



Communauté d'études pour l'aménagement du territoire

Av. Eglise-Anglaise 14 • CP 555 • 1001 Lausanne • tél. 021 693 41 65 • fax 021 693 41 54 • <http://ceat.epfl.ch>

# «NOUVELLES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NTIC) ET DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL»

Action COST A14

«Gouvernement et démocratie à l'ère de l'information»

---

## RÉSUMÉ

Louis-M. BOULIANNE  
Doris SFAR

OCTOBRE 2003

## **Les NTIC, outil de développement régional**

Cette recherche s'intéresse à l'apport des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) dans les projets de développement régional. Les NTIC constituent des instruments de plus en plus souvent mis en œuvre dans tous les secteurs de la vie socio-économique, politique et culturelle, y compris dans les projets de développement régional. Dans ce domaine particulier, peu d'études empiriques analysent l'apport et les effets des NTIC dans et sur les projets socio-économiques territorialement ancrés.

Les NTIC font l'objet de nombreuses attentes de la part des responsables de développement régional. Certains y voient la possibilité d'atténuer les désavantages de localisation qui pèsent sur les territoires périphériques, de décentraliser certaines activités, de rapprocher les PME des sources d'informations, voire de substituer des échanges d'informations à des déplacements physiques. L'usage des nouvelles technologies se multiplie dans de nombreux secteurs comme les administrations locales et régionales, la promotion économique, la mise à disposition de prestations culturelles et de formation.

Les NTIC peuvent soutenir efficacement des projets de développement régional, telle est l'hypothèse de départ qui sous-tend une recherche menée par la C.E.A.T., entre 2000 et 2002, dans le cadre d'un projet européen COST A14 (Gouvernement et démocratie à l'ère de l'information; groupe de travail 5 «régulation et contrôle») et financé par l'OFES et le seco.

L'étude cherche à vérifier si les nouvelles technologies constituent effectivement des outils à même d'améliorer l'impact des projets de développement territorial et, si oui, quelles en sont les conditions. Elle se propose également d'examiner dans quelle mesure les NTIC offrent des opportunités pour développer de nouvelles compétences auprès des acteurs régionaux, notamment dans la mise en œuvre de leurs projets, mais aussi en termes d'organisation et de gestion de projet. Par ailleurs, elle s'intéresse aux dispositifs de régulation nécessaires pour prévenir des dérives techniques ou commerciales au sein de projets qui impliquent généralement des acteurs publics et poursuivent des objectifs d'un intérêt régional.

Partant de «bonnes pratiques» décelées dans le cadre des quatre études de cas constituant le corps des travaux d'investigation, la recherche débouche sur la formulation d'enseignements sur l'utilisation des NTIC comme outils dans le développement régional, notamment en ce qui concerne les conditions à réunir pour une mise en œuvre efficace. Sous un angle plus opérationnel, elle indique, à l'intention des acteurs régionaux, des pistes à même d'améliorer et de faciliter l'élaboration et la réalisation des projets de développement.

Après avoir exposés brièvement les quatre cas analysés, nous présentons ci-après les principales conclusions concernant l'utilisation des NTIC comme instrument de développement, ceci en mettant l'accent sur les conditions à respecter en termes d'objectifs, de moyens, d'organisation, de prestations, de partenariats.

## **Des études de cas contrastées**

Les quatre études de cas se basent principalement sur des enquêtes directes réalisées auprès des partenaires concernés par les projets NTIC mais portent également sur l'analyse de sites eux-mêmes ainsi que de certains documents internes (procès verbaux, conventions, rapports).

Les projets étudiés répondent à des finalités variées – plate-forme et portail régionaux, promotion touristique, site d'appui à une région virtuelle – et se situent soit en Suisse allemande, soit en Suisse romande.

## **Plate-forme régionale d'Einsiedeln**

La plate-forme régionale Einsiedeln (PRE) est en ligne depuis septembre 2000, grâce à une démarche commune de différents organismes de la région, issus du secteur public, para-public et privé. Géographiquement, elle couvre le périmètre de la région LIM Einsiedeln.

Les partenaires de ce projet – qui en sont aussi les initiateurs – sont le district d'Einsiedeln et les cinq communes faisant partie de la région LIM pour le secteur public, l'association régionale de développement et l'Office de tourisme pour le secteur para-public, ainsi que l'association régionale pour l'industrie, le commerce et l'artisanat, l'association régionale des commerçants de détail, pour le secteur privé.

Conçu comme une interface régionale, le site comporte en 2002 plus de 1200 pages regroupées sous quatre thèmes principaux: tourisme, politique, économie et vie associative. Il propose également, indépendamment

de ces rubriques, les actualités issues de la région, un calendrier des manifestations ainsi qu'une rubrique annonces. A cette date, les informations de provenance régionale prédominent, peu d'éléments interactifs existent, les transactions électroniques sont encore absentes.

Il s'agit d'un site à fort ancrage régional basé sur un concept d'horizontalité ou de transversalité. Développé par des professionnels, sa conception repose sur des principes cherchant à favoriser le confort de navigation, à simplifier la gestion du site et à réduire le temps consacré à cette tâche ainsi qu'à permettre l'évolution des prestations offertes.

### **Promotion touristique de Crans-Montana**

Le cas de Crans-Montana (C-M) concerne six communes du plateau actives au sein de Sierre région. Les NTIC sont ici au service de la promotion touristique à travers le développement d'un site Internet et d'un système de réservation hôtelière et d'information aux touristes.

Ces offres ont été initiées par des partenaires regroupés au sein de Crans Montana Tourisme (CMT), organisme faitier du tourisme de la station. CMT a le statut d'une association, dont les membres sont essentiellement les représentants des six communes, des hôteliers et des milieux économiques (artisanat, commerce). C'est la direction de CMT qui a lancé le développement des projets NTIC, avec la mise sur pied d'un site Internet et le système de réservation hôtelière en liaison avec Suisse Tourisme.

Le site Internet de C-M est un site classique de présentation d'informations descriptives de la station destinées à des clients extérieurs. Cette fonction d'information s'est accompagnée par le développement du système de réservation qui permet au client consultant le site de réserver une chambre dans l'hôtel choisi. Cette première expérience d'interactivité a entraîné le développement d'un Intranet local qui a pour objectif d'étendre l'interactivité à d'autres prestations pour les personnes présentes (touristes et personnes résidant dans la station). Cette évolution a impliqué un fort élargissement des partenaires et une refonte de l'organisation au sein de CMT pour que l'essentiel de ses échanges internes et avec les partenaires se réalisent par les NTIC.

L'expérience NTIC de C-M se caractérise par un site Internet orienté sur la clientèle touristique extérieure couplé à un système de réservation hôtelière et un Intranet destiné aux personnes séjournant dans la station. En termes de prestations offertes, le site de C-M est une plate-forme électronique évoluée et interactive. Crans-Montana est une station souvent citée en exemple dans ce domaine parmi quelques autres stations en Suisse.

### **Virtuelle Stadt Thal-Gäu-Oberaargau**

La «Virtuelle St@dt» (VS) est un projet qui a pour objectif de promouvoir la collaboration entre les différents acteurs de la région Thal-Gäu-Oberaargau, au-delà des frontières cantonales et à chaque fois que cela donne du sens. Elle a vu le jour en septembre 1999 et a pris la forme d'une société coopérative en septembre 2000, constituant un réseau d'acteurs partageant ces objectifs. Parmi les partenaires du projet figurent les régions, des communes, des associations économiques, des entreprises ou organisations régionales publiques, parapubliques ou privées. Depuis ses débuts, la VS dispose d'un site Internet regroupant les informations relatives à ses activités. Créé à l'intention des coopérateurs et citoyens affiliés, cet outil de communication a été choisi pour son adéquation au fonctionnement en réseau de la VS.

Comme société coopérative, la VS est constituée d'un noyau dur – la *Verwaltung*, ou l'administration en français – et d'un réseau d'acteurs régionaux, les membres coopérateurs (les organisations publiques ou privées) et les citoyens (les particuliers), prêts à défendre les intérêts de la région au-delà des limites politico-administratives et à porter des projets engendrant une plus-value à cette échelle. Les projets sont développés au sein de différents groupes de travail thématiques auxquels toute personne intéressée, qu'elle fasse partie de la société coopérative ou non, peut collaborer.

Sans vouloir définir un périmètre fixe – il doit rester flexible pour pouvoir s'adapter aux différents projets promus par les partenaires – la VS cible son action sur les districts soleurois du Thal et du Gäu ainsi que sur le Oberaargau (canton de Berne). Le périmètre est considéré comme le territoire d'«une communauté de destin»: du fait de l'éloignement géographique des régions de leurs capitales cantonales, ces régions ont tissé, au fil de l'histoire, des relations étroites et multiples, sur les plans des transports, des infrastructures (notamment hospitalières et scolaires), des collaborations intercommunales, etc. Mais ce découpage repose également sur une pratique territoriale des habitants qui ignore les frontières cantonales.

## Le site du Chablais

L'étude de cas du Chablais concerne l'utilisation des NTIC dans le domaine du développement régional du Chablais vaudois et valaisan. Les associations régionales du Chablais vaudois (Association régionale du district d'Aigle [ARDA]) et du Chablais valaisan (Association régionale Monthey-St-Maurice [ARMS]) sont réunies au sein de l'Organisme intercantonal de développement du Chablais (OIDC).

Le développement du site «chablais.com» se caractérise par une évolution mouvementée qui est représentative des attentes mises dans les NTIC dans les années 1990. Au départ, les projets NTIC de part et d'autre du Rhône ont été différents. Du côté valaisan, les premiers pas ont reflété un projet ambitieux de développement régional des NTIC qui a pris la forme d'un *Internet Center* (IC) mis sur pied en collaboration avec l'Office régional de placement (ORP) de Monthey, dans le dessein de créer un serveur régional et de former des personnes au chômage. Du côté vaudois, l'approche fut plus modeste; elle s'est concrétisée par un site Internet rudimentaire de présentation du district d'Aigle. Les deux projets ont évolué et se sont rejoints sur le site chablais.com, «portail» d'entrée de la région. La création de ce site s'inscrit dans un partenariat avec une entreprise privée qui opère comme prestataire de services (réalisation et maintenance des sites); cette société détient le nom du site chablais.com et rentabilise ses services par les rentrées financières des galeries marchandes figurant sur le site.<sup>1</sup>

## «Bonnes pratiques»

Les études de cas appuient la thèse selon laquelle les NTIC peuvent contribuer de manière importante au développement régional. Pour cela, les NTIC doivent être au cœur des projets pour produire différemment des prestations sur la base de nouvelles modalités d'organisation. A partir des quatre études de cas une série de «bonnes pratiques», soutenant les objectifs et le mode de fonctionnement en matière de politique régionale, peuvent être mises en évidence. Celles-ci touchent à la conception des sites, aux modalités de gestion du projet et à l'ancrage du projet dans la région.

## Conception et technologie

- Insertion du projet dans l'environnement technologique

Les sites dont la conception tient compte du développement rapide des outils NTIC, voire en tire partie, devront être soutenus en priorité. En effet, de tels projets comportent un potentiel d'innovation important. Celui-ci peut concerner l'instrumentalisation des aspects techniques pour la mise à disposition de prestations nouvelles ou l'adaptation – par le biais de la technique – des fonctionnalités existantes à de nouveaux partenaires ou à un environnement plus large (intégration dans des bases de données plus globales). Cette insertion est également essentielle pour la pérennité des offres mises en ligne, par exemple en situation de saut technologique ou de changement du fournisseur des prestations techniques.

- Connectivité

La connectivité, que nous définissons comme la capacité de réunir autour d'un projet des partenaires multiples et variables dans le temps, semble constituer un potentiel singulier inhérent à l'outil NTIC. La valorisation de cet atout «technique» apparaît comme particulièrement intéressante dans le contexte du développement régional qui lui, par définition, est mouvant. La connectivité, en tant que qualité recherchée dans un projet NTIC, permet de faire évoluer à la fois les périmètres et les secteurs d'activité concernés.

- Production des contenus

Une production décentralisée des contenus, opérée directement par les détenteurs des informations, comporte de nombreux avantages et influence favorablement – si elle est bien gérée – la qualité des informations. Elle favorise une communication authentique et pousse à l'implication des différents partenaires du fait qu'ils sont «maîtres» des informations mises en ligne. Elle responsabilise ces derniers par rapport au devenir du site. Une gestion décentralisée des informations implique des choix techniques adaptées à une telle orientation.

---

<sup>1</sup> Sa vocation très commerciale ne donnant entière satisfaction aux partenaires institutionnels, un « portail web institutionnel de la région Chablais» a été développé depuis lors avec cette même société.

- Souplesse de gestion du site

Les aspects techniques constituent certes une nécessité à la réalisation de ce type de projet. Mais la gestion technique du site ne doit pas absorber une part trop importante des ressources disponibles, qu'elles soient humaines et financières. Des moyens suffisants doivent être mis au bénéfice de l'évolution du projet, à travers une réflexion continue sur le développement des prestations et leur adaptation à la demande.

### **Modalités de gestion du projet**

- Régulation du projet

La régulation du projet est un facteur important dans la réussite à moyen terme. Il est important de garantir aux partenaires que les règles du jeu seront respectées et que les efforts entrepris ne seront pas déviés des objectifs reconnus. Le système de régulation s'avère une base de travail indispensable pour une construction qui s'inscrit dans le temps.

- Modes d'organisation

La conduite du projet est complémentaire à la nécessité de la régulation. Les projets NTIC sont nécessairement basés sur un partenariat alliant les fournisseurs de compétences technologiques (logiciels, équipements et hébergement, développements, mises à jour), les fournisseurs de contenus (prestations, informations) et les utilisateurs. Un fonctionnement sur la base de contrats procure la flexibilité opérationnelle tout en permettant un contrôle des relations entre les partenaires.

- Rôle du financement

Dans les cas étudiés, le financement par des sources extérieures est limité. On pourrait en conclure qu'un tel apport n'est pas indispensable pour la réussite d'un projet. En effet, ce sont le contenu même du projet et la place accordée aux NTIC qui sont déterminants à cet égard. Néanmoins, pour que les projets puissent se doter d'une organisation favorable à leur régulation et puissent jouer leur rôle de plate-forme régionale, ils ont besoin de ressources financières propres et suffisantes. En revanche, un apport financier ponctuel permet – pour la phase de développement et de mise en place de la structure – de lancer le projet sur des bases plus organisées, ce qui procure une crédibilité importante pour fédérer les acteurs locaux.

### **Insertion régionale**

- L'ancrage du projet NTIC dans la région

L'ancrage dans la région est déterminant pour l'impact d'un projet NTIC sur la dynamique régionale. Il peut être favorisé par différents moyens, mais qui tiennent bien sûr compte de la finalité du site. Sur un plan général, cet ancrage se réalisera selon des optiques multiples: la prospection du marché (partenaires, clients, utilisateurs), une stratégie de communication conçue en termes d'objectifs et de publics cibles, des prestations conçues dans une logique de demande. Ce type d'approche n'est pas encore suffisamment mis en pratique dans les projets de développement régional.

- Partenariats

Que les projets soient à l'origine spécialisés dans un secteur d'activités (tourisme par exemple) ou à vocation générale, ils doivent intégrer progressivement de nouveaux partenaires pour étendre leurs prestations et le cercle des destinataires. Ces partenariats, à travers la qualité et la diversité des réseaux concernés, peuvent d'ailleurs servir de critères pour évaluer les projets recourant aux NTIC dans une optique de développement régional.

- Recherche et optimisation des synergies

Lorsque les objectifs poursuivis dans le cadre d'un projet NTIC s'articulent harmonieusement avec les stratégies spécifiques d'un ou de plusieurs partenaires associés (par exemple avec la stratégie d'entreprise du mandataire technique ou avec les activités à développer prioritairement par un secteur économique particulier), des retombées positives sont à en attendre, sous forme d'une bonne mise à profit des compétences existantes et d'un potentiel d'innovation affirmé.

## Vertus des projets NTIC

Les NTIC sont de plus en plus présentes dans les projets de développement. Ce fait est positif, car utilisés à bon escient, ces outils permettent la réalisation de projets novateurs et rendent possible l'acquisition dans la région de nouvelles compétences. Les projets recourant aux NTIC méritent donc un appui particulier, notamment de la part des instances fédérales et cantonales compétentes en matière de développement régional ou de promotion des nouvelles technologies de communication.

Les aspects mentionnés ci-dessous résument les principaux critères aidant à déterminer si un projet NTIC comporte les caractéristiques nécessaires à sa réussite et s'il est donc digne d'être soutenu.

- Les NTIC sont au cœur du projet ou amènent alors un plus indéniable en matière d'information et de communication; elles ne constituent pas un volet marginal d'information.
- Les prestations représentent un plus par rapport aux modalités traditionnelles d'information, notamment en développant l'interactivité potentielle des NTIC.
- La stratégie de communication, qu'elle soit interne – entre les partenaires et les utilisateurs directs – ou externe – ciblée sur le public en général –, précède l'outil Internet.
- La production des contenus est conforme aux exigences propres aux NTIC.
  - Elle est anticipée au stade de la conception du projet et ensuite prise en compte dans son organisation.
  - Elle vise à minimiser les délais de production et à assurer une bonne qualité informationnelle (charte rédactionnelle, provenance ou sources d'informations, responsabilités et modalités définies quant à la production, la publication et l'actualisation des informations).
- Le site intègre, en tant que plate-forme, ses diverses prestations spécifiques dans un site ou un environnement de communication plus global, basé sur les NTIC.
- Le projet recourt à des partenariats privés-publics; ceux-ci s'insèrent dans un cadre institutionnel clair, afin de permettre la régulation du projet et son accès aux acteurs.
- L'organisation du projet comporte les caractéristiques d'une structure apprenante qui permet aux acteurs d'assimiler les potentialités des NTIC et de les utiliser pour les projets de développement régional.
- La maîtrise technique du projet repose sur un groupe de personnes et ne constitue pas le monopole d'un acteur particulier.

## Conclusion

Par la rapidité de la circulation des informations et de leur d'accessibilité, par l'interactivité, la coordination et le partage des tâches à distance, les NTIC rendent possible de nouvelles modalités d'organisation dans la conduite des projets. Ces caractéristiques sont particulièrement pertinentes pour les acteurs impliqués dans le développement de projets régionaux qui sont habitués à travailler sur des territoires variables selon les projets, à dépasser les frontières institutionnelles communales et cantonales, ou encore à œuvrer dans des structures ad hoc, plus ou moins formelles. Cette convivialité des NTIC (facilité d'échange et proximité virtuelle) convient parfaitement au fonctionnement des projets de développement régional qui reposent sur les initiatives des acteurs régionaux en Suisse.

Pour les acteurs régionaux, les NTIC constituent une opportunité intéressante pour profiler leurs contributions au développement de leur région par de nouvelles prestations basées sur les NTIC qui contribuent à l'émergence de nouvelles compétences. Le potentiel de transformation majeure des NTIC réside dans les nouvelles modalités de produire et de diffuser des prestations sur des plate-formes dynamiques et évolutives. Ces modalités d'organisation sont à la fois plus propices à la mise en place de projets innovateurs et à un apprentissage collectif entre les partenaires impliqués.

Les modalités et les finalités des NTIC dans des projets de développement peuvent varier dans leur concrétisation territoriale. Mais, si les NTIC peuvent contribuer à dynamiser des projets, elles ne peuvent se substituer à la dynamique des acteurs régionaux. Elles sont particulièrement pertinentes pour des projets qui ont une forte capacité de rassembler des initiatives d'acteurs différents, de dépasser certaines structures existantes et de créer un nouvel espace de rencontre et de développement territorial.