

## Feuille de résultats #01

CoSF Rôle, fonction et tâches  
des régions et des managers  
régionaux

# Première séance et recherche de thèmes

## SOMMAIRE

1.	Informations sur la manifestation	2
2.	Programme & buts	3
	Thèmes traités	3
	Buts de la première séance	3
3.	Définition des thèmes	3
4.	Atelier pratique «Toggenburg 2008»	4
	Qu'est-ce qu'un «atelier pratique»?	4
	Projet «Toggenburg 2008»	4
	Facteurs de réussite	4
5.	Moment d'échanges	5
	Qu'est-ce qu'un «moment d'échanges»?	5
	Quelle est la motivation des managers régionaux?	5
	Autres inputs généraux concernant la 1 <sup>ère</sup> séance	5
6.	Suggestions de lectures	6
7.	Remarques	6

## Feuille de résultats

Cette feuille de résultats correspond à un procès-verbal retravaillé et complété. Elle est censée aider les participantes et les participants de la communauté du savoir-faire à comprendre les grandes idées et les réflexions, ainsi qu'à consigner par écrit les diverses étapes du travail. Elle doit toutefois être considérée comme **une partie d'un processus de travail qui n'est pas encore achevé**. Toutes les pages sont donc pourvues d'un sigle «work in progress».

La feuille de résultats met à disposition de l'ensemble de la communauté du développement régional les connaissances qui ont été élaborées dans les communautés du savoir-faire. Elle s'adresse ainsi à **toutes les actrices et acteurs qui oeuvrent dans le domaine du développement régional** et qui s'intéressent aux thèmes traités dans les feuilles de résultats.



## 1. INFORMATIONS SUR LA MANIFESTATION

Communauté du savoir-faire (CoSF) «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux de la NPR»

### Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, 1<sup>ère</sup> séance

### Lieu et date

Rathaus Lichtensteig (SG), 2 septembre 2008

### Contact

Johannes Heeb (johannes.heeb[at]regiosuisse.ch)

### Participants

Daniel Blatter, toggenburg.ch

Geneviève Favre, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Berggebiete SAB

Bernhard Imoberdorf, Geschäftsführer Region Goms

Marco Marozzi, Regione Malcantone

GeorgesMariétan, Chablais région

Caspar Nicca, RegioViamala

Karin Peter, Bergregion Thun-Innertport

Gabriel Weber, Region Glarner Hinterland-Sernftal

### Téléchargement du document:

[www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/)

### Photo de couverture

Lichtensteig (SG), photo Daniel Blatter, toggenburg.ch



Membres de la CoSF «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux de la NPR» pendant la recherche de thèmes.



## 2. PROGRAMME & BUTS

### Thèmes traités

On trouvera ci-après une brève présentation des principaux points du programme de la communauté du savoir-faire «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux de la Nouvelle politique régionale NPR».

- **Accueil des participants et présentation de la méthode et de la forme de travail:** Les communautés du savoir-faire traitent de questions et de problèmes concrets, dans la mesure du possible sur la base d'exemples réels tirés de l'expérience des participants. Des rencontres ont lieu trois à quatre fois par année; la durée de vie des communautés du savoir-faire est définie par les participants eux-mêmes.
- **Phase de travail 1:** Identification des principaux thèmes de travail de la communauté du savoir-faire.
- **Phase de travail 2:** Hiérarchisation des thèmes de travail définis durant la matinée.
- **«Moment d'échanges»:** Echanges sur les problèmes, les expériences, les idées, les instruments ainsi que les méthodes; possibilité de brèves présentations de la part des participants.
- **«Atelier pratique»:** Cet atelier pratique offre la possibilité d'analyser concrètement un projet NPR, d'en identifier les critères de succès, mais également de discuter de problèmes et de répondre à des questions. Cet atelier permet d'établir des liens avec la pratique.

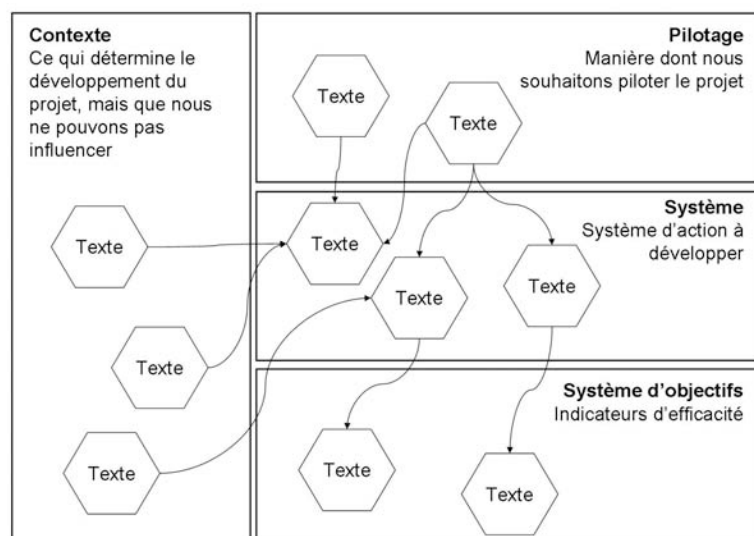
### Buts de la première séance

Les buts de cette première rencontre de la communauté du savoir-faire «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux de la Nouvelle politique régionale NPR» étaient les suivants:

- Identification de la méthode de travail.
- Définition des futures thématiques de la communauté du savoir-faire.
- Connaissance réciproque des membres de la communauté du savoir-faire.

## 3. DÉFINITION DES THÈMES

Au total, les acteurs du projet ont retenu quatre domaines thématiques définis avec une priorité élevée (entre parenthèses: nombre de «points prioritaires»). D'abord répartis au sein de petits groupes de travail, les acteurs de la communauté du savoir-faire regiosuisse ont défini les différents thèmes en se basant sur la méthode des cartes de processus ou modèles mentaux. Ces différents modèles sont ensuite hiérarchisés par l'ensemble du groupe.



Structuration des modèles mentaux. Les participant-e-s structurent leur conception d'un système opérationnel en fonction du contexte ainsi que de facteurs relatifs au pilotage, au système et au contrôle. Source: J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN (2008): Guide pratique pour réussir les projets de développement régional. Berne et Wolhusen). À télécharger depuis [www.regiosuisse.ch/telechargement/publications](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications).



**1 Rôle des régions et des managers régionaux de la NPR (9)**

Quel est exactement le rôle des régions? Que signifie la transformation des secrétaires régionaux en managers régionaux? Comment ce rôle et ces tâches sont-ils modifiés par le fait que la NPR se focalise essentiellement sur le développement économique?

- Profil des managers régionaux
- Les rôles et les tâches devraient-ils se concentrer davantage sur l'examen de l'opportunité des projets?

**2 Gestion de projets, compétence en matière d'animation et d'accompagnement (8)**

Gestion des instruments / formation continue. Comment un projet NPR peut-il être réalisé avec succès?

- Direction et gestion du projet
- Aptitudes à la gestion des managers régionaux
- Implication d'actrices et d'acteurs de la NPR, des communes et des entreprises
- Diriger des personnes motivées pour réussir

**3 Structure des projets NPR (7)**

Existe-t-il une structure idéale pour les projets NPR (associations, SA, etc.)? De quelle structure avons-nous besoin? Pour quelle forme faut-il opter? Les Public Private Partnerships (PPP) pourraient-ils être des «formes de travail» adéquates?

**4 Forces régionales (4)**

Comment peut-on exploiter les forces de la région pour des chaînes de création de plus-value?

Affectation de moyens financiers NPR dans les parcs naturels (double financement?)

## 4. ATELIER PRATIQUE «TOGGENBURG 2008»

**Qu'est-ce qu'un «atelier pratique»?**

L'«atelier pratique» offre aux acteurs de la NPR de bénéficier des expériences découlant d'un travail pratique. Les séances de travail des communautés du savoir-faire se déroulent selon un tournus dans les régions où leurs membres sont actifs et chaque séance est l'occasion de présenter et de discuter d'un travail pratique. Les facteurs de succès tout comme les questions ouvertes et les problèmes peuvent ainsi être analysés et discutés. Les acteurs peuvent dès lors non seulement présenter leurs projets mais également bénéficier d'un feed-back à l'endroit de ces projets de la part de participant-e-s expérimenté-e-s.

**Projet «Toggenburg 2008»**

*Explications données par Daniel Blatter*

Ces dernières décennies, l'économie de plusieurs régions de Suisse, dont le Toggenburg, a connu de profonds changements structurels. Etant donné que les problèmes structurels ne sauraient être résolus via des mesures isolées, les futures activités en matière de politique régionale prévues dans le cadre du projet pilote «Toggenburg 2008» devront faire l'objet d'une forte coordination entre la Confédération, le canton de St-Gall et la région du Toggenburg. Seront abordés dans le cadre du projet «Toggenburg 2008» les domaines suivants: «tourisme», «économie agricole et forestière», «transfert de technologies et promotion des PME» et «infrastructure, autorisations, habitat en milieu rural». Quatre groupes de travail, dans lesquels sont représentés le Département fédéral de l'économie, le canton et la société «toggenburg.ch», développeront et évalueront les mesures ad hoc. Ce projet pilote est également censé permettre d'acquérir des connaissances utiles pour d'autres régions rurales. (Source: Daniel Blatter & [www.admin.ch/aktuell/00089](http://www.admin.ch/aktuell/00089)). Veuillez voir également [www.toggenburg.ch](http://www.toggenburg.ch).

**Facteurs de réussite**

Le projet repose sur une bonne collaboration avec la Confédération et le canton.

**Exemples de travail:** Des problèmes tels que, par exemple, la construction dispersée, seront abordés par le groupe «Construire en dehors des zones à bâtir». → Comment aborder la problématique de la construction en dehors des





zones à bâtir? Il serait possible de créer des logements pour plusieurs milliers de personnes sans qu'il soit nécessaire de construire de nouveaux immeubles en dehors de la zone à construire, mais en transformant les immeubles existants. Vu les lois actuellement en vigueur, il n'est toutefois pas possible pour l'instant de transformer les immeubles désaffectés, ce qui nuit également à l'attractivité de la région pour le tourisme (image). Le groupe de travail examine dès lors les alternatives possibles.

## 5. MOMENT D'ÉCHANGES

### Qu'est-ce qu'un «moment d'échanges»?

Les «moments d'échanges» donnent aux participantes et aux participants de la communauté du savoir-faire la possibilité de discuter rapidement et de manière informelle de problèmes et de questions auxquels ils sont confrontés dans leur travail quotidien, d'analyser les expériences faites ou d'échanger des idées. Les domaines thématiques sont sciemment laissés ouverts. Les «Moments d'échanges» offrent également aux participants la possibilité de faire de brèves présentations si cela est nécessaire pour clarifier l'un ou l'autre aspect, ou encore pour attirer l'attention d'autres participants sur une certaine thématique.

### Quelle est la motivation des managers régionaux?

La Confédération et les cantons ont édicté des directives très contraignantes: Où se situe la responsabilité des managers régionaux? Qu'est-ce qui pousse les managers régionaux à continuer à collaborer?

- La fascination de se trouver à une place où l'on peut définir des orientations et initier des changements.
- Les rôles doivent être clairement définis: l'insécurité au niveau des rôles et de la compréhension du processus entraîne une perte de motivation.
- Les stimulants doivent être bien réels et les progrès visibles. Le contrôle de l'avancement du projet comme dans des lignes directrices pratiques pour le développement régional peut être utile dans ce contexte.
- Divers milieux ont exprimé des craintes que les régions rurales ne bénéficieraient pas obligatoirement de la NPR.

### Contrôle de l'avancement du projet

Critères d'évaluation  
(en relation avec le processus, les objectifs, etc.)

	Passé	Présent	Futur
1.....	- - 0 + ++	-- - 0 + ++	-- - 0 + ++
	Motifs:		Conditions:
	.....		.....
	.....		.....

Contrôle de l'avancement d'un projet. Cf. J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN (2008): Praxisleitfaden Regionalentwicklung. Bern et Wolhusen. À télécharger depuis: [www.regiosuisse.ch/telechargement/publications](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications). F

### Autres inputs généraux concernant la 1<sup>ère</sup> séance

- L'innovation repose sur la spontanéité: les directives concernant le programme et les contrats de prestations doivent en conséquence permettre une grande flexibilité.
- Les attentes à l'égard de la NPR sont très élevées, en particulier de la part des milieux politiques. La NPR a des effets modestes ou pas d'effets du tout dans les régions économiquement très désavantagées (manque d'innovation). Ceci est-il voulu ou non?
- Des adaptations structurelles dans le domaine sociopolitique (fusions, projets pour une collaboration bien structurée entre les corporations de droit public) favoriseraient l'innovation. Comment peut-on soutenir ces dernières?
- Penser en termes de NPR et de soutien qui dépend de l'innovation exige beaucoup de temps. Les effets de la NPR s'en trouvent par conséquent retardés (communication au monde politique).
- La majorité des projets menés en Suisse aborde des thèmes similaires. Comment peut-on mettre sur pied des projets vraiment novateurs?



## 6. SUGGESTIONS DE LECTURES

- BOY, J., DUDEK, C., KUSCHEL, S. (1998): Projektmanagement: Grundlagen, Methoden und Techniken, Zusammenhänge. Offenbach: Gabal. ISBN: 3-930799-01-4.
- CIPRA International (2008): Alps-Know-How CD-Rom. Schaan: CIPRA.  
 | → Nombreuses informations sur le développement régional dans l'espace alpin, accès interactif aux documents. Texte courant en anglais, documents complémentaires dans leur langue originale (D, F, I, E, SI)
- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C. (2000): Change-Management: den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt, New York: Campus. ISBN: 3-593-35324-5.  
 | → Un classique sur le thème de la gestion du changement.
- HEINTEL, M. (2005): Regionalmanagement in Österreich. Professionalisierung und Lernorientierung. =Abhandlungen zur Geographie und Regionalforschung, Band 8. Wien: Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien. ISBN: 3-900830-56-8.
- KOLLMAN, G., LEUTHOLD, M., PFEFFERKORN, W., SCHREFEL, CH. (Hrsg.) (2003): Partizipation. Ein Reiseführer für Grenzüberschreitungen in Wissenschaft und Planung. =Schriftenreihe Tourismus & Entwicklung. Band 6 / respect - Institut für Integrativen Tourismus und Entwicklung. München, Wien: Profil. ISBN: 3-89019-551-2.
- LITKE, H.-D. (1995): Projektmanagement: Methoden, Techniken und Verhaltensweisen. 3e édition, révisée et élargie. München, Wien: Hanser. ISBN: 3-446-18310-8.
- OSTERHOLD, G. (2000): Veränderungsmanagement. Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Niederhausen: Falken. ISBN: 3-8068-2582-3.
- SIMMEN, H. & WALTER, F. (2007) : Façonner ensemble le paysage – Potentiels et limites des processus participatifs. Synthèse thématique relative au thème de recherche III « Recherche d'objectifs et structuration » du programme national de recherche PNR 48 «Paysages et habitats de l'arc alpin» du Fonds national suisse FNS. Zurich : vdf. ISBN: 978-3-7281-3114-0. À télécharger depuis: [www.pnr48.ch/](http://www.pnr48.ch/)

## 7. REMARQUES

On cherche encore une dénomination un peu plus «esthétique» pour la communauté du savoir-faire «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux de la NPR».

