

Nouvelle organisation du management régional dans le canton d'Uri

SOMMAIRE

1. Informations sur la manifestation	2
2. Programme et buts	3
Déroulement et procédure	3
3. Exigences posées à un management régional dans le canton d'Uri	3
4. Nouvelle structure proposée	3
Concept du nouveau management régional	4
Financement	4
5. Discussion de la solution retenue pour le canton d'Uri	5
Implication de différents acteurs et actrices	5
Sur la base de mandats	5
Structure et dimensionnement	5
Répartition des rôles	5
Pilotage	5
6. Forces et faiblesses de la solution proposée	5
7. Résumé du concept proposé	6
8. Recommandations	6

À propos de cette feuille de résultats

Les communautés du savoir-faire «Cantons» et «Régions» et le canton d'Uri ont, dans le cadre d'une **étude de cas**, développé un **concept pour la mise en place d'un management régional dans le canton d'Uri**. Ce concept sera présenté au Conseil d'État du canton d'Uri en principe début 2012.

Ce document résume le résultat des séances des communautés du savoir-faire impliquées et le présent concept.

La feuille de résultats s'adresse d'une part aux **membres de la communauté du savoir-faire** et documente leur travail. Il s'adresse d'autre part à **tous les acteurs et actrices du domaine du développement régional** qui s'intéressent aux thèmes traités dans cette feuille de résultats.



1. INFORMATIONS SUR LA MANIFESTATION

Communauté du savoir-faire (CoSF) «Mise en œuvre de la NPR au niveau cantonal» CoSF «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux»

Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, 9e et 10e séance

Lieu et date

rawi Luzern, 2 septembre 2010
Hotel Sternen, Flüelen (UR), 8 novembre 2010

Contact

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

Participants

Marie-Christin Abgottspon, regiosuisse
Jean-Danielle Antille, BusinessValais – Antenne Valais romand
Oliver Bachmann, Amt für Wirtschaft und Arbeit (AWA), canton d'Argovie
Sebastian Bellwald, regiosuisse
Katharina Conradin, regiosuisse
Francis Daetwiler, Association Centre Jura
Anita Dobler, Promotion économique du canton de Soleure
Nikolina Fuduric, Aalborg University (DK)
Thomas Furger, Geschäftsstelle Regionalentwicklungsverband Uri
Werner Grossniklaus, Förderverein Sbrinz-Route
Reto Hartmann, REV Sarneraatal
Johannes Heeb, regiosuisse
Tilman Holke, rawi, Kanton Luzern
Fritz Hoppler, Geschäftsführer Die Regionen Graubünden
Bernhard Imoberdorf, Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG
Margrit Kopp, Regionalentwicklungsverband Nidwalden & Engelberg
Christine Leu, Association pour le Développement du Nord Vaudois (ADNV)
Georges Mariétan, Chablais Région
Karl Marty, Regionalentwicklungsverband Uri
Christian Raab, Volkswirtschaftsdirektion Uri

Téléchargement du document

www.regiosuisse.ch/telechargement

Langues

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

Photo de couverture

Vue sur le lac d'Uri



Les participantes et les participants à la communauté du savoir-faire «Mise en œuvre de la NPR au niveau cantonal», le 2 septembre 2010, à Lucerne.



2. PROGRAMME ET BUTS

Déroulement et procédure

La structure mise en place pour le développement régional dans le canton d'Uri (qui consiste en l'association pour le développement régional REV avec des représentants de communes, de collectivités territoriales, d'associations et d'un comité de cinq membres) n'est plus adaptée aux défis qui se posent dans ce domaine. Il est donc nécessaire de revoir entièrement la conception du management régional dans le canton.

Afin que cette nouvelle conception repose sur une base aussi large que possible, les représentants du canton d'Uri ont organisé, en collaboration avec regiosuisse, deux séances communes sur ce thème avec les communautés du savoir-faire «Cantons» et «Régions». La première séance a été consacrée aux exigences posées au futur management régional ainsi qu'aux formes d'organisation envisageables. regiosuisse a élaboré à partir de là une proposition d'organisation. Celle-ci a été présentée, analysée et affinée dans le cadre de la deuxième séance. La présente feuille de résultats résume les deux séances et le concept élaboré par regiosuisse.

3. EXIGENCES POSEES A UN MANAGEMENT REGIONAL DANS LE CANTON D'URI

Les exigences posées au futur management régional dans le canton d'Uri et discutées dans ce contexte sont les suivantes:

- Les tâches du management régional ne devraient pas se concentrer exclusivement sur la mise en œuvre de la NPR, mais viser globalement un développement régional durable.
- Un catalogue de prestations plus étoffé requiert plus de ressources mais offre en même temps davantage de liberté au niveau de la mise en œuvre. Ceci facilite le travail intégratif, l'accès aux communes et ouvre de nouvelles portes.
- Pour maîtriser ces défis, il faut un management régional souple, professionnel et orienté vers la mise en œuvre (le cas échéant une équipe dont les membres disposent de compétences qui se complètent). L'ancrage régional du management régional est ici un facteur central. Le rôle de l'Association pour le développement régional (REV) doit être redéfini dans ce contexte (il pourrait par exemple avoir une fonction de conseil consultatif).
- La structure, le but et le financement doivent permettre une stratégie à long terme et la continuité.

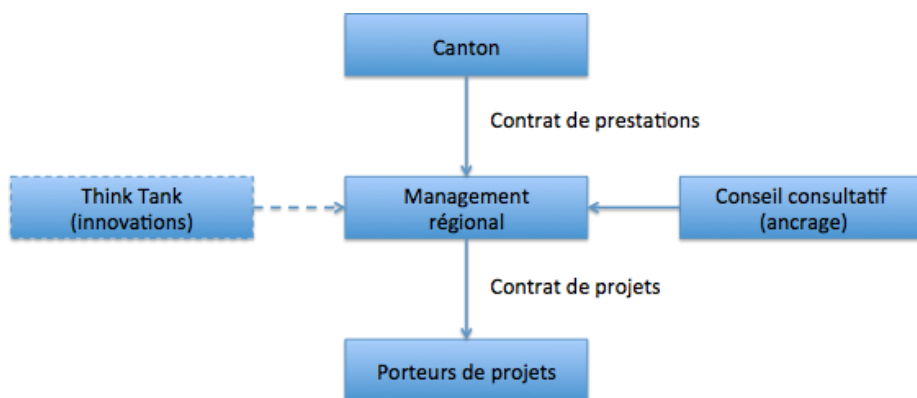
4. NOUVELLE STRUCTURE PROPOSEE

Nouvelle structure organisationnelle adaptée aux conditions uranaises

On recommande de dissoudre le REV actuel et de mettre en place un management régional (MR) professionnel. Certains membres de l'actuel comité directeur deviendront membres d'un conseil consultatif. Le MR assume une série de nouvelles tâches par rapport à celles du REV actuel, dont la tâche prioritaire est d'initier et d'encadrer des idées de projets et des projets. Le financement du MR doit être assuré par la Confédération et le canton.

Pourquoi une nouvelle structure?

Le REV actuel a plutôt une fonction administrative, tandis que le futur MR devrait assumer une fonction d'incitation. Un MR est un «facilitateur» pour les bons projets de développement régional et a donc une fonction active et de mise en réseau. La structure du REV – avec son comité directeur large et ses structures spécifiques – est plutôt lourd et ne sert pas les futures fonctions du MR.



Concept du nouveau management régional

- Le MR devrait travailler sur la base de mandats attribués par le canton.
- Le plafond financier annuel doit permettre de couvrir un poste à 100% (pas nécessairement occupé par une seule personne, quoique le ou la manager devrait occuper un poste à 60% au moins). L'avantage de travailler sur la base de mandats réside dans le fait que l'on peut s'appuyer sur une structure stable existante (une entreprise éventuellement). Cette forme augmente la stabilité, crée la possibilité de mettre en place une petite équipe, augmente le choix des mandataires, resp. des managers régionaux potentiels et peut être réalisée rapidement.
- Le pilotage se fait via un contrat de prestations.
- Grâce à un fonds de développement régional (env. CHF 50'000 par année) géré en propre, le MR peut intervenir rapidement et de manière non-bureaucratique pour de petits pré-projets ou des études préliminaires.
- Le large soutien est également assuré par un conseil consultatif, dont les membres sont des représentants des communes, de l'économie, des collectivités, des associations œuvrant dans le domaine du tourisme et de l'environnement, ainsi que des personnes de l'ancien comité directeur du REV. Le conseil exerce une fonction purement consultative, apporte une aide au niveau de la mise en réseau et de l'ancrage, et génère des idées. Il n'a aucune fonction politique.
- Le Think Tank groupe des personnalités innovantes qui ont des liens avec le développement régional (interne et externe à la région) et soutient le MR en tant que fournisseurs d'idées et de groupe de réflexion.

Fonction de la Direction de l'économie du canton d'Uri

- Mandante du MR
- Pilotage du MR
- Coaching et soutien, en particulier durant la phase de mise en place
- Examen des demandes de soutiens financiers pour le co-financement de projets pour lesquels le centre est compétent (surtout des projets NPR)
- Partenaire contractuel NPR vis-à-vis du SECO

Fonction du management régional Uri

- Planification du développement régional selon le contrat de prestations passé avec le canton
- Définition des processus de mise en œuvre (requêtes de projets, controlling, fin de projet, etc.)
- Soutien et lancement de processus de développement de projets (y compris management de l'innovation)
- Conseil et coaching des organes responsables de projets
- Mise en réseau des actrices et des acteurs de la mise en œuvre
- Coordination entre les organes responsables de projets
- Organisation du conseil consultatif et du Think Tank
- Administration et monitoring
- Rédaction de rapports
- Information et communication

Financement

Deux variantes sont envisageables en matière de financement, la première étant privilégiée:

Dans la **variante 1**, le MR est entièrement financé par le canton (via les fonds NPR), dont 50% proviennent du canton lui-même. Le processus d'attribution des mandats s'en trouve simplifié, une communication plus simple sera possible entre les mandants et les mandataires, aucun nouveau budget ne doit être demandé et les communes peuvent investir à 100% leurs moyens financiers dans des projets concrets. D'autre part, le canton dispose d'un budget plus modeste pour soutenir des projets et le financement dépend de la Confédération.

Dans la **variante 2**, le MR est financé à raison de 70–80% par des fonds NPR, dont la moitié est couverte par le canton. Les 20–30% restants proviennent d'une clé de répartition à définir par les communes. Une contribution plus importante de la part des communes est considérée comme étant peu réaliste.

Globalement, le nouveau management régional coûtera environ 10% du budget

NPR. Cet investissement contribuera en outre à ce que les contributions NPR pourront être mieux utilisées.

5. DISCUSSION DE LA SOLUTION RETENUE POUR LE CANTON D'URI

La deuxième séance a été consacrée à l'analyse et à la discussion du concept proposé. Les points ci-après ont notamment été abordés:

Implication de différents acteurs et actrices

- On a critiqué le fait que la structure proposée était trop peu participative. L'économie, les communes et les groupes d'intérêt ne sont intégrés que via le conseil consultatif et ne peuvent pas influencer directement sur les décisions du MR.
- On fait en outre remarquer que c'est justement la tâche d'un MR que de promouvoir des processus bottom-up et la participation (même s'ils ne sont pas institutionnalisés!). En outre, les communes ont la possibilité, via le conseil consultatif, d'avoir une certaine influence sur le travail du management régional.

Sur la base de mandats

- Si l'on envisage une gestion du MR sur la base de mandats, alors les anciennes structures seront définitivement caduques et cela représenterait un nouveau commencement, nécessaire pour la NPR dans le canton d'Uri.
- Travailler sur la base de mandats garantit d'une part une collaboration très étroite avec le canton, mais recèle d'autre part le danger que ce dernier se mêle trop de la compétence du management régional en matière de mise en œuvre. Ce potentiel de conflit doit être pris en compte lors de l'élaboration du contrat de prestations.
- Travailler sur la base de mandats permet enfin au MR de s'affranchir des tâches administratives.

Structure et dimensionnement

- Étant donné la faible population du canton d'Uri (36'000 habitants), on considérera comme judicieux que le canton et le MR collaborent très étroitement, d'autant plus que le management régional d'Uri couvre l'ensemble du territoire cantonal.
- Il est important dans ce contexte d'identifier les potentiels de coopération pertinents entre le MR et les organes responsables de projets, ainsi que les politiques sectorielles.

Répartition des rôles

- La répartition des rôles en vue du lancement de projets doit être parfaitement clarifiée. Le canton et le MR doivent se concerter afin que tous deux représentent les mêmes points de vue (en particulier lors de la première évaluation des projets).
- La structure requiert un contrat de prestations aussi clair que possible. Le MR doit toutefois disposer d'une compétence en matière de décision suffisamment importante.
- Le MR ne devrait pas implémenter lui-même des projets, car cela entraînerait l'engagement de trop de ressources. Il est envisageable en revanche qu'il développe une idée de projet et qu'il cherche pour ce dernier un organe qui accepterait d'en assumer la responsabilité.

Pilotage

- La structure permet un pilotage clair pour ce qui est du management régional. Les communes et l'économie ont certes une influence, mais c'est en fin de compte le MR qui a la plus grande compétence en matière de décision.
- On peut enfin se demander quelles sont les possibilités de pilotage dont dispose encore le canton après la conclusion du contrat de prestations.

6. FORCES ET FAIBLESSES DE LA SOLUTION PROPOSÉE

Forces

- Le mandat externe crée l'indépendance
- Le Think Tank utilise ses propres ressources humaines
- La proposition permet d'ouvrir de nouvelles voies
- Une structure souple, dynamique et pouvant travailler indépendamment de la politique

- Possibilité d'intégrer d'autres domaines (tourisme, promotion économique, etc.)
- Le fonds spécial pour le développement régional permet de procéder de manière rapide et non-bureaucratique pour répondre aux besoins des organes responsables des projets.
- Le MR est libéré des tâches administratives communales et cantonales.

Faiblesses

- Vu son indépendance, le MR court le danger de «se retrouver seul».
- Le/la manager régional/e concentrera beaucoup de savoir, ce qui ne manquerait pas de créer une dépendance vis-à-vis de la personne en charge.
- Les communes ne sont que faiblement impliquées.

7. RESUME DU CONCEPT PROPOSE

- **Participation des communes:** Les communes pourraient être intégrées plus explicitement et fournir une contribution au fonds destiné au développement régional.
- **D'autres «éléments du développement» au niveau cantonal** (tourisme, promotion économique) pourraient être intégrés, ce qui pourrait éventuellement permettre d'éviter les doublons ou favoriser une meilleure coordination des politiques sectorielles.
- **Fonds:** Le fonds destiné au développement régional est une très bonne idée. Il permet en effet de développer certaines idées, sans qu'il soit nécessaire pour autant de disposer de beaucoup d'argent (avec le risque qui va avec). Le fonds destiné au développement régional pourrait en outre être une incitation pour les régions à conclure un contrat de prestations, étant donné qu'elles disposeraient ainsi d'une plus grande marge de manœuvre et de décision.
- **Conseil consultatif et Think Tank:** Le conseil consultatif et le Think Tank sont des idées intéressantes qui permettent au management régional d'être ouvert à de nouvelles idées. Certaines idées pourraient ainsi être mieux soutenues sur le plan conceptuel.

8. RECOMMANDATIONS

- **Implication précoce du canton:** Les idées de projet devraient être présentées relativement tôt au canton, afin que ce dernier puisse réagir et donner son feedback.
- **Transparence:** Une bonne transparence concernant les projets qui sont soutenus ou non par la NPR permet aux organes responsables de projets d'améliorer leurs idées et leurs concepts de projets.
- **Gestion du savoir:** La structure actuelle concentre beaucoup de savoir chez une seule personne (le/la manager régional/e). Il faut mettre sur pied un système de gestion du savoir adapté.
- **Travail du Conseil consultatif:** Le travail du Conseil consultatif doit être apprécié comme il se doit. On pourrait par exemple souligner le rôle de ce conseil lorsqu'on communique sur les bons projets.
- **Communication:** Il est judicieux de montrer régulièrement les questions et les défis qui occupent le MR, ainsi que les prestations qu'il fournit.
- **Indépendance:** Les managements régionaux ont besoin d'une certaine indépendance et autonomie, afin qu'ils puissent travailler sans subir une influence politique trop marquée. Plus le MR peut déduire ses actions de la stratégie de développement existante, plus le contrat de prestations sera formulé de manière précise et plus le MR disposera de liberté de manœuvre. Une direction souple suffit si le MR connaît exactement ses propres tâches et devoirs.

