

# La nouvelle politique régionale de la Confé- dération

---

*Promouvoir  
les régions.  
Renforcer la  
Suisse.*



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

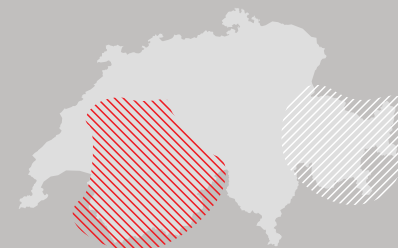
Département fédéral de l'économie,  
de la formation et de la recherche DEFR  
**Secrétariat d'Etat à l'économie SECO**

# La NPR

en 2 minutes

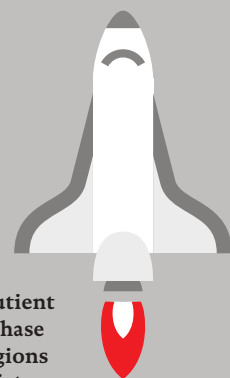
*Promouvoir les régions.  
Renforcer la Suisse.*

La NPR soutient les régions de montagne, les autres régions rurales et les régions frontalières dans leur adaptation à l'économie mondialisée.



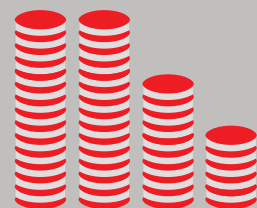
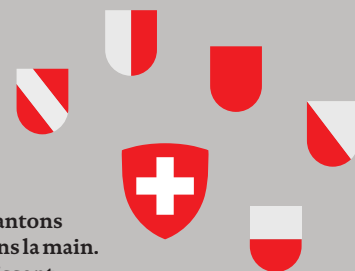
Les régions se concentrent sur leurs atouts économiques. Elles ne se développent pas toutes au même rythme dans tous les domaines.

Lors de la première période du programme 2008–2015, la Confédération et les cantons ont encouragé plus de 1800 projets dans le cadre de la NPR.



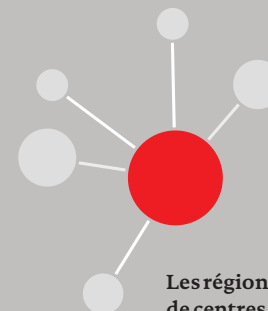
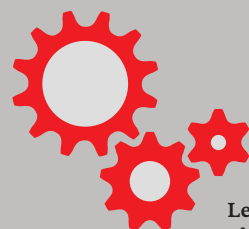
La Confédération soutient les projets dans leur phase de lancement. Les régions et les porteurs de projet sont responsables de leur réussite à long terme.

Confédération et cantons travaillent main dans la main. Les cantons garantissent une participation financière égale à celle de la Confédération pour la mise en œuvre de leurs programmes.



La Confédération soutient les projets qui présentent un intérêt économique et pour lesquels il existe une demande avérée. Pour la période 2016–2019, environ 210 millions de francs de contributions à fonds perdu et 400 millions de francs de prêts sont à disposition, programme d'impulsion du tourisme inclus.

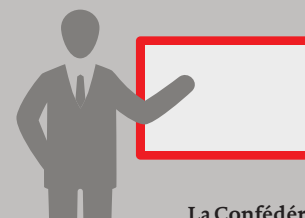
Les offices fédéraux qui jouent un rôle déterminant pour le développement régional travaillent en étroite collaboration. Ils s'assurent ainsi que les diverses mesures prises par les différents services fédéraux se complètent harmonieusement.



Les régions rurales ont besoin de centres robustes. La NPR favorise les collaborations allant dans ce sens.



Dimension internationale: la NPR soutient aussi des projets transfrontaliers.



La Confédération soutient les acteurs de la politique régionale par une large offre d'information et de formation.



L'industrie et le tourisme sont les domaines prioritaires de la promotion dans la phase du programme 2016–2023. D'autres domaines viennent s'y ajouter.

# Sommaire

- 1 **Éditorial**
- 2 **Aperçu**
- 4 **La NPR porte ses fruits !**
- 6 **Confédération et cantons**
- 8 **Des projets innovants sont la clé de voûte de la NPR**
  - 10 La fondation AGIRE
  - 14 DEPsys
  - 18 Projet CTE ALPlastics
- 19 **Renforcer le tourisme suisse**
  - 20 Gästival Suisse centrale
  - 24 Maison de l’Absinthe
  - 25 Grimentz-Zinal
  - 26 Mia Engiadina
  - 30 Textilland Ostschweiz
  - 31 Partage d’employés
- 32 **Quand 1+1 font plus que 2**
  - 33 Projets-modèles
  - 34 Agenda 2030 Grisons
- 36 **Créer et partager le savoir**
- 38 **Le point de vue des cantons**

Page de titre : Dr. Marianne Janik (à dr.), CEO de Microsoft Suisse et Martina Hänni, directrice d’Engadin Booking, Scuol



## Éditorial

Johann N. Schneider-Ammann,  
conseiller fédéral et chef  
du Département fédéral de  
l'économie, de la formation  
et de la recherche (DEFR)

Qu'est-ce qui « fait » la Suisse ? Des villes prospères, comme Genève, Bâle ou Zurich ? Certes, mais pas seulement. Notre pays, ce sont des personnes créatives, des entreprises dynamiques, mais aussi des paysages et des habitats riches et variés. Parfaitement connectée au cœur de l'Europe, la Suisse est un terreau de diversité et d'innovation, qui sait aussi surprendre. Bref, c'est un pays où la qualité du travail fait écho à la qualité de vie.

Il y a partout des personnes ingénieuses prêtes à s'investir. Elles dynamisent la région, contribuent à son développement et à faire d'elle un espace compétitif sur le long terme. Elles la protègent aussi des chocs économiques extérieurs et aident notre pays à conserver sa position de leader mondial en matière de compétitivité. Ces personnes peuvent compter sur la nouvelle politique régionale (NPR) de la Confédération.

En Suisse, toutes les régions ne sont pas égales face à la prospérité. C'est pourquoi la NPR cible prioritairement les régions de montagne, les autres régions rurales et les régions frontalières. Elle est conçue pour être flexible. La Confédération, en collaboration avec les cantons, contribue à la percée d'idées et de projets pensés pour renforcer l'économie des régions. Et ces idées sont légion. Mais toutes tendent dans la même direction et s'appuient sur le même postulat : à la beauté des paysages, une région doit ajouter le dynamisme économique pour être attrayante. La NPR constitue en ce sens un instrument de promotion essentiel de la Confédération.

Je remercie chaleureusement toutes les personnes qui contribuent à renforcer nos régions et, du même coup, notre pays. Que leurs projets soient couronnés de succès !



# Aperçu

## Une impulsion économique pour les régions

Grâce à la nouvelle politique régionale, la Confédération et les cantons soutiennent les régions de montagne, les autres régions rurales et les régions frontalières dans leur développement économique. En 2016, la NPR a entamé sa deuxième période de promotion, qui durera huit ans. Elle vise avant tout à promouvoir l'innovation au niveau régional et à favoriser le changement structurel du tourisme.

### Les régions hors grandes villes face à un nombre croissant de défis

Les régions de montagne et l'espace rural recèlent des entreprises industrielles et des manufactures remarquables, mais aussi des destinations et des entreprises touristiques performantes. Ces dernières années, ces régions ont cependant dû composer avec un environnement économique toujours plus concurrentiel, qui révèle leurs faiblesses :

- moins d'innovations technologiques (produits, services, procédés de production) que dans les centres économiques,
- nombreuses entreprises traditionnelles menacées à moyen terme,
- accès plus difficile aux travaux des hautes écoles et des instituts de recherche.

Les régions frontalières font également partie des zones ciblées par la NPR. Elles bénéficient d'un côté d'une offre de travail, de fournisseurs et de débouchés au-delà de la frontière. Néanmoins, d'un autre côté, elles sont exposées à la concurrence des zones limitrophes et confrontées à des exigences administratives supplémentaires, ainsi qu'au tourisme d'achat et aux délocalisations de capacités de production qui en découlent.

### Numérisation, franc fort, changement climatique et initiative sur les résidences secondaires

La numérisation a une influence considérable sur le changement structurel et la croissance économique en Suisse. Les entreprises peuvent gagner en efficacité, réduire leurs coûts et délivrer des produits de meilleure qualité au bénéfice des clients. Toutefois, il ne faut pas sous-estimer l'investissement nécessaire et le changement profond auquel sera soumis le monde du travail. Il est également à prévoir que les nouvelles technologies prendront d'abord pied dans les centres économiques et que les régions cibles de la NPR se retrouveront en marge.

L'abandon du taux plancher du franc suisse par rapport à l'euro a accentué l'îlot de cherté suisse. En plus de l'industrie et du commerce, le tourisme est particulièrement concerné. En raison de la faible rentabilité de bon nombre de moyens de transport et d'hôtels, les moyens financiers font souvent défaut pour entamer des rénovations durables. Le changement climatique se fait lui aussi de plus en plus sentir, ce qui engendre des investissements coûteux, notamment pour l'enneigement artificiel. Enfin, il faut digérer économiquement la mise en œuvre de l'initiative sur les résidences secondaires.

# Les trois volets de la NPR

## Encourager l'innovation

Ce volet constitue la pierre angulaire de la NPR. L'objectif est d'aider des projets et des programmes pertinents à percer grâce à des financements directs. Via Interreg, la participation de la Suisse aux programmes transfrontaliers de l'UE est aussi encouragée. La NPR encourage également les systèmes régionaux d'innovation (RIS) intercantonaux, qui soutiennent la mise en réseau d'entreprises, de la formation et de la recherche, ainsi que des pouvoirs publics. Elle facilite en outre l'octroi d'allègements fiscaux aux entreprises industrielles et aux entreprises de services proches de la production. La Confédération peut ainsi soutenir la création et la réorientation d'emplois dans les centres régionaux structurellement faibles

8

## Créer des synergies

Il s'agit là d'un volet complémentaire. La Confédération veille ainsi au renforcement de la collaboration et de la coopération entre la politique régionale et les autres politiques de la Confédération ayant un impact sur le territoire.

32

## Partager le savoir

Par le biais de sa plateforme du développement régional (regiosuisse) soutient les personnes responsables de la mise en œuvre de la NPR dans les cantons et les régions.

36

## Cinq contenus de la promotion – deux priorités thématiques

	Encourager le transfert de savoir et l'innovation	Mettre en place des mesures de qualification de la main-d'œuvre et des acteurs régionaux	Favoriser la mise en réseau et la coopération interentreprises	Prolonger les chaînes de valeur ajoutée et combler les lacunes	Préserver et réaliser les infrastructures
Industrie	10 AGIRE 14 DEPsys		18 ALPlastics		
Tourisme		31 Partage d'employés	20 Gästival 30 Textilland Ostschweiz	26 Mia Engiadina	24 La Maison de l'Absinthe 25 Grimentz-Zinal

# La NPR porte ses fruits !

*Un effet de levier remarquable*

De 2008 à 2015, la Confédération et les cantons ont encouragé plus de 1800 projets NPR par des contributions à fonds perdu et des prêts. La Confédération a dépensé environ 250 millions de francs sous forme de contributions à fonds perdu et près de 320 millions de francs sous forme de prêts sans intérêts ou à taux préférentiels pour les projets et les mesures d'accompagnement.

## Confédération

**Contributions à fonds perdu**  
250 millions de francs



×3

## Cantons et tiers

750 millions de francs



**Prêts**  
320 millions de francs



×4

1280 millions de francs



Chaque franc engagé dans les contributions à fonds perdu par la Confédération draine 3 francs des cantons et de tiers. Pour les prêts, le rapport est de 1:4.

## Une meilleure compétitivité

Une analyse approfondie de l'efficacité de projets exemplaires a montré que l'effet de la NPR sur l'emploi régional a été dans certains cas remarquable. L'évaluation externe du programme pluriannuel 2008–2015 est également dans l'ensemble positive. L'utilité de la NPR et de ses instruments est reconnue.

## Impacts économiques et plus

Il est difficile de faire une analyse fiable des effets sur les emplois et la création de valeur à l'échelle des programmes, étant donné l'impact indirect des projets et les nombreux facteurs (externes et non influençables), comme la cherté du franc, qui compliquent l'établissement d'un lien de causalité. Cela dit, personne ne conteste que les projets de la NPR peuvent créer de nouvelles formes de collaboration, lancer des modèles d'entreprise innovants et insuffler un élan de renouveau dans les régions et au-delà.

10 AGIRE 14 DEPSys 20 Gästival 26 Mia Engiadina

## Orientation accrue sur l'efficacité pour la période 2016–2019.

La Confédération fixe les principaux objectifs d'efficacité à l'échelle nationale. Sur cette base, les cantons développent les modèles d'efficacité de leurs programmes et les porteurs de projet doivent démontrer comment leurs projets contribuent à la réalisation de ces objectifs.

## L'exemple de Berne

Sur la base des informations des porteurs de projet, le canton de Berne s'attend à ce que les **135 projets soutenus durant la période 2012–2015 assurent 1400 emplois et génèrent potentiellement 152 millions de francs d'augmentation annuelle des chiffres d'affaires pour les bénéficiaires.**

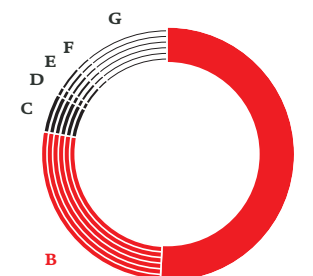
## L'exemple de la Suisse romande

Un audit auprès des PME de Suisse romande portant sur le programme d'encouragement de l'innovation intercantonale en matière de coaching et de conseil technologique révèle un taux de satisfaction de 70 %.

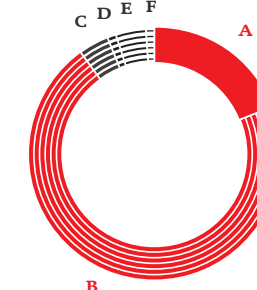
## Répartition par secteur économique pendant la période 2008–2015

- A Industrie
- B Tourisme
- C Formation/Santé
- D Agriculture
- E Énergie
- F Ressources naturelles
- G Autres projets Interreg

### Contributions à fonds perdu



### Prêts



# Confédération et cantons

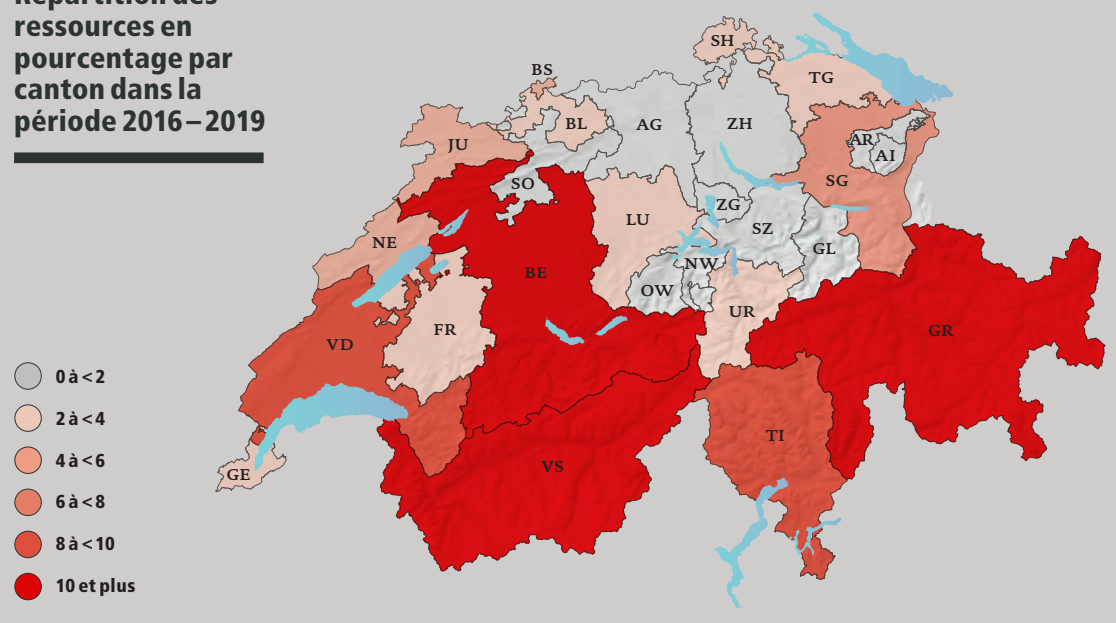
*Les cantons façonnent le visage de la NPR*

La Confédération et les cantons conçoivent et exécutent la NPR en partenariat. La Confédération définit le cadre politique et les principales lignes directrices. Les cantons déterminent quant à eux les priorités de leurs programmes et les projets qu'ils souhaitent soutenir. Le financement des programmes NPR se fait conjointement.

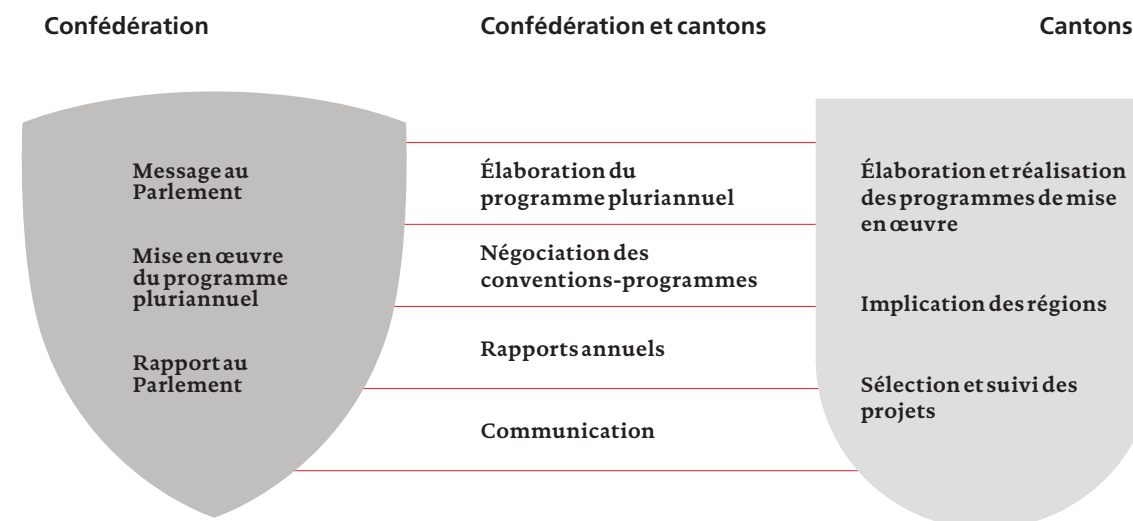
Le Parlement détermine le cadre légal, les moyens financiers et les priorités thématiques du programme pluriannuel, dont la mise en œuvre revient à la Confédération. Les cantons définissent les priorités cantonales de la promotion, décident quels projets sont soutenus et déterminent l'ampleur des contributions fédérales et cantonales dans le cadre financier prévu. Ils jouent aussi le rôle d'interlocuteurs en cas de questions sur l'encouragement de projets. La plupart des cantons traitent ces tâches en étroite collaboration avec les régions. La Confédération et les cantons assurent ensemble le financement. Ces derniers financent leurs programmes dans une proportion au moins égale à la Confédération, ce qui permet de s'assurer de la pertinence des projets soutenus.

#### 4 La NPR porte ses fruits !

### Répartition des ressources en pourcentage par canton dans la période 2016–2019



### Une tâche commune de la Confédération et des cantons



L'encouragement de projets s'effectue sur la base de programmes de mise en œuvre cantonaux, qui comportent les lignes directrices quadriennales relatives à l'encouragement de la NPR. Les programmes s'appuient sur les stratégies économiques cantonales et prennent en compte le cadre défini par la Confédération. Plusieurs cantons présentent également ensemble des programmes de mise en œuvre intercantonaux ou transfrontaliers, notamment dans le domaine du soutien à l'innovation.

En se basant sur les programmes de mise en œuvre, les cantons et la Confédération concluent des conventions-programmes avec des objectifs concrets. Les modèles d'efficacité permettent d'orienter et d'évaluer les programmes et les projets, car ils établissent le lien entre objectifs, projets et effets.

» Les modèles d'efficacité permettent d'établir le lien entre objectifs et résultats. »

Christoph Brutschin, président de la CDEP

### Échanges entre la Confédération et les cantons

Les cantons tiennent annuellement la Confédération informée sur les projets, les moyens mis en œuvre et la réalisation des objectifs. À la fin de la période de quatre ans, les cantons établissent un rapport final complet.

Ces informations permettent à la Confédération de piloter et d'évaluer la NPR dans son ensemble, de contrôler son efficacité et de valoriser les résultats. Elle peut ainsi corriger le tir si nécessaire. La Confédération et les cantons mettent à profit directement dans leur pratique les résultats de l'évaluation, qui sont également repris dans les produits de regiosuisse.

#### 36 Partager le savoir

# Des projets innovants sont la clé de voûte de la NPR

Les moyens financiers de la NPR permettent d'encourager directement processus, initiatives, programmes et projets d'infrastructure novateurs. Vu le rôle clé de l'innovation pour la compétitivité, la NPR accorde un haut degré de priorité au transfert de savoir et au soutien à l'innovation. Pour la période 2016–2023, elle met l'accent sur l'industrie, plus particulièrement les systèmes régionaux d'innovation (RIS), et le tourisme.

## La NPR comprend cinq contenus de la promotion :

- Encourager le transfert de savoir et l'innovation
- Mettre en place des mesures de qualification de la main-d'œuvre et des acteurs régionaux
- Favoriser la mise en réseau et la coopération interentreprises
- Prolonger les chaînes de valeur ajoutée et combler les lacunes
- Préserver et réaliser les infrastructures

Les projets exemplaires issus de l'industrie et du tourisme présentés dans cette brochure montrent comment les contenus de la promotion s'appliquent, indépendamment du domaine thématique. Un projet peut bien sûr toucher plusieurs contenus.

## Transfert de savoir et innovation

Les PME situées dans les agglomérations bénéficient de la proximité avec d'autres entreprises en amont et en aval, d'un marché du travail et de débouchés bien diversifiés, ainsi que de centres de formation et de recherche de pointe. Celles situées dans des zones rurales sont souvent défavorisées sous cet angle. La NPR renforce la création de valeur régionale en mettant l'accent sur le transfert de savoir et le soutien à l'innovation. L'agence tessinoise d'innovation AGIRE l'illustre bien : elle offre aux PME des possibilités d'innovation, établit des contacts ou accompagne des projets concrets. Les start-up ont également accès à des services de coaching : l'exemple de DEPsyst montre la façon dont une jeune pousse peut, grâce à des programmes de soutien, rapidement développer un réseau, nouer les bons contacts, poser les bases stratégiques et lever ainsi plus facilement des fonds auprès d'investisseurs sur le marché.

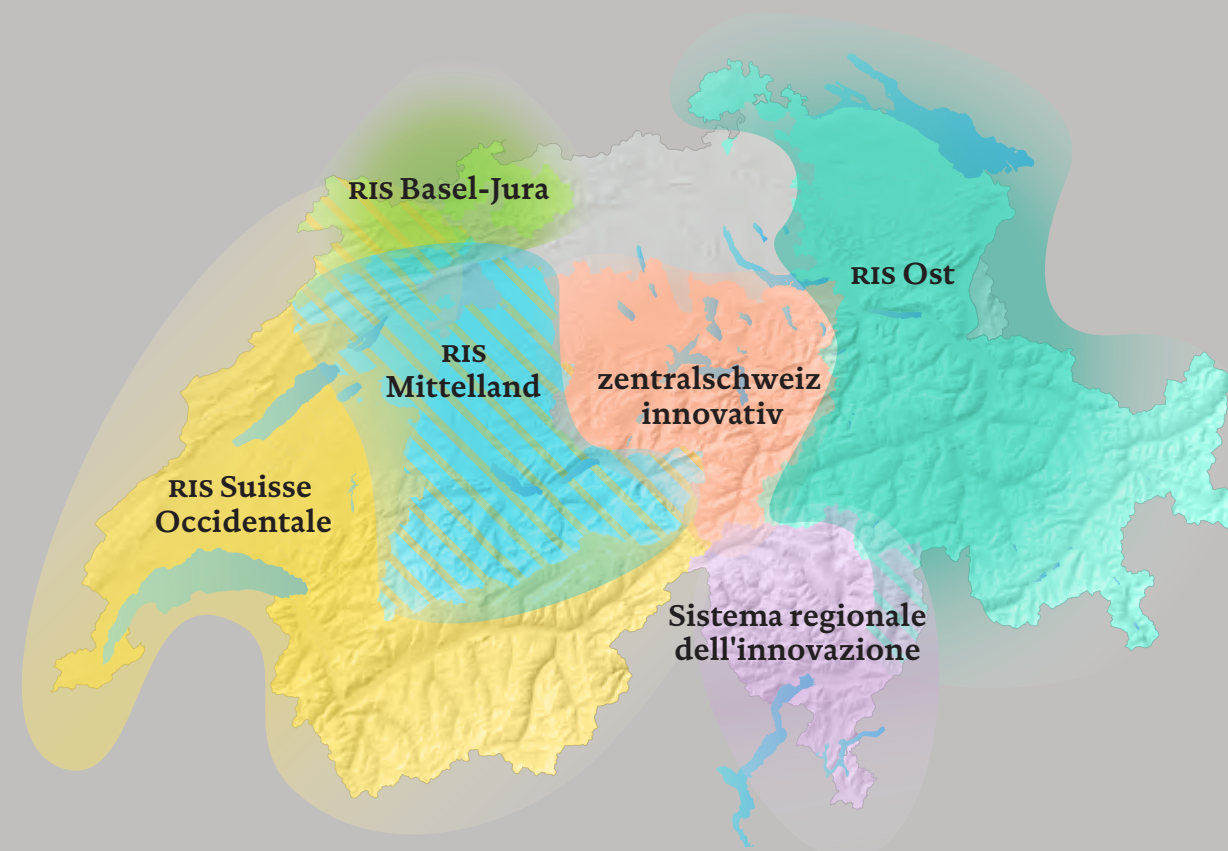
10 AGIRE 14 DEPsyst

## Interreg/CTE

La coopération territoriale européenne (CTE) est un élément clé de la politique régionale européenne. La cinquième période de la CTE a commencé en 2014 et s'achèvera en 2020. Ses priorités en matière de promotion sont définies dans les programmes européens, auxquels les coordinateurs régionaux Interreg apportent leur touche en Suisse. Les projets transfrontaliers peuvent bénéficier d'un soutien de la NPR s'ils améliorent la compétitivité des régions concernées.

18 ALPlastics

*Accroître le dynamisme économique des régions :*



Les systèmes régionaux d'innovation (RIS) se réfèrent à des espaces économiques fonctionnels, généralement intercantonaux, dépassant parfois les frontières nationales, au sein desquels des acteurs essentiels aux processus d'innovation travaillent en réseau. Les entités responsables développent des stratégies d'innovation régionales et des offres de promotion sur mesure pour les PME et se coordonnent avec d'autres offres, comme celles de transfert de savoir et de technologie de la CTI (dès 2018 : Innosuisse) ou de promotion des exportations.

En Suisse, plus de 100 instruments cantonaux, régionaux et nationaux sont utilisés pour la promotion de l'innovation. Les start-up et les PME ont des difficultés à avoir une vue d'ensemble et à savoir quelles offres de promotion sont pertinentes. Les RIS recensent les activités de promotion visant à soutenir l'innovation et aiguillent au besoin les PME vers d'autres offres (« no wrong door »). Grâce à leur masse critique, ils peuvent accroître la qualité, le professionnalisme et la visibilité des offres, ce qui permet d'employer les fonds de promotion de manière plus efficiente.

# La fondation AGIRE

*Renforcer l'espace économique de la Suisse méridionale*

 Tessin (Manno, Chiasso)

 Depuis 2011

 Contribution NPR Confédération et canton : 5,5 mio de francs

La fondation AGIRE coordonne, dans le cadre d'un mandat cantonal, un des six RIS de Suisse, le « Sistema regionale dell'innovazione » de la Suisse méridionale. Elle est hébergée dans le « Tecnopolo Ticino », à Manno, et soutient les PME et les jeunes pousses du Tessin ou de la partie italophone des Grisons. AGIRE tisse également des liens étroits et collabore activement avec des instituts de recherche et des parcs technologiques en Italie voisine. Elle développe et gère le parc technologique et soutient les entreprises régionales pour le transfert de savoir et de technologie, dans la recherche de partenaires et de collaborateurs, en matière de propriété intellectuelle et pour l'accès à la technologie. Les consultants en technologie de la fondation ont facilité le réseautage entre entreprises et centres de recherche, ce qui a permis à 35 projets d'innovation de voir le jour en Suisse



## Objectifs

- Renforcer l'écosystème d'innovation de la Suisse méridionale
- Encourager le transfert de technologie et de savoir entre les entreprises et les institutions scientifiques de pointe en Suisse et à l'étranger
- Soutenir le développement et la croissance internationale de start-up innovantes



et en Europe. Ces derniers ont drainé dans la région plusieurs millions de francs d'investissements destinés à soutenir le développement de produits innovants émanant de la recherche et ont renforcé les liens avec les partenaires nationaux et internationaux du RIS. Le portail d'innovation ([www.ti.ch/sri](http://www.ti.ch/sri)) s'impose comme porte d'entrée dans la région, qui propose aux entreprises un aperçu complet des offres encourageant l'innovation à tous les niveaux. « Toute personne impliquée dans l'innovation en Suisse méridionale, qu'il s'agisse d'une PME ou d'une start-up, sait que AGIRE est un partenaire fiable », s'enthousiasme Stefano Rizzi, directeur Département de l'économie du canton du Tessin et vice-président d'AGIRE. Une des clés de la réussite réside dans le fait que tous les acteurs concernés ont été associés à la mise en place du RIS.

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

**» Nous avons obtenu de beaux résultats ces dernières années grâce à la promotion des PME et des start-up en Suisse méridionale. J'espère qu'à l'avenir, tous les acteurs parviendront à une vision commune de la promotion de l'innovation, afin que nous puissions, ensemble et sur le long terme, poursuivre les mêmes objectifs. Le Technopolo Ticino en est la parfaite illustration. »**

Giambattista Ravano, président de la fondation AGIRE

## Résultats

- 49 start-up réparties au sein de 2 parcs technologiques
- Lancement de programmes de recherche nationaux et internationaux pour 35 entreprises en 2016

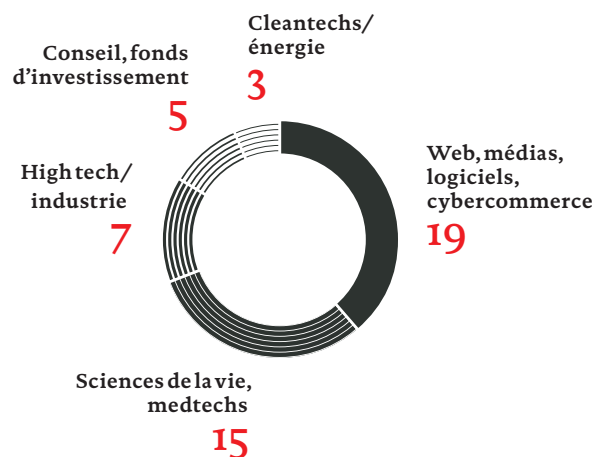
### Caractère exemplaire

Démarches préparatoires et mise en place exemplaires d'un RIS. Bonne participation des hautes écoles.

## La fondation AGIRE

La fondation AGIRE met en relation des acteurs économiques, académiques et institutionnels. Elle encourage ainsi la création d'un écosystème innovant au Tessin et au-delà des frontières cantonales. La coordination de programmes cantonaux et transfrontaliers avec les Grisons et l'Italie septentrionale font partie de ses tâches, tout comme la gestion du « Technopolo Ticino », qui propose aux start-up des locaux et des services de coaching. Outre le site de Manno, AGIRE gère également un technopôle à Chiasso, destiné aux start-up spécialisées dans le domaine du numérique. Un autre pôle axé sur la technologie médicale est en développement à Lugano, tandis que des locaux sont prévus à Bellinzona pour les start-up biomédicales.

### Les 49 start-up par branche



## Les start-up ont la parole



**» Le technopôle est l'endroit qu'il nous fallait. Nous tenions à pouvoir créer des liens avec l'université et la haute école ainsi qu'échanger avec les autres entreprises. En tant qu'entreprise spécialisée dans la technologie, nous souhaiterions avoir un accès direct à des groupes technologiques internationaux, comme Swisscom. »**

Pietro Casati,  
CEO de DAC System –  
Systèmes de contrôle




**» Cela n'arrive pas partout: j'ai rencontré un investisseur à 10 mètres de mon bureau. Nous avons commencé à discuter et aujourd'hui, nous sommes membres de NetComm Suisse. Le technopôle est un endroit privilégié pour les rencontres. C'est seulement dommage qu'il n'y ait pas plus d'événements de réseautage. »**

Didier Colot,  
chef de vente Europe centrale  
chez Ubiquity Int. SA –  
Plateforme de communication  
mondiale

**» Le technopôle est le bon endroit pour mon entreprise. L'infrastructure, les locaux, l'environnement, tout est impeccable. Je m'estime chanceux de pouvoir collaborer avec d'autres jeunes entreprises innovantes. »**




Michela Sormani,  
fondatrice d'Enermi –  
Solutions pour  
un avenir durable

## À la conquête du marché mondial depuis Puidoux

-  Puidoux (VD)
-  2013–2015
-  Coaching Platinn 80 h

Ils ont toutes les caractéristiques du jeune entrepreneur : ils sont intelligents, optimistes et pleins d'entrain. Michael de Vivo, Guillaume Besson et Joël Jaton ont étudié ensemble à la Haute École d'ingénierie et de gestion (HEIG) d'Yverdon, avant de lancer DEPsys SA dans le parc technologique « Y-Parc ». La start-up a conçu GridEye, un instrument permettant de contrôler les réseaux électriques. GridEye est un boîtier discret installé sur le réseau électrique, par exemple sur les transformateurs, afin de mesurer et d'équilibrer en temps réel les variations de tension. Les fournisseurs d'électricité peuvent ainsi gérer leur offre de manière rapide, continue et efficace. Avec le développement de l'électricité issue d'énergies renouvelables, comme le solaire et l'éolien, ce type de produit devient indispensable pour la stabilité du réseau électrique. DEPsys est une société prometteuse. Entre 2015 et 2016, l'entreprise est parvenue à lever 3 millions de francs



- ### Objectifs
-  Devenir leader du marché pour les dispositifs de pilotage du réseau électrique (smart grid)
  -  Accéder à des marchés internationaux
  -  Grandir en équipe et doubler le nombre d'emplois

de capital-risque grâce à 3 fonds spécialisés. En 2016, elle a déménagé à Puidoux, au-dessus du Lavaux, une région bien desservie par les transports et proposant des loyers abordables. Depuis avril 2017, DEPSys est passée dans une ligue supérieure : elle a été sélectionnée avec 11 autres entreprises actives à l'international pour profiter du programme « Free Electrons ». Celui-ci est un « accélérateur de start-up » qui permet aux meilleures jeunes pousses de rencontrer les leaders du marché électrique et de collaborer avec eux. L'objectif est d'introduire GridEye sur les marchés mondiaux. Le trio fondateur, lui, restera ancré dans le canton de Vaud.

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



## Résultats

► 13 postes, principalement des ingénieurs et des informaticiens, mais également des personnes chargées du marketing et de l'administration

► 3 millions de francs en capital-investissement

► 11 clients en Suisse romande et Suisse alémanique, en partie des projets pilotes à plusieurs étapes et des investissements sur plusieurs années

### Caractère exemplaire

La jeune PME active dans la technologie de pointe renforce une région hors de l'agglomération lausannoise.

## Entretien

Michael De Vivo,  
CEO de DEPSys SA

Quelle a été l'utilité des offres de promotion pour votre entreprise ?

Ⓜ Alliance, Innovaud et Platinn nous ont aidés à nous affranchir progressivement des instruments de promotion. Ça nous a permis de nous émanciper du biotope des start-up. Nous souhaitons devenir rapidement indépendants et passer pour une entreprise « normale » aux yeux de nos clients. Le réseautage est très important. Les conseillers nous ont permis de trouver nos premiers clients de même que le président de notre conseil d'administration.

Le canton de Vaud offre-t-il de bonnes conditions pour conquérir le marché nord-européen ?

Ⓜ Il est vrai que nous ciblons les marchés allemand et nord-européen. Mais le canton de Vaud nous a surtout permis de lancer et de tester notre produit avec des entreprises locales. Nous sommes confiants en ce qui concerne notre expansion à l'étranger, la réputation des produits de pointe suisses dans le secteur de l'énergie est toujours un atout.

Quels sont les principaux obstacles à franchir pour DEPSys ?

Ⓜ Le recrutement ! Rien que le passage de 6 à 13 personnes a exigé une profonde réorganisation. Nous avons besoin d'une main-d'œuvre hautement qualifiée. Mais les candidats doivent avant tout pouvoir bien s'intégrer dans l'équipe. Il est très difficile de trouver des personnes ayant le sens de la vente et possédant les connaissances techniques nécessaires pour le marché de l'énergie.

## GridEye, l'œil intelligent pour le réseau électrique

Que se passe-t-il sur le réseau électrique ? Y a-t-il des variations de tension ? Le boîtier GridEye 1 mesure, analyse et régule en temps réel à l'intention des fournisseurs d'électricité 2. Par exemple, si un grand nombre de producteurs alimentent le réseau avec de l'énergie solaire 3 et que de gros clients ont une consommation irrégulière, l'équilibrage devient toujours plus compliqué. L'aspect innovant du boîtier GridEye est qu'il envoie les données aux centrales tout en communiquant avec les autres boîtiers du réseau. Le logiciel améliore la gestion et la flexibilité du réseau, qui peut ainsi fonctionner de manière « intelligente ».



## Le coaching vers l'indépendance !

### Alliance et Platinn

La NPR soutient deux plateformes de coaching en Suisse romande. « Alliance » encourage les start-up dans la recherche de hautes écoles partenaires. La plateforme a aidé DEPSys à préparer son dossier pour pouvoir bénéficier d'un soutien de la Commission pour la technologie et l'innovation (CTI/Innosuisse). Les fonds obtenus ont été versés à




la HEIG Yverdon, qui a ainsi pu mettre à disposition de DEPSys des laboratoires et des heures de travail pendant un an. La plateforme d'innovation « Platinn » offre un conseil spécialisé. Grâce à cette plateforme, DEPSys a pu bénéficier d'un coaching d'entreprise qualifié afin de développer sa présence commerciale et de lancer son premier tour de financement.

» Les start-up ont besoin d'être encadrées et conseillées, afin de pouvoir choisir les instruments adéquats à chaque étape de leur développement. L'exemple de DEPSys montre que les bons contacts avec les entreprises sont souvent décisifs. »

Patrick Barbey, directeur de l'agence de promotion Innovaud (antenne cantonale vaudoise de Platinn)

# Projet CTE ALPlastics

## Coopérer malgré la concurrence

-  Espace alpin (Interreg)
-  2011–2013
-  Contribution NPR Confédération et canton : 160 000 francs

La plasturgie doit constamment innover pour rester compétitive sur le marché mondial. Une entreprise voire une région ne peut pas assumer seule les frais qui y sont liés. C'est pourquoi le projet ALPlastics a créé un « métacluster », qui a mis en réseau le Swiss Plastics Cluster avec cinq partenaires de l'espace alpin issus d'Allemagne, d'Autriche, d'Italie et de France. ALPlastics a développé un logiciel personnalisé afin de réaliser une évaluation comparative de la productivité de la branche. La comparaison et la mise en place de plateformes d'information permettent aux entreprises et aux dirigeants de clusters d'identifier les potentiels d'amélioration et de renforcer ainsi leur compétitivité au niveau international. Le réseau de contacts transfrontalier de ce centre de compétence facilite l'échange d'expériences et la réalisation d'idées innovantes.

[www.alplastics.net](http://www.alplastics.net)



» Notre entreprise a dû oser se comparer et se mesurer à d'autres entreprises afin de devenir plus productive. Nous sommes très fiers d'avoir participé à l'application du modèle de benchmarking OPEX dans la plasturgie. »

Yvan Bourqui,  
Head Global Engineering,  
Johnson Electric

Conférence internationale « Clusters as Drivers of Competitiveness : Policy and Management Issues » du 26 mars 2013, Fribourg



## Résultats

- » Évaluation comparative de la productivité de 60 entreprises partenaires grâce au logiciel InnoProd développé dans le cadre du projet
- » Académie d'été pour les apprentis en plasturgie
- » Plateforme d'information et réseau de contacts du méta-cluster réunissant 11 clusters et 1800 entreprises dans le but de favoriser de nouveaux projets communs

Caractère exemplaire  
Coopération entre concurrents

## Livre blanc

« Industrial cluster excellence :  
Whitepaper on preconditions,  
policies and best practices »



# Renforcer le tourisme suisse

Faire face au changement structurel dans le tourisme et améliorer la compétitivité des destinations constituent une priorité du programme pluriannuel de la NPR. Afin de promouvoir les initiatives pertinentes, la branche du tourisme bénéficie d'un programme d'impulsion spécifique supplémentaire durant la période 2016–2019. L'objectif est notamment de moderniser le secteur de l'hébergement, de renforcer le développement de la qualité et des produits et d'encourager les coopérations.

## Mesures de qualification régionales

La NPR soutient le développement d'offres de perfectionnement et d'initiatives visant à combattre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée ainsi que les programmes promouvant l'entrepreneuriat. Le projet « Partage d'employés » dans l'hôtellerie en est un exemple.

31 Partage d'employés

## Mise en réseau et collaboration interentreprises

La NPR promeut également des projets de collaboration et la création de plateformes pour la coordination interentreprises. Les projets « Gästival » et « Textilland Ostschweiz » constituent deux projets exemplaires en la matière.

20 Gästival

30 Textilland Ostschweiz

## Prolonger les chaînes de valeur ajoutée et combler les lacunes

La NPR contribue à mettre en place ou à développer des systèmes de valeur ajoutée régionaux et à proposer ainsi des sources de revenus supplémentaires. La création de nouvelles destinations touristiques et la numérisation offrent de nouvelles opportunités dans ce contexte, comme le montre le projet « mia Engiadina ».

26 Mia Engiadina

## Développer et optimiser les infrastructures

Au niveau des infrastructures, la NPR soutient des projets porteurs pour l'économie régionale, comme des infrastructures de bien-être ou des installations de transport touristique. À titre d'exemple, la liaison Grimentz-Zinal et le Musée de l'Absinthe envoient un signal fort pour leurs régions.

24 Maison de l'Absinthe

25 Grimentz-Zinal

# Gästival Suisse centrale

*Un anniversaire  
aux effets durables*

📍 LU, UR, SZ, OW, NW

📅 2012–2015

💰 Contribution NPR Confédération  
et cantons : 3 mio de francs  
Budget : 8,1 mio de francs

Pour la première fois en Suisse centrale, 5 organisations touristiques, 5 cantons et plusieurs prestataires privés se sont associés pour créer ensemble un projet d'envergure, baptisé « Gästival ». En 2015, celui-ci a permis de célébrer 200 ans de tourisme et d'hospitalité en Suisse centrale. À cette fin, les organisations touristiques des cantons de Lucerne, d'Uri, de Schwyz, d'Obwald et de Nidwald se sont regroupées en association. Un vaste choix d'activités et de projets ont placé l'hospitalité au cœur des célébrations. L'attraction symbolique des festivités a été le nénuphar, une plateforme flottante sur le lac des Quatre-Cantons, qui a fait halte dans chacun des 5 cantons pendant plusieurs semaines pour offrir un lieu de rencontre pour la population et une scène dédiée à des projets culturels. Durant l'été, il a accueilli quelque 67 000 visiteurs. Une série d'autres projets majeurs, à l'image du



## Objectifs

- Renforcer durablement la compétitivité de la région de Lucerne et du lac des Quatre-Cantons en tant que destination touristique
- Augmenter la satisfaction des clients et améliorer l'hospitalité
- Sensibiliser la population au tourisme et à l'hospitalité
- Générer de la valeur ajoutée au-delà des célébrations

sentier Waldstätterweg, de l'offre Friendly Hosts et de 100 projets issus d'une vaste campagne participative, ont permis d'étendre les célébrations à l'ensemble de la Suisse centrale. Le Gästival a constitué un premier pas dans la promotion de cette région en tant que destination touristique commune. Il a également contribué à renforcer la collaboration entre les organisations touristiques cantonales. Deux nouveaux projets intercantonaux sont d'ailleurs déjà prévus : la création d'une plateforme visant le développement durable de la destination Lucerne lac des Quatre-Cantons et la mise sur pied d'un portail de réservation des offres touristiques de la région.

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

**» Intégrer au mieux toutes les régions dans le projet a nécessité un important travail d'information et de lobbying à tous les niveaux. »**

Jost Huwyler, coresponsable du projet Gästival



**Entretien**

Jost Huwyler, coresponsable du projet Gästival

**Quels ont été les principaux obstacles rencontrés pour la mise sur pied du Gästival ?**

Ⓜ Le fait que le périmètre du Gästival s'étendait sur 5 cantons a été un défi de taille. L'objectif était d'intégrer au mieux toutes les régions dans le projet. Il a fallu pour cela mener un important travail d'information et de lobbying à tous les niveaux (gouvernements, communes, associations touristiques, sportives, culturelles et professionnelles). Nous constatons avec satisfaction que ce travail a porté ses fruits à maints égards, puisque plus de 100 projets ont été lancés dans toute la Suisse centrale à l'occasion du Gästival. Le nénuphar a accueilli de nombreux visiteurs, et les autres volets du projet, comme le sentier Waldstätterweg et le Tell-Pass Plus, ont reçu l'attention voulue. Dans le cas d'un projet évolutif comme le Gästival, pour lequel l'orientation et les priorités ne sont pas clairement établies dès le début, les partenaires doivent toujours être informés au plus vite des étapes importantes. Pour les demandes de financement public, notamment, il était important d'informer rapidement les autorités de manière succincte, transparente et claire. Enfin, convaincre les sponsors privés devient toujours plus ardu en cette période économique difficile. **Vous êtes parvenus à multiplier par cinq le budget initial à disposition. Quelle a été la clé du succès ?**

Ⓜ Au départ, nous disposions d'une contribution fédérale d'environ 1,4 million de francs au titre de la NPR. Cette contribution était liée à la condition d'obtenir, en plus des contributions cantonales, des fonds privés supplémentaires à hauteur de 500 000 francs au minimum. Grâce à la qualité des idées et aux sponsors sensibles à notre cause, nous sommes parvenus à lever 5 millions de francs de fonds privés supplémentaires et à porter notre budget à 8,1 millions de francs.

**Le Gästival aura permis de générer quelque 16 millions de francs de valeur ajoutée.**

**Comment se décompose ce montant ?**

Ⓜ La quasi-totalité des commandes passées lors du Gästival, d'un montant d'environ 8 millions de francs, ont été exécutées par des entreprises de la Suisse centrale. Le nénuphar a généré près de 1,24 million de francs pour la restauration, et le Tell-Pass, 1 million pour les transports. Enfin, 140 000 réservations ont été effectuées dans l'hôtellerie et auprès des remontées mécaniques, des bateaux et des transports publics par l'intermédiaire de l'action de la Raiffeisen, pour un montant d'environ 5,5 millions de francs. Le montant total effectif est vraisemblablement nettement plus élevé en raison des différents effets indirects. De plus, les projets continueront de générer de la valeur ajoutée.

**Résultats**

- » Intégration de l'histoire touristique dans une application, sur le site web et dans le guide culturel du nouveau sentier Waldstätterweg
- » Développement du Tell-Pass
- » Extension de l'offre Friendly Hosts à l'ensemble de la Suisse centrale
- » Amélioration de l'hospitalité à travers des programmes de formation à l'intention du personnel et sensibilisation de la population locale à la thématique

**Caractère exemplaire**

Initiative largement soutenue ayant le potentiel de déclencher une dynamique durable.

**Les projets du Gästival**



Il est réjouissant de constater que la plupart des initiatives lancées dans le cadre du Gästival perdurent. Le nénuphar a été repris par l'association MuTh, à Vitznau, afin d'être intégré dans un centre national pour la jeunesse, la musique et le théâtre. Une association s'occupe du sentier Waldstätterweg, et l'offre Friendly Hosts est proposée dans toute la Suisse centrale. La Haute École de Lucerne poursuit son étude de l'hospitalité.

**Fréquentation record sur le lac des Quatre-Cantons**

La compagnie de navigation du lac des Quatre-Cantons a enregistré en 2015 le meilleur résultat de son histoire. Ses recettes ont fortement augmenté grâce à la hausse des passagers lors du Gästival et à la météo favorable

# Maison de l’Absinthe

La jolie maison de la fée verte

- 📍 Môtiers/Val-de-Travers
- 📅 Ouverture le 3 juillet 2014
- 💰 Contribution NPR Confédération et canton : 1,39 mio de francs (à fonds perdu et prêt)  
Budget total : 4,2 mio de francs

L’absinthe n’est pas un simple spiritueux au vermouth. Cet alcool verdâtre à base de vermouth, d’anis, d’hysope et de mélisse devient étrangement laiteux avec l’adjonction d’eau. Il a même été interdit légalement jusqu’en 2005. Depuis sa légalisation, le Val-de-Travers a renoué avec la production de sa mythique « fée verte » et a créé un point de rencontre attrayant en ouvrant la Maison de l’Absinthe, qui abrite un musée. La collection, présentée avec soin, retrace de manière ludique le parcours de l’absinthe dans l’histoire : son utilisation, son interdiction et sa redécouverte.

La commune a rénové la maison située à Môtiers et construite en 1750, qu’elle met à la disposition de la fondation gratuitement pendant 20 ans. La Maison de l’Absinthe promeut le tourisme grâce à des mani-



festations offrant des plaisirs culinaires et culturels. En mars 2017, la direction du musée a par exemple lancé la première « semaine de l’absinthe », durant laquelle les multiples facettes de la fée verte ont été mises à l’honneur au moyen de films, de dégustations, de représentations théâtrales et d’autres activités. « En un clin d’œil, nous avons organisé la première « fashion week » de l’absinthe », explique le directeur du musée, Yann Klausner. Cette manifestation a attiré de nouveaux visiteurs dans le Val-de-Travers et sera de ce fait reconduite à l’avenir.  
[www.maison-absinthe.ch](http://www.maison-absinthe.ch)

» La Maison de l’absinthe est l’écrin que nous producteurs ne pourrions pas nous payer. Elle nous encourage à poursuivre la production traditionnelle de l’absinthe. »

Yves Kübler, principal distillateur d’absinthe du Val-de-Travers

## Résultats

- 12 000 visiteurs par an (10 000 escomptés), grand écho médiatique.
- Effet incitatif : la production de l’absinthe est répartie à la hausse (augmentation annuelle de 3 à 4 %). De jeunes distillateurs perpétuent la tradition.

### Caractère exemplaire

Collaboration entre les acteurs pour valoriser et promouvoir un produit régional. Après un financement initial par la NPR, la Maison de l’Absinthe a trouvé d’autres sources de recettes innovantes, par exemple en accueillant le bureau de poste.



# Grimentz-Zinal

Promotion dans la première division des domaines skiables

- 📍 Val d’Anniviers (VS)
- 📅 Ouverture : janvier 2013
- 💰 Contribution NPR Confédération et canton : 8 mio de francs (prêt)  
Budget total : 28 mio de francs

La pression vers le toujours-plus pour le client tout en assurant la rentabilité s’accroît même dans les régions touristiques des Alpes où la neige ne fait pas défaut. C’est pourquoi les sociétés de remontées mécaniques de Grimentz et de Zinal, situées dans le Val d’Anniviers (Valais), ont décidé de fusionner en 2012 en reliant leurs domaines skiables par les crêtes. Résultat un téléphérique de 3,5 km, le troisième plus long de Suisse. Deux cabines pouvant transporter 125 personnes relient le village de Grimentz à la station supérieure de Zinal-Sorebois. Grâce à la fusion et au nouveau téléphérique, le Val d’Anniviers rejoint la ligue des grands domaines skiables de Suisse. La nouvelle installation permettra également de promouvoir le tourisme estival. Les exploitants espèrent que ce projet à 28 millions de francs contribuera à augmenter leur chiffre d’affaires et à renforcer la compétitivité de la région.  
[www.grimentz-zinal.ch](http://www.grimentz-zinal.ch)



» La liaison par téléphérique assure la pérennité du domaine skiable sur le long terme et attire de nouveaux clients à Grimentz et à Zinal. »

Franck Tissier, Hotel Alpina, Grimentz

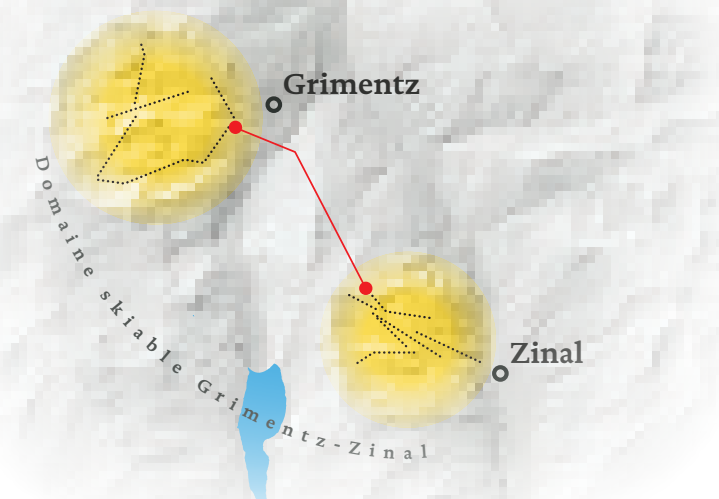
Le téléphérique relie le village de Grimentz à la station supérieure de Zinal-Sorebois via la crête de Sorebois, et donne accès à 100 km de pistes.

## Résultats

- Le chiffre d’affaires des remontées mécaniques est passé de 10 à 11 millions de francs de 2012–2013 à 2015–2016, et les bénéfices, de 3,7 à 4,4 millions de francs, alors que le nombre de visiteurs est resté stable.
- Classement du Val d’Anniviers dans le top ten de plusieurs évaluations des meilleurs domaines skiables suisses et européens.

### Caractère exemplaire

La fusion des deux sociétés de remontées mécaniques s’inscrit parfaitement dans la politique de promotion définie par le Conseil d’État.



» Créer un atelier de réflexion le long des autoroutes de l'information, tel est l'objectif pour l'Engadine. »

Jon Erni, cocréateur de mia Engiadina

### Objectifs

- Créer un projet phare montrant la manière dont la société et l'économie peuvent profiter des opportunités et gérer les défis liés à la numérisation
- Promouvoir l'Engadine en tant que lieu de retraite, d'inspiration et de réseautage
- Attirer des cerveaux et des entreprises en tant que nouveau groupe cible touristique
- Maintenir et créer des emplois

# Mia Engiadina

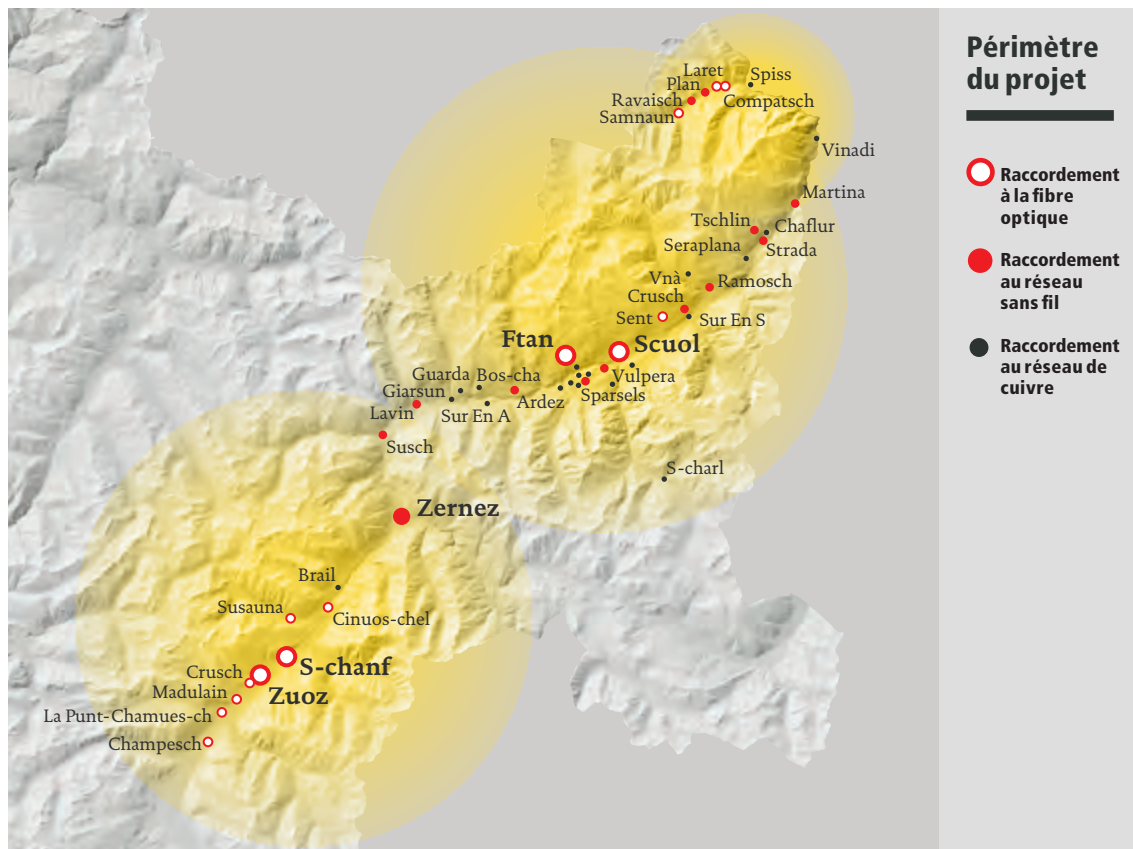
Parée pour l'ère numérique

- 🇨🇭 Engadine (GR)
- 📅 2015 – env. 2030
- 💰 Contribution NPR Confédération et canton : 365 000 francs  
Budget total : 1,14 mio de francs

L'Engadine, région périphérique fortement dépendante du tourisme et de l'énergie, est confrontée à des défis économiques de taille. Les auteurs du projet « mia Engiadina » considèrent que la distance géographique et le contraste par rapport aux centres urbains constituent un atout majeur pour la vallée. L'Engadine entend attirer des clients suisses et étrangers en leur proposant un lieu de retraite, d'inspiration et de réseautage. À l'aide de la numérisation, elle vise à créer un espace qualitatif de vie et de travail.

L'installation prévue d'une ligne de haute tension supplémentaire à travers la Basse-Engadine a été l'occasion d'installer à moindres frais des gaines vides qui pourront accueillir un jour un réseau de fibre optique. Avec cette infrastructure dernier cri, la Basse-Engadine se dote d'un accès à l'internet à haut débit et est ainsi prête à entrer dans l'ère numérique. Au cours des 10 à 15 prochaines années, 85 % des bâtiments seront





raccordés au réseau de fibre optique de La Punt à Samnaun. Cette évolution prévue a été à la base du projet. « Mia Engiadina » a pour objectif de développer la numérisation de la vallée et de repositionner celle-ci. Le thème des nouveaux espaces de travail a été au cœur du projet dès le début. Ce dernier entend proposer le cadre adéquat aux « nomades numériques » et aux organisations en quête d'un lieu de retraite et d'inspiration. Les nouveaux « Mountain Hubs », qui offrent un espace de coworking, de rencontre et d'ateliers à la lisière des forêts, constituent un exemple concret. Le premier de ces « hubs » a été ouvert en août 2016 à Scuol. Les entreprises partenaires peuvent placer des annonces sur un marché virtuel, et un service de concier-

**» Nous attirons des start-up et les mettons en réseau avec des PME locales afin de créer des projets innovants. »**

Dr. Marianne Janik, CEO Microsoft Suisse

gerie les aide à réserver un logement, un programme-cadre ou encore un service de covoiturage.

Le caractère innovant et porteur de « mia Engiadina » est largement soutenu et reconnu. Le projet reçoit l'appui de plus de 40 partenaires à l'intérieur et en dehors du canton des Grisons, à savoir des communes, des PME (hôtels, p. ex.), des remontées mécaniques, des commerces et des artisans, ainsi que des clubs et des associations. La Confédération a participé au financement de la phase de conception par le biais de la NPR. Les objectifs durables de « mia Engiadina » sont enregistrés auprès de l'ONU. Le projet a en outre reçu le prix 2016 de l'Association suisse pour la gestion de la localisation (SVSM) et le prix de l'innovation 2015 de SUISSDIGITAL. [www.miaengiadina.ch](http://www.miaengiadina.ch)



## Entretien

Dr. Marianne Janik, CEO Microsoft Suisse (à gauche), Martina Hänni, directrice d'Engadin Booking, Scuol

**Pourquoi Microsoft Suisse invest-elle dans ce projet réalisé dans une région périphérique comme l'Engadine ?**

« Mia Engiadina » illustre les bénéfices concrets de la numérisation pour la société. La technologie offre des possibilités, mais c'est aux acteurs de les reconnaître et de les saisir. La manière dont les habitants de l'Engadine prennent leur destin en main et façonnent le tournant numérique nous impressionne. C'est pourquoi il nous tient à cœur de soutenir ce projet.

**Comment « Mia Engiadina » contribue à promouvoir la capacité d'innovation ?**

L'innovation survient toujours moins souvent au bureau, entre 9 et 17 heures. Ici, on se rencontre par hasard et sans contrainte dans un espace de coworking, et l'échange avec d'autres utilisateurs fait naître de nouvelles idées. Ou, au contraire, on peut planifier ces rencontres lors des Startup-Weeks de Microsoft ou des retraites classiques d'entreprises.

**Comment la demande se crée-t-elle dans le mountain hub ?**

Nous accueillons tous les jours des utilisateurs individuels et des manifestations ont lieu chaque semaine, comme des retraites d'entreprises, de hautes écoles et d'organisations de toute la Suisse, des assemblées générales ou des visites d'école. Ces visiteurs profitent de la gastronomie locale, font des excursions et des visites, et séjournent dans les hôtels.

**Le projet est complexe et porte sur plusieurs thèmes, comme les nouveaux environnements de travail, la formation, la cybersanté, le tourisme et le centre d'innovation. Est-il facile de communiquer ?**

Il n'est jamais facile de communiquer les projets technologiques, étant donné qu'ils ne sont souvent pas visibles physiquement. Nous développons par conséquent des mesures de mise en œuvre concrètes pour faciliter la communication.

À court terme, nous voulons attirer plus de clients dans la vallée ; à long terme, nous espérons que de nouvelles PME y éliront domicile.

**Quelles sont les clés du succès ?**

La population est très engagée dans le projet, puisqu'elle y voit un grand potentiel. De plus, « Mia Engiadina » met en réseau de nombreux spécialistes de différentes branches, ce qui nous rend rapides et innovants.

## Résultats

► Raccordement de tous les villages (de La Punt jusqu'à Samnaun) au réseau de fibre optique (d'ici à 2030)

► Mise en place de mountain hubs pour créer des espaces de coworking productifs dans toute l'Engadine

► Offres de réservations pour les cerveaux, les entreprises et les organisations

► Mise sur pied d'un centre d'innovation

### Caractère exemplaire

**Création de nouveaux modèles de travail en collaboration avec des entreprises informatiques, qui donnent des impulsions dans la région dans les secteurs du tourisme, des services et des commerces.**



Mountain Hub au centre de Scuol, équipé d'internet rapide, de bureaux de coworking, d'un coin salon confortable, d'un espace café avec table de bar



# Textiland Ostschweiz

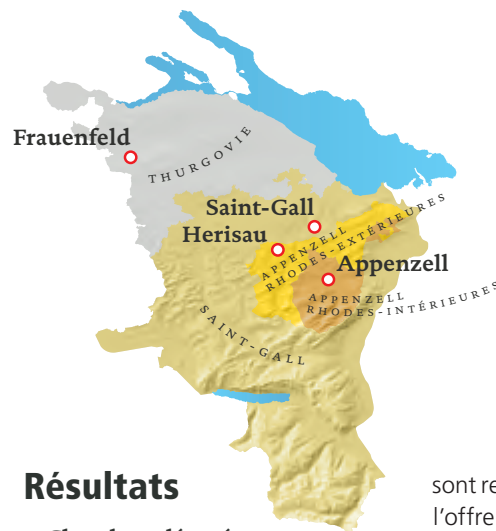
La Tradition renforce l'identification

SG, AI, AR, TG

Depuis 2010

Contribution NPR Confédération et cantons : 250 000 francs  
Budget total : 1,25 mio de francs

Saint-Gall est une ville mondialement connue pour le textile ; de grandes maisons de couture, comme Chanel, Christian Dior, Giorgio Armani et bien d'autres travaillent avec des broderies de Saint-Gall. La Suisse orientale, véritable « pays du textile », possède une riche tradition dans cette industrie plus de cinq fois centenaire et jouit d'une excellente réputation. Aujourd'hui encore, de nombreux fournisseurs de textile de Suisse orientale jouent les premiers rôles. L'association « Textiland Ostschweiz » a créé avec succès une plateforme permettant de transmettre l'héritage de la région dans ce domaine. En collaboration avec des partenaires issus du tourisme et de l'industrie, elle propose une vaste offre promouvant le savoir-faire et l'héritage de l'industrie textile. Réunissant des entreprises textiles locales, elle est bien implantée dans la région et au-delà. Les offres liées au textile



Les hôtels de Suisse orientale rendent hommage à la tradition du textile et proposent des chambres décorées par des entreprises de textile réputées.

## Résultats

- **Chambres décorées avec des textiles de la région dans des hôtels de renom de la Suisse orientale**
- **Chemins du textile à travers la ville de Saint-Gall**
- **Visites guidées, excursions, itinéraires découverte**
- **Ateliers en lien avec le textile**
- **Témoignages vidéos et cahier d'exercices « Textilien heute » pour le second cycle**

### Caractère exemplaire

Projet intercantonal proche des entreprises dont le champ d'application est défini par la distribution territoriale d'une branche spécifique de l'économie.

sont regroupées et intégrées à l'offre annuelle des destinations touristiques. L'étroite collaboration entre les entreprises textiles, les acteurs du tourisme, les pouvoirs publics et les autres partenaires a joué un rôle essentiel dans le succès de cette initiative. L'énorme travail bénévole et la mise à profit des réseaux des initiateurs du projet et des membres de l'association ont aussi été déterminants. La création d'un centre de marketing régional financé dans le cadre de conventions de prestations est envisagée pour développer l'association et ses produits, et les commercialiser de manière ciblée.

# Partage d'employés

L'été à la plage, l'hiver à la montagne

GR, TI

2016-2018

Contribution NPR Confédération et cantons : 522 000 francs  
Budget total : 1 mio de francs

Au Tessin, de nombreux employés de l'hôtellerie et de la restauration touchent des allocations de chômage de la fin de l'automne au début du printemps, alors qu'aux Grisons les allocations chômage sont plus sollicitées au printemps et à l'automne. Parallèlement, ces régions touristiques manquent précisément de main-d'œuvre qualifiée dans l'hôtellerie et la restauration en haute saison. Quoi de plus logique que de réunir des emplois saisonniers d'été et d'hiver pour offrir des postes de travail attrayants ? Depuis 2016, des hôtels et des restaurants de destinations touristiques d'été et d'hiver collaborent pour offrir des perspectives professionnelles couvrant toute l'année. Ce modèle assure aux employés un revenu sur toute l'année et leur offre de nouvelles possibilités d'évolution et de carrière. Ce projet pilote est avantageux pour l'ensemble de la société : selon les estimations de la Haute École



23 hôtels et restaurants avec plus de 50 établissements aux Grisons et au Tessin, les sections cantonales d'hôtellerie-suisse et la Haute École de technique et de gestion de Coire (HTW) participent au projet de partage de collaborateurs (état : avril 2017).

## Objectifs

- **Fidéliser le personnel, notamment les travailleurs qualifiés**
- **Faire baisser les frais de recrutement et le taux de rotation**
- **S'assurer des avantages concurrentiels sur le marché du travail**
- **Améliorer la qualité en réduisant la perte de savoir-faire et en augmentant la motivation du personnel**
- **Favoriser la relève**
- **Permettre aux cantons d'économiser des allocations de chômage**

### Caractère exemplaire

Des hôtels et des restaurants lancent un projet commun dans le domaine du recrutement de main-d'œuvre qualifiée.

de technique et de gestion de Coire, le potentiel d'économies annuelles pour l'assurance-chômage s'élève à environ 11 millions de francs dans les Grisons et à environ 20 millions de francs au Tessin. Les employeurs y trouvent eux aussi leur compte : ils peuvent mieux fidéliser les bons éléments et espèrent attirer de nouveaux collaborateurs jusqu'ici rebutés par le caractère saisonnier des postes. Du personnel compétent et motivé permet d'améliorer les prestations et ainsi d'offrir un meilleur rapport qualité-prix dans la destination chère qu'est la Suisse. Le projet est inspiré de l'économie de partage : les plateformes numériques permettent aujourd'hui à un plus grand nombre d'acteurs de collaborer. Le projet pilote exploite ce potentiel en développant une plateforme internet qui fait le lien entre postes vacants et main-d'œuvre, tout en automatisant et en simplifiant la mise en relation des jobs d'été et d'hiver. Après la phase pilote, il est prévu d'ouvrir le projet à d'autres entreprises et à d'autres régions.

[www.enjoy-summer-winter.ch](http://www.enjoy-summer-winter.ch)

# Quand 1+1 font plus que 2

Ce volet de la NPR, pensé comme une mesure de soutien, entend assurer la coordination entre la politique régionale et d'autres politiques de la Confédération à incidence territoriale. L'objectif est de coordonner les moyens et les mesures aux plans géographique et matériel, et d'exploiter les synergies.

Il convient, par exemple, de coordonner l'encouragement du secteur de l'hébergement par la Société suisse de crédit hôtelier (SCH) et la promotion des installations de bien-être et de sport par la NPR, ces dernières étant souvent rattachées à des hôtels. Il en va de même pour la promotion de l'innovation par la CTI/Innosuisse. Dans l'idéal, les politiques sectorielles œuvrent de concert, de manière à créer de la valeur ajoutée (1+1 > 2).

## Villes et campagnes avancent main dans la main

Pour renforcer la compétitivité des régions, la Confédération mise sur les centres régionaux, avec leur fonction de moteurs économiques. À l'inverse, elle peut créer des incitations afin que les espaces ruraux et les régions de montagne bénéficient des impulsions données par les centres. Dans cet esprit, elle met en œuvre la politique fédérale des agglomérations et la politique des espaces ruraux et des régions de montagne, deux politiques transversales réunissant toute une série de politiques sectorielles.

## Penser en termes d'espaces fonctionnels

Pour assurer le développement territorial cohérent de la Suisse, les politiques à incidences territoriales doivent tirer à la même corde. Concrètement, il s'agit de coordonner les politiques sectorielles, de rechercher les synergies, de s'attacher à penser et à agir en termes d'espaces fonctionnels et d'utiliser de manière ciblée les forces spécifiques de chaque espace. Cela doit concourir à la réalisation des objectifs du Projet de territoire Suisse élaboré par la Confédération, les cantons, les villes et les communes en 2012. La NPR y contribue grandement, par exemple grâce aux systèmes régionaux d'innovation (RIS) et aux projets modèles pour un développement territorial durable.

## Les espaces « à faible potentiel » ont aussi du potentiel




Une région est dite « à faible potentiel » lorsqu'elle est particulièrement touchée par le vieillissement et la baisse de la population, le démantèlement des infrastructures et des services publics et qu'elle affiche des indicateurs financiers négatifs. La NPR peut prendre des mesures spéciales pour ces espaces. Ainsi, au cours de la période 2008–2015, la Confédération a élaboré avec certains cantons des bases et des stratégies pour les espaces à faible potentiel. Elle soutient notamment la région du Gothard depuis 2008.

## Les exigences du développement durable sont prises en considération

La Confédération respecte les principes de durabilité économique, sociale et écologique dans l'exécution de la NPR.

# Projets-modèles

## Learning by doing

-  **Toute la Suisse**
-  **2014–2018**
-  **Contribution NPR : 900 000 francs**  
**Budget total de la Confédération : 3,7 mio de francs**

Pour promouvoir le développement durable, la Confédération soutient de nouvelles méthodes : les « Projets-modèles pour un développement territorial durable ». Par ce biais, 8 offices fédéraux (ARE, SECO, OFEV, OFAG, OFL, OFSP, OFROU, OFSPO) soutiennent de concert des projets d'acteurs locaux, régionaux et cantonaux. Le programme se veut une incitation à rechercher et tester des solutions innovantes à la croisée de plusieurs politiques sectorielles. En outre, il encourage l'exploitation des synergies, par exemple grâce à la collaboration par-delà les frontières administratives. Les projets-modèles sont comme des laboratoires permettant d'éprouver de nouvelles méthodes, approches et processus. Ils ont un caractère exemplaire : des rencontres permettent de partager les expériences et de mettre en réseau les responsables de projet.

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

## Des projets dans 5 domaines thématiques

31 projets sont soutenus à hauteur d'environ 3,7 millions de francs entre 2014 et 2018.

### Favoriser l'économie dans les espaces fonctionnels.

6 projets améliorent le cadre économique régional dans un espace d'action intercommunal. Ils interrogent les relations entre les centres urbains et les espaces ruraux avoisinants, identifient les obstacles au développement économique et renforcent la coordination entre les acteurs régionaux.

### Mettre en œuvre l'urbanisation à l'intérieur du milieu bâti.

Les 7 projets traitent de la gestion de la zone à bâtir, de la densification des zones industrielles et artisanales ainsi que de la requalification des centres de village.

### Utiliser durablement les ressources naturelles.

4 projets s'articulent autour des thématiques de la biodiversité, de la biomasse, de l'eau et des conflits d'usage entre agriculture et aménagement du territoire.

### Aménager les espaces ouverts dans les agglomérations.

Les 9 projets concernent les diverses fonctions des espaces ouverts dans le milieu bâti et des zones de détente de proximité. Ces espaces sont dédiés à la détente, au sport, à la mobilité douce ainsi qu'à la nature et au paysage.

### Créer une offre de logements suffisante et adaptée aux besoins.

Les 5 projets concernent les logements à prix abordables, l'adaptation des immeubles aux nouvelles réalités démographiques et les défis dans les régions touristiques.

### Exemple de projet: ArealPlus



Ces dernières années, les surfaces disponibles se sont raréfiées dans de nombreux cantons alors que les zones sont souvent sous-utilisées. L'objectif d'Arealplus est de révéler le potentiel économique de ces zones aux investisseurs et aux communes au moyen d'un instrument de planification.

Toutes les parties doivent être en mesure de décider sur les mêmes bases les scénarios d'utilisation et de construction à réaliser. Par ailleurs, les communes reçoivent un guide indiquant les aspects à court et à long terme d'un projet de construction et ses conséquences économiques.

# Agenda 2030 Grisons

Stimuler l'économie grâce aux stratégies régionales

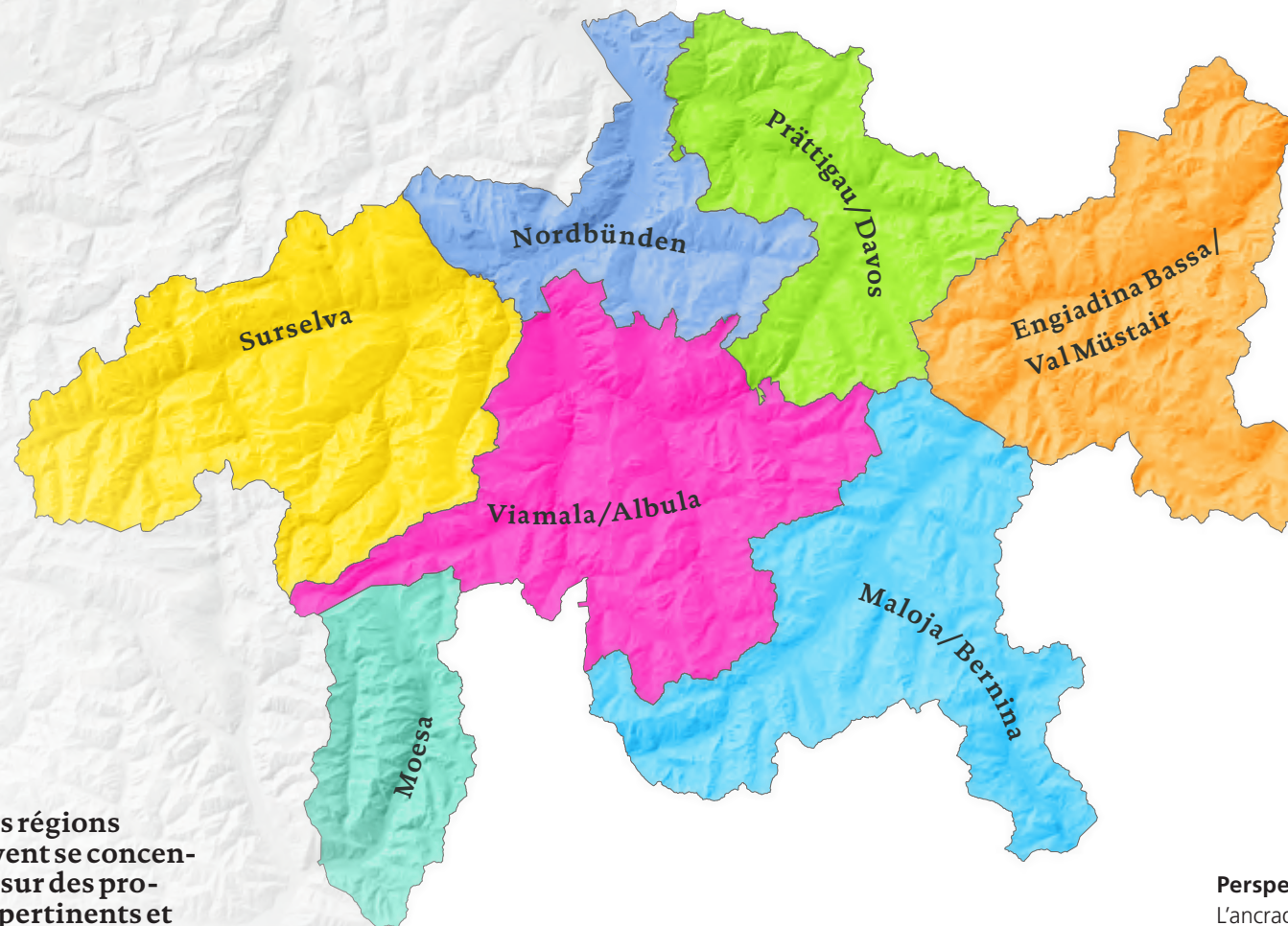
- GR
- 2014-2015
- Contribution NPR Confédération et canton : 145 000 francs

Des ressources limitées, une concurrence exacerbée et peu de consensus sur la manière dont la région doit se développer. Tout cela peut favoriser l'esprit de clocher dans le contexte économique régional. Les régions du canton des Grisons n'échappent pas à cette réalité. L'Agenda 2030 GR propose 7 stratégies régionales de développement de la place économique. La Confédération soutient cette initiative dans le cadre d'un projet pilote.

L'Agenda 2030 GR vise à accroître l'orientation stratégique afin de fédérer les intentions autour de projets qui promettent d'augmenter la compétitivité et de générer de la valeur ajoutée. Les communes et d'autres décideurs se sont penchés sur l'évolution économique à long terme de leur région avec l'appui de représentants des cantons et de spécialistes. Il en est ressorti une stratégie de développement pour chacun des 7 espaces économiques du canton

» Les régions doivent se concentrer sur des projets pertinents et réalisables. Pour ce faire, elles doivent être capables de gérer les conflits et suivre une orientation stratégique. La grande question est « Que voulons-nous ? » et non « Pourquoi n'y arrivons-nous pas ? » »

Eugen Arpagaus, chef du Service de l'économie et du tourisme du canton des Grisons



des Grisons. En harmonie avec le développement territorial, les stratégies s'appuient sur les mêmes moteurs économiques que ceux du programme de mise en œuvre de la NPR pour les Grisons. Il s'agit d'utiliser principalement les forces régionales. Pour la région du nord des Grisons, cela signifie par exemple créer des espaces et innover pour l'industrie, constituer des réseaux dans le tourisme, renforcer les services, ou encore préserver l'habitat dans la vallée du Rhin.

## Bénéfices

Les stratégies sont largement soutenues et ont été, comme les mesures qu'elles proposent, approuvées par les communes, ce qui dénote un certain engagement. Sur cette base, les projets importants peuvent être réalisés plus rapidement et, au besoin, soutenus.

## Perspectives

L'ancrage de l'« Agenda 2030 GR » est visible dans les régions. Des effets sont attendus à deux niveaux : premièrement, les régions doivent prêter plus d'attention à leur orientation stratégique. Deuxièmement, davantage de projets conformes à la NPR doivent voir le jour. Actuellement, les stratégies sont coordonnées avec le développement touristique dans le cadre d'une planification continue. Les régions mûrissent leurs stratégies et développent des réflexions pour la mise en œuvre. Les premiers projets coordonnés de valorisation de la nature, de la culture ou des spécialités culinaires voient le jour.

7  
espaces  
économiques

## Facteurs de succès

La capacité à gérer les conflits et l'orientation stratégique des acteurs régionaux sont encouragées.

Les régions se penchent sur leur avenir et reconnaissent qu'il faut fixer des priorités et définir clairement les rôles.

L'Agenda 2030 GR ne doit pas rester un vœu pieux, mais montrer de façon réaliste ce que la région pourrait mettre en œuvre.

Concrétiser pleinement sur le terrain les processus stratégiques prend du temps. Il convient donc de définir en temps utile les rôles de chacun dans la mise en œuvre.

# Créer et partager le savoir

Le Centre du réseau de développement régional (regiosuisse) permet à la Confédération de soutenir dans leurs activités concrètes les personnes qui œuvrent pour le développement régional. Il propose des offres de création et de diffusion du savoir et met en réseau les différents acteurs. Le système de gestion du savoir regroupe toutes les informations pertinentes concernant la NPR et les collaborations transfrontalières. En 2016, l'éventail des thèmes a été étendu au développement cohérent du territoire, qui comprend entre autres la politique des agglomérations et la politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne.



Les Conférences formation-regio-suisse, comme d'autres manifestations, donnent aux gens de la pratique l'occasion d'échanger et d'acquérir des connaissances..

## Site [regiosuisse.ch](http://regiosuisse.ch): une source d'inspiration

Le site [regiosuisse.ch](http://regiosuisse.ch) offre un accès facilité au savoir concernant le développement régional et le développement territorial. Ses banques de données donnent de bonnes idées pour développer son propre projet, facilitent le réseautage et permettent au public de mieux comprendre la NPR.

## Formation continue sur des thèmes actuels du développement régional

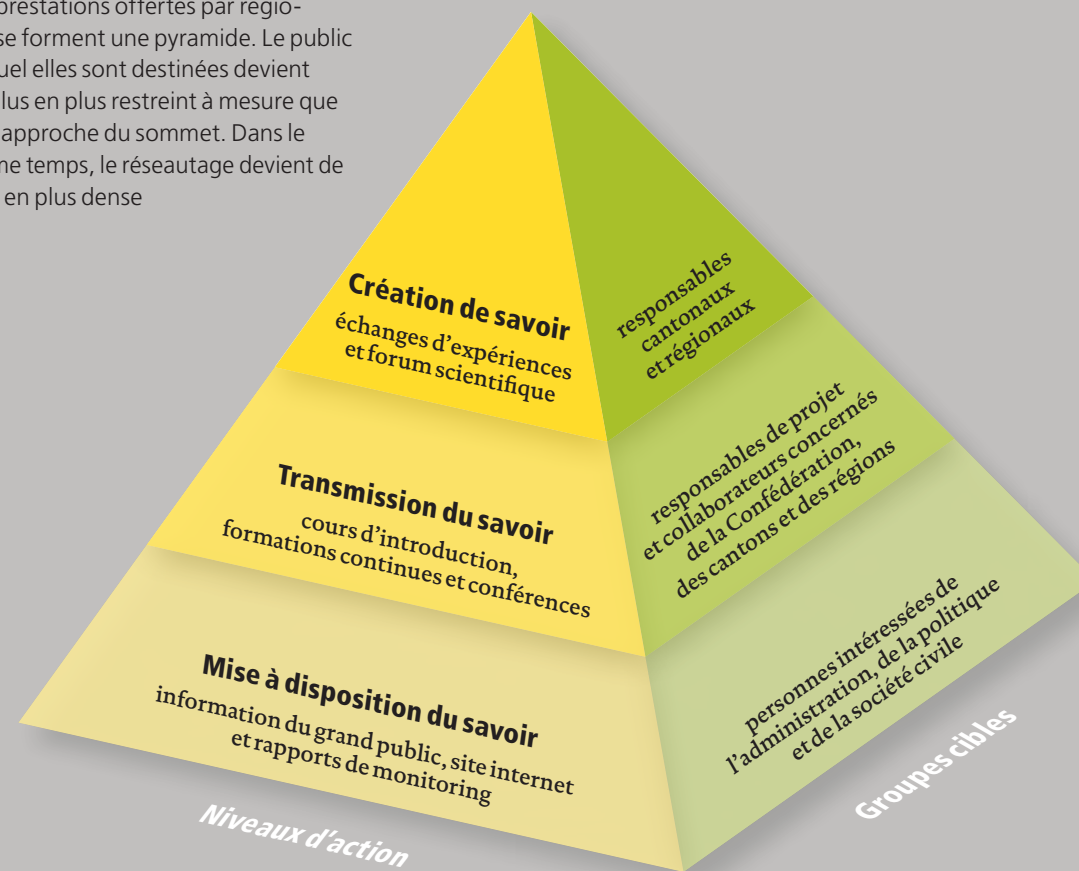
regiosuisse propose également des offres de formation continue dans le cadre de la Conférence formation-regiosuisse, qui a lieu tous les deux ans. Des cours d'introduction et de perfectionnement ainsi que des excursions sont également organisés régulièrement sur des questions techniques et méthodologiques.

## Échanges entre praticiens

Des communautés de savoir mises en place et dirigées par regiosuisse permettent aux acteurs de la politique régionale d'échanger des connaissances pratiques, des expériences et des stratégies, et de développer leur savoir.

## La gestion du savoir sous forme de pyramide

Les prestations offertes par regiosuisse forment une pyramide. Le public auquel elles sont destinées devient de plus en plus restreint à mesure que l'on approche du sommet. Dans le même temps, le réseautage devient de plus en plus dense.



## Assurer le lien entre recherche, politique et pratique

En alternance avec la Conférence formation, regiosuisse organise tous les deux ans un forum scientifique en vue de mettre les acquis de la recherche au service de la conception des différentes politiques et de la pratique.

**regiosuisse**

Netzwerkstelle Regionalentwicklung  
Centre du réseau de développement régional  
Centro della rete di sviluppo regionale  
Center da la rait per il svilup regional

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

# Le point de vue des cantons

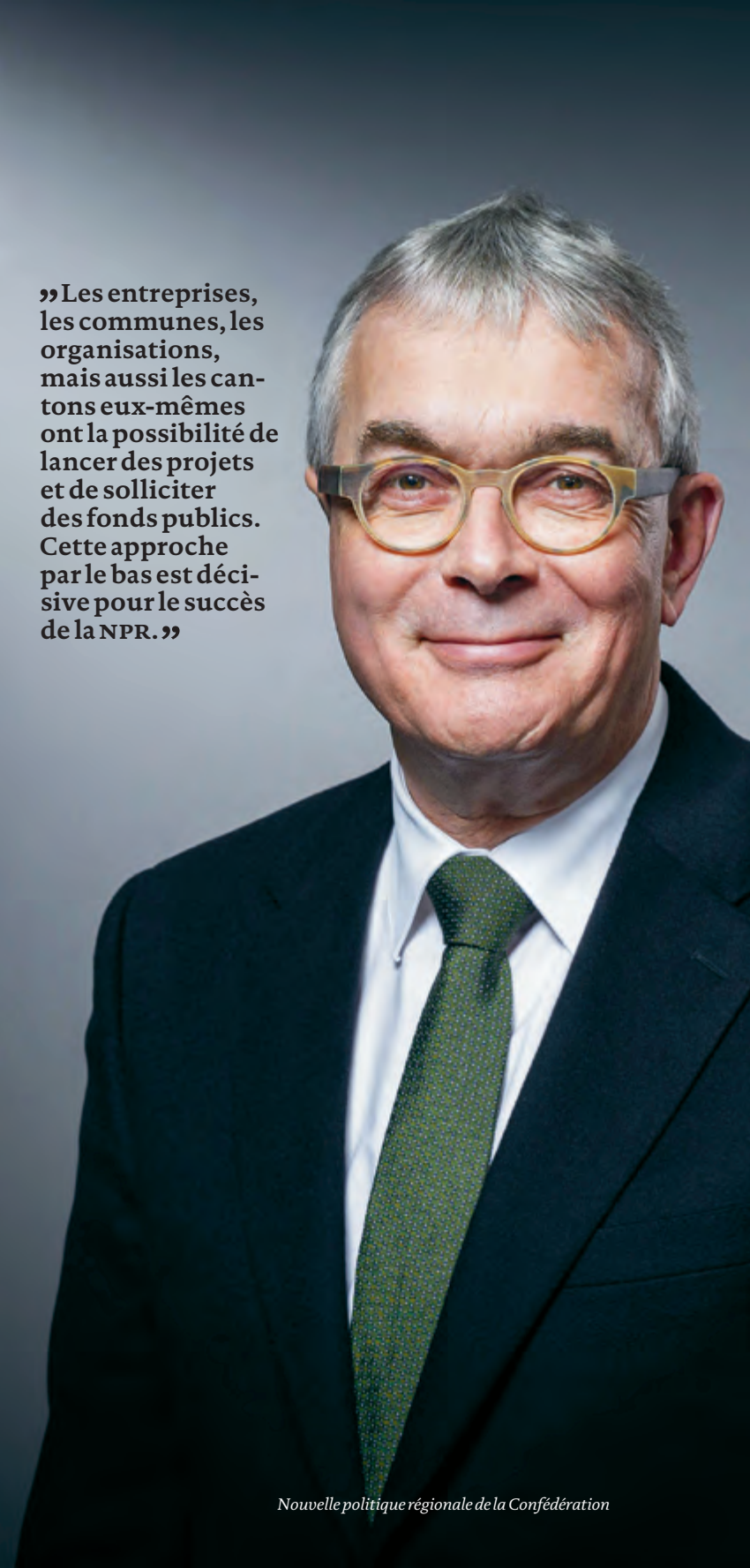
Entretien avec Christoph Brutschin, président de la CDEP

## Christoph Brutschin

est conseiller d'État du canton de Bâle-Ville et président de la CDEP depuis 2016.

La Conférence des chefs des départements cantonaux de l'économie publique (CDEP) a été fondée en 1947 avec pour objectif de promouvoir la collaboration et les échanges entre la Confédération et les cantons ainsi qu'entre les cantons sur des questions générales de macroéconomie. En arrêtant leurs propres décisions, les cantons peuvent se positionner efficacement sur les projets fédéraux. La CDEP défend les intérêts des cantons au sein de plusieurs groupes de travail et commissions. Elle assume en outre la fonction d'interlocutrice de la Confédération, des médias et d'autres intéressés.

» Les entreprises, les communes, les organisations, mais aussi les cantons eux-mêmes ont la possibilité de lancer des projets et de solliciter des fonds publics. Cette approche par le bas est décisive pour le succès de la NPR. »



M. Brutschin, l'entrée en vigueur de la NPR en 2008 a entraîné un important changement de paradigme, puisqu'on est passé d'un système de redistribution à une approche économique fondée sur l'entrepreneuriat, l'innovation et la création de valeur. De votre point de vue, ce changement de cap a-t-il porté ses fruits ?

**CB** Depuis 2008, la NPR, qui mise aussi bien sur les impulsions innovantes provenant des cantons que sur la coordination régionale et intercantonale, s'est bien établie. Au sein des cantons et des régions, on a compris et on met en pratique cette nouvelle philosophie. Les cantons jouent un rôle prépondérant dans la réussite de la NPR. Ils définissent des objectifs cantonaux et intercantonaux pour la mise en œuvre de cette dernière. Sur la base de ces objectifs, les entreprises, les communes, les organisations, mais aussi les cantons eux-mêmes peuvent lancer des projets et solliciter des fonds publics. Cette approche « bottom-up » est décisive pour le succès de la NPR. Entre 2008 et 2015, environ 1800 projets ayant un effet de levier considérable ont été encouragés.

Y a-t-il encore besoin que la Confédération mène une politique spécifique d'encouragement des régions de montagne, des autres régions rurales et des régions frontalières ?

**CB** Ce besoin existe toujours, en particulier dans le contexte économique actuel, qui continue de poser des défis importants. L'art. 103 de la Constitution donne à la Confédé-

ration la possibilité de mener une politique structurelle. La Confédération peut soutenir les régions économiquement menacées et promouvoir des branches économiques. C'est indispensable, non seulement pour des questions économiques, mais aussi de cohésion nationale. De plus, la collaboration transfrontalière avec nos voisins nécessite l'implication de la Confédération. Selon moi, il faut encore faire des ajustements au niveau de la communication des possibilités et du succès de la NPR. Les effets à long terme de cette dernière devraient aussi être davantage connus du public.

Selon vous, quels sont les défis économiques majeurs que doivent actuellement relever les régions concernées par la NPR ?

**CB** Les zones rurales et les régions de montagne sont confrontées depuis relativement longtemps à une faible croissance et à l'exode de leur population. S'ajoutent désormais à ces phénomènes des facteurs tels que la suppression du taux plancher du franc par rapport à l'euro ou encore l'acceptation de l'initiative sur les résidences secondaires, qui mettent à mal la prospérité des régions de montagne en particulier. Les régions frontalières offrent certes de grandes opportunités, mais le défi à relever par les acteurs économiques est également de taille : la cherté du franc et le tourisme d'achat exercent une forte pression sur le commerce local et l'industrie d'exportation avec, pour corollaire, une évasion importante du pouvoir d'achat.

## La NPR propose-t-elle des remèdes adéquats ?

**CB** Oui, tout à fait. Premièrement, la participation à parts égales de la Confédération et des cantons permet d'éviter de subventionner des projets inutiles et incite les cantons à se focaliser sur leurs atouts et faiblesses spécifiques. À mon sens, il est judicieux de concevoir la NPR comme une tâche commune entre ces deux niveaux de l'État : la Confédération détermine avec nous, les cantons, la stratégie d'ensemble et assure l'échange de connaissances. Quant aux cantons, ils sont à même de formuler des stratégies en fonction de leurs besoins et sont responsables de la validation des projets. Deuxièmement, je pense que le système d'encouragement, en particulier, est extrêmement prometteur en termes de collaborations régionales. Le développement économique et l'innovation ne s'arrêtent pas à la frontière nationale, et encore moins aux frontières cantonales. Les succès en matière de coopération transfrontalière et intercantonale obtenus ces dernières années grâce à la NPR sont remarquables, il suffit de penser à l'exemple des cantons de Bâle-Ville, de Bâle-Campagne et du Jura : depuis cette année, nous disposons

**» La participation à parts égales de la Confédération et des cantons permet d'éviter de subventionner des projets inutiles et incite les cantons à se focaliser sur leurs atouts et faiblesses spécifiques. »**

d'une stratégie économique formulée de concert, qui indique la voie à suivre pour un espace qui inclut deux régions linguistiques et trois pays.

## Pourquoi un canton comme celui de Bâle-Ville, qui compte de grandes multinationales prospères dans les domaines de la pharma et des sciences de la vie, doit-il soutenir une promotion publique de l'innovation ?

**CB** La région Bâle-Jura est l'un des centres économiques de la Suisse et se distingue par le dynamisme de son développement économique. Toutefois, le niveau de prospérité y est très inégal et reflète les défis structurels posés à une région frontalière. La NPR est particulièrement importante pour cette région par les possibilités évoquées de coopérations dépassant le cadre cantonal, voire national. À court et moyen terme, nous voulons que le dynamisme des espaces prospères profite également aux zones rurales de la région, qui devraient être les premières bénéficiaires du système régional d'innovation de la Suisse du Nord-Ouest.

**» Les succès enregistrés ces dernières années grâce à la NPR en matière de coopération transfrontalière et intercantonale sont remarquables. »**

**» À la beauté des paysages, une région doit ajouter le dynamisme économique pour être attrayante. »**

Johann N. Schneider-Ammann, conseiller fédéral et chef du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR)

## Impressum

### Publication

Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche DEFR

#### **Secrétariat d'État à l'économie SECO**

Secteur Politique régionale et d'organisation du territoire

Holzikofenweg 36, 3003 Berne

Tél. + 41 (0) 58 462 28 73

[www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

[info.dsre@seco.admin.ch](mailto:info.dsre@seco.admin.ch)

### Rédaction et coordination

pluswert gmbh, Coire / Bâle

### Conception graphique

vollprecht gestaltung, Bâle

### Photos

Samuel Trümpy Photography, Ennenda

ALPlastics, p. 18

Emanuel Ammon, p. 20/21

Verein 200 Jahre Gastfreundschaft Zentralschweiz, p. 22

Maison de l'Absinthe, p. 24

RMGZ SA, p. 25

Verein Textilland Ostschweiz, p. 30

Verein Mitarbeiter-Sharing, p. 31

Priska Ketterer, p. 36

Andi Cortellini, Bâle, S. 38

### Cartes

Données altimétriques DHM25 : © swisstopo

### Diffusion

OFCL, Vente des publications fédérales, CH-3003 Berne

[www.publicationsfederales.admin.ch](http://www.publicationsfederales.admin.ch)

N° d'art. : 710.604.f

08/2017

La présente brochure est disponible en français, en allemand, en italien et en anglais.

Berne, 2017