

## Feuille de résultats #03

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

# Outils & instruments du management régional

## SOMMAIRE

|    |  |    |
|----|--|----|
| 1. | <b>Informations sur la manifestation</b>   | 2  |
| 2. | <b>Programme &amp; buts</b>  | 3  |
|    | Thèmes traités   | 3  |
|    | Buts de la troisième séance  | 3  |
| 3. | <b>Instruments importants pour le management régional</b>  | 3  |
|    | Conditions de base pour les projets de développement régionaux   | 3  |
|    | A) Instruments pour le management régional proactif  | 4  |
|    | B) Instruments pour la mise en œuvre de la stratégie de développement régionale/pour générer de nouvelles idées de projets | 5  |
|    | C) Instruments pour le soutien d'idées de projets et de projets  | 6  |
|    | D) Instruments de gestion de projet  | 6  |
|    | Idées pour d'autres outils et instruments  | 7  |
| 4. | <b>Structure des projets NPR</b>   | 7  |
|    | Structures des projets   | 7  |
|    | Public Private Partnership comme structure de projet   | 8  |
|    | Structures des projets transrégionaux  | 8  |
| 5. | <b>Atelier pratique</b>  | 8  |
|    | «ALICE in Forma»   | 8  |
| 6. | <b>Liens &amp; suggestions de lectures</b>   | 9  |
|    | Suggestions de lectures  | 9  |
|    | Indications des sources  | 11 |
| 7. | <b>Remarques</b>   | 11 |
|    | Suggestions de lectures sur le management régional (F/I)   | 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 dans la NPR»

### Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, 3e séance

### Lieu et date

Hotel Tresa Bay, Ponte Tresa (TI), 13 février 2009

### Contact

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

### Participants

Sebastian Bellwald, regiosuisse

Claudio Del Don, Istituto Formazione e Comunicazione, Università della Svizzera Italiana

Geneviève Favre-Petite, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB

Martin Hilfiker, Regione Mesolcina

Bernhard Imoberdorf, Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

Marco Marcozzi, Regione Malcantone

Georges Mariétan, Chablais région

Casper Nicca, regioViamala

### 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

Vue de Ponte Tresa sur le lac de Lugano, photo K. Conradin



Les participants de la communauté du savoir-faire «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux dans la NPR», le 13 février 2009, à Ponte Tresa.



## 2. PROGRAMME & BUTS

### Thèmes traités

- **Bienvenue et présentation de la méthode et de la 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:** Discussion en petits groupes: Identification des outils et instruments importants pour le management régional.
- **Phase de travail 2:** Discussion en petits groupes: Discussion sur des structures de projets judicieux et adaptés pour des projets NPR.
- **«Moment d'échanges»:** Echange sur les problèmes, les expériences, les idées, les instruments et les méthodes.
- **«Atelier pratique»:** Présentation du projet de formation tessinois destiné aux femmes «ALICE in forma» par Paola Maeusli-Pellegata et Pepita Vera Conforti.

### Buts de la troisième séance

- Identification et élaboration d'une vue d'ensemble des principaux instruments du management régional du point de vue des managers régionaux.
- Discussion sur diverses structures de projets NPR et de leurs avantages et inconvénients.

## 3. INSTRUMENTS IMPORTANTS POUR LE MANAGEMENT RÉGIONAL

Les managers régionaux utilisent pour leur activité une multitude d'outils et d'instruments. Dans le cadre de cette séance de la communauté du savoir-faire, ces derniers ont été répartis en quatre domaines thématiques spécifiques, une répartition qui peut évidemment encore être affinée. Cette répartition repose sur les processus globaux du développement régional, la définition d'une stratégie de développement locale et jusqu'à sa mise en œuvre dans des projets concrets:

- A) Instruments pour le management régional proactif (en général)
- B) Instruments pour la mise en œuvre de la stratégie de développement régionale et pour générer des idées de projets
- C) Instruments pour soutenir des idées de projets et des projets
- D) Instruments de gestion de projets

Pour chacun de ces domaines thématiques, une sélection de différents instruments a été discutée.

### Conditions de base pour les projets de développement régionaux

Une stratégie de développement régionale ainsi que des projets concrets constituent les conditions de base pour un développement dynamique dans les régions.

Une **stratégie de développement régionale** intégrale doit harmoniser les exigences sociales, culturelles et économiques avec ses fonctions écologiques. Ces divers besoins seront considérés ensemble et à un niveau transsectoriel. L'élaboration d'un tel concept de développement est un processus qui est ouvert quant aux résultats, c'est-à-dire qui peut être sans cesse adapté à de nouveaux développements. Les managers régionaux doivent pouvoir être ici surtout à l'écoute: Quelles sont les idées, les besoins, les émotions des différents acteurs et actrices? Comment celles-ci peuvent-elles être harmonisées? Qu'est-ce que cela signifie pour un concept de développement régional?

Le processus d'élaboration est ici tout aussi important que l'événement lui-même, puisque les actrices et les acteurs régionaux apprennent à mieux se connaître par ce biais et développent des formes de collaboration spécifiques.

L'élaboration d'une stratégie de développement régionale est un processus qui devrait bénéficier d'un large soutien et qui peut comprendre les étapes suivantes (StMLU 2003):

- Analyse: Réalisation d'une [analyse](#) de la situation économique et de l'image de la région (voir page 4).
- Lignes Directrices: élaboration de visions et de critères en vue de se profiler.
- Mesures: Harmonisation des champs d'action et des mesures/projets concrets (voir «[B\) Instruments pour la mise en œuvre de la stratégie de développement régionale](#)» à partir de la page 5).



- Mise en œuvre: Définition des priorités au niveau du calendrier et des contenus par le management régional (voir également «[A\) Instruments pour le management régional proactif](#)», page 4).

Pour développer une stratégie de développement qui jouit d'un large soutien et pour que cette dernière puisse être mise en œuvre via des projets concrets, les **réseaux avec de bonnes relations personnelles** sont particulièrement importants pour les managers régionaux et dépendent des coopérations avec des personnes venant de l'économie, de la politique, de la protection de l'environnement, de l'agriculture etc.

Voir également à ce propos «Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung». Le chapitre 2 donne des informations détaillées sur l'élaboration commune d'un concept de développement régional.

On trouve par ailleurs de bons exemples sur ce thème dans le «Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement» (partie II, chapitre 1).

→ Voir [suggestions de lectures](#).

### A) Instruments pour le management régional proactif

- **Analyse de la région:** Pour qu'un concept de développement régional puisse être élaboré, il faut disposer de connaissances détaillées sur la région, telles que sur l'évolution de la population, la situation de l'emploi, la qualité de l'environnement etc. Il s'agit également d'analyser les forces et les faiblesses d'une région. Ce qui peut se faire par exemple de la manière suivante. (BMVEL 2005). Pour d'autres informations sur les analyses des forces et des faiblesses, voir également BAUMFELD ET AL. (2008), Partie II, chapitre D, p. 107-119.

- **Réseaux d'acteurs:** Des réseaux qui fonctionnent sont un facteur de réussite pour un développement régional résolument orienté vers l'avenir. Il est important en particulier que l'on travaille ici à un niveau transsectoriel, donc que les actrices et les acteurs de l'économie, des institutions de formation, des associations et les autres personnes privées intéressées se retrouvent dans un nouveau concept. On peut toujours revenir aux structures mises en place et entretenues, même lorsque le projet de développement régional est achevé.

Les réseaux présentent un ensemble de savoir-faire et de «know-who» provenant de divers secteurs et sont ainsi une précieuse ressource pour des projets de développement régional.

L'ouvrage de LINDLOFF & SCHNEIDER (2001) (voir suggestions de lectures) contient d'autres informations détaillées sur la mise en place de réseaux et la participation (pp. 124-129).

- **Communication:** Il est également important, si l'on veut atteindre les objectifs de développement dans une région, que le grand public soit bien informé via différents canaux, ce aussi bien sur les projets et les buts existants, que sur les possibilités d'obtenir un soutien. On pourra éventuellement faire appel à un spécialiste de la communication (voir également «[Blog régional](#)», page 5).

| Forces   | Faiblesses  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapport étroit de la population avec la patrie</li> <li>• Niveau de prestations garanti</li> <li>• Ressources culturelles: châteaux, bâtiments</li> <li>• historiques, mœurs</li> <li>• Bonne infrastructure sociale</li> <li>• Petite région avec sa spécificité</li> <li>• Nature préservée</li> <li>• Politiciens communaux très ouverts aux nouvelles formes de développement agricole intégré</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offres touristiques non harmonisées</li> <li>• Pas de marketing global de la région vers l'extérieur</li> <li>• Beaucoup de pendulaires</li> <li>• Émigration des jeunes adultes</li> <li>• Abandons probables d'exploitations agricoles</li> <li>• Fort taux de chômage</li> <li>• manque d'investissements de la part de l'économie</li> </ul> |



- **Information:** Des connaissances détaillées sur les projets de développement dans la région et au-delà sont primordiales pour le management régional; il peut en effet être particulièrement intéressant de voir ce qui se passe de l'autre côté des barrières de son jardin.
- **Modèles mentaux:** Les modèles mentaux sont des représentations des personnes qui participent à un processus de travail, de leur domaine d'activité ou d'un système global. Ils déterminent souvent (inconsciemment) de manière déterminante les processus de décision (ROUX & HEEB 2002). L'une des tâches fondamentales de la discipline des modèles mentaux est de ramener à la surface ces modèles de comportement inconnus, de les rendre compréhensibles pour d'autres participants et de les modifier si nécessaire. Car ce n'est que lorsque l'on connaît ses propres modèles mentaux que l'on peut les diriger et les changer. Cette prise de conscience des modèles mentaux comporte un processus d'apprentissage qui entraîne un développement des individus et de toute l'organisation (BELLWALD, HEEB & ALLEMANN 2008).

### **B) Instruments pour la mise en œuvre de la stratégie de développement régionale/pour générer de nouvelles idées de projets**

Idéalement, les idées de projets seront générées en dehors du management régional, puis soumises à ce dernier. Ceci présuppose toutefois que les actrices et les acteurs pertinents sachent que la NPR existe et ce que cette dernière permet de promouvoir, qu'ils aient des idées de projets novatrices et qu'ils soient intéressés à la mise en œuvre concrète de ces dernières. Pour atteindre ce statut, il est nécessaire de fournir tout un travail préparatoire. Une fois ce statut atteint, la tâche du management régional se limite à un rôle de soutien, à conseiller les organes responsables dans la mise en œuvre de leur projet et de les mettre si possible en réseau avec d'autres partenaires.

Toutefois, les idées de projets doivent souvent d'abord être générées pour la mise en œuvre d'une stratégie de développement régionale. A cette fin, quelques instruments ont été discutés au sein de la communauté du savoir-faire, dont le management régional pourrait faire usage.

- **Manifestations en soirée:** Dans certaines régions, à intervalles réguliers, des manifestations sont organisées en soirée, dont le but est de réunir les actrices et les acteurs pertinents dans un cadre informel. L'hôte qui invite fait une présentation, laquelle est ensuite suivie d'une discussion. Selon le public cible, divers thèmes peuvent être abordés. Cet instrument est souvent utilisé également pour ce que l'on appelle des «séances de créateurs de tendances» qui impliquent mieux l'économie dans le développement régional (p.ex.: sur des thèmes qui intéressent particulièrement les PME comme le marketing, l'agroéconomie, etc.). Lors de telles manifestations, il faudrait insister sur le fait qu'elles sont facultatives et qu'elles doivent laisser suffisamment de temps pour que les participants puissent mener des discussions bilatérales (p.ex.: apéritif).
- **«Blog régional»:** Un Blog régional actualisé régulièrement est un nouveau canal de communication qui permet d'informer un certain public sur les développements dans la région, ainsi que sur les possibilités d'obtenir des aides comme la NPR. Les Blogs permettent la participation d'une multitude de personnes, mais nécessitent toutefois une actualisation régulière s'ils veulent rester attractifs. De nouvelles idées de projets peuvent en résulter.
- **«Cahier d'idées»:** Au sein d'une organisation (p.ex.: association de développement régional etc.) tous les participants peuvent écrire sur une feuille de papier des idées d'amélioration de l'organisation, des projets concrets etc. Ces feuilles sont ensuite rassemblées et évaluées après un certain temps; les meilleures idées peuvent le cas échéant être reprises et développées en des projets concrets. Un tel «cahier d'idées» peut évidemment aussi prendre la forme d'un cahier numérique, ce qui permet une participation plus importante.
- **«Conférences du futur»:** Le but des conférences du futur est de générer une compréhension commune sur la région telle qu'elle est, de définir des objectifs communs et les étapes nécessaires (mesures) pour les atteindre et pour susciter les changements souhaités. Les conférences du futur peuvent par exemple être un instrument de travail important pour l'élaboration d'une stratégie de développement régionale commune, quoique pour générer des idées de projets concrètes il faut encore faire intervenir d'autres instruments, étant donné que les conférences du futur sont surtout des occasions de



discuter des idées «classiques».

Il est important pour ce type de conférences que les personnes impliquées représentent un large spectre d'opinions dans la région ainsi que différents intérêts. Tous les avis importent et l'on cherche des visions communes. Une conférence de ce type comporte six étapes durant lesquelles les participants étudient le passé, la réalité interne et externe, projettent des situations futures et les mettent en scène, définissent des buts communs et planifient des mesures.

- **Plateformes d'acteurs:** On appelle plateforme l'endroit où les actrices et les acteurs d'un système d'action se rencontrent pour réfléchir à leur système et initier des processus de changements. En tant que réseaux sociaux, les plateformes d'acteurs offrent aux participants la base et la structure nécessaires pour leurs travaux et leurs actions. Les plateformes d'acteurs sont des systèmes relativement souples. Elles permettent une communication très ouverte entre les personnes et les organisations concernées. Au moyen de méthodes de travail participatives, on peut générer une compréhension commune du système, développer des lignes directrices (système cible) et élaborer à partir de là des idées de projets concrètes. Pour ce qui est de la mise en œuvre des actions, projets et produits générés dans le cadre de telles plateformes, il est toutefois très souvent nécessaire de faire appel à d'autres formes de participations, plus contraignantes (ROUX & HEEB 2002).

### C) Instruments pour le soutien d'idées de projets et de projets

Pour décider si une idée de projet ou un projet sera soutenu ou non, le feeling est également très important en sus des grilles d'évaluation objective des propriétés spécifiques d'un projet. Tout comme les modèles mentaux que l'on porte en nous, ce feeling nous aide à juger si un projet mérite d'être encouragé et s'il contribue à atteindre les objectifs de développement régionaux. Il faut toutefois une très grande expérience pour pouvoir utiliser à bon escient ce feeling. Cela étant, il convient de souligner que ce feeling, tout comme les modèles mentaux, soutient l'évaluation de projets d'une manière subjective et qu'ils ne peuvent en conséquence pas remplacer l'appréciation classique basée sur des critères déterminés.

Si la décision est prise de soutenir un projet, les possibilités ci-après se présentent:

- **Préfinancement de projets:** Les contributions au préfinancement de projets (études préliminaires, phase conceptuelle) sont de l'argent généralement bien investi. Elles peuvent aider de bonnes idées de projets à percer ou empêcher à ce que de l'argent soit investi dans des projets moins prometteurs. Le préfinancement permet de se faire une idée assez rapidement de la nature des projets et d'estimer si ces derniers permettront ou non d'atteindre les buts de la NPR.

Pour plus d'informations sur le préfinancement de projets, on se réfèrera à la feuille de résultats #03 de la communauté du savoir-faire «Mise en œuvre de la NPR au niveau cantonal», à l'adresse suivante:

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

- **Soutien et conseil:** Outre le soutien financier, il est nécessaire, durant la phase conceptuelle des projets de développement régionaux, de fournir un soutien sous forme de conseil, afin que les idées de projets potentielles débouchent sur une réalisation. Les managers régionaux devraient proposer ici leurs connaissances et leur savoir-faire (en matière de management, de projet, leurs réseaux etc.), ce qui peut suivant les circonstances accélérer le processus de mise en œuvre. Un conseil concernant les contenus, les procédures, les partenaires du réseau, etc. est également l'une des principales tâches du management régional après la phase conceptuelle.

### D) Instruments de gestion de projet

Pour la gestion de projets dans le domaine du développement régional, on fera appel aux méthodes classiques, qui devront néanmoins être adaptées le cas échéant aux différentes conditions cadres régionales ou spécifiques à tel ou tel projet. Il est important que soient prises en compte dans ce processus les différentes cultures des actrices et des acteurs qui y participent (en particulier lors de projets transrégionaux et transfrontaliers). On abordera seulement brièvement ici les instruments de la gestion de projet en énumérant quelques



points qui ont été discutés au sein de la communauté du savoir-faire:

- **Un objectif clair:** On recommandera ici, par exemple, la méthode «BAUM». Les objectifs doivent présenter les propriétés suivantes:
    - B – être influençables (Peut-on influencer sur les objectifs?)
    - A – être attractifs (Les objectifs sont-ils formulés de manière positive?)
    - U – être applicable (Les objectifs sont-ils réalistes? Quels sont les objectifs intermédiaires?)
    - M – être mesurables et évaluables (Comment peut-on savoir que les objectifs ont été atteints? Quand et comment peut-on vérifier si l'avancement du projet va dans le bon sens?)
- Plus les objectifs sont à court terme et plus ils doivent être définis avec précision. Les objectifs à moyen terme doivent être suffisamment flexibles pour que de nouvelles connaissances tirées du processus de développement puissent être prises en considération.
- **Planification claire des responsabilités:** Une planification minutieuse doit définir qui est responsable de l'atteinte d'un objectif intermédiaire déterminé ou pour l'exécution d'une tâche spécifique (structure des responsabilités, cahier des charges etc.).
  - **Planification du projet:** La planification précise et transparente d'un projet en facilite la mise en œuvre. La planification de tous les aspects (financement, calendrier, processus, responsabilités etc.) doit être intégrée.
  - **Des commissions comme groupes de projet:** Il peut être recommandé de mettre en place des commissions pour certaines étapes d'un projet, ce pour une durée limitée. Ceci augmente l'efficacité de la collaboration – et si l'objectif est atteint, aucun autre coût n'apparaît, pour maintenir les groupes de projets qui ne sont plus nécessaires.
  - **Diplomatie & mécanismes politiques:** Une solide connaissance des mécanismes politiques est également importante pour la mise en œuvre de projets. Les managers régionaux doivent pouvoir intégrer ces mécanismes lors de la mise en œuvre de projets et travailler de manière diplomatique.

Vous trouverez d'autres informations sur la gestion de projet dans les [suggestions de lectures](#).

#### Idées pour d'autres outils et instruments

- **Vue d'ensemble des moyens de promotion:** Une liste claire des moyens de promotion possibles (internationaux également) faciliterait le travail des managers régionaux en leur fournissant en quelque sorte un «comparatif des moyens de promotion».
- **Banques de données littérature:** Un aperçu de la littérature pertinente simplifierait également le travail des managers régionaux. Une telle liste d'ouvrages est actuellement en cours d'élaboration par regio**n**uisse.

## 4. STRUCTURE DES PROJETS NPR

### Structures des projets

Il n'existe évidemment pas de structure de projet «idéale» pour des projets NPR. Cela étant, il est tout de même possible de définir quelques caractéristiques de base qui sont fondamentales pour une bonne structure.

Pour la réalisation d'un projet NPR, il faut choisir et mettre en place une structure organisationnelle qui garantisse l'exécution des tâches et qui implique autant que faire se peut les actrices et les acteurs pertinents. On peut également envisager de reprendre des structures existantes et de développer ces dernières en fonction des besoins du projet. Il est judicieux de remplacer le plus rapidement possible de nouvelles structures de projet par des structures durables. S'applique en l'occurrence le principe selon lequel la structure sert la fonction et non pas l'inverse; la structure sert en outre à porter des projets. La structure dépend également de la stratégie de développement définie au départ. C'est surtout dans la «phase d'incubation» qu'il faut pouvoir disposer d'une structure claire, ainsi qu'un calendrier précis avec des responsabilités clairement définies. La structure de projet doit toutefois être flexible, de sorte que si un projet passe à une nouvelle phase il puisse être adapté (voir également «Commissions», page 6). Le rôle du management régional dans la structure du projet peut varier d'une



situation à l'autre, mais elle doit néanmoins être clairement définie.

- **Composition:** Il est important d'intégrer dans la structure d'un projet diverses compétences de différents secteurs (p.ex.: des politiciennes et des politiciens, divers expertes et experts, le canton). Le groupe devrait être relativement restreint. La composition d'un groupe dirigeant dépend fortement du projet lui-même: s'il est plutôt important de prendre en considération le niveau politique dans certains projets, pour d'autres il s'agit plutôt de tenir compte de la compétence technique des participants.
- **Répartition des rôles clairement définie:** La réussite des projets dépend souvent des structures et des responsabilités clairement définies, qui doivent être comprises de tous les participants: de bons chefs/cheffes de projets, des responsables des finances, des responsables de la communication et des groupes d'accompagnement composés de manière diversifiée.

#### **Public Private Partnership comme structure de projet**

La forme d'un Public Private Partnership (PPP) comme structure de projet convient tout particulièrement là où des communes et des régions dépendent de la coopération d'instances privées. Pour les projets où les intérêts publics sont très importants (p.ex.: approvisionnement en eau) les PPP ne font en revanche guère sens. Quoi qu'il en soit, il faut disposer de lignes directrices précises (financement, culture de collaboration, calendrier) et faire en sorte que la répartition des tâches entre les différents partenaires soit réglée de manière contraignante.

#### **Structures des projets transrégionaux**

Pour les projets transrégionaux, les divers participants se connaissent moins bien et l'équipe est moins intégrée. Il faut dans ce cas que la structure du projet soit d'autant plus claire. Les buts et les étapes doivent être définis avec précision et communiqués de manière transparente: L'ensemble de l'organisation doit être explicite, car il faut jeter des ponts entre les cultures, l'espace et le temps. Pour atteindre une compréhension commune du système via les développements à atteindre, les méthodes telles que celle des [modèles mentaux](#) conviennent tout particulièrement au début (voir page 5). Il est également de toute première importance d'informer régulièrement et de manière exhaustive tous les participants.

## 5. ATELIER PRATIQUE

### **«ALICE in Forma»**

«ALICE in Forma» est un projet pilote de formation continue novatrice au Tessin. Ce projet s'adresse aux femmes de la région Medio et Alto Malcantone, qui ont quitté totalement ou en partie le monde du travail pour des raisons familiales. Les buts du projet sont:

- Renforcer les compétences personnelles et professionnelles de ces femmes.
- Encourager la formation (continue) régionale des femmes et créer à partir de là des projets de développement régionaux (effet multiplicateur).
- Faire connaître les compétences professionnelles tirées de la vie quotidienne des femmes participantes et les mettre en valeur.
- Renforcer le réseau de collaboration régionale (au niveau entrepreneurial, politique et social).
- Mettre en valeur les formations de base existantes dans les entreprises locales en y faisant participer davantage de femmes et ainsi mieux utiliser les offres.
- Diminuer le «fossé numérique» des femmes qui habitent dans la région.

Le projet comprend deux parties concrètes:

#### **(A) Programme de formation continue**

Le programme de formation continue destiné aux femmes comprend aussi bien des cours en séance plénière que des cours à distance. Les cours par ordinateur contribuent à réduire le fossé numérique entre les générations. Les femmes s'en trouvent par ailleurs encouragées à mettre en valeur les compétences qu'elles ont acquises dans leurs activités quotidiennes (professionnelles et familiales) et à les utiliser pour leurs projets personnels, professionnels ou sociaux.



Le programme de formation continue comprend trois phases:

- (1) Donner des instruments (informatique, communication, techniques de travail)
- (2) Bilan de ses propres compétences et valorisation possible dans des projets régionaux
- (3) Elaboration/réalisation de projets et établissement d'un portefeuille personnel

### **(B) Elaboration d'un matériel didactique**

De par leurs expériences personnelles avant et pendant la formation, les femmes contribuent à l'élaboration d'un matériel didactique. Ce matériel explique à d'autres femmes quelles possibilités professionnelles s'offrent à elles et leur montre comment les compétences acquises peuvent être utilisées dans la famille et la vie domestique. Les femmes sont ainsi, dès le début, impliquées dans le développement du projet et une réflexion continue sur le projet se met en place.

### **Impacts du projet**

«ALICE in Forma» est un point de départ pour d'autres activités sociales, culturelles et économiques (projets de développement régionaux) dans la région. Toute la région peut profiter des micro-projets ainsi générés (effet de multiplication).

Le **e-Portfolio** des femmes participantes permet l'identification, l'estimation et la documentation des compétences des femmes. Ce moyen peut également être mis à disposition pour d'autres projets dont les buts sont similaires.

Le matériel didactique ainsi élaboré sert de base pour le soutien didactique de la formation et permet également le transfert de connaissances dans d'autres projets de formation.

Vous trouverez plus d'informations concernant ce projet sur: [www.alicein-forma.ch](http://www.alicein-forma.ch).

Source: Maeusli-Pellegatta P. & Conforti P. V. (2008): Le projet «Alice in Forma». Description allemande.

## 6. LIENS & SUGGESTIONS DE LECTURES

### **Suggestions de lectures**

- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMVEL) (2005) (Hrsg.): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung. Bonn: BMVEL. A télécharger depuis: [www.bmelv.de/](http://www.bmelv.de/).

Ce guide explique sur la base des expériences tirées de LEADER et REGIONEN AKTIV les principes et les méthodes du développement intégré. Les informations vont de l'élaboration de concepts de développement aux questions du pilotage et de l'évaluation des processus régionaux, en passant par la mise en place de structures participatives. Chaque chapitre propose en outre des sources d'informations pour en savoir davantage. Ce guide est organisé de manière très claire, il est bien structuré et fournit un très grand nombre de sources d'informations utiles.

- LINDLOFF, K. & SCHNEIDER, L. (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde, Dortmund. ISBN: 3-929797-68-2.

Ce manuel montre de manière claire, sur la base des expériences faites dans le cadre de NET-REG (création de réseau pour le développement régional durable) les bénéfices et les avantages des réseaux destinés au développement régional. Il est bien structuré et comprend également des outils concrets pour organiser des processus de coopération que l'on peut ensuite utiliser dans la pratique.

- AMATO R. & CHIAPPI, R. (2009): Tecniche di project management. Pianificazione e controllo dei progetti. Contributi: Giovanni Rosa. 14a edizione, aggiornata e ampliata. Milano: Edizioni Franco Angeli. 1- 496. ISBN: 978-8856802313.

Cette nouvelle édition actualisée et augmentée sur la gestion de projet est un ouvrage spécialement destiné aux chefs de projets et aux étudiants. Elle illustre la planification et le contrôle d'un projet concret avec ses aspects problématiques tout en abordant différents thèmes (Work Breakdown Structure, Planning Levels, Bar Chart, PDM, Resource Levelling, Procurement,



| Cash Flow, Cost Control, Earned Value, Trend Analysis et Risk Management).

- ASSOCIATION FRANÇAISE DES INGENIEURS ET TECHNICIENS D'ESTIMATION ET DE PLANIFICATION (AFITEP) (1998): Le management de projet – Principes et pratique. 2e édition. Paris : AFNOR. 1-278. ISBN : 2-12-2-12-470721-3.

| La gestion de projets permet de s'adapter aux exigences de la concurrence et aux évolutions du marché dans un environnement complexe et incertain. Dans cet ouvrage de synthèse, les auteurs décrivent les structures communes à tous les projets, les principes de base de la gestion de projet, la réduction des coûts, le respect des délais et d'autres facteurs de réussite, avec focalisation sur l'application de différents types de projets. Certains chapitres décrivent divers types de projets d'un point de vue pratique. Cet ouvrage s'adresse à toutes les actrices et acteurs qui souhaitent mieux positionner leurs projets et les gérer de manière plus efficiente.

- BELLENGER L. & COUCHAERE M.-J. (1999). Animer et gérer un projet: Un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur. Paris: ESF. 1-176. ISBN: 978-2710113591.

| La gestion et la planification sont souvent perçues comme les aspects les plus importants pour des projets qui réussissent. Il semble pourtant que les facteurs de succès pour de bons projets se situent plutôt dans les domaines de l'animation et de la communication. Cet ouvrage offre des outils concrets dans ce contexte: comment peut-on transformer une idée en un projet? Comment peut-on créer un groupe de projet? Comment peut-on mobiliser et animer un groupe? Les auteurs montrent de manière claire les impacts globaux de cette manière de procéder, mais aussi les risques et les limites de cette dernière.

- NICKSON D. & SIDONS S. (2003): La gestione dei progetti. Guida operativa al Project Management. En collaboration avec N. Damascelli. Milano: Edizioni Franco Angeli. 1-208. ISBN: 9788846444134.

| Pour conduire efficacement un projet, il faut toujours disposer de compétences aussi nombreuses que diverses. Cet ouvrage propose une aide pour acquérir ces compétences ou les mettre à jour. Le livre s'adresse aux managers de projets dans l'économie privée ou les projets publics.

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (2003): Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement. München: StMLU. A télécharger depuis: [www.stmwivt.bayern.de/](http://www.stmwivt.bayern.de/).

| Cet ouvrage fournit une définition possible de ce qu'est le management régional. Il montre comment des processus de management régional peuvent être initiés, explique les formes d'organisation et juridiques possibles, ainsi que le rayon d'action du management régional. Il aborde les thèmes de l'activation, de la motivation et de l'implication d'actrices et d'acteurs régionaux et montre l'organisation et la mise en œuvre de concepts de développement régionaux spécifiques. La dernière partie de l'ouvrage est consacrée à quelques instruments du management régional.

- ROUX M. & HEEB, J. (2002): Gemeinsam Landschaften gestalten. Werkzeuge für gesellschaftliches Lernen. Lindau: Landwirtschaftliche Beratungszentrale LBL. 1-168.

| Un manuel (ou une boîte à outils) pour le développement participatif de formes durables de protection et d'exploitation du paysage. Il comprend une multitude de contributions conceptuelles en lien avec les processus de l'apprentissage social, tel que, par exemple, la modération, le monitoring du système ou les méthodes d'évaluation des processus. On trouvera également dans ce livre une partie consacrée spécifiquement au développement de l'organisation.

- HUMMELBRUNNER, R., LUKESCH, R., ET BAUMFELD, L. (2002): Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Endbericht. Commissionné par le Bundeskanzleramt, Abteilung IV/4. Graz: ÖAR-Regionalberatung GmbH. A télécharger depuis: [www.oea.at/downloads.html](http://www.oea.at/downloads.html).

| La politique régionale traditionnelle – en Autriche ainsi que dans les pays occidentaux industrialisés – visait une croissance économique quantitative et une réduction des disparités. Malgré certains succès, il n'a toutefois pas été possible de lutter efficacement contre les problèmes structurels de



nombreuses régions. On essaie donc désormais de promouvoir les potentiels endogènes des régions. Ce processus de transformation des stratégies de développement régionales dépend étroitement des changements dans la manière de penser et les formes de comportements. Le présent rapport décrit concrètement toute une série de ces nouveaux instruments et explique comment ils peuvent aider à renforcer des potentiels régionaux.

- BAUMFELD, L., HUMMELBRUNNER, R. & LUKESCH, R. (2008): Instrumente systemischen Handelns: Eine Erkundungstour. Leonberg: Rosenberger Fachverlag. 1-352. ISBN: 978-3931085698.

Cet ouvrage montre ce que l'approche systémique peut faire dans des processus d'adaptation difficiles, ce via une remarquable introduction au monde de la pensée systémique et une sélection d'instruments pratiques. Sont notamment traités ici les thèmes suivants: travail en grand groupe, analyse de l'environnement, développement de la stratégie, pilotage, développement des compétences, évaluation.

#### Indications des sources

J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN (2008): Guide pratique pour réussir les projets de développement régional. Berne et Wolhusen, 1-36. A télécharger depuis: [www.regiosuisse.ch/telechargement/publications](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications).

ROUX M. & HEEB, J. (2002): Gemeinsam Landschaften gestalten. Werkzeuge für gesellschaftliches Lernen. Lindau: Landwirtschaftliche Beratungszentrale LBL. 1-168.

BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (2003): Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement. München: StMLU. A télécharger depuis: [www.stmwivt.bayern.de/pdf/landesentwicklung/](http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/landesentwicklung/).

## 7. REMARQUES

#### Suggestions de lectures sur le management régional (F/I)

Afin de pouvoir soutenir de manière optimale dans leur travail également les managers régionaux de la Suisse romande et italienne, nous cherchons constamment de la littérature en français et en italien sur les instruments et les outils de la gestion de projets, ainsi que sur tous les thèmes portant sur le développement régional. Si vous connaissez un bon livre, un article, un site Web intéressant ou un projet passionnant, n'hésitez pas à le faire savoir à [johannes.heeb\[at\]regiosuisse.ch](mailto:johannes.heeb@regiosuisse.ch). Nous vous sommes évidemment aussi reconnaissants pour des informations de cette nature en langue allemande!

