

Feuille de résultats #04

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



Forces régionales – économie régionale

SOMMAIRE

1.	Informations sur la manifestation	2
2.	Programme & buts	3
	Thèmes traités	3
	Buts de la quatrième séance	3
3.	«idee seetal AG»	3
	idee seetal AG – générer une création de valeur ajoutée à partir de potentiels régionaux endogènes grâce à la proximité avec l'économie	3
4.	Forces régionales – économie régionale	4
	Forces régionales – économie régionale	4
	Comment peut-on identifier les forces régionales?	5
	Comment peut-on valoriser les forces régionales?	5
	Peut-on développer/mettre en valeur de nouvelles forces régionales?	6
	Comment l'économie régionale peut-elle être impliquée dans le processus de développement régional?	7
	Management régional et promotion économique?	7
	Quelles exigences l'économie pose-t-elle au management régional?	8
5.	Moment d'échanges	9
	Aperçu des moyens de promotion destinés à l'économie régionale	9
6.	Atelier pratique	9
	Center da Capricorns: centre de compétence pour le tourisme écologique et culturel dans les Grisons	9
7.	Bibliographie	10
8.	Remarques	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»

Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, 4e séance

Lieu et date

Center da Capricorns, Wergenstein (GR), 3 juin 2009

Contact

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

Participants

Sebastian Bellwald, regiosuisse

Daniel Blatter, toggenburg.ch

Melchior Buchs, Bergregion Thun-InnertPort

Ludwig Caluori, Region Mittelbünden

Francis Daettwyler, Association Centre-Jura

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

Bernhard Imoberdorf, Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

Georges Mariétan, Chablais Région

Casper Nicca, regioViamala

Hans Peter Stutz, idee seetal AG

Téléchargement du document

www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/

Langues

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

Photo de couverture

Prairie au printemps avec l'église de Wergenstein (GR), photo M. Kropac.



Les participants de la communauté du savoir-faire «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux» le 3 juin 2009 au «Center da Capricorns», à Wergenstein.



2. PROGRAMME & BUTS

Thèmes traités

- **Accueil et présentation de la méthode et de la forme de travail:** les communautés du savoir-faire regiosuisse 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:** Rapport pratique de Hans Peter Stutz, directeur de idee seetal AG, sur le thème «idee seetal AG – générer une création de valeur ajoutée à partir de potentiels régionaux endogènes grâce à la proximité avec l'économie». Puis analyse du cas présenté en petits groupes.
- **Phase de travail 2:** Poursuite de la discussion en petits groupes sur le thème «Forces régionales – économie régionale»
- **«Moment d'échanges»:** Echange sur les problèmes, les expériences, les idées, les instruments et les méthodes.
- **«Atelier pratique»:** Présentation du projet NPR «Center da Capricorns» à Wergenstein par Stefan Forster, chef du projet de la Fundaziun Capricorn.

Buts de la quatrième séance

- Elaboration de procédures sur la manière d'identifier les forces des régions et de les mettre en valeur.
- Définition de la manière dont le management régional peut impliquer l'économie dans le processus de développement régional et aborder la promotion économique dans les régions.

3. «IDEE SEETAL AG»

idee seetal AG – générer une création de valeur ajoutée à partir de potentiels régionaux endogènes grâce à la proximité avec l'économie

Conférence introductive de Hans Peter Stutz, idee seetal AG

La région lucernoise du Seetal est une zone rurale caractérisée toutefois par sa situation centrale (proximité de l'agglomération Lucerne/Grand Zurich) et de bonnes infrastructures de communication. La région convient donc parfaitement comme lieu d'habitation avec des places de travail dans la région elle-même ainsi que dans les agglomérations urbaines, à quoi viennent s'ajouter une nature préservée et des espaces de détente. Afin de renforcer par ailleurs l'économie locale et poursuivre le développement de la région en tant que telle, on a exprimé, au tournant du millénaire, le souhait de disposer d'un management régional professionnel.

Au mois de janvier 2003, l'association des communes Planification régionale Seetal et la société de promotion économique Seetal fondaient «idee seetal» GmbH dont le but est de mettre en œuvre des projets visant à promouvoir l'économie et le développement régional. La forme choisie à l'époque était celle d'un PPP, c'est-à-dire un partenariat public-privé, afin de faciliter l'implication des entreprises privées dans des projets et d'obtenir ainsi un apport de prestations publiques plus durables et plus économiques, ainsi qu'un accomplissement optimisé des tâches publiques.

En janvier 2007, «idee seetal AG» a été fondée avec un profil de prestations plus étendu. Elle a un mandat de prestations ancré dans le plan directeur régional Seetal. Nouveauté en Suisse: c'est une société anonyme qui entre en scène en lieu et place d'une association à buts multiples. En tant que secrétariat du management régional et en sa qualité de responsable du développement régional, «idee seetal AG» met en œuvre des projets sous la houlette de la NPR. Le modèle de la SA avec des partenaires des communes et de l'économie a suscité une large reconnaissance. La forme se caractérise par une véritable proximité avec l'économie, les partenaires économiques pouvant être impliqués plus simplement dans des projets de développement régionaux. Actuellement, quelque 70% des actions appartiennent aux communes participantes et 30% aux entreprises locales. On peut penser que ce rapport va se modifier à l'avenir et en faveur d'une participation plus importante de l'économie. 51% des actions doivent toutefois rester en possession des communes. idee seetal est financé par les communes, les fonds de la NPR et des recettes provenant de ses propres prestations.



Dans les réseaux dirigés par des conseils d'administration, tels que «Politique» (lobbying en faveur de projets régionaux), «Economie» (renforcement de l'économie régionale, projets NPR) et «Communes» (planification régionale, mise en œuvre de la planification régionale Seetal, projets intercommunaux) sont développés des projets et des stratégies qui sont mises en œuvre par le secrétariat, des mandataires externes et des groupes de travail ad hoc.

Qu'est-ce que des clusters?

Les clusters ont pour but «de fédérer les forces et de rassembler les personnes, les savoirs et les capitaux en vue d'un développement économique optimal». Le concept de cluster a été développé dans les années 90 comme nouvelle approche en vue de renforcer la compétitivité industrielle. La promotion économique et de l'innovation s'est ainsi vue attribuer une composante spatiale. Le Prof. Michael Porter, auxquels se réfèrent les travaux majeurs dans ce domaine, écrit : «Paradoxalement, dans une organisation économique globale, les avantages compétitifs durables se trouvent de plus en plus dans des facteurs locaux: connaissances, relations, motivations». Le but de la politique des clusters est, via la mise en réseau des entreprises et d'autres dispositifs, de favoriser l'émergence de structures de croissance qui attirent également des fournisseurs et des prestataires spécialisés et créent des avantages concurrentiels pour toutes les entreprises participantes.

En complément aux clusters orientés vers les compétences, le management régional renforce en sus les mises en réseau régionales qui vont au-delà des champs de compétences spécifiques.

Source: Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2008): Cluster-Offensive Bayern. Im Netzwerk zum Erfolg. München: BStMWIVT.

Exemple de projet: «Organisation de cluster – Centre de compétence Sécurité de la Suisse»

Dans le contexte et en complément à l'école de police intercantonale Hitzkirch doit être créé un «centre de compétence Sécurité de la Suisse». Ce centre de compétence offrira, en collaboration avec des partenaires en réseau de différents domaines de la branche de la sécurité des prestations issues de la formation, de la formation continue, de la mise en réseau et, dans un deuxième temps, dans le domaine de la recherche également.

Le thème de la sécurité est certes dans ce cadre un peu nouveau dans la région, mais il renvoie à l'école de police de la région. Une région peut donc tout à fait continuer à développer de nouvelles forces dans un certain cadre, à condition toutefois qu'il existe déjà une certaine base. Avec l'arrivée de nouveaux partenaires dans le domaine de la sécurité, se développe donc lentement, dans la région du Seetal, un cluster autour de ce thème, cluster qui est censé générer davantage de création de valeur ajoutée locale, de nouvelles places de travail et des innovations, pour déboucher sur un meilleur échange de savoir-faire. Pour ce qui est de la mise en œuvre des projets, idee seetal collabore étroitement avec la promotion économique du canton de Lucerne.

La NRP soutient financièrement ce processus de création de cluster, le but étant de susciter, via ce «méta-projet», un grand nombre de projets locaux et d'initiatives qui sont favorables au développement économique dans la région du Seetal.

Voir également: www.idee-seetal.ch/.

4. FORCES RÉGIONALES – ÉCONOMIE RÉGIONALE

Forces régionales – économie régionale

Le projet «Centre de compétence Sécurité de la Suisse» montre bien comment il est possible d'utiliser ce qui existe et de le développer grâce aux efforts ciblés de différentes personnes et du management régional, afin de générer une création de valeur ajoutée régionale supplémentaire, d'impliquer les entreprises locales et de développer économiquement la région.

C'est justement ici que se situe très souvent les principales difficultés concernant la mise en œuvre de la NPR - à savoir, comme on a pu le lire dans un article de

la NZZ daté du 6 juin 2009 - que «les mêmes instances, qui étaient chargées auparavant de la promotion des infrastructures, font désormais office de contacts NPR et de managements régionaux». Les anciens «distributeurs de subsides» doivent désormais trouver des idées novatrices, promouvoir l'esprit d'entreprise dans les régions et induire un développement économique durable et autonome. Il est bien évidemment aisé de comprendre qu'un tel changement ne va pas de soi.

Cela étant, le processus de développement économique doit être lancé et soutenu d'une certaine manière. Il n'est pas partout possible de bâtir sur ce qui est connu, comme l'énergie éolienne, la coupe de bois ou le tourisme. La communauté du savoir-faire s'est donc penchée lors de ses quatre séances sur des questions concernant la manière dont ce processus peut être concrètement abordé: comment identifie-t-on les forces locales? Qu'est-ce qui est important pour les mettre en valeur? Peut-on développer de nouvelles forces dans une région? Comment implique-t-on des entreprises locales dans des projets de développement régionaux et comment éveille-t-on l'esprit d'entreprise?

Idées et approches discutées:

Comment peut-on identifier les forces régionales?

- Pour identifier les forces régionales, il est indispensable d'effectuer une analyse précise de ce qui existe et des futurs développements possibles. Il s'agit parallèlement de se demander dès le début dans quelle direction une région souhaite se développer, autrement dit il faut définir une certaine stratégie en matière de développement.
- Il est utile de considérer la région selon différentes perspectives (c'est-à-dire de tenir compte du point de vue des différents acteurs et actrices dans la région et en dehors de celle-ci), afin d'avoir une vue d'ensemble. La capacité d'avoir d'abord une vision globale sans se perdre dans les détails est importante, en particulier au début de ce processus. Il faut donc ici aussi bien la connaissance implicite de la région, c'est-à-dire une connaissance précise des particularités locales, qu'une perspective de l'extérieur. Les différentes perspectives sont ensuite comparées et évaluées plus précisément. Une méthode utile dans ce contexte peut par exemple être celle qui fait appel à des processus participatifs (séances de brainstorming, tables rondes, conférences orientées vers l'avenir, etc.). Certains de ces instruments sont présentés dans la feuille de résultats 3 de la communauté du savoir-faire «Régions» sous www.regiosuisse.ch/telechargement/ (> résultats des communautés du savoir-faire).
- Identifier le potentiel régional signifie également travailler au-delà des frontières administratives, car le potentiel existant et les forces régionales ne s'arrêtent pas à ce genre de frontières. Travailler de manière transrégionale signifie également dans ce contexte s'entretenir avec les régions limitrophes, de sorte à ne pas concurrencer leurs offres, mais plutôt à les compléter, dans le meilleur des cas.
- Les forces et les potentiels régionaux peuvent rarement être déterminés de manière définitive à l'intérieur d'une région car le marché et l'environnement déterminent également (p. ex.: via certaines tendances et émergences temporaires) ce qui est justement recherché et ce qui peut être commercialisé. Seules les forces qui sont également commercialisables présentent un potentiel de développement (cela étant, ce qui est commercialisable dépend également d'un bon marketing,...).
- Parallèlement, les ressources financières, en infrastructures et en personnel nécessaires pour mettre en valeur le potentiel d'une région sont également souvent limitées. Il est nécessaire ici d'avoir une connaissance précise des instruments de promotion existants et de faire preuve de créativité (voir aussi «[Moment d'échanges](#)»).

Il est également nécessaire, lorsqu'on transpose des potentiels dans des projets concrets de disposer de différentes perspectives et visions: comment faire pour mettre en œuvre un projet? Quel concept serait approprié? Qui y participe? Que pense la population?

Comment peut-on valoriser les forces régionales?

- **Vision du développement:** La mise en valeur des potentiels régionaux devrait



reposer sur une certaine vision ou des lignes directrices relatives au développement de la région, sous lesquelles les futurs projets pourraient être subsumés. On trouvera des informations complémentaires concernant l'élaboration de visions sur le développement dans la feuille de résultats 2 de la COSF «Coordination NPR-Politiques sectorielles: économie rurale, tourisme et espace vital», sous www.regiosuisse.ch/download/ > Résultats des communautés du savoir-faire.

- **«Métaprojets»:** Etant donné que la NPR ne soutient pas les entreprises individuelles, il est souvent judicieux de développer certains «métaprojets» à l'intérieur desquels on peut insérer divers projets de moindre ampleur ou des projets partiels. On peut y parvenir, par exemple, via des chaînes de produits qui rassemblent différents acteurs et actrices économiques ou via la mise en place de thèmes prioritaires, voire même de clusters. Les métaprojets permettent une focalisation ciblée sur un certain thème et atteignent ainsi plus facilement la taille critique nécessaire pour pouvoir susciter un intérêt durable pour tel ou tel projet.
- **Démarrage:** Certains projets ou orientations du développement régional peuvent générer d'autres développements économiques, pour ainsi dire secondaires. Les clusters montrent très bien cela dès qu'ils fonctionnent. La proximité avec d'autres entreprises, partenaires ou hautes écoles qui œuvrent dans le même domaine du cluster peut devenir un facteur économique extrêmement important, qui incite à son tour d'autres entreprises à venir s'installer dans la région. Une certaine focalisation thématique (sur certaines branches) peut également générer le développement économique dans la région, même s'il ne s'agit pas d'un cluster au sens propre du terme. Pour que les clusters émergent, il faut des protagonistes à des niveaux complètement différents: une direction qui coordonne les divers efforts; des spécialistes du réseautage qui parviennent à convaincre des participants aux orientations différentes et provenant d'entreprises différentes de tirer tous à la même corde; Mais également des praticiens et des entreprises qui lancent et mettent en œuvre des projets concrets. Outre certains autres aspects déterminants, tels que les facteurs économiques, le désenclavement, les entreprises existantes, etc., la clé du succès réside bel et bien dans la motivation de ces différents niveaux à faire quelque chose ensemble.
- **S'appuyer sur l'existant:** Mettre en valeur les forces régionales est souvent plus simple si l'on s'appuie sur quelque chose qui existe déjà, comme par exemple une tradition qui peut être commercialisée, un produit qui est associé depuis longtemps avec la région, ou une certaine infrastructure (hôtels, établissements de formation, itinéraires, etc.) qui existe déjà. L'exemple du Seetal montre cela dans la mesure où une nouvelle idée a été lancée sur la base de l'école de police existante, idée qui peut représenter une chance pour la création d'un cluster dans la région.
- **Partenariat avec les entreprises:** Si le management régional peut créer des partenariats avec les entreprises locales, alors les buts concernant le développement régional et ceux des entreprises peuvent mieux s'harmoniser. L'exemple du cluster «Sécurité» en cours de constitution dans la région du Seetal l'illustre fort bien.

Peut-on développer/mettre en valeur de nouvelles forces régionales?

Les régions s'inscrivent dans un certain contexte: la situation géographique, l'importance de la population, l'infrastructure existante et l'accessibilité déterminent en effet jusqu'à un certain point les conditions cadres pour d'autres projets de développement. Mettre en place des forces totalement nouvelles, qui n'ont pas (encore) ou très peu de rapport avec la région est plutôt une entreprise difficile et de longue haleine. On privilégiera donc plutôt la constitution de nouvelles forces à partir des potentiels existants, par exemple en créant sur la base d'une institution existante (société, école, centre de formation) d'autres entreprises ou offres qui ont un certain rapport avec ce qui existe dans la région. On mentionnera à titre d'exemple dans ce contexte le cluster «Technologie des produits plastiques», qui a émergé autour de EMS-Chemie à Domat/Ems ou encore le cluster «Sécurité» de la région du Seetal.

Le management régional peut encourager ce développement en élaborant (en coopération avec les actrices et les acteurs locaux) une vision ou des lignes directrices qui contiennent également une analyse objective des forces locales et des potentiels de la région. Il est ensuite possible, sur cette base (p. ex.: via des



métabprojets), de mieux promouvoir de nouveaux potentiels. Ce processus peut également, par le biais d'un bon management, renforcer le réseau d'entreprises local. Certains points de contact facilitent donc énormément le développement de nouvelles forces.

Comment l'économie régionale peut-elle être impliquée dans le processus de développement régional?

Pour renforcer l'économie régionale, il est important que les entreprises locales puissent comprendre les buts du management régional, c'est-à-dire les buts du développement (notamment économique) de la région. L'économie locale est en fin de compte partie intégrante du développement régional. Une bonne possibilité d'impliquer davantage l'économie dans les processus de développement régionaux réside dans les structures qui intègrent directement l'économie dans le management régional. Dans la région du Seetal, a par exemple été créée avec l'idée seetal une SA dont les actions appartiennent également aux entreprises locales. Ces dernières sont donc impliquées dans le management régional et peuvent influencer la stratégie de celui-ci. Dans le Seetal, la structure du management régional sert également à mieux intégrer l'économie dans la région et dans le développement régional.

Par ailleurs, l'économie peut également être impliquée via différents projets lancés soit par des organes indépendants soit par le management régional lui-même. Ceci est notamment l'un des principaux buts de la NPR qui n'attribue aucune subvention aux entreprises individuelles, mais qui ne soutient que des projets auxquels participent diverses entreprises. Il semble particulièrement judicieux de faire en sorte que s'associent des entreprises dans le cadre d'un projet portant sur un thème spécifique (p. ex.: chaîne de création de valeur ajoutée bois, eau, énergie, etc.).

Les entreprises qui réussissent ont-elles besoin du management régional?

Les entreprises qui réussissent utilisent également les prestations du management régional et bâtissent sur ces dernières. Sont particulièrement importantes dans ce contexte les activités menées dans le cadre de la mise en réseau ou la création de différentes plateformes destinées à améliorer la collaboration au sein de la région. En outre, les entreprises profitent également de ce qu'il est convenu d'appeler les «facteurs économiques doux», qui influent sur un management régional actif, comme par exemple une région vivante et dynamique, de bonnes écoles, une offre culturelle attrayante, etc. Le management régional sensibilise les entreprises quant à l'attractivité d'une région. Un management actif des réseaux existants ou la création de plateformes d'échange sont utiles à toutes les entreprises, également à celles qui connaissent le succès sur le marché. En outre, ces derniers rendent la région plus attractive pour d'autres entreprises. Le management régional peut également s'engager activement en faveur d'une meilleure intégration dans la région des employés d'entreprises internationales (et de leurs familles) (p. ex.: existence d'écoles internationales, haute qualité de vie, etc.). On trouve un bon exemple de ce contexte dans les Grisons: la Swiss International School déménage de Coire à Tamins (dans la vallée du Rhin grisonne), ce qui crée des places de travail régionales à l'extérieur de Coire et fait de la commune un nouveau site de formation.

Management régional et promotion économique?

La promotion économique régionale désigne le soutien (à tout le moins financier) de l'économie dans une région. Si les mesures d'encouragement sont efficaces, les investissements sont amortis via la croissance de l'emploi, les recettes fiscales et le gain d'attractivité de la place économique. La promotion économique peut être exogène ou endogène: le but de la **promotion économique exogène** est d'implanter des sociétés et des entreprises dans une région déterminée, afin de l'enrichir au niveau économique et structurel. Les entreprises sont encouragées à s'implanter dans la région via des mesures telles que des taux d'imposition réduits, des prix de terrains à bâtir avantageux, etc. Par **promotion économique endogène**, on entend le **soutien** et l'encouragement d'entreprises indigènes par des mesures étatiques (p. ex.: crédits avantageux, soutien financier pour les start-ups, parcs technologiques, suivi de la clientèle, etc.). Etant donné que ces tâches relèvent souvent du domaine d'activité des cantons et des communes, le management régional doit veiller à ce que les



différentes parties impliquées collaborent activement, afin que la stratégie de développement régionale puisse effectivement être mise en œuvre. On pourrait mentionner ici à titre d'exemple le projet «Agoris» des cantons du Valais et de Vaud (Région Chablais), qui vise à mieux intégrer les nouveaux arrivants. Les entreprises de la région sont informées de l'existence d'une nouvelle main-d'œuvre étant donné que le marché du travail régional ne peut couvrir complètement les besoins. Le but du projet d'intégration est de faire en sorte que les gens restent dans la région, ce qui est également utile pour les entreprises régionales.

La promotion économique au sens propre est une tâche difficile pour le management régional, étant donné que cette dernière relève partiellement de la compétence de divers offices (cantonaux). Il existe néanmoins des tâches concrètes que le management régional peut reprendre: la fonction de charnière entre la promotion économique en tant que telle (si elle n'est pas déjà intégrée dans le management régional) et les partenaires économiques locaux est l'une des plus importantes dans ce contexte. Le management régional doit également travailler activement sur les facteurs économiques doux et l'attractivité de la région, ceux-ci devenant toujours plus importants pour les entreprises. Si une région est consciente de ses atouts (bonnes conditions de travail et d'habitat), cela permet de contrecarrer les tendances à l'exode vers certains centres considérés comme plus attractifs et peut même générer un brain-gain. Une autre tâche consiste en particulier à offrir de bonnes conditions de départ et des perspectives de développement pour les jeunes entrepreneurs. Pour ces derniers, en effet, les facteurs économiques sont de toute première importance, car ils ne se sont pas encore décidés quant au choix de leur lieu d'implantation.

Quelles exigences l'économie pose-t-elle au management régional?

- De nombreuses entreprises, en particulier locales, souhaitent que s'instaure une collaboration dynamique avec le management régional, afin qu'elles puissent avoir une influence sur le développement de la région et donc également sur le développement de la stratégie régionale. Elles le souhaitent également parce qu'elles sont le plus souvent dépendantes de la région jusqu'à un certain point et donc également de l'attractivité de cette dernière, de ses réseaux, etc.
- Les entreprises souhaitent une bonne communication en ce qui concerne les offres du management régional en faveur de l'économie locale (NPR, possibilités de subsides, soutien en matière de planification, mise en réseau, etc.), ainsi que le lancement commun de projets qui sont utiles aussi bien aux entreprises qu'au développement régional en soi.
- En outre, de nombreuses entreprises sont également intéressées à lancer, en collaboration avec le management régional, des projets visant à renforcer l'économie régionale ou à générer une création de valeur ajoutée.
- Le savoir-faire spécifique du management régional concernant les processus et les stratégies de développement est également apprécié des entreprises. Les activités du management régional en matière de mise en réseau, de mise en relation des différents acteurs et actrices, en particulier au-delà des diverses branches, sont également considérées comme très importantes.
- Les entreprises attendent également du management régional une coordination judicieuse des différents instruments du domaine du développement régional (NPR, promotion touristique, promotion économique, économie rurale, etc.).
- En sus de ces attentes, le management régional doit travailler de manière transparente, neutre et indépendante.

RESUME: Il est difficile de répondre de manière générale aux questions posées dans le cadre de cette communauté du savoir-faire. Souvent, le succès d'un projet repose sur des facteurs qui sont très locaux et individuels, tandis que certaines «locomotives» ou personnes clés à l'esprit particulièrement novateur interviennent elles aussi souvent. Ou bien, comme le dit Susanne Frutig du projet de développement régional visant l'intégration des réseaux d'aide à la jeunesse (cf. www.berggebiete.ch/kolumnen/): un projet de développement régional qui marche dans une commune ou une région n'a pas nécessairement la même efficacité à un autre endroit. Les projets de développement régional ne peuvent en général être dupliqués.

Il s'agit donc d'identifier les forces concrètes et spécifiques d'une région (appelées aussi USPs «unique selling propositions») et de les transposer dans



des projets concrets. Il n'y a pas de solutions patentées pour ce faire. Les causes d'un développement économique efficace dans les régions sont multiples et reposent principalement, comme le dit Rabea Lamla, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) de la haute école de Lucerne, sur les créations d'entreprises locales et une croissance des entreprises sur place. Les personnes clés sont en l'occurrence des entrepreneurs régionaux qui savent comment utiliser les potentiels endogènes.

Il est évident ici que les régions rurales périphériques ne peuvent pas se prévaloir de conditions de départ aussi bonnes que celles que possèdent les agglomérations, étant donné qu'elles sont moins mises en réseau, plus dispersées, etc. Des perspectives de développement pour des régions très périphériques et faiblement développées du point de vue économique devraient être thématiques dans une prochaine séance.

Comme divers projets réussis le montrent, il y a encore et toujours des projets qui marchent indépendamment des facteurs économiques classiques et avec lesquels il est également possible de valoriser efficacement les potentiels locaux dans des régions rurales éloignées (voir par exemple à ce sujet le site Web.Berggebiete.ch, sur lequel est présenté le projet d'intégration des réseaux d'aide à la jeunesse dans l'Emmental).

En d'autres termes: si une commune ou une région veut savoir avec précision sur quelles ressources effectives elle peut compter et si elle a convenu qu'elle veut aller dans telle ou telle direction, alors elle a de réelles chances de pouvoir mettre en œuvre ses idées dans le cadre de projets qui marchent (Frutig 2009).

Sources:

Frutig, Susanne (2009): «Kopieren – nicht kopieren» – Grundlage erfolgreicher Regionalentwicklungsprojekte. URL: www.berggebiete.ch/kolumnen/details/?id=5865. [Download am 12.10.2009].

Daum, Matthias (2009): «Holzschnitzel und Windräder sind keine Patentlösungen». In: Neue Zürcher Zeitung, Jahrgang 230, 129. Ausgabe, 6. Juni 2009.

5. MOMENT D'ÉCHANGES

Aperçu des moyens de promotion destinés à l'économie régionale

Le management régional ne connaît parfois pas toutes les sources de financement possibles pour des projets de développement régionaux (Confédération, cantons, international, etc.). Le travail des managers régionaux serait fortement allégé si ces derniers disposaient d'un tel instrument.

regiosuisse a bien pris note de ce besoin et publiera encore en 2009 une vue d'ensemble spécifique sur www.regiosuisse.ch.

6. ATELIER PRATIQUE

Center da Capricorns: centre de compétence pour le tourisme écologique et culturel dans les Grisons

Le projet pilote Center da Capricorns à Wergenstein (Schamserberg) est un projet de réseau en faveur du développement régional et suprarégional durable des zones rurales dans les régions de montagne. Le projet repose sur une infrastructure existante – l'Hotel Piz Vizàn – et a pour thème central le bouquetin. Le Center da Capricorns offre une plateforme d'innovations et d'informations autour des thèmes importants pour l'espace rural des Grisons, comme l'agriculture, la chasse, le paysage, la nature et la culture.

Le Center da Capricorns a débuté comme projet partiel du programme pilote cantonal NPR «Promotion de l'esprit d'entreprise, de l'innovation et des systèmes de création de valeur ajoutée dans le canton des Grisons». Ce projet a permis de développer un projet de réseau intégral et durable dans le val Schons.

Le Center da Capricorns a pour but la promotion d'un développement régional durable dans le val Schons et dans les régions de montagne en général. Le Center da Capricorns offre une plateforme et un champ d'expérimentation pour des idées novatrices nées dans la région. Les principaux objectifs du projet :

- Maintien et exploitation de l'hôtel Piz Vizàn comme centre d'innovation et d'information pour les autochtones et les hôtes.
- Sensibilisation des autochtones et des hôtes à l'environnement via une

information et une mise en scène authentique des nombreuses attractions naturelles et culturelles du val Schons. La colonie de bouquetins sauvages de Safien-Rheinwald-Schams se trouve en particulier au centre de ces activités.

- Promotion de la coopération régionale et suprarégionale.
- Maintien et promotion de places de travail attractives via la promotion de la création de valeur ajoutée régionale et le développement d'offres touristiques coopératives.
- Extension du réseau cantonal sur le thème du bouquetin (recherche, tourisme, protection de la nature, chasse, agriculture et culture).
- Etablissement du Center da Capricorns comme base de recherche dans le domaine des recherches sur les Alpes, notamment dans le domaine thématique interdisciplinaire «Développement régional durable – Economie agricole – Tourisme écologique et culturel».
- Contribution au maintien, à l'entretien et à la protection de la nature et du paysage culturel dans le val Schons.

Le Center da Capricorns abrite également le bureau pour le tourisme et le développement durable, une succursale de l'Institut pour l'environnement et les ressources naturelles de la Haute école zurichoise pour les sciences appliquées ZHAW.

Le bureau a été sciemment aménagé à Wergenstein; il se trouve ainsi dans la région elle-même, autrement dit «là où les choses se passent» et peut donc s'occuper de manière très pratique des questions de développement dans les régions rurales. Le Center da Capricorns est ainsi un exemple de développement particulièrement intéressant pour la mise en œuvre des innovations conçues dans la haute école de la région. Le bureau est donc lui-même une partie du développement durable dans la région, il crée des places de travail régionales, attire les gens au village et crée des contacts entre la recherche et les habitants de la région.

Exemples d'activités de l'office du tourisme et du développement durable de la ZHAW:

- Center da Capricorns à Wergenstein
- Parc naturel régional Beverin (extension du projet)
- Centre de compétence pour le tourisme écologique et culturel dans les Grisons - Stratégie et mise en œuvre (AWT GR)
- Agrotourisme dans les Grisons
- Développement de l'offre dans les différentes régions
- Développement de région et des communes (Muotatal, diverses communes)
- Projets de recherche
- Etc.

Autres informations sous: www.capricorns.ch/ (Center da Capricorns) ou www.tne.unr.ch/ (bureau pour le tourisme et le développement durable).

7. BIBLIOGRAPHIE

- FRUTIG, SUSANNE (2009): «Kopieren – nicht kopieren» – Grundlage erfolgreicher Regionalentwicklungsprojekte. A télécharger sous : www.berggebiete.ch/kolumnen/details/?id=5865.

Texte sur le succès de projets de développement régional, en prenant l'exemple du projet de réseau d'aide à la jeunesse et d'intégration dans l'Emmental et l'Entlebuch.

- DAUM, MATTHIAS (2009): «Holzschnitzel und Windräder sind keine Patentlösungen». In: Neue Zürcher Zeitung, Jahrgang 230, 129. Ausgabe, 6. Juni 2009. A télécharger sous: www.nzz.ch/nachrichten/schweiz/holz-schnitzel_und_windraeder_sind_keine_patentloesungen_1.2683214.html.

La Nouvelle politique régionale (NPR) de la Confédération met le destin des zones rurales dans leurs propres mains. L'article aborde la question de savoir quelle est la situation en matière d'innovation et d'entrepreneuriat dans les régions rurales.

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (STMWIVT) (Hrsg.) (2008): Cluster-Offensive Bayern. Im



Netzwerk zum Erfolg. München: STMWIVT. A télécharger sous: www.verwaltung.bayern.de/ > Broschüren bestellen > Wirtschaft.

Cette publication donne un aperçu du Cluster-Offensive Bayern, dans le cadre duquel la mise en réseau des entreprises et de la science, ainsi que des investisseurs et des entreprises prestataires de services doit continuer à être améliorée.

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (STMWIVT) (Hrsg.) (2008): Regionalmanagement Bayern. Im Netzwerk zum Erfolg. München: STMWIVT. A télécharger sous: www.verwaltung.bayern.de/ > puis «Broschüren bestellen» > puis «Wirtschaft».

Cette brochure propose une vue d'ensemble compacte des buts et des contenus des initiatives du management régional, qui reposent essentiellement sur des réseaux.

- BÜHLER, JOSEF (2003): «Regionalmanagement und Marketing in der Praxis». Impulsreferat zur Werkstatt für Tourismus und Regionalentwicklung, Aulendorf, 25. Mai 2003. A télécharger sous: www.rhoen.de/ .

Bonne introduction générale sur le thème du marketing et du management régional.

8. REMARQUES

Changement de nom – car le management régional est plus que la NPR!

Avec le volet 1 de la Nouvelle politique régionale (NPR), la Confédération fixe une priorité sur le renforcement de l'innovation, de la création de valeur ajoutée et de la compétitivité dans les régions. Ce nouvel accent est important, mais les participants de cette communauté du savoir-faire estiment que le management régional englobe davantage que la mise en œuvre du volet 1 de la Nouvelle politique régionale. Les participants ont donc décidé de changer le nom de la communauté du savoir-faire et d'enlever la précision «dans la NPR» de la dénomination «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux dans la NPR».

