Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

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

30.04.2019

Projets-modèles pour un développement territorial durable 2020-2024

Informations thématiques complémentaires

Axe thématique: encourager des stratégies de développement intégrales

Référence: M413-0029

Office responsable: Secrétariat d'État à l'économie (SECO)
Offices fédéraux participants: Office fédéral du développement territorial (ARE), Office fédéral de l'environnement (OFEV), Office fédéral de l'agriculture (OFAG)

Enjeu : de quoi s'agit-il ?

Les régions suisses se trouvent confrontées au défi d'utiliser efficacement leurs particularités et leurs potentiels endogènes. Si elles savent combiner parfaitement leurs particularités et leurs potentiels, elles créent un lieu de vie attrayant pour la population et l'économie, accroissent leur compétitivité, préservent et valorisent les ressources naturelles et garantissent la diversité culturelle[1].

Pour optimiser ce mariage, de nombreuses régions ont besoin d'idées et d'approches nouvelles. Les régions concernées ont compris qu'elles doivent dépasser les frontières communales et trouver des solutions à l'échelle régionale. La mise en œuvre de ces solutions reste un défi de taille. Souvent, il n'existe aucune vision commune concernant le développement régional et, partant, aucune entente concernant la priorisation des projets. Il est normal que le développement d'une région fasse l'objet d'attentes contradictoires. La situation s'aggrave

[1] Cf. Conseil fédéral suisse (2015): Politique de la Confédération pour les espaces ruraux et les régions de montagne (PERM).

encore quand les instruments d'encouragement de la Confédération et des cantons poursuivent des objectifs divergents.

Dans ces conditions, les fonds public et privé risquent d'être investis au niveau régional dans des projets particuliers sans un consensus largement établi sur les priorités. Les conflits d'intérêt entre les exigences des différentes politiques ou des différents groupes d'intérêt ne sont pas thématisés à temps et entraînent des processus d'harmonisation longs et fastidieux. Ce faisant, le potentiel des particularités régionales pour bien positionner une région n'est pas assez utilisé. Pour des projets d'infrastructure d'envergure, en particulier, les effets négatifs résultant de ces divergences de vue sont souvent aussi irréversibles à long terme.

Des stratégies de développement intégrales permettent à une région de prendre son destin en main. Les différents acteurs identifient ensemble les particularités existantes et les potentiels endogènes de la région. Ils s'entendent sur une vision commune et définissent des objectifs de développement généraux correspondants. Cela permet de renforcer l'identité régionale et de rassembler les ressources et les potentiels d'une localité et d'une région. Une telle stratégie de développement permet d'utiliser les fonds publics de manière ciblée et d'exploiter les synergies disponibles avec la plus grande efficacité possible.

Objectifs : que vise-t-on avec ces projets-modèles?

Le domaine prioritaire doit permettre de récolter des expériences et des enseignements exemplaires qu'il sera possible de mettre à profit pour élaborer des stratégies de développement intégrales. On entend par là des stratégies qui visent un développement adapté aux valeurs, aux potentiels et aux priorités d'une région. Une stratégie de développement n'est «intégrale» que si elle est coordonnée entre différents domaines thématiques, politiques sectorielles et niveaux étatiques et si elle identifie et exploite des synergies de manière ciblée. La région correspond à un espace fonctionnel qui s'étend le plus souvent sur plusieurs communes et qui dispose déjà d'une organisation définie (p.ex. un secrétariat régional, un management régional ou une structure similaire).

Dans le cadre des projets soutenus, cette organisation développe en collaboration avec des communes et d'autres acteurs une stratégie de développement intégrale, bénéficiant d'une large assise, et sur la base de laquelle elle définit des mesures spécifiques. L'intégration verticale à un échelon politique supérieur est d'une importance centrale, ce qui suppose des échanges étroits avec des experts de la Confédération et des cantons.

Les régions sont soutenues financièrement pour aménager et mettre en œuvre un processus leur permettant d'élaborer une stratégie de développement intégrale. Durant ce processus, les groupes-cibles pertinents de la région sont intégrés, de sorte que les travaux reposent sur une large assise. Les stratégies déjà existantes sont également prises en considération (p.ex. à partir du processus de la planification directrice cantonale), de même que les conditions-cadre juridiques existantes. Sur la base de l'analyse commune des particularités et des potentiels, des déficits et des conditions-cadre, une définition consolidée des enjeux et des priorités de développement adaptées aux forces régionales connues sont élaborées. La conduite du processus ancrée au niveau régional pose la base d'un développement territorial intégral.

Dans le cadre de ce processus, les interlocuteurs de la Confédération et des cantons assurent la mise en relation avec les experts des différentes politiques et des différents instruments d'encouragement de la Confédération et des cantons. On peut ainsi procéder rapidement à des clarifications et à des estimations, thématiser des recoupements entre différentes politiques et déceler et éliminer rapidement les conflits possibles. Cela favorise le développement intégral de mesures et de projets innovants et coordonnés qui ont de bonnes chances de réalisation et qui contribuent à un développement cohérent du territoire.

Pour les cantons, cette approche permet d'aborder la collaboration avec une région selon une approche intégrale et de coordonner le développement de celle-ci avec la planification directrice cantonale et d'autres processus stratégiques de niveau cantonal. On peut ainsi

aussi collecter des expériences importantes pour optimiser la coopération entre la Confédération et les cantons concernant l'encouragement des mesures de développement régionales.

Public cible: à qui s'adresse le domaine prioritaire?

L'appel à projets s'adresse à des organismes responsables du développement régional déjà existants. La responsabilité du processus incombe aux régions participantes (selon un processus ascendant). Le soutien de la Confédération dépend de la mise à disposition de moyens humains et financiers de la part des cantons[2].

Enseignements: quels résultats les projets-modèles doivent-ils permettre d'obtenir?

Les projets soutenus doivent montrer les méthodes qu'une région peut appliquer pour rassembler, dans le cadre d'un processus participatif et à travers les secteurs, des stratégies individuelles, des idées et des intérêts existants. Ils doivent montrer comment une région peut fixer des priorités de développement, clarifier rapidement des conflits d'intérêt et valoriser ses potentiels.

Dans le cadre de la collaboration verticale, tous les niveaux de l'État récoltent des expériences montrant comment améliorer et simplifier la coordination horizontale et verticale des instruments d'encouragement et comment coordonner celle-ci avec des instruments de planification. En outre, cette collaboration génère des connaissances pour mieux exploiter les synergies et utiliser plus efficacement les aides publiques dans le cadre de projets concrets.

Pour la Confédération et les cantons, les projets livreront des enseignements, des expériences et des méthodes montrant l'accompagnement et le soutien qu'il est possible d'apporter aux régions dans l'élaboration de stratégies de développement intégrales.

Exigences à remplir: que doivent apporter les projets?

La méthode d'élaboration d'une stratégie de développement intégrale se fonde sur les critères de la bonne gestion des processus des stratégies de développement régionales (cf. «Fiche RES»[3]). Simultanément, elle doit tenir compte des particularités cantonales ou régionales. L'adoption d'une approche globale, la prise en compte des différents acteurs et intérêts de la région, des compétences et des engagements clairs dans toutes les phases du projet seront déterminants dans la réussite de ces projets. Les produits et les étapes visés sont les suivants:

- **Structuration chronologique, résultats attendus:** il est prévu de subdiviser chaque projet en trois phases, chacune comportant des activités spécifiques et des attentes en matière de résultats. La planification des phases et la réalisation des objectifs relèvent de la responsabilité des porteurs de projets. Les **phases 1 (analyse et formulation des objectifs)** et **2 (concrétisation des projets)** forment le point fort des projets encouragés. Le produit attendu est une stratégie de développement intégrale pour la région correspondante. Celle-ci devrait être livrée au milieu de l'année 2022.
  La **phase 3** correspond à la mise en œuvre des projets identifiés dans les phases 1 et 2 et **ne fait plus partie du projet encouragé**. Les travaux correspondants (p.ex. investissements) ne peuvent pas être soutenus avec les aides du domaine prioritaire. Les décisions nécessaires pour la mise en œuvre et le financement sont prises durant cette phase. La réalisation du projet est mise sur les rails. Avec l'accompagnement conjoint de la part de la région, du canton et de la Confédération, le projet encouragé garantit que les projets planifiés sont effectivement mis en œuvre. Les facteurs de succès critiques pour

[2] Les porteurs de projet peuvent recourir à un soutien technique externe dans le cadre du projet. Les projets qui sont pris en compte et encouragés à l'issue de l'appel d'offres peuvent imputer des coûts de développement de projet (p.ex. pour un soutien technique externe) aux coûts de projet.

[3] Dans la Fiche RES de regiosuisse (2018), les offices fédéraux ARE, SECO, OFEV et OFAG ont compilé des critères de qualité correspondants.

la collaboration des niveaux politiques participants dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de développement intégrales sont identifiés. Le produit attendu dans cette phase (outre les impulsions de développement régionales) est une analyse et une évaluation commune du processus effectué. Cette phase dure jusqu'à la fin de 2023. Les détails sur le déroulement chronologique, les différentes activités et les résultats attendus sont énumérés à l'annexe 1.

- **Rôles:** la ***région*** *(ou l'organisation régionale)* planifie et gère le processus. Pour cela, elle intègre les acteurs concernés, s'assure des travaux de coordination avec les différents groupes d'intérêt de la région et collabore avec les interlocuteurs du canton et de la Confédération. Á cette fin, la région peut se faire accompagner par un soutien technique et méthodologique externe.
  Les travaux dans la région sont accompagnés et soutenus par des interlocuteurs ***au niveau du canton et de la Confédération***. Ils forment un groupe d'accompagnement et:
  - prennent part aux séances stratégiques et de mise en œuvre et assurent le lien avec les politiques sectorielles de leur niveau respectif;
  - coordonnent le travail du projet avec les politiques sectorielles pertinentes, en particulier avec des processus pertinents parallèles et avec la planification directrice cantonale;
  - se coordonnent avec des décideurs à leur niveau sans préjuger de leurs décisions, et les incluent au besoin directement dans le développement des projets de mise en œuvre.

  Les mesures de soutien et le volume des prestations que les interlocuteurs au niveau du canton et de la Confédération doivent fournir sont définis dans la demande de projet. Le soutien du projet par la Confédération est subordonné à la participation ferme du canton au projet.

- **Exigences spécifiques dans le formulaire de demande:** pour les différents chapitres du formulaire de demande, il existe des exigences spécifiques que les demandes de projet du domaine prioritaire «encourager des stratégies de développement intégrales» doivent prendre en compte:

  Section 2 du formulaire: «Organisation de projet»: les indications sur l'organisation de projet se réfèrent aux explications ci-dessus («rôles»). Elle suppose un secrétariat régional existant (responsable régional de développement/management régional). Dans ce chapitre, il faut également indiquer le nom du service cantonal et le nom de la personne au niveau du canton qui remplira le rôle décrit ci-dessus.

  Section 4 du formulaire: «Mise en œuvre du projet»: la région élabore un projet détaillé pour la mise en œuvre de la phase 1 et des points marquants déjà connus de la phase 2, compte tenu des critères de qualité selon la «Fiche RES». Il s'agit ici principalement de générer des impulsions pour le développement de la région et d'utiliser les ressources de manière ciblée et efficace.

  Section 5 du formulaire: «Résultats et impact»: les commentaires correspondants doivent se référer aux objectifs et aux résultats visés susmentionnés.

  Section 7 du formulaire: «Programme et calendrier: le programme et le calendrier se réfèrent aux commentaires ci-dessus («Déroulement chronologique, résultats attendus»).

  Section 8 du formulaire: «Coûts et financement»: dans le cadre des projets encouragés, tous les travaux concernant les fondements et les processus ainsi que le soutien par un soutien technique externe sont cofinancés. La Confédération prend en charge 50% des coûts pour les deux premières phases.

  Section 9 du formulaire: «Collaboration avec la Confédération»

Sur la base des commentaires ci-dessus sur le rôle de la Confédération, il est possible d'indiquer les attentes et des remarques sur la manière d'intégrer la personne d'accompagnement au niveau de la Confédération. Cela concerne également la personne d'accompagnement au niveau du canton.

***Critères de sélection:* comment les projets sont-ils sélectionnés?**
Les critères suivants sont appliqués:

- ***Importance:*** quelle est l'importance de l'intervention pour les objectifs formulés du domaine prioritaire? Est-elle importante pour les besoins, les intérêts et les priorités de la région / des groupes cibles? Existe-t-il une relation ou une intégration dans des stratégies et des plans de développement déjà existants? Existe-t-il un lien avec les objectifs de la politique de la Confédération pour les espaces ruraux et les régions de montagne (PERM)? Des voies régionales pour l'élaboration de stratégies de développement intégrales s'appliquent-elles?
- ***Efficacité:*** quelle contribution le projet apporte-t-il à l'intégration verticale de la stratégie de développement, soit à travers les niveaux de la commune, de la région, du canton et de la Confédération? Quelle est la contribution du projet au développement cohérent du territoire? La planification et la structure du projet sont-elles adéquates pour la réalisation des objectifs? Les projets proposés sont-ils réalisables?
- ***Efficience:*** existe-t-il un rapport raisonnable entre les moyens mis en œuvre et les résultats attendus? Quel est le rapport coût-utilité?
- ***Durabilité:*** comment les expériences réalisées dans le cadre du projet sont-elles intégrées dans des processus de la région? Comment assure-t-on que l'identification et la mise en œuvre des projets tiennent compte des facteurs à la fois économiques, écologiques, sociaux mais aussi culturels?

Quand des projets de même valeur qualitative sont déposés, des critères comme la participation équilibrée des régions linguistiques et de différentes catégories d'acteurs à l'échelle du programme des projets-modèles peuvent être pris en compte.

Annexe 1: Déroulement chronologique, activités, résultats attendus

Phase	Activités	Résultats / Produits
Phase 1: Analyse et formulation des objectifs	Processus participatif pour l'analyse des particularités régionales existantes et des potentiels endogènes. Détermination des objectifs et des priorités de développement conformément aux critères de qualité de la fiche RES.	*Analyse:* connaissance des particularités régionales existantes, des potentiels endogènes, des déficits et des conditions-cadre (p.ex. stratégies existantes / générales (SWOT)). *Définition des objectifs:* formulation d'objectifs consolidés intersectoriels / pôles de développement; Programme de travail pour la concrétisation du projet, y c. vision/objectifs, participants/rôles, champs thématiques, méthodologie et calendrier.
Phase 2: Concrétisation du projet (définition et planification)	Conception et planification de la mise en œuvre de projets concrets avec intégration d'experts au niveau de la Confédération et du canton, p.ex. dans le cadre de groupes de travail thématiques; clarification rapide des conflits (d'intérêt) potentiels, clarification des responsabilités, clarification ou identification des interfaces et des synergies thématiques potentielles.	Planification de la mise en œuvre, y c. compétence, engagement et financement.
Phase 3: *Mise en œuvre de ces projets (non financée par le projet encouragé ici)*	*Prise de décisions sur la mise en œuvre et le financement par les porteurs de projet, la région, le canton et/ou la Confédération, dans la mesure du possible.* *Mise en œuvre des projets.* *Encouragement du projet dans le cadre de l'exécution ordinaire des instruments d'encouragement du canton ou de la Confédération.*	*Impulsions de développement pour la région par la mise en œuvre de mesures et projets concrets.*
Financement dans le cadre du projet encouragé ici: monitorage commun région-canton-Confédération	Monitorage de la mise en œuvre des projets concrets compte tenu des politiques et des instruments d'encouragement au niveau de la Confédération et du canton.	Évaluation et valorisation communes des processus.

	2020		2021	2022	2023	2024+
	Phase 1	**Phase**		**Phase 3**		
Porteur de projet / région	Analyse et formulation des objectifs	Concrétisation de mesures et de projets de développement		Décisions de financement et de réalisation; mise en œuvre des mesures et des projets de développement (ne fait pas partie du programme des projets-modèles)		
Confédération / canton	Coordination/accompagnement Confédération-canton-région					

(vert = cofinancé dans le cadre du projet encouragé ici)