

Rapport du Conseil communal au Conseil général à l'appui d'une demande de crédit de fr. 1'000'000.- en faveur de la promotion démographique et économique de la commune

Monsieur le président,
Mesdames et Messieurs les conseillères et conseillers généraux,

Dans son arrêté relatif à la dissolution de la réserve « processus de fusion »¹, votre autorité prenait le 12 décembre 2011 la décision de réserver un montant de fr. 1'000'000.- en faveur de la promotion démographique et économique de la commune. Selon cet arrêté, le Conseil communal devait revenir devant votre autorité avant fin de l'année 2012 avec une demande de crédit et des détails quant aux intentions poursuivies par le Conseil communal. Le présent rapport expose donc l'intérêt d'un effort accru de promotion, la démarche partenariale envisagée et les modes de gouvernance du projet.

En bref	2
1. Introduction.....	2
1.1. La promotion, un outil indispensable pour atteindre nos objectifs	3
1.2. Ce que la commune fait déjà et ce qu'elle ne fait pas encore	3
1.3. Une promotion fondée sur une stratégie de marketing territorial, la clé du succès.....	3
2. Le marketing territorial, késako ?	4
2.1. Définition	4
2.2. Expériences d'autres régions	4
2.3. Nos objectifs prioritaires de communication.....	10
2.4. Atouts et opportunités	11
2.5. Importance de mener une démarche créative et partenariale	11
3. Aspects concrets.....	12
3.1. Etapes prévues	12
3.2. Détail des objectifs par volet thématique	15
3.3. Gouvernance de la démarche	16
3.4. Types de dépenses engagées dans le cadre du crédit.....	17
3.5. Financement	17
4. Consultation de partenaires potentiels	17
5. Conformité stratégique et réglementaire.....	18
5.1. Contribution au programme de législature.....	18
5.2. Respect des mécanismes de maîtrise des finances	18
6. Conclusion	18

¹ RSVDT 921.2

En bref

Val-de-Travers, l'enfer de la Suisse ? Région reculée, réserve d'indiens ou trou sinistré ? Un pays de loups où il faut être né pour vivre ? Ces clichés ridicules pourraient faire sourire. Mais il n'y a rien de drôle dans cette méconnaissance teintée de mépris qui a trop longtemps collé à notre vallée. Cela fait maintenant vingt ans que la région se développe à nouveau. Son cadre naturel est idyllique, sa culture riche, son ouverture au Monde évidente. Son industrie, notre industrie est prospère, elle innove, crée des emplois, exporte sur tous les continents. La région offre une qualité de vie exceptionnelle. Des villages à taille humaine, vivants et dans lesquels trouver un logement ou une place de crèche est tout simplement normal. Et un handicap fiscal qui se réduit d'année en année. Autant dire qu'à une demi-heure de Neuchâtel et une heure de Lausanne, Val-de-Travers a des atouts.

Par une politique cohérente de promotion d'image, nous pouvons aujourd'hui nous appuyer sur le dynamisme de notre région, l'excellence de ses produits et surtout l'amour que lui vouent tous ceux qui la connaissent. Pour vendre nos atouts, avec l'ambition affichée d'attirer de nouveaux habitants, de renforcer notre rayonnement économique et touristique.

Cela demande des moyens importants. Le présent rapport porte sur un crédit dont le montant peut sembler considérable. Au contraire, il s'agit de bien modestes moyens pour mener une telle démarche. Mais notre commune est devenue experte dans la capacité à réaliser de grandes choses avec de petits moyens. Grâce à son aptitude à fédérer toutes les forces de la région. Et aussi par sa créativité et sa spontanéité, qui lui donnent une visibilité importante en regard de sa taille.

L'opération dans laquelle nous vous proposons d'engager la commune sera fédératrice et porteuse. Elle s'appuie sur la mise en œuvre d'une stratégie de marketing territorial cohérente. L'approche très participative qui est privilégiée doit permettre de mobiliser largement autour de la commune pour relever le défi du développement.

Au service de la qualité de vie, bien entendu.

1. Introduction

1.1. La promotion, un outil indispensable pour atteindre nos objectifs

La plupart des objectifs du programme de législature ne peuvent être atteints que si la commune parvient à fédérer autour d'elle les forces vives de la région, qu'il s'agisse des habitants, des entreprises, des sociétés locales ou plus généralement de la société civile valloisienne. Parallèlement, plusieurs objectifs sont en lien étroit avec l'image de la commune hors de ses frontières, son attractivité et son rayonnement.

De toute évidence, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la région, la communication de la commune est appelée à jouer un rôle clé dans l'atteinte de nos objectifs. Or, si Val-de-Travers s'est d'ores et déjà dotée d'outils et de règles permettant d'assurer la circulation de l'information, l'engagement de la commune dans une logique plus promotionnelle est jusqu'ici resté cantonné à une somme de démarches spécifiques, sans coordination d'ensemble.

En regard des ambitions affichées pour les années à venir et du déficit de notoriété qui continue à coller à la région, il apparaît clairement que la commune doit se donner des moyens pour définir son positionnement et promouvoir son image, son identité, son attractivité démographique, économique et touristique.

1.2. Ce que la commune fait déjà et ce qu'elle ne fait pas encore

En matière d'information, la commune dispose d'outils satisfaisants. La page hebdomadaire d'avis communaux dans le Courrier du Val-de-Travers, le calendrier-memento des déchets, les volets informationnels du site internet ou encore la diffusion des communiqués de presse permettent de tenir la population de la région au courant des informations importantes.

Au-delà de l'usage ponctuel de ces vecteurs d'information dans une logique promotionnelle, quelques outils spécifiquement dédiés à la promotion ont été élaborés, notamment :

- Brochure de présentation de la région
- Panneaux touristiques dans tous les villages
- Volets promotionnels du site internet communal
- Elaboration de documentation promotionnelle liée au développement économique
- Présence de la commune sur différents salons et manifestations
- Promotion touristique en direct et à travers plusieurs partenariats
- Création de films promotionnels thématiques et de kits d'accueil pour nouveaux arrivants

Ces actions ont toutes été jugées positivement et elles ont contribué à développer une image plus attractive de la région. Toutefois, on est encore loin d'une véritable stratégie de promotion structurée, coordonnée et efficace.

1.3. Une promotion fondée sur une stratégie de marketing territorial, la clé du succès

Travailler à améliorer l'attractivité de notre territoire et les conditions-cadres qui y sont proposées ne sert à rien si nous ne parvenons pas à faire connaître nos atouts hors de la région. Ainsi, afin de tirer pleinement parti des efforts que nous déployons pour soutenir notre développement démographique et économique, il est essentiel de renforcer la capacité de la commune à promouvoir son identité, ses valeurs, ses atouts, son dynamisme, ses produits et ses potentiels. Cela en s'appuyant sur toutes les forces de la commune, aussi bien dans sa dimension institutionnelle que communautaire.

Mettre en place une stratégie de marketing territorial permettant d'intensifier et de coordonner les actions promotionnelles est à n'en pas douter l'un des enjeux majeurs que la commune doit relever durant les années à venir.

2. Le marketing territorial, késako ?

2.1. Définition

Le marketing territorial vise à promouvoir un territoire en lui assignant une identité forte, afin qu'il se distingue des territoires concurrents et qu'il atteigne ses objectifs de développement. Cela peut passer par la valorisation de tous types d'atouts, qu'il s'agisse de paysages naturels, de sites emblématiques, de monuments, de lieux particuliers, de personnages célèbres, de traditions populaires, de savoir-faire, d'entreprises, etc.

La démarche de marketing territorial implique de définir en premier lieu les objectifs stratégiques de promotion, incluant notamment le choix des publics ciblés. Une évaluation pointue de la situation du territoire et de son image permet d'identifier précisément les points sur lesquels la promotion peut s'appuyer. Des messages clairs sont ensuite définis, que la démarche de promotion doit réussir à faire passer auprès des publics-cibles. C'est ainsi que s'élabore un plan d'actions, qui doit être soigneusement conçu avant d'être mis en œuvre. L'évaluation régulière de l'évolution de la situation du territoire et de son image auprès des publics-cibles permet au besoin de réorienter la stratégie ou d'adapter le plan d'actions.

Les techniques, pratiques et méthodes du marketing territorial s'inspirent de celles développées dans l'entreprise mais sans tomber dans le "copier-coller" systématique. Le développement d'un territoire obéit à des logiques différentes du développement d'une entreprise. Néanmoins, la notion de marque peut s'appliquer à un territoire, si l'on admet qu'une marque n'est rien d'autre qu'un nom connu auquel les publics associent spontanément des valeurs. Ainsi, les collectivités sont-elles de plus en plus nombreuses à vouloir promouvoir le nom de leur territoire comme porteur de valeurs positives, attractives et uniques, faites de tangible (les avantages d'y vivre ou travailler) ou d'intangible (le style de la commune, son héritage, son identité, son histoire)... Faire d'un territoire une marque, c'est donc construire sa perception auprès de publics stratégiques ciblés par sa stratégie de développement.

Tout comme un produit, un territoire doit avoir un positionnement clair. Pour marquer l'esprit des publics ciblés, ce positionnement doit être fondé sur des éléments marquants. De manière plus générale, ce positionnement doit valoriser la région de manière à faire ressortir ses points forts et à effacer ce qui pourrait paraître une insuffisance. Un bon positionnement doit être crédible, distinctif, attractif. Il impose une continuité de style et de contenu aux campagnes de promotion successives, qu'elles soient menées par les acteurs institutionnels ou civils. Pour y parvenir, trois ingrédients de base sont nécessaires :

- Une identité : qu'il faut définir, forger, promouvoir, faire évoluer et défendre parfois...
- Des acteurs : qu'il faut convaincre, fédérer, mobiliser, valoriser mais aussi attirer
- Des projets : qu'il faut susciter, penser, positionner, conduire ou promouvoir

2.2. Expériences d'autres régions

Pour qu'une démarche aussi fortement liée à l'identité d'une région soit un succès, elle ne peut pas venir de l'extérieur mais doit se construire au cœur du territoire et s'y adapter parfaitement.

C'est pourquoi les exemples donnés ci-après ne sont jamais totalement pertinents pour le cas de Val-de-Travers, mais ils démontrent à la fois l'intérêt de mener une démarche de marketing territorial et la variété des possibilités offertes.

Comme vous le constaterez, la majeure partie des exemples ont été choisis en fonction de la proximité géographique ou d'identification, même si les excellentes démarches de marketing territorial sont souvent issues des villes et régions françaises. En Suisse, différentes régions ont mené des

démarches, mais le mouvement est né plus récemment et est souvent resté cantonné au domaine du tourisme et des produits du terroir, ce que nous connaissons bien pour le pratiquer également.

2.2.1. Le Valais, les secrets d'une réussite européenne de marketing territorial



Lancée en 1999, la démarche de marketing du Valais trouve ses racines dans l'échec de la candidature pour obtenir les Jeux Olympiques d'hiver pour l'année 2006 et gagnée par Turin. Le projet de candidature avait mobilisé de nombreux acteurs locaux et forgé l'idée de la nécessité de lancer une démarche de développement durable à l'échelle du Valais Suisse. L'échec de cette candidature a poussé les autorités à rebondir car les partenaires (entrepreneurs) ne souhaitaient pas revenir en arrière après l'aventure vécue collectivement. Il y avait une réelle volonté de s'inscrire dans une démarche de qualité et d'expérience pour bâtir une stratégie originale de marketing territorial. La vision développée s'appuie sur les principes suivants :

- Une marque territoriale tournée vers les entreprises et investissant sur les meilleurs, c'est-à-dire un nombre limité d'entreprises.
- Une démarche fondée sur la motivation et la dynamique des acteurs, qui n'inclut que celles et ceux qui ont l'envie d'avancer ensemble.
- Le souhait de créer une « marque territoriale exigeante », basée sur des critères de qualité reconnus universellement et pas toujours faciles à atteindre.

Cette approche n'a pas permis de rassembler au démarrage un nombre important de partenaires. Mais l'exigence de qualité a permis de créer une marque à forte valeur, donc attractive et génératrice d'un réel retour sur investissement à ses porteurs.

L'entreprise souhaitant exploiter le label « Valais Excellence » doit répondre à 3 critères de progrès (les exigences de Valais Excellence étant les plus élevées d'Europe) :

- implication réelle et importante de l'entreprise dans la région.
- politique en faveur de l'environnement (démarche iso 14001).
- certification de qualité (démarche iso 9001).

L'entreprise qui ne parvient pas à satisfaire ces critères d'exigence est accompagnée. Inversement, l'utilisation de la marque « Valais excellence » sans accord fait l'objet de recours juridiques systématiques.



Le Valais a remporté une importante notoriété internationale et de nombreuses régions françaises, pourtant souvent à l'avant-garde en matière de promotion territoriale, s'inspirent de sa formule. C'est notamment le cas de la Bretagne, de la Côte d'Azur, de l'Auvergne, du Lot et de Paris – Ile-de-France. La recette séduit dans la particularité d'avoir lié une marque territoriale à des exigences de qualité en termes de développement durable et d'environnement et non simplement à un simple logo.

Dès janvier 2013, le gouvernement cantonal devrait offrir au tourisme et à l'économie valaisanne, l'instrument d'une promotion coordonnée, professionnelle et de qualité par la mise en place d'une structure dénommée « Valais/Wallis Promotion ». Cette structure réunira sous un même toit toutes les compétences de promotion générique de toutes les branches de l'économie valaisanne. Seront ainsi représentées au niveau de l'organe stratégique les associations faitières valaisannes du tourisme, de l'agriculture, du commerce et de l'industrie ainsi que des entreprises certifiées « Valais Excellence » Les buts de cette société sont ambitieux :

- Promotion d'une économie valaisanne à forte valeur ajoutée
- Promotion de la notoriété de la marque Valais et de l'image du Valais
- Développement d'une offre attrayante du Valais
- Augmentation des opportunités d'affaires pour le Valais
- Création et gestion d'un centre de compétences et d'information pour l'économie valaisanne.

2.2.2. La Franche-Comté fait son originale



L'arrivée du TGV Rhin-Rhône au cœur de la Franche-Comté apporte des perspectives de développement majeures pour la région et ses 4 grands pôles urbains de Besançon, Belfort, Dole et Montbéliard, mais aussi pour les cantons suisses de l'Arc jurassien. Afin d'accompagner cette petite révolution et d'anticiper "l'effet TGV", la Région Franche-Comté lance une campagne de promotion visant à renforcer l'attractivité globale du territoire. Cette campagne cible les entreprises qui souhaiteraient s'implanter ou se développer, les nouveaux (et futurs) habitants, mais aussi les touristes, d'un week-end ou d'une semaine, de Franche-Comté ou d'ailleurs : Ile-de-France, Allemagne, Suisse, axe rhénan, Méditerranée, etc.

Au cœur de cette campagne s'affiche la marque "l'Originale". Originale car préservée et authentique, originale car unique, la Franche-Comté dispose d'atouts pour mobiliser des ambassadeurs passionnés. Cette marque va vivre dans le cadre d'un dispositif de campagne ambitieux dans ses créations, mais aussi dans sa mécanique digitale, relations publiques et media. À travers le prisme de "L'Originale", il s'agit de révéler les points forts de la région et de construire une image d'ensemble. Un espace contrasté où se croisent technologies de pointe et savoir-faire artisanaux ancestraux, une position frontalière qui pousse à l'exploration et lui confère un tempérament avant-gardiste, un territoire à taille humaine et en même temps de grands espaces qui exaltent le sentiment de liberté qu'offre une nature sauvage et préservée, une histoire patrimoniale vivante et vécue...



**PORTRAIT
TOURISTIQUE
D'UNE RÉGION
UNIQUE ET
DYNAMIQUE
À DÉCOUVRIR,
POUR UN
WEEK-END...
OU PLUS,
SI AFFINITÉS !**

Les visuels de la campagne ont été conçus pour interpeller les publics tout en délivrant de l'information, attirer l'attention tout en illustrant les particularités, voire les paradoxes de la Franche-Comté. Au nombre de 13, les visuels sont construits autour d'une image et d'un texte à la tonalité décalée, jouant sur les mots, sur les associations d'idées ou sur le détournement d'expressions idiomatiques. Ces quelques phrases portent et révèlent l'originalité du territoire et de ses habitants. Qu'ils parlent de la Région ou de l'une des collectivités partenaires, les visuels mettent en valeur un trait de caractère qui les rend originaux.

Le plan média de la campagne privilégie une approche multi-canaux alliant encarts presse, relations presse et dispositif online. En complément à cette campagne, un spot TV a été diffusé et un nouveau site Internet a été conçu.

2.2.3. Bienne, une ville qui bouge



Jusqu'à l'Expo 02, une mauvaise image collait à la ville. La crise horlogère, une augmentation de la criminalité, les problèmes de drogue, les mauvaises infrastructures et l'architecture vieillissante étaient de notoriété dans le pays entier.

La ville a su saisir l'opportunité de l'expo 02 pour changer d'image au travers d'une campagne et d'outils de communication. A cela s'est ajouté une volonté d'améliorer la coopération de la politique régionale ainsi que les infrastructures.

Aujourd'hui, Bienne est une ville qui cartonne à tous les niveaux. La croissance démographique est de retour et la ville affiche depuis dix ans des taux de progression supérieurs à ceux du canton de Berne. Parallèlement, la proportion de la population disposant de revenus imposables élevés francs est en croissance constante. L'économie est florissante, les entreprises se développent et le taux de chômage est inférieur à 4%. Finalement, la ville est parvenue à s'imposer comme siège de la société de marketing touristique de Jura-3 Lacs face à Neuchâtel...

Il est intéressant de revenir à la construction de ce succès, qui s'est construit dès le départ sur des messages de communication clairs et précis :

- Plus grande ville bilingue de Suisse
- Métropole horlogère²
- Ville de la communication
- La ville passée de l'industrie au secteur des services

Les groupes cibles ont été autant politiques, culturels, économiques, sportifs que la population en elle-même ainsi que les visiteurs et collaborateurs d'Expo 02.

Différentes actions de communication ont été menées :

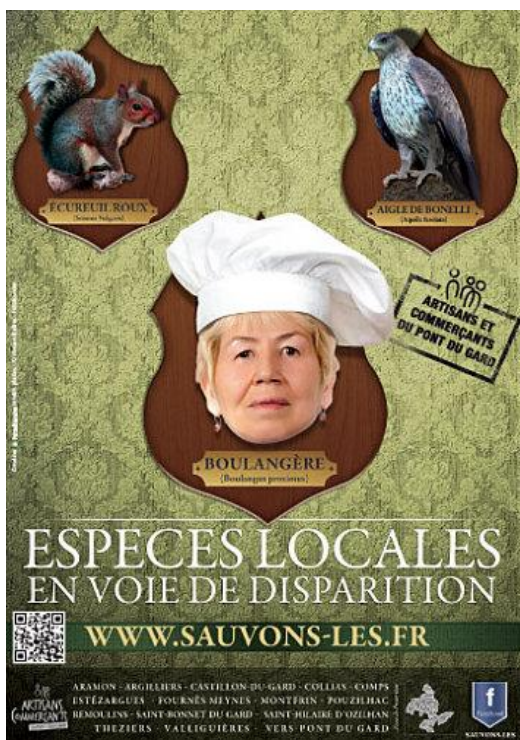
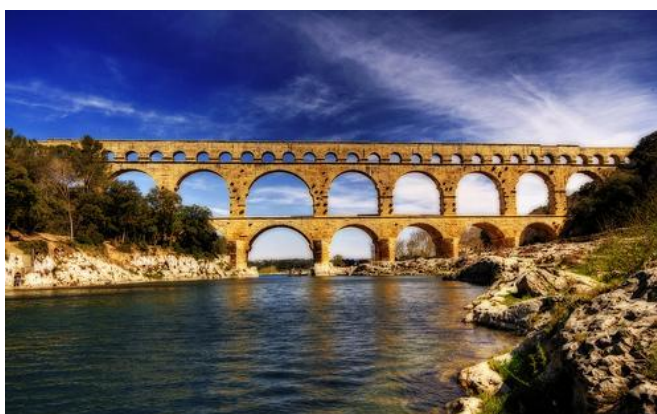
- Nouveau logo et corporate design homogène pour toute la ville
- Campagne d'image dans toute la Suisse
- Publicité d'événements avec soutien financier de la communication
- Publicité collective avec des tiers
- Action « façades »
- Urban Art
- Bus Expo 02
- Bienne en fête
- Conférences de presse
- Tours de la ville
- Livre électronique
- Journal de ville distribué en tous ménages



² Bienne abrite le siège de Swatch, 1^{er} groupe mondial, et le site de production de Rolex, 1^{ère} marque mondiale.

2.2.4. Artisans, commerçants sauvons-les !

« Le Pont du Gard est une célébrité qui a même son propre site Internet. Et pourtant, à l'ombre de ses arches se joue un drame que d'autres territoires connaissent malheureusement aussi. Il s'agit de l'affaiblissement du tissu artisanal et commercial. »



Plutôt que de ne rien faire, la Communauté de Communes du Pont du Gard s'est mobilisée pour lancer en juin dernier une campagne de communication en faveur de la "consommation locale et de proximité".

Par une gamme d'affiches décalées, il s'agit d'interpeler l'opinion publique sur l'enjeu de ces activités dans la vie économique et sociale du territoire.

2.2.5. Le Locle, qualité de vie



Avant que Val-de-Travers ne se voie attribuer ce triste titre, les ratings de Bilanz ont classé durant plusieurs années Le Locle comme l'enfer des villes suisses.

En s'appuyant sur des recettes fiscales des entreprises en forte progression, la ville déploie depuis de gros efforts pour redresser son image. Elle s'est dotée d'un bureau de promotion, d'un nouveau logo et de nombreuses publications promotionnelles. Des démarches de mise en valeur du label Unesco ont été menées parallèlement à des actions plus décalées, telles que production de bandes dessinées ou la proclamation du Locle comme capitale mondiale de la Saint-Valentin.

Les résultats commencent à se faire sentir. Et le projet de contournement routier de la ville constitue une belle opportunité pour affirmer une nouvelle image.

2.3. Nos objectifs prioritaires de communication

Dans un Monde ouvert, concurrentiel, les territoires intensifient leurs efforts pour attirer et retenir habitants, visiteurs, activités économiques, commerces, flux financiers, grands événements. Cette compétition se joue évidemment autour de l'attractivité des conditions-cadres en termes mesurables, mais également sur des éléments nettement plus qualitatifs et autres facteurs de différenciation tels que l'environnement naturel et construit, l'identité du territoire, la richesse du patrimoine culturel, les compétences avérées de la population. La dimension historique revêt une importance particulière, tant la capacité à raconter une histoire est devenue essentielle pour forger une image, attirer des habitants, des touristes, des compétences et des entreprises à haute valeur ajoutée.

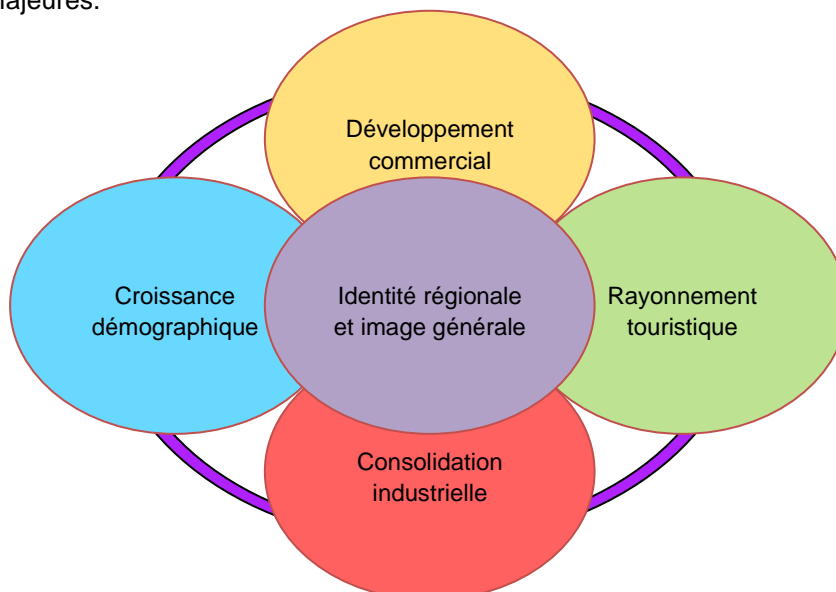
Pour Val-de-Travers, les objectifs qui nécessitent prioritairement le déploiement d'une stratégie de promotion s'articulent autour de quatre axes majeurs :

- La croissance démographique
- La consolidation industrielle
- Le développement des commerces et des services
- Le rayonnement touristique

Pour chacun de ces axes, des stratégies de développement sont actuellement élaborées ou actualisées, en partenariat avec les acteurs régionaux, par les dicastères compétents. Une coordination est assurée par le Conseil communal, dans le but de concrétiser un développement au service de la qualité de vie, conformément au programme de législature. Les actions visant à renforcer l'attractivité et les atouts de la commune s'articulent donc autour d'une stratégie cohérente.

Mais encore faut-il « vendre » notre territoire, de sorte que chaque axe de développement comprendra un volet promotionnel. Les messages et publics-cibles seront évidemment définis spécifiquement pour chaque domaine. Mais une cohérence rigoureuse des messages devra être assurée pour que la promotion soit perçue comme crédible. Et, surtout, l'impact sera multiplié si l'ensemble de l'effort de promotion s'articule dans le cadre d'une stratégie globale de communication. Ce qui amène à un cinquième volet chapeautant les quatre autres, qui a trait à la promotion de l'image générale de notre commune, à travers son identité régionale, son histoire, sa géographie, sa population.

Ainsi, il s'agira donc de travailler d'abord à la recherche des valeurs fondatrices de notre identité régionale et qui nous permettent de nous démarquer d'autres régions, pour ensuite porter un message général sur l'image de Val-de-Travers et décliner des messages spécifiques à chacune des thématiques majeures.



2.4. Atouts et opportunités

Notre région dispose d'atouts bien réels et distinctifs pour se mettre en valeur. Ces forces ont été identifiées à de nombreuses reprises, que ce soit dans le cadre des démarches menées depuis plus de 10 ans. D'abord sous l'égide des programmes de développement régionaux ou du contrat-région, puis dans le cadre de la nouvelle commune, par les autorités et la plateforme des 7 à 9 de l'économie.

Notre riche histoire, la géographie et la beauté naturelle de notre région, la disposition d'espace, de locaux et de terrains, les conditions-cadres compétitives proposées aux entreprises et les compétences de la main d'œuvre, la capacité des acteurs à collaborer et à grouper leurs efforts ou encore le développement de l'offre de formation sous l'égide de la région apprenante sont autant d'éléments positifs qui sont régulièrement relevés par les entreprises.

Du côté de l'attractivité résidentielle, nous disposons de logements à des prix raisonnables, de places d'accueil en crèche et parascolaire sans liste d'attente et d'une offre de services et commerces de proximité très développée en regard d'autres régions périurbaine. Notre handicap fiscal se réduit grâce à la réforme cantonale de l'imposition des personnes physiques, tandis que nos axes de communication s'améliorent lentement mais sûrement. Le tout dans des villages à taille humaine, propices à la vie sociale, à la sécurité et à la qualité de vie.

Le développement industriel que vit notre vallée par-delà les aléas conjoncturels constitue une magnifique opportunité. A l'heure où le Plateau suisse sature son offre de logement et ses axes de communication, notre région doit tirer son épingle du jeu. D'autant que la fusion a fortement renforcé notre capacité à mener des projets de développement de manière rapide et efficace.

2.5. Importance de mener une démarche créative et partenariale

Les moyens dont disposera notre commune pour mieux se « vendre » resteront anecdotiques en regard de ceux consacrés par certains des territoires qui nous entourent. Le crédit sollicité permettra certes de doubler pendant quatre ans les moyens actuellement consacrés à la communication par l'ensemble des services communaux (information et promotion, inclus temps de travail), mais cela avec un budget final qui restera fort limité.

Cependant, dans ce dossier comme dans nombre d'autres jusqu'ici, la capacité de notre commune à mobiliser à ses côtés de nombreux partenaires publics et privés sera la clé qui nous permettra d'atteindre de grands résultats avec de petits moyens. Cette capacité à fédérer toutes les forces de bonne volonté autour d'objectifs convergents est d'ailleurs devenue une « marque de fabrique » de la commune de Val-de-Travers. En travaillant en réseau, la commune parvient non seulement à combler le handicap que constitue la limitation de ses moyens, mais elle favorise en outre une innovation et une créativité collective qui nous permet de nous démarquer de manière originale et économique.

Un enjeu important, au-delà de la fédération des forces au sein de la région sera de s'insérer en bonne place dans les stratégies de communication portées à l'échelle cantonale, intercantonale ou même nationale, lorsqu'elles existent. Par exemple, dans le domaine du développement économique, le canton et ses partenaires de Suisse occidentale assurent une promotion de la place industrielle neuchâteloise dans le Monde entier. Et dans le domaine touristique, Tourisme neuchâtelois, Jura 3 Lacs et Suisse Tourisme assurent un marketing efficace à grande échelle. Travailler un positionnement cohérent et distinctif, tout en disposant de moyens de promotion de base, permettra à notre commune de tirer le meilleur parti des efforts menés aux plans cantonal et national.

La définition du positionnement territorial aura donc pour ambition prioritaire de fédérer collectivités, acteurs économiques et habitants autour d'une stratégie unifiée, orientée vers l'atteinte d'objectifs partagés. Ce socle commun permettra de créer des partenariats et de renforcer les liens entre acteurs privés et publics, tout en s'appuyant mutuellement dans nos rôles respectifs. La définition de ce positionnement devra donc être le fruit d'une démarche largement participative.

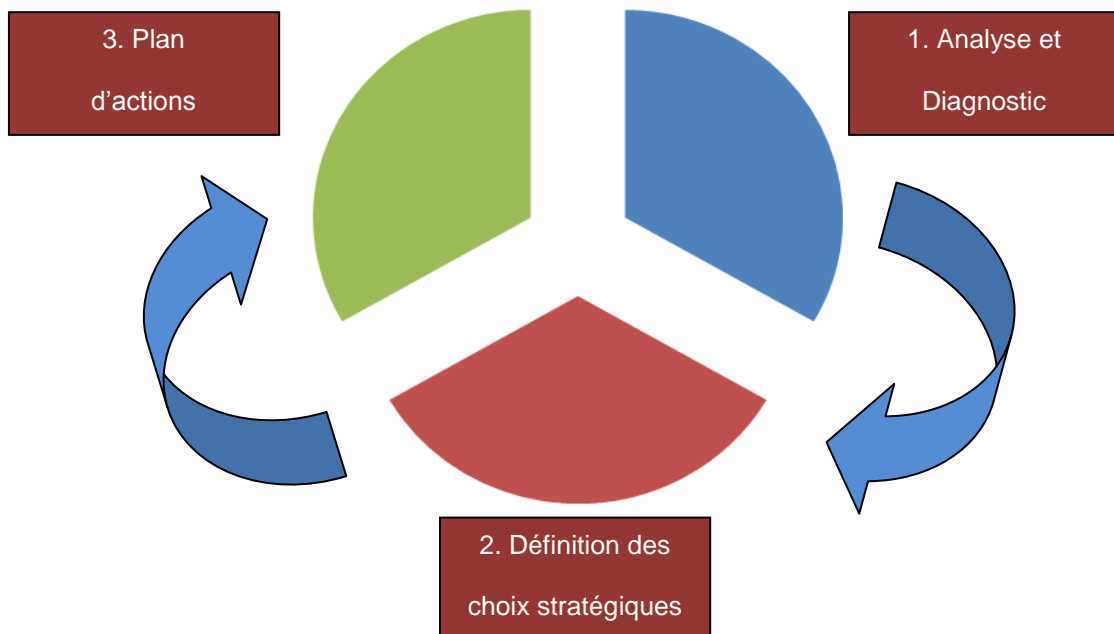
3. Aspects concrets

Les 7 éléments à maîtriser pour renforcer notre attractivité par une démarche de marketing territorial



3.1. Etapes prévues

Les différentes étapes pour déployer la stratégie sont les suivantes :



3.1.1. Analyse - diagnostic

La première étape consiste avant tout à dresser un état des lieux permettant d'évaluer le positionnement concurrentiel de notre territoire en tenant compte des facteurs d'environnement, de la dynamique des marchés et des stratégies des concurrents. Sur la base de la segmentation opérée, il va falloir chercher à déterminer le degré d'opportunité du territoire pour chaque public cible étudié. Le diagnostic prépare donc les éléments objectifs permettant de prendre ultérieurement les décisions de ciblage au regard des objectifs prioritaires de communication définis précédemment au point 2.3.

Le déroulement du diagnostic stratégique prévoit les étapes suivantes :

- La force des démarches collectives par la constitution d'un groupe de pilotage selon la structure de gouvernance décrite au chapitre 3.3. du présent rapport
- Placer l'information au cœur de la démarche, la rechercher et la traiter
- Analyser les marchés en fonction de ceux qui sont retenus
- Etudier l'environnement des marchés
- Evaluer la position concurrentielle et compétitive de l'offre territoriale
- Analyser le mode de mise en relation par la définition de ce qu'on dit de notre territoire
- Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande

Certaines de ces différentes données ou études ont déjà été récoltées ou réalisées dans le passé (par ex. analyse SWOT). D'autres devront être étudiées, parmi elles, une étude portant sur l'image de la région perçue, à l'interne et à l'externe.

3.1.2. Définir les choix stratégiques

Il s'agit de

- Se donner une ambition et de retenir ses objectifs
- Cibler, se positionner et construire sa promesse

Le ciblage consiste à retenir des groupes cibles pour la stratégie sur la base des études de marché, décisions politiques et objectifs stratégiques.

La définition de la vision et du positionnement de la région, à long terme, doit naturellement être fondé sur l'analyse de l'état des lieux. Il s'agit de rassembler et de mobiliser autour d'une même perception, d'un même projet de territoire (avec ses thèmes fondateurs) une multitude d'acteurs et d'institutions pour lesquels les territoires de référence ne recouvrent pas nécessairement les mêmes sensibilités et légitimités. Cette définition du positionnement doit donc être le fruit d'une démarche participative et être largement débattue au sein du comité stratégique.

La promesse n'est rien d'autre que l'expression de notre positionnement sur le marché par la construction d'un argumentaire de promotion. Pour être utilisés de manière efficace, les arguments de promotion du territoire doivent être durables dans le temps, crédibles au regard de la réalité du territoire et clairs dans leurs affirmations. L'argumentation construite doit être assez courte.

Plus précisément, il s'agit de :

- Retenir les principaux avantages de l'offre territoriale en partant des éléments rassemblés lors de l'analyse du territoire. Il s'agit de retenir uniquement un nombre limité d'avantages comparatifs ou d'éléments de différenciation indéniables
- Sur cette base, il s'agit alors d'identifier les éléments de preuve qui peuvent être mis en avant, Il peut s'agir d'éléments chiffrés, de photos ou illustrations, de témoignages, etc
- Enfin, il est nécessaire d'identifier précisément et de valoriser les bénéfices apportés par l'offre territoriale au public-cible

3.1.3. Construire le plan d'actions

Il s'agit de :

- Construire sa partition par le mix marketing

La pratique repose sur la planification des principales réalisations et des événements prévisibles, dans chacun des secteurs. Chaque plan d'action doit répondre aux questions quoi, quand, par qui, avec quel moyen et quel budget. Chacune des actions recensées doit être accompagnée d'un dispositif de communication spécifique permettant d'atteindre les cibles et objectifs et de respecter le positionnement engagé. Ce dispositif sélectionne les supports et outils permettant d'atteindre les objectifs.

Un calendrier global permet d'assurer les arbitrages nécessaires afin d'éviter les chevauchements et les interfaces entre manifestations et de réguler la cohérence générale. Il en résulte un plan annuel voire pluriannuel de communication, permettant à l'administration d'organiser son travail et conduisant à un échéancier. Cet outil ne doit par contre en aucun cas devenir un carcan, car la capacité à s'adapter de manière très réactive à l'actualité demeure une composante essentielle de succès lorsque l'on cherche à obtenir un maximum d'impact avec un minimum de moyens

- Planifier pour optimiser

il s'agit d'effectuer le suivi, le contrôle de l'impact et l'analyse des résultats. La régularité des réunions du comité de pilotage accompagnera les ajustements permanents. Il nécessitera d'attribuer à chaque action envisagée des informations permettant de déterminer chacun des moyens de communication engagés et d'estimer leur efficacité.

Le parallèle entre le cadre de cohérence et la coordination des actions mettra en évidence les carences communicationnelles de la collectivité (quelques exemples de problématiques qui peuvent en émaner : certaines catégories de population ne se sentent pas concernées, les valeurs du territoire ne sont pas suffisamment mises en lumière, la communication manque d'interactivité...).

Il s'agira alors d'adapter assidument la stratégie de promotion ainsi que d'optimiser les outils de communication.

3.2. Détail des objectifs par volet thématique

A titre indicatif, ce tableau présente les objectifs de promotion de la commune tels qu'envisagés à ce jour. La volonté de la commune d'inscrire son action de promotion dans une logique de partenariat avec les acteurs locaux impliquera d'affiner ce premier jet dans le cadre d'une démarche participative.

Volet de la stratégie	Objectifs internes à la région	Objectifs externes	Partenaires potentiels	Principaux préalables
Identité régionale et image générale (150'000.- francs)	Fédérer population et acteurs privés et publics autour d'une identité forte Œuvrer ensemble à dégager une image positive de la région	Diffuser une image attractive et dynamique de la région Contrer les handicaps actuels et les vieux clichés qui collent à la région	Population, entreprises et produits régionaux, services communaux, acteurs publics et privés de la vie valloisienne, amis et ambassadeurs de la région	Identification des valeurs qui fondent l'identité régionale, outils pour mesurer l'image perçue dans et hors de la région
Croissance démographique (400'000.- francs)	Renforcer l'attachement des habitants à la région Promouvoir l'installation dans la région auprès des pendulaires entrants	Attirer de nouveaux habitants dans la région, en ciblant les familles Développer le rôle d'ambassadeurs des anciens habitants et les inciter au retour	Propriétaires fonciers, investisseurs, gérances immobilières, recruteurs de personnel, commerces, prestataires de services	Création de logements, offre parascolaire, mise en réseau des anciens habitants et des pendulaires, etc.
Consolidation industrielle (100'000.- francs)	Faire connaître les opportunités locales de croissance Améliorer l'offre locale de services aux entreprises	Accueillir des implantations favorables à notre tissu économique et social Offrir aux PME régionales une visibilité accrue (produits, recrutement, ...)	Entreprises, services de promotion économique, propriétaires de biens fonciers dévolus au développement économique	Identification du potentiel et des opportunités, équipement du pôle de La Léchère, création de locaux adaptés
Développement des commerces et services (200'000.- francs)	Promouvoir l'offre actuelle de commerces et de services Favoriser la consommation par les entreprises et la population	Attirer des commerces et prestataires de service dans les segments manquants Faciliter le recrutement de compétences dont ont besoin les acteurs locaux	Commerces et prestataires de services, population, entreprises, propriétaires de biens fonciers dévolus au commerce ou aux activités de service	Renforcement des réseaux de producteurs et distributeurs, inventaire des locaux et de l'offre existante ou manquante
Rayonnement touristique (150'000.- francs)	Améliorer la promotion auprès des visiteurs de la région et tour-opérateurs Sensibiliser à la qualité de l'accueil chez les prestataires et dans la population	Coordonner et optimiser l'effort de promotion des acteurs publics et privés Renforcer la promotion dans les régions voisines pour drainer plus de visiteurs	Prestataires touristiques, commerces à vocation touristiques, producteurs de produits régionaux, population, services communaux	Structuration de l'offre et amélioration de la signalétique, formation des acteurs, développement de l'offre

*) les montants indiqués concernent uniquement la part communale, compte non tenu de la participation des partenaires, qui sera chiffrée mesures par mesure

3.3. Gouvernance de la démarche

La démarche envisagée se veut multidimensionnelle, évolutive et partenariale. Il est essentiel que la gouvernance mise en place traduise ces caractéristiques.



© www.marketing-territorial.org

Certes, les prérogatives portant sur l'action des services communaux et l'engagement du crédit demeurent comme il se doit de la seule responsabilité de l'exécutif communal. Mais il est essentiel que la stratégie générale et les plans d'action soient élaborés et soutenus avec l'appui de professionnels, en associant les partenaires-clés de la démarche.

C'est pourquoi il est proposé de constituer un comité stratégique pluridisciplinaire, représentatif non seulement des institutions communales, mais également des divers partenaires que l'on entend associer à la démarche. La composition proposée est la suivante :

- 2 représentants du Conseil communal
- 2 représentants du Conseil général
- 2 professionnels de la communication
- 4 représentants de divers secteurs de l'économie privée

Dans l'exercice de ses travaux, ce comité de pilotage sera appuyé par les services communaux et cantonaux concernés, ainsi que par des spécialistes mandatés.

Le rôle de cette entité sera d'accompagner l'élaboration d'une stratégie de promotion cohérente et innovante, fondée sur :

- Les objectifs de promotion de la commune, tels qu'énoncés ci-avant, ainsi que les planifications sectorielles communales relatives à chacun des quatre volets thématiques
- Les objectifs de promotions des partenaires associés à la démarche
- Les démarches de promotion d'image menées par le canton

3.4. Types de dépenses engagées dans le cadre du crédit

L'idée étant de laisser une grande latitude pour innover et sortir des sentiers battus, le Conseil communal ne souhaite pas arrêter une liste restrictive des types d'actions que le crédit-cadre permettra de financer. Néanmoins, il paraît utile à la compréhension de la démarche d'en proposer ici une liste exemplative et non exhaustive :

- Développement d'outils de communication à disposition de la commune et/ou des partenaires
- Elaboration de publications ou documents promotionnels
- Actions communales (médiatiques, publicitaires, événementielles, représentatives, etc.)
- Soutien à des actions de communication menées par des tiers privés ou publics
- Appui aux initiatives participant à la réalisation des buts de promotion
- Participation à des actions de communication partenariales privé-privé ou public-privé
- Etudes d'image et mise en place d'outils d'évaluation

Une information régulière sera donnée à la Commission de gestion et des finances quant à l'avancement de la démarche, aux actions menées, aux dépenses engagées et aux résultats obtenus. En outre, ces éléments feront l'objet d'un rapport annuel dans le cadre des rapports de gestion.

3.5. Financement

Comme indiqué en préambule, le financement du crédit-cadre est assuré par un montant que votre autorité avait décidé de réserver à cette fin dans le cadre de la dissolution de la réserve de fusion. L'adoption du crédit n'aura donc aucune incidence sur les comptes de fonctionnement futurs de la commune.

Relevons que le choix d'utiliser l'aide à la fusion pour financer ce projet est parfaitement en phase avec les options prises jusqu'ici. La démarche de promotion d'image est en effet une suite logique de la fusion, dans la mesure où elle contribue à la construction d'une nouvelle identité de la région, aussi bien en interne que vis-à-vis de l'extérieur. En outre, au même titre que les moyens engagés dans le cadre de la nouvelle politique régionale, l'idée centrale du crédit est d'investir des moyens en faveur du développement, tout en obtenant un effet de levier maximal par la mobilisation de ressources de tiers au profit d'un objectif commun.

4. Consultation de partenaires potentiels

Les grands axes de développement du présent rapport s'inscrivent dans la droite continuité du contrat-région, auquel la région Val-de-Travers avait choisi d'associer les principaux acteurs industriels de la vallée au travers du réseau des fleurons.

Plus récemment, dans le domaine économique, la plateforme des 7 à 9 a créé un groupe de travail qui a planché durant toute l'année 2011 sur la promotion de l'image régionale. Ont été impliqués une dizaine d'acteurs privés représentant les secteurs de l'industrie, des services, du commerce et du tourisme qui ont œuvré avec le concours des services cantonaux et communaux, des associations professionnelles et de spécialistes des hautes écoles. Les travaux de ce groupe ont abouti au lancement de la présente démarche.

Du côté du domaine touristique, les acteurs ont depuis plusieurs années groupé leurs forces promotionnelles au sein de l'association Destination Val-de-Travers. Cette dernière a grandement contribué à augmenter le rayonnement de la région sur la scène touristique nationale. Le développement marquant de l'activité touristique

C'est donc en toute logique que le Conseil communal a choisi de mettre en consultation le présent rapport auprès d'une douzaine de personnes ayant été particulièrement impliquées dans les démarches déjà menées.

L'accueil du rapport a été enthousiaste, tant du côté des acteurs privés qu'institutionnels. Les attentes sont fortes et l'envie de s'impliquer et de collaborer activement est au rendez-vous à tous les niveaux.

De nombreuses suggestions ont été émises, qui ont contribué à améliorer le présent rapport, notamment en clarifiant la portée. Cette dernière est plus explicitement délimitée à la stratégie de promotion, qui n'est qu'une pièce constitutive de la stratégie, plus vaste, de marketing territorial. Celle-ci s'étend bien plus largement à l'ensemble des actions concrètes menées sous l'égide des stratégies sectorielles de développement (citées au paragraphe 2.3) pour améliorer l'attractivité et la qualité de vie de la commune. Mais les acteurs consultés relèvent à juste titre la nécessaire interaction entre la stratégie de promotion d'image et les stratégies de développement. Si la première est fondée sur les secondes, elle doit également les influencer de manière décisive pour que la promotion puisse s'appuyer sur un produit attractif et vendeur.

Au-delà des éléments repris dans le rapport, certaines des remarques formulées seront reprises ultérieurement dans le cadre du comité stratégique et contribueront directement à optimiser la mise en œuvre du projet.

Le Conseil communal tient à remercier chaleureusement toutes les personnes qui ont contribué à ses réflexions, au travers de leur participation aux 7 à 9 de l'économie, puis dans le cadre de la consultation.

5. Conformité stratégique et réglementaire

5.1. Contribution au programme de législature

La promotion ne doit pas être considérée comme un but, mais comme un outil. Un outil important, au service des objectifs de développement de la commune. D'ailleurs la promotion fait l'objet d'un point détaillé dans le programme de législature 2012-2016, dans le chapitre consacré à la « boîte à outils ».

5.2. Respect des mécanismes de maîtrise des finances

Dès lors que le crédit fait l'objet d'un préfinancement via la réserve « processus de fusion », il est sans effet sur les comptes de fonctionnement futurs et n'est donc pas soumis aux mécanismes de maîtrise des finances.

6. Conclusion

Régulièrement citée dans les médias pour son dynamisme économique, pour la qualité et la diversité de son tissu d'entreprises, pour ses savoir-faire et ses valeurs de travail, la commune de Val-de-Travers souffre encore d'une grande méconnaissance dans le paysage national et d'une connotation périphérique lourde à porter.

En regard à cet état de situation, force est de constater que la commune doit améliorer son image de marque. Elle ne doit plus être perçue comme une entité fermée sur elle-même et en retard par rapport aux développements de la société. Elle doit au contraire rayonner, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de son territoire. Parvenir à imaginer Val-de-Travers au centre d'une Europe en pleine construction, plutôt qu'en périphérie d'un canton lui-même périphérique. Ce déplacement de centre de gravité ouvre incontestablement des perspectives nouvelles. Pionniers en matière de fusion de communes et de

contrat de région, Val-de-Travers compte bien jouer un rôle aussi précurseur à travers une révolution d'image menée de manière innovante et portée solidairement par toutes les forces de la communauté.

Une promotion efficace, structurée et maîtrisée est un outil essentiel au service de nos objectifs. L'impact des messages que la commune diffuse et l'image qu'elle véhicule peuvent contribuer de manière tout aussi déterminante au succès de sa politique de développement que ses compétences humaines ou ses ressources financières. Il s'agit en conséquence de déployer un effort à la hauteur de l'enjeu pour renforcer la communication de la commune et sa capacité à promouvoir ses formidables atouts.

En vous remerciant de votre soutien, nous vous prions de croire, Monsieur le président, Mesdames et Messieurs les conseillers généraux, à l'assurance de notre parfaite considération.

Val-de-Travers, le 26 novembre 2012

AU NOM DU CONSEIL COMMUNAL
LE PRESIDENT : LE CHANCELIER :

Thierry Michel

Alexis Boillat

Annexe : - projet d'arrêté

CREDIT DE FR. 1'000'000.-
POUR LA PROMOTION DEMOGRAPHIQUE ET ECONOMIQUE DE LA COMMUNE



LE CONSEIL GENERAL DE LA COMMUNE DE VAL-DE-TRAVERS

vu le rapport du Conseil communal, du 26 novembre 2012;
vu la loi sur les communes, du 21 décembre 1964 ;
vu l'arrêté du Conseil général sur la dissolution de la réserve processus de fusion, du 12 décembre 2011 ;
vu le préavis positif de la commission de gestion et des finances, du 26 novembre 2012 ;
sur la proposition du Conseil communal,
arrête:

- Article premier** Un crédit de fr. 1'000'000.-- est accordé au Conseil communal pour financer l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de promotion.
- Art. 2** La gouvernance de la démarche s'appuie sur un comité stratégique de pilotage, qui veillera à associer des représentants de la société civile, en fonction des thèmes traités. Il sera constitué par le Conseil communal en collaboration avec le bureau du Conseil général.
- Art. 3** Les dépenses seront affectées au compte des investissements 1840.509 "Promotion démographique et économique". Le détail en sera présenté au Conseil général.
- Art. 4** Les dépenses seront amorties par un prélèvement à la réserve *Réserve processus de fusion* figurant au bilan sous n° B280.000.
- Art. 5** Le Conseil communal est chargé de l'exécution du présent arrêté qui entrera en vigueur à l'expiration du délai référendaire.

Val-de-Travers, le 17 décembre 2012

AU NOM DU CONSEIL GÉNÉRAL
LE PRÉSIDENT : LE SECRÉTAIRE :

Bernard Rosat

Pierre-Alain Wyss