums CTI TST**



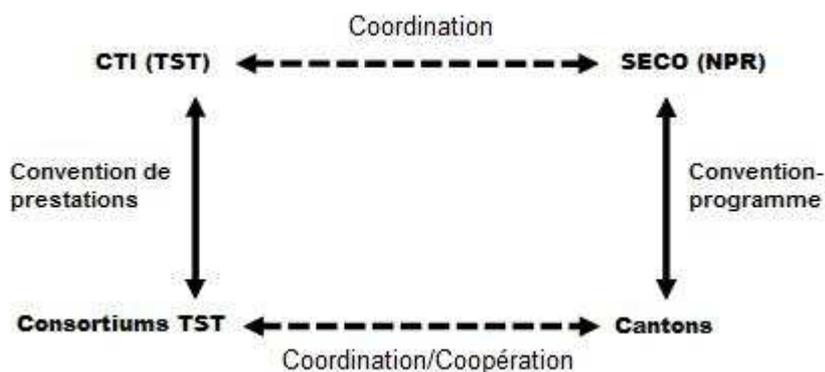
Source: Fraunhofer ISI, Interface 2010

Vu ses propres priorités dans le PPA (cf. ch. 3.2.1), la politique régionale a les raisons suivantes de participer à la CTI TST:

- Elle peut contribuer à diffuser les services TST dans tout le pays par l'engagement de ses propres fonds dans la régionalisation des intérêts.
- Elle peut favoriser l'harmonisation des activités des consortiums dans les régions avec d'autres activités TST soutenues par l'Etat – un grand nombre de cantons soutiennent leurs propres projets de TST – en négociant la coordination avec les cantons et en offrant des incitations financières pour une marche à suivre concertée.
- C'est pourquoi la convention signée avec la CTI mentionne le but « mise en œuvre et perfectionnement commun de l'initiative CTI TST dans les hautes écoles (CTI) et les cantons (NPR), compte tenu de l'aspect territorial». Dans le rapport d'évaluation 2010 sur l'initiative CTI TST, ce but est représenté comme suit<sup>39</sup>:

<sup>39</sup> Fraunhofer ISI / Interface, Externe Evaluation der Initiative «Wissens- und Technologietransfer» der Förderagentur für Innovation KTI (KTI WTT-Initiative), Karlsruhe/Lucerne 2010, p. 10

**Figure 3: Coordination TST / NPR**



Source: Fraunhofer ISI, Interface 2010

### Etat actuel

Le bilan de la collaboration en matière de TST est mitigé. Nous évaluons les deux interfaces auxquelles participe le SECO.

- *Interface CTI – SECO*

La collaboration entre les deux unités administratives a évolué positivement. L'information réciproque est satisfaisante, les problèmes sont abordés en commun si nécessaire. Des représentants du SECO siègent dans le comité d'experts TST de la CTI. Si la coopération formelle a ses limites, cela est dû avant tout à un problème qui règne au sein des deux parties: le manque de personnel pour remplir une tâche de coordination pourtant reconnue comme essentielle d'un point de vue stratégique

En septembre 2009, la CTI a entamé son processus de conversion en commission décisionnelle indépendante de l'administration, statut qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2011. La nouvelle direction de la CTI et le SECO considèrent unanimement que leur collaboration est utile. A partir de 2012, toutefois, la mise en œuvre de l'initiative CTI TST pourrait subir quelques modifications. De fait, les préparatifs du nouveau statut de la CTI ont abouti à geler momentanément la collaboration des deux services durant le second semestre 2010.

- *Interface SECO – cantons*

La stratégie TST commune CTI – SECO a été communiquée aux cantons de diverses manières. A ces occasions, le SECO a insisté sur son objectif de ne soutenir, au titre de la NPR, plus que des projets TST répondant aux exigences de la stratégie de la CTI. Au niveau régional, cela signifie que les activités TST sont exécutées soit directement par les consortiums, soit par des organisations soutenues par les cantons, mais qui se concertent étroitement avec les consortiums pour éviter les doublons et garantir la transparence.

### **Cette stratégie commune ne fonctionne pas de manière satisfaisante au niveau de l'interface SECO – cantons**

L'une des causes étant certainement que les consortiums TST se trouvent encore en phase de consolidation.

«Au niveau cantonal, il y a toujours des problèmes d'harmonisation entre les buts de l'initiative CTI TST et la NPR, ce qui n'est pas surprenant, vu le nombre et

l'hétérogénéité des acteurs. Il faut songer que les deux programmes – tant la NPR que les consortiums TST, avec leur approche *pull* – sont encore relativement jeunes, si bien que leur concertation est encore en rodage.»<sup>40</sup>

Une autre raison est qu'indépendamment de l'initiative – et parfois de la NPR –, les programmes économiques des cantons comprennent un grand nombre de projets lancés eux aussi pour promouvoir le transfert de savoir et de technologie. Le rapport du Conseil fédéral de mars 2010 sur les clusters dans la promotion économique signale quelque 70 initiatives cantonales, dont une partie est également axée sur le TST<sup>41</sup>.

Les expériences montrent que la majorité des cantons ne sont pas ou guère en mesure de coordonner leurs initiatives TST avec celles des cantons voisins selon le principe des régions fonctionnelles. C'est là une des raisons pour lesquelles les activités cantonales isolées ne peuvent être accordées avec celles des consortiums TST, axées elles, sur les grandes régions (autrement dit, les consortiums sont perçus plus comme des concurrents que des partenaires).

Le 2 mars 2010, la direction de la CTI et la Direction de la promotion économique du SECO ont fait remarquer à la Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique (CDEP) qu'il est indispensable de mieux harmoniser les activités TST entre la Confédération et les cantons, et ont recherché le dialogue. Dans sa réponse du 30 mars 2010, la CDEP n'entre pas directement en matière, mais propose qu'avant d'examiner les actions possibles, la CTI et le SECO fassent rédiger une «vue d'ensemble», si possible par les hautes écoles spécialisées.

### Conclusions pour la Confédération

- La CTI et le SECO ont reçu diverses évaluations qui notent toutes un besoin important d'amélioration et d'harmonisation au sein du système TST.
- Dans son document 3/2009 sur l'innovation en Suisse, le Conseil suisse de la science et de la technologie (CSST) constate: «Quant à la coordination intercantonale, elle n'existe que dans des cas isolés, malgré de multiples tentatives, et alors uniquement au niveau bilatéral. L'idée que la concurrence entre places économiques se joue à l'intérieur de la Suisse et non au niveau international semble toujours prédominer.»<sup>42</sup>
  - Le rapport d'évaluation 2010 de l'initiative CTI TST qualifie la clarification de la répartition des tâches entre instances nationales et cantonales – un « défi en termes de gouvernance » - de condition de la réussite de l'initiative en tant que contribution à la politique d'innovation<sup>43</sup>.
  - L'OCDE conclut son rapport d'observation de la politique régionale suisse par la recommandation suivante: «La coopération intercantonale est essentielle pour répondre aux défis de la croissance régionale, mais les mécanismes actuels ne sont pas entièrement efficaces. Les facteurs clés de la croissance économique d'une

<sup>40</sup> Fraunhofer ISI / Interface, Externe Evaluation der Initiative «Wissens- und Technologietransfer» der Förderagentur für Innovation KTI (KTI WTT-Initiative), Karlsruhe/Lucerne 2010, p. 1.

<sup>41</sup> Les clusters dans la promotion économique, rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat Rey (06.3333), Berne, mars 2010.

<sup>42</sup> Conseil suisse de la science et de la technologie, Neuf recommandations pour promouvoir l'innovation en Suisse, CSST Document 3/2009, p. 9.

<sup>43</sup> Fraunhofer ISI / Interface, Externe Evaluation der Initiative «Wissens- und Technologietransfer» der Förderagentur für Innovation KTI (KTI WTT-Initiative), Karlsruhe/Lucerne 2010, p. 8.

région, comme le maillage interentreprises, les transports et la formation, ont tendance à dépasser les frontières administratives des cantons.»<sup>44</sup>

La direction de la CTI fait actuellement évaluer l'initiative CTI TST dans le cadre d'un audit externe. Les options et recommandations qui en ressortiront serviront de base à l'orientation stratégique future de l'initiative, qui sera élaborée et communiquée au cours de 2011. Il a été convenu avec le SECO que la concertation avec la NPR et le resserrement de la collaboration avec les cantons seront redéfinis.

Du point de vue du SECO, la collaboration étroite entre le SECO et la CTI offre une possibilité que les régions périphériques de la Suisse bénéficient elles aussi d'une telle initiative, axée sur la compétitivité internationale de la place économique suisse. Le SECO a l'intention d'intensifier sa collaboration avec la CTI pour la période 2012-2015 afin que l'initiative CTI TST s'enracine définitivement dans les régions périphériques.

Cet exemple concret montre aussi qu'en matière de politique régionale, l'effet d'une collaboration cohérente au niveau fédéral est remis en question si les cantons ne font pas preuve de bonne volonté pour accorder leur politique avec l'initiative CTI TST, éviter les doublons et améliorer la transparence.

Il a été fermement décidé de continuer à travailler pour améliorer l'interface Confédération – cantons.

### 3.2.4 Autres conventions de coopération

En 2009 et 2010, les responsables de la NPR ont conclu d'autres conventions de coopération:

- avec le secteur Tourisme du SECO, chargée de l'application des instruments correspondants de la Confédération. A partir de 2012, de nouvelles synergies seront possibles, surtout avec la nouvelle loi Innotour;
- avec la division Forêts de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), dans la perspective d'une collaboration en matière de politique du bois et du plan d'action Bois. Il est prévu entre autres de soutenir ensemble deux ou trois projets pilotes régionaux destinés à renforcer la chaîne de création de valeur Bois;
- avec l'Office fédéral de la statistique (OFS) pour assurer la fourniture de données régionales (<http://www.regiosuisse.ch/download/publikationen-spezialthemen/monitoring/l7-monitoringbericht-regiosuisse-2009-f>);
- En ce qui concerne INTERREG, il existe une collaboration étroite, mais non formalisée, avec l'Office fédéral du développement territorial (ARE), responsable de la mise en œuvre des programmes INTERREG B, URBACT et ESPON.

### 3.2.5 Résumé et bilan

En plus de l'encouragement direct des PMO, la NPR prévoit comme mesure d'accompagnement de «renforcer la coopération et exploiter les synergies entre la politique régionale et les autres politiques sectorielles de la Confédération» (art. 13, let. a LPR). Les activités correspondantes sont inscrites au volet 2 de la politique régionale, mais sont toujours en voie d'élaboration.

<sup>44</sup> OCDE (2011), Examens territoriaux de l'OCDE : Suisse, 2011, Editions OCDE, Paris

Dans cette phase de conception, il apparaît déjà que les phases de progrès, de stagnation et de régression peuvent se succéder rapidement et sans ordre défini en raison de l'intervention de plusieurs variables. De même que la coordination multilatérale de la politique d'organisation du territoire au sein de l'administration fédérale a connu des décennies d'expériences semblables avant d'être mise sur pied et d'être considérée aujourd'hui comme un élément indispensable de l'exécution des tâches ayant trait au territoire, la collaboration bilatérale en matière de politique régionale nécessite temps, patience et persévérance. En outre, c'est une tâche qui demande un fort engagement en personnel, raison pour laquelle la mise en œuvre du volet 2 n'a pas encore progressé comme nous l'aurions souhaité. On notera toutefois que la direction prise par les travaux préparatoires est la bonne.

### 3.3 Volet 3: réseau de savoir-faire et qualification

#### 3.3.1 Bases de la mise en œuvre

Dans le cadre du volet 3 de la NPR, la Confédération a mis sur pied un réseau de savoir-faire en matière de développement régional pour assurer la formation et le perfectionnement systématiques des acteurs. En outre, le volet 3 comprend l'attribution et le suivi de projets de recherche sur des thèmes relatifs à l'évolution future de la politique régionale. Comme le volet 2, le volet 3 est une mesure d'accompagnement censée soutenir la mise en œuvre du volet 1.

#### 3.3.2 Etat actuel de la mise en œuvre

Le réseau de savoir-faire en matière de développement régional est entré en service. Le secrétariat du réseau *regiosuisse* a entamé son travail au début de 2008, sur la base d'une convention de prestations avec la Confédération. Le mandat d'entrepreneur général a été adjugé à la maison Planval AG, Brigue. Le secrétariat est aujourd'hui au complet (*cf.* [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch)). Ses prestations actuelles comprennent:

- la *gestion* proprement dite du secrétariat (animation, coordination et maillage du réseau, garantie de la qualité, *controlling* et évaluations partielles);
- des *mesures de qualification* (deux sessions par an de formation continue pour les acteurs du développement régional, un cours modulaire qui s'étend sur plusieurs années pour les managers régionaux);
- l'animation de plusieurs *communautés du savoir-faire*, dans l'idée d'instaurer et de préserver les pratiques NPR à l'intention des acteurs;
- la gestion d'un *réseau de recherche* visant à relier les compétences de tous les établissements de recherche suisses s'intéressant au développement régional. Son élément central est le *Marché annuel de la recherche*, organisé avec le concours de l'ARE et de la Haute école de Lucerne;
- la gestion de toute la *communication* de la NPR (publication du magazine bisannuel *regioS*, brochures, séries d'articles, travail permanent auprès des médias, etc.);
- la gestion du *portail* [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch), qui donne des informations complètes sur la NPR;
- le *monitorage* du développement économique des régions (rédaction tous les deux ans d'un rapport de surveillance du développement économique régional de la

Suisse dans le contexte international, analyses complémentaires sur demande de groupes particuliers, etc.).

Dans le cadre du volet 3, la Confédération a également confié divers projets de recherche à l'externe. Sont déjà achevées des études sur les thèmes « Changement démographique et développement régional » ainsi que « Valeur de la politique « Place-based-policy » pour la politique de promotion de la place économique gérée par le SECO ». Une autre étude est en cours sur la « Nouvelle politique régionale et initiatives du secteur privé », à quoi s'ajoutent de petits subsides de recherche de *regiosuisse* pour combler certaines lacunes en termes de recherche<sup>45</sup>.

### 3.3.3 Evaluation intermédiaire 2009/2010 de *regiosuisse*

Entre novembre 2009 et février 2010, le secrétariat du réseau *regiosuisse* a fait l'objet d'une évaluation intermédiaire de la part d'un examinateur externe<sup>46</sup>. Selon ce dernier, les acteurs clés qualifient de « positif » à « très positif » le travail fourni en si peu de temps par *regiosuisse*. Les prestations jugées particulièrement positives sont les cours de formation et de formation continue ainsi que le portail internet. Les réactions varient quant aux communautés du savoir-faire, aux efforts de communication et au Marché de la recherche. Le monitoring des régions n'a pas été évalué, vu que le rapport correspondant n'est paru qu'à la mi-2010. Il était aussi trop tôt pour évaluer les effets de l'activité de *regiosuisse*.

Les évaluateurs émettent une série de recommandations:

- Davantage orienter *regiosuisse* sur les besoins des acteurs du développement régional
- Préciser les chaînes des effets attendus des différentes offres
- Davantage de coordination et d'animation auprès des acteurs, chercher les complémentarités, créer des partenariats, exploiter le savoir-faire disponible
- Rapprocher le concept des communautés du savoir-faire de ce qui était visé au départ (communautés de pratique et communautés d'intérêt), examiner l'opportunité d'un cours pour les managers régionaux
- Mieux intégrer la Suisse latine dans les structures de *regiosuisse*
- Etudier le statut d'organisation de type entrepreneurial

### 3.3.4 Sélection de réponses à l'enquête du SECO auprès des services cantonaux de politique régionale

Diverses réponses et remarques des services cantonaux de politique régionale émises dans le cadre de l'enquête du SECO à propos du volet 3 de la NPR et de *regiosuisse* méritent d'être citées ici :

- Un tiers des cantons estime que la connaissance de la NPR dans les régions est plutôt bonne, un autre tiers qu'elle est variable, un cinquième que les régions connaissent mal (ou plutôt mal) à quoi sert la NPR.

<sup>45</sup> Les subsides de *regiosuisse* ont été destinés jusqu'ici aux projets suivants:

- importance de l'économie dite résidentielle pour le développement régional
- place de l'économie du savoir dans le développement régional
- guide de l'évaluation de l'aspect économie régionale dans les projets de développement
- atelier Systèmes de valeur ajoutée dans le tourisme alpin
- potentiel de valeur ajoutée des régions à ressources énergétiques
- amélioration de l'attrait des communes en tant que résidences ou lieux de travail pour les spécialistes et les cadres

<sup>46</sup> KEK-CDC Consultants, Nouvelle politique régionale, gestion du savoir par *regiosuisse* – Evaluation intermédiaire, rapport final, Bienne 2010.

- En tant qu'auteurs de projets, les organismes de développement régional et les managers régionaux se placent au deuxième rang par ordre d'importance. La contribution d'une partie d'entre eux est cependant inférieure aux attentes des cantons.
- Les exigences faites aux organismes de développement régional sont jugées très élevées, d'où des besoins de qualification également importants.
- Les régions sont des partenaires importants des cantons. Quinze cantons ont soutenu des organismes de développement régional, pour un montant total de 3,5 millions de francs pris sur les fonds fédéraux. Ces cantons concluent tous des conventions de prestations avec leurs organismes. Dans ces conventions, six cantons prévoient explicitement que les acteurs participent aux manifestations organisées par *regiosuisse*. D'autres prévoient des mesures de qualification générales, ou abordent régulièrement le sujet au cours des entretiens dans le cadre du *controlling*.
- Pour différentes raisons, la grande majorité des cantons ne sont pas disposés à participer aux coûts des prestations de *regiosuisse*. Une des raisons souvent invoquées se réfère au fait que les offres de *regiosuisse* ne répondent pas suffisamment à leurs besoins. Ils seraient tout au plus disposés à indemniser des prestations complémentaires selon le principe de l'utilisateur – payeur (par exemple pour des évaluations dans le cadre du monitoring des régions), pour autant que la Confédération assure une offre de base.
- Les manifestations de réseautage et les forums des régions sont jugés très utiles pour générer des idées et projets NPR novateurs.
- Un canton recommande enfin d'adopter un système de travail qui permette d'émettre des recommandations contraignantes de tous les cantons et du SECO à l'intention des responsables cantonaux de la NPR (par exemple au sein des communautés du savoir-faire ou des communautés de pratique, auxquelles le SECO participe).

### 3.3.5 Leçons et conclusions

De l'avis du SECO, la connaissance insuffisante de la NPR dans les régions et une performance des régions parfois inférieure aux attentes en matière de conception de projets NPR confirment la nécessité de mesures de qualification et d'échanges d'expériences au niveau national.

Du point de vue des cantons également, la qualification des acteurs régionaux joue un rôle important. Il leur manque cependant jusqu'ici la volonté de participer au financement de la gestion du savoir et des mesures de qualification. La mise sur pied et l'exploitation du réseau de savoir-faire sont considérées par la majorité comme des tâches fédérales, et ce bien que les cantons reconnaissent que la NPR est une tâche commune.

Les organismes de développement régional sont soutenus chaque année à hauteur de 3,5 millions de francs par les fonds fédéraux alloués à la NPR. En contrepartie, le SECO attend des acteurs qu'ils se qualifient et produisent un retour sur investissement sous forme d'idées de projets NPR. Etant donné que *regiosuisse* a conçu des offres ciblées pour professionnaliser et qualifier les acteurs, ainsi que pour favoriser les échanges horizontaux entre eux, il est attendu de leur part qu'ils participent aux offres de *regiosuisse*, non seulement parce qu'il s'y transmet un savoir-faire spécifique, mais aussi parce que ces manifestations contribuent à connecter les acteurs régionaux au niveau national, ce qui peut avoir un effet positif sur le transfert de savoir-faire entre eux et sur le développement d'idées novatrices, à l'instar des expériences faites au niveau cantonal.

Ce principe s'applique également aux acteurs d'INTERREG dans la mesure où ils sont soutenus par la NPR. Compte tenu de ses expériences avec INTERREG, le SECO examinera si les acteurs d'INTERREG doivent y être davantage impliqués. Les acteurs de la NPR profiteraient ainsi davantage des expériences INTERREG faites dans le cadre de la coopération intercantonale et transfrontalière, et les acteurs d'INTERREG y gagneraient une meilleure compréhension de la NPR.

Les travaux de recherche réalisés fournissent des impulsions précieuses pour le développement futur de la politique régionale en particulier, et de la politique fédérale de promotion économique en général. Il n'y a pas lieu de changer de cap sur ce point.

### **Conclusions pour la Confédération**

→ Pour la période 2012-2015, il s'agit essentiellement de resserrer l'offre et de mieux l'accorder aux besoins des groupes cibles, sans perdre de vue le grand dessein de la Confédération. Les travaux envisagés sont les suivants:

- au cours du premier semestre 2011, réaliser une évaluation globale externe de *regiosuisse* et prévoir une audition des services cantonaux quant à leurs besoins ainsi qu'à ceux des acteurs régionaux et des acteurs d'INTERREG;
- étudier si l'offre doit être partagée entre offre de base (financée par la Confédération) et prestations complémentaires (financées par les cantons);
- reprendre la question du cofinancement de *regiosuisse* par la Confédération et les cantons dans le cadre de l'évaluation du PPA 2008-2015.

### **Conclusion pour les cantons**

→ Le SECO attend que la qualification des managers régionaux et des acteurs d'INTERREG soutenus par des fonds NPR soit assurée et que ceux-ci utilisent en règle générale les offres de *regiosuisse*.

## **3.4 Financement de la NPR et procédure de répartition des fonds dans le cadre du volet 1**

### **3.4.1 Affectation des moyens disponibles**

Dans le message relatif au PPA 2008-2015, les fourchettes allouées en moyenne et par an aux trois volets de la NPR étaient les suivantes:

Volet 1: 50 millions CHF en prêts, 28-32 millions CHF en subventions à fonds perdu (àfp)

Volet 2: 5-8 millions CHF àfp

Volet 3: 3-4 millions CHF àfp

Pour la période 2008-2011, ont été alloués et prévus pour les trois volets les montants suivants (Tableau 1) :

**Tableau 1 : Affectation prévue des fonds 2008-2011, en millions de francs suisses**

		<b>Total</b>
<b>Volet 1</b>		
<b>Prêts NPR</b>		202,5
<b>Total àfp</b>		118,2
àfp cantonal	69,3	
àfp intercantonal	25,8	
àfp INTERREG IVA+C	23,1	
<b>Volet 2</b>		7,3
<b>Volet 3</b>		11

Source: SECO, secteur Politique régionale et d'organisation du territoire

En ce qui concerne le volet 1, il s'agit du total des subventions fédérales et des prêts alloués aux cantons sur la base des conventions-programmes. En 2009-2010, quelques cantons ont utilisé moins de fonds que prévu et ont donc renoncé provisoirement à des tranches de paiement. La plupart de cantons ont toutefois jugé jusqu'ici qu'ils épuiseront toute l'enveloppe prévue. Sur la base de versements effectués jusqu'ici et des exigences élevées liées à la réalisation des projets, le SECO estime cependant que tous les cantons n'épuiseront pas leur enveloppe budgétaire.

Aux volets 2 et 3, il est également probable que les fonds prévus ne seront pas entièrement épuisés.

### 3.4.2 Répartition des fonds 2008-2011

La répartition des fonds pour la période 2008-2011 s'est jouée sur deux questions centrales: les requêtes des cantons et la qualité des PMO.

Dans un premier temps, les requêtes des cantons ont été revues à la baisse pour des raisons de plausibilité, vu par exemple que deux cantons sollicitaient à eux seuls 55 % des fonds disponibles pour les prêts; ces deux requêtes ont été réduites sur la base de l'ancienne clé de répartition des fonds LIM<sup>47</sup>. D'autres cantons avaient déposé des requêtes à fonds perdu qui ont dû être réduites, vu qu'elles sollicitaient des montants trop élevés par rapport à l'ancienne politique régionale, que ce soit en termes absolus ou par habitant.

Pour évaluer les PMO, le SECO a élaboré une grille de 23 critères à partir des bases légales et des documents d'accompagnement.

Pour déterminer la contribution fédérale, un indice a été calculé pour chaque PMO, où l'évaluation qualitative comptait pour 90 % et la population du périmètre couvert pour 10 %. Cet indice a servi ensuite de multiplicateur pour la requête de chaque canton, puis le montant obtenu a été ventilé par instrument de promotion (prêt ou subvention à fonds perdu) et arrondi en général à la centaine de milliers de francs supérieure. Un socle d'au moins 500 000 francs en prêts et subventions à fonds perdu a été alloué à chaque canton pour la première période de quatre ans, à condition d'avoir soumis un PMO acceptable.

Comme la NPR avait pour but de favoriser les incitations dans le domaine intercantonal, les requêtes correspondantes n'ont pas été réduites. La coopération transfrontalière a bénéficié approximativement du même montant que pour la période INTERREG 2000-2006.

<sup>47</sup> Loi fédérale du 21 mars 1997 sur l'aide aux investissements dans les régions de montagne, RS 901.1 (abrogée à l'entrée en vigueur de la LPR).

### 3.4.3 Enseignements de la procédure de répartition

Tant le SECO que les cantons jugent nécessaire et indispensable que le SECO améliore la transparence et la lisibilité de la répartition des fonds et que la procédure soit communiquée à temps aux cantons, c'est-à-dire avant qu'ils ne déposent leurs PMO.

C'est là un grand défi, car

- il n'est pas possible, sur la base de données statistiques (nombre d'habitants, d'emplois, etc.), de trouver une clé de répartition équitable face aux différents potentiels et défis des régions et des cantons, à l'importance variable de la politique régionale dans chaque canton, ainsi qu'aux objectifs et stratégies concrets d'un canton pour la période de mise en œuvre respective;
- fonder la répartition des fonds sur les requêtes concrètes des cantons n'est possible que si ces derniers déposent des requêtes réalistes et non exagérées, ou que la Confédération ait alors la possibilité de corriger à la baisse les requêtes excessives.

### 3.4.4 Autres réponses des cantons

A propos de la négociation de son programme, un canton a fait remarquer que le terme de «négociation» ne convenait pas, puisqu'il n'y a pas de marge de négociation et que la subvention fédérale n'est pas négociable.

Compte tenu des moyens limités, la Confédération n'a effectivement guère de marge de négociation pour la répartition des enveloppes budgétaires. La subvention fédérale est néanmoins liée à des buts concrets. La marge de manœuvre tient donc essentiellement dans la définition et la hiérarchisation des buts convenus et dans la répartition correspondante de la manne fédérale.

Les cantons ont également demandé au SECO de pouvoir disposer d'une subvention fédérale qui ne soit pas liée à un but contractuel, tout en restant fidèle aux buts de la NPR (attribuer par exemple 20 % de l'enveloppe budgétaire à titre de «montant libre»).

Les transferts financiers sont l'affaire de la péréquation financière. L'idée d'un montant libre contrevient au principe des conventions-programmes – et le SECO pressent déjà la pression des organes de contrôle, qui imputent chaque tranche de crédit à but défini et mesurable. Il n'est donc pas question d'introduire une telle catégorie de fonds.

### 3.4.5 Conclusions pour la répartition des fonds 2012-2015

#### **Conclusions pour la Confédération**

- La répartition des fonds alloués à la politique régionale doit pouvoir se fonder sur les requêtes des cantons si l'on veut que les fonds soient utilisés de façon ciblée et en fonction des résultats.
- Plus une clé de répartition se fonde sur des grandeurs statistiques, plus elle devient calculable, certes, mais plus elle s'éloigne aussi du principe d'un engagement ciblé des fonds et axé sur les résultats.
- La Confédération et les cantons devraient s'entendre sur une procédure qui permette au SECO de se fonder sur les requêtes cantonales pour répartir les fonds. Ce système nécessite des requêtes réalistes de la part de tous les cantons et la possibilité, pour le SECO, de corriger les requêtes qui seraient excessives par rapport aux fonds fédéraux disponibles, à la mise en œuvre antérieure, aux cantons comparables ou aux grandeurs statistiques.

#### **Conclusions pour les cantons**

- La répartition des fonds alloués à la politique régionale doit pouvoir se fonder sur les requêtes des cantons si l'on veut que les fonds soient utilisés de façon ciblée et en fonction des résultats. Ce système nécessite des requêtes réalistes de la part de tous les cantons et la possibilité, pour le SECO, de corriger les requêtes qui seraient excessives par rapport aux fonds fédéraux disponibles, à la mise en œuvre antérieure, aux cantons comparables ou aux grandeurs statistiques.



## 4 Vue d'ensemble des conclusions

Le tableau ci-dessous récapitule les conclusions pour la Confédération et les cantons. Il propose également un ordre de priorité.

1. Sont désignées prioritaires les conclusions que le SECO juge indispensables pour la suite de la mise en œuvre de la NPR; elles doivent être imposées.
2. Sont classées secondaires les conclusions qui sont nécessaires et importantes pour le succès de la mise en œuvre, mais sans avoir de portée existentielle.

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Encouragement de projets en général</b>		
<p>→ Ne pas diluer les buts de la LPR, même si l'élaboration d'idées NPR et la réalisation de projets sont des tâches exigeantes.</p> <p>→ Etablir d'entente avec les cantons une liste de projets NPR exemplaires.</p>	1	<p>→ Ne pas diluer les buts de la LPR, même si l'élaboration d'idées NPR et la réalisation de projets sont des tâches exigeantes.</p> <p>→ Etablir d'entente avec les cantons une liste de projets NPR exemplaires.</p>

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Encouragement de la collaboration intercantonale</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Maintien de la stratégie consistant à engager un tiers des moyens à fonds perdus en faveur de projets, initiatives et programmes intercantonaux.</li> <li>➔ Pendant la durée d'une convention-programme, prévoir une possibilité limitée de rouvrir les négociations.</li> <li>➔ L'harmonisation intercantonale des PMO et la collaboration intercantonale seront des critères d'évaluation des programmes 2012-2015.</li> <li>➔ Le SECO soutient les cantons dans leurs efforts d'harmonisation et de collaboration intercantonale. Pour les projets intercantonaux, il s'agit en particulier de soigner la sélection et d'assurer leur concordance avec les projets cantonaux.</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Une condition préalable importante pour la mise en œuvre de projets intercantonaux est l'harmonisation intercantonale des PMO et des priorités.</li> <li>➔ Nommer une direction de projet forte (responsable régional ou direction externe au niveau intercantonal) et prévoir des ressources humaines suffisantes et des spécialistes à l'échelon du canton pilote et du projet.</li> </ul>

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Encouragement de la coopération transfrontalière</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Tenir compte des conclusions du groupe de travail NPR-INTERREG.</li> <li>➔ Examiner l'utilité de l'intégration de la coopération transfrontalière (INTERREG) dans la NPR lors de l'évaluation du PPA 2008-2015. D'autre part, la Confédération devra être prête – en cas de bilan positif pour INTERREG IV – à doter INTERREG V de moyens supplémentaires.</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Poursuivre et intensifier la coordination entre responsables NPR et INTERREG pour améliorer la cohérence entre la NPR et INTERREG (pour autant que des fonds NPR soient engagés).</li> <li>➔ Lors de la conception et de la sélection de projets INTERREG, il est souhaitable, du point de vue de la politique régionale, qu'il y ait une meilleure harmonisation avec les buts de la stratégie NPR cantonale ou avec ceux du PMO.</li> <li>➔ Définir les objectifs cantonaux de développement liés à la coopération transfrontalière et les transférer autant que possible dans les prochains programmes d'action.</li> </ul>
<b>Principe de la «base d'exportation»</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Le SECO considère toujours le principe de la «base d'exportation» comme valable.</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Evaluer et développer rigoureusement les projets sous l'angle de la base d'exportation.</li> <li>➔ Lors de l'évaluation des projets, ne pas considérer la base d'exportation uniquement du point de vue des entreprises, mais l'insérer dans tout le contexte régional.</li> </ul>

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Respect des principes</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Accorder encore plus de poids au principe de durabilité (critère d'évaluation pour les PMO 2012-2015).</li> <li>➔ Pour la période à venir, le SECO et les cantons doivent prêter plus d'attention au rôle des centres en tant que moteurs du développement régional. Le SECO inscrit donc ce rôle au nombre des critères d'évaluation des PMO 2012-2015.</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Tenir compte des exigences du développement durable.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- procéder a posteriori à une évaluation de la durabilité (EDD) du PMO 2008-2011</li> <li>- effectuer une EDD du PMO 2012-2015</li> <li>- garantir la durabilité des projets sous une forme appropriée – en général en en faisant un critère d'éligibilité</li> <li>- instaurer, intensifier ou systématiser de façon appropriée la collaboration avec la personne chargée de la durabilité au niveau cantonal</li> </ul> </li> <li>➔ Conformément à la LPR, les cantons renforceront encore le rôle des centres comme moteurs du développement régional.</li> </ul>
<b>«Financement initial»</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ La NPR a été conçue comme système de financement initial. Si des structures et institutions doivent être soutenues à long terme, il faut que des règles concrètes garantissent que leurs prestations sont souhaitées par les PME et qu'elles profitent à ces dernières.</li> <li>➔ On examinera dans des études de cas si le bénéfice majeur d'une contribution fédérale profite effectivement aux PME régionales.</li> <li>➔ Ce thème devra être examiné de façon particulière lors de l'évaluation du PPA.</li> </ul>	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ La NPR a été conçue comme système de financement initial. Si des structures et institutions doivent être soutenues à long terme, il faut que des règles concrètes garantissent que leurs prestations sont souhaitées par les PME et qu'elles profitent à ces dernières.</li> <li>➔ On examinera dans des études de cas si le bénéfice majeur d'une contribution fédérale profite effectivement aux PME régionales.</li> </ul>

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Encouragement des organismes de développement régional</b>		
<p>→ Le SECO surveille le rapport coût/bénéfice du poste de dépenses correspondant dans chaque canton.</p>	2	<p>→ Des expériences intéressantes ont été réalisées en matière de maillage et de spécialisation des acteurs régionaux; elles pourraient être reprises dans d'autres régions et cantons.</p> <p>→ Si des acteurs régionaux sont financés dans le cadre de la NPR, la Confédération attend des cantons qu'ils assurent leur qualification et leur professionnalisation et que ces acteurs profitent en règle générale des offres de <i>regiosuisse</i>.</p>

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Tâches des cantons</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Réserver suffisamment de temps pour la réponse de la Confédération au PMO, pour l'entretien d'approfondissement et pour la convention sur les buts et les indicateurs, qui sont des éléments décisifs de la collaboration entre Confédération et canton</li> <li>→ Vu leur grande importance pour le succès de la NPR, la démarche stratégique, le pilotage par le canton et la cohérence avec INTERREG (pour autant que des fonds fédéraux soient engagés) serviront de critères d'évaluation des PMO 2012-2015</li> <li>→ Le SECO continuera à limiter ses interventions écrites en matière d'exécution.</li> <li>→ Il soutiendra cependant les cantons dans la recherche de solutions, en particulier là où la Confédération est directement concernée (réalisation des buts).</li> <li>→ Le SECO améliorera la visibilité des informations contraignantes.</li> <li>→ Le SECO informe en toute transparence sur la procédure et les résultats de l'évaluation des PMO et de la répartition des fonds; il favorise les échanges sur les «bonnes pratiques».</li> <li>→ Le SECO communique ses directives dès que possible.</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les cantons sont responsables de la cohérence des mesures soutenues.</li> <li>→ Les cantons sont responsables de la mise en œuvre opérationnelle et assument la responsabilité première de l'harmonisation de l'exécution.</li> </ul>

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Controlling, reporting, monitoring</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Améliorer avec les cantons les indicateurs destinés au <i>controlling</i>, au <i>reporting</i> et à l'examen de la réalisation des buts.</li> <li>➔ Compléter le <i>controlling</i> de la Confédération par des études de cas.</li> <li>➔ A partir de 2012, le système CHMOS sera obligatoire pour tous les cantons. Les données extraites de CHMOS donnent un bon aperçu de la situation, même si leur contenu et donc leur valeur informative peuvent être encore améliorés. Le SECO assume les coûts du système.</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Améliorer avec la Confédération les indicateurs destinés au <i>controlling</i>, au <i>reporting</i> et à l'examen de la réalisation des buts (y compris dans le cadre du système CHMOS).</li> <li>➔ A partir de 2012, le système CHMOS sera obligatoire pour tous les cantons. Des cours de formation pour les responsables NPR cantonaux auront lieu en 2011.</li> </ul>

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Conférence des services cantonaux de politique régionale (CSCPR) / collaboration Confédération/cantons</b>		
<p>→ Les cantons examinent avec le SECO/<i>regiosuisse</i> les recommandations destinées à renforcer la CSCPR que les services cantonaux de politique régionale ont émises dans le cadre de l'enquête du SECO.</p> <p>→ Il s'agit de trouver la manière d'améliorer la visibilité de la «politique régionale nationale» (priorités stratégiques au niveau national, critères d'exclusion, examen du cadre légal, principes, etc.).</p>	2	<p>→ Les cantons examinent avec le SECO/<i>regiosuisse</i> les recommandations destinées à renforcer la CSCPR que les services cantonaux de politique régionale ont émises dans le cadre de l'enquête du SECO.</p> <p>→ Il s'agit de trouver la manière d'améliorer la visibilité de la «politique régionale nationale» (priorités stratégiques au niveau national, critères d'exclusion, examen du cadre légal, principes, etc.).</p> <p>→ Thèmes soulevés dans le cadre de l'évaluation intermédiaire:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• approfondir la question de la gouvernance pour les projets intercantonaux</li> <li>• égalité de traitement des cantons inégaux (par exemple en ce qui concerne la taille).</li> </ul>

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Volet 2 – Transfert de savoir et de technologie (TST)</b>		
<p>→ Du point de vue du SECO, la collaboration étroite SECO/CTI offre une possibilité que les régions périphériques de la Suisse bénéficient elles aussi de l'initiative CTI TST, axée sur la compétitivité internationale de la place économique suisse. Le SECO a l'intention d'intensifier sa collaboration avec la CTI pour la période 2012-2015 afin que l'initiative CTI TST s'enracine définitivement dans les régions périphériques.</p> <p>→ Le SECO est fermement décidé à continuer de travailler pour améliorer l'interface Confédération/cantons.</p>	2	<p>→ Harmoniser les activités cantonales en matière de TST avec l'initiative CTI TST.</p>
<b>Volet 3 – <i>regiosuisse</i></b>		
<p>→ Resserrer l'offre sur les groupes cibles et l'harmoniser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans le cadre de l'évaluation de <i>regiosuisse</i> 2011, entendre les services cantonaux quant à leurs besoins et à ceux des acteurs régionaux et des acteurs d'INTERREG</li> <li>• Etudier si l'offre doit être partagée entre offre de base (financée par la Confédération) et prestations complémentaires (financées par les cantons)</li> <li>• Reprendre la question du cofinancement de <i>regiosuisse</i> par la Confédération et les cantons dans le cadre de l'évaluation du PPA 2008-2015</li> </ul>	2	<p>→ Le SECO attend que la qualification des collaborateurs des managements régionaux et des services de coordination d'INTERREG soutenus par des fonds NPR soit assurée et que ceux-ci utilisent en règle générale les offres de <i>regiosuisse</i>.</p>

Conclusions pour la Confédération	Priorité	Conclusions pour les cantons
<b>Répartition des fonds</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ La répartition des fonds alloués à la politique régionale doit pouvoir se fonder sur les requêtes des cantons si l'on veut que les fonds soient utilisés de façon ciblée et en fonction des résultats.</li> <li>➔ Plus une clé de répartition se fonde sur des grandeurs statistiques, plus elle devient calculable, mais plus elle s'éloigne aussi du principe d'un engagement ciblé des fonds et axé sur les résultats.</li> <li>➔ La Confédération et les cantons devraient s'entendre sur une procédure qui permette au SECO de se fonder sur les requêtes cantonales pour répartir les fonds. Ce système nécessite des requêtes réalistes de la part de tous les cantons et la possibilité, pour le SECO, de corriger les requêtes qui seraient excessives par rapport aux fonds fédéraux disponibles, à la mise en œuvre antérieure, aux cantons comparables ou aux grandeurs statistiques.</li> </ul>	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ La répartition des fonds alloués à la politique régionale doit pouvoir se fonder sur les requêtes des cantons si l'on veut que les fonds soient utilisés de façon ciblée et en fonction des résultats. Ce système nécessite des requêtes réalistes de la part de tous les cantons et la possibilité, pour le SECO, de corriger les requêtes qui seraient excessives par rapport aux fonds fédéraux disponibles, à la mise en œuvre antérieure, aux cantons comparables ou aux grandeurs statistiques.</li> </ul>

## 5 Bilan du SECO

Le bilan du SECO est globalement positif. Entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2008, la NPR est mise en œuvre de façon rigoureuse et à l'échelle nationale grâce au nouvel instrument des conventions-programmes. Plus de 600 projets allant dans la bonne direction ont été initiés et soutenus dans les régions. Même si le fonctionnement de la nouvelle répartition des tâches doit être encore amélioré et la confiance mutuelle renforcée, il est déjà permis d'affirmer que le changement de paradigme a eu lieu et que Confédération, cantons et régions sont sur la bonne voie.

La principale gageure de la NPR est probablement de concevoir et de réaliser des idées et projets appropriés. C'est à leur aune, en fin de compte, que sera jugée la politique régionale et que l'on saura si elle contribue à résoudre les problèmes des régions. Or, cette tâche incombe d'abord aux régions, dont la Confédération et les cantons soutiennent les activités dans le cadre de leurs possibilités.

Pour les cantons, il en découle que, malgré les exigences élevées liées à la réalisation des projets, comme celles résultant du principe de la «base d'exportation», il ne faut pas diluer la politique régionale mais concentrer le soutien pour les projets susceptibles de favoriser la réalisation des buts fixés. Il convient en particulier d'éviter de créer un nombre croissant d'organisations et d'institutions qui n'aient qu'un rôle d'intermédiaire, qui ne contribuent pas directement à améliorer la compétitivité des régions et qui, dans le pire des cas, deviennent progressivement inefficaces tout en devant être entretenues sur un long terme (frais généraux).

La Confédération est tenue d'accorder aux cantons la liberté d'action nécessaire pour qu'ils puissent promouvoir des idées novatrices, tout en disposant de suffisamment d'informations pour vérifier la réalisation des buts.

Tous les acteurs – responsables de projet, managers régionaux, acteurs d'INTERREG, régions, cantons, SECO – sont co-responsables de l'efficacité de la politique régionale. La réalisation des buts de la politique régionale dépend largement du fait que chaque acteur exerce ses responsabilités et permette ainsi aux autres d'assumer leurs tâches:

- (acteurs régionaux) conception d'idées NPR novatrices et réalisation de projets;
- (cantons) exécution, cohérence et harmonisation, collaboration avec les acteurs régionaux;
- (Confédération) définition et examen des buts, harmonisation horizontale à l'échelon fédéral, soutien des cantons et régions.

Le fait qu'il s'agisse d'un processus d'apprentissage et l'interdépendance des acteurs exigent de ces derniers un dialogue étroit et ouvert, ainsi qu'un esprit de partenariat.

Au stade actuel, la conception de la NPR ne saurait être remise en question pour chaque problème d'exécution. Si de tels problèmes sont effectivement reconnus, il conviendra de les examiner en 2013 lors de la prochaine évaluation du PPA.

## 6 Annexes

### 6.1 Listes

#### Bibliographie

Buser, Benjamin, Regionale Wirtschaftskreisläufe und regionale Wachstumspolitik, thèse EPFZ n° 15 924, avril 2005

Bussmann, Werner (2007): «Wirkungsorientierte Subventionierung: das Beispiel der Programmvereinbarungen», LEGES 2007/2, p. 239-254

Conseil fédéral suisse (2010), Les clusters dans la promotion économique, rapport du Conseil fédéral en réponse au postulat Rey (06.3333), Berne, mars 2010

Conseil suisse de la science et de la technologie, Neuf recommandations pour promouvoir l'innovation en Suisse, CSST Document 3/2009

Contrôle fédéral des finances (2009), Umsetzung der Programmvereinbarungen bei der NFA. Querschnittprüfung durchgeführt bei: Bundesamt für Kultur, Bundesamt für Landwirtschaft, Bundesamt für Umwelt, Staatssekretariat für Wirtschaft, Swisstopo, 15.12.2009

Département fédéral des finances DFF, Conférence des gouvernements cantonaux CdC (septembre 2004), RPT Thème clé 10 – Nouvelles formes de collaboration et de financement Confédération – cantons

Fraunhofer ISI / Interface (2010), Externe Evaluation der Initiative «Wissens- und Technologietransfer» der Förderagentur für Innovation KTI (KTI WTT-Initiative), Karlsruhe/Lucerne 2010

KEK-CDC Consultants (2010), Nouvelle politique régionale, gestion du savoir par *regiosuisse* – Evaluation intermédiaire, rapport final, Bienne 2010

OCDE (2011), Examens territoriaux de l'OCDE : Suisse, 2011, Editions OCDE, Paris

#### Actes législatifs

Loi fédérale du 5 octobre 1990 sur les aides financières et les indemnités; loi sur les subventions (RS 616.1)

Loi fédérale du 6 octobre 2006 sur la politique régionale (RS 901.0)

Message du 16 novembre 2005 concernant la nouvelle politique régionale (NPR) (FF **2006** 223)

Message du 28 février 2007 relatif au programme pluriannuel de la Confédération 2008-2015 concernant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR) et son financement (FF **2007** 2297)

Message du 14 novembre 2001 sur la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) (FF **2002** 2155)

Message du 7 septembre 2005 sur la législation d'exécution concernant la réforme de la péréquation financière et de la répartition des tâches entre la Confédération et les cantons (RPT) (FF **2005** 5641)

Arrêté fédéral du 26 septembre 2007 relatif à l'établissement du programme pluriannuel de la Confédération 2008–2015 concernant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale (NPR), abrégé «PPA2008-2015» (FF **2007** 7071)

### **Illustrations**

Figure 1: Principe de la «base d'exportation »

Figure 2: Consortiums CTI TST

Figure 3 : Coordination TST / NPR

### **Graphiques**

Graphique 1: Nombre des projets soutenus, par instrument financier, 1<sup>er</sup> janvier 2008 – 31 juillet 2010

Graphique 2: Fonds fédéraux alloués, par instrument financier, 1<sup>er</sup> janvier 2008 – 31 juillet 2010

Graphique 3: Répartition des projets soutenus par priorité NPR

### **Tableaux**

Tableau 1: Affectation prévue des fonds 2008-2011, en millions de francs suisses

## **6.2 Questionnaire envoyé aux cantons pour l'évaluation intermédiaire de la NPR – Août 2010**



## Enquête auprès des services cantonaux chargés de la politique régionale aux fins de l'évaluation intermédiaire 2010 de la NPR

### Questions personnelles

Nom, institution, fonction

### Section 1 : Dispositions générales

#### But et principes de la NPR

1. La NPR se concentre sur la maîtrise des défis économiques actuels et futurs auxquels les régions sont ou seront confrontées. Il s'agit, au moyen d'initiatives, de projets et de programmes internes ou transfrontaliers et de projets d'infrastructure, d'aider les régions à améliorer leur compétitivité et à accroître leur valeur ajoutée.

	Appréciation	Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?
1.a) L'objet de la NPR a-t-il été compris dans les régions ?	<input type="checkbox"/> Très bien	
	<input type="checkbox"/> Assez bien	
	<input type="checkbox"/> Plutôt mal	
	<input type="checkbox"/> Mal	
	<input type="checkbox"/> Diversement	

	Appréciation	Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?
1.b) Du point de vue de l'organisation et des compétences, les régions sont-elles en mesure de mettre en œuvre la NPR ?	<input type="checkbox"/> Parfaitement	
	<input type="checkbox"/> Plutôt oui	
	<input type="checkbox"/> Plutôt non	
	<input type="checkbox"/> Difficilement	
	<input type="checkbox"/> Oui et non	

	1-3 Acteurs	Remarques
1.c) Veuillez mentionner les trois principaux acteurs à l'origine de projets NPR dans votre canton, par ordre d'importance 1 = acteur le plus important, 2 = 2 <sup>e</sup> acteur le plus important, 3 = 3 <sup>e</sup> acteur le plus important	Canton	
	Bureaux de consultants	
	Gestionnaires régionaux	
	Entreprises	
	Associations	
	...	

2. Etes-vous parvenus, dans votre canton, à concentrer les moyens dans les centres régionaux afin de renforcer leur rôle de moteur du développement régional ?	<input type="checkbox"/> Tout à fait	
	<input type="checkbox"/> Plutôt oui	
	<input type="checkbox"/> Moyennement	
	<input type="checkbox"/> Plutôt non	
	<input type="checkbox"/> Pas du tout	
	<input type="checkbox"/> La concentration des moyens n'était pas explicitement visée pendant cette période du programme.	
	Remarques	

3. Quelles sont les difficultés liées à l'application de ce principe (« les centres régionaux sont les moteurs du développement ») ?		
--	--	--

**Définition de la région, coopération au sein des régions fonctionnelles**

4. Le rationalisme économique et la cohésion géographique doivent être privilégiés dans la réalisation des projets, des programmes et des initiatives. En fonction de l'exécution commune des tâches, des unités territoriales de tailles différentes (infracantoniales, intercantoniales, transfrontalières) doivent être formées (régions à géométrie variable).

4.a) Quelles sont les principales difficultés liées à la coopération au sein des différentes régions fonctionnelles ?

Unités territoriales de la coopération	Difficultés liées à la coopération au sein des régions fonctionnelles (ex. : « esprit de clocher », concurrence [fiscale] demeurant entre les collectivités territoriales)
Régions infracantoniales (dans les grands cantons)	
Régions intercantoniales	
Régions transfrontalières	
Remarques	

4.b) Quelles mesures peuvent ou pourraient faciliter la coopération au sein des différentes régions fonctionnelles ?

Unités territoriales de la coopération	Mesures tendant à faciliter la coopération au sein des régions fonctionnelles (ex. : études, benchmarks, banque de données répertoriant tous les projets et permettant de visualiser les synergies potentielles, direction de projet externe, placement, médiation, conventions-programmes intercantoniales, soutien politique, p. ex. de la CDEP régionale)
Régions infracantoniales (dans les grands cantons)	
Régions intercantoniales	
Régions transfrontalières	
Remarques	

**Section 2 : Mesures**

	Catégories de projets				
5. Entre le 1.1.2008 et le 31.7.2010, combien de projets ont, pour chaque catégorie, été soutenus dans votre canton grâce aux moyens de la Confédération ? (projet = décision ou convention de projet du service cantonal ; les subventions aux organismes de développement régional selon l'art. 5 LPR sont prises en compte plus bas, mais les projets concernant p. ex. la fusion de régions entrent dans le champ d'application de l'art. 4 LPR)	Projets infracantoniaux selon l'art. 4 LPR	Projets intercantoniaux selon l'art. 4 LPR (à remplir seulement par le canton pilote / ayant le "lead")	Projets INTERREG selon l'art. 6 LPR (à remplir seulement par le canton pilote / ayant le "lead")	Projets transfrontaliers hors INTERREG selon l'art. 4 LPR	Projets d'infrastructure selon les art. 7 et 8 LPR
<b>Nombre de projets</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

6. Entre le 1.1.2008 et le 31.7.2010, quel montant représentent, pour chaque catégorie de projets, les moyens de la Confédération attribués par le canton sur la base de conventions de projet ? (moyens financiers pour toute la durée du projet ; afp = à fonds perdu)	Moyens afp de la Confédération destinés à des projets infracantoniaux selon l'art. 4 LPR	Moyens afp de la Confédération destinés à des projets intercantoniaux selon l'art. 4 LPR (à remplir seulement par le canton pilote / ayant le "lead")	Moyens afp de la Confédération destinés à des projets INTERREG selon l'art. 6 LPR (à remplir seulement par le canton pilote / ayant le "lead")	Moyens afp de la Confédération destinés à des projets transfrontaliers hors INTERREG selon l'art. 4 LPR	Prêts de la Confédération à des projets d'infrastructure selon les art. 7 et 8 LPR
<b>Montant</b>	<b>CHF 0.00</b>	<b>CHF 0.00</b>	<b>CHF 0.00</b>	<b>CHF 0.00</b>	<b>CHF 0.00</b>
Remarques					

**Encouragement des organismes de développement régional (gestion régionale)**

7. Des organismes de développement régional au sens de l'art. 5 LPR sont-ils encouragés dans votre canton ?	<input type="checkbox"/>	Oui
	<input type="checkbox"/>	Non (passez à la question 10)
8. Concluez-vous des conventions de prestations avec eux ?	<input type="checkbox"/>	Oui
	<input type="checkbox"/>	Non (passez à la question 10)
8.a) Si oui, les conventions de prestations prévoient-elles la participation des gestionnaires régionaux à des séminaires de formation continue organisés par regiosuisse ?	<input type="checkbox"/>	Oui
	<input type="checkbox"/>	Non
8.b) Quel montant annuel représentent les moyens de la Confédération qui sont alloués, sur la base de conventions de prestations, aux organismes de développement régional visés à l'art. 5 LPR ?		CHF 0.00
Remarques		

9. Selon quels critères ou quel modèle les moyens afp sont-ils attribués aux organismes de développement régional dans votre canton ? (veuillez cocher ce qui convient ; plusieurs réponses possibles)

Critères	x	Remarques, détails
a) Selon un indicateur statistique (ex. : part de la population, chômage, pourcentage des moyens afp disponibles pour la NPR)	<input type="checkbox"/>	
b) Sur la base de l'ancienne part LIM	<input type="checkbox"/>	
c) En fonction des prestations	<input type="checkbox"/>	
d) En fonction des projets	<input type="checkbox"/>	
e) En fonction des coûts effectifs	<input type="checkbox"/>	
f) Autre (veuillez préciser)	<input type="checkbox"/>	

**Prêts destinés aux projets d'infrastructure**

10. Conformément aux art. 7 et 8 LPR, des prêts peuvent être accordés à des projets d'infrastructure. A votre avis, cet instrument est-il efficace ?	<input type="checkbox"/>	Oui
		Pourquoi ?
	<input type="checkbox"/>	Non
		Pourquoi pas ?
	<input type="checkbox"/>	Le canton n'octroie pas de prêts.
		Pourquoi pas ?

**Territoire d'impact**

11. Conformément à l'art. 10 LPR et aux précisions figurant à l'art. 1 OPR, les communes faisant partie des agglomérations de Bâle, de Berne, de Genève, de Lausanne et de Zurich, et les cantons d'Argovie, de Bâle-Campagne, de Bâle-Ville, de Genève, de Soleure, de Zoug et de Zurich sont en principe exclus du territoire d'impact de la NPR.

11.a) Cette limitation du territoire d'impact a-t-elle posé des problèmes en ce qui concerne la promotion de projets dans votre canton ?	<input type="checkbox"/>	Oui
	<input type="checkbox"/>	Non
		Si oui, lesquels ?

Mesures d'accompagnement mises en œuvre dans le cadre des volets 2 et 3

12. Le volet 2 de la Confédération vise à coordonner les mesures de la politique régionale avec celles d'autres politiques sectorielles de façon à créer des synergies en faveur des régions.

12.a) Existe-t-il des approches similaires au niveau cantonal ?	<input type="checkbox"/>	Oui	
	<input type="checkbox"/>	Si oui, dans quels domaines politiques ?	
	<input type="checkbox"/>	Non	
12.b) A votre avis, dans quels domaines politiques faudrait-il renforcer la coordination ?			

13. A la suite de l'étude de faisabilité intitulée « Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz » (Schnell, Held, Scherer 2005), les cantons ont refusé de participer dès le début au financement du volet 3. Il s'ensuit que la Confédération est seule à commander des prestations à Regiosuisse.

13.a) Si, pour la période de programme 2012 à 2015, l'offre de prestations de Regiosuisse était adaptée en vue de mieux répondre aux besoins des cantons, votre canton serait-il prêt à participer au financement ? (votre réponse ne sera pas assimilée à un engagement formel)	<input type="checkbox"/>	Oui	
	<input type="checkbox"/>	Non	
		Justification, remarques	

**Section 3 : Mise en œuvre**

Programme pluriannuel de la Confédération

14. Selon l'art. 4 de l'arrêté fédéral relatif à l'établissement du programme pluriannuel de la Confédération 2008 à 2015 concernant la mise en œuvre de la NPR, le principe de « base d'exportation » est l'un des critères utilisés pour sélectionner les mesures à encourager.

14.a) Ce critère est-il utilisé pour sélectionner les projets ?	<input type="checkbox"/>	Oui, régulièrement	
	<input type="checkbox"/>	Oui, mais avec des exceptions	
	<input type="checkbox"/>	Non	
14.b) Quelles difficultés entraîne l'application de ce principe ?			

Tâches des cantons

15. Dans votre canton, quelles sont les mesures prises pour susciter des projets NPR et quelles expériences avez-vous faites en la matière ? (ex. : appels à soumission de projets, séances d'information, mandat de prestations avec le gestionnaire régional)

Mesures	x	Expériences
	<input type="checkbox"/>	

16. Il incombe aux cantons d'élaborer les programmes cantonaux pluriannuels de mise en œuvre, de coordonner les projets régionaux, cantonaux et transfrontaliers et de sélectionner les projets retenus. Comme indiqué dans le thème clé RPT 10, cette répartition des tâches vise à favoriser, dans la politique régionale, une démarche en fonction d'objectifs et de résultats, contrairement à ce qui prévalait avant 2008.

16.a) Dans votre canton, la promotion des projets, auparavant fondée sur les buts du programme de mise en œuvre ou de la convention-programme, est-elle désormais (davantage) axée sur des objectifs ?	<input type="checkbox"/>	Très fortement
	<input type="checkbox"/>	Assez fortement
	<input type="checkbox"/>	Assez faiblement
	<input type="checkbox"/>	Faiblement
16.b) Quels sont les principaux critères qui ont présidé à votre appréciation à la question 16.a) ?		

17. Disposez-vous des informations dont vous avez besoin pour appliquer la loi ?	<input type="checkbox"/>	Oui
	<input type="checkbox"/>	Non
17.a) Avez-vous des suggestions d'amélioration ? ( <i>dans votre réponse, veuillez tenir compte de la répartition des tâches convenue entre la Confédération et les cantons conformément au thème clé RPT 10</i> )		

**Surveillance, encadrement**

18. Sur une échelle de 1 (= insatisfaisante) à 6 (= très bonne), quelle note attribuez-vous à la coopération avec le SECO dans le cadre des activités suivantes ?

	1-6	Remarques
a) Elaboration des programmes cantonaux de mise en œuvre		
b) Négociations contractuelles		
c) Entretiens annuels		
d) Encadrement bilatéral au quotidien		

19. A votre avis, quelles mesures concrètes permettraient d'améliorer la coopération ?

a) Elaboration des programmes cantonaux de mise en œuvre	<input type="checkbox"/>	
b) Négociations contractuelles	<input type="checkbox"/>	
c) Entretiens annuels	<input type="checkbox"/>	
d) Encadrement bilatéral au quotidien	<input type="checkbox"/>	

20. Le reporting s'est-il avéré positif ? ( <i>si oui, veuillez indiquer dans quelle mesure</i> )	<input type="checkbox"/>	Oui (précisez)	
	<input type="checkbox"/>	Non	
20.a) Avez-vous des suggestions d'amélioration (concernant le modèle, le calendrier, les annexes, p. ex.) ?			

21. La convention-programme vous a-t-elle donné satisfaction ? ( <i>si oui, veuillez indiquer dans quelle mesure</i> )	<input type="checkbox"/>	Oui (précisez)	
	<input type="checkbox"/>	Non	
21.a) Avez-vous des suggestions d'amélioration (concernant les contenus, la qualité des indicateurs, les annexes, p. ex.) ?			

22. Les conventions de projet conclues par le canton avec les porteurs de projets prévoient-elles la possibilité de mettre un terme aux projets lorsque les objectifs fixés ne sont pas atteints ?	<input type="checkbox"/>	Oui	
	<input type="checkbox"/>	Non	
		Justification, remarques	

**Coopération entre la Confédération et les cantons**

23. Pour vous, quelle importance revêt la coopération avec le SECO dans le cadre de la Conférence des services cantonaux ?	<input type="checkbox"/>	Très élevée
	<input type="checkbox"/>	Assez élevée
	<input type="checkbox"/>	Plutôt faible
	<input type="checkbox"/>	Faible
23.a) A votre avis, comment pourrait-on améliorer le pilotage de la NPR au sein de cet organe ?		

**Evaluation globale**

24. Globalement, quels sont, à votre avis, les principaux points forts et points faibles dans l'exécution de la NPR ?

Points forts	Points faibles

25. Sur une échelle de 1 (= très mauvais) à 10 (= très bon), quelle note attribuez-vous globalement au « fonctionnement » actuel de la NPR ?

1   
  2   
  3   
  4   
  5   
  6   
  7   
  8   
  9   
  10

26. A votre avis, quelles sont les principales difficultés et/ou tâches qui attendent votre canton au cours de la prochaine période ?		
---	--	--

27. A votre avis, quelles sont les principales difficultés et/ou tâches qui attendent la Confédération au cours de la prochaine période ?		
---	--	--

28. Entre le 1.1.2008 et le 31.7.2010, la mise en œuvre de la politique régionale a-t-elle connu des changements en lien avec les thèmes suivants ?

Thèmes	Appréciation				
	Nette amélioration	Amélioration	Stagnation	Détérioration	Nette détérioration
Nombre de projets	<input type="checkbox"/>				
Qualité des projets	<input type="checkbox"/>				
Coopération avec la Confédération	<input type="checkbox"/>				
Coopération avec les régions	<input type="checkbox"/>				
Coopération intercantonale	<input type="checkbox"/>				
Charges liées à la gestion des projets et des programmes	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>				
...	<input type="checkbox"/>				
Remarques					

29. Connaissez-vous des projets qui pourraient servir de modèles pour la NPR et que vous recommanderiez au SECO pour son panorama des bonnes pratiques (notamment sur les thèmes suivants : vocation exportatrice, renforcement des centres comme moteurs du développement, mise à profit des impulsions venant des grands centres, coopération au sein des régions fonctionnelles intercantionales, synergies avec les politiques sectorielles, projets d'infrastructure, INTERREG) ?

→ Veuillez remplir la feuille Excel intitulée « Projet exemplaire » et, au besoin, en faire d'autres copies ou nous indiquer une source où trouver les informations demandées.

		Brève description de l'objet du projet ou de l'activité, enseignements tirés
30. Avez-vous des projets qui posent problème ou avez-vous fait de mauvaises expériences avec des activités ? Si oui, acceptez-vous de décrire vos difficultés afin de permettre de tirer des enseignements à l'occasion de l'évaluation intermédiaire ?		

		Brève description de l'activité, justification de la recommandation
31. Y a-t-il des approches qui ont donné lieu à des expériences positives dans votre canton et que vous recommanderiez particulièrement aux autres cantons ?		

32. Avez-vous d'autres remarques à formuler ?

**Nous vous remercions vivement de votre aide précieuse !**

**Veillez envoyer le questionnaire rempli d'ici au vendredi 27 août 2010 à : [audrey.saumon@seco.admin.ch](mailto:audrey.saumon@seco.admin.ch)**

### **6.3 Projets exemplaires**

Les projets ci-dessous peuvent être qualifiés d'exemplaires pour la NPR à un ou plusieurs égards.

Les projets cantonaux sont signalés par un bandeau rouge, les intercantonaux par un bandeau vert, les transfrontaliers par un bandeau bleu.

D'autres projets exemplaires suivront sur les sites [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch) / Promotion économique / Politique régionale et d'organisation du territoire, ou [www.regiosuisse.ch](http://www.regiosuisse.ch).



## Industrie et innovation

### Pôle scientifique et technologique Fribourg – PST FR

Le Pôle scientifique et technologique du canton de Fribourg (PST-FR) est un instrument d'activation et de soutien de clusters et réseaux de compétences dans des branches-clé du canton.

#### But

Le PST-FR a pour objectif d'activer les collaborations entre le secteur public et le secteur privé pour favoriser la croissance et la création de postes à haute valeur ajoutée.

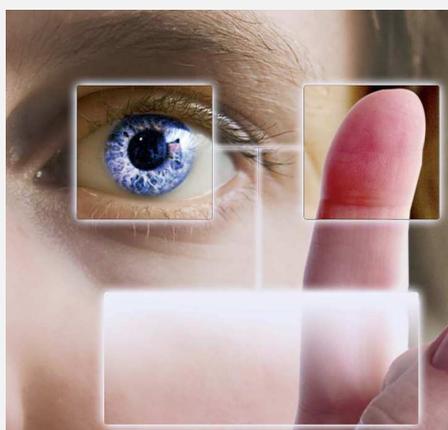
Pour atteindre ces objectifs, il soutient des projets de recherche appliquée de type collaboratif et le transfert technologique vers les entreprises du canton en s'appuyant sur l'activité de quatre clusters thématiques constitués de partenaires industriels, commerciaux, institutionnels et académiques.

#### Domaines d'action

Soutien au développement des 4 clusters thématiques: Réseau plasturgie, Cluster IT Valley, Réseau énergie & bâtiment, Réseau nanotechnologies.

Aide à la réalisation de projets collaboratifs (menés par plusieurs entreprises et des hautes écoles) de recherche appliquée utiles aux partenaires industriels des clusters thématiques.

Dynamisation du transfert technologique au sein des clusters et également pour l'ensemble des PME cantonales.



Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra



**Justification de la compatibilité du projet avec la NPR**

Le PST-FR permet de mettre en réseau les entreprises actives dans les domaines respectifs afin de stimuler leur collaboration, le renforcement de leurs compétences et de leurs capacités d'innovation, encourager la collaboration avec les hautes écoles pour favoriser le transfert de savoir et de technologie et finalement, par ce biais, améliorer la compétitivité de ces entreprises et de l'économie du canton. Cette relation entre le secteur privé et le secteur public est un exemple qui illustre très bien la compatibilité projet avec la NPR.

**Facteurs de réussite**

- Compétences, motivation et engagement du coordinateur du PST-FR et de son équipe;
- Volonté des partenaires privés (Chambre de commerce, Union patronale, entreprises) à s'impliquer dans le projet;
- Disposition et intérêt d'entreprises concurrentes à s'ouvrir à la réalisation de projets collaboratifs;
- Partenaires académiques compétents, en particulier l'opportunité de l'implantation de l'Institut Adolf Merkle (nanotechnologies) à Fribourg;
- Fort soutien politique de la part du canton et implication des régions au sein du comité de pilotage.

**Contact et Informations**

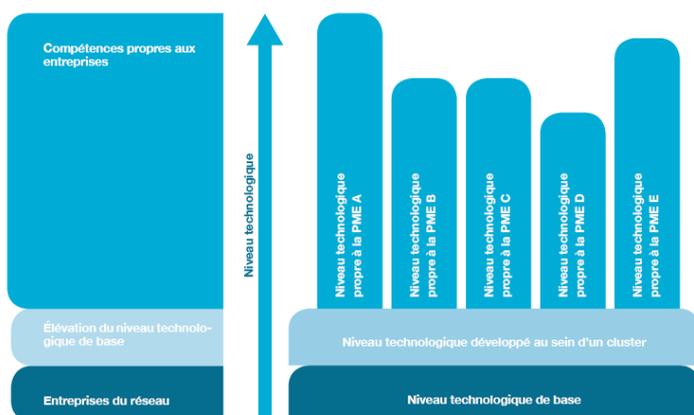
Pôle scientifique et technologique du canton de Fribourg  
 Jacques P. Bersier  
 c/o EIA-FR, Bd de Pérolles 80  
 Case postale 32  
 CH-1705 Fribourg  
 Tel. +41 (0) 26 429 66 52  
 Fax +41 (0) 26 426 66 00

[www.pst-fr.ch](http://www.pst-fr.ch)



Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD  
**Staatssekretariat für Wirtschaft SECO**

Schweizerische Eidgenossenschaft  
 Confédération suisse  
 Confederazione Svizzera  
 Confederaziun svizra





## Industrie et innovation

### Creapole

Creapole SA est une nouvelle structure qui a été mise en place au début 2008. Sa tâche principale est d'identifier et de favoriser la réalisation de projets d'activités économiques innovatrices (start-up), en particulier dans les domaines à fort potentiel économique tels que les medtech ou les technologies IT.

#### But

Soutenir le développement économique du canton du Jura à travers à la sensibilisation à l'esprit d'entreprise, l'accompagnement de la phase de démarrage d'une activité économique ou le soutien aux processus d'innovation et de transfert technologique des entreprises.

#### Domaines d'action

Service aux entreprises

#### Justification de la compatibilité du projet avec la NPR

- *Contribution aux objectifs stratégiques du programme cantonal de mise en œuvre de la NPR*

Le projet répond aux objectifs de la stratégie "Haute technologie", sous l'angle du domaine d'action "Création et Développement". Il est d'ailleurs le projet-clé de la stratégie.

- *Caractère novateur*

Le projet est novateur, car un réseau de porteurs de projets n'a jamais existé sous la forme prévue et il permet la systématisation du transfert de technologie et de la consultance.

- *Création de valeur ajoutée*

L'essence même de la structure est de créer ou favoriser la création de valeur ajoutée.

- *Contribution aux exportations*

Les domaines tels que les medtech et technologies IT sont fortement exportateurs.



- *Développement durable*

Le développement durable est pris en compte dans la durabilité des projets soutenus.

- *Il s'agit d'un partenariat public-privé.*

- *Collaboration avec Bâle-Ville*

Canton du Jura et le Conseil d'Etat de Bâle-Ville ont décidé d'un accord qui porte sur la participation du Canton du Jura à i-net BASEL Nano. Orienté vers les entreprises et la pratique, le but de I-net Basel Nano est de mettre en contact les PME avec les pôles de recherche bâlois afin de contribuer au lancement de projets de transfert technologique. Creapole est l'antenne jurassienne de cette institution bâloise et est chargée d'en assurer la promotion auprès des entreprises jurassiennes.

### Facteurs de réussite

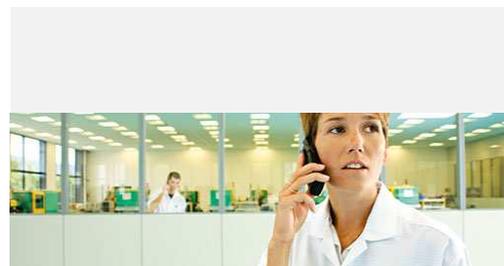
- structure indépendante de l'administration cantonale,
- réponse à un besoin de diversification de l'économie jurassienne

### Contact et Informations

#### Creapole SA

Yann Barth, directeur  
109, route de Moutier  
CH-2800 Delémont  
Tél .+41 (0) 32 420 37 40  
[yann.barth@creapole.ch](mailto:yann.barth@creapole.ch)

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





## Industrie et innovation

### Cluster aéronautique

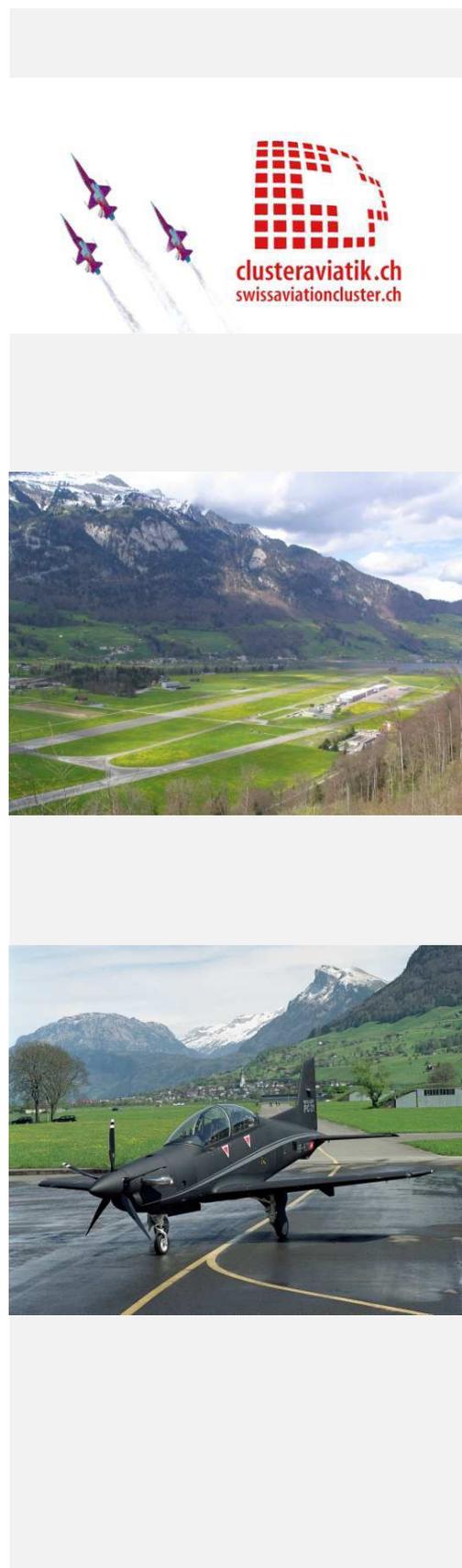
La branche de l'aéronautique est particulièrement bien représentée dans le canton de Nidwald. Avec la promotion et l'exploitation ciblée du cluster «Swiss Aerospace», qui a été fondé en 2010, ainsi que le développement d'un parc aéronautique à l'aérodrome de Buochs, le canton entend créer de nouveaux emplois et de la valeur ajoutée dans le cadre de la Nouvelle politique régionale.

#### Objectifs

La branche aéronautique représente 1500 emplois sur les 17'500 du canton. L'entreprise de construction d'avions Pilatus est de loin le plus grand employeur du canton et constitue la pièce centrale du cluster aéronautique de Nidwald. Plusieurs autres entreprises de la branche (p. ex. RUAG, Aerolite Max Bucher AG) sont ses fournisseurs ou coopèrent avec elle. Le cluster aéronautique de Nidwald s'est développé de manière pragmatique et peut faire valoir de nombreuses compétences, des employés spécialisés et un grand esprit d'entreprise. Avec la promotion et l'utilisation ciblée du cluster «Swiss Aerospace», qui a été fondé en 2010, ainsi que le développement d'un parc aéronautique à l'aérodrome de Buochs, le canton entend créer de nouveaux emplois et de la valeur ajoutée dans le cadre de la Nouvelle politique régionale.

#### Champs d'activité

- Promotion et exploitation du cluster «Swiss Aerospace». Ce dernier forme le réseau de la branche pour le transfert de savoir et de technologie des industries suisses de l'aéronautique, de la navigation satellitaire et de leurs sous-traitants. Le maintien et la création de places de travail et de formation de qualité, l'assurance d'une plus-value durable et l'implantation de nouvelles firmes high-tech constituent des priorités.
- Constitution d'un parc aéronautique à l'aérodrome de Buochs. La transformation de l'aérodrome militaire en une base dormante offre des possibilités de développement intéressantes dans la perspective de la création d'emplois à un emplacement central.



### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

Avec ce cluster aéronautique, le canton de Nidwald table clairement sur ses atouts économiques. Faisant preuve d'ambition, le canton s'engage en faveur de la mise en œuvre du projet à un niveau intercantonal. Le projet est très proche de l'économie réelle et est adapté au développement territorial de l'aérodrome de Buochs.

### Contact et informations

NRP-Fachstelle Kanton Nidwalden  
Diana Hartz  
Dorfplatz 7a  
CH-6370 Stans  
Tel: +41(0)41 618 76 60  
[diana.hartz@nw.ch](mailto:diana.hartz@nw.ch)

[www.swiss-aerospace-cluster.ch](http://www.swiss-aerospace-cluster.ch)





## Industrie et innovation

### RhyTech Materials World

Le canton de Schaffhouse est considéré comme le berceau de l'industrie européenne de l'aluminium et a une longue tradition industrielle, dans laquelle RhyTech Materials World s'inscrit. Ce parc industriel créé en 2008 à Neuhausen par l'entreprise 3ATM, l'ITS et le canton de Schaffhouse est centré sur les sciences des matériaux et les structures de revêtement. A l'heure actuelle, il regroupe plus d'une demi-douzaine d'entreprises, toutes spécialisées dans le domaine de la technologie des matériaux.

#### Objectifs

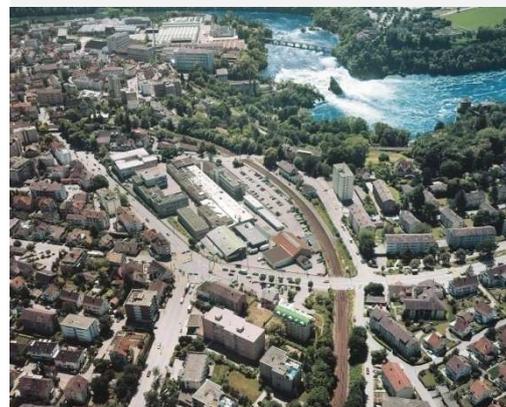
Sont implantées à RhyTech des entreprises high-tech qui développent ou utilisent dans leurs produits et applications de nouveaux matériaux et de nouvelles structures de revêtement, des laboratoires d'analyse de résistance des matériaux ainsi que des locaux modernes équipés pour accueillir des bureaux, des laboratoires et des unités de production. RhyTech forme un environnement technologique dans le domaine des sciences appliquées et du développement, qui est intégré dans un réseau technologique international du fait de la présence d'entreprises telles que 3ATM, Amcor ou encore Bayer, ainsi que de plusieurs instituts supérieurs à proximité qui mettent à disposition de tiers leur savoir technologique.

#### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

- Les technologies des matériaux et des revêtements forment un cluster industriel encouragé de manière ciblée dans la région.
- RhyTech est un bon exemple de partenariat public-privé (PPP)
- Stratégie d'ouverture qui mène à des situations gagnant-gagnant: les mandats R&D pour des tiers représentent aujourd'hui la moitié du chiffre d'affaires de 3ATM. Les entreprises situées au RhyTech disposent d'infrastructures R&D de premier plan. L'attrait du canton en tant que site d'implantation s'en trouve renforcé.

#### Facteurs de réussite

- Important travail réalisé pour attirer les entreprises, notamment en termes de présence et de visibilité
- Initiative prise par des représentants de l'industrie



#### Contact et informations

##### RhyTech

Roger Roth, responsable de projet  
Badische Bahnhofstrasse 16  
CH-8212 Neuhausen am Rheinfall  
Tel +41 52 674 99 90  
Fax +41 52 674 99 99

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

Etat: Novembre 2010



## Industrie et innovation

### Nano-Cluster Bodensee

Le Nano-Cluster Bodensee (NCB) encourage la concrétisation, sur le plan économique, des recherches effectuées dans les micro- et nanotechnologies dans le secteur préconcurrentiel.

En lien avec des entreprises et des instituts de recherche, le NCB dirige et coordonne le développement de produits et de processus lancés sous la forme de projets de coopération développés autour de certains points forts thématiques.

Le cluster est formé d'entreprises de Suisse, d'Allemagne et d'Autriche, ainsi que d'instituts de formation et de recherche suisses et de l'étranger.

#### Objectifs

- Le NCB exploite et met en réseau des compétences et contribue à maintenir des postes de travail attrayants dans le domaine du high-tech et à créer de nouveaux emplois dans la région.
- Grâce au NCB, les entreprises peuvent coopérer entre elles et réaliser plus rapidement leurs projets, trouver des partenaires compétents et partager les risques liés à l'innovation.

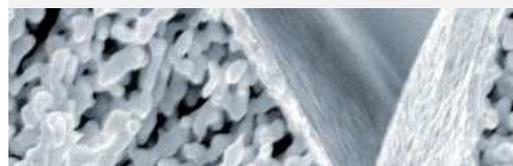
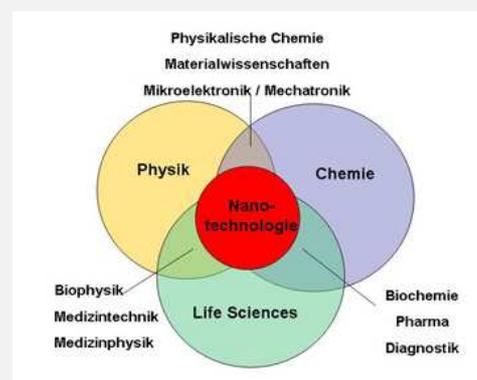
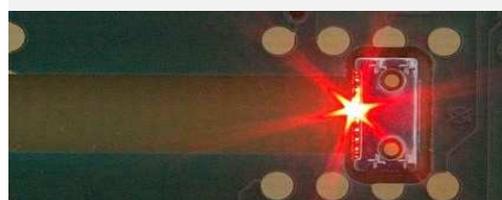
#### Champs d'activité

Les micro- et nanotechnologies sont bien présentes dans les différents domaines d'activité des industries de la région (p. ex. sciences de la vie, sous-traitants de l'industrie automobile, industrie métallurgique, mécanique, électrique et textile). Ces technologies d'avenir offrent de nouvelles perspectives économiques aux PME.

Le NCB soutient les entreprises régionales dans l'acquisition de connaissances de base et les aide à les concrétiser sur le marché. Des points forts thématiques sont développés en fonction des besoins des entreprises pour constituer des projets d'innovation communs sur la base des acquis de la recherche.

#### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

- Mise en réseau des compétences locales des entreprises et des acquis de la science
- Collaboration supracantonale et transfrontalière
- Ancrage régional de technologies pointues par le biais de collaborations au sein des chaînes de valeur ajoutée
- Création de valeur ajoutée par la promotion de l'innovation dans le domaine high-tech



## Facteurs de réussite

- Lancement du projet (en tant que projet pilote NPR) en 2004. Le projet ayant fait ses preuves, six cantons participent désormais financièrement au NCB pour les années 2010/2011.
- Réseau interdisciplinaire auxquels participent actuellement plus de 80 entreprises et instituts de recherche suisses, allemands et autrichiens dans le cadre de projets, de partenariats, regroupés en points forts thématiques et sous forme de séminaires.
- Les coopérations interentreprises ayant vu le jour grâce au NCB ont entraîné de nouvelles formes de collaboration au niveau des entreprises.
- Un projet de coopération particulièrement important est le développement d'une nouvelle génération de matériaux fonctionnels pour vêtements de sport et de travail. Le développement d'une nouvelle couche de revêtement composite pour des biens ménagers durables et des processus industriels a également permis de poser de nouveaux jalons.
- Les activités du NCB sont définies en fonction des besoins des entreprises.

## Contact et informations

### Nano-Cluster Bodensee

Lerchenfeldstrasse 5

CH-9014 St-Gall

Tel. +41 (0) 71 274 73 81

Fax +41 (0) 71 274 73 86

[info@ncb.ch](mailto:info@ncb.ch)

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



Nano-Cluster Bodensee



## Industrie et Innovation

### Programme intercantonal de Suisse occidentale - TST

Mise en place, au niveau de la Suisse occidentale, de plateformes de promotion sectorielle et d'appui à l'innovation.

#### But

La CDEP-SO (Conférence des chefs de département de l'économie publique de Suisse occidentale) regroupe les Cantons de Berne, Fribourg, Vaud, Valais, Neuchâtel, Genève, Jura.

Dans le cadre de la NPR, la CDEP-SO dispose d'un programme intercantonal d'un budget d'environ 20 millions de francs à quatre ans. Ce programme se compose de deux axes principaux :

- la création et le développement de plates-formes de promotion sectorielle ("clusters") dans les domaines des sciences de la vie (BioAlps), des technologies de l'information et de la communication (Alp ICT), des micro- et nanotechnologies (Micronarc) et des technologies environnementales (CleantechALPS) ;
- le développement de plates-formes d'appui à l'innovation pour les PME, par le biais de prestations assurées en coordination par Alliance (conseillers technologiques allant vers les entreprises pour assurer la liaison avec les instituts de recherche pour l'innovation technologique) et par Platinn (réseau de coachs et d'experts qui appuient les entrepreneurs à mettre en place une politique d'innovation d'affaire).

#### Domaines d'action

- Promotion des réseaux et des pôles de compétences
- Promotion des transferts de savoirs
- Instauration des conditions optimales pour la création et le développement d'entreprises .

#### Justification de la compatibilité du projet avec la NPR

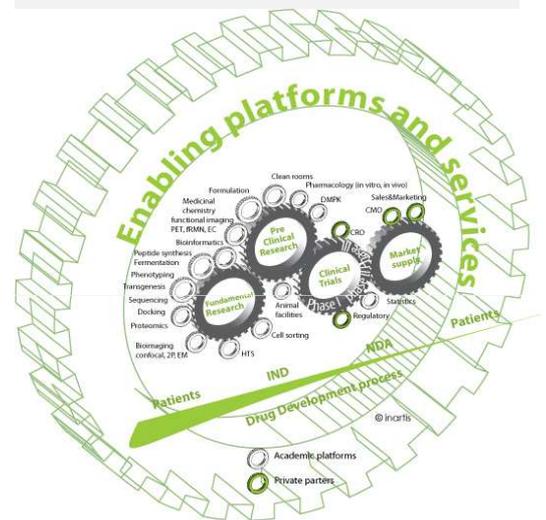
Intercantonalité, ampleur du programme mis en œuvre, domaine inter-entreprises, spécialisation des plateformes de promotion sectorielles dans des domaines technologiques à forte valeur ajoutée et exportateurs, soutien à l'innovation des entreprises dans le domaine pré-concurrentiel.

Les collaborations entre les consortiums TST, la CTI, les mesures de la NPR et les conférences intergouvernementales sont un aspect important qu'il faut prendre ici en considération.



#### CDEP-SO

Conférence des Chefs de Département de l'Économie Publique de Suisse Occidentale



Website Bioalps © inartis



### Facteurs de réussite

- anticipation
- volonté des cantons
- réponse aux besoins des entreprises

### Contact et Informations

Secrétariat de la CDEP-SO  
Madame Sylvie Fasel Berger  
Boulevard de Pérolles 33  
CH-1700 Fribourg  
Tel. +41 (0) 26 305 51 00

[FaselSy@fr.ch](mailto:FaselSy@fr.ch)

[www.cleantech-alps.com](http://www.cleantech-alps.com)

[www.bioalps.org](http://www.bioalps.org)

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

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

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

[www.alliance-tt.ch](http://www.alliance-tt.ch)



# alliance

EPFL, UNIFR, UNIGE, UNIL, UniNE, USI, CHUV, HUG, HES-SO, SUPSI, Association Alliance, Swissmem



## Industrie et innovation

### phaenovum – centre de recherche pour élèves des Trois-Pays

Le phaenovum, réseau d'élèves chercheurs des Trois-Pays, regroupe des jardins d'enfants, des écoles primaires, secondaires et supérieures, des personnes privées, des institutions et entreprises économiques avec pour objectif de développer l'intérêt des enfants et des jeunes de la région pour les sciences naturelles et techniques, de les motiver et de leur offrir une formation de qualité.

#### Objectifs

Ce programme de formation pratique a pour but de préparer le personnel qualifié de la future génération dans les domaines des sciences et des hautes écoles et d'assurer le développement économique de la région trinationale du Rhin supérieur.

#### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

- Offre de formation proche de la réalité pratique destinée à permettre à l'économie régionale de disposer à l'avenir d'une relève de spécialistes bien formés (cours en semaines, durant les vacances ou la fin de semaine, excursions, concours, stages, manifestations)
- Partenariat public-privé
- Participation d'entreprises de la région au projet (INTERREG) au travers d'associations de portée trinationale (parrainage d'élèves et places de stage, stages, excursions, dons en nature)

#### Contact et informations

Regio Basiliensis (IKRB)  
 Véronique Bittner-Priez  
 Coordination intercantonale  
 Coordination INTERREG IV A Rhin Supérieur  
 Postfach  
 Freie Strasse 84  
 CH-4010 Basel  
 Tél. +41 (0) 61 915 15 15  
 Fax +41 (0) 61 915 15 00  
[veronique.bittner@regbas.ch](mailto:veronique.bittner@regbas.ch)

Stadt Lörrach  
 Diana Stöcker  
 Gesamtprojektleitung  
 Tel. +49 (0) 7621 5500 100  
[info@phaenovum.eu](mailto:info@phaenovum.eu)  
[www.phaenovum.eu](http://www.phaenovum.eu)



**INTERREG IV Rhin Supérieur**  
 Dépasser les frontières : projet après projet



**phaenovum**  
 Schülerforschungsnetzwerk Dreiländereck



## Industrie et Innovation

### Stratégie d'innovation régionale de Suisse occidentale (RIS-WS)

Ce projet avait pour but de faire évoluer le système régional d'appui à l'innovation, en l'orientant sur les besoins et les obstacles rencontrés par les entreprises dans leurs projets d'innovation d'affaires.

En 2005, la Commission Européenne a approuvé la demande du projet «Regional Innovation Strategy Western Switzerland» (RIS-WS, juin 2005 - mars 2008), soutenu par les sept Départements de l'Economie Publique de Suisse occidentale, par le Secrétariat d'Etat à l'économie de la Confédération (SECO) ainsi que par l'Agence pour la promotion de l'innovation de la Confédération (CTI).

#### Résultats

1. La première activité de cette étude «tendances et potentiels» est une estimation des répercussions de la capacité d'innovation des branches économiques sur le développement de l'emploi. Les résultats régionaux et cantonaux sont comparés entre eux ainsi qu'avec la situation générale de la Suisse.
2. Les obstacles réels au sein du processus d'innovation de l'industrie Suisse occidentale sont identifiés et quantifiés sur la base d'un modèle d'innovation intégral. Une analyse est réalisée auprès de 151 entreprises sous forme d'interviews, menées par des coaches innovation expérimentés. L'échantillonnage des entreprises se fait, en partie, sur la base des résultats de la première activité (segmentation par taille d'entreprise et par branche d'activité). Cette deuxième activité est une microanalyse avec un accent mis sur les innovations d'affaires. Le traitement des données par taille d'entreprise fait ressortir les obstacles et fournit de ce fait des observations claires pour la conception d'un système d'innovation orienté sur les besoins.



#### CDEP-SO

Conférence des Chefs de Département  
de l'Économie Publique de Suisse Occidentale



## Industrie et Innovation

### Stratégie d'innovation régionale de Suisse occidentale (RIS-WS)

- Le profil des obstacles est utilisé en tant que critère d'orientation pour l'élaboration d'une plateforme régionale d'appui à l'innovation. Six services majeurs sont conçus et les principaux fournisseurs de services régionaux sont intégrés selon leurs compétences. Cette troisième activité débouche sur un plan d'action, avec engagement financier de la part des six cantons romands, du SECO et de la CTI-TT. Au niveau politique, le projet dans son ensemble est approuvé en janvier 2008.
- L'engagement des cantons et de la Confédération dans le cadre de la plateforme d'appui à l'innovation Suisse occidentale requiert un concept de monitoring qui inclut un système de reporting permettant une transparence quant à l'utilisation des moyens et l'effet des mesures financées au sein du système d'innovation. La conception d'un système de monitoring, basé sur des indicateurs, clôture la méthodologie RIS-WS. Cette quatrième activité a fourni le concept d'un système d'indicateur, qui fut développé et implémenté en 2008 et 2009 sur le plan Suisse (initiative CTI-TT) et régional (platinn).

#### Impact

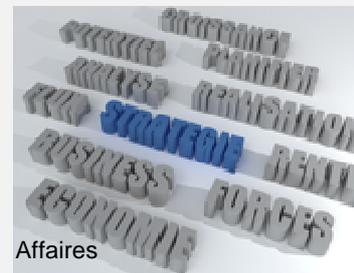
En mars 2009, les six cantons de la Suisse occidentale ont formellement créé platinn – la plateforme innovation. En parallèle, le transfert technologique - assuré par Alliance - a été renforcé.

#### Justification de la compatibilité du projet avec la NPR

Mise en place de la stratégie régionale d'innovation grâce aux expériences et aux connaissances d'autres régions d'Europe.

Collaboration intercantonale dans le cadre de l'élaboration de la stratégie d'innovation.

Fondements pour la collaboration intercantonale dans le domaine du TST en Suisse occidentale.



Affaires



Coopération



Organisation



Stratégie

#### Contact et Informations

platinn  
 plateforme innovation  
 Rue de Romont 33  
 Case Postale 1205  
 CH - 1701 Fribourg  
 Tél. +41 (0)26 347 48 48  
 Fax +41 (0)26 347 48 49  
 Contact : Dr Christoph Meier  
[info@platinn.ch](mailto:info@platinn.ch) - [www.platinn.ch](http://www.platinn.ch)

Etat: Novembre 2010



## Tourisme

### Evaluation de l'emplacement d'un complexe touristique à Flims-Laax-Falera

La destination touristique Flims Laax Falera s'efforce d'adapter son offre d'hébergement aux nouveaux besoins des hôtes et d'optimiser de manière active l'occupation des lits. Un complexe hôtelier et d'appartements de vacances de quelque 2000 lits à proximité immédiate d'une station de remontées mécaniques serait à même de satisfaire les attentes des touristes, de la destination en général et des investisseurs.

#### Objectifs

- Augmentation du nombre de nuitées pendant toute l'année
- Meilleure utilisation de l'infrastructure touristique, pendant la saison morte également
- Promotion d'un écotourisme estival et actif
- Maintien des postes de travail existants et création de nouveaux emplois

#### Champs d'activité

- Concept global avec définition de l'offre
- Sélection de trois emplacements potentiels suite à l'évaluation réalisée dans trois communes
- Développement du projet (acceptation, procédures, conception, financement)

#### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

- Approche innovante (lits chauds)
- Infrastructure ayant une fonction centrale de moteur au sein du système de création de valeur ajoutée de la région
- Retombées positives pour l'ensemble de l'économie touristique (→ externalités positives)
- Collaboration intercommunale
- Engagement de l'économie privée et des prestataires de services touristiques (entreprises de remontées mécaniques)

**FLIMS-LAAX-FALERA**

Entwicklung der Arbeitsplätze 1990-2008 im 2. & 3. Sektor von Flims, Laax, Falera (Quelle: BAK Basel)

Eingegebene Teilräume (Quelle: Swisstopo und eigene Darstellung)



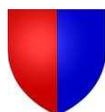
### Facteurs de réussite

- Stratégie commune réunissant plusieurs communes
- Préparation de l'opinion publique (propriétaires fonciers et population)
- Négociation prévue de contrats sur plusieurs années avec des tours opérateurs internationaux
- Pas de concurrence avec l'offre hôtelière existante
- Offre touristique de qualité, confort et caractère unique du cadre à des prix abordables comme argument clé de vente
- Intérêt de la part d'investisseurs potentiels privés et/ou institutionnels

### Contact et informations

Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünden  
Lorenzo Zanetti  
Responsable du développement régional  
Grabenstrasse 1  
CH-7001 Coire  
Tel. +41 (0)81 257 30 89  
Fax +41 (0) 81 257 21 92  
[lorenzo.zanetti@awt.gr.ch](mailto:lorenzo.zanetti@awt.gr.ch)





## Tourisme

### Projet pilote: ViaGottardo et VieRegio

Les régions situées le long de la ViaGottardo et de plusieurs VieRegio doivent être mises en valeur sur le plan touristique et rendues encore plus attrayantes par le biais de diverses offres culturelles, culinaires et historiques.

#### Objectifs

ViaStoria a reçu pour mandat, en collaboration avec les acteurs touristiques de la région, de créer ces prochains mois les conditions nécessaires à la vente à l'été 2011 de paquets d'offres touristiques en lien avec la ViaGottardo et quatre à cinq VieRegio.

#### Champs d'activité

- Développement d'un concept interdisciplinaire en vue de la mise en valeur des routes sur les plans touristique et culturel
- Détermination des routes
- Détermination des contenus et des stratégies publicitaires devant permettre la mise en valeur du produit

#### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

- Des voies historiques régionales doivent être associées entre elles et à d'autres offres régionales pour devenir des produits touristiques. L'objectif final est d'intégrer les voies historiques régionales dans un concept national et de les commercialiser sur le plan international.
- Collaboration exemplaire entre la promotion économique tessinoise, ViaStoria, les offices locaux de tourisme, Ticino Tourisme, les offices de développement régional et divers services cantonaux (transports, paysage, culture, musées) dans le cadre de diverses plates-formes thématiques et opérationnelles.
- Le projet soutient les changements structurels dans le tourisme, un domaine d'encouragement prioritaire de la NPR.
- Les centres régionaux constituent des moteurs du développement économique et les potentiels régionaux sont épuisés.
- La collaboration entre les pouvoirs publics et l'économie privée est encouragée.



## Facteurs de réussite

- Le représentant tessinois de la ViaStoria connaît très bien le sujet et la région.
- ViaStoria et le département de la promotion économique du canton du Tessin collaborent en permanence.
- Les institutions centrales sont intégrées au projet déjà au stade de la conception de la stratégie.
- Le projet ViaGottardo est étroitement lié à plusieurs projets INTERREG qui permettront le développement de certains contenus et l'extension du projet au-delà des frontières.

## Contact et informations

### ViaGottardo und VieRegio

Fabio Bossi

Ufficio della promozione e della consulenza

Sezione della promozione economica

Viale S. Franscini 17

CH- 6501 Bellinzone

Tel. +41 (0) 91 814 35 20

Fax +41 (0) 91 814 44 57

[www.kulturwege-schweiz.ch](http://www.kulturwege-schweiz.ch)



## Tourisme

### Rigi Plus

Rigi Plus est un projet de mise en réseau supracantonal des cantons de Schwyz et de Lucerne. Il vise à développer la collaboration régionale, à susciter des projets et des mesures ainsi qu'à en soutenir la réalisation.

#### Objectifs

Le projet Rigi Plus a pour objectif de renforcer la région du Rigi, qui compte quelque 50'000 habitants, en tant qu'espace d'habitat, de vie et de travail, et que région de tourisme et de vacances. L'idée est de créer des impulsions favorables au développement économique des neuf communes de la région grâce à la mise en valeur durable du caractère unique du Rigi. Rigi Plus tente de mettre en réseau et de coordonner les nombreux projets et mesures planifiés ou déjà mis en œuvre dans la région indépendamment les uns des autres, ainsi que d'en susciter de nouveaux et d'en soutenir la réalisation. Rigi Plus doit ainsi chapeauter les efforts de tous les acteurs de la région, c.-à-d. les communes, les cantons, les associations, les habitants et, bien sûr, les entreprises. Les données et informations traitées permettent de mettre en lumière la manière dont la région du Rigi, avec ses 200 habitants permanents sur la montagne, ses plus de 600'000 hôtes et ses 50'000 habitants, est organisée et structurée - et où il existe des potentiels d'optimisation.

#### Champs d'activité

Rigi Plus est développé sous la forme de quatre modules fonctionnant en parallèle:

Module 1: Développement d'une vision et d'un plan directeur

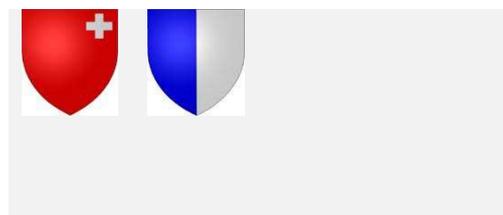
Module 2: Mesures concrètes et assistance des responsables de projets

Module 3: Sensibilisation des acteurs (la population) et communication des contenus

Module 4: Dégagement des ressources et capacités nécessaires (gestion de processus)

Le groupe de projet a défini quatre projets stratégiques:

- o Rigi all inclusive
- o Concept d'aménagement du territoire/d'un plan d'affectation
- o Randonnées/mobilité douce
- o Rigi sans voitures



## Activités en cours au Rigi

Une pléthore de thèmes ont été recensés et de nombreux projets sont actuellement développés, en particulier à Kaltbad, la plaque tournante de la région (projet phare des bains thermaux, conçus par Mario Botta et qui seront inaugurés au printemps 2012, la réfection de la gare et des voies, la construction de la résidence Bellevue, assainissement de l'infrastructure hôtelière).

En outre, il existe de nombreux avant-projets, de projets de mise en œuvre et de mise en réseau. Une matrice d'évaluation permet d'en vérifier la compatibilité avec le plan directeur. Des groupements, des personnes et des organisations œuvrent à la réalisation de solutions en réseau de qualité et orientées client.

Rigi Plus est un processus de développement limité dans le temps sur les années 2009 à 2011.

## Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

Le projet vise le développement coordonné d'un espace fonctionnel supracantonal. Harmonisé avec d'autres domaines politiques (p. ex. le tourisme), il s'inscrit dans les stratégies prioritaires des deux cantons de Schwyz et de Lucerne. Misant sur le caractère unique et la vigueur de la région, il cherche à en rassembler les forces vives dans le but d'engager les moyens disponibles de manière ciblée dans des projets et mesures.

## Facteurs de réussite

Le projet de mise en réseau Rigi Plus, avec ses processus et son modèle de développement intégral, est en bonne voie. Le lancement par la population et l'économie de projets prometteurs et la recherche pour ceux-ci de structures de direction fiables seront deux éléments décisifs pour la réussite de Rigi Plus.

## Contact et informations

### Rigi Plus

Otto Spörri  
 Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz  
 Regionalpolitik  
 Bahnhofstrasse 15  
 Postfach 1187  
 CH-6431 Schwyz  
[otto.spoerri@sz.ch](mailto:otto.spoerri@sz.ch)  
 Tel: +41 (0) 41 819 16 97  
 Fax: +41 (0) 41 819 16 19

[www.rigi-mythen.ch](http://www.rigi-mythen.ch)




## Tourisme

### San Gottardo

Le projet «San Gottardo» est un projet commun aux cantons d'Uri, du Tessin, du Valais et des Grisons, qui a pour objectif de développer la région du St-Gothard et d'en faire un espace de vie et économique florissant.

#### Objectifs

Le projet visant à renforcer à moyen et à long terme l'espace du St-Gothard. Concrètement, il vise à :

- Augmenter le chiffre d'affaires et le volume d'activité, et à créer des emplois dans le tourisme
- Créer, par conséquent, des emplois également dans les branches en aval et en amont (entreprises d'approvisionnement, de transports, de prestations de services destinées aux personnes, etc.)
- Faire rayonner la région afin d'attirer d'autres domaines ou branches économiques qui voudraient s'implanter ou mieux se profiler dans la région du Saint-Gothard.
- Réussir au moins à maintenir le chiffre de la population dans tout l'espace grâce au développement de l'emploi et à l'accroître dans les centres.

#### Champs d'activité

La phase de projet de 2008 à 2011 vise principalement à améliorer la capacité concurrentielle par le biais de prestations touristiques attrayantes. Dans le détail, il s'agit :

- De développer, de regrouper et de commercialiser les prestations touristiques
- D'améliorer les conditions-cadre de la création de valeur ajoutée touristique (p. ex. optimisation des horaires et maintien de la ligne de la route de montagne du Saint-Gothard, heures d'ouverture du col, bâtiments militaires)
- D'améliorer la communication et l'identification avec l'ensemble de l'espace fonctionnel
- D'adapter les structures régionales, en particulier dans le domaine du tourisme



SAN GOTTARDO



Voici quelques exemples concrets de projets: création d'une organisation de gestion de la destination (DMO), développement d'offres et de paquets touristiques uniques en leur genre, Alpmobil (offre de mobilité durable), tourisme nature et scientifique ou encore Granfondo San Gottardo (manifestation de cyclotourisme).

### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

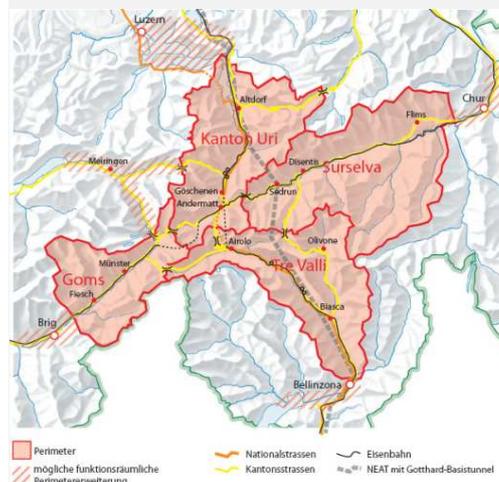
Les quatre cantons ont élaboré une stratégie axée sur l'avenir dans le but de développer et de façonner la région de Saint-Gothard. Ils assument ensemble la responsabilité de cet espace au-delà des barrières géographiques, politiques, linguistiques et culturelles, ce qui fait du projet «San Gottardo» un projet pionnier et qui peut servir de modèle au développement d'autres régions. A l'heure actuelle, c'est le plus grand projet, et le plus ambitieux, dans son genre en Suisse.

### Facteurs de réussite

Le projet «San Gottardo» peut et doit en premier lieu donner des impulsions et motiver les divers acteurs à collaborer au-delà des frontières cantonales. Sa réussite dépendra en grande partie de la manière dont ces efforts «prendront» à la base et seront portés par la population indigène et les institutions. Le projet constitue aussi un défi dans la mesure où des structures régionales, qui se sont développées avec le temps, doivent être repensées et adaptées en fonction de l'espace du Saint-Gothard dans son ensemble

### Contact et informations

**Projet «San Gottardo»**  
Case postale 199  
CH - 6780 Airolo  
Tel. +41 (0)91 869 25 00  
Fax +41 (0)91 869 25 02  
[info@gottardo.ch](mailto:info@gottardo.ch)  
[www.gottardo.ch](http://www.gottardo.ch)



Etat: Novembre 2010



## Entreprises de formation et de santé orientées vers le marché

### Qualifutura Grimselwelt

Qualifutura explore de nouvelles voies et concilie stratégies pédagogique et économique dans le but d'intégrer dans le monde du travail des jeunes gens sans emploi et des personnes ayant des besoins particuliers tout en contribuant à donner un nouvel élan à une région et à une vallée menacées.

#### Objectifs

En milieu urbain, un certain nombre de jeunes se trouvent dans une situation où ils ont besoin de soutien. La campagne, où bien des choses doivent être laissées en jachère, offre un cadre approprié à des projets passionnants permettant à ces jeunes d'obtenir des qualifications.

Les premiers projets de qualifutura poursuivent deux objectifs :

- Intégrer des jeunes sans emploi et des personnes ayant des besoins particuliers au monde du travail
- Donner un nouvel élan à une vallée/une région menacée

#### Champs d'activité

Le projet «Alpenrose» s'adresse à des jeunes de 16 à 24 ans sans place d'apprentissage, sans formation ou sans travail. Le but est de favoriser leur intégration dans le monde du travail sur les plans professionnel, social et de la formation.

Les jeunes ont la possibilité de faire leurs premières expériences professionnelles à l'hôtel-restaurant «Alpenrose». A ceux qui ont achevé une première phase de préparation et de qualification au restaurant, un réseau régional d'entreprises agricoles ainsi que de PMU propose des places de stage professionnel, par exemple à l'hospice du Grimsel en collaboration avec les centrales hydroélectriques de l'Oberhasli.

«qualifutura»



### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

Le lien unique créé entre les domaines de l'économie et du social a été le motif du soutien apporté à ce projet original développé en partenariat avec les services sociaux, les offices de la jeunesse et les autorités de tutelle différentes agglomérations du Plateau.

Les participants logent, se forment et travaillent à l'«Alpenrose».

Le projet renforce les infrastructures et les entreprises de la commune de montagne de Gadmen et de la région orientale de l'Oberland. Les personnes encadrant et formant les jeunes en stage dans les exploitations agricoles ou les PME bénéficient, grâce au projet, d'une source de revenus supplémentaire.

### Facteurs de réussite

- Une idée innovante
- Une direction de projet engagée et qualifiée
- Le soutien de la commune de Gadmen
- Financement initial par le biais de la politique régionale
- Partenariat avec les centrales hydroélectriques de l'Oberhasli
- Durabilité économique grâce aux partenaires sociaux

### Contact et informations

beco, Tourisme et développement régional

Responsable TouReg

Daniel Wüthrich

Münsterplatz 3

CH-3011 Berne

[daniel.wuethrich@vol.be.ch](mailto:daniel.wuethrich@vol.be.ch)

[www.qualifutura.ch/de/Info/\(qualifutura\)](http://www.qualifutura.ch/de/Info/(qualifutura))



Etat: Novembre 2010



## Création de valeur ajoutée par l'exportation de formations et l'exploitation des ressources naturelles

### Centre de compétence du bois du Valposchiavo

Un centre de formation et de technologie bilingue pour des spécialistes de l'économie forestière va être créé à Poschiavo. Le projet permettra d'encourager la collaboration transfrontalière avec la province de Sondrio et la région de la Lombardie. La région du Valposchiavo assume la direction du projet, auquel plusieurs partenaires collaborent, dont l'ibW Höhere Fachschule Südostschweiz (centre de formation Bois et forêt de Maienfeld). Le centre doit acquérir des compétences en matière de méthodes de transformation innovantes à l'aide de technologies modernes et assurer les transferts de savoir.

Après une étude de faisabilité réalisée en 2009-2010, l'organisation et la planification du projet vont être mises sur pied dès 2011 en collaboration avec les partenaires italiens.

#### Objectifs

- Renforcement des Grisons en tant que lieu de formation par la création d'un centre de compétence d'envergure internationale sur le bois
- Amélioration de l'accès au savoir, encouragement de l'innovation et des transferts de savoir
- Amélioration de la compétitivité dans la branche du bois
- Encouragement de l'exportation de formations
- Création d'emplois
- Promotion d'une collaboration transfrontalière durable

#### Champs d'activité

- Formation professionnelle et technique supérieure dans le domaine du bois
- Prestations de services/de conseil pour entreprises
- Transferts de savoir et de technologie

#### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

- Exportation de formations
- Renforcement de la compétitivité et de l'indépendance économique d'une région périphérique
- Partenariat public-privé transfrontalier

graubünden



### Facteurs de réussite

- Impulsions et diversification au sein de la branche du bois
- Nouvelles possibilités de formation et de formation permettant d'éviter la fuite des cerveaux de la région
- Partenariat avec le centre régional de technologie de Sondrio
- Collaboration avec des constructeurs de machines de transformation du bois italiens et leaders dans ce domaine

### Contact et informations

#### Région du Valposchiavo

Comune di Poschiavo, Podestà

Alessandro Della Vedova

Pedecosta 526A

CH-7741 San Carlo

Tel. +41 (0) 81 834 79 42

[segretariato@regione-valposchiavo.ch](mailto:segretariato@regione-valposchiavo.ch)

#### Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton Graubünden

Paolo Giorgetta, responsable de projet

Grabenstrasse 1

CH-7000 Coire

Tel +41 81 257 23 75

[paolo.giorgetta@awt.gr.ch](mailto:paolo.giorgetta@awt.gr.ch)





## Management régional

### Réorganisation des régions

Jusqu'à présent, le canton du Valais, avec ses 300'000 habitants, étaient subdivisée en huit régions socio-économiques. Désormais, ses structures doivent être adaptées aux nouvelles exigences de la Nouvelle politique régionale (NPR).

#### Objectifs

Le canton doit être subdivisé en trois régions socio-économiques appelées à assumer des tâches aussi bien stratégiques qu'opérationnelles et à devenir l'interlocuteur du canton en matière de politique régionale.

La création de plus grands espaces fonctionnels devrait entraîner une simplification du travail et renforcer le rôle des centres régionaux.

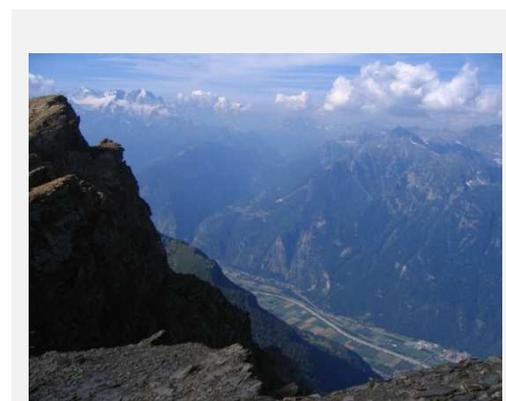
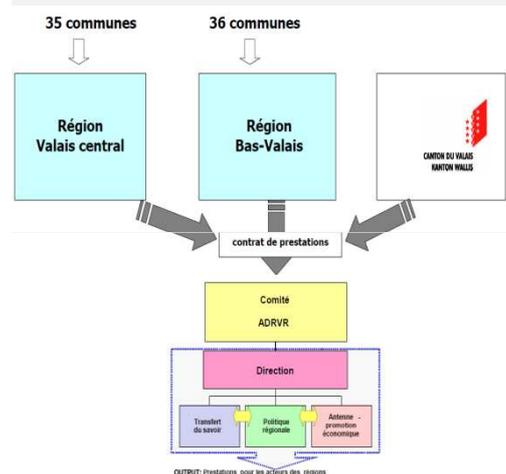
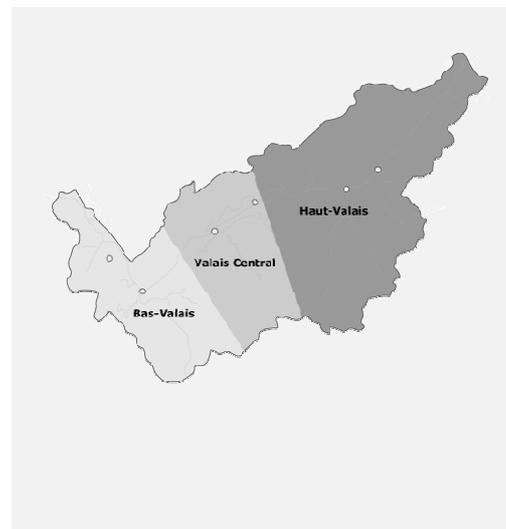
Cela permettra de développer des synergies et un professionnalisme accru, la taille des équipes, par exemple, permettant la spécialisation des collaborateurs.

#### Champs d'activité

Dans le Haut-Valais, les 72 communes se sont regroupées pour constituer une association responsable du management stratégique régional. La région du Haut-Valais et le canton ont ensuite créé une société commune, la Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG, à laquelle ont été confiés les aspects opérationnels du management régional.

Les 35 communes du Valais central et les 36 communes du Bas-Valais ont-elles aussi formé une entité régionale. Les deux régions francophones se sont mises d'accord pour créer sur cette base une direction commune pour le management opérationnel régional. Elles ont donc créé avec le canton l'association «Développement régional du Valais romand».

Pour profiter de synergies entre les politiques régionale et économique, le canton a en outre confié à ces unités opérationnelles des tâches de promotion économique régionale.



# Réorganisation des régions

Un projet de la Nouvelle politique régionale

## Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

- Projet clé, qui constitue aussi une priorité stratégique pour le canton
- Délimitation fonctionnelle plutôt qu'institutionnelle des régions
- Encourage les changements de mentalités
- Par le biais des sociétés créées, l'économie est partie prenante au management opérationnel régional (représentation au sein du conseil d'administration ou du comité de l'association)
- Réforme structurelle
- Renforcement du management régional (taille critique, qualifications, etc.)

## Facteurs de réussite

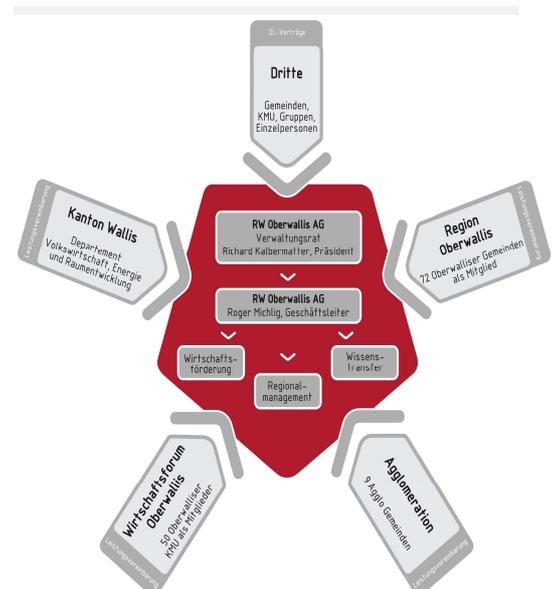
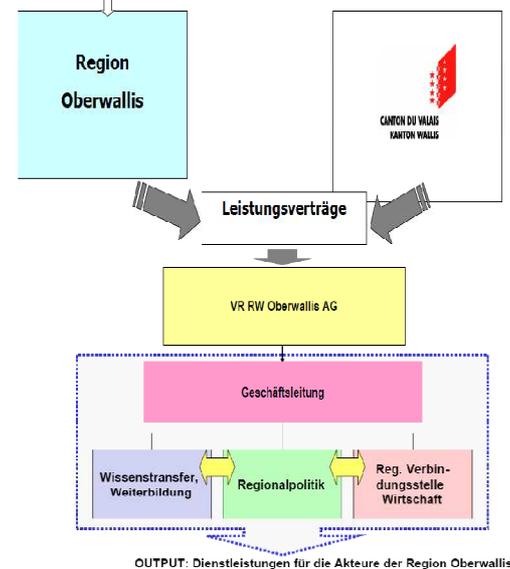
- Management de projet (projet pilote, organisation temporelle, direction politique assumée par le canton, etc.)
- Processus participatif (intégration des divers acteurs: canton, communes, économie)

## Contact et informations

Ursula Kraft  
 Service du développement économique  
 Case postale  
 1950 Sion  
 Tel. +41 (0) 27 606 73 80  
[ursula.kraft@admin.vs.ch](mailto:ursula.kraft@admin.vs.ch)  
[www.rw-oberwallis.ch](http://www.rw-oberwallis.ch)



72 Gemeinden





## Réformes institutionnelles

### Des communes efficaces, un facteur de développement économique pour la région de Frauenfeld

Le projet vise à diminuer le nombre de doublons parmi les tâches assumées par les communes et les besoins de coordination afin d'améliorer l'efficacité de l'administration. Il doit permettre aux responsables politiques et aux cadres de l'administration des communes concernées:

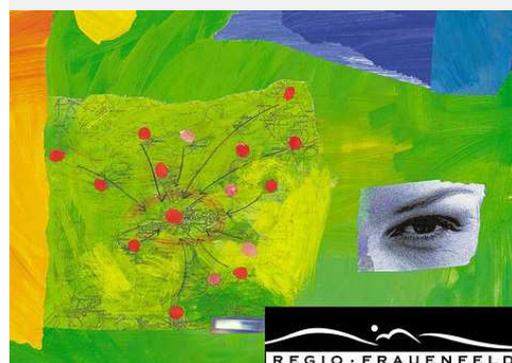
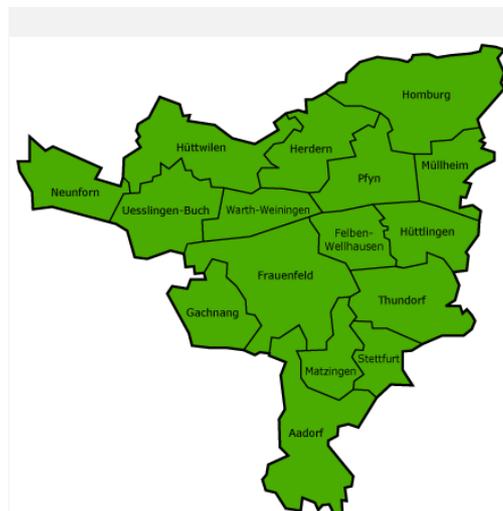
- d'identifier les structures pouvant être optimisées
- de déterminer les tâches administratives opérationnelles à effectuer de préférence ensemble
- de décider si les directions stratégiques des communes doivent agir de manière concertée et si oui, sur quel plan (p. ex. règlements de construction, réseau de compétences pour les services sociaux, prestations régionales en matière d'énergie, collaboration régionale au niveau de la voirie et des travaux, pool culturel régional, pool sanitaire régional (Spitex), approche commune et coordonnée de la politique de la jeunesse).

Le projet aura atteint son but

- si une volonté politique de réaliser un contrat de coopération entre deux voire plusieurs communes se manifeste et qu'il devient nécessaire d'obtenir une légitimation politique, ou
- s'il apparaît qu'un éventuel contrat de coopération n'apporterait aucun avantage pour les parties contractantes.

#### Caractère exemplaire dans le cadre de la NPR

- Constitution d'alliances stratégiques, utilisation de synergies
- Engagement efficace des instruments de coordination et de conduite développés (simplification des structures, regroupement des prestations en bouquets)
- Utilisation des instruments de coordination et de conduite stratégiques (coordination des stratégies communales)
- Renforcement différencié de l'espace rural en tant qu'élément du programme d'agglomération



### Renforcement différencié de l'espace rural

Les objectifs suivants sont visés dans le cadre de la Nouvelle politique régionale:

- La région de Frauenfeld poursuit un objectif de décroissement à long terme (communes politiques; communautés scolaire, ecclésiastique; coopérations, etc.) afin de réduire les points de recoupement et de réaliser des économies.
- Les administrations communales travaillent davantage ensemble dans un souci de professionnalisme et d'économie.
- Dans un souci de prévoyance, les communes de la région envisagent les éventuelles conséquences d'un recul de la population / du vieillissement de la société sur leur capacité de fonctionnement, en particulier en ce qui concerne la sécurité de l'approvisionnement, et prennent les mesures qui s'imposent.

Il doit s'agir là d'une étape supplémentaire en direction d'une alliance stratégique entre les communes de la région, qui doit diminuer les besoins de en matière de coordination ainsi que les doublons. A cet égard, il importe de dépasser les querelles de souveraineté, les problèmes liés à la différence de taille entre les communes et les barrières historiques.

### Contact et informations

Regionalplanungsgruppe Frauenfeld

Heinz Egli

Rathaus

CH-8501 Frauenfeld

Tel: +41 (0)52 724 52 84

[info@regiofrauenfeld.ch](mailto:info@regiofrauenfeld.ch)

[www.regiofrauenfeld.ch/xml\\_1/internet/de/intro.cfm](http://www.regiofrauenfeld.ch/xml_1/internet/de/intro.cfm)



for internal use only

**Gemeinsam sind wir stärker**  
Kooperationen unter den Regio Gemeinden Frauenfeld

Aadorf · Homburg · Herdern · Hüttwil · Stettfurt · Thundorf · Warth-Weilhaus · Frauenfeld · Gachnang · Hüttlingen · Hüttwil · Pfyng Stettfurt · Uesslingen-Buch · Felben-Wellhausen · Frauenfeld · Homburg · Herdern · Hüttwil · Mülheim · Neuforn · Pfyng Stettfurt · Thundorf · Uesslingen · Gachnang · Homburg · Matzingen · Pfyng Stettfurt · Thundorf · Uesslingen · Aadorf · Frauenfeld · Gachnang · Homburg · Hüttlingen · Hüttwil · Neuforn · Pfyng Stettfurt · Thundorf · Uesslingen · Buch · Warth-Weilhausen · Frauenfeld · Gachnang · Homburg · Herdern · Hüttwil · Matzingen · Mülheim · Neuforn · Stettfurt · Thundorf · Uesslingen · Aadorf · Felben-Wellhausen · Frauenfeld · Gachnang · Homburg · Herdern · Matzingen · Mülheim · Neuforn · Pfyng Stettfurt · Thundorf · Uesslingen · Aadorf · Felben-Wellhausen · Frauenfeld · Gachnang · Homburg · Herdern

Etat: Novembre 2010