

Management régional

Fiche pratique

11



regionuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

page 6

Rôles et tâches

page 12

Facteurs de succès
et défis

page 9

Environnement
et financement

page 15

Outils pour
la pratique

Les fiches pratiques regiosuisse synthétisent les connaissances actuelles et pertinentes pour la pratique sur divers thèmes relevant du domaine de la politique régionale et du développement régional en Suisse. Elles se basent sur les expériences faites et les connaissances élaborées par le management du savoir regiosuisse, en particulier par les communautés du savoir-faire.

Les fiches pratiques regiosuisse s'adressent aux personnes actives dans le développement régional et à celles qui souhaitent avoir une vue d'ensemble des thèmes relevant du développement régional traités dans ces fiches pratiques.

Les groupes cibles de la fiche pratique « Management régional » sont en particulier les responsables du développement régional/politique régionale au niveau cantonal et régional, ainsi que les personnes qui souhaitent s'informer du rôle et des tâches des managements régionaux. C'est pourquoi elle est aussi spécialement utile aux décideuses et décideurs communaux.

Pourquoi une fiche pratique « Management régional » ?

La fiche pratique

- fournit une réponse à la question de savoir pourquoi un management régional est nécessaire,
- décrit concrètement le rôle du management régional et du/de la manager régional/e dans le cadre du développement régional en général et de la Nouvelle politique régionale (NPR) en particulier,
- aide à distinguer les rôles et les tâches des différentes actrices et acteurs qui œuvrent dans le domaine du développement régional et à trouver des potentiels de coopération,
- propose une vue d'ensemble des tâches du management régional et d'un/e manager régional/e,
- aide à définir l'image professionnelle d'un/e manager régional/e,
- fournit une base pour conclure des contrats de prestations entre des cantons et des régions.

Sommaire

Contexte	3	Facteurs de succès et défis
Management régional et développement régional		Qu'est-ce qui caractérise un bon management régional ?
Qu'est-ce que le management régional ?	4	Facteurs de succès
Champ d'action	5	Défis
Actrices et acteurs dans le système d'action du développement régional	5	Outils pour la pratique
		Indications des sources
Rôles et tâches du management régional	6	
Rôles	6	
Tâches/Fonction	6	
Profil d'exigences	8	
Environnement et financement du management régional	9	
Environnement institutionnel	9	
Possibilités de financement	11	

Impressum

12	Editeur regiosuisse – Centre du réseau du développement régional
12	Concept/rédaction/réalisation regiosuisse – Centre du réseau du développement régional
13	En collaboration avec les communautés du savoir-faire regiosuisse « Régions » et « Cantons », Ismaël Grosjean, Martin Hilfiker, Bernhard Imoberdorf, Guido Roos et Bruno Schmid
15	Version novembre 2011
15	Distribution et téléchargement de la fiche pratique « Management régional » en allemand, français et italien depuis : www.regiosuisse.ch
	Contact Si vous avez des questions ou des remarques concernant cette fiche pratique, ou si vous avez besoin de plus amples informations sur la Nouvelle politique régionale, nous vous prions de bien vouloir prendre contact avec nous, à l'adresse suivante :
	regiosuisse – Centre du réseau du développement régional Hofjistrasse 5 3900-Brigue info@regiosuisse.ch www.regiosuisse.ch +41 27 922 40 88

La Nouvelle politique régionale (NPR) a entraîné un changement fondamental dans la compréhension de la politique régionale. Si auparavant, en effet, cette dernière se focalisait surtout sur la nécessité de combler le fossé entre les centres et les régions périphériques, la NPR s'attache à la promotion individuelle des régions. Elle soutient les régions pour qu'elles développent et exploitent au mieux leurs potentiels d'innovation. Il s'agit par là d'augmenter la création de valeur ajoutée régionale et de renforcer la compétitivité des régions. Cette nouvelle orientation s'adresse non seulement aux régions de montagne, mais également, et d'une manière tout à fait générale, à l'espace rural et aux régions frontalières.

La mise en œuvre de la NPR et donc le mandat explicite de promotion du développement régional place les régions et les managements régionaux, en tant que « centres du développement régional », devant de nouveaux défis. En effet, les défis auxquels sont confrontés ces organes responsables du développement régional et leurs tâches sont devenus plus complexes qu'à l'époque de la Loi fédérale sur l'aide aux investissements dans les régions de montagne (LIM), où il s'agissait souvent d'encourager des infrastructures de base incontestées par le biais de subventions LIM. Parallèlement, de nombreuses régions et zones connaissent elles-mêmes des changements profonds, avec des réformes structurelles et territoriales qui induisent à leur tour de nouvelles formes organisationnelles et structurelles.

La NPR mise sur la collaboration des différents acteurs et actrices publics et privés d'une région. La « région » ne doit pas être vue dans ce contexte comme une unité administrative, mais plutôt comme un territoire qui se voit confronté à un défi commun. Les régions peuvent en conséquence être organisées de manières très diverses : d'un point de vue géographique, il peut s'agir d'une communauté de vallée, d'une partie d'un canton, mais aussi d'un territoire transcantonnel, voire même transfrontalier. Dans la pratique, il s'agit le plus souvent de plusieurs communes qui se regroupent pour former une région de développement, ou bien d'une structure avec des régions proposées par le canton. Ces régions, resp. les managements régionaux concernés, se chargent en général non seulement de la mise en œuvre de la NPR, mais également, en fonction de la structure cantonale ou régionale, d'autres tâches de développement régional, de promotion économique ou d'organisation des communes. Les régions, resp. les managements régionaux, sont soutenus financièrement par la Confédération et le canton pour les travaux relevant de la mise en œuvre de la NPR.¹

La tâche du management régional, qui est accomplie par un ou une manager régional/e, ou par une équipe spécifique, est de promouvoir le développement durable de la région sur mandat de l'organe responsable. Il est très important dans ce contexte de mettre en place un réseau compact et dynamique d'actrices et d'acteurs politiques, sociaux et économiques, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur à la région.

¹ Le contrat de prestations des régions/managements régionaux avec le canton concerné peut comprendre d'autres tâches encore. Le soutien financier accordé par la Confédération se limite aux tâches accomplies dans le cadre de la NPR.

Management régional et développement régional

Qu'est-ce que le développement régional ?

Le changement des structures sociales et économiques place les régions rurales, frontalières et de montagne devant des défis particuliers et des problèmes économiques spécifiques. Les programmes de développement régional ont aujourd'hui pour but de renforcer les chances de développement de ces régions souffrant de faiblesses structurelles.

Il s'agit moins par là d'imiter les développements économiques des centres que de reconnaître les spécificités de ces régions et de les valoriser au moyen de mesures appropriées. Ceci doit permettre d'exploiter sur place de nouvelles sources de revenus et potentiels, et de renforcer la qualité de la localisation.

La Nouvelle politique régionale (NPR) a pour but d'augmenter la création de valeur ajoutée et la compétitivité des régions en encourageant des projets et des programmes novateurs. Elle apporte ainsi une contribution à la création et au maintien des emplois dans les régions soutenues. Un principe important de la NPR prescrit que les régions lancent leurs propres initiatives en vue d'améliorer leur compétitivité et d'augmenter la création de valeur ajoutée. Les actrices et les acteurs régionaux sont donc incités à lancer des projets qui constituent des impulsions de croissance durables. La NPR prévoit que les organes régionaux qualifiés, responsables du développement, resp. les managements régionaux, s'attachent à accomplir ces tâches.

Qu'est-ce que le management régional ?

Les managements régionaux sont des organisations qui pilotent – c'est-à-dire « managent » – de manière participative le développement régional durable. Le management régional lance, accompagne et soutient des processus et des projets qui renforcent l'innovation, la création de valeur ajoutée et la compétitivité dans les régions rurales, ainsi que dans les zones frontalières et les régions de montagne, promouvant ainsi le développement dans ces espaces.

Par management régional, je comprends une organisation, une activité qui s'occupe de toutes les questions de développement d'une région déterminée.

Guido Roos



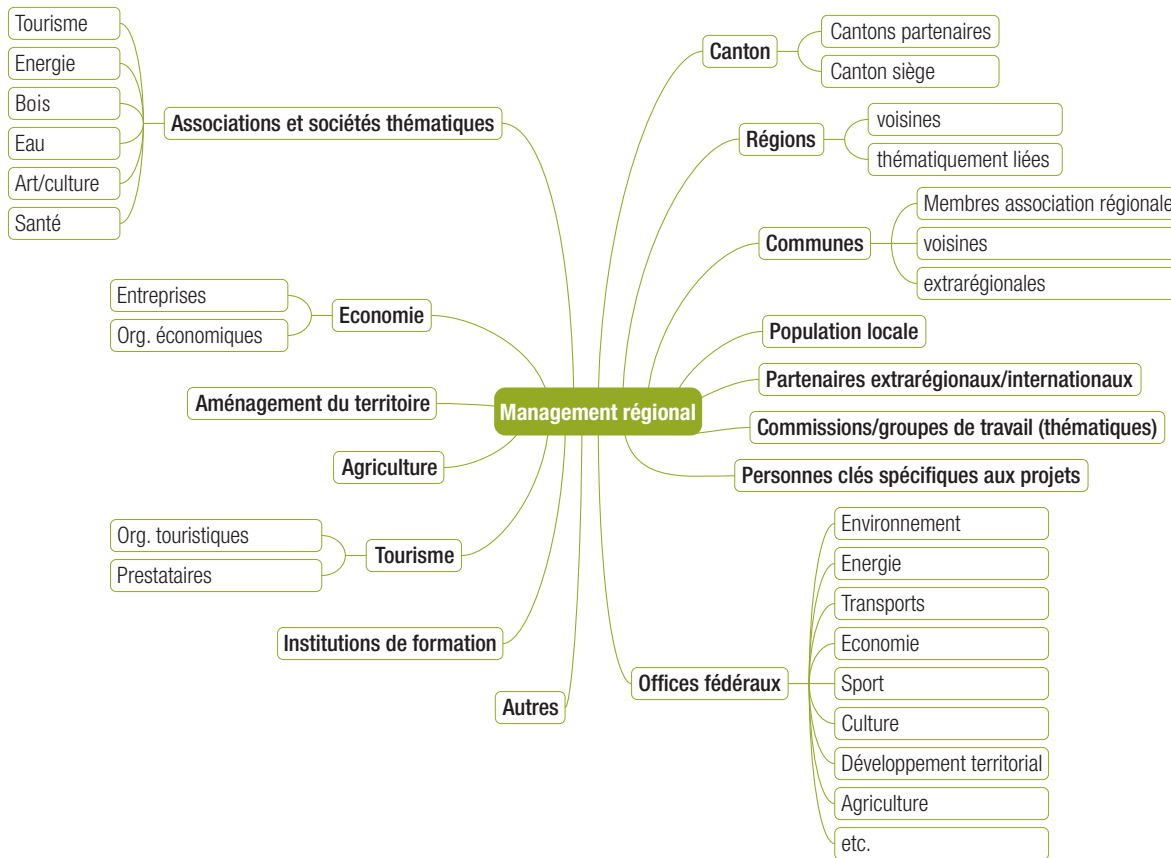


Fig. 1
 Vue d'ensemble des actrices et acteurs possibles dans le système d'action du développement régional (source : regiosuisse).

Idéalement, les activités du management régional reposent sur une stratégie de développement régionale élaborée en commun. Le management régional est donc certes un pilier central de la mise en œuvre de la NPR, mais ses tâches vont bien au-delà : les managers régionaux fournissent une contribution essentielle pour que les régions rurales restent dynamiques, attractives et compétitives ; ils jouent également le rôle d'interface pour d'autres programmes d'encouragement dans le domaine du développement régional.

Champ d'action

Le champ d'action du management régional comprend toutes les activités qui contribuent au développement régional. Les espaces d'action sont, pour le management régional, des espaces fonctionnels. Ces derniers sont moins déterminés par les frontières de la commune, du district ou du canton que par le fait que la plupart des activités culturelles, sociales et économiques ont pour cadre ces espaces, que l'on y constate des échanges étroits et des défis similaires.

Même si les managements régionaux sont la plupart du temps liés aux structures spécifiques d'une région, ils n'agissent pas seulement à l'intérieur de cette dernière. Selon le projet envisagé, le rayon d'action change en effet, mais aussi la composition des actrices et des acteurs impliqués.

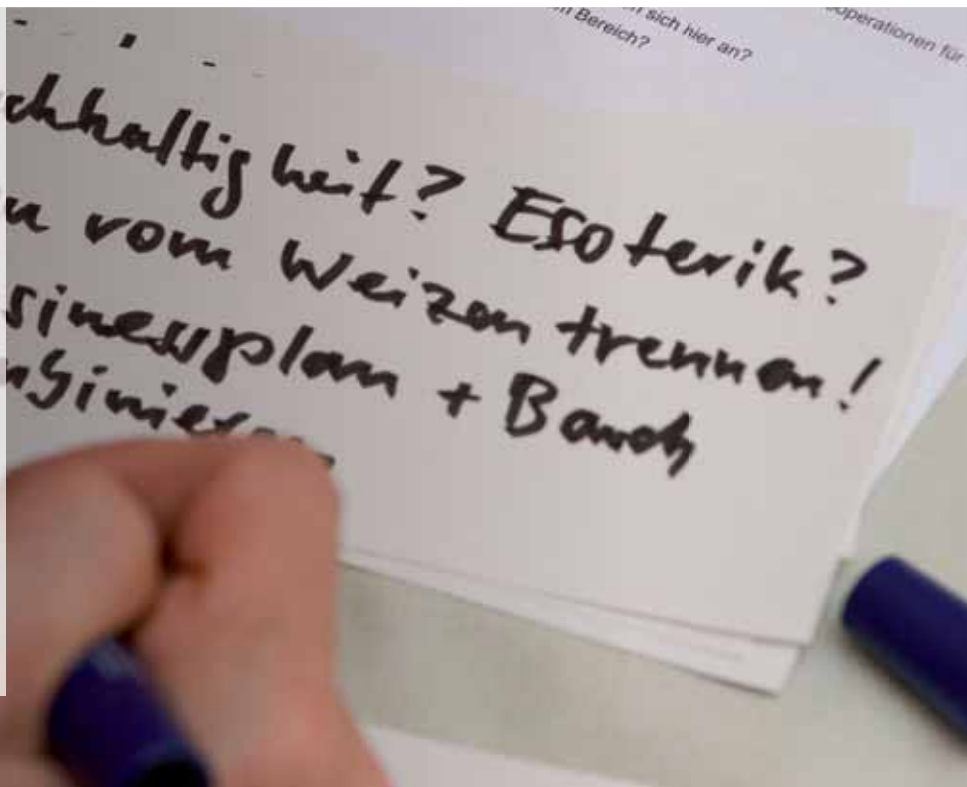
Actrices et acteurs dans le système d'action du développement régional

Le management régional doit assumer une très grande variété de tâches. Il faut pour ce faire une bonne mise en réseau avec les nombreux actrices et acteurs concernés. La figure 1 donne une vue d'ensemble.

Rôles et tâches du management régional

Le management régional rend possible et favorise un développement dynamique de l'économie et de la société d'une région.

Bernhard Imoberdorf



Rôles

Les managements régionaux encouragent le développement régional, représentent les intérêts de la région vis-à-vis de l'extérieur et assument en même temps une fonction centrale d'intermédiaire entre les différents niveaux d'action politique (communes, canton et Confédération) et les groupes d'intérêts concernés. Il en résulte des tâches et des fonctions multiples. Pour les assumer, les managers régionaux se voient confrontés à de gros défis. Il est donc recommandé dans la pratique de mettre en place une équipe de management régional, dont les membres peuvent se prévaloir de compétences qui se complètent. Le succès d'un management régional dépend pour l'essentiel de ses collaboratrices et collaborateurs; cela implique qu'il faut apporter un soin tout particulier au choix du personnel et à la mise à disposition de ressources suffisantes pour le management régional.

Tâches/Fonction

La tâche et la fonction centrale du management régional est de soutenir et de motiver les actrices et les acteurs de telle sorte que la région continue à se développer intégralement. Le management régional joue ici le rôle de « centre du développement régional ». Les managements régionaux n'assument pas les mêmes tâches dans toutes les régions. Les tâches qui leur sont dévolues dépendent en effet de divers facteurs, à savoir la taille de la région, son « niveau de développement » et sa situation, les objectifs de développement concrets, la forme d'organisation du management régional et les contrats de prestations conclus avec les instances supérieures. Lors de la mise en place d'un management régional, il convient de clarifier en amont la répartition des tâches entre les dispositifs en place ou prévus qui poursuivent des objectifs similaires (p.ex. la promotion économique), mais également au niveau politique et administratif. S'il entend faire face à ses multiples tâches, le management régional doit disposer des marges de manœuvres, des moyens financiers et des compétences décisionnelles nécessaires.

Tâches centrales et activités possibles d'un management régional

Le management régional développe des stratégies de développement pour la région, en collaboration avec les actrices et les acteurs régionaux.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Identification des actrices et des acteurs régionaux pertinents<input type="checkbox"/> Activation des actrices et des acteurs régionaux (approche bottom-up)<input type="checkbox"/> Analyse des besoins, des problèmes et des potentiels régionaux<input type="checkbox"/> Elaboration participative d'une stratégie de développement régionale intersectorielle<input type="checkbox"/> Garantie de la réalisation des projets pertinents pour la région (« acquisitions régionales »)
Le management régional crée un environnement qui promeut l'identité régionale et un climat positif pour des investissements respectueux de l'environnement et supportables du point de vue social.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Organisation de séances d'information et de discussions<input type="checkbox"/> Susciter et encourager l'initiative, l'engagement, le plaisir d'innover et la pensée entrepreneuriale<input type="checkbox"/> Rendre la région visible depuis l'extérieur – pour différents groupes cibles comme le tourisme, les entreprises (marketing de la place économique), institutions de formation, etc.<input type="checkbox"/> Présentation des forces régionales et des potentiels
Le management régional communique des stratégies de développement régional et fait connaître son propre travail et ses projets dans la région.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Activités médias et relations publiques<input type="checkbox"/> Rendre la politique régionale visible et compréhensible; susciter l'intérêt pour la NPR<input type="checkbox"/> Préparation de matériel d'information pour les initiatrices et les initiateurs de projets, l'économie, les actrices et les acteurs de la politique régionale<input type="checkbox"/> Présenter des « projets-phares »
Le management régional met en réseau des actrices et des acteurs.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Créer et gérer des réseaux orientés vers les buts et les projets des divers espaces<input type="checkbox"/> Rassembler des partenaires de projets potentiels dans le but de créer des partenariats et des coopérations adéquates<input type="checkbox"/> Jouer le rôle de trait d'union entre les actrices et les acteurs, les communes et le canton<input type="checkbox"/> Faire du lobbying auprès des institutions pertinentes
Le management régional intervient entre les différents niveaux politiques et spatiaux, et les groupes d'intérêts.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Promouvoir et organiser le dialogue entre les communes et le canton<input type="checkbox"/> Agir dans les espaces fonctionnels<input type="checkbox"/> Soutenir/organiser les coopérations entre les communes, les régions et les centres régionaux
Le management régional conseille les actrices et les acteurs du développement régional.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Conseil préliminaire et motivation des initiatrices et des initiateurs de projets potentiels<input type="checkbox"/> Conseiller les responsables de projets (soutien au développement du projet, conseil au niveau du processus et du financement)<input type="checkbox"/> Traitement de questions et réponse aux demandes de renseignements sur la politique régionale (NPR, autres politiques sectorielles)
Gestion et transmission du savoir	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Soutien des actrices et des acteurs pour accéder aux connaissances dont ils ont besoin<input type="checkbox"/> Gestion du savoir pour la « région apprenante² »<input type="checkbox"/> Mise en réseau/collaboration avec des organisations qui pratiquent la gestion du savoir (p.ex. regiosuisse)
Le management régional soutient les actrices et les acteurs au niveau du lancement, de la coordination, de l'optimisation, de l'organisation, de la mise en œuvre et de l'évaluation des projets (gestion de projets) et développe (là où cela est nécessaire et possible) ses propres projets dans le domaine du développement régional.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Développement d'idées de projets et lancement de projets<input type="checkbox"/> Accompagnement et soutien des actrices et des acteurs régionaux au niveau de la mise en œuvre de projets<input type="checkbox"/> Lancement d'organes responsables de projets ou de coopérations<input type="checkbox"/> Coordination des initiatives existantes, évt. organisation de projets collaboratifs<input type="checkbox"/> Garantie du succès, controlling, évaluation<input type="checkbox"/> Acquisition de subventions
Le management régional surveille et évalue les projets existants et assume des tâches administratives en rapport avec des instances supérieures.	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Evaluation régulière des projets<input type="checkbox"/> Rédaction de rapports selon le contrat de prestations passé avec des instances supérieures (p.ex. les cantons)

Basé sur:
Forschungsgruppe Triesdorf in
StIMLU (2003); StIMLU (2003);
communautés du savoir-faire
« Cantons » (2009), « Régions »

(2009) et « Economie » (2010);
Heintzel (2002); Bühler & Weber
(2002).

² Les « régions apprenantes » poursuivent, comme le font les « organisations apprenantes », le but suivant : promouvoir dans la région une bonne mise en réseau des offres de formation moyennant des instruments de gestion du savoir appropriés, favoriser les connaissances dans la région et les utiliser pour le bénéfice de tous, moyennant l'ancrage dans le développement régional de l'apprentissage comme but.

Profil d'exigences

Vu les diverses tâches que le management régional doit accomplir, il en résulte un profil d'exigences détaillé. L'implication de tiers ou l'engagement d'une équipe de management régional peut s'avérer une aide précieuse dans ce contexte et permettre par exemple que les collaborateurs concernés se spécialisent dans tel ou tel domaine.

Profil de compétence d'un management régional

Compétence technique

Formation professionnelle appropriée et connaissances dans des domaines spécifiques, particulièrement importants pour le développement régional

- Connaissances techniques/formation : économie, politique, aménagement du territoire, géographie, sciences agricoles et forestières, sciences sociales, sciences de l'administration
- Economie : solides connaissances en économie d'entreprise et nationale, conseil/évaluation en économie d'entreprise, action et pensée entrepreneuriales
- Communication : compétence « connaissances », c.à.d. préparer/transmettre des informations en fonction des publics-cibles, compétence « médias »
- Marketing : communication/marketing orienté vers le marché

Compétence région

Solides connaissances d'une région et de ses potentiels de développement

- Connaissances précises de la région : du point de vue du développement qui a été le sien jusqu'ici, de sa situation économique, de ses forces, de ses faiblesses, de ses chances et des défis auxquels elle doit faire face, des actrices et des acteurs pertinents
- Connaissance institutionnelle : connaissance des responsabilités et des processus de décision, des organisations et des personnes pertinentes (voir fig. 1), ainsi que de leurs rôles et responsabilités
- « Soft Skills » : compréhension des particularités de la région, connaissance de la langue et de la culture locales, ouverture aux nouveautés
- Penser et agir en visionnaire, au-delà des frontières régionales
- Excellente vue d'ensemble des développements régionaux, comme base du travail de réseautage

Compétence social et réseau

Comprendre et synthétiser les différents besoins et permettre des coopérations profitables

- Organisation et gestion de réseaux (organisation des relations et collaboration avec les représentantes et les représentants d'intérêts) ; être une figure de l'intégration dans le réseau et avoir un impact en dehors de ce dernier
- « Soft Skills » : aptitude à dialoguer ; capacité d'écoute, don pour animer, transmettre et agir de manière diplomatique ; sensibilité pour agir au bon moment, encourager, compenser et arbitrer
- Compétence en matière de modération et de médiation
- Sensibilité pour les thèmes socio-économiques et socio-écologiques

Compétence projets

Soutenir les actrices et les acteurs régionaux qui développent, planifient, gèrent et évaluent des projets concrets / développer soi-même des projets

- Capacité à développer des idées de projets et des visions
- Expérience dans la gestion de projets
- Pensée et action réticulées, conceptuelles et stratégiques
- Connaissances des modèles de causalité et des méthodes d'évaluation

Compétence processus

Analyser les conditions existantes, développer des stratégies appropriées à partir de là réagir aux changements

- Flexibilité, aptitude à faire des compromis et à apprendre
- Capacité d'accompagner des projets, coordination et conseil
- « Savoir implicite », c.à.d. reconnaître, rendre visibles et utilisables les savoirs et les aptitudes des actrices et des acteurs sur le terrain

Compétence gestion des limites

Dépasser les frontières entre les unités administratives et les groupes d'intérêts

- Capacité de penser en termes d'espaces fonctionnels
- Capacité d'assumer une fonction de pont entre les différents groupes d'intérêts comme l'artisanat et l'industrie, l'agriculture, la protection de la nature et du paysage, le tourisme, etc.

Compétences personnelles

Personnalité ouverte, innovante, critique et consensuelle

- Ouverture à de nouvelles approches et méthodes
- Aptitude à la réflexion personnelle
- Aptitude à la critique
- Engagement clair, motivation et disposition à servir des prestations de qualité
- Disposition à s'engager avec idéalisme en faveur du développement régional

Sur la base de :
communauté du savoir-faire
« Cantons » (2009) et « Régions »
(2009) ; Kastner & Weitzer (o. J.) ;
Egli (2010).

Environnement et financement du management régional

Environnement institutionnel

Les tâches du management régional sont très variées, notamment par le fait qu'il exerce ses activités dans un contexte où diverses institutions œuvrent à différents niveaux. Le plus souvent, le management régional est appelé à agir à différents niveaux, qui sont souvent caractérisés par des liens et des interactions étroites :

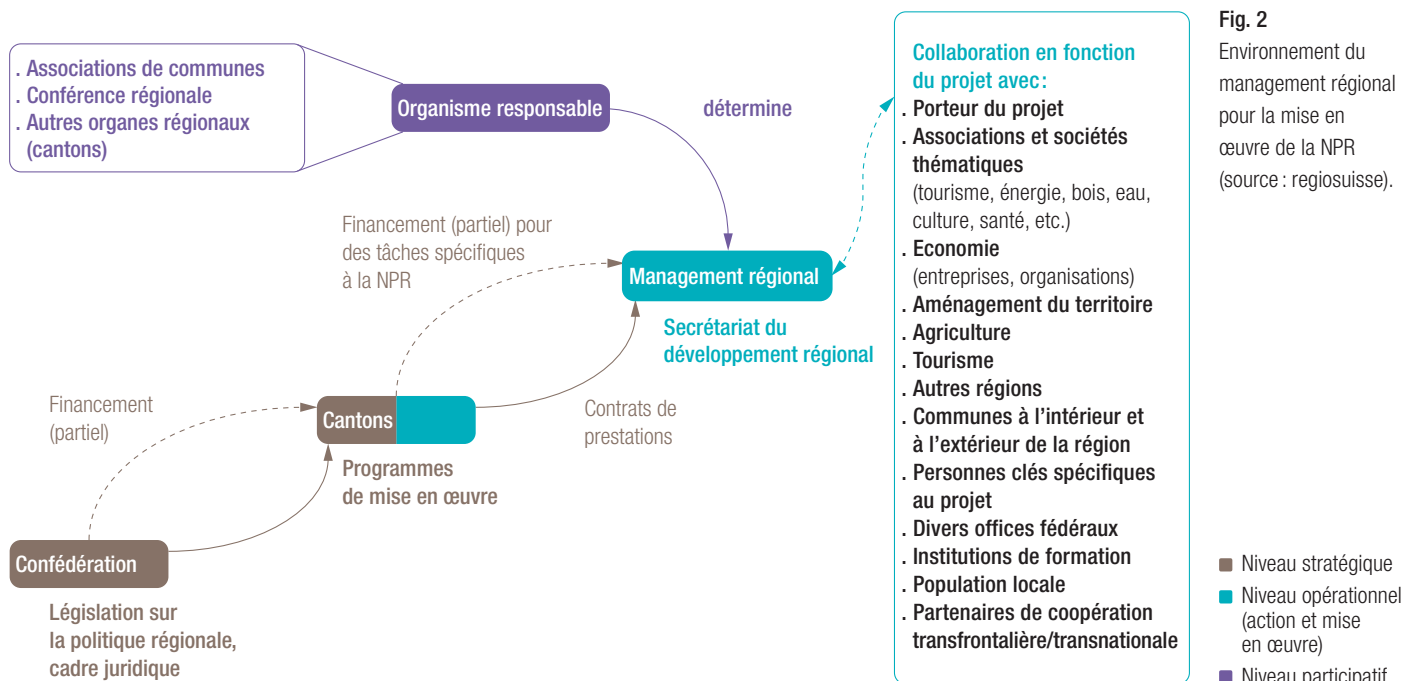


Fig. 2
Environnement du management régional pour la mise en œuvre de la NPR (source : regiosuisse).

Pour la NPR, les trois niveaux se structurent comme illustré dans la figure 2. La mise en œuvre d'autres politiques ou programmes (p.ex. Innotour) repose sur des réflexions analogues.

Le **niveau stratégique** est responsable des décisions de principe portant sur l'orientation de la politique régionale. Dans le contexte de la NPR, cela correspond au niveau de la Confédération (programme pluriannuel de la Confédération) et des cantons (programmes cantonaux et intercantonaux de mise en œuvre de la NPR). La Confédération exige des cantons qu'ils élaborent des programmes de mise en œuvre et ceux-ci concluent de leur côté des contrats de prestations négociés avec les managements régionaux. Le niveau stratégique est également responsable de la mise à disposition des ressources suffisantes.

Au **niveau opérationnel d'action et de mise en œuvre**, la politique régionale relève de la responsabilité du management régional : les managers régionaux collaborent dans ce contexte étroitement avec les organes responsables de projets ainsi qu'avec les différents acteurs et actrices concernés par les projets. Parallèlement, les managements régionaux peuvent assumer une fonction de pilotage (p.ex. : via l'élaboration de contrats de prestations, mais aussi de stratégies de développement spécifiques) ; ils peuvent également accomplir des tâches stratégiques. Ce niveau constitue l'interface entre les actrices et les acteurs publics et privés, ainsi que les organes responsables des projets et les bailleurs de fonds. Dans certains cas, les cantons sont eux-mêmes directement engagés dans la mise en œuvre de la NPR.

Les communes sont impliquées au **niveau de la participation**. Il faudrait permettre en outre une large participation des citoyennes et des citoyens, des sociétés, des associations, des entreprises et des autres groupes d'intérêts.

Il est important de conclure des conventions entre les différents niveaux et clarifier les responsabilités.

Formes d'organisation possibles pour les managements régionaux

Dans le cadre de la NPR, les cantons sont responsables de mettre en place de manière appropriée les managements régionaux prévus par la Confédération. Plusieurs possibilités s'offrent aux cantons :

Mandat à des associations de communes,

qui font office de responsables pour les managements régionaux

- . **Délimitation** : selon les frontières administratives des communes participantes (p.ex. canton de Vaud : ADNV, canton d'Argovie : Region Aargau Süd, canton de Lucerne : Region Luzern West)
- . **Compétences décisionnelles** : le canton et les communes, le cas échéant d'autres actrices et acteurs régionaux (réglementées par un contrat de prestations passé avec le canton)



- + Bon ancrage dans les communes et dans la région
- + Rapport fonctionnel avec les communes et la région



- Les intérêts propres des communes participantes peuvent compromettre la pensée et l'action régionales
- L'implication d'autres actrices et acteurs importants du développement régional est parfois difficile

Mandat aux conférences régionales,

qui servent d'organes responsables des managements régionaux

- . **Délimitation** : selon les espaces délimités au niveau fonctionnel (p.ex. canton de Berne)
- . **Compétences décisionnelles** : canton et conférence régionale où sont réunis des représentantes et des représentants publics et privés (réglementées par un contrat de prestations passé avec le canton)



- + Implication du plus grand nombre d'actrices et d'acteurs possible
- + Orientation vers les espaces fonctionnels



- Processus organisationnels et décisionnels coûteux

Mandat aux entreprises,

qui assume elle-même les fonctions de management régional

- . **Délimitation** : dans le cadre des frontières administratives ou en fonction des espaces fonctionnels (p.ex. canton de Schaffhouse)
- . **Compétences décisionnelles** : canton, entreprises ou mandataires (réglementées par un contrat de prestations passé avec le canton)



- + Proche de l'économie et flexible
- + Processus de travail rapides



- Les intérêts économiques directs de l'organisation peuvent être trop prépondérants
- Faible ancrage régional

Implication de sa propre administration

- . **Délimitation** : selon les frontières administratives cantonales (p.ex. canton du Jura, en particulier lorsque région = canton)
- . **Compétences décisionnelles** : autorités cantonales



- + Accès direct aux partenaires de financement au niveau cantonal et national
- + Processus décisionnel plus simple



- Moindre acception par les entreprises et les actrices et acteurs régionaux
- Faible ancrage régional

Sur la base de :
Adamschek & Pröhl (2003) ;
StMLU (2003) ; Friedel & Spindler
(2009).



Le management régional vise à valoriser les atouts spécifiques d'une région en coordonnant les acteurs publics et privés autour d'objectifs et d'actions concrètes.

Christine Leu

Possibilités de financement

Un financement suffisant des managements régionaux est une condition centrale pour que ces derniers puissent accomplir leur travail de manière professionnelle. Il existe plusieurs possibilités qui se présentent en matière de financement. Ces dernières dépendent directement de la forme d'organisation choisie.

Options de financement pour les managements régionaux

Contributions des communes ou des organisations représentées dans les organes responsables :

contribution de base fixe ou contribution définie par tête d'habitant, nombre de membres, etc.

Financement de base ou complet par le canton – lié à un contrat de prestations clairement défini – pour les tâches à accomplir telles que les mesures d'information et de communication concernant la NPR, le développement de lignes directrices et de stratégies avec la participation de la population et d'autres tâches éventuelles comme le lancement de projets.

Financement en fonction du projet : un financement accordé en fonction du projet peut s'y ajouter si le management régional assume des tâches centrales de gestion et de conseil dans le cadre d'un projet spécifique.

Recettes provenant de prestations du management régional, p.ex. pour des conseils, rémunérations pour des études et des recherches, prise en charge de prestations en lien avec la gestion d'un projet.

Sponsoring : soutiens concrets à des projets accordés par des banques, des associations ou des entreprises régionales.

Facteurs de succès et défis

Le manager régional doit pouvoir être polyvalent et s'adapter rapidement à tout changement de situation.

Ismaël Grosjean



Qu'est-ce qui caractérise un bon management régional ?

Les managements régionaux assument une tâche extrêmement exigeante dans le domaine du développement régional ; ils sont pour ainsi dire les « centres du développement régional », sans qu'ils puissent toutefois exercer un contrôle complet de leurs propres structures opérationnelles.

Plusieurs aspects sont primordiaux pour que le management régional puisse accomplir une activité efficace.

Facteurs de succès

Des tâches clairement définies (cahier des charges) et une claire répartition des tâches : la liste des tâches du management régional doit être bien circonscrite. Afin d'éviter les doublons, il convient de définir clairement la répartition des tâches avec les institutions qui travaillent dans un domaine similaire, par exemple avec la promotion économique.

Marges de manœuvre : il est également important que le management régional dispose de marges de manœuvre, afin qu'il puisse avoir une certaine liberté de décision. La constitution d'un fonds pour le développement régional s'est avéré judicieuse dans la pratique; il s'agit d'un montant financier limité que le management régional peut utiliser de son propre chef (p.ex. études préliminaires, développement de plans commerciaux, etc.).

Légitimation politique : le management régional ne peut accomplir ses tâches avec succès que si l'organe dont il dépend et les organisations impliquées le légitiment pleinement.

Personnes-clés et « locomotives » : le management régional dépend de personnalités innovantes qui endossent le rôle de managers régionaux et qui sont en mesure de développer des idées de projets originales et convaincantes.

Mise en réseau : seule une solide mise en réseau, à l'intérieur et à l'extérieur de la région, permet de drainer le savoir-faire et les expériences indispensables pour lancer des projets novateurs et durables. L'échange d'expériences à un niveau supra-régional est indispensable dans ce contexte.

Stratégie de développement claire et ciblée : il est nécessaire de disposer d'une stratégie de développement convaincante, adaptée aux conditions et qui soit également mise en œuvre. Il vaut mieux parfois ne pas trop en faire. Une stratégie de développement régional élaborée en commun définit un cadre pour les régions et les projets à promouvoir.

Composition interdisciplinaire du management régional : si le management régional est géré par plusieurs personnes, il convient de veiller à ce qu'il soit composé de membres issus de différentes disciplines. Les compétences se complètent et des spécialisations deviennent possibles.

Délimitation adéquate de la région (espaces fonctionnels) : l'innovation et le développement économique nécessitent une certaine masse critique, un espace qui dispose d'une certaine autonomie. Une taille suffisante permet également une plus grande marge de manœuvre financière.

Forme d'organisation adéquate : la forme d'organisation doit correspondre au but, aux tâches et à la taille du management régional.

Communication active et ouverte : une bonne communication est primordiale. Le management régional peut ainsi informer sur son travail et ses succès, ce qui légitime son activité et renforce l'acceptation.

Définition claire des effets : le modèle de causalité selon lequel travaille le management régional devrait être formulé de manière explicite. L'évaluation des outcomes et impacts doivent être planifiées suffisamment tôt ; cela étant, il faut faire en sorte de disposer de suffisamment de temps jusqu'à ce que les effets (outcomes, impacts) puissent vraiment être évalués.

Temps : le management régional a besoin de temps. Les impacts du management régional ne peuvent pas tous mesurer en terme quantitatif et ne se révèlent qu'après quelques années. Les analyses des effets précipitées ne devraient donc être effectuées qu'avec modération.

Défis

Qualification (formation initiale et continue) du management régional : le passage de la loi fédérale sur l'aide aux investissements dans les régions de montagne (LIM) à la Nouvelle politique régionale (NPR), qui insiste beaucoup plus sur l'innovation et la création de valeur ajoutée au niveau régional, requiert un spectre de qualifications plus large. De nombreux managements régionaux sont actuellement encore insuffisamment qualifiés pour assumer leurs tâches.

Ressources financières suffisantes : pour que le management régional puisse accomplir de manière professionnelle les tâches qui lui sont confiées, il est indispensable de disposer d'un financement suffisant. Une part importante de ce financement devrait être constituée d'un financement de base indépendant des projets. Divers modèles de financement sont possibles dans ce domaine (voir pag. 11).

Estime et reconnaissance des prestations du management régional : un management régional professionnel apporte une importante plus-value à une région. Les prestations du management régional doivent donc être appréciées à leur juste valeur.



Gestion du savoir : le management régional doit se considérer comme une « organisation apprenante » et permettre également les processus d'apprentissage correspondants dans la région. Il s'agit notamment de l'échange de connaissances organisé, également au niveau suprarégional. La formation continue fait partie intégrante de l'activité du management régional.

Rémunération conforme aux tâches et au marché : la rémunération accordée dans les managements régionaux ne correspond souvent pas au profil d'exigences. Font en effet défaut des descriptions uniformes des tâches et des activités, ainsi que des directives en matière de rémunération.

Transformations locales, régionales et globales : les tendances mondiales comme le développement économique, le changement démographique, la nouvelle définition des relations ville-campagne, l'accès égal aux biens de base, l'adaptation au changement climatique, ainsi qu'une étroite corrélation entre la décentralisation et l'eupérisation placent le management régional devant des défis supplémentaires.

Mesure de l'impact : la prestation d'un management régional ne se mesure pas seulement quantitativement. Il s'agit en effet bien davantage de prendre en considération – comme pour les tâches du management régional – un mélange de différentes prestations, p.ex. le nombre de projets lancés avec succès, le nombre d'emplois créés, le marketing efficace de la région vis-à-vis de l'extérieur, le renforcement de l'identité régionale, l'acceptation régionale et le degré de notoriété, le nombre de séances d'information mises sur pied. Il s'agit de trouver des critères de mesure adéquats pour toutes les tâches.

Vivre les innovations : les managements régionaux veulent renforcer la capacité d'innovation des actrices et des acteurs régionaux, ils doivent donc agir eux aussi de manière innovante.

Sur la base de :
Friedel & Spindler (2009) ;
Heeb, Bellwald & Allemann
(2008) ; Bühler (2009).

On trouvera des informations complémentaires sur les thèmes de la politique régionale, du développement régional et du management régional, ainsi que sur des outils concrets destinés au travail des managers régionaux sur le site Web de regiosuisse : www.regiosuisse.ch.

❖ Voici quelques indications sur certaines informations complémentaires sélectionnées, informations que vous trouverez sur le site Web de regiosuisse :

« **Guide pratique pour réussir les projets de développement régional** » : aide pratique qui synthétise les expériences faites dans le cadre du programme d'impulsion « Regio Plus ». Y sont traitées des questions telles que : quelles doivent être les caractéristiques des projets qui réussissent ? Comment peut-on développer une culture de projets favorisant l'innovation et le développement ? Quels instruments les autorités d'exécution doivent-elles mettre en œuvre pendant les différentes phases du projet ?

Vue d'ensemble des aides financières possibles pour des projets de développement régional

Banques de données des projets NPR : fournit des informations concrètes sur des projets qui ont été lancés depuis le début 2008 dans le cadre de la NPR et de la Coopération territoriale européenne (CTE) et informe sur les partenaires potentiels

Projets NPR exemplaires : banque de données avec des projets NPR, qui ont été sélectionnés par le SECO en collaboration avec les cantons et qui remplissent de manière exemplaire, sous un ou plusieurs aspects, les critères de sélection selon la loi fédérale sur la politique régionale.

Vue d'ensemble d'autres banques de données de projets dans le domaine thématique du développement régional

Guide pour l'évaluation de stratégies et de projets de développement du point de vue de l'économie régionale : ce guide, compact et simple à lire, montre comment on peut informer de l'importance d'un projet pour l'économie régionale et donc pour le développement régional.

Manifestations et offres de formation continue dans le domaine du développement régional

Publications (rapports, brochures, fiches info, etc.) et présentations PowerPoint sur la NPR, la collaboration avec l'Europe, regiosuisse et les résultats de la gestion du savoir regiosuisse

Adresses des responsables de la NPR de la Confédération, des cantons, des régions, ainsi que des **centres pour la Coopération territoriale européenne**

Groupe LinkedIn « Public Regional Management » : dans le groupe lancé par regiosuisse sur le réseau social LinkedIn, les personnes intéressées peuvent échanger en toute simplicité sur les thèmes en lien avec le développement régional et la politique régionale, et étendre leur propre réseau.

Indications des sources

Vous trouverez les indications des sources concernant cette fiche pratique à l'adresse suivante : www.regiosuisse.ch/fiche-pratique-mr/sources.pdf

newsletter

travail d'information

communautés du savoir-faire

site Web

congrès spécialisés

conférences

réseau de recherche

Acquérir des CONNAISSANCES et les valoriser

publications spécialisées

relations publiques

formation-regiosuisse

monitoring des régions

regiosuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Une initiative NPR de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

regiosuisse – le Centre du réseau de développement régional – offre diverses produits et services qui permettent de générer, d'adapter et d'échanger des connaissances en ligne avec la Nouvelle politique régionale (NPR). Vous trouverez plus d'informations à ce sujet via l'adresse suivante:

regiosuisse – Centre du réseau
de développement régional
Hofjistrasse 5
Case postale 75
3900-Brigue
Tél. +41 27 922 40 88

info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

regiosuisse a été lancé en 2008 sur mandat du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) comme mesure d'accompagnement pour la mise en œuvre de la NPR. Le centre du réseau est géré par PLANVAL AG en collaboration avec des partenaires et des sous-traitants de toute la Suisse.