

Synthèse « Evaluation regionsuisse 2014 »

La nouvelle politique régionale (NRP) de la Suisse comprend trois volets : le volet 1 concerne l'encouragement de projets innovateurs pour accroître la compétitivité des régions, et ce sont les cantons et les régions qui sont responsables de sa mise en œuvre. Le volet 2 sert à coordonner la politique régionale avec les autres politiques sectorielles qui affectent le développement économique des régions. Dans le cadre du volet 3 de la NRP un système de gestion des connaissances sur le développement régional au niveau national a été mis sur pied, pour valoriser de façon efficace le savoir et pour améliorer la capacité d'apprentissage et les forces innovatrices dans les régions. A son tour la gestion des connaissances est censée appuyer la mise en œuvre des volets 1 et 2. La responsabilité stratégique ainsi que le financement du système national de gestion des connaissances incombe au SECO. La mise en œuvre opérationnelle a été confiée à l'entreprise générale PLANVAL AG et à ses sous-traitants, qui ont commencé au début 2008 d'animer le Centre du réseau du développement régional « regionsuisse ». Le Centre est chargé, à l'aide d'une mise en réseau des acteurs du développement régional, de valoriser, compiler, mettre en réseau et rendre disponibles le savoir pertinent en matière de développement régional. Le Centre du réseau du développement régional fait l'objet de l'évaluation présente. Le but de cette évaluation est non seulement de tirer le bilan sur la période passée mais aussi de formuler des recommandations pour la nouvelle période de mise en œuvre dans le cadre du prochain programme pluriannuel 2016-2019.

Le Centre national du réseau de développement régional

Sur la base d'un contrat de prestations d'une durée de 4 ans et des conventions annuelles correspondantes conclus entre PLANVAL AG et le SECO, la mise en œuvre de regionsuisse comprend les domaines de prestations suivants : (L1) Centre du réseau national, (L2) formation-regionsuisse, en tant que mesure de qualification, (L3) Communautés du savoir-faire (CoSF) pour compiler et mettre en forme le savoir, (L4) Réseau de recherche en tant que soutien à la recherche régionale, (L5) Communication, (L6) Portail du savoir, (L7) Monitoring des régions et (L8) Autres produits et projets spéciaux. Toutes les offres jouissent d'une demande soutenue. L'impact quantitatif le plus important a certainement le portail du savoir avec ses 5'000 visites environ par mois, mais aussi le magazine RegioS qui touche un large cercle de lecteurs. Entre 2008 et mi-2014, en tout 1120 personnes distinctes ont participé aux manifestations organisées par regionsuisse. Les acteurs régionaux constituent le groupe le plus important (21%), suivi des chercheurs des universités et instituts de recherche (20%), des représentants des cantons (17%), et des entreprises de conseils (15%). L'analyse de l'effet de réseau de ces manifestations montre que, globalement, la mise en réseau des acteurs est très dense, sans lacunes importantes, bien que l'intensité des diverses liaisons varie clairement. Une part relativement importante est constituée par les participants uniques (avant tout pour les grands événements comme les conférences ou les marchés de recherche) par rapport à un noyau dur de 150 personnes environ qui participent très régulièrement aux manifestations de regionsuisse.

Appréciation

En ce qui concerne l'appréciation des activités de regionsuisse, la présente évaluation se tient aux éléments suivants de la chaîne d'impacts : du besoin identifié pour une gestion des connaissances à la conception de cette gestion, de l'organisation à la mise en œuvre de la gestion du savoir, de son utilisation à son impact. Le modèle utilisé correspond largement à celui que regionsuisse emploie dans ses réflexions sur ses activités.

Le **besoin** pour un système de gestion des connaissances relatives aux questions de développement régional et de mise en œuvre de la NRP est largement établi. Il existe toutefois une hétérogénéité importante sur le contenu et les groupes spécifiques d'utilisateurs, qui en partie déjà sont bien servis par les offres de regionsuisse (journées d'introduction à la NRP, par exemple). Dans certains domaines, l'environnement dans lequel regionsuisse est actif s'est modifié et ainsi de même les besoins pour des prestations de soutien d'un système de gestion du savoir, tel que par exemple formation regionsuisse, qui a vu apparaître de nouvelles offres de formation (continue) des universités, en créant de cette fa-

çon une situation concurrentielle. Dans le domaine de la recherche aussi les besoins ont changé ces dernières années : la communauté de la recherche en matière de développement régional qui s'était autrefois progressivement rétrécie est devenue plus active et s'intéresse aujourd'hui moins aux possibilités d'interactions et d'appui général qu'aux aides à la dissémination des résultats de recherche et aux rétroactions des connaissances pratiques pour la recherche.



En général, la **conception** à la base qui répond à la couverture des besoins identifiés à l'époque de la mise sur pied de regiosuisse a fait ses preuves. Elle a permis à regiosuisse de développer sa fonction de plaque tournante dans le système NPR. Malgré cela, regiosuisse continue d'être perçue comme une construction conçue et mise à disposition par la Confédération ou l'idée d'une gestion commune des connaissances n'a pas vraiment encore fait son chemin. En conséquence, regiosuisse est souvent identifié en tant que prestataire de regiosuisse et non pas comme un système de gestion du savoir indépendant, au sein duquel tous les détenteurs de connaissances en matière de développement régional jouent ou devraient jouer un rôle.

L'**organisation** des prestataires regiosuisse comme réseau avec un entrepreneur général et des sous-traitants s'est révélée à maints égards comme avantageuse. Du coup ces prestataires ont réussi à assurer durant toute la durée des deux périodes passées de mise en œuvre une équipe compétente et réfléchie, ouverte aux nouvelles impulsions et pratiquant elle-même l'innovation. Toutefois, le nombre de collaborateurs impliqués se situe à la limite supérieure quant à la grandeur du réseau d'offrants. Les principes de gouvernance d'entreprise obligatoires, qui régissent maintenant l'engagement des mandataires dans des activités lucratives à côté de la réalisation du mandat regiosuisse, constituent un élément essentiel pour renforcer la crédibilité des prestataires et la transparence de leurs activités. La répartition des rôles entre regiosuisse (aspects opérationnels) et le SECO (responsabilité stratégique) a été pratiquement clarifiée, bien que cela n'apparaisse pas toujours très clairement à l'extérieur. Les décisions relatives aux aspects stratégiques de regiosuisse ont été prises dans la plupart des cas en bilatéral. Le manque d'un groupe de réflexion ou d'accompagnement plus large qui intègre de façon structurée le point de vue des utilisateurs et bénéficiaires peut être considéré comme une certaine faiblesse du dispositif actuel.

La large palette des **offres** a été assurée jusqu'à ce jour de façon professionnelle et innovante et elle couvrait des besoins et des formats d'apprentissage différents. Suite à l'évaluation de la première période de mise en œuvre (2008-2011), les offres ont été différenciées selon le niveau de connaissances de la NPR des groupes cible. L'orientation conséquente axée sur les impacts que regiosuisse a développée en interne et adaptée par la suite à la mise en œuvre de la NPR fournit une impulsion précieuse à la mise sur pied ciblée des offres. Il existe certes encore des lacunes dans les flux d'informations, en particulier entre regiosuisse et les cantons, qui résulte du manque d'un échange structuré. Malgré le fait que les offres individuelles soient réalisées avec une qualité élevée, quelques interrogations spécifiques existent malgré tout: formation regiosuisse ne semble pas être suffisamment coordonnée avec les nouvelles offres qui sont apparues dans l'environnement immédiat de regiosuisse ; les CoSF ne sont que partiellement aptes à assurer un échange d'expériences intensif ; le réseau de recherche n'a pas confié assez de place à l'interaction mutuellement bénéfique entre recherche et pratique ; et la délimitation du rôle et des tâches relatifs au travail de média n'a pas trouvé encore une solution satis-

faisante. Quelques acteurs souhaiteraient un soutien plus concret quant à la transférabilité du savoir et à la proximité avec la pratique.

Dans l'ensemble **le recours aux offres de regionsuisse** a été constamment élevé. regionsuisse était toujours convaincu de la nécessité que ses offres devraient s'orienter sur les besoins, mais la différenciation des offres se limitait essentiellement d'après les connaissances sur la NPR (nouveaux venus, experts NPR). Pour toute la palette des offres, les besoins des divers groupes-cible n'ont pas été assez structurés et appréhendés de façon régulière. Il manque également une réflexion consciente sur les non utilisateurs de regionsuisse et leurs besoins spécifiques. Au niveau des usagers, le portail du savoir « regionsuisse.ch », qui est consulté de façon intensive, constitue le pivot de regionsuisse. En particulier, le volume des informations, grâce aux documents et aux bases de données accessibles, représente une plus-value considérable.

Pour résumer, le Centre regionsuisse s'est établi comme un acteur incontournable du système de savoir du développement régional et occupe une place centrale pour les acteurs de la mise en œuvre de la NPR. Il n'est pas contesté non plus que regionsuisse a contribué de manière décisive à ancrer dans l'esprit des intéressés la nouvelle approche de la politique régionale fédérale et à une mise en œuvre cohérente grâce aussi aux réponses données aux questions qui sont restées ouvertes, ce qui a tendanciellement réduit les incertitudes. Face aux tâches en partie totalement nouvelles et de la redéfinition du rôle des acteurs impliqués dans la NPR (cantons, régions, SECO), regionsuisse a fourni un travail de soutien important et a contribué à la professionnalisation des responsables. Tout ceci a exercé une influence qui a rassemblé la communauté du développement régional.

Défis

Ni l'appréciation ex post présentée ci-dessus ni l'analyse du contexte du développement régional et des changements politico-administratifs (respectivement le nouveau programme pluriannuel de la NPR 2016+) ne nécessitent des actions drastiques qui reviendraient à un changement de cap radical pour regionsuisse. Au contraire, cette appréciation arrive à un jugement globalement très positif. En dépit du niveau élevé de la qualité des prestations quelques éléments méritent tout de même d'être adaptés et optimisés. Certains de ces éléments et les solutions d'optimisation correspondantes ont déjà été mis en évidence dans l'évaluation externe de la première période de mise en œuvre. regionsuisse et le SECO ont réagi favorablement à la plupart des recommandations qui ont été formulées et en ont tenu compte dans la deuxième période de mise en œuvre.

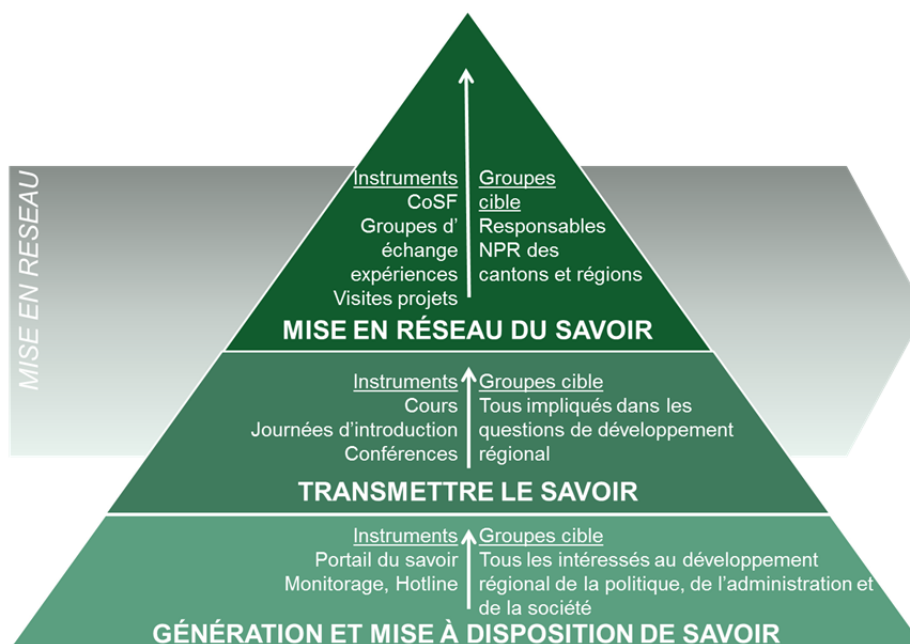
Il subsiste tout de même encore – par rapport à un environnement qui se modifie continuellement – des défis qui révèlent des besoins d'adaptation supplémentaires. Parmi ceux-ci on compte, entre autres, le traitement différencié des groupes cibles, qui pourrait encore être renforcé et développé. En effet, une délimitation précise des besoins et des intérêts des groupes cible n'a pas encore été réalisée, qui va de pair avec un réaménagement correspondant des offres individuelles et des activités de communication. Lié étroitement à cela se trouvent le renforcement de l'orientation des offres selon les besoins (démarche bottom up) et la structuration des divers flux d'information (usagers-regionsuisse, cantons-regionsuisse) pour pouvoir atteindre un niveau d'informations actuel et uniforme de regionsuisse et renforcer la valorisation du savoir. Un besoin d'actions se montre aussi dans la couverture plus explicite des besoins de mise en réseau et de l'échange d'expériences désiré. Tout cela dans l'idée que regionsuisse soit davantage perçu comme un lieu de gestion du savoir qui, tout en bénéficiant d'un soutien externe, soit assumé ensemble et qu'une participation plus active puisse être obtenue au-delà de la pure demande de prestations.

Recommandations

Sur la base de la mise en œuvre largement réussie jusqu'à présent il est recommandé de conserver le « système » actuel en s'appuyant sur les piliers fondamentaux existants, tout en procédant à une optimisation de l'activité.

Dans ce sens il faut comprendre l'exigence de **mieux définir et délimiter les groupes cibles**. A cette fin il est proposé que les services cantonaux et les régions responsables de la NPR constituent le centre

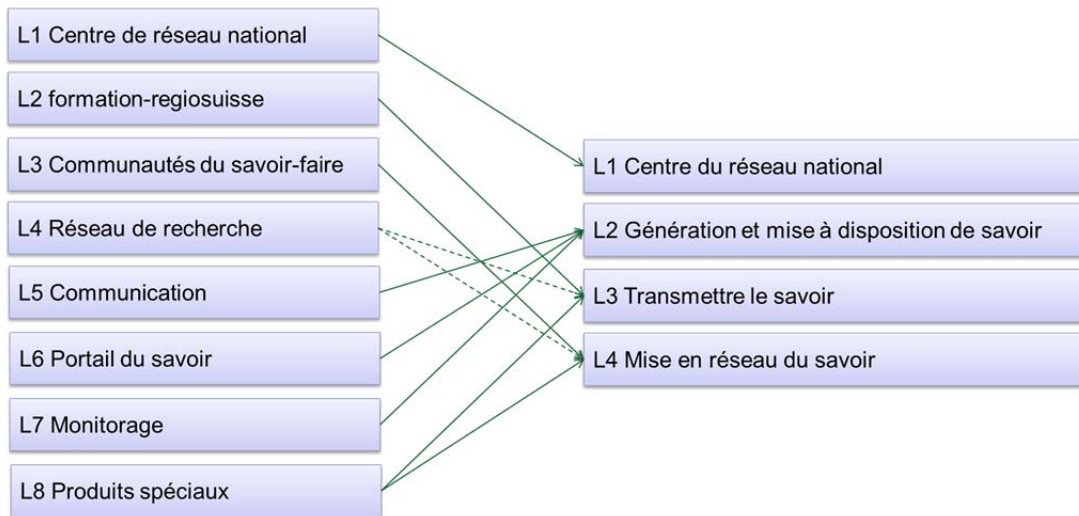
d'attention de regionsuisse. En conséquence, les préoccupations centrales de la gestion du savoir devraient être l'échange d'expériences, la discussion ciblée ainsi que la mise en réseau des acteurs de la mise en œuvre de la NPR. Les autres détenteurs de savoir en matière de développement régional (chercheurs, porteurs de projet, associations, etc.) seraient interpellés en complément selon les besoins qu'ils manifestent à l'égard de la NPR et les questions de développement régional qui apparaissent. Une grande importance dans ce contexte revêt le succès du portail internet pour diffuser le savoir pertinent et formation regionsuisse dont l'objectif premier est la qualification des acteurs par le biais de l'offre de cours, qui sont aussi très demandés. Ces éléments peuvent être arrangés en la forme d'une pyramide, qui comprend trois niveaux (i) la « génération et mise à disposition du savoir » en tant qu'activités d'information étendues, (ii) la « transmission du savoir » comme une tâche plus spécifique de qualification et (iii) la « mise en réseau du savoir » dont l'objectif est d'inciter les acteurs de mise en œuvre d'interagir et de s'échanger intensivement.



Dans ce sens il est serait concevable de concentrer les activités des 8 domaines de prestations dans 4 domaines seulement :

- (L1) Centre du réseau national comme état-major du mandataire : Celui-ci pourrait poursuivre les activités du Centre de réseau actuel.
- (L2) Génération et mise à disposition du savoir : Ce domaine de prestations pourrait réunir toutes les activités relatives à la communication et à la diffusion du savoir, comme le portail du savoir, les publications ou la hotline. Le savoir peut provenir de tiers ou être généré en interne (monotoring des régions). On pourrait éventuellement y inclure un instrument complémentaire, à caractère mixte, qui stimulerait l'élaboration ciblée de nouvelles connaissances en matière de développement régional en coopération avec d'autres détenteurs de savoir (en particulier avec la recherche en développement régional). Toutes ces activités ont en commun qu'elles s'adressent à un large cercle d'acteurs et qu'elles améliorent les bases de décision en matière de développement régional.
- (L3) Transmission du savoir: Dans ce domaine on pourrait continuer les activités de formation regionsuisse en coordination étroite et en collaboration avec l'environnement immédiat. Eventuellement on peut penser à mettre sur pied une manifestation qui combinerait le mode de conférence et le marché de la recherche, sous l'appellation par exemple de « Journée suisse du développement régional », pour s'adresser collectivement aux divers détenteurs de savoir (recherche, pratique, administration).

- **(L4) Mise en réseau du savoir** : Ce domaine de prestations couvrirait les manifestations qui se basent sur l'interaction et la coopération, et dont le but premier est d'encourager des discussions intenses. Il comprendrait donc les CoSF, mais aussi les visites de projet et d'éventuels nouveaux groupes décentralisés d'échange d'expériences (erfa).



La redéfinition des domaines de prestations contribuerait aussi à clarifier le rôle respectif des prestataires regiosuisse : dans le domaine L4 leur fonction de plateforme et d'intermédiation est mis en avant, et dans L3 leur rôle en tant que fournisseur d'inputs. Aussi, cette redéfinition facilite **l'interaction visée** avec les autres détenteurs de savoir du système. Cette interaction envisagée comme une coopération active devrait avoir pour regiosuisse deux aspects : l'utilisation des activités de tiers, c'est-à-dire la possibilité de recourir à des offres externes (par exemple en matière de formation (continue), dispensée dans les universités) et la possibilité d'accepter des mandats et de répondre à des demandes provenant de tiers, sur la base des produits qui sont fournis au niveau national par regiosuisse (comparables aux évaluations spéciales qui sont offertes dans le cadre du monitoring des régions). Ces deux possibilités pourraient contribuer de façon prépondérante à intensifier la participation des acteurs de la mise en oeuvre de la NPR à regiosuisse, à améliorer l'intégration harmonieuse de regiosuisse dans le système régional et de renforcer le sentiment d'appartenance à la communauté des acteurs régionaux.

Finalement, l'introduction de mécanismes transparents pour structurer et appréhender systématiquement les besoins des groupes cible (et des actuels non utilisateurs) est recommandée. Une façon de le faire pourrait reposer sur la poursuite d'une triple stratégie : (i) développement des visites auprès des stakeholders, (ii) tenue de manifestations décentralisées et (iii) recueil régulier d'informations sur le climat qui règne parmi tous les utilisateurs (potentiels). En particulier, les offres décentralisées et éventuellement ciblées sur des régions géographiques fonctionnelles seraient susceptibles d'assurer simultanément l'identification des besoins, la proximité à la pratique, la transférabilité des informations et la minimisation des coûts pour les intéressés dans le cadre d'une manifestation. Ainsi, on pourrait imaginer d'introduire des **responsabilités régionales au sein de l'équipe de direction**. Sur le plan de l'organisation il est particulièrement recommandé d'intégrer de façon structurée l'opinion des utilisateurs, par exemple sous la forme d'un **groupe de réflexion**, flexible, composé de responsables régionaux et cantonaux actifs dans la mise en oeuvre de la NPR, mais qui se réunirait tout de même régulièrement.

Ces suggestions devraient contribuer dans l'ensemble à ce que les activités de regiosuisse soient davantage orientées sur les besoins des utilisateurs, focalisées sur les groupes cibles choisis et soutenues activement par un plus grand nombre d'acteurs de la NPR.