



## « Dialogue pour le développement », projet du président du Conseil- exécutif 2017-2018

« Renforcer les ressources, saisir les opportunités »

### Rapport du Directeur de l'instruction publique

Date de la séance du CE: 4 avril 2018  
N° d'affaire: 816843  
Direction: Direction de l'instruction publique  
Classification: Non classifié

## Table des matières

<b>1</b>	<b>Problématique .....</b>	<b>3</b>
1.1	Un dialogue pour le développement : dans quel but ? .....	3
1.2	Entretiens menés .....	5
<b>2</b>	<b>Résultats.....</b>	<b>6</b>
2.1	Vision commune et objectifs stratégiques : une idée bien accueillie sur le principe.....	6
2.2	Axes de développement possibles .....	7
2.3	Facteurs de réussite.....	10
2.4	La poursuite des travaux stratégiques comme facteur de réussite ..	11
<b>3</b>	<b>Résumé personnel .....</b>	<b>13</b>
<b>4</b>	<b>Prochaines étapes.....</b>	<b>14</b>

# 1 Problématique

## 1.1 Un dialogue pour le développement : dans quel but ?

*1. Le canton de Berne se trouve dans une situation favorable.* La situation économique et sociale du canton de Berne est très favorable. Son économie compte parmi les plus performantes et les plus innovantes du monde. De par ses performances économiques, l'agglomération bernoise figure dans le peloton de tête des agglomérations suisses. La formation, les infrastructures, la santé, la sécurité, etc. atteignent un très bon niveau, aux plans national et international. La qualité de vie est remarquable, la cohésion sociale est bonne et les phénomènes d'exclusion sociale presque inexistants. L'administration offre un haut niveau de prestations et les finances cantonales sont saines.

*2. De grands défis nous attendent.* Ce constat positif ne dispense pas le canton de Berne de poursuivre son développement. Il s'agit dans un premier temps de préserver ces acquis, or maintenir sa place dans le groupe de tête des économies les plus innovantes suppose des efforts permanents. Parallèlement, le canton de Berne doit faire face à plusieurs défis :

*D'une part*, les grandes tendances actuelles, auxquelles les sociétés se doivent de trouver des réponses : l'évolution technologique, qui a un impact sur l'économie et la société ; les défis internationaux que représentent la sécurité et la migration ; la gestion des ressources non renouvelables.

*D'autre part*, les défis spécifiques au canton de Berne : Berne possède un potentiel de ressources inférieur à la moyenne (env. 75 % de la moyenne suisse !), ce qui présente des risques à long terme et fait du canton un bénéficiaire net de la péréquation financière nationale. Dans le même temps, les changements sont souvent ralentis dans notre canton par des discussions liées à la politique régionale. De plus, les milieux politiques comme la société déplorant souvent le manque de vision globale quant au développement souhaité.

*3. Berne a besoin de se développer.* Pour relever ces défis, Berne a besoin de se développer encore. Les difficultés de Berne ne résident pas dans le niveau des dépenses publiques. Bien sûr, compte tenu de la faiblesse de ses ressources, le canton doit malgré tout régulièrement prendre des mesures touchant aux dépenses pour maintenir l'équilibre budgétaire. A moyen et long termes, la mission de Berne consiste toutefois bien plus à se développer dans les domaines à forte valeur ajoutée appelés à prospérer dans les années à venir afin d'accroître son potentiel de ressources et d'apporter les réponses adaptées aux grandes tendances sociétales.

4. *L'expérience du « site médical bernois ».* L'expérience de la mise sur pied d'un site médical bernois ces dernières années a montré qu'un objectif commun, une vision partagée, pouvaient être à l'origine de grandes choses. Le Conseil-exécutif a formulé l'objectif pour Berne de devenir un site médical de premier plan en Suisse. Ce faisant, il a organisé une délégation dans ses rangs en constituant la « Task Force Medizin » qui, en partenariat avec les milieux économiques, scientifiques, éducatifs et politiques, a analysé en continu les opportunités qui se présentaient et les a saisies.

Cette vision a rendu possible des choses qui auraient été à peine pensables il y a encore quelques années :

- la fusion de l'Hôpital de l'Île et de Spitalnetz Bern AG pour constituer le plus grand hôpital universitaire de Suisse ;
- la création de 100 places d'études supplémentaires par an dans les filières de médecine et l'extension de la filière de pharmacie, qui sera de nouveau proposée en intégralité à Berne, faisant de la faculté de médecine de Berne la plus grande faculté de médecine de Suisse ;
- la création de sitem-insel, le centre de compétences en médecine translationnelle et entrepreneuriat en médecine. Forts de ce nouveau pôle, d'importants partenaires économiques ont pris des décisions qui auront une influence décisive sur le développement de sitem-insel : l'ouverture du centre de recherche sur le diabète d'Ypsomed et du centre de recherches biologiques de CSL Behring AG, qui accueillera 50 chercheurs et chercheuses ;
- la création d'un centre de médecine de précision à l'Université de Berne ;
- la mise en place, ces dernières années, d'une forte dynamique dans le domaine des technologies médicales de pointe, qui se traduit notamment aujourd'hui par la création d'emplois.

L'exemple du site médical bernois montre à quel point la définition d'une vision commune peut être bénéfique. On peut citer d'autres développements de ce type, comme l'Innocampus à Biel/Bienne ou les stratégies en lien avec le site de l'EMPA à Thoune.

5. *Problématique du président du Conseil-exécutif.* Sur la base de cette expérience, le président du Conseil-exécutif pour 2017-2018 s'est donné pour mission d'organiser des entretiens avec des partenaires des milieux économiques, scientifiques, éducatifs et politiques afin d'identifier avec eux les bases d'une stratégie pour le développement du canton de Berne :

- Y a-t-il des objectifs visionnaires sur lesquels il serait possible de s'accorder ?
- Existe-t-il, outre le domaine de la médecine, des axes de développement pour lesquels des objectifs stratégiques pourraient être fixés ? (domaines [a] pour lesquels il serait possible de s'appuyer sur les atouts existants du canton, [b] qui permettraient de dégager une forte valeur ajoutée et [c] qui possèdent un véritable potentiel à moyen et long termes [potentiel commercial])
- Quels sont les facteurs de réussite et les possibilités d'action des pouvoirs publics pour promouvoir ensemble le développement du canton de Berne ?

6. *Limiter les attentes.* Lorsqu'il est question de stratégies et de mesures visant un développement, il est aussi important de modérer ses attentes :

- L'agglomération bernoise et d'autres régions de notre canton enregistrent des performances économiques comparables à celles des villes de Zurich ou de Bâle. Le canton de Berne a toutefois un « problème de surface » qui ne pourra jamais être entièrement résolu.
- L'Etat ne dispose que de leviers limités pour stimuler les évolutions.
- La Suisse est l'une des économies les plus performantes du monde. Améliorer encore sa situation est d'autant plus difficile.
- L'agglomération zurichoise possède, avec l'EPF et l'aéroport, des atouts que Berne ne peut se procurer seule.
- De très bonnes analyses et stratégies ont été réalisées dans les différents domaines de la politique (p. ex. Stratégie économique). Les problématiques évoquées continuent d'être traitées parallèlement ; il ne faut pas espérer trouver des solutions révolutionnaires « d'un claquement de doigts ».

## 1.2 Entretiens menés

7. *Tables rondes.* Depuis juin 2017, le président du Conseil-exécutif, parfois accompagné d'autres membres du Conseil-exécutif, a mené une série d'entretiens durant lesquels il a abordé les problématiques évoquées. Il a rencontré les interlocuteurs et interlocutrices suivants :

- Patrick Aebischer,
- des professeurs et professeuses de l'Université de Berne,
- le conseil d'école de la BFH ainsi que des associations professionnelles,
- des futurologues,
- des entrepreneurs et entrepreneuses bernois,
- des représentants et représentantes de l'économie créative,
- la Commission des institutions politiques et des relations extérieures du Grand Conseil (CIRE),
- des représentants de la branche informatique,
- des étudiants et étudiantes de la BFH,
- des entrepreneurs du Jura bernois.

Ce thème a aussi été abordé lors d'une séance de réflexion du Conseil-exécutif.

Le président du Conseil-exécutif s'est par ailleurs entretenu de manière informelle avec de nombreux interlocuteurs et interlocutrices et a pris connaissance des réactions suscitées par ses discours et exposés.

8. *Présentation qualitative des résultats.* Le chapitre qui suit présente un résumé qualitatif des résultats des entretiens, tels que le président du Conseil-exécutif, qui a mené les débats, les a ressentis et pris en note au cours des entretiens eux-mêmes. Ce texte suit un fil rouge, celui d'une recherche de synergies dans les discussions, associée à la volonté d'en tirer des

enseignements et de trouver des points de convergence parmi les nombreuses voix qui se sont élevées. Prendre en compte tous les aspects cités dépasserait toutefois le cadre du présent rapport.

## 2 Résultats

### 2.1 Vision commune et objectifs stratégiques : une idée bien accueillie sur le principe

9. *La volonté de définir une vision est saluée.* La très grande majorité des interlocuteurs et interlocutrices voient d'un bon œil la volonté de définir une vision commune et des objectifs stratégiques pour le canton de Berne. Certains et certaines d'entre eux ont été véritablement enthousiasmés par cette idée ; d'autres, moins nombreux, ont trouvé l'approche mauvaise par définition, estimant qu'il n'incombait pas à l'Etat de prescrire les évolutions ou de définir les pistes de développement. La plupart des participants et participantes aux entretiens étaient toutefois d'avis qu'une vision commune permettrait au canton de Berne de libérer de nouvelles forces. Beaucoup ont souligné qu'il existait une différence fondamentale entre une institution possédant une vision commune et une autre n'en possédant pas. En politique, partir en quête d'objectifs communs constitue selon eux une démarche prometteuse.

10. *Quelle vision ?* La question du type de vision et de son degré de détail a été posée sous diverses formes. Est-il judicieux de se concentrer sur quelques axes économiques de développement et de les formuler par exemple ainsi : « Berne est leader dans le domaine de... » ? Une vision implique justement une ouverture face aux évolutions. A plusieurs reprises, une vision commune telle que « L'économie bernoise est suffisamment puissante pour faire du canton de Berne un contributeur net dans la péréquation financière nationale » a été évoquée. Cet objectif ambitieux a suscité des réactions très positives. Il n'est certes pas atteignable à court terme mais pourrait servir de fil conducteur à long terme et ainsi libérer des forces dans de nombreux domaines et ouvrir le champ à diverses mesures.

L'important est de ne pas se contenter d'une vision économique, mais de s'appliquer à définir une vision qui soit également sociétale et écologique afin de s'inscrire dans la démarche de développement durable du canton.

11. *Choisir l'avenir.* Les entretiens nous ont appris que les possibilités d'action des milieux politiques ne devaient pas être sous-estimées. L'Etat ne peut évidemment pas « ordonner » le développement économique. Il n'est pas non plus en mesure de *déterminer* les évolutions elles-mêmes. Toutefois, il peut et doit les *orienter*. Les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer. Bon nombre d'évolutions technologiques et économiques ont été influencées de manière décisive par des décisions des organes politiques et le versement de subventions.

Le futur ne s'impose pas à nous, il se construit par nos actions. La société doit trouver des réponses aux défis économiques et technologiques et doit aussi décider de quelle manière elle entend orienter le futur. La numérisation de la société, qui progresse, pose par exemple un grand nombre de questions juridiques, sociales et éthiques auxquelles nous ne pouvons pas nous soustraire.

## 2.2 Axes de développement possibles

*12. Consensus autour du site médical bernois.* Dans tous les entretiens menés, un large consensus régnait autour de l'objectif de faire de Berne un site médical de premier plan. Les efforts et mesures déployés jusqu'à présent ont été salués et tout le monde s'est accordé à dire qu'il était important de les consolider. L'expérience du site médical bernois a été citée par tous les participants et participantes comme un exemple typique des grandes avancées que peut générer une vision commune. Il est également ressorti des discussions que cette démarche prometteuse devait être poursuivie et que les mesures déjà mises en œuvre ne constituaient que le point de départ d'un développement à long terme, qui appelle des actions supplémentaires.

Plusieurs interlocuteurs et interlocutrices ont proposé de se fonder sur l'objectif de développement du site médical bernois pour dynamiser d'autres domaines proches. Voici quelques-uns des exemples cités :

- développer la médecine de précision,
- utiliser plus largement les données des patients dans le but d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques, notamment à des fins de prévention,
- renforcer les interactions entre l'industrie horlogère et de précision et le domaine médical,
- exploiter les potentiels résultant de la combinaison du big data, de l'industrie des réseaux et de la santé,
- développer les compétences en lien avec le vieillissement de la population et la thématique de la santé (besoins des seniors en matière de communication, de mobilité, etc.),
- intensifier la collaboration entre le domaine des arts appliqués et du design et celui de la médecine (« design for health »).

Bon nombre de participants et participantes aux discussions estimaient qu'un élargissement du cluster de la médecine au domaine de la santé était pertinent et que beaucoup de secteurs économiques pourraient contribuer au développement souhaité.

13. *Consensus autour de la définition des potentiels.* Les participants et participantes aux entretiens se sont accordés sur le fait que certaines évolutions devaient être soutenues, à savoir celles qui :

- s'appuient sur les atouts existants du canton de Berne,
- permettent de dégager une forte valeur ajoutée et
- possèdent un véritable potentiel à moyen et long termes [potentiel commercial].

Pour déterminer quels domaines pourraient rassembler ces trois critères, il convient d'analyser la situation en continu (veille) et de toujours ajuster la perspective aux nouveautés. Il s'agit donc en premier lieu d'observer attentivement les évolutions puis d'identifier et de soutenir les éléments prometteurs. L'idée selon laquelle il est impératif de miser sur des *atouts existants* du canton, en particulier, a été saluée à plusieurs reprises.

14. *Cultiver nos atouts.* Les discussions ont régulièrement mis en évidence que, outre l'identification de nouveaux potentiels, il était absolument nécessaire de veiller à offrir des conditions propices aux secteurs qui font actuellement déjà la force du canton de Berne et de ne pas entraver leur développement. Le canton de Berne compte de nombreuses entreprises très spécialisées, leaders mondiales dans leur domaine, que ce soit sur un marché de masse ou un marché de niche, mais qui restent souvent inconnues au sein même du canton (« hidden champions »). Les participants et participantes aux entretiens ont souligné l'importance pour les autorités d'entrer régulièrement en contact avec ces entreprises pour leur demander ce que le canton pourrait faire concrètement afin de soutenir leur développement.

Les représentants et représentantes de l'industrie ont fait valoir que le canton peinait à s'affirmer comme premier site industriel suisse. Cet atout majeur doit être posé comme priorité stratégique, par exemple pour l'industrie de précision et la forte concentration d'entreprises au pied sud du Jura et dans le Jura bernois. Les priorités fixées notamment pour le Swiss Innovation Park restent selon eux pertinentes.

15. *Potentiels existants du canton de Berne.* Plusieurs potentiels de développement ont été cités à diverses reprises au cours des entretiens :

- industrie de précision/industrie horlogère/industrie 4.0/impression 3D,
- big data/cybersécurité/applications pour l'industrie des réseaux de la Région capitale Suisse,
- informatique,
- forces existantes dans le développement durable, p. ex. à l'Université de Berne,
- alimentation et nutrition,
- approche « One Health »,
- design,
- logistique,
- Smart Cities,
- tourisme et industrie des loisirs,
- technologies de production avancées/intelligentes,



- thématique du vieillissement.

Cette liste correspond dans les grandes lignes aux clusters économiques de la Région capitale suisse. Comme nous nous en doutions, aucun domaine vraiment nouveau n'a été mis en évidence dans le cadre du dialogue pour le développement. La transformation numérique ouvre néanmoins des voies tout à fait nouvelles dans des domaines déjà prometteurs.

Le bilinguisme constitue un autre potentiel, sans cesse évoqué, que le canton devrait encore développer et exploiter plus largement.

16. « *The best way to predict the future is to invent it* » (Alan Kay). Il convient de ne pas définir au préalable, parmi ces domaines, lesquels seront les premiers à se développer dans le canton de Berne. Cela sera déterminé d'une part par les évolutions mondiales et technologiques et, d'autre part, par l'adhésion ou le rejet de la société, qui aura la *volonté* ou non de favoriser et de soutenir certains d'entre eux, qui y verra ou non un potentiel pour l'avenir. De fait, les milieux politiques doivent se détacher du quotidien gouvernemental pour observer les tendances à long terme, identifier de manière continue les opportunités et les potentiels et utiliser des instruments leur permettant de développer les potentiels naissants et de saisir les opportunités qui se présentent. La stratégie politique doit être ouverte à l'avenir, autoriser les changements et reposer sur des hypothèses et non sur des certitudes.

Dans le même temps, il s'agit de définir quelles évolutions *nous voulons pour notre canton*, afin de pouvoir les accompagner : la réussite ne doit pas être laissée au hasard.

17. *Utiliser nos faiblesses pour développer nos forces ?* La numérisation de la société permet et suppose de nouveaux modèles sociétaux et commerciaux ainsi que de nouvelles approches. Il est possible aujourd'hui de lancer une affaire prometteuse et de révolutionner l'économie sans engager beaucoup de moyens (p. ex. Uber ou airbnb), ce qui donne une idée de la multitude des potentiels qui pourront être exploités à l'avenir. Il est tout à fait envisageable que les atouts classiques, comme les agglomérations ou les accès aux aéroports, perdent en importance dans la nouvelle ère numérique. Certains participants et participantes ont dès lors suggéré que les esprits les plus innovants du canton de Berne examinent de quelle manière des réalités aujourd'hui surtout perçues comme des inconvénients, telles que la taille du territoire, la topographie ou la situation démographique, pourraient se transformer en avantages grâce aux évolutions technologiques. Voici les exemples proposés :

- Quels modèles numériques en matière d'accessibilité pourraient être développés et testés dans le canton de Berne puis exploités à l'échelle mondiale (nourriture, transport, santé, réseaux) ?
- Quels potentiels l'immigration représente-t-elle au regard de l'innovation et des opportunités économiques et sociales (mise à profit de la diversité culturelle) ?
- Sous quels aspects la thématique du vieillissement de la population pourrait-elle être considérée comme un potentiel de développement ?

## 2.3 Facteurs de réussite

Quelles mesures concrètes pourraient promouvoir les potentiels identifiés ?

18. *Création d'« écosystèmes » entre les hautes écoles et l'économie.* La création d'écosystèmes fondés sur l'enseignement et la recherche des hautes écoles, systèmes qui associeraient formation, société et économie, est essentielle au développement de potentiels. Si, au travers d'une bonne collaboration, les atouts des hautes écoles peuvent être exploités pour valoriser des potentiels existants à des fins économiques, des écosystèmes attirant talents, idées et capitaux se formeront. La coopération entre science et économie a toujours été citée comme facteur de réussite majeur. Pour s'en convaincre, il suffit d'observer le développement de l'EPFL au cours des 20 dernières années ou la progression du site médical bernois : une proximité entre l'économie et les hautes écoles dans la recherche et le développement, une collaboration efficace entre les institutions de formation et les institutions de recherche et l'existence d'un vivier de spécialistes qualifiés constituent des facteurs clés du développement économique.

La démarche adoptée pour la création de sitem-insel apparaît donc comme tout à fait adéquate. Elle pourrait être appliquée à d'autres domaines. Divers partenaires qui se sont exprimés durant les entretiens plaident pour l'instauration d'autres plateformes entre les hautes écoles et l'économie, qui permettraient de convertir des connaissances scientifiques en applications économiques concrètes. Des centres de ce type pourraient également servir à soutenir les entreprises dans le développement d'innovations dans le contexte de la transformation numérique.

Voici les idées de coopérations qui ont été avancées :

- un centre de développement d'applications numériques pour les entreprises de l'industrie des réseaux de la Région capitale suisse, qui rassemblerait aussi bien des informaticiens et informaticiennes que des professionnels d'autres disciplines (p. ex. droit, sciences humaines et sociales) ;
- un laboratoire pour les questions liées à la régulation dans le contexte de la numérisation ;
- un centre pour la cybersécurité qui pourrait tirer parti de la marque « sphère de sécurité suisse » et proposer des réponses aux questions relatives à la protection et au stockage des données ainsi qu'au big data ;
- un centre dédié au « design for health » se fondant sur la collaboration existante entre la Haute école des arts de Berne et l'Hôpital de l'Île et qui travaillerait sur la question suivante : de quelle manière le design peut-il avoir un effet bénéfique en termes de santé et générer des applications utiles à la société ?
- un laboratoire consacré au développement de solutions numériques pour assurer l'accessibilité dans des régions rurales ou hétérogènes telles que le canton de Berne ;
- un « living lab » pour le développement de solutions intelligentes pour l'habitat, les transports, la logistique, etc ;
- un centre de transfert de la recherche sur le thème du vieillissement : vieillissement et santé, soutien aux seniors via des solutions techniques ou numériques, potentiels en matière de satisfaction des besoins des seniors en général (cf. « Institut de l'Âge » et filiale d'informatique médicale à la BFH).

19. *Promotion de l'entreprenariat, en particulier dans les hautes écoles.* Les participants et participantes aux rencontres ont plusieurs fois souligné la nécessité de promouvoir les jeunes entrepreneurs et entrepreneuses. Il n'est pas question ici d'un soutien financier de l'Etat mais de la création d'un réseau qui associerait les start-ups et les milieux économiques et financiers et de la mise en place d'une formation à l'entreprenariat. Cette promotion pourrait en premier lieu, s'effectuer dans les hautes écoles (Université et BFH), mais aussi au niveau de la formation professionnelle et même au-delà de la formation. Il s'agit là d'une mesure concrète et peu onéreuse qui pourrait avoir de grands effets.

20. *Les conditions classiques.* Les mesures évoquées ici permettraient de promouvoir des secteurs de manière ciblée. La mission principale de l'Etat réside toutefois dans la mise à disposition de conditions favorables au développement en général et dans leur optimisation permanente :

- une offre de formation de qualité,
- de bonnes infrastructures, en particulier dans les domaines des transports et des communications,
- des surfaces de développement et une stratégie globale pour le canton,
- des procédures simplifiées,
- des mesures d'incitation fiscale.

Ces conditions de base sont souvent citées comme des facteurs de réussite incontournables.

Il reste encore un aspect essentiel à relever, à savoir la *stratégie territoriale* : tout développement économique a des conséquences territoriales et nécessite une planification de l'espace ainsi que des réserves de terrain et des zones dans lesquelles il peut se concrétiser. Dans le même temps, il est important de définir des objectifs stratégiques pour les espaces qui, potentiellement, profiteront moins des évolutions : quelle politique doit être mise en place pour ces zones (santé, formation, centres régionaux) ? Il est nécessaire de mettre au point une stratégie territoriale, une vision globale pour le canton (afin d'éviter que ces évolutions ne soient mises à mal par des rivalités entre régions urbaines et régions rurales). Dans la discussion concernant les potentiels de clusters à forte valeur ajoutée, il ne faut pas oublier que des secteurs moins rentables, comme l'agriculture ou le tourisme, sont indispensables pour garantir un niveau d'emploi élevé dans l'ensemble des régions du canton.

## 2.4 La poursuite des travaux stratégiques comme facteur de réussite

Dans les discussions, il est apparu que la définition d'une vision globale pour le canton n'était pas la mission première d'un dialogue pour le développement mais bien plus l'élément déclencheur d'un processus durable qui permettra d'examiner des mesures à mettre en œuvre.

21. *Il est impossible de savoir à l'avance quelles seront les bonnes mesures à prendre. L'essentiel est de se montrer prêt à saisir les opportunités.* L'exemple du site médical bernois

montre qu'il n'est pas possible de prédire les opportunités qui se présenteront ni les mesures qui devront être mises en œuvre. Au début du processus, un objectif a été défini, celui de faire de Berne un site médical de premier plan. Les mesures concrètes à prendre ont été déterminées au fur et à mesure sur la base de cet objectif et des opportunités qui se sont présentées par la suite (p. ex. la création de 100 places d'études supplémentaires en médecine ou la constitution du centre pour la médecine de précision – des éléments que l'on ne pouvait pas prévoir clairement plusieurs années à l'avance). Il est inutile d'établir des listes exhaustives de mesures au début du processus de développement. Il y a fort à parier, dans tous les cas, que ces listes ne contiendraient pas les mesures adaptées à la situation. Ce qui est essentiel, c'est un processus stratégique permanent qui permet d'identifier à temps les opportunités qui se présentent et de les saisir.

*22. Volonté politique et ouverture.* En matière de développement, il convient non pas de définir une fois pour toutes des domaines à fort potentiel et des mesures adéquates mais plutôt d'analyser en permanence les atouts du canton et ses potentiels et de fixer des priorités sur cette base. Il faut pour ce faire un « gouvernement courageux » qui s'investit pleinement en faveur de la stratégie adoptée et qui possède une véritable volonté d'imposer ses idées au sein des milieux politiques et de l'administration. Un travail stratégique interdirectionnel continu est donc nécessaire. Un gouvernement ne peut pas se contenter de définir une stratégie et de la faire appliquer : veille permanente, mise en œuvre de mesures mais aussi réajustement du calendrier et des objectifs s'imposent. Le monde évolue et une stratégie doit reposer sur des hypothèses, être ouverte aux évolutions et pouvoir être adaptée continuellement.

*23. Création de structures pour le travail stratégique et la définition de mesures.* Les structures guidant la stratégie au plus haut niveau, permettant une analyse continue de la situation et accompagnant la définition des mesures constituent de fait un facteur de réussite clé. Dans le contexte du site médical bernois, c'est la « Task Force Medizin » du Conseil-exécutif qui a joué ce rôle important, identifiant les opportunités et remettant sans cesse la thématique sous le feu des projecteurs. Cette expérience doit être valorisée par la création, par exemple, d'un ou de plusieurs comités stratégiques ou opérationnels interdirectionnels ou encore de tables rondes rassemblant des représentants et représentantes du gouvernement, des milieux économiques et scientifiques et de la société. On pourrait aussi imaginer la mise sur pied de « laboratoires » au sein desquels de nouvelles approches seraient discutées et encouragées.

### 3 Résumé personnel

En tant que président du Conseil-exécutif, je résume ci-après quelques-unes des idées et recommandations du présent rapport :

24. *Choisir l'avenir.* Les évolutions ne se feront pas sans notre concours. Nous ne pouvons pas les déterminer mais nous pouvons les influencer et les *orienter*. Pour les milieux politiques, il ne s'agit pas là seulement d'une possibilité mais d'une mission essentielle.

25. *L'idée de définir une vision est largement saluée.* Dans le canton de Berne, bon nombre de partenaires rencontrés se montrent favorables à l'idée d'une vision commune voire souhaitent véritablement qu'une vision commune soit définie. J'ai senti une forte volonté de renouveau et le désir de se mobiliser et de s'engager pour des objectifs de fond.

26. *Recommandations liées au processus stratégique.* Sur la base des expériences réalisées et des connaissances acquises dans le cadre du dialogue pour le développement, je formule ici quelques recommandations quant au processus stratégique en lui-même :

- *Définition d'une vision à long terme et de quelques objectifs stratégiques comme mission du gouvernement dans son ensemble au début de la prochaine législature.* C'est délibérément que je ne fais aucune recommandation s'agissant de la *forme* que doit prendre cette vision. Il incombe selon moi au gouvernement lui-même de répondre à cette question dans le cadre d'un dialogue.
- *Création de structures et d'instruments* permettant au gouvernement de mener ce processus stratégique sur la durée et d'effectuer un travail stratégique parallèlement aux affaires courantes. L'objectif est d'identifier les opportunités et occasions (qui par définition ne sont pas prévisibles) et de les saisir. La « Task Force Medizin » mise en place dans le contexte du développement du site médical bernois est un exemple à suivre.
- *Prise en main active du processus stratégique par le Conseil-exécutif.* Le travail stratégique ne peut être productif que s'il est souhaité et activement soutenu au plus haut niveau. Le travail ne doit toutefois pas se faire en vase clos au sein de l'administration : des contacts réguliers et ouverts avec des représentants et représentantes des milieux économiques, de la société, de la culture et de la formation sont essentiels, soit dans le cadre des structures existantes, soit lors de forums créatifs qui pourraient voir le jour.

27. *Recommandations de fond.* S'agissant des contenus, ce n'est pas à moi de définir des objectifs. Ce sera là la tâche du nouveau gouvernement dans le cadre de son processus stratégique et je n'entends pas intervenir en amont. Au stade où nous nous trouvons, je peux seulement formuler des remarques générales :

- *Créer des écosystèmes entre la recherche et l'économie* sur le modèle de sitem-insel. Il s'agira, dans un premier temps, d'élargir la thématique du site médical bernois pour intégrer d'autres enjeux économiques ou de recherche. Cette démarche peut aussi être transposée à d'autres domaines qui présentent des atouts et des potentiels. Différentes idées ont déjà été avancées (cf. ch. 16). Saisir ces opportunités incombera à l'organe stratégique qui sera mis sur pied.
- *Développer d'autres centres sur le modèle de sitem-insel.* A mon sens, le développement bernois reposera sur la création, dans l'environnement de l'Université, de la BFH ou de l'Hôpital de l'Île, de centres de recherche et d'innovation tels que sitem-insel. Ces centres devront être les fruits d'une collaboration très étroite avec les milieux économiques et bénéficier du soutien de la Confédération. Pourquoi ne pas envisager un véritable campus rassemblant divers centres à l'image de celui de l'EPFL ?
- *Créer des plateformes entrepreneuriales.* Les hautes écoles et les partenaires de la formation professionnelle, soutenus par le canton, sont en mesure de promouvoir l'entreprenariat à Berne.
- *Réunir les conditions classiques de réussite.* La vision et la stratégie définies doivent également prendre en compte et promouvoir les facteurs classiques de développement (formation, infrastructures, aménagement du territoire, politique fiscale, politique financière).

## 4 Prochaines étapes

Le président du Conseil-exécutif a présenté ces considérations au gouvernement sous la forme d'un rapport. Il revient à ce dernier de décider au cours de la prochaine législature si et sous quelle forme certains éléments doivent être repris dans les années à venir, éventuellement lors de l'élaboration du prochain programme gouvernemental de législature.