

## Feuille de résultats #02

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



# Rôle et tâches des régions et des cantons

## SOMMAIRE

1. Informations sur la manifestation	2
2. Programme & buts	3
Thèmes traités	3
Buts de la deuxième séance	3
3. Programme de travail 2009	3
Proposition d'un programme de travail pour 2009	3
4. Rôle et tâches des régions et du management régional	3
Rôle et tâches des régions et du management régional	3
5. Profil de compétences du manager régional	6
Profil de compétences du manager régional	6
6. Répartition des tâches entre les régions et les cantons	8
7. Atelier pratique	8
8. Suggestions de lectures	10
9. Remarques	10
Prochaine séance	10
Conférence des régions	10
Collaboration avec la communauté du savoir-faire «cantons»	11

## 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, 2<sup>ème</sup> séance

### Lieu et date

Restaurant «Le vieux Manoir», Choëx/Monthey (VS), 19 novembre 2008

### Contact

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

### Participants

Sebastian Bellwald, regiosuisse

Daniel Blatter, toggenburg.ch

Ludwig Caluori, Region Mittelbünden

Francis Daettwyler, Association Centre-Jura

Geneviève Favre-Petite, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB

Martin Hilfiker, Regione Mesolcina

Bernhard Imoberdorf, Region Goms

Marco Marcozzi, Regione Malcantone

Georges Mariétan, Chablais région

Jean-Christophe Zuchuat, regiosuisse

### Téléchargement du document

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

### Langues

Les feuilles de résultats des communautés du savoir-faire regiosuisse paraissent en allemand et en français.

### Photo de couverture

L'AOMC, liaison ferroviaire régionale du Chablais. Photo regiosuisse



Des discussions animées au sein de la communauté du savoir-faire «Cantons».



## 2. PROGRAMME & BUTS

### Thèmes traités

- **Bienvenue et présentation de la méthode et forme de travail:** les communautés du savoir-faire regiouisse offrent la possibilité d'échanger et de mettre à jour des connaissances concrètes, des expériences et des stratégies sur le développement régional et la Nouvelle politique régionale (NPR).
- **Phase de travail 1:** Rôle et tâches des régions et des cantons dans la mise en oeuvre de la NPR.
- **Phase de travail 2:** Discuter les tâches et le profil du management régional; établir un profil de compétences d'un «Manager régional Suisse».
- **«Moments d'échange»:** Echange sur les problèmes, les expériences, les idées, les instruments et les méthodes.
- **«Atelier pratique»:** Georges Mariétan, Chablais Région: NPR, coopération intercantonale et changements institutionnels dans la région du Chablais. Ce moment d'échange offre la possibilité d'analyser concrètement un projet NPR, d'en identifier les critères de succès, de discuter de problèmes et de répondre à des questions.

### Buts de la deuxième séance

- Clarification des rôles et des tâches qu'a le management régional au niveau de la mise en oeuvre de la Nouvelle politique régionale (NPR).
- Définition du profil de compétences d'un management régional efficace.

## 3. PROGRAMME DE TRAVAIL 2009

### Proposition d'un programme de travail pour 2009

| 3e séance (janvier/février 2009):

- Outils et instruments
- Structure du projet

| 4e séance (avril/mai 2009):

- Forces régionales – Economie régionale

| 5e séance (août/septembre 2009):

- Collaboration avec les médias: un aspect important du développement régional

| 6e séance (novembre/décembre 2009):

- Encore ouvert

## 4. RÔLE ET TÂCHES DES RÉGIONS ET DU MANAGEMENT RÉGIONAL

### Rôle et tâches des régions et du management régional

La communauté du savoir-faire était unanime à reconnaître qu'il est difficile de décrire de manière exhaustive les rôles des régions. Les régions sont en effet définies différemment à l'intérieur des cantons et ont toujours des tâches spécifiques. Il s'agirait plutôt de discuter ici du rôle du management régional.

#### Qu'est-ce que les régions?

Dans la communauté du savoir-faire, les régions ont été définies comme des associations volontaires de communes qui partagent des visions concernant le développement et l'amélioration de la situation socioéconomique, des différences significatives pouvant exister entre la taille, les tâches et les responsabilités des régions. D'autres organisations (touristiques, économiques, d'employeurs) peuvent être impliquées dans les régions. On considère que le management régional n'a pas nécessairement besoin d'une région comme espace de mise en oeuvre; il s'agit en effet plutôt d'avoir un «espace fonctionnel» ainsi qu'un management régional qui fonctionne, de qualité et travaillant de manière professionnelle.

Autrefois, les régions étaient souvent perçues comme des outsiders des cantons, qui offrent et assument des services décentralisés du canton. Aujourd'hui, elles doivent toutefois être davantage être des «organisations de développement polyvalentes» comme partenaires des communes, des cantons et des organes responsables de projets et de l'économie.

#### Définition du management régional

On entend par management régional le lancement et le suivi orienté vers la

pratique de processus de développement régionaux transversaux par un personnel qualifié et sur la base des représentations qu'ont du développement les acteurs et les actrices régionaux compte tenu des conditions cadres externes (MAIER 2000 in BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN 2003: 2).

Il s'agit de tâches transsectorielles et globales d'un développement régional durable avec des exigences spécifiques en matière de modération et de conseil, de développement de concepts, d'évaluation et de gestion de projets, de mise en oeuvre de programmes, de marketing, ainsi que de monitoring et d'évaluation (BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN 2003: 2).

#### **Rôles et tâches centraux des régions / du management régional:**

- En raison des différents positionnements des régions au sein des cantons, il est difficile de parler de «la» région. On se focalise donc ici sur le rôle du management régional. Ce dernier initie, coordonne et organise des processus (mesures, projets) pour la région: la collaboration et la mise en réseau des partenaires régionaux servent en fin de compte toujours la mise en oeuvre de projets qui représentent des avantages concrets pour toutes les parties et l'ensemble de la région, par exemple améliorer la qualité de vie de la population, créer et préserver des postes de travail ou encore augmenter la notoriété de la région.
- Le rôle de la région ne se limite pas seulement à mettre en oeuvre la NPR dans certains territoires spécifiques, par exemple en lien avec la convention de prestations passée avec le canton. Aujourd'hui, le management régional est en partie financé par la NPR. Le lancement de projets de développement régionaux peut également se faire via d'autres programmes (p.ex.: INTERREG IV, InnoTour III, article 91.1c de la loi sur l'agriculture, etc.), de sorte que les régions ne sont pas uniquement limitées à la NPR.
- Afin de garantir un fonctionnement optimal de la NPR, les tâches du management régional ne doivent pas être limitées uniquement à la mise en oeuvre de la NPR.

Compte tenu de ce qui précède, les tâches du management régional sont les suivantes:

- **Générer et promouvoir des idées de projets:** Le management régional génère des idées de projets concrets (rôle proactif) et les transmet aux bonnes personnes pour qu'elles soient mises en oeuvre. Une collaboration interdisciplinaire à l'intérieur de la région permet de définir de nouveaux thèmes et de révéler de nouveaux partenariats potentiels entre les actrices et les acteurs régionaux. Le management régional soutient des «esprits créatifs» à générer leurs propres idées de projets.
- **Guider les idées de projets:** Le management régional assume d'une part un rôle réactif, dans ce sens qu'il transmet les idées de projets via les bons canaux, demande des aides financières via la NPR et répond aux autres demandes. Les tâches principales du management régional se situent au niveau proactif.
- **Coordonner les développements de projets:** Le management régional peut assumer la conduite d'un projet jusqu'à ce que celui-ci puisse fonctionner de manière autonome. Les partenaires et les organes responsables de projets devraient toutefois être impliqués dès le début. Le management régional peut générer et initier lui-même des idées de projets, mais il doit toutefois chercher des partenaires qui prennent en charge le projet et le conduise à l'autonomie économique. Le management régional n'est pas l'organe responsable d'un projet.
- **Soutenir le développement de projets:** Le management régional coordonne, accompagne et soutient les développements de projets et les organes responsables dans la réalisation de projets. Il assume donc, en particulier pendant la phase initiale des projets (administration, aides de financement, etc.), une fonction que ne peuvent assumer les actrices et les acteurs du développement régional.
- **Faire du marketing économique:** Le management régional crée, par le biais de diverses activités (information, marketing régional, etc.), un environnement propice aux investissements qui respectent l'identité régionale et les conditions cadres environnementales et sociales. Le management régional reconnaît et



- promeut l'importance des facteurs spécifiques à la région (qualité de vie).
- **Promouvoir les réseaux:** Le management régional soutient et génère des réseaux, et noue des contacts. Il met ces contacts à la disposition des actrices et des acteurs du développement régional.
  - **Jouer le rôle de lien entre l'économie et les communes:** Le management régional joue le rôle de lien entre les acteurs économiques locaux/régionaux et les communes; il crée ainsi une proximité entre les communes et l'économie.
  - **Soutenir le travail des communes:** Le management régional crée et soutient des associations de communes. Il essaie de comprendre les besoins et les visions des communes et favorise la collaboration intercommunale. Il privilégie les coopérations intercommunales. Ce rôle est essentiel pour créer une dynamique régionale.
  - **Être un fin limier:** Le management régional a un bon flair pour identifier les développements et les processus aux différents niveaux (Confédération, canton, communes, région, l'économie) et il sait comment en tenir compte et les utiliser le cas échéant.
  - **Etre un bureau de coordination:** Le management régional est le bureau de coordination pour les entreprises et les organes responsables de projets; il joue ici le rôle de bureau externe des cantons (mais pas seulement!). Il coordonne la collaboration transsectorielle au niveau local (orientation 2 de la NPR). Ceci justifie le financement du management régional par le canton.

### Synthèse des tâches du management régional

<b>Gestion de projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lancement de projets: développement d'idées de projets</li> <li>▪ Lancement d'organes responsables de projets et de coopérations</li> <li>▪ Pilotage d'idées de projets existantes</li> <li>▪ Soutien à la planification de projets</li> <li>▪ Accompagnement d'implémentations de projets</li> <li>▪ Garantie du succès, controlling de projets</li> <li>▪ Travaux de coordination</li> </ul>
<b>Conseil &amp; Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation d'actrices et d'acteurs actifs au niveau entrepreneurial</li> <li>▪ Conseil et acquisition de moyens de promotion</li> <li>▪ Etablissement de contacts avec les bureaux spécialisés/les expertes et les experts</li> <li>▪ Conseil aux organes responsables de projets</li> <li>▪ Soutien d'associations de communes</li> </ul>
<b>Gestion des processus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rôle d'interface entre les communes et les actrices et les acteurs économiques</li> <li>▪ Rôle d'interface entre les actrices et les acteurs du développement régional et l'économie</li> <li>▪ Modération et médiation</li> <li>▪ Réseautage avec d'autres régions</li> <li>▪ Mise en place de coopérations transrégionales</li> <li>▪ Création et soutien de réseaux transrégionaux</li> </ul>
<b>Information du grand public</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marketing économique</li> <li>▪ Information et communication</li> <li>▪ Préparation de matériel d'information sur la NPR</li> <li>▪ Création d'une identité régionale</li> </ul>
<b>Administration et monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rédaction de rapports</li> <li>▪ Séances à huis-clos, monitoring, (auto)-évaluation</li> <li>▪ Formation continue</li> </ul>
<b>Autres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observer et valoriser/utiliser les développements à différents niveaux (Confédération, cantons, communes et d'autres régions)</li> </ul>

#### Tâches du management régional au niveau de la mise en oeuvre de la NPR

Sur la base du projet du groupe de recherche Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003, p. 13. In: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (2003): Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement. Bayreuth, Triesdorf, ainsi que de la discussion menée au sein de la communauté du savoir-faire regio**n**uisse du 19 novembre 2008.

**RESUME :** Afin de réaliser ces tâches, il est indispensable de disposer d'un management régional professionnel. Le management régional doit posséder certaines compétences, agir de manière contraignante et disposer d'un minimum de légitimité démocratique. Pour pouvoir mener à bien ce travail exigeant, il faut une certaine intégration institutionnelle qui garantisse un soutien effectif. Quant à savoir si et dans quelle mesure le management régional est lié à la région via une collectivité concrète, la question est ouverte et l'on peut y répondre de diverses manières. Il est primordial que le management régional puisse réaliser des projets efficaces dans les zones fonctionnelles, qui ne doivent pas nécessairement coïncider avec les régions «traditionnelles»!



Un management régional professionnel assume un rôle central dans la mise en oeuvre de la NPR; il faut donc qu'il existe des mécanismes de financement adéquats à cette fin.

## 5. PROFIL DE COMPÉTENCES DU MANAGER RÉGIONAL

### Profil de compétences du manager régional

Sur la base de la proposition de la communauté de travail du manager régional de Basse-Autriche (A. KASTNER, R.M. WEITZER, siehe [www.rm-austria.at/berufsbild.asp](http://www.rm-austria.at/berufsbild.asp)) et de la discussion menée par la communauté du savoir-faire regiouisse, le 19 novembre 2008.

#### Compétence régionale

Les managers régionaux en tant que CONNAISSEURS et CONSEILLERS:

- Il est impératif de connaître la région comme telle: connaissances des actrices et des acteurs pertinents («know-who») et sur les conditions cadres spécifiques à la région, les forces, les chances, les risques et l'histoire de la région. Etre accepté dans la région est également une condition importante.
- Rôle en tant «secrétaire général/e du développement régional».
  - Le management régional doit pouvoir oeuvrer pour la région et au nom de celle-ci, p.ex. pour créer des communautés de travail et de coopération régionales avec d'autres actrices et acteurs de la région.
  - Le soutien des organes politiques/régionaux est important pour l'exécution de ce mandat. Les décideurs doivent être impliqués de manière à ce que les thèmes de travail soient communiqués vers l'extérieur, afin qu'ils soutiennent et légitiment explicitement l'action du management régional.

#### Compétence institutionnelle

Les managers régionaux en tant que CONNAISSEURS DES INSTITUTIONS:

- Le management régional doit posséder des connaissances sur les manières de fonctionner des institutions (au niveau fédéral, cantonal et communal).

#### Compétence sociale

Les managers régionaux en tant qu'ACTRICES/ACTEURS LEADERS:

- Les managers régionaux doivent jouer un rôle d'intégrateurs dans la région et collaborer avec le plus grand nombre d'actrices et d'acteurs possible.
  - Écouter, activer, renforcer, pondérer, coordonner, modérer, transmettre et faire preuve d'autorité sont des aptitudes indispensables dans ce contexte. → diplomate sachant parler un langage clair.
  - En outre, la mise en place et la gestion de réseaux, ainsi que le lobbying sont importants: un aspect essentiel est par ailleurs – quasiment comme complément de la compétence dite régionale – l'organisation de relations et la collaboration avec les représentantes et les représentants des groupes d'intérêts.

#### Compétence en matière de projets / compétence technique

Les managers régionaux en tant que SPECIALISTES:

- Des connaissances spécifiques sur les contenus des projets sont des défis posés aux organes qui en sont concrètement responsables. Le management régional doit quant à lui disposer d'un vaste spectre de connaissances générales (généralistes).
- La mise en place de partenariats stratégiques doit permettre de parvenir à une situation où le management régional ne laisse passer aucun initiateur de projet potentiel (entreprises et communes) pour des projets de coopération.
- Sont en outre importants dans ce contexte:
  - Agir en tenant compte des données réelles.
  - Les managers régionaux sont tout d'abord des «fiseurs/faiseuses», et non pas des «administrateurs/administratrices».
  - Pouvoir transmettre des projets aux actrices et aux acteurs du développement régional.
  - Des compétences au niveau programmatique/stratégique et pas seulement au niveau des projets sont également importantes.

### Compétence en matière de processus

Les managers régionaux en tant que SPECIALISTES & ACCOMPAGNATEURS DE PROJETS:

- L'accompagnement des projets durant leur mise en oeuvre requiert un niveau élevé de professionnalisme.
- Les compétences et les connaissances en lien avec le développement régional peuvent être réparties sous les formes suivantes:
  - Connaissance en matière de transformation (comment parvenir au but à partir d'une situation donnée?)
  - Connaissance en matière d'intégration (interdisciplinarité)
  - «tacit knowledge» (identifier les connaissances et les aptitudes des actrices et des acteurs du terrain, les valoriser et les rendre utiles)
  - savoir réflexif (au métaniveau de la connaissance des conditions cadres)

### Compétence économique

Les managers régionaux en tant qu'ECONOMISTES:

- Le management régional doit posséder de solides connaissances en économie, économie d'entreprise et économique publique. Il doit en outre penser et agir de manière entrepreneuriale et en réseau.

### Compétence personnelle

Les managers régionaux en tant que PERSONNES:

Le management régional doit être capable de mener ses propres réflexions et posséder un esprit critique.

- Il doit être ouvert aux nouvelles approches et méthodes et ne pas s'accrocher à un modèle rigide.
- Sont en outre importants l'adhésion réelle au travail à accomplir, la motivation et la disposition à être performant → le management régional n'est pas seulement un job, mais aussi une mission.

### Synthèse du profil de compétences du management régional

<b>Compétence régionale</b>	<p><b>Les managers régionaux en tant que CONNAISSEURS et CONSEILLERS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances sur:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- La région en tant que telle</li> <li>- «know-who»</li> <li>- conditions cadres spécifiques à la région</li> <li>- forces, faiblesses, chances et menaces spécifiques</li> <li>- histoire de la région</li> </ul> </li> <li>▪ Acceptation dans la région.</li> <li>▪ «Secrétaire du développement régional».</li> </ul>
<b>Compétence institutionnelle</b>	<p><b>Les managers régionaux en tant que CONNAISSEURS DES INSTITUTIONS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solides connaissances de la manière de fonctionner des institutions (au niveau fédéral, cantonal et communal)</li> </ul>
<b>Compétence sociale</b>	<p><b>Les managers régionaux en tant qu'ACTEURS LEADERS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Figure de l'intégration dans la région</li> <li>▪ Ecouter, activer, renforcer, équilibrer</li> <li>▪ Coordination</li> <li>▪ Modération et médiation</li> <li>▪ Faire avancer les choses</li> <li>▪ Diplomate qui parle un langage direct</li> <li>▪ Mise en place et gestion de réseaux</li> <li>▪ Lobbying</li> </ul>
<b>Compétence en matière de projets / Compétence technique</b>	<p><b>Les managers régionaux en tant que SPECIALISTES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penser et agir de manière entrepreneuriale et réticulée (généraliste)</li> <li>▪ Agir de manière techniquement efficace.</li> <li>▪ «Faiseur» et non pas «administrateur».</li> <li>▪ Transmettre des projets aux actrices et aux acteurs du développement régionale</li> <li>▪ Compétences au niveau programmatique/stratégique</li> </ul>
<b>Compétence en matière de processus</b>	<p><b>Les managers régionaux en tant que SPECIALISTES et ACCOMPAGNATEURS DE PROJETS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Connaissances en matière de transformation (→ comment parvenir au but à partir d'une situation donnée?)</li> <li>▪ Connaissances en matière d'intégration (→ interdisciplinaire)</li> <li>▪ «tacit knowledge» (identifier les connaissances et les aptitudes des actrices et des acteurs du terrain, les valoriser et les rendre utiles)</li> <li>▪ savoir réflexif (au métaniveau de la connaissance des conditions cadres)</li> </ul>

<b>Compétence personnelle</b>	<b>Les managers régionaux en tant que PERSONNES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacité de réflexion</li> <li>▪ Esprit critique</li> <li>▪ Ouverture aux nouvelles approches et méthodes</li> <li>▪ Adhésion claire au travail, motivation et disposition à oeuvrer de manière performante</li> <li>▪ Management régional comme mission</li> </ul>
<b>Compétence économique</b>	<b>Les managers régionaux en tant qu'ECONOMISTES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solides connaissances en économie, économie publique et économie d'entreprise</li> </ul>

#### Profil de compétences d'un/e manager régional/e

(sur la base de la proposition de la COMMUNAUTE DE TRAVAIL DU MANAGER REGIONAL DE BASSE-AUTRICHE (A. Kastner, R.M. Weitzer, siehe [www.rm-austria.at/berufsbild.asp](http://www.rm-austria.at/berufsbild.asp)) et de la discussion menée au sein de la communauté du savoir-faire regiouisse, le 19 novembre 2008).

#### Comment la qualification sera-t-elle garantie?

- Formation continue permanente: formations (complémentaires) spécifiques dans le domaine du management régional
- Etudes de cas comme application de la théorie: analyse détaillée de projets («best practice»)
- Possibilités d'échanges informels («Apéro régional», «pause café régionale»)

**RÉSUMÉ :** Le management régional doit avoir un profil de compétences très large. Pour pouvoir le valoriser, il doit également disposer de compétences financières et décisionnelles. Le management régional a besoin de marges de manoeuvre, de prendre des décisions et d'agir de manière organisée. Ces aspects sont primordiaux pour la motivation du/de la manager régional/e.

La prestation que l'on attend du management régional doit concorder avec les moyens financiers qui sont mis à sa disposition. Compétence en matière de décision, compétence financière et compétence technique du/de la manager régional/e sont fondamentales et doivent également être évidentes vues de l'extérieur (Confédération, cantons, communes).

Etant donné qu'il n'est pas possible d'acquérir une compétence régionale du jour au lendemain, le choix des managers régionaux est relativement limité. Il est donc d'autant plus important de miser sur une qualification professionnelle sous forme de formations continues spécifiques et modulaires. Il faut pour ce faire identifier tout d'abord ses propres lacunes en matière de compétences, c'est-à-dire qu'il faut pouvoir identifier les besoins individuels en matière de qualification.

## 6. RÉPARTITION DES TÂCHES ENTRE LES RÉGIONS ET LES CANTONS

### Répartition des tâches entre les régions et les cantons

Les avis divergent concernant la nature des tâches qui reviennent spécifiquement à la région. Les régions se comprennent elles-mêmes non seulement comme devant assumer des fonctions administratives (niveau réactif), comme examiner des projets proposés par des tiers. Le cas normal devrait être que la région/le management régional présente lui-même ses propres propositions (niveau proactif), qui promeuvent le développement socioéconomique de la région. On critique parfois le fait que la collaboration interdépartementale ne fonctionne pas de manière optimale au niveau cantonal. Il faudrait également – comme le veut l'orientation 2 de la NPR (Coordination de la politique sectorielle au niveau fédéral) – au niveau cantonal une meilleure coordination intersectorielle au niveau cantonal, autrement dit une personne qui se charge de la mise en oeuvre de la NPR (manager NPR régional) au niveau transsectoriel).

## 7. ATELIER PRATIQUE

La région Chablais est une région spéciale qui se situe à l'intersection du canton du Valais, du canton de Vaud et la frontière de la Suisse. La région connaît une croissance économique et démographique «spectaculaire». Cela étant, des stratégies de développement partiellement différentes sont développées sans concertation au niveau des cantons concernés. C'est pour cette raison qu'a été créé l'OIDC (Organisme Intercantonal du développement du Chablais, aujourd'hui Chablais Région), qui a, depuis ses débuts, initié et accompagné toute une série de projets connexes. Ces derniers ont tous contribué au



développement régional et à l'émergence d'une conscience régionale, intercantonale. Les projets lancés portaient sur les domaines thématiques suivants (sélection):

- **Coopération/Diplomatie:** collaboration entre les communes, création de l'OIDC, porte-parole de la région au niveau fédéral.
- **Conscience régionale:** création de Radio Chablais comme radio régionale: promotion des échanges régionaux et de l'identité régionale
- **Sauvetage de l'AOMC:** (ligne Aigle-Ollon-Monthey-Champéry), sorties autoroute / connexion de St-Maurice, conservation du Tonkin (ligne régionale), etc.
- **Développement territorial:** études de base sur les transports publics, gare d'Aigle, gestion des déchets, planification des zones.
- **Accompagnement:** Hôpital du Chablais, hôpital intercantonal Chablais-Riviera, fusion des transports publics du Chablais, etc.
- **Institutions publiques et services publics:** soutien au niveau de la réalisation: théâtre Crochetan, école professionnelle d'Aigle, Centre national de sports de glace, BioArk, etc.
- **Attractivité:** politique transfrontalière: Portes du Soleil, Tour des Dents Blanches, Chablais Gourmands, Patrimoine des trois Chablais.
- **Médias:** sensibilisation, modération, défense des intérêts intercantonaux, marketing régional.
- **Gouvernance:** gouvernance intercantonale: troisième correction du Rhône, agglomération Monthey-Aigle, projet pilote «Vivre ensemble dans le Chablais: échange et coopération entre les communes», etc.

L'organisation intercantonale du Chablais (OICD) n'a cessé de renforcer sa légitimité depuis sa création et a mis en place une politique intercantonale plus efficace, d'une part grâce à des projets résolument orientés vers le futur et, d'autre part, grâce à un management toujours plus profilé.

#### Défis futurs:

- Tirer bénéfice d'un marché où règne une concurrence toujours plus acharnée, en renforçant la collaboration avec l'économie et les nouveaux acteurs du développement local
- Garantir la cohérence entre le développement économique et la région

#### Positionnement futur:

- Recherche de moyens financiers (cantons, Confédération, milieux privés)
- Planification et gestion de projets d'intérêt régional ou suprarégional
- Coopération intercommunale
- Conseil, accompagnement, animation, réseautage
- Marketing régional

#### Facteurs de succès:

- Position de charnière entre les cantons de Vaud et du Valais
- Ouverture au changement (au niveau légal, économique, institutionnel)
- Légitimation face aux communes et aux élus
- Solides connaissances de la région, de ses actrices et acteurs et de leurs rapports
- Collaboration avec des bureaux spécialisés et avec d'autres organes responsables de projets.
- Vigilance pour reconnaître les appels d'offres publics (cantons, Confédération, UE)
- Capacité de trouver des moyens financiers (communes, cantons, Confédération, UE, milieux privés).
- Esprit d'entreprise.

#### Risques et problèmes

- Utiliser les effets de voisinage et développer parallèlement des projets sur une plus large échelle.
- Une forte base régionale et une solide conscience régionale doublée d'une capacité de travailler dans différents espaces fonctionnels intercantonaux.

**RESUME: développement naturel vs. management régional:** La transition des secrétaires régionaux aux managers régionaux est davantage une



évolution qu'une révolution. Pour réussir, le management régional doit continuer à s'ouvrir, à se diversifier et à renforcer ses réseaux de partenaires, en particulier dans les domaines importants de la NPR. Le management régional doit en particulier veiller à ce que les projets passent dans les divers « tiroirs de financement », ce aussi bien à l'intérieur de la Suisse que dans l'UE.

## 8. SUGGESTIONS DE LECTURES

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (2003): Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement. München: StMLU. À télécharger sous: [www.stmwivt.bayern.de/pdf/landesentwicklung/Handbuch\\_Regionalmanagement.pdf](http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/landesentwicklung/Handbuch_Regionalmanagement.pdf)

Cet ouvrage propose une définition possible de ce qu'est le management régional. Il montre comment les processus de management régional peuvent être initiés, explique les formes organisationnelles et juridiques possibles, ainsi que le domaine d'impact territorial du management régional. Il aborde également l'activation, la motivation et l'implication des acteurs régionaux et montre l'élaboration et la mise en oeuvre de concepts de développements spécifiquement régionaux. Une partie de l'ouvrage est consacrée à la description de projets issus d'initiatives régionales, tandis que la dernière partie présente quelques outils du management régional.

- FREY, R. L. (2008): Starke Zentren – Starke Alpen. Wie sich die Städte und ländlichen Räume der Schweiz entwickeln können. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung. ISBN 978-3-03823-463-0.

René L. Frey analyse les forces qui influent sur les villes suisses, les agglomérations et les régions métropolitaines, les régions rurales et les Alpes. Il en tire des recommandations à l'attention de la politique. Les régions métropolitaines et les grandes destinations touristiques de la Suisse sont bien positionnées au niveau de la concurrence économique globale. Il faut conserver ces atouts. Les dangers résident dans le mitage du pays, la surexploitation de l'espace alpin et les différences de bien-être entre la ville et la campagne.

- STOLZENBERG, K. & HEBERLE K. (2006): Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten, Mitarbeiter. Heidelberg : Springer. 238 S. ISBN: 978-3-540-32637-3.

Alors que l'on se concentre le plus souvent sur la question de savoir comment un changement doit être mené au niveau technique et structurel, de nombreux projets échouent par manque de prise en compte du facteur humain. Cet ouvrage pratique écrit par deux spécialistes de l'organisation montre comment les changements doivent être conçus tant au niveau technique que psychologique: vision et buts, communication, participation et qualification. L'ouvrage contient en outre une boîte à outils avec une foule de matériels, méthodes et techniques.

- TIPPELT, R. ET AL. (Hrsg.) (2008): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms «Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken». Bielefeld: Bertelsmann. ISBN: 978-3-76393-690-8.

Cette publication présente les résultats de l'accompagnement scientifique du programme Régions apprenantes – promotion de réseaux pour la période 2005 à 2007. Le programme vise des changements structurels dans le domaine de la formation via la mise en réseau d'acteurs régionaux. L'accompagnement scientifique du programme a permis d'étudier les facteurs de succès pour les différents champs d'activités et la collaboration au sein des réseaux de formation dans leur contexte régional.

## 9. REMARQUES

### Prochaine séance

La prochaine séance de la communauté du savoir-faire «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux de la NPR» aura lieu le 13 février 2009 au Tessin. D'autres informations suivront par courriel.

### Conférence des régions

La «Conférence des régions» a eu lieu le 28 janvier 2009; elle fut l'occasion de poursuivre les discussions menées lors de la conférence de Brigue, au mois

---

d'octobre 2008 (thème: «Etat de la mise en oeuvre de la Nouvelle politique régionale et premières expériences »). Autres informations sur: [www.sab.ch/Konferenz\\_der\\_Regionen.422.0.html](http://www.sab.ch/Konferenz_der_Regionen.422.0.html) Collaboration des communautés du savoir-faire «Régions» et «Cantons»

**Collaboration avec la communauté du savoir-faire «cantons»**

Afin de promouvoir l'échange mutuel, les communautés du savoir-faire «Rôles, fonction et tâches des régions et des managers régionaux de la NPR» et «Mise en oeuvre de la NPR au niveau cantonal» fusionneront pour une séance en 2009.

---

