

## Feuille de résultats #01

CoSF Processus de mise en œuvre de la NPR: coopération interrégionale, intercantonale et internationale



# Première séance et recherche des thèmes

## SOMMAIRE

1. Informations sur la séance	2
2. Programme & buts	3
Thèmes traités	3
Objectifs de la première séance	3
3. Recherche de thèmes	3
Définition des thèmes Groupe 1	4
Définition des thèmes Groupe 2	6
Résumé des thèmes de travail	7
4. Moment d'échanges	8
Le modèle bernois de développement régional	8
5. Atelier pratique	8
Guide pratique pour réussir les projets de développement régional	8
Facteurs de réussite pour les projets de développement régional	9
6. Suggestions de lecture	11
7. Remarques	12

## 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 SÉANCE

Communauté du savoir-faire «Processus de mise en œuvre de la NPR: coopération interrégionale, intercantonale et internationale»

### Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, 1<sup>e</sup> séance

### Lieu et date

Gasthaus zum Schützen, Aarau, 26 janvier 2009

### Contact

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

### Participants

Thomas Berz, Verein seeland.biel/bienne

David Bourdin, AGRIDEA Lausanne

Michel Rey, ancien secrétaire général de la CEAT, consultant indépendant

Rabea Winkler, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie in Luzern IBR

### Téléchargement du document

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

### Langues

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

### Photo de la page de garde

«Zwischen den Toren» à Aarau. Photo K. Conradin



## 2. PROGRAMME & BUTS

### Thèmes traités

- **Bienvenue et présentation de la méthode et forme de travail:** Les communautés du savoir-faire traitent des questions et des problèmes concrets, dans la mesure du possible sur la base de cas réels tirés du cercle des participants. Une séance est organisée trois à quatre fois par année; la durée de vie des communautés du savoir-faire est définie par les participants eux-mêmes.
- **Phase de travail 1:** Identification des thèmes de travail centraux pour la communauté du savoir-faire.
- **Phase de travail 2:** Fixation des priorités pour les thèmes de travail identifiés le matin.
- **«Moment d'échanges»:** Echange libre portant sur des problèmes, expériences, idées, instruments et méthodes avec possibilité pour les participants de faire de brèves présentations.
- **«Atelier pratique»:** Le moment pratique offre la possibilité d'analyser concrètement un projet NPR (Nouvelle politique régionale), d'en identifier les facteurs de réussite et de répondre à des questions spécifiques. Il permet d'établir un lien avec la pratique. Lors de cette séance, Johannes Heeb (regiosuisse) a présenté le Guide pratique pour réussir les projets de développement régional.

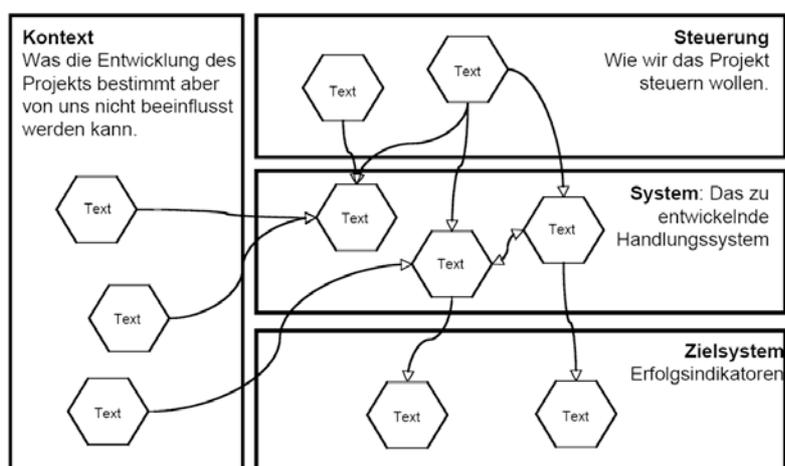
### Objectifs de la première séance

Les objectifs de cette première séance de la communauté du savoir-faire «Management de processus NPR» étaient les suivants:

- Fixer la méthode et la forme de travail
- Définir les futurs thèmes de travail de la communauté du savoir-faire
- Permettre aux membres de la communauté de se connaître

## 3. RECHERCHE DE THÈMES

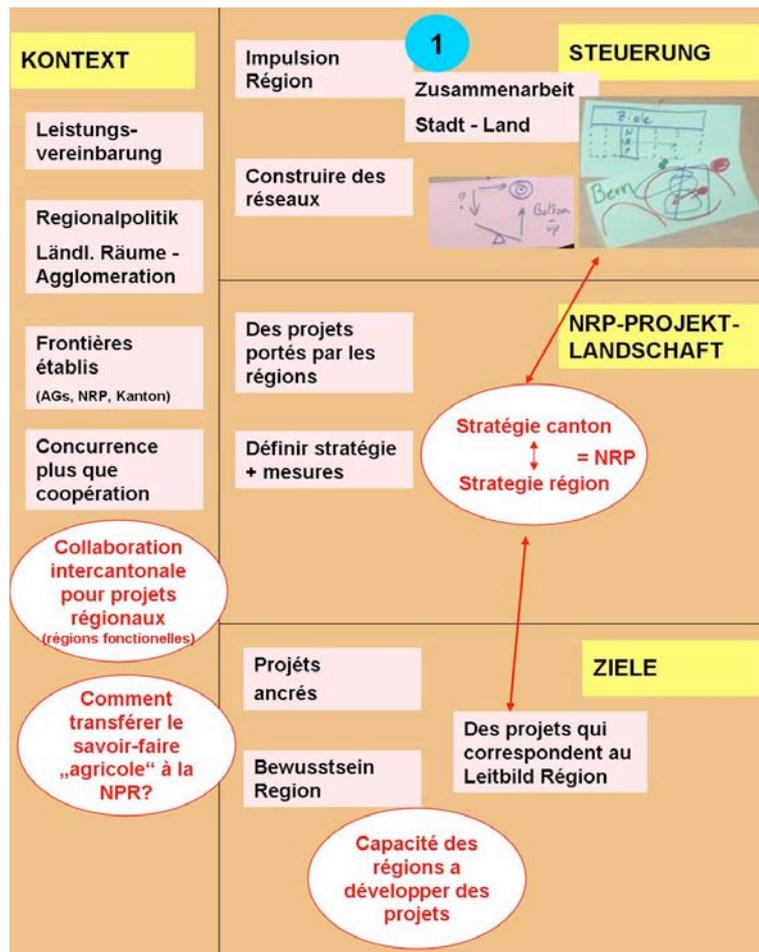
Afin de définir les futurs thèmes de travail de la communauté du savoir-faire, les participants se sont tout d'abord répartis en plusieurs petits groupes, qui ont identifié les différents thèmes au moyen de cartes de processus ou de modèles



mentaux.

Structuration des modèles mentaux. Les actrices et les acteurs répartissent les représentations qu'ils ont de leur système d'action selon des critères liés au contexte, au pilotage, au système et au contrôle (tirés de: J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN [2008]: Guide pratique pour réussir les projets de développement régional. Bern et Wolhusen) À télécharger depuis: [www.regiosuisse.ch/telechargement/publications/](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications/).





## Définition des thèmes Groupe 1

Carte des processus du groupe 1

### Contexte

- Convention de prestations entre les cantons et la Confédération.
- La position forte des cantons rend parfois plus difficile la collaboration transcantonale entre les régions.
- Une bonne collaboration entre les cantons peut s'avérer difficile selon que les rapports qu'ils entretiennent entre eux relève plutôt de la concurrence que de la coopération.

### Pilotage

- C'est la tâche de la Confédération et des cantons que de promouvoir la collaboration régionale, ainsi que de garantir qu'il existe des régions capables de mettre en œuvre la NPR.
- Il faut un cadre dans lequel les actrices et les acteurs régionaux puissent développer des projets communs et collaborer (lignes directrices). Ces lignes directrices du développement doivent être élaborées de haut en bas («top-down») ainsi que de bas en haut «bottom-up».
- Des régions NPR indépendantes peuvent entraver la 2e orientation de la NPR (Coopération et synergies entre la politique régionale et les politiques sectorielles) si la coopération entre les différents secteurs ne fonctionne pas au sein d'une région et entre plusieurs régions.
- Influence des régions: il est important d'impliquer les actrices et les acteurs régionaux et locaux. Il faut créer des réseaux et y intégrer des partenaires, afin que l'on puisse définir une stratégie de développement claire. La tâche de ces réseaux est également d'harmoniser des intérêts différents (p. ex.: le besoin de surfaces de compensation et d'un paysage attrayant face à l'utilisation de la terre pour l'agriculture, les transports, les infrastructures touristiques, etc.).

### Les projets NPR (système)

- Les régions ont un rôle important en tant que groupements de communes où se

forme l'opinion et où les forces de décision politique se fédèrent. Les régions sont en outre centrales lorsqu'il s'agit de définir des stratégies de développement. Les régions doivent être capables de trouver des intérêts et des objectifs communs et d'agir en conséquence.

- La NPR n'est qu'une partie de la stratégie de développement régional. Il existe en effet d'autres stratégies et moyens d'encouragement, avec lesquels la coordination n'est souvent pas optimale.

#### **Objectifs**

- Il est important de rassembler des projets dans une stratégie de développement régionale. Les projets ne doivent pas être encouragés de manière «isolée», mais au contraire s'inscrire dans un certain contexte global.
- Il faut une conscience régionale des acteurs comme condition pour développer des stratégies et des projets communs.
- Le développement régional devrait impliquer aussi bien les agglomérations que les zones rurales, afin que les relations entre la ville et la campagne puissent être utilisées pour le développement régional. Les «producteurs» et les «consommateurs» de l'agriculture, du paysage, des loisirs/détente, de l'énergie, de la nature, etc. doivent dialoguer afin que les différents besoins en matière d'espace et de paysage puissent être harmonisés (zone de détente, trafic, agriculture, tourisme, etc.).  
 → Il faut un cadre qui permette d'améliorer la collaboration entre les zones rurales et les agglomérations.

#### **Thèmes de travail qui en sont déduits**

- Collaboration intercantonale pour des projets régionaux
- Collaboration dans des zones fonctionnelles (ville et campagne, transcantonale).
- Transfert et échange de savoir: comment peut-on transférer les savoirs tirés de l'agriculture (concernant le développement des zones agricoles) dans la NPR et faire en sorte que les actrices et les acteurs de la NPR puissent procéder à un échange
- Rapports entre les zones rurales, le développement régional et la politique de l'agglomération: comment les relations et les synergies peuvent-elles être exploitées afin qu'elles génèrent des bénéfices?
- Harmonisation des stratégies de développement cantonales et régionales dans les projets NPR.
- Mobilisation et implication de différents acteurs et actrices dans les projets NPR.
- Capacité des régions à mettre en œuvre la NPR, à lancer le développement de projets et à le soutenir.



## Définition des thèmes Groupe 2



Carte de processus du groupe 2

Le deuxième groupe de travail a discuté et analysé deux différents processus de modèles pouvant être appliqués pour la mise en œuvre de la NPR. Des thèmes de travail possibles en ont été déduits. Ces modèles ne sont pas valables pour tous les cantons et il existe d'innombrables niveaux entre les deux et d'autres modèles susceptibles de convenir dans ce contexte. Quoi qu'il en soit, la structure actuelle a pour fonction de générer une création de plus-value durable pour la région. Il est clair qu'il existe pour ce faire diverses structures qui permettent d'atteindre cet objectif.

### «Modèle top-down»

- Hypothèse: la collaboration entre les régions et les cantons est plutôt empreinte d'ambiguïtés et d'un manque de confiance réciproque (d'un point de vue régional).
- Les décisions sont moins discutées que tout simplement communiquées.
- L'approche pour définir une stratégie de mise en œuvre, pour identifier des projets, etc. est de type «top-down».
- Il existe pour l'essentiel des projets qui sont identifiés, lancés et implémentés par le canton, éventuellement en collaboration avec de grandes institutions de conseil.
- Il n'existe pas de moyens financiers fixes pour le management régional.

### «Modèle bottom-up»

- Hypothèse: la collaboration entre les régions et les cantons est marquée par la coopération et la confiance mutuelle.
- Les décisions sont arrêtées via des stratégies participatives.
- L'approche privilégiée pour définir une stratégie de mise en œuvre, pour identifier et implémenter des projets est essentiellement «bottom-up».

- Il existe surtout des projets régionaux.
- Pour réaliser des projets, des moyens financiers sont également attribués au management régional.
- Ce sont surtout de petits projets qui sont implémentés avec un accompagnement régional.

#### Thèmes de travail qui en sont déduits

- Quels sont les **tâches et les champs d'action des régions**? Les régions doivent-elles se concentrer sur la mise en œuvre de la NPR? Devraient-elles tendre davantage vers des projets intercommunaux? Il est clair qu'un management régional, qui voit son rôle exclusivement dans la mise en œuvre de la NPR, ne peut pas fonctionner avec succès à long terme.
- Quelles sont les **tâches des cantons**? Quelle responsabilité doivent-ils laisser aux régions pour la mise en œuvre de la NPR?
- Comment la **collaboration entre le canton et les régions** peut-elle être organisée de manière efficace?
- Où les régions peuvent-elles apporter leur soutien? Quels indicateurs y a-t-il pour évaluer le succès? Quels sont les **critères du développement régional durable**?
- Quels **processus / phases de processus** sont nécessaires pour mettre en œuvre avec succès la NPR?
- Comment les processus de la politique régionale et la coordination des différentes politiques sectorielles peuvent-ils être mieux harmonisés?
- Qu'est-ce qui caractérise les **projets intercantonaux**? Les déroulements et les processus en lien avec la mise en œuvre se distinguent des projets purement cantonaux. Comment de tels projets peuvent-ils être mis en œuvre avec succès?

#### Résumé des thèmes de travail

##### Collaboration intercantonale

- Comment des projets intercantonaux peuvent-ils être lancés? Comment l'émergence de zones/régions fonctionnelles peut-elle être soutenue? Quels processus sont importants pour la mise en œuvre réussie de projets intercantonaux et comment ces derniers se distinguent-ils des projets cantonaux?
- Dans ce champ thématique, les processus de collaboration entre les domaines thématiques «zones rurales», «développement régional» et «politique de l'agglomération» jouent un rôle important. Il existe en effet entre ces derniers des champs thématiques et de travail communs. Comment les synergies existantes peuvent-elles être utilisées ensemble dans ce contexte?

##### Processus

- Mobilisation et implication des différents acteurs et actrices dans les projets NPR.
- Quels processus / parties de processus sont nécessaires pour mettre en œuvre avec succès la NPR?
- Comment les processus peuvent-ils être mieux harmonisés pour la politique régionale et la coordination des différentes politiques sectorielles?

##### Facteurs de réussite pour les projets de développement régional

Les facteurs de réussite pour les projets et les processus de développement régional se distinguent en fonction de la manière dont un canton définit sa stratégie («top-down» ou «bottom-up») de mise en œuvre de la NPR. Quelles sont les similitudes et les différences? Quelles conclusions peut-on en tirer pour la mise en œuvre au niveau cantonal et national?

##### Transfert de connaissances

- Comment les savoirs tirés de l'agriculture (concernant le développement des zones rurales) peuvent-ils être transférés dans la NPR?

##### Développement régional durable

- Quels sont les indicateurs permettant d'évaluer la réussite? Quels sont les critères du développement régional durable?



### Collaboration entre les régions et les cantons

- Quels sont les tâches et les champs d'activité des régions? Les régions doivent-elles se concentrer uniquement sur la mise en œuvre de la NPR ou devraient-elles davantage tendre vers des projets intercommunaux? Quelles tâches les régions assument-elles dans le cadre de la mise en œuvre de la NPR? Comment les rôles et les tâches sont-ils définis?  
→ voir à ce propos la feuille de résultats #02 des communautés du savoir-faire «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux dans la NPR» et «Mise en œuvre de la NPR au niveau cantonal» sous [www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/)
- Comment la collaboration entre le canton et les régions peut-elle être organisée de manière efficace? Comment les stratégies de développement cantonales et régionales peuvent-elles être harmonisées efficacement?
- Comment la capacité des régions de développer et de réaliser ses propres projets sera-t-elle encouragée?  
→ Ce thème a déjà été traité par les communautés du savoir-faire «Mise en œuvre de la NPR au niveau cantonal» et «Rôle, fonction et tâches des régions et des managers régionaux dans la NPR» et ne présentera donc plus ici une problématique spécifique. Veuillez voir : [www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications-regiosuisse-1/)

## 4. MOMENT D'ÉCHANGES

### Le modèle bernois de développement régional

Dans le canton de Berne, la NPR est perçue comme un instrument parmi d'autres pour atteindre des objectifs de développement régional spécifiques. Afin de mettre en place une meilleure organisation des différents instruments et organisations en place, le canton a élaboré en 2007 la *Stratégie pour l'agglomération et la collaboration régionale SARZ*, qui a été acceptée en votation populaire.

D'importantes questions régionales telles que l'harmonisation du développement de l'habitat et des transports, la planification régionale globale, la détermination de l'offre dans les transports publics, l'offre culturelle et la politique régionale doivent pouvoir faire l'objet de décisions rapides et contraignantes de la part des communes du canton de Berne. C'est pourquoi le Conseil d'Etat propose dans la «Stratégie pour l'agglomération et la collaboration régionale» le modèle de la conférence régionale. La conférence régionale permet en effet aux communes de décider de manière simple et rapide sur d'importantes questions en lien avec la planification des transports, le développement de l'habitat, la promotion de la culture et la politique régionale. La collaboration entre les communes s'en trouve ainsi renforcée et les besoins régionaux mieux harmonisés. Les périmètres des six conférences régionales coïncident avec les régions et cercles administratifs selon la réforme de l'administration cantonale décentralisée. Il s'agit de Biel/Bienne-Seeland-Jura bernois, Oberaargau, Emmental, Bern-Mittelland, Thun-Oberland-West et Oberland-Ost.

Grâce au SARZ, le canton a créé des bases légales qui permettent de renforcer la collaboration au sein de régions fonctionnelles. Il soutient les régions au niveau financier, collabore avec ces dernières pour la mise en œuvre de la politique régionale et leur confie certaines tâches. Le canton a en outre adapté ses structures administratives aux nouvelles régions.

Source: Programme de mise en œuvre 2008-2011 du canton de Berne concernant la Nouvelle politique régionale de la Confédération, URL: [www.regiosuisse.ch/telechargement/fondements-npr-1/](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/fondements-npr-1/).

## 5. ATELIER PRATIQUE

### Guide pratique pour réussir les projets de développement régional

#### Pourquoi un guide pratique?

La réalisation de plus de 160 projets Regio Plus présente une contribution significative au développement régional et une accumulation d'expériences relatives à la conception des processus et aux facteurs de succès. Le «Guide pratique pour réussir les projets de développement régional» est destiné à rendre accessible ce savoir à un cercle plus large de personnes. Sont concernés en particulier les responsables NPR cantonaux, les organes de développement régional, les managers régionaux, les porteurs et les responsables de projets, etc. En créant une conception commune quant à la nature d'un développement



réussi de projets, il est possible d'améliorer, tout au long du processus, la collaboration des personnes concernées et, par conséquent, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre d'un projet.

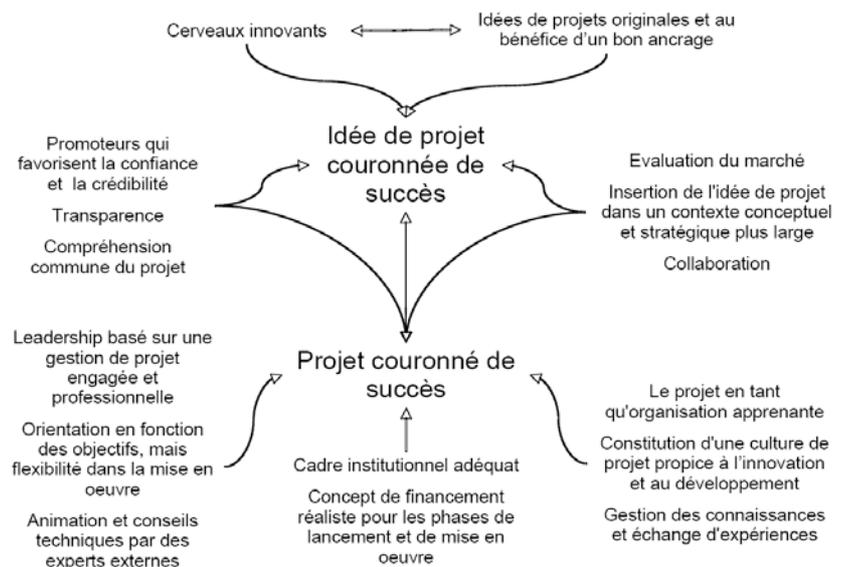
### Défis inhérents aux projets de développement régional

- Mode de pensée sectoriel et perceptions divergentes
- Ambiguïtés au sujet de la création de valeur ajoutée d'un projet de planification spécifique pour les différents acteurs et actrices et/ou la région.
- Ajustement des intérêts des utilisateurs des différentes parties impliquées
- Garantie en matière de compétences et de ressources
- Clarification des rôles et appréciation correcte des tâches

### Défis posés en particulier aux projets NPR

- Activités englobant plusieurs secteurs
- Positionnement en amont du marché et originalité des projets de développement («unique selling propositions»)
- Accès à des potentialités liées à des marchés extérieurs à la région
- Utilisation des ressources endogènes respectueuse du développement durable (artisanat local, paysage, culture, etc.)
- Activités au-delà des frontières cantonales et nationales

### Facteurs de réussite pour les projets de développement régional



Tiré de: J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN (2008): Praxisleitfaden Regionalentwicklung. Bern et Wolhusen. À télécharger depuis: [www.regiosuisse.ch/telechargement/publications](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications)

- **Cerveaux innovants:** Le développement régional exige des personnalités capables d'innover et de développer des idées de projets originales et convaincantes, et qui ne soient pas marquées par des points de vue sectoriels.
- **Idées de projets originales et au bénéfice d'un bon ancrage:** Des idées de projets originales ouvrent de nouveaux potentiels de valeur ajoutée. Des ateliers consacrés à l'innovation et des bourses d'idées facilitent la recherche de tels projets par les actrices et les acteurs concernés.
- **Promoteurs:** Des personnalités connues et reconnues, prêtes à parrainer une idée de projet dès le départ, assurent lors de la phase de lancement du projet que son idée de base bénéficie du capital de confiance et de la crédibilité nécessaire à son développement.
- **Transparence:** La transparence au niveau du processus de projet suscite la confiance et représente un facteur de sécurité. Tous les participants forment ensemble des objectifs concrets et plausibles, qui constituent également la base de contrôle de l'avancement du projet.
- **Compréhension commune du projet:** Grâce à une compréhension commune du projet en tant que système, il est possible, de façon plus précise et consensuelle, de mettre en évidence les domaines dans lesquels il faut agir et d'élaborer des options en termes d'activités et une procédure précise.
- **Evaluation du marché:** Une première analyse du marché est importante pour



clarifier les chances de réalisation et de réussite du projet. Il est primordial dans ce cas de jauger l'idée de projet à l'aune des projets déjà existants.

- **Insertion de l'idée de projet:** L'insertion d'une idée de projet dans un contexte conceptuel et stratégique plus large garantit que les interrelations et les synergies avec d'autres projets de développement existants dans le canton et dans les régions soient exploitées.
- **Collaboration:** Le succès du développement d'un projet repose sur une collaboration institutionnalisée (réseau) entre les porteurs du projet et les acteurs régionaux concernés.
- **Leadership:** Des structures claires au sein des projets ainsi qu'un bon mélange de compétences de management parmi les personnes responsables (notamment une aptitude au travail en équipe) constituent des conditions fondamentales pour la réussite d'un projet. Les responsables du projet font preuve d'un degré élevé d'implication en termes de motivation, d'engagement, de force de persuasion et de compétences de gestion.
- **Orientation en fonction des objectifs, mais flexibilité dans la mise en œuvre du projet:** Une orientation rigoureuse en fonction des objectifs constitue l'épine dorsale de toute concrétisation de projet couronnée de succès. Chaque projet implique également des processus d'apprentissage qui entraînent de nouvelles connaissances et qui peuvent à leur tour ouvrir la porte à de nouvelles options opérationnelles. Il convient ici de faire preuve de flexibilité.
- **Modération et conseils techniques par des externes:** Un soutien à la gestion opérationnelle du projet par un apport externe de compétences techniques ou en animation de processus permet par exemple de pallier des aptitudes défaillantes au sein de l'équipe de projet.
- **Les projets en tant qu'organisations apprenantes:** Les projets de développement régional posent de gros défis aux personnes et aux institutions concernées, en matière de compétences et de capacités d'apprentissage. Un projet de développement régional devrait être considéré comme une organisation apprenante et être conçu comme telle.
- **Constitution d'une culture de projet propice à l'innovation et au développement:** Une culture bienveillante à l'égard des erreurs commises motive les participants au projet à s'aventurer dans des territoires nouveaux et à les explorer. Il faut apprendre des erreurs!
- **Gestion des connaissances et échange d'expériences:** Les connaissances nécessaires à un projet ou développées pour ce dernier doivent être mises à la disposition - et de manière égale - de tous les participants au moyen d'une gestion des connaissances adéquate.
- **Cadre institutionnel adéquat:** Le cadre institutionnel du projet doit refléter son système opérationnel, ce qui est une condition de réussite de la mise en œuvre du projet. Lors de la constitution d'un organe de suivi du projet, il convient d'appliquer la règle suivante: associer à un groupe de soutien aussi large que possible un groupe de porteurs aussi restreint que possible.
- **Concept de financement réaliste pour les phases de lancement et de mise en œuvre:** En l'absence d'un soutien financier suffisant au moment du lancement d'un projet, les idées développées n'ont que peu de chances de s'imposer. Un soutien financier est en règle générale également nécessaire pour la mise en œuvre même du projet, pour sa gestion professionnelle, pour la communication interne et externe, pour l'élaboration et la réalisation de concepts de sponsoring, pour le soutien des processus d'apprentissage internes, ainsi qu'une continuité dans le suivi du projet et son évaluation.

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

## Discussion

Ces activités devraient être coordonnées et réalisées dans leur globalité et par tout un chacun, par exemple par un manager régional. Cette personne doit disposer d'une certaine légitimité et avoir certaines compétences financières. Il est en outre important que les tâches soient clairement définies et réparties au niveau régional, que tous les acteurs et les actrices comprennent leur rôle et puissent ainsi soutenir le management régional dans son travail, que ce dernier puisse fédérer les compétences existantes et les mettre en œuvre de manière optimale. Créer et soutenir de telles conditions cadres est une tâche importante des cantons dans le contexte de la mise en œuvre de la NPR.



## 6. SUGGESTIONS DE LECTURE

→ Veuillez voir également à ce propos [www.inovagri.ch/res-de.htm](http://www.inovagri.ch/res-de.htm).

### Suggestions de lecture

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

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

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

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

- TIPPELT, R. ET AL. (Hrsg.) (2008): *Lernende Regionen – Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms «Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken».* Bielefeld: Bertelsmann. 227 S. ISBN: 978-3-76393-690-8.

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

- GOTHE, S. (2006): *Regionale Prozesse gestalten: Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung.* Kassel: Universität Kassel. 314 S. ISBN: 978-3891171547.

Les régions deviennent des niveaux d'engagement de plus en plus importants pour les actrices et les acteurs concernés, ainsi que pour les divers intérêts en jeu. Y figurent la mise en place d'une structure de travail et organisationnelle judicieuse, ainsi que la gestion de projets et l'organisation de séances de travail, d'ateliers et de séances d'information. Ce guide offre les outils nécessaires pour les modérateurs régionaux, de nombreuses méthodes, ainsi qu'un grand nombre de possibilités de structurer des manifestations.

- HEEB, J., BELLWALD, S., ALLEMANN, H. (2008): *Guide pratique pour réussir les projets de développement régional.* Berne: Secrétariat d'Etat à l'économie SECO. 36 p. URL: [www.regiosuisse.ch/telechargement/publications](http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications).

La réalisation de plus de 160 projets Regio Plus présente une contribution significative au développement régional et une accumulation d'expériences relatives à la conception des processus et aux facteurs de succès. Le «Guide pratique pour réussir les projets de développement régional» est destiné à rendre accessible ce savoir à un cercle plus large de personnes. Ce guide pratique discute les caractéristiques et les facteurs de réussite des projets et esquisse le processus de mise en œuvre de la NPR. Il contient par ailleurs des bases et des méthodes concernant l'élaboration et la mise en œuvre de projets NPR. *Guide en D/F/I.*

### Liens

- **inoVagri:** [www.inovagri.ch](http://www.inovagri.ch):

La politique agricole ne cesse de poser de nouveaux défis aux exploitations de



notre pays. Ces dernières doivent développer de nouvelles formes de collaboration, de marketing, d'acquisition de matériaux et de ressources, et d'organisation du travail. Pour pouvoir mieux comprendre et promouvoir ces innovations, des partenaires d'organisations agricoles et d'institutions concernées ont lancé le projet «inoVagri». Le site Web présent notamment les résultats du projet sous une forme synthétique (p. ex. concernant les facteurs de réussite). *Site Web en D/F.*

- **IN-SIGHT:** [www.insightproject.net/](http://www.insightproject.net/):

Le projet (dans le cadre du 6e programme-cadre européen) examine les connaissances et les infrastructures innovantes nécessaires pour couvrir les futurs besoins de l'économie agricole (y compris les secteurs orientés vers l'exploitation des ressources naturelles). Le site Web contient toutes les publications élaborées dans le contexte du projet (p. ex.: concernant les domaines thématiques «Innovations dans l'agriculture, avec focalisation sur les produits et le marketing», «Innovations dans le domaine des technologies environnementales, avec focalisation sur la bioénergie et l'utilisation efficiente de l'eau», «Innovations dans le domaine des prestations de service pour les zones rurales avec focalisation sur le rôle des technologies de l'information et de la communication dans les processus innovants». Site Web en anglais.

## 7. REMARQUES

La communauté du savoir-faire «Management de processus NPR» sera dirigée à l'avenir avec la communauté du savoir-faire «Collaboration intercantonale, nationale et régionale». Le nom de cette nouvelle communauté du savoir-faire sera : «Processus de mise en œuvre de la NPR: coopération interrégionale, intercantonale et internationale».

