



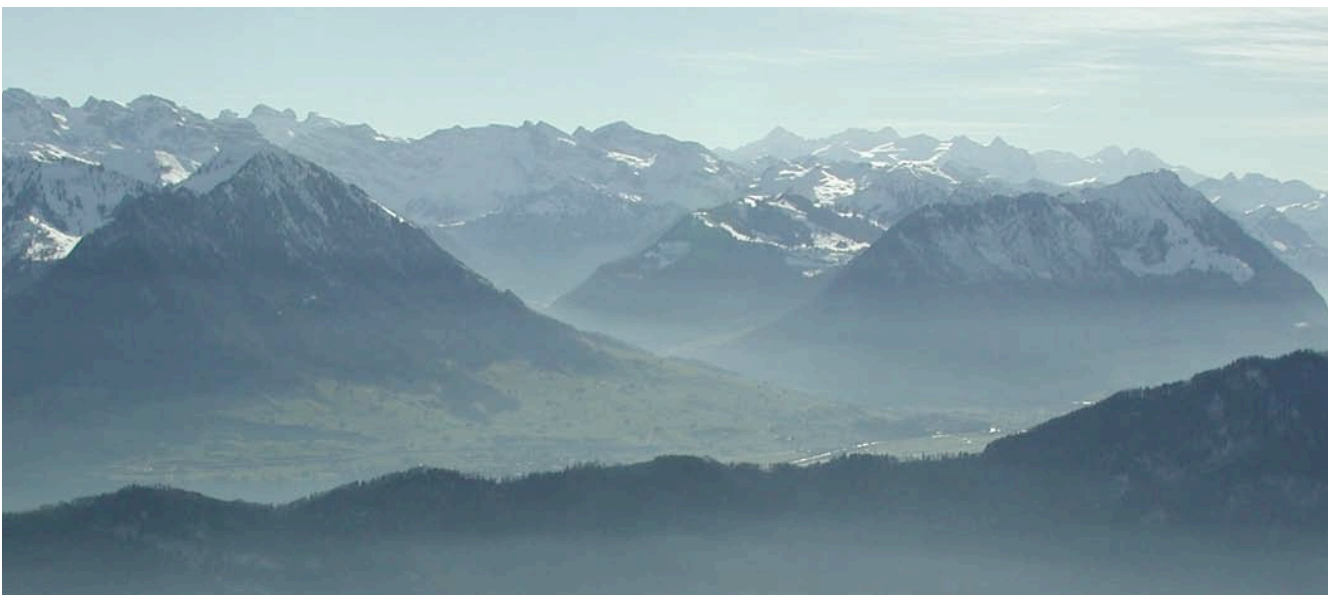
Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie DFE
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Guide pratique pour réussir les projets de développement régional

Johannes Heeb, Sebastian Bellwald, Hans Allemann

Berne & Wolhusen, janvier 2008



Impressum

Recommandation de citation

Auteurs : Johannes Heeb, Sebastian Bellwald, Hans Allemann

Titre : Guide pratique favorisant le succès des projets de développement régional

Mandant : Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Lieu : Berne

Année : 2008

Diffusion : Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Disponible en allemand, français et italien

Accompagnement de la part du mandant : Hans Allemann

Equipe de projet :

Johannes Heeb (seecon international)

Sebastian Bellwald (PLANVAL)

Stephan Osterwald, Stefan Suter, Oliver Walker (Ecoplan)

Doris Sfar, Mark Reinhard (C.E.A.T.)

Table des matières

Editorial	5
1. Introduction	7
2. Regio Plus – une vue d’ensemble	8
3. Défis inhérents aux projets de développement régional	10
4. «Bonnes pratiques» et facteurs de succès	12
5. Processus de mise en œuvre dans le cadre de la NPR	18
6. Liste de questions destinée à favoriser le succès des projets de développement	25
7. «La page des bons conseils» : dix tuyaux pour réussir les projets de développement	28
8. Concepts et méthodes	30
9. Bibliographie	37

Editorial

Regio Plus – un héritage précieux

Les projets réalisés au cours de la précédente décennie dans le cadre de Regio Plus nous fournissent un vaste éventail d'enseignements et d'expériences. Il convient de concrétiser de manière ciblée ces connaissances dans le cadre de la nouvelle politique régionale (NPR), entrée en vigueur début 2008.

Dans la mesure où l'idée centrale de Regio Plus à savoir mettre sur pied des projets novateurs et concurrentiels, présentant un potentiel de plus-value se prolonge dans le cadre de la NPR, les mêmes questions continuent à se poser :

Quelles sont les caractéristiques d'un projet couronné de succès ? De quelle manière est-il possible de développer une culture du projet encourageant l'innovation et le développement ? Quels instruments doivent-ils être engagés par les instances chargées de la mise en œuvre au cours des diverses phases du projet, du dépôt de la requête et de la délivrance de l'autorisation à la réalisation et à l'achèvement d'un projet soutenu ?

Par les réponses apportées à de telles questions, le présent guide pratique offre une aide précieuse à l'ensemble des acteurs impliqués dans la concrétisation de projets NPR.

Les cantons, dans la mesure où ils portent la responsabilité principale de l'application de la nouvelle politique régionale, profitent de suggestions sur la façon de promouvoir et de concrétiser des projets tout en maintenant à un niveau qualitatif élevé les exigences en matière de réalisation.

Les initiateurs d'opérations peuvent puiser dans les expériences, issues d'une pratique longue de dix ans, au sujet des forces et des faiblesses, des opportunités et des risques que comportent le développement et la réalisation de projets. En dépit d'une politique régionale orientée résolument vers l'innovation, tout ne doit pas constamment être réinventé, ni les erreurs répétées en permanence.

Et, pour finir, même le SECO peut en tirer des leçons. Le volet 3 de la NPR traite des connaissances et des savoir-faire dans le domaine du développement régional. Ce guide fournit des indications au sujet du potentiel et des limites des porteurs de projet dans les régions. Il montre aussi des domaines dans lesquels il convient de leur offrir des connaissances complémentaires, respectivement où leurs compétences doivent être améliorées, afin d'être aptes à transformer leur savoir-faire en actions créatrices de valeur ajoutée.

Voilà pourquoi je suis convaincu que cette publication, qui synthétise par les faits et l'histoire les expériences acquises dans le cadre du programme d'impulsion, se révélera être un héritage positif de Regio Plus dont peut bénéficier la nouvelle politique régionale.

Hans Allemann
Responsable du programme Regio Plus

1. Introduction

La réalisation de plus de 160 projets Regio Plus ne présente non seulement, comme l'indiquent les résultats de l'évaluation finale du programme (voir Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon, 2007), une

Photo 1 : Concevoir l'avenir ensemble

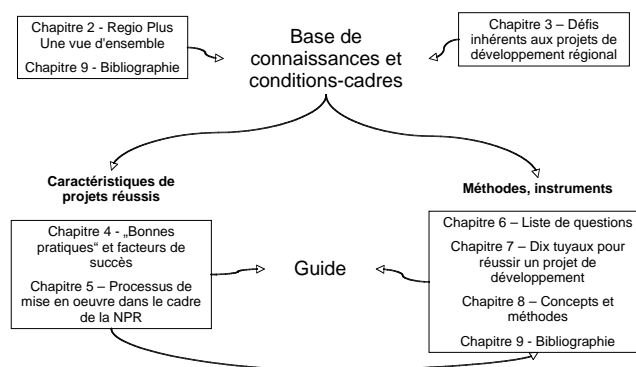


contribution significative au développement régional de la Suisse, mais également une accumulation d'expériences relatives à la conception des processus et aux facteurs de succès. Le présent guide est destiné à rendre accessible ce savoir à un cercle plus large de personnes. Sont concernés avant tout les responsables NPR cantonaux, les organes de développement régional, les managers ou secrétaires régionaux, les porteurs et les responsables de projets, ainsi que tous les autres protagonistes du développement régional. Cette base de connaissances leur est utile pour assurer le bon déroulement de leurs projets de développement régional. 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.

Ce guide a pour but de présenter les bases du développement et de la mise en œuvre de projets régionaux couronnés de succès. Il est divisé en deux

parties. La première présente les connaissances de base ainsi que les conditions-cadres nécessaires pour des projets de développement régional. Ainsi, le chapitre 2 donne un aperçu des dix différents domaines thématiques dans lesquels s'insèrent les projets Regio Plus. Le chapitre 3 illustre ensuite les conditions-cadres spécifiques et aborde les défis auxquels sont confrontés les projets de développement régional. La seconde partie de ce document constitue le guide proprement dit (chapitre 4 à 8). Deux approches sont privilégiées dans cette partie. Les *caractéristiques* des projets couronnés de succès sont tout d'abord examinées dans le détail. La notion des « bonnes pratiques », ainsi que les facteurs de succès de la mise en œuvre sont au cœur du chapitre 4. Dans le chapitre 5 sont présentés les processus de concrétisation de projets de développement dans le cadre de la nouvelle politique régionale. Les *fondements susceptibles de soutenir efficacement les processus de travail* sont ensuite précisés. Dans le chapitre 6, une liste de questions à se poser lors du montage et de la réalisation de projets NPR est d'abord présentée ; elle est suivie, au chapitre 7, d'une page de bons conseils comportant « dix tuyaux » à prendre en compte pour favoriser la réussite d'un projet de développement. Le chapitre 8 expose des bases et des méthodes qui ont fait leur preuve dans le cadre du travail par projet et le chapitre 9 offre, pour finir, un complément bibliographique.

Fig. 1 : Structure du guide



2. Regio Plus – une vue d’ensemble

(tiré de Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon, 2007)

Regio Plus est un programme d’impulsion de la Confédération destiné à soutenir l’évolution structurelle en zone rurale (www.regioplus.ch). Le programme s’inspire de la maxime affirmant qu’en matière de politique régionale ne demeurent compétitifs que ceux qui ne s’opposent pas au changement structurel mais considèrent ce dernier comme un atout permettant de s’adapter sans cesse au marché. Regio Plus constitue un instrument parmi d’autres grâce auquel la Confédération entend soutenir les acteurs concernés par le changement structurel. Le programme veut contribuer, au sens d’un repositionnement, à améliorer l’attractivité des zones rurales, en augmentant ainsi la compétitivité de ces territoires en tant que lieu d’habitation et d’activité économique. Au travers d’un soutien financier pour des projets spécifiques, des impulsions doivent être données ainsi qu’une aide initiale afin de déployer les potentiels de développement.

Les projets Regio Plus sont ouverts à la collaboration internationale. Huit projets Regio Plus, financés grâce à LEADER+, ont collaboré sur le plan transnational dans le cadre de projets de coopération. LEADER+ constitue une initiative communautaire de l’UE destinée à favoriser le développement des zones rurales. Les objectifs et les problématiques sont similaires à ceux de Regio Plus. Une collaboration internationale se justifie avant tout lorsque l’on veut atteindre une masse critique (tant au niveau de l’offre que de la demande) permettant de pénétrer de nouveaux marchés, lorsque les connaissances spécialisées manquent sur le plan intérieur ou encore lorsque les mêmes besoins se retrouvent dans différents lieux, par exemple dans le cas où des concepts d’éducation peuvent être élaborés en commun. Des informations sur les programmes en partenariat envisageables dans le cadre de l’UE sont disponibles auprès du centre du réseau suisse de développement régional.

Le programme d’impulsion Regio Plus est relayé par la « nouvelle politique régionale » (NPR) entrée en vigueur début 2008. Au niveau du contenu, la NPR se focalise principalement sur les systèmes propres à générer de la valeur ajoutée, l’esprit d’entreprise et la capacité d’innovation. Mais elle innove sur le plan organi-

sationnel : en effet, son application est transférée aux cantons et elle instaure des programmes pluriannuels et des accords basés sur un budget global. La collaboration internationale, par exemple dans le cadre de LEADER+, reste possible.

Regio Plus et la NPR soutiennent le changement structurel dans les régions rurales. Cet objectif général englobe les objectifs partiels suivants :

- utilisation des potentiels locaux et régionaux,
- stimulation de l’esprit d’entreprise,
- soutien des processus d’innovation,
- réalisation de projets novateurs (projets à caractère modèle),
- création d’emplois dans les régions rurales,
- encouragement de projets durables d’un point de vue économique, c’est-à-dire qui tendent vers une rentabilité au terme de la période de soutien,
- stimulation renforcée des réseaux,
- stimulation des échanges entre le système de formation et l’économie régionale,
- soutien d’initiatives internationales novatrices.

Le programme Regio Plus a permis d’apporter un soutien à plus de 160 projets (voir également à ce sujet www.regioplus.ch). Ils peuvent être attribués à dix domaines thématiques :

- Commercialisation et développement de spécialités régionales. Il s’agit là d’initiatives destinées à encourager la commercialisation de produits agricoles, par exemple par le biais d’un label régional.
- Développement de destinations touristiques, assurant la renommée d’une région toute entière auprès des touristes et des excursionnistes.
- Parcours touristiques à caractère thématique, concernant prioritairement des chemins de randonnée pédestre et des itinéraires pour cyclistes. Ces pro-

jets visent avant tout à générer de la valeur ajoutée le long de ces parcours.

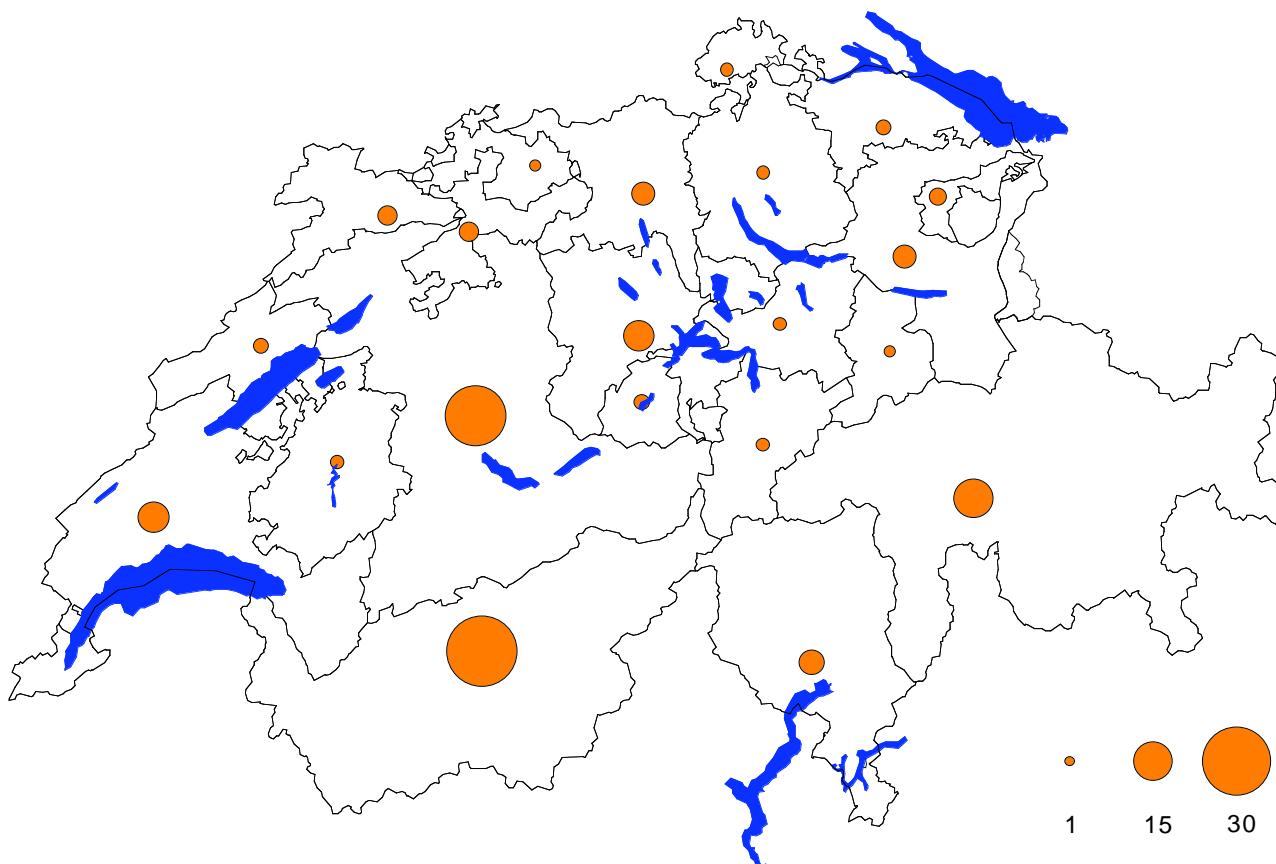
- Projets touristiques isolés et autres projets touristiques. De tels projets se focalisent sur des objets isolés plutôt que sur une région entière. Des projets touristiques qui ne correspondent à aucune autre catégorie relevant de cette activité figurent également sous ce point.
- Parcs naturels régionaux / parcs nationaux / réserves de biosphère. Cette catégorie englobe tous les projets qui portent sur le développement de parcs d'importance nationale, au sens large du terme.
- Marketing territorial. Le positionnement d'une région en tant qu'espace économique et de vie est visé par ces projets. Ces derniers ont pour public cible des personnes (morales aussi bien que physiques) souhaitant s'établir durablement dans une région ou qui y résident déjà.
- Centres de recherche, de formation et de développement, par exemple des centres de compétence et de transfert des connaissances. Des projets dans lesquels le transfert du savoir ou la

recherche jouent un rôle central sont à attribuer à cette catégorie. Ils comportent des prestations de service qui s'adressent à des tiers, respectivement à l'« extérieur » (hors du périmètre de la région du projet).

- Centres d'impulsions, constitution de réseaux. Cette catégorie englobe des projets qui fournissent des prestations de service à l'interne, c'est-à-dire dans le cadre de la région touchée par le projet. L'objectif de ces projets porte sur l'encouragement de la collaboration et le renforcement des sentiments identitaires.
- Industrie et commerce. La promotion, respectivement la création de réseaux de type industriel et artisanal est visée en priorité. Sont également rattachés à cette catégorie les projets de soutien concernant plusieurs secteurs de la filière de valorisation du bois.

L'illustration suivante fournit une vue d'ensemble de la répartition géographique des projets.

Fig. 2: Répartition des projets Regio Plus par cantons (Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, secon, 2007)



3. Défis inhérents aux projets de développement régional

Des projets de développement régional sont confrontés à de multiples défis, pouvant entraver une mise en œuvre réussie des idées de projet.

Principaux défis

Mode de pensée sectoriel et perceptions divergentes

Certains acteurs peuvent être fortement marqués par leurs propres champs d'activités, perdant ainsi la vision d'ensemble. Des modes de pensée sectoriels influencent les représentations quant aux projets considérés comme opportuns et à la manière dont ils devraient être mis en œuvre. Les perspectives trop étroites rendent plus difficile l'acceptation des différentes manières de voir les interdépendances et corrélations. Des approches différentes peuvent entraver le bon déroulement d'un projet, voire le mettre en péril. Souvent, le manque de connaissance des mobiles et des intérêts particuliers des protagonistes impliqués empêche un avancement rapide du projet. Se fait également sentir l'absence de plates-formes communes qui faciliteraient la communication et amélioreraient la compréhension mutuelle.

Ambiguïtés au sujet de la création de valeur ajoutée

En outre, notamment en début de projet, les différents protagonistes sont en proie à des incertitudes quant à la création de valeur ajoutée ou au sujet de l'utilité d'un projet de planification déterminé, pour les différents acteurs mais également pour la région toute entière. Il est possible que les ambiguïtés ne découlent pas d'une absence de connaissance du sujet, mais bien d'une communication déficiente. Cela a pour conséquence d'entraîner l'amenuisement de la volonté de tenter des choses nouvelles ou de prendre un quelconque risque. La crainte des répercussions futures du changement peut également freiner le développement.

Ajustement des intérêts des utilisateurs

L'existence d'intérêts divergents parmi les utilisateurs crée des déperditions d'énergie. Lorsque les différents partenaires ne sont pas prêts à s'écarter de leurs points de vue respectifs, cela paralyse rapidement le développement en cours. Des positions en apparence inconciliables découlent dans une large mesure de désaccords entre personnes, d'un manque de confiance entre les partenaires ou de la crainte de certains de perdre de leur pouvoir. Or, ce sont précisément ces aspects qui sont déterminants dans la préparation des projets de développement régional où les facteurs humains jouent un rôle central.

Garantie en matière de compétences

L'un des risques majeurs menaçant les projets de développement régional réside dans le différentiel, entre acteurs, de connaissances des bases théoriques et méthodologiques du développement régional. Sans cet « outillage », il est difficile de développer des projets de manière efficace et d'assurer le succès de leur mise en œuvre. L'hétérogénéité en matière de connaissances techniques de l'équipe de projet (partenaires privés et publics, acteurs intervenant à titre professionnel et selon le principe de milice) se révèle dans ce cas particulièrement problématique.

Garantie en matière de ressources

Une problématique tout aussi importante découle du manque de ressources et d'une disponibilité insuffisante de la part des acteurs concernés. Souvent, ces derniers sont totalement plongés dans leur vie professionnelle et s'investissent dans des projets en plus de leur travail habituel. Ces projets sont en outre souvent animés par des personnalités-clés qui y investissent un maximum d'énergie, tandis que d'autres participants manquent peut-être de dynamisme et de motivation. Ces deux facteurs se révèlent particulièrement problématiques lorsqu'un projet se voit investi d'attentes élevées, voire excessives, ou lors-

que les protagonistes tablent sur des objectifs inatteignables.

Clarification des rôles et appréciation correcte des tâches

Une définition imprécise des rôles et des tâches, ainsi que des structures d'organisation du projet déficientes (ou inexistantes) rendent difficiles, voire impossibles les processus de développement. Il s'agit là de difficultés qui pourraient être évitées par une meilleure connaissance des bases méthodologiques. La même chose est valable lorsqu'il n'y a pas de réflexion au sujet des processus, ce qui rend impossible leur contrôle effectif.

Défis spécifiques pour Regio Plus et les projets NPR

Activités englobant plusieurs secteurs

Des approches de projets traversant différents secteurs d'activités sont de plus en plus nécessaires. Cela rend plus complexes tant le développement que la réalisation de projets de développement régional, dans la mesure où un nombre élevé d'intérêts variés doivent être associés. Parallèlement, cela entraîne une augmentation du nombre de partenaires du projet et, par conséquent, des besoins de coordination. Cela implique un bon ancrage dans des réseaux régionaux et l'existence de différentes plates-formes.

Positionnement en amont du marché et originalité du projet

Les projets de développement régional se positionnent fréquemment en amont du marché, tout en étant amenés à se distinguer par leur originalité (« unique selling propositions »).

Accès à des potentialités liées à des marchés extérieures à la région

Il est souvent indispensable d'accéder à de nouveaux marchés en vue d'augmenter le potentiel de création de valeur ajoutée de la région. La « commercialisation » de l'idée à la base d'un projet implique un degré élevé de professionnalisme et d'esprit d'innovation, de manière à ce que le projet de développement se distingue dans la masse des projets ordinaires.

Utilisation des ressources endogènes respectueuse du développement durable

Pour que des projets de développement régional soient couronnés de succès, les ressources endogènes (artisanat local, paysage, culture, etc.) doivent être exploitées dans le respect du développement durable. Ceci implique que le potentiel de ressources endogènes soit préalablement identifié et qu'une mise en œuvre respectueuse du développement durable, au sens social, économique et écologique, soit garantie.

Activités au-delà des frontières nationales

Dans le cas de projets internationaux, la diversité des langues et des cultures, la distance géographique, ainsi que les systèmes de financement hétérogènes peuvent se révéler pénalisants pour le développement de projets. Des problèmes comparables peuvent également se présenter dans le cas de projets suprarégionaux.

Globalement, les projets de développement régional sont confrontés à une multiplicité de défis. Les difficultés qui en découlent imposent des exigences élevées à tous les acteurs du projet et impliquent qu'ils soient compétents tant sur le plan humain que technique.

4. « Bonnes pratiques » et facteurs de succès

« Bonnes pratiques »...?

Par rapport à la préparation des projets et à leur concrétisation, la notion de « bonnes pratiques » est aujourd'hui omniprésente, tout en étant souvent utilisée comme un slogan vide de sens pour qualifier des projets couronnés de succès. L'image idéale d'un projet régional placé sous l'égide des « bonnes pratiques » peut être décrite de la manière suivante.

Le projet se caractérise par son unicité et son potentiel de création de valeur ajoutée sur le plan régional. Il en découle, à l'échelle de la région, une USP (« unique selling proposition »), un argument de vente efficace et singulier et le renforcement des sentiments identitaires. Les objectifs du projet sont plausibles et réalistes. Pendant la phase de mise en œuvre, ces derniers guident l'action de manière rigoureuse, tout en laissant la place à une certaine flexibilité. Le concept de financement est solide et vise la durabilité.

Le projet se distingue par un large soutien de la part de la population ainsi que par un groupe de porteurs de projet solidement constitué. Il s'intègre dans une stratégie régionale plus large et complète les autres projets développés dans ce cadre. Une collaboration intensive et des échanges avec d'autres porteurs de projet, institutions et projets de développement régional assurent la mise en réseau.

Des personnalités possédant des qualités de meneur, capables de motiver l'ensemble des participants et de les conduire à des performances de pointe, animent le projet. Ce dernier révèle une gestion professionnelle et adaptée à la structure. L'ensemble des participants possède les compétences

(sociales, techniques, méthodologiques) nécessaires à une réalisation efficace du projet.

Le projet se comprend comme une organisation apprenante. Tous ceux qui participent au projet de développement sont considérés à la fois comme des détenteurs et des bénéficiaires de connaissances. Ils partagent une conception commune quant aux contenus, objectifs et processus du projet. Le projet favorise une culture de projet dans laquelle l'innovation et l'idée du développement occupent une place de choix, où la réflexion est de rigueur et où l'erreur est admise, voire valorisée comme source d'apprentissage. L'échange d'expériences avec des projets similaires et avec d'autres acteurs de la région est institutionnalisé. Une communication à caractère professionnel (tant interne qu'externe) garantit l'accès à l'information à tous ceux qui participent ou sont concernés par le projet.

Cette image idéale, qui pourrait être encore développée, explique que seuls de rares projets allient l'ensemble des caractéristiques de « bonnes pratiques » et que, en règle générale, ils ne les incarnent que partiellement, tant en nombre qu'en intensité. C'est la raison pour laquelle ce guide renonce de manière délibérée à présenter des exemples concrets de projets mettant en œuvre le concept des « bonnes pratiques », dans la mesure où la palette de projets concernés ne peut être illustrée de manière suffisamment représentative.

Vous trouverez néanmoins un choix intéressant de projets de « bonnes pratiques » tirés de la politique régionale actuelle en consultant les sites internet mentionnés ci-après.

www.seco.admin.ch Le site internet du secrétariat d'Etat à l'économie SECO présente une sélection de bons exemples tirés de la politique régionale actuelle qui proviennent de toutes les régions linguistiques.

www.regions-montagne.ch Le site consacré aux régions de montagne diffuse des connaissances et des informations concernant le thème des « bonnes pratiques ». Le site internet présente une synthèse des divers facteurs de succès relatifs à des projets situés dans les régions de montagne suisses, pouvant être associés à la notion des « bonnes pratiques », ainsi que des exemples de projets singuliers qui incarnent particulièrement bien ces facteurs de succès.

www.regioplus.ch Regio Plus est un programme d'impulsion destiné à soutenir le changement structurel dans les régions rurales. Le site web présente entre autres la description de tous les projets, en cours ou achevés, mais ne comporte pas de liste de projets relevant des « bonnes pratiques » (en effet, une distinction entre projets „ordinaires“ et projets de „bonnes pratiques“ n'a jamais été établie).

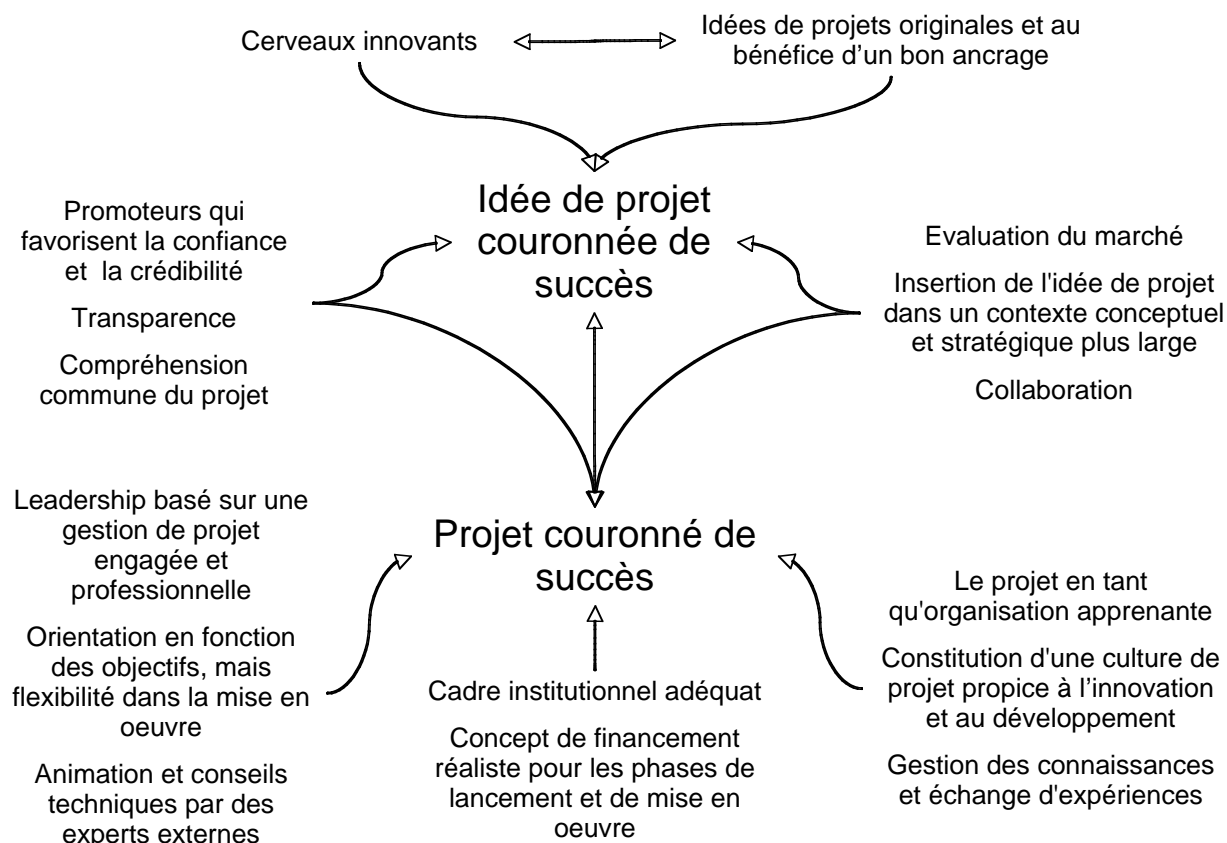
www.cipra.org/zukunft « Avenir dans les Alpes » est un vaste projet de gestion des connaissances de la commission internationale CIPRA pour la protection des Alpes. Il veut promouvoir le développement durable dans les régions alpines. Le site internet héberge une vaste banque de données avec des informations concernant des projets de « bonnes pratiques ».

www.leaderplus.org LEADER est une initiative communautaire de l'Union européenne (programme d'encouragement) en faveur d'un développement innovant dans les régions rurales. LEADER veut donner des impulsions à des approches et conceptions inédites du développement des régions rurales qui se veut interdisciplinaire, en réseau et durable. La page principale donne accès aux sites internet LEADER des différents pays de l'UE où sont recensés des projets réalisés avec succès.

Facteurs de succès

Un projet de développement régional se fonde sur les facteurs positifs illustrés par la fig. 3.

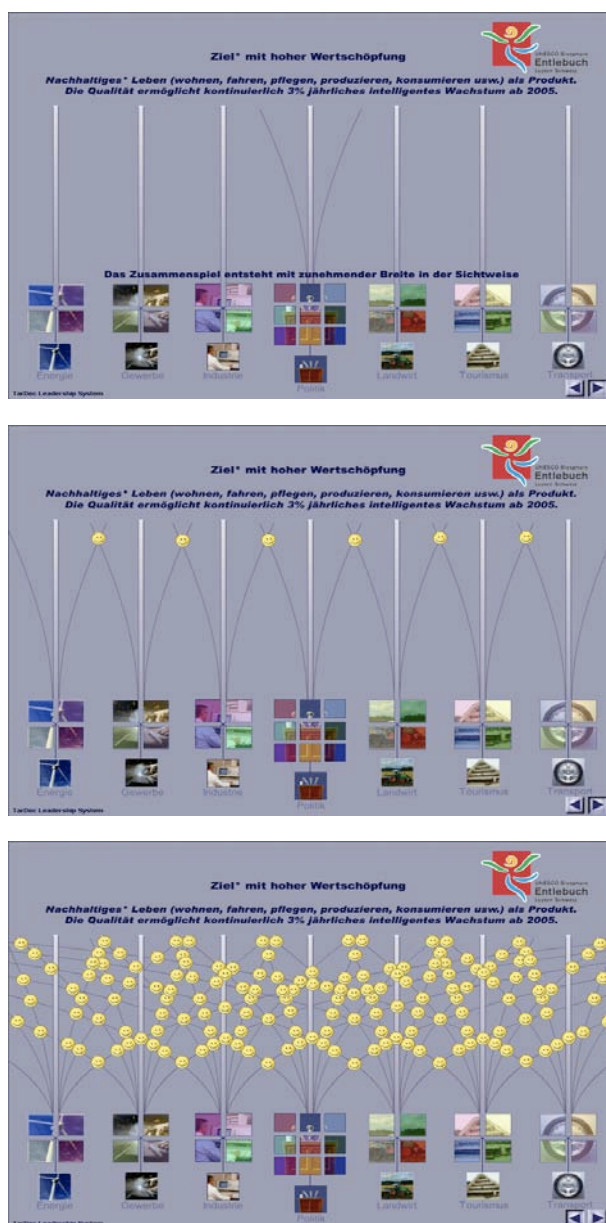
Fig. 3 : Facteurs de réussite pour des projets de développement régional



Cerveaux innovants

Le développement régional exige des personnalités capables d'innover et de développer des idées de projets originales et convaincantes. Des personnes « farfelues » et « hors cadre » sont souvent citées pour leur importance dans l'ouverture de nouvelles voies de réflexion. Une approche globale, à « angle large » est requise : il faut prévenir les points de vue sectoriels et rendre accessible l'ensemble du potentiel d'idées et de variantes relatives à un projet.

Fig. 4 : D'une pensée sectorielle à une réflexion globale (B. Schmid, biosphère Entlebuch)



L'organisation de manifestations consacrées à une réflexion « hors cadre » peut contribuer à identifier

les personnes idoines, à les encourager et à les motiver à participer à des projets de développement régional. De telles manifestations peuvent être organisées en fin de journée, après le travail. Leur objectif est de confronter les participants à des thèses non conventionnelles au sujet du développement régional et d'élaborer en commun des idées de projets correspondantes.

Idées de projets originales et au bénéfice d'un bon ancrage

Des idées de projets originales ouvrent de nouveaux potentiels de valeur ajoutée et peuvent faire office de projets phares sur le « marché du développement régional ». Des ateliers consacrés à l'innovation et des bourses d'idées facilitent la recherche de tels projets par les acteurs concernés. Il s'agit dans ce cas de prendre pour point de départ les besoins des participants et des personnes concernées, de créer des situations de type gagnant-gagnant et de faire de sorte à ce que le plus grand nombre possible de personnes évoluent du statut d'individu intéressé à celui d'individu impliqué. Sans un ancrage régional précoce de l'idée de projet, ce dernier court le risque de ne pas obtenir le soutien nécessaire et de finir dans une voie de garage dès la phase de lancement.

Des promoteurs favorisent la confiance et la crédibilité

Des personnalités connues et reconnues sur le plan social ou politique, 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 nécessaires à son développement. A ce propos, la création d'un forum de promotion destiné aux projets de développement régional est envisageable. Ce forum pourrait être initié par les responsables NPR cantonaux et les organes de développement régional, de manière à être utilisé aussi bien en tant que lobby du programme de la NPR qu'en tant que lieu de promotion de projets concrets.

Transparence

La transparence au niveau du processus de projet suscite la confiance et représente un facteur de sécurité. A ce titre, la méthode de la « Flow-Blume » s'est révélée être un instrument d'aide précieux (voir chapitre 8). Tous les participants ont la possibilité, au début d'un processus de projet, d'échanger entre eux au sujet de leurs motivations, leurs contributions possibles au développement du projet, leurs attentes

par rapport à la conception du projet et à ses résultats, ainsi que des ressources à leur disposition. Sur cette base, il est possible de formuler ensemble des objectifs concrets et plausibles aux yeux de tous les participants. Ces objectifs constituent la base du contrôle de l'avancement du projet par les acteurs impliqués (voir à ce sujet le chapitre 8).

La transparence vers l'extérieur doit être assurée par un concept de communication adéquat. Pour cela, il convient de partir des attentes en matière d'information des acteurs régionaux ainsi que des personnes concernées.

Compréhension commune du projet

Une base importante du développement réussi d'un projet réside dans une compréhension commune, par les acteurs, du projet et des processus de développement qui en découlent. Grâce à une vision partagée 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, ensuite, d'élaborer des options en termes d'activités. La démarche de concrétisation de l'idée de projet peut être établie sur cette base. La méthode d'animation des modèles mentaux, présentée au chapitre 8, précise la manière dont cette compréhension systémique du projet peut être acquise.

Evaluation du marché

Pour fonder le développement de l'idée de projet, en vue du dépôt d'une demande, il convient de mener le plus tôt possible une première évaluation du marché. Elle précise les chances de concrétisation et de succès de l'opération. Il est primordial dans ce cas de jauger l'idée de projet à l'aune des stratégies de commercialisation suprarégionales qu'elles soient préexistantes, en cours de création ou à développer – respectivement de l'intégration possible à une intéressante palette d'offres (palette de services ou de produits). Une analyse de marché proprement dite n'est cependant possible et judicieuse, à ce stade, que dans des cas exceptionnels, du fait du positionnement en amont du marché de nombreux projets.

Insertion de l'idée de projet dans un contexte conceptuel et stratégique plus large

Dans le cadre de la NPR, le programme pluriannuel de la Confédération et les programmes de mise en œuvre des cantons fournissent le cadre pour l'élaboration de projets de développement régional. Il est

dès lors d'une importance primordiale que les responsables NPR cantonaux, les organes de développement régional, les secrétariats régionaux et les porteurs potentiels de projet débattent le plus tôt possible entre eux des options du projet. Les échanges entre les acteurs du développement régional doivent être institutionnalisés. Ceci peut être réalisé entre autres sous forme de manifestations cantonales consacrées à la NPR (rencontres NPR). Les responsables NPR cantonaux devraient dans ce cadre se profiler en tant que partenaires des régions et des porteurs de projet, en communiquant les possibilités de soutien à toutes les personnes intéressées. L'insertion d'une idée de projet dans un contexte conceptuel ou stratégique plus large garantit que les interrelations et les synergies avec d'autres projets de développement existants dans le canton ou dans les régions soient exploitées, que les projets ne se développent pas de manière isolée et que l'ancrage et l'acceptation des projets se trouvent améliorés. Lors de l'élaboration du projet, il convient de tenir compte, outre des conditions-cadres de la NPR, des facteurs externes et de portée plus générale (tendances du développement, débat politique, etc.).

Collaboration

Le succès du développement d'un projet repose sur une collaboration institutionnalisée entre les porteurs du projet et les acteurs régionaux concernés. La constitution d'un réseau relationnel entre les responsables du projet et les acteurs concernés (notamment les acteurs-clés) devrait être assurée aussi rapidement que possible. Les plates-formes d'acteurs – des réseaux lâches constitués par les protagonistes concernés – créent un cadre institutionnel prometteur pour ce travail de réseau (voir chapitre 8).

Assurer le leadership grâce à une gestion motivée, engagée et professionnelle

Des structures claires au sein des projets ainsi qu'un bon mélange des compétences de management parmi les personnes responsables – techniques, sociales (notamment une aptitude au travail en équipe) et méthodologiques – constituent des conditions fondamentales pour la réussite d'un projet. Un rôle particulièrement important revient à une planification, fiable et efficace, des ressources, des finances et des délais. En outre il faut adopter un outil adéquat de contrôle du projet et encourager la communication et la collaboration entre les porteurs du projet, l'organe de gestion opérationnelle du projet ainsi que les réseaux d'acteurs impliqués. L'élaboration de ca-

hiers des charges fixe dès le départ la répartition des tâches et des rôles. Leur contenu est toutefois périodiquement revu et, si nécessaire, adapté. Les responsables du projet font preuve d'un degré élevé d'implication en termes de motivation, d'engagement, de force de persuasion et de compétence 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 parmi les participants. Ces processus entraînent sans cesse de nouvelles connaissances qui peuvent, à leur tour, ouvrir la porte à de nouvelles options opérationnelles. Ce potentiel d'évolution ne peut être exploité qu'à la condition que tous les acteurs impliqués dans le projet fassent preuve de flexibilité et d'ouverture. Une activité orientée « objectifs » n'est possible que si ces derniers ont été formulés sans la moindre ambiguïté. Dans ce cadre, il convient de bien faire la différence entre objectifs stratégiques et opérationnels.

Animation et conseils techniques par des externes

Dans de nombreux cas, un soutien à la gestion opérationnelle du projet par un apport externe de compétences techniques ou en animation de processus est non seulement utile mais indispensable. Ainsi, il est possible de pallier, en fonction des tâches et des besoins, des aptitudes défaillantes au sein de l'équipe de projet.

Le projet en tant qu'organisation apprenante

La palette des défis lancés aux projets de développement régional présentée au chapitre 3 montre que les exigences élevées en matière de compétences et de capacités d'apprentissage concernent tous les participants. Cela est également valable en ce qui concerne les institutions impliquées. Afin d'entretenir et de développer ces compétences, un projet de développement régional devrait être considéré comme une organisation apprenante et être conçu en tant que tel (voir chapitre 8).

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. Cela entraîne en règle générale une prise de risque et une possibilité d'erreur dont il faut tenir compte. Cela ne doit cependant pas se faire par une mise sous tutelle des participants, mais à travers un processus d'apprentissage interne et une analyse permanente des risques encourus, ainsi qu'en tirant partie des erreurs commises. Il ne s'agit pas de punir qui que ce soit, mais au contraire de récompenser celui qui a le mieux su tirer parti des erreurs commises !

Gestion des connaissances et échange d'expériences

Les connaissances sont au cœur du développement de projets. Elles doivent être accessibles de manière analogue à tous les participants. Le savoir ne doit en aucun cas se transformer en instrument de pouvoir. La gestion de projets doit assurer en parallèle une gestion des connaissances. Le transfert des connaissances peut être encouragé à l'interne par des réunions d'échange et de réflexion associant l'ensemble de l'équipe de projet (le cas échéant en y faisant participer les acteurs régionaux du projet), mais également en dehors du projet grâce à la création de groupes d'échange d'expériences.

Photo. 2 : Echange d'expériences dans le cadre du séminaire Regio Plus 2006 dans l'Entlebuch



Cadre institutionnel adéquat

Le cadre institutionnel du projet reflète son système opérationnel ; il s'agit là d'une condition de réussite de la mise en œuvre. 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 nécessaire un groupe de porteurs aussi restreint que possible. En effet, un cercle de porteurs de projet trop important alourdit le projet, voire le pa-

ralyse. Néanmoins, lorsque cela est nécessaire et judicieux, il convient de créer des liens avec des groupes d'intérêts ou des réseaux d'acteurs existants. Le statut juridique doit s'orienter en fonction des objectifs du projet, des possibilités de collaboration des personnes concernées, ainsi que de son état d'avancement. Lors du choix de la forme juridique, il convient notamment de tenir compte des aspects suivants : possibilité d'associer au projet des partenaires d'origine différente, respectivement de se mettre en réseau avec des milieux appropriés, définition des différents rôles au sein du projet et règlement de la répartition des contributions financières des partenaires.

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

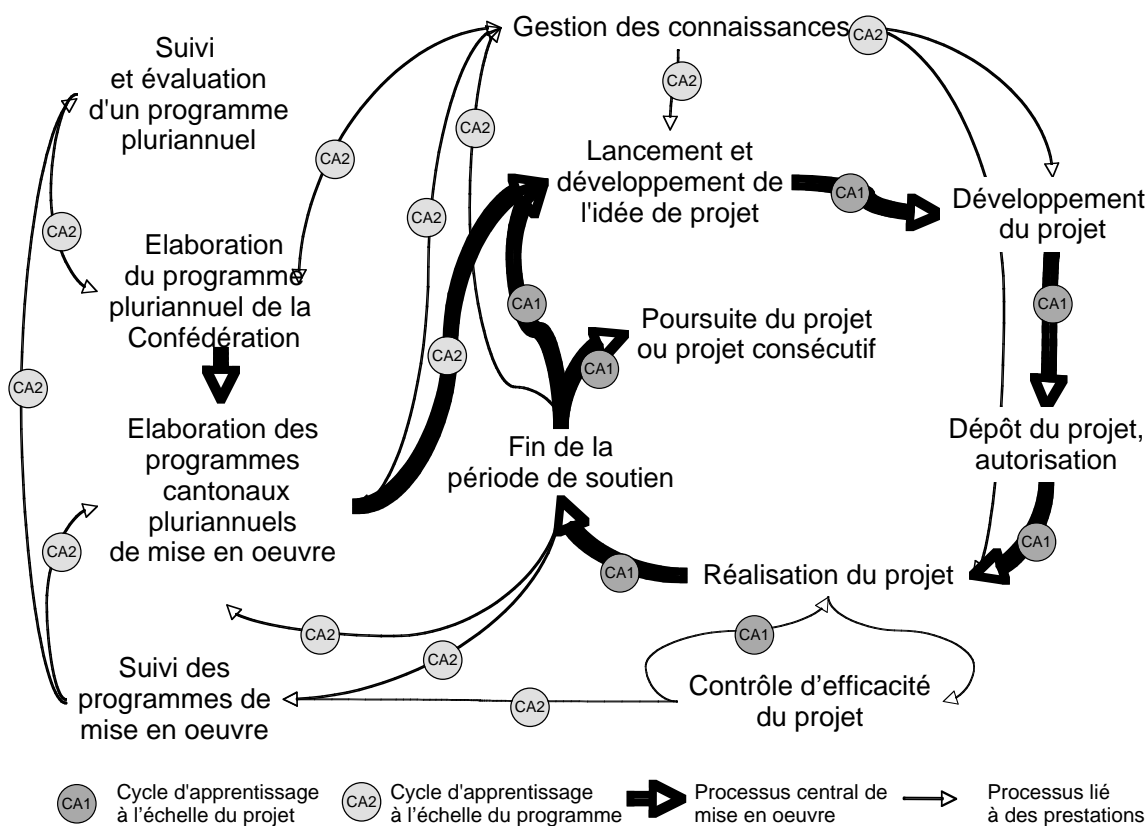
nécessaire pour la mise en œuvre même du projet. Les raisons en sont le positionnement des projets de développement régional en amont du marché, ainsi que la présence aussi bien d'intérêts relevant de l'économie privée que d'objectifs d'intérêt public. C'est la raison pour laquelle des projets innovants devraient être soutenus dès la phase initiale par une contribution financière de lancement adéquate. Ainsi, le développement de projets, jusqu'au moment de leur dépôt, pourrait être professionnalisé, les processus de demande et d'acceptation des projets optimisés et les chances de réalisation du projet augmentées. Il convient ensuite d'assurer un financement suffisant qui permet d'assurer une gestion du projet professionnelle, la communication interne et externe, l'élaboration et la réalisation de concepts de sponsoring, le soutien à des processus d'apprentissage internes ainsi qu'une continuité dans le suivi du projet et son évaluation (alors que, dans la pratique, ce dernier point est souvent victime de mesures d'économies).

5. Processus de mise en œuvre dans le cadre de la NPR

Les processus propres au système des projets NPR se distinguent globalement par la configuration telle qu'elle est illustrée dans la fig. 5. Le programme pluriannuel (de la Confédération) et les programmes de mise en œuvre (des cantons) déterminent les conditions-cadres pour l'élaboration des projets. Sur cette base, les acteurs régionaux et les cantons développent des idées de projets qui, lorsqu'elles sont jugées prometteuses et réalisables, sont ensuite finalisées par les porteurs du projet en vue du dépôt de la demande. Une fois les étapes du dépôt et de l'autorisation franchies, le projet peut démarrer. Déjà la phase de mise en œuvre montre si le projet va perdurer au-delà de la période de soutien ou, encore, s'il va être à l'origine d'autres projets consécutifs. Un suivi continu de l'avancement du projet et une évaluation finale constituent les deux piliers du contrôle d'efficacité d'un projet. Avec l'achèvement du projet et la communication des expériences correspondan-

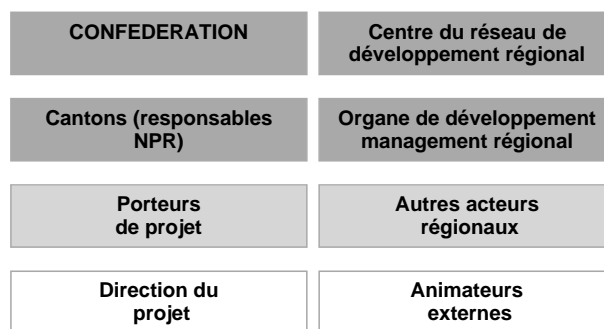
tes, des impulsions importantes sont données en vue du développement de nouvelles idées de projets. Un premier cycle d'apprentissage concerne le projet même (CA1). Les expériences issues des projets servent au suivi des projets soutenus par les cantons et sont une base pour l'actualisation périodique des programmes de mise en œuvre. Ainsi, les expériences acquises dans le cadre de projets en cours ou achevés nourrissent l'élaboration de nouvelles idées de projets. Un second cycle d'apprentissage englobe les processus situés à l'échelle du programme (CA2). La gestion des connaissances (c'est-à-dire la genèse, la récolte, le traitement et la transformation ainsi que la transmission des savoirs) se rapportant à cette configuration particulière des processus est assurée par le centre du réseau de développement régional. Le suivi et l'évaluation du programme pluriannuel sont effectués par la Confédération.

Fig. 5 : Processus de mise en œuvre dans le cadre de la nouvelle politique régionale



Elaboration du programme pluriannuel

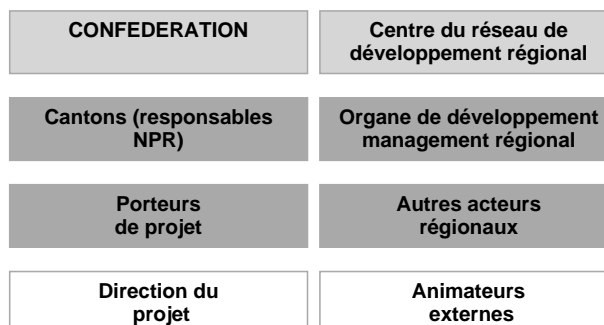
- La Confédération élabore le programme pluriannuel. Il s'agit de déterminer les objectifs de développement, les domaines prioritaires de soutien, les contenus associés ainsi que les mesures d'accompagnement pour des phases de programme d'une durée de huit ans, en coordination avec les acteurs concernés.
- La coordination est assurée, tant au niveau fédéral que cantonal, en faisant fi des frontières sectorielles et de domaines politiques (promotion économique, développement territorial, agriculture, culture, développement des infrastructures, risques naturels, protection de la nature, des paysages et de l'environnement, etc.).
- Les cantons (les responsables NPR cantonaux) veillent à l'intégration de leurs besoins et de leurs considérations d'ordre stratégique, en tenant compte, via les organes de développement régional et les secrétariats régionaux, des besoins des régions.
- Sont également prises en compte les idées et les préoccupations des porteurs de projet potentiels et des acteurs régionaux les plus importants.
- Le centre du réseau de développement régional soutient la Confédération dans la communication du contenu du programme pluriannuel.
- En fin de compte, la Confédération assure le suivi de la mise en œuvre du programme pluriannuel (évaluation de l'output, outcome, impact).



Cases foncées: acteurs principaux, cases plus claires: autres acteurs concernés

Elaboration des programmes de mise en œuvre pluriannuels

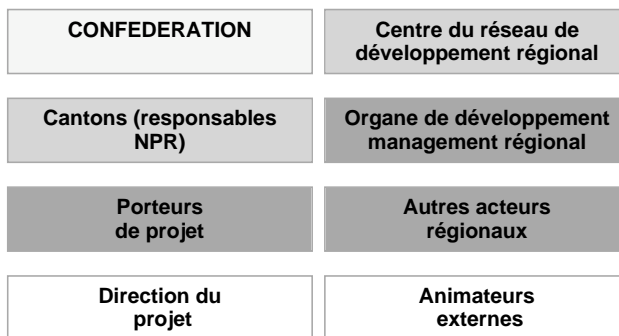
- En se basant sur le programme pluriannuel de la Confédération, les responsables NPR cantonaux élaborent des programmes de mise en œuvre pluriannuels, en collaboration avec leurs organes de développement, leurs secrétariats régionaux, les porteurs de projet potentiels et d'autres acteurs régionaux. Dans ces programmes sont fixés les objectifs et les mesures, ainsi que le cadre financier.
- L'élaboration du programme de mise en œuvre transcende les frontières sectorielles et politiques.
- Les programmes de mise en œuvre sont continuellement actualisés.
- Les auteurs recommandent la création d'une plate-forme NPR cantonale ou l'organisation de manifestations NPR en fin de journée, après le travail, dans le but de réunir tous les protagonistes intéressés par l'élaboration de stratégies de développement, d'objectifs de développement et d'idées de projets communs.
- Les responsables NPR cantonaux assurent la coordination entre projets régionaux, cantonaux et internationaux et décident, dans le cadre des moyens financiers disponibles, du soutien financier accordé à des projets de développement.
- Les responsables NPR cantonaux assurent en outre le suivi concernant la mise en œuvre des initiatives, programmes et des projets d'infrastructures bénéficiant d'un soutien. Les résultats servent notamment à l'actualisation périodique des programmes de mise en œuvre.



Cases foncées: acteurs principaux, cases plus claires: autres acteurs concernés

- Le centre du réseau de développement régional offre son soutien à l'élaboration des programmes de mise en œuvre par la formation des personnes impliquées, par son appui à l'échange d'informations entre les responsables NPR et par la mise à disposition de plates-formes d'échange (éventuellement électroniques). La conférence des délégués cantonaux en charge de la politique régionale pourrait être institutionnalisée sous forme d'une « communauté de praticiens » ou « communauté d'intérêt ».

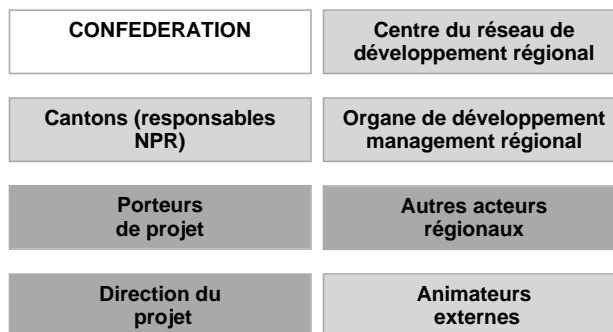
Lancement et développement de l'idée de projet



Cases foncées: acteurs principaux, cases plus claires: autres acteurs concernés

- Les responsables NPR cantonaux s'assurent que les stratégies de développement et les objectifs formulés dans le programme de mise en œuvre soient diffusés dans les régions, afin de garantir le transfert des informations, du canton aux régions, et de déclencher des activités correspondantes en matière de projets.
- L'initialisation proprement dite et le développement d'idées de projets s'effectuent idéalement par la région elle-même (les cantons sont évidemment eux-mêmes appelés à développer des idées de projets), étant donné qu'une telle approche bottom-up permet de mettre en place très tôt une appropriation régionale des projets de développement idoines. A cet égard, des porteurs potentiels de projet et des acteurs novateurs issus de la région jouent un rôle majeur. Si nécessaire, les protagonistes concernés sont à identifier par les responsables NPR cantonaux et à sensibiliser aux préoccupations de la NPR.
- Le processus d'innovation, d'une grande importance pour cette phase du projet, est soutenu par les responsables du développement au niveau cantonal et par les instances régionales à l'aide de mesures appropriées (par exemple, l'organisation d'ateliers de réflexion d'innovation et « hors cadre » ou encore de bourses d'idées).
- Les responsables NPR cantonaux s'assurent que les idées de projets qui se situent en dehors du cadre fixé par le programme de mise en œuvre en vigueur soient analysées et que, si cela s'avère judicieux, les adaptations nécessaires soient effectuées dans le programme de mise en œuvre. De cette manière, le système cantonal mis en place pour la NPR devient une organisation apprenante.
- Le centre du réseau de développement régional assure le soutien de cette phase par le biais de la formation des personnes concernées, la création de « communautés de praticiens », la mise en place d'une plate-forme électronique donnant accès aux connaissances en matière de NPR, des mesures de communication idoines, ainsi que d'autres mesures d'accompagnement (par exemple organisation de séminaires à thèmes). Des personnes expérimentées dans la gestion de projets dispensent un soutien aux demandeurs d'informations par le biais d'une hotline (assistance téléphonique).

Développement du projet



Cases foncées: acteurs principaux, cases plus claires: autres acteurs concernés

- Durant cette phase, les futurs porteurs de projet, de même que les acteurs régionaux les plus importants doivent se montrer capables de faire évoluer le projet au stade des premières idées vers un projet suffisamment abouti pour pouvoir faire l'objet d'une demande de soutien.
- Une importance primordiale est à accorder à un échange précoce et intensif entre les porteurs de projet, les responsables NPR cantonaux, les organes de développement et les secrétariats régionaux, de manière à positionner l'idée de projet dans le cadre du programme de mise en œuvre, en procédant le cas échéant aux adaptations nécessaires.

Guide pratique pour réussir les projets de développement régional

- Au cours de cette phase, il s'agit de trouver les bons partenaires et d'identifier les possibilités de coopération judicieuses. Les porteurs de projet sont soutenus à cet effet par les responsables NPR cantonaux.
- Les porteurs de projet cherchent à détecter au niveau national et international des expériences pertinentes pour le projet, ainsi que des connaissances potentiellement utiles. Il ne s'agit pas de réinventer la roue. Il faut privilégier les processus d'apprentissage « grâce à et avec autrui ». Les porteurs de projet reçoivent pour cette tâche le soutien du centre du réseau de développement régional.
- Durant cette phase, les porteurs de projet ont pour tâche de réaliser, en collaboration avec les responsables NPR cantonaux, une analyse de la concurrence, et cela même si le projet est positionné encore en amont du marché.
- Les expériences avec Regio Plus révèlent que c'est déjà à ce stade du projet qu'il s'agit d'assurer, au niveau des processus de travail, un degré élevé de professionnalisme. Il est recommandé aux porteurs de projet d'obtenir un soutien professionnel (par exemple auprès d'un éventuel futur directeur de projet ou d'un animateur externe qui a de l'expérience en matière de développement de projets).
- Les auteurs recommandent aux cantons de soutenir la phase de développement du projet à l'aide d'une contribution financière de base appropriée et/ou d'un encadrement du projet par un animateur indépendant. Ces mesures sont de nature à améliorer la qualité du projet et à faciliter l'élaboration des demandes correspondantes.
- Dans la mesure du possible, les porteurs de projet devraient au cours de cette phase déjà constituer des plates-formes de projets, destinées à réunir à intervalles réguliers des représentants des porteurs de projet, la direction du projet, ainsi que les acteurs concernés et impliqués. Les plates-formes de projets renforcent l'ancrage du projet dans la région, amènent au grand jour les préoccupations des personnes impliquées et concernées tout en générant des impulsions et des idées utiles pour le processus en cours. Le travail avec de telles plates-formes peut être facilité et conçu de manière plus efficace par l'association d'animateurs externes.
- Les responsables NPR cantonaux mettent à disposition des porteurs de projet les formulaires de demande nécessaires, ainsi que les grilles pour la description des projets. Les auteurs recommandent de réutiliser, dans toute la mesure du possible, les instruments et la procédure administrative de demande de Regio Plus, en se limitant à les compléter par certains points spécifiques à la démarche NPR (voir également à ce sujet www.regioplus.ch). Un ajustement intercantonal des aides à la mise en œuvre est souhaitable, dans la mesure où il facilite l'échange d'expériences, l'évaluation et, surtout, la collaboration et la réalisation de projets supracantonaux.
- Le centre du réseau de développement régional assure un soutien au cours de cette phase du processus par le biais de la formation de tous les acteurs concernés (porteurs de projet, acteurs régionaux concernés, etc.), ainsi que par la diffusion des connaissances nécessaires au développement du projet.

Dépôt du projet, autorisation

- Une procédure de demande en deux étapes, comme par le passé, reste fortement recommandée:
 - o Dépôt de l'esquisse de projet avec indications de l'idée de projet, ses objectifs, la valeur ajoutée et sa contribution à la NPR, la faisabilité et une estimation des coûts. L'esquisse de projet sert aux responsables NPR cantonaux à procéder à une analyse succincte du projet concernant sa compatibilité avec le programme de mise en œuvre, à déterminer d'éventuels doublons et à examiner des possibilités de coopération. Elle constitue une

CONFEDERATION	Centre du réseau de développement régional
Cantons (responsables NPR)	Organe de développement management régional
Porteurs de projet	Autres acteurs régionaux
Direction du projet	Animateurs externes

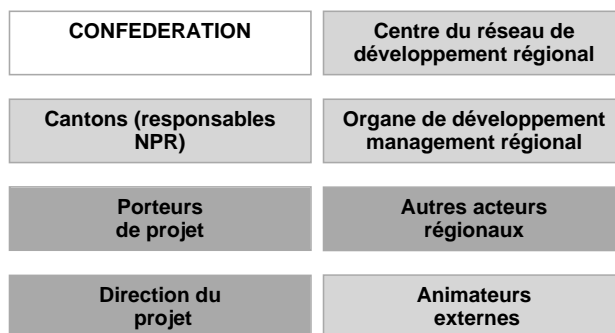
Cases foncées: acteurs principaux, cases plus claires: autres acteurs concernés

base pour une première discussion commune au sujet du développement ultérieur du projet.

- Dépôt du projet accompagné d'explications détaillées concernant l'idée de projet, ses objectifs, la valeur ajoutée et la contribution à la NPR (par exemple par l'amélioration de la capacité d'exportation), la faisabilité, ainsi que des indications précises portant sur le demandeur/les porteurs, la direction de projet, la justification de la demande de financement, la description du projet y compris le planning de réalisation et la démarche retenue, des indications concernant le marché (estimation des chances de succès), le devis estimatif, le plan de financement, le caractère novateur du projet ainsi que les répercussions sur le marché du travail régional et la structure de l'économie régionale (diversification), la contribution à la NPR (voir à ce sujet la grille Regio Plus destinée au dépôt de la demande).
- Il convient de souligner que les porteurs de projet doivent pourvoir faire état, lors du dépôt de la demande, parmi les promesses financement d'une majorité attestée par écrit.
- Les responsables NPR cantonaux vérifient si le projet répond aux objectifs et aux dispositions du programme de mise en œuvre, ainsi qu'aux exigences posées à un projet promis au succès et préparent, si c'est le cas, la décision de l'attribution d'une aide financière. Ils examinent également qui, au niveau cantonal (administration, organisations parapubliques), doit être associé ou informé et s'assurent que le projet soit pris en compte dans le cadre des projets menés dans le canton.
- Le centre du réseau de développement régional assiste les responsables NPR cantonaux dans le développement et l'harmonisation des outils d'aide et des processus de mise en œuvre.

Réalisation du projet

- La réalisation du projet est placée sous la responsabilité des porteurs du projet ainsi que de la direction du projet mandatée par eux. Il convient de s'assurer que le contact avec la base, c'est-à-dire avec tous les acteurs concernés et impliqués, soit activement recherché et entretenu durant cette phase du processus.
- Les porteurs du projet garantissent une gestion du projet efficace et professionnelle. Ceci implique les points suivants :
 - diriger le projet sur le plan opérationnel (lancement d'appels d'offre, attribution de mandats),
 - assurer le controlling du projet et le suivi financier,
 - rendre apte l'ensemble des protagonistes à mettre en œuvre le projet en fonction des objectifs,
 - assurer la gestion des connaissances,
 - communiquer au sujet du projet à l'interne et à l'externe,
 - travailler en réseau dans le cadre du système opérationnel régional,
 - garantir l'échange d'expériences avec d'autres projets,
 - échanger régulièrement avec les responsables NPR cantonaux, les organes du développement et les secrétariats régionaux.
- Les porteurs de projet s'assurent que les questions concernant la poursuite du projet ou le lancement de projets consécutifs après la phase de soutien (en termes de contenus, d'organisation et de financement) soient clarifiées suffisamment tôt.



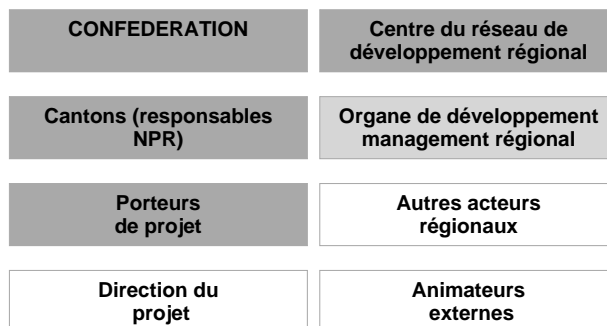
Cases foncées: acteurs principaux, cases plus claires: autres acteurs concernés

Guide pratique pour réussir les projets de développement régional

- Le centre du réseau de développement régional soutient cette phase du processus par la formation des acteurs concernés, la création de « communautés d'intérêt », ainsi que par des instruments et des contributions écrites appropriés.
- Les responsables NPR cantonaux examinent l'avancement du travail sur la base des rapports établis dans ce but et soutiennent le projet en cas de besoin.

Contrôle d'efficacité / suivi

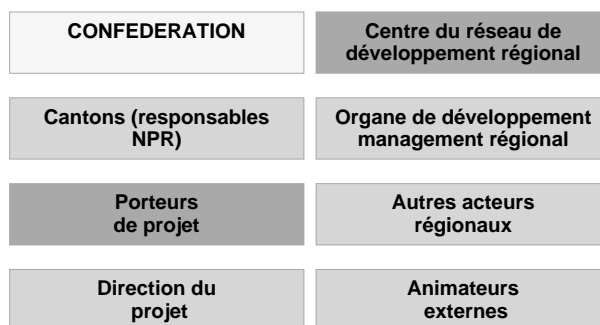
- La Confédération est compétente pour assurer l'évaluation scientifique et le contrôle de la mise en œuvre du programme pluriannuel. Par ses soins, ces résultats sont mis à disposition du centre du réseau de développement régional.
- Les responsables NPR cantonaux assurent le contrôle de la mise en œuvre des activités, initiatives et projets d'infrastructures soutenus.
- Les porteurs de projet assurent le contrôle de l'avancement du projet et son évaluation finale. En ce qui concerne le contrôle de l'avancement du projet, une méthode d'évaluation qui implique les acteurs est présentée au chapitre 8. Les porteurs du projet communiquent leurs expériences aux autres protagonistes concernés de la région (cycle d'apprentissage à l'échelle du projet).
- Il est conseillé aux responsables NPR cantonaux d'exploiter en continu les résultats des contrôles de l'avancement et des évaluations finales des projets. Les conclusions qui en découlent doivent alimenter l'actualisation périodique des programmes de mise en œuvre et être mises à disposition pour ses travaux au centre du réseau (cycle d'apprentissage à l'échelle du programme).
- Le centre du réseau de développement régional soutient les acteurs du projet par la mise à disposition et la diffusion d'instruments. Il motive les acteurs du projet à partager les connaissances acquises dans le cadre de leur projet et à les développer et transposer en conseils pratiques. Le centre du réseau de développement régional intègre les résultats et les connaissances correspondantes dans le cadre de ses offres de prestations.



Cases foncées: acteurs principaux, cases plus claires: autres acteurs concernés

Fin de la période de soutien

- Le dépôt du rapport final rédigé par les porteurs de projet et son approbation par les responsables NPR cantonaux représentent formellement le point final de la période de soutien du projet. La rédaction et l'examen du rapport final s'inspireront idéalement de la démarche de Regio Plus qui a fait ses preuves.
- Les auteurs recommandent aux porteurs de projet d'organiser avec l'ensemble des acteurs impliqués un atelier de réflexion. Dans ce cadre, les thèmes suivants devraient notamment être abordés :
 - perception des résultats du projet par les acteurs présents,
 - réflexion sur les processus inhérents au projet et le rôle des participants,
 - facteurs de succès et difficultés rencontrées au cours de la mise en œuvre du projet,
 - enseignements, respectivement recommandations pour des projets ultérieurs,
 - manière de valoriser et diffuser les connaissances acquises.



Cases foncées: acteurs principaux, cases plus claires: autres acteurs concernés

Guide pratique pour réussir les projets de développement régional

- Le terme de la période de soutien ne constitue que très exceptionnellement la fin du projet lui-même. En cas de poursuite du projet, les porteurs concernés doivent prêter attention au fait que le passage à une étape ultérieure, avec les objectifs, les tâches et les conditions financières qui lui sont propres, exige en règle générale une nouvelle structure juridique, un renouvellement des personnes personnel (des cerveaux nouveaux) et des structures d'organisation.
- Il est souhaitable que les porteurs du projet et les responsables NPR cantonaux continuent à pratiquer, même après la fin de la période de soutien, un échange actif de leurs informations, connaissances et expériences.

6. Liste de questions destinée à favoriser le succès des projets de développement

Les réponses apportées aux questions réunies dans le tableau ci-dessous sont destinées à influencer positivement les résultats des projets. Le tableau ne traite pas de toutes les tâches qui incombent au centre du réseau de développement régional, dans la mesure où ce dernier assume des fonctions plus générales qui dépassent le cadre de ce guide. Elles figurent dans un cahier des charges séparé. De même, les deux domaines « Elaboration du programme pluriannuel » et « Elaboration des programmes de mise en œuvre » ne sont pas pris en compte.

Acteurs : CH : Confédération ; Ct : cantons (responsables NPR) ; O : organes de développement/management régional ; P : porteurs de projet	CH	Ct	O	P
Elaboration des programmes de mise en œuvre pluriannuels				
La création d'une plate-forme cantonale NPR destinée à promouvoir les échanges d'informations et d'expériences entre les responsables NPR, les organes du développement et les acteurs régionaux du développement est-elle planifiée ?				
La mise sur pied de manifestations d'information NPR est-elle prévue ?				
Une institutionnalisation de la conférence des instances cantonales spécialisées, sous la forme de « communauté de praticiens » ou de « communauté d'intérêt », est-elle judicieuse et envisageable ?				
Le processus d'actualisation du programme de mise en œuvre est-il défini ? La rétroaction des informations issues des projets est-elle assurée ?				
Lancement et développement d'une idée de projet				
Le programme de mise en œuvre a-t-il été communiqué aux régions ?				
Les protagonistes principaux du développement régional (cerveaux innovants, acteurs-clés) et des porteurs potentiels de projets ont-ils été identifiés et stimulés (par exemple par le biais d'ateliers de travail consacrés à la réflexion « hors cadre » et à l'innovation ou encore de bourses d'idées) ?				
L'idée de projet est-elle conforme aux objectifs et aux dispositions du programme de mise en œuvre ? L'idée de projet s'intègre-t-elle dans le cadre plus général des projets développés dans la région ?				
L'idée de projet est-elle originale et ancrée sur le plan régional ?				
L'idée de projet est-elle soutenue par des promoteurs de la région ? En cas de réponse négative, de tels promoteurs pourront-ils être acquis à la cause du projet ?				
Les acteurs impliqués dans le projet ont-ils une conception commune du projet ?				
L'éventualité de collaboration et le risque de doublons avec d'autres projets de développement régional ont-ils fait l'objet d'une analyse ?				

Acteurs : CH : Confédération ; Ct : cantons (responsables NPR) ; O : organes de développement/management régional ; P : porteurs de projet	CH	Ct	O	P
Développement du projet				
La coordination entre les porteurs de projet, les responsables NPR cantonaux, les organes du développement et les secrétariats régionaux est-elle assurée ?				
Les porteurs de projet disposent-ils de suffisamment de ressources humaines et financières pour assurer un développement professionnel du projet ? Les possibilités de soutien financier au titre de « start-up » ont-elles été vérifiées ?				
La direction du projet, telle que prévue, peut-elle assumer le « leadership » requis à travers un management de projet motivé, engagé et professionnel ?				
L'association de compétences externes, techniques ou en matière d'animation, au cours de la phase de développement et de concrétisation est-elle judicieuse ou nécessaire ?				
Les partenaires de coopération ont-ils été identifiés et intégrés judicieusement dans le développement du projet ? La collaboration est-elle organisée et institutionnalisée (par exemple par la création d'une plate-forme d'accompagnement du projet) ?				
Une documentation des fondements du projet et des thématiques associées a-t-elle été effectuée ?				
Une enquête de marché et/ou une analyse de la concurrence ont-elles été réalisées ?				
Les objectifs du projet sont-ils clairement formulés, de façon réaliste et mesurable ? Le concept relatif à la démarche est-il suffisamment précis, des étapes intermédiaires ont-elles été fixées et les responsabilités établies ?				
Les conséquences du projet sur le marché du travail ainsi que sur le développement (économique) de la région ont-elles fait l'objet d'un débat ?				
Le budget du projet prévoit-il des ressources humaines et financières suffisantes pour assurer une gestion professionnelle du projet ?				
Le budget du projet prévoit-il des ressources humaines et financières suffisantes pour assurer, selon des standards professionnels, la gestion des connaissances et la communication interne et externe du projet ?				
Le budget du projet prévoit-il des ressources financières suffisantes pour recourir (si nécessaire) à un appui externe par un animateur et des conseillers techniques ?				
Le projet possède-t-il un cadre institutionnel adéquat ?				
Le financement du projet (en dehors de la contribution NPR) est-il garanti ? Des garanties portant sur les financements ad hoc ont-elles été données ?				
Les exigences formelles concernant le dépôt du projet sont-elles connues et prises en compte ?				

Acteurs : CH : Confédération ; Ct : cantons (responsables NPR) ; O : organes de développement/management régional ; P : porteurs de projet	CH	Ct	O	P
Dépôt du projet, autorisation				
Le projet s'inscrit-il dans les objectifs et les dispositions du programme de mise en œuvre ? L'idée de projet peut-elle être intégrée dans un contexte plus large de projets ?				
Le projet répond-il aux exigences inhérentes à un processus de développement régional couronné de succès ? Le dossier relatif au dépôt du projet fournit-il toutes les informations et tous les documents nécessaires, respectivement demandés ?				
Le projet est-il exempt de doublons avec d'autres projets ?				
Les instances internes au canton concernées ont-elles été informées du projet et associées au processus de décision relatif à la demande d'autorisation ?				
Réalisation du projet				
La gestion du projet est-elle assurée de manière efficace et flexible, dans le respect des objectifs ? La planification du projet peut-elle être respectée ?				
Un échange d'informations régulier a-t-il lieu avec les personnes formant la base du projet (acteurs régionaux impliqués et concernés) ?				
La communication autour du projet est-elle efficace et ciblée ?				
Cultive-t-on activement des approches itératives, orientées vers les processus d'apprentissage et l'acquisition de savoirs par le biais des erreurs commises ? Existe-t-il un suivi des progrès réalisés ?				
La motivation des participants au projet peut-elle être maintenue ?				
Est-il prévu de poursuivre le projet au-delà de la période de soutien ou un projet consécutif verra-t-il le jour ? A ce sujet, les aspects liés à l'organisation, au financement et aux ressources humaines ont-ils été clarifiés ?				
Contrôle d'efficacité / suivi				
Le suivi du programme de mise en œuvre est-il assuré ? Les résultats correspondants sont-ils communiqués au centre du réseau de développement régional ?				
L'évaluation au niveau du projet est-elle garantie ? Les expériences sont-elles rendues accessibles aux acteurs intéressés et au centre du réseau de développement régional ?				
Fin de la période de soutien				
L'organisation d'un atelier de réflexion est-elle prévue au terme du projet ?				
Le rapport final répond-il aux exigences formelles ?				
Le projet a-t-il atteint les objectifs fixés ?				
Les effets souhaités ont-ils été atteints ? Est-il possible de tirer des conclusions au sujet de l'enchaînement des effets ?				
Quelles ont été les modalités de communication autour du projet ?				
Quels ont été les facteurs de succès, respectivement d'échec du projet ?				
Les expériences issues du projet ont-elles été communiquées aux responsables NPR cantonaux et au centre du réseau de développement régional ?				

7. La page des bons conseils: dix tuyaux pour réussir les projets de développement régional

Les dix tuyaux pour réussir les projets de développement régional ont été élaborés à l'intention de tous les acteurs du développement régional. Elles sont à considérer comme des suggestions et des stimulants, susceptibles d'être adaptés et complétés au gré des utilisateurs.

Organiser des ateliers consacrés à la réflexion « hors cadre » et à l'innovation : cela rend possible, dans la région, l'identification et la stimulation des « cerveaux innovants » et permet d'exploiter le potentiel de projets de développement envisageables.

Soutenir de nouvelles idées et créer un climat de confiance : de nouvelles idées doivent être encouragées et non pas – comme c'est souvent le cas – être freinées. Pour cela, il est nécessaire d'établir, au sein du réseau d'acteurs régional, un climat de confiance et d'encourager activement la relève et de nouveaux talents.

Effectuer des recherches étendues au début du projet : il ne sert à rien de réinventer constamment la roue ; il faut au contraire savoir profiter de l'expérience d'autrui. Des discussions, des recherches dans la littérature et sur Internet donnent accès à des connaissances existantes et permettent d'entrer en contact avec des personnes au profit d'expériences dans le domaine du projet.

Baser le management du projet sur le « leadership » : le projet est mené avec « leadership ». Cela signifie qu'il est conduit avec engagement, force de conviction et compétence. De sorte, il amène toutes les personnes impliquées à des performances de pointe et à des activités ciblées et conduites de façon efficace dans le cadre des ressources à disposition.

Constituer une plate-forme d'acteurs pour l'accompagnement du projet : les projets de développement régional ne s'élaborent pas dans le bureau du conseil d'administration, mais au sein de réseaux composés par des acteurs régionaux. Des plates-formes d'acteurs articulés autour des projets

offrent un cadre institutionnalisé pour la collaboration entre les acteurs liés au projet et ceux issus de la région.

Concevoir le projet en tant qu'organisation apprenante : le projet de développement régional est considéré comme un processus d'apprentissage à l'échelle régionale qui engage, dans la mesure du possible et grâce à des mesures appropriées, tous les acteurs impliqués ou concernés. Ainsi, les connaissances générées par le projet sont-elles utilisées de manière optimale. L'échange d'expériences avec des projets apparentés doit être encouragé activement. Un autre point important est la contribution active aux prestations offertes par le centre du réseau suisse de développement régional, visant l'échange d'expériences et de connaissances.

Construire et vivre une culture de projet propice à l'innovation et au développement (y compris préférences pour les approches itératives et l'apprentissage par l'erreur) : la fortune sourit aux audacieux. Tous les acteurs impliqués dans le projet doivent être encouragés à travailler de manière offensive et innovante, à prendre le risque de commettre des erreurs tout en en tirant les leçons. Ce type d'approche raccourcit les processus d'apprentissage et de développement tout en élargissant l'angle de vue.

Assurer des concepts de financement sains pour les différentes phases du projet : lancement, mise en œuvre et projet consécutif : le projet doit dès le départ reposer sur des bases financières saines afin de garantir un développement du projet professionnel et couronné de succès. Pour cela, un soutien financier est nécessaire dès la phase de lancement. Ces investissements préalables profitent à tous, dans la mesure où l'on constate moins d'abandons de projets et où les procédures de demande peuvent se dérouler de manière plus efficace. Par rapport à la réalisation du projet, il faut garantir les ressources financières destinées aux tâches de gestion, de communication, de recherche de sponsors, de soutien aux processus d'apprentissage, etc. En-

fin, il convient de jeter, le plus tôt possible, les bases pour le concept de financement relatif à la continuation du projet après la période de soutien.

Mettre sur pied un atelier de réflexion au terme du projet : la fin d'un projet risque d'entraîner la perte de précieuses connaissances pratiques. Des ateliers de réflexion réunissant des représentants du centre du réseau de développement régional, des responsables NPR cantonaux, des représentants des organes de développement régional, des secrétaires régionaux, des porteurs de projet, des directeurs de projet et d'autres protagonistes du développement régional contribuent à pérenniser les

connaissances ainsi générées et permettent de boucler les cycles d'apprentissage au niveau du projet et du programme.

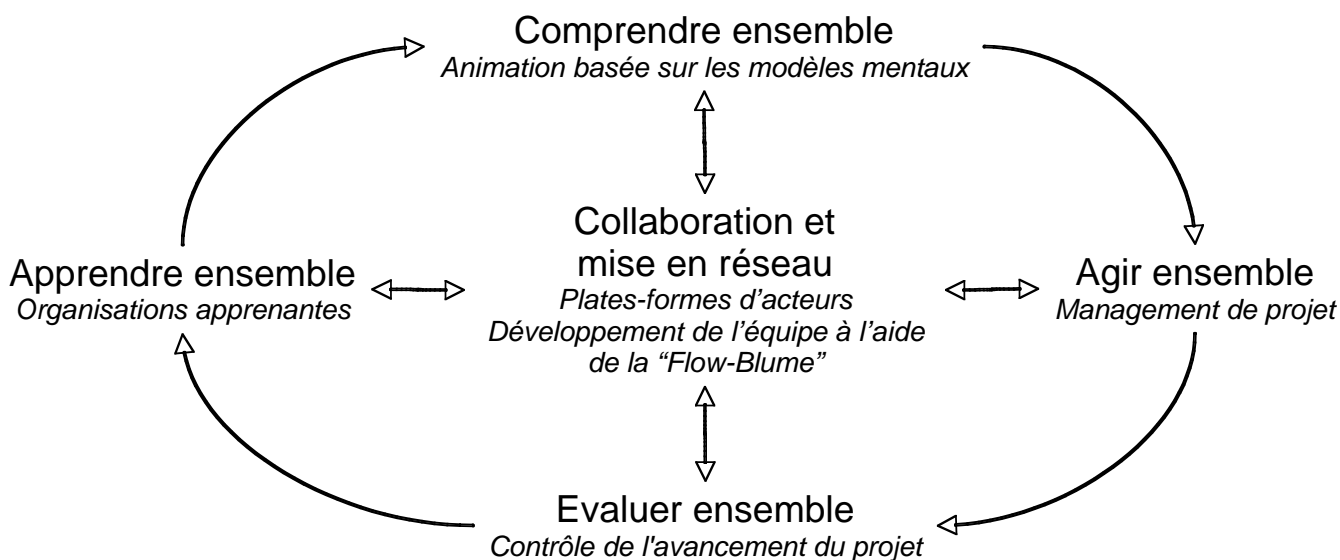
Transmettre une image d'ouverture au monde des acteurs du projet : des projets de développement régional doivent refléter l'attitude ouverte des acteurs impliqués dans le projet. Les marchés potentiels que visent les projets innovants de développement régional dépassent largement les frontières régionales. Si l'on veut que le client soit acquis durablement aux produits et prestations de service proposés, il doit pouvoir se trouver des affinités avec l'« univers mental des prestataires ».

8. Concepts et méthodes

Les préoccupations liées au « comprendre ensemble » et « apprendre ensemble » ainsi qu'en matière de « collaboration » et de « mise en réseau » (réseaux d'acteurs) traversent ce guide à la manière d'un fil rouge. La collaboration et les réseaux sont les fondements des processus de compréhension et d'apprentissage que partagent les participants. Une conception partagée du projet ainsi que les structures de collaboration et les réseaux constituent, à leur tour, la base pour l'« agir ensemble » (respectivement la mise en œuvre). Le processus de développement dans son ensemble est complété par l'« évaluer ensemble » des résultats atteints grâce aux activités ainsi que des processus de collaboration et de mise en réseau.

Ce chapitre présente des concepts et des instruments qui ont fait leur preuve dans leur fonction d'appui à des tâches relevant de la « collaboration » et de la « mise en réseau ». Ils sont utiles aussi dans les domaines relevant du « comprendre, évaluer et apprendre ». En ce qui concerne le domaine de l'action proprement dite, les auteurs renvoient à la littérature courante concernant la gestion de projets (par exemple LIETKE & KUNOW 2004). Les concepts et les méthodes présentés peuvent être utilisés dans le travail aussi bien séparément que pris ensemble. Leur sélection est faite de manière à rendre possible leur utilisation par les responsables des projets eux-mêmes.

Fig. 6 : Processus relatif au développement d'un projet, complété par des concepts et méthodes conseillés (en italique)



Apprendre ensemble – organisations apprenantes

(selon SENGE 2003)

Une organisation apprenante se caractérise, selon SENGE (2003), par un mode de pensée systémique, le « personal mastery » (la maîtrise de soi), une vision commune, l'apprentissage en équipe et l'utilisation dans le travail des modèles mentaux des protagonistes.

La pensée systémique

Cette méthode assure la cohésion des organisations apprenantes et associe les quatre autres méthodes mentionnées ci-dessus de manière à former un tout. Cette méthode préconise l'abandon de la pensée linéaire des relations de cause à effet en faveur de la prise en compte des interactions et des boucles de rétroaction. Dans le cadre de la pensée systémique, chaque occurrence est à la fois cause et effet. Chaque élément est influencé par d'autres éléments et influe à son tour sur eux. Le système doit être appréhendé dans sa globalité.

Personal Mastery

Le « personal mastery », traduit littéralement par maîtrise de soi, représente une méthode de prise en charge par soi-même et de développement personnel. Les êtres humains au profit d'un degré élevé de « personal mastery » élargissent constamment leur capacité à obtenir les résultats qu'ils souhaitent effectivement atteindre. Cette méthode porte sur deux modes de comportements essentiels : la prise de conscience constante de sa propre vision des choses et, l'exercice de sa capacité appréhender précisément la réalité présente. L'association de ces deux facettes, « vision propre » et « réalité », génère ce que l'on désigne comme « tension créatrice et propice au développement ».

Elaboration d'une vision commune

Cette méthode met en avant la vision commune, le fait de « tirer à la même corde ». Pour cheminer vers une vision commune, il est essentiel de promouvoir les visions personnelles. Ces visions personnelles doivent ensuite évoluer de sorte à se confondre dans une démarche commune. Une vision partagée de tous crée une identité commune et suscite la propension à prendre des risques ainsi que l'envie d'expérimenter. Dans la mesure où chacun se retrouve dans cette vision collective et endosse sa part de

responsabilité, on obtient de la part des acteurs non seulement leur adhésion, mais également un véritable engagement et une participation effective dans la concrétisation de la vision.

L'apprentissage en équipe

L'approche par l'apprentissage en équipe implique un processus par lequel une équipe ajuste et élargit constamment ses aptitudes. Au sein des organisations, l'apprentissage en équipe englobe trois domaines importants :

- Il est important que l'équipe réfléchisse à des questions complexes et accède à de nouvelles connaissances. Les équipes doivent s'imprégner du fait que plusieurs têtes sont plus savantes qu'une seule.
- L'action innovante et coordonnée représente une nécessité. Les équipes qui fonctionnent bien se distinguent par la confiance en leur travail. Chaque membre de l'équipe est conscient de la présence des autres et croit en la complémentarité de tous dans leurs activités.
- Les équipes jouent un rôle primordial pour d'autres équipes. Ainsi, une équipe apprenante encourage-t-elle sans cesse d'autres équipes apprenantes, en diffusant autour d'elle les pratiques et les aptitudes qui relèvent de l'apprentissage en équipe.

Les modèles mentaux

Cette méthode se réfère aux structures mentales de base profondément ancrées en nous, qui dirigent et déterminent nos comportements : les modèles mentaux sont en rapport avec notre vision du monde. Il est primordial que nous apprenions à faire émerger nos images intérieures à propos de l'essence des choses, que nous les examinions et que nous les améliorions. Il s'agit là d'une étape décisive dans le parcours vers une organisation apprenante. Dans la mesure où de tels modèles mentaux sont généralement inconscients, ils représentent un obstacle qui nous empêche d'évoluer. Pour être capable de reconnaître des modèles mentaux, il faut disposer de deux facultés :

- la faculté de réflexion : elle se rapporte à nos propres schémas de pensée
- la faculté d'exploration : elle se réfère au comportement dans le cadre des interactions directes avec autrui.

L'une des tâches essentielles de la méthode basée sur les modèles mentaux consiste à amener à la surface ces modèles de comportement ignorés, à les rendre appréhendables et, si nécessaire, à les faire évoluer. Ce n'est en effet qu'en étant conscient de ses modèles mentaux qu'il est possible de les utiliser à bon escient et de les modifier. Une telle prise de conscience des modèles mentaux implique un processus d'apprentissage qui aboutit à une évolution des individus et de l'organisation toute entière.

Collaboration et mise en réseau – plates-formes d'acteurs

(selon HEEB & ROUX 2002)

Un problème fondamental des processus de développement régional réside souvent dans l'absence de bases institutionnelles qui répondent à l'orientation intersectorielle des projets de développement, décidés ou souhaités. Les acteurs impliqués dans le projet souffrent souvent du manque d'un lieu de collaboration permettant d'assumer les tâches complexes du développement régional durable. Les plates-formes d'acteurs, dans lesquelles les personnes concernées forment un réseau social structuré et organisé, constituent un instrument éprouvé de longue date et offrent aux participants les bases et les structures – ainsi qu'une certaine sécurité – nécessaires à leur travail et à leur action.

Grâce à leur caractère ouvert et non contraignant, ces plates-formes assurent aux protagonistes et aux organisations les atouts suivants :

- une communication ouverte, ce qui crée de la transparence et assure la confiance,
- l'élaboration d'une conception commune quant aux interdépendances et évolutions du système opérationnel,
- le développement d'idées de projet partagées ainsi qu'une réflexion et une évaluation communes des processus de développement.

La plate-forme d'acteurs offre de ce fait aux différents groupes d'intérêt des points de repères jusqu'alors inexistantes, ainsi que la possibilité de dissiper leurs craintes à l'égard des groupes qu'ils n'ont pas l'habitude de côtoyer. Un climat de travail inédit voit le jour, où peuvent être dépassés des points de vue traditionnels et où il est possible de faire la place à de nouvelles connaissances et idées. Plus le groupe a

défini ses objectifs de façon claire et concrète, plus il ressentira le besoin d'engager des actions palpables.

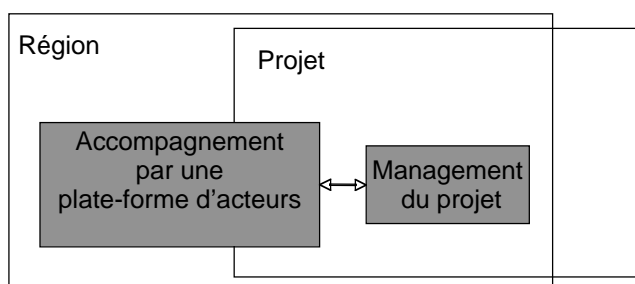
La création d'une plate-forme implique un besoin en matière de développement (besoin d'agir). Elle devrait donc partir de la base et découler de l'initiative des acteurs. Les plates-formes dont la création a été imposée de l'extérieur ont peu de chances de succès, du fait d'un manque de motivations. Les motifs plaçant pour la constitution d'une plate-forme doivent clairement être étayés par les protagonistes. Il convient d'indiquer pour quelles raisons cette forme précise d'organisation a été choisie, et non une autre (commission, groupe de projet, etc.).

Un groupe restreint, le noyau se charge de la constitution de la plate-forme (un suivi peut éventuellement être assuré par un animateur ou une animatrice externe au projet). Ce noyau est composé en règle générale des initiateurs de la plate-forme. Dans un premier temps, il convient de formuler les objectifs généraux pour le travail de la plate-forme, d'identifier d'autres partenaires possibles et de les contacter. Le noyau organise une première rencontre pour lancer la plate-forme. Par la suite, il assurera des tâches de planification et de coordination au sein de la plate-forme.

La plate-forme entre en fonction lors de la manifestation de lancement. Elle peut par exemple rendre la forme d'un « apéro de présentation ». A cette occasion, les acteurs présents font connaissance dans une atmosphère détendue et propice aux échanges. Ils se familiarisent avec les objectifs et la finalité du travail au sein de la plate-forme.

Il faut veiller à ce que les protagonistes identifient les avantages que leur offre une participation à la plate-forme. Sans cette option de profit, les acteurs ne s'impliqueront que difficilement sur le long terme dans les activités de la plate-forme. Les conditions

Fig. 7 : Les plates-formes d'acteurs mettent en relation le management du projet et le système d'acteurs



pour une collaboration fructueuse sont réunies si les acteurs perçoivent, de part et d'autre, des dispositions à l'action ainsi que des marges de négociation à leur convenance.

Des spécialistes externes de l'accompagnement de processus jouent, dès la manifestation de lancement, un rôle important. En tant qu'observateurs extérieurs, ils encouragent des échanges transparents, visualisent l'avancement des débats et mettent en discussion des problèmes, craintes et idées jusqu'alors implicites. Cela crée un climat de confiance et un sentiment de sécurité.

Afin de garantir un processus sans entraves et de préciser la fonction de la plate-forme, les règles et les conditions-cadres de la collaboration sont définies dans un document de base. Ce document ne comportera pas d'obligations, pour ne pas faire obstacle au processus d'apprentissage collectif.

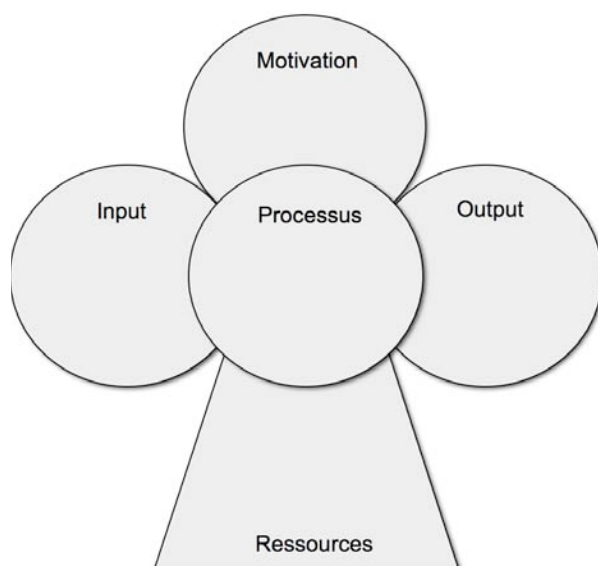
Des plates-formes peuvent être utiles partout où des acteurs variés exercent une influence sur un système d'action commun et sont disposés à trouver ensemble de nouvelles solutions pour des problèmes existants. Elles mettent en relation le management de projet avec le système d'acteurs régional.

Développement de l'équipe à l'aide de la « Flow-Blume »

(selon GERBER & GRUNER 1999)

Dans le cas de processus de travail et de développement, il est essentiel de savoir ce qui mo-

Fig. 8 : La méthode « Flow-Blume » (GERBER, M. & GRUNER, H. 1999)



tive les acteurs à participer au projet, ce qu'ils entendent y apporter (input), quelles sont les ressources à leur disposition, quels sont les résultats qu'ils attendent (output) et de quelle manière le processus de travail doit se dérouler. La méthode « Flow-Blume » (visualisation des représentations des acteurs sous forme de fleur) montre comment ces informations peuvent être récoltées lors d'une première rencontre où les participants font connaissance entre eux.

Les acteurs sont invités à inscrire leurs informations dans le schéma en forme de fleur et à se présenter de cette manière au groupe. Cette représentation constitue une base importante pour le développement du projet. Elle facilite l'utilisation efficace des ressources humaines et matérielles existantes dans le cadre du développement du projet.

Comprendre ensemble – Animation basée sur les modèles mentaux

(selon HEEB & ROUX 2002)

L'animation basée sur les modèles mentaux est une méthode qui permet aux participants de faire connaître leurs modèles mentaux (représentations relatives au projet, à son contexte, à ses objectifs, etc.) en utilisant un langage commun. Elle permet de développer une compréhension partagée du système, de manière à réunir les perspectives partielles en une vision globale. Une présentation objective des modèles mentaux, à travers laquelle les acteurs peuvent faire état de leurs perspectives, sans être sous la pression de devoir trouver un consensus ou de se soumettre à des engagements, contribue à créer un environnement peu conflictuel et évite les débordements émotionnels qui accompagnent habituellement les négociations.

L'animation basée sur les modèles mentaux visualise graphiquement ces modèles et facilite de ce fait leur communication. Cette démarche crée à bien des égards une base solide pour un dialogue constructif :

- Etat de la situation : en faisant apparaître les différents modèles mentaux, perceptions et visions des acteurs, il devient possible, au sein de la plate-forme des acteurs, de voir, saisir et comprendre pour quelles raisons tel individu affiche tel ou tel comportement et défend tels intérêts.
- Langage commun : l'échange autour des divers modèles mentaux, en recourant à une méthode cohérente (voir ci-après), favorise l'utilisation d'un langage commun.

- **Transparence** : une telle approche améliore la transparence au sein du groupe. Ceci favorise, à son tour, la compréhension et la confiance réciproques servant de base à une collaboration active.
- **Sentiment d'appartenance** : la compréhension partagée du système renforce le sentiment d'œuvrer pour une cause commune.

L'approche systémique encourage en outre la réflexion et le travail par scénarios et facilite l'identification des facteurs-clés (facteurs d'influence), respectivement des mécanismes-clés du système d'action et la manière d'en tenir compte.

Nous présentons ci-après la manière dont les modèles mentaux sont visualisés et peuvent être mis au profit des processus de travail.

Etape 1 : Les acteurs élaborent et visualisent leurs propres modèles mentaux au sein de groupes.

- **Déterminer les notion-clés** : les notions du système d'action considérées par les acteurs

comme les plus importantes sont notées sur 10-15 fiches (par personne).

- **Elaborer le diagramme des effets** : les acteurs commentent les notions notées par eux et les classent (par exemple sur un flip-chart) en fonction de leurs interrelations structurelles. Il est utile de structurer le modèle en distinguant les facteurs relevant du contexte, les facteurs relatifs au pilotage, au système opérationnel et au contrôle (voir fig. 9).

- **Faire le récit** : les acteurs commentent leur diagramme et lui donnent un titre court et percutant.

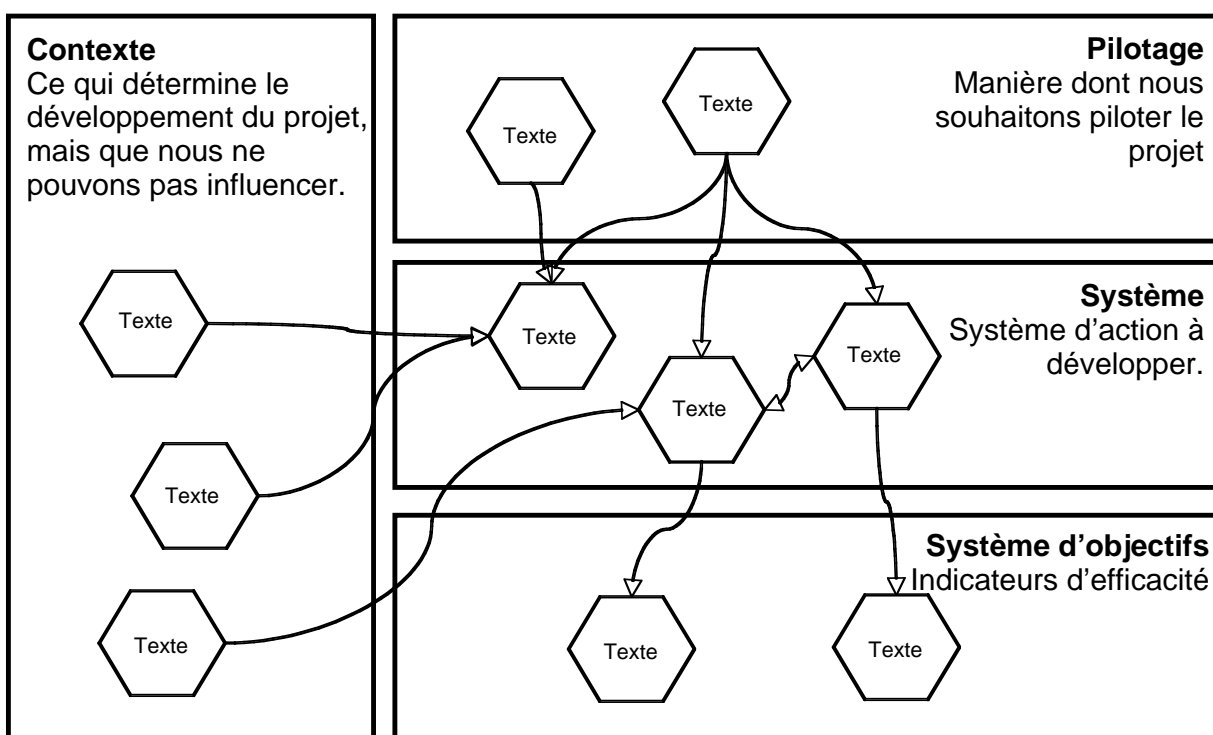
Etape 2 : Les modèles mentaux font l'objet d'une discussion

Les acteurs présentent leurs modèles mentaux au plénum. Les points suivants doivent notamment faire l'objet d'explications :

- Quels sont, au sein du système, les facteurs-clés et quels sont les facteurs relatifs au pilotage ?
Où avons-nous les moyens d'agir ?

Fig. 9 : Structuration des modèles mentaux. Les acteurs structurent leur conception d'un système opérationnel, en fonction du contexte ainsi que de facteurs relatifs au pilotage, au système et au contrôle.

Quelle: HEEB et al. (2007)



- Quelles sont les relations fonctionnelles les plus importantes ? Qu'est-ce qui influence quoi ?
- Quels sont les facteurs externes qui influencent le système, mais ne peuvent pas être influencés par lui (conditions-cadres) ? Qu'est-ce qui nous influence ?

En se basant sur les réponses apportées à ces questions, les différents modèles de représentation sont comparés et discutés. Les ressemblances et les divergences importantes sont notées. Cette étape de la démarche sert de base à la création d'une conception partagée quant à la fonctionnalité du système opérationnel.

Etape 3 : Synthèse des modèles mentaux

Les modèles mentaux sont synthétisés en un système global, par une équipe chargée de l'accompagnement du processus ou par un animateur. On se trouve en présence d'une sorte de « carte topographique du développement ». Cette carte possède en

principe la même structure que les modèles mentaux ; elle est également subdivisée en facteurs relevant du contexte, du pilotage, du système et du contrôle. Elle peut servir de base au développement et au contrôle de mesures destinées à modifier le système opérationnel dans le sens d'un développement durable.

Evaluer ensemble – contrôle de l'avancement du projet

(selon HEEB & ROUX 2002)

Pour favoriser une mise en œuvre réussie du projet, il est fortement recommandé d'exercer un contrôle continu de son avancement (en fonction du processus et des résultats). Ce contrôle permet aux acteurs de vérifier si leur activité va réellement dans la bonne direction, ce qui est un facteur de sécurité. Les indicateurs qui servent de base à l'évaluation du processus de développement sont élaborés en collabora-

Fig. 10 : Contrôle de l'avancement du projet

Contrôle de l'avancement du projet

Critères d'évaluation
(en relation avec le processus, les objectifs, etc.)

	Passé	Présent	Futur
1.....	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++
	Motifs:	Conditions:	

2.....	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++
	Motifs :	Conditions:	

3.....	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++ 	-- - 0 + ++
	Motifs :	Conditions:	

4.....			

tion avec les acteurs et constituent un élément indissociable du projet.

La visualisation et l'évaluation du processus de développement sont réalisées en quatre étapes :

1^{re} étape : Déterminer cinq à dix indicateurs sur la base desquels le succès du projet est évalué. Les critères suivants sont à appliquer dans le choix des indicateurs :

- L'indicateur est pertinent pour l'évaluation du système opérationnel.
- Il est mesurable ou peut être pondéré qualitativement par les acteurs (par exemple excellent, bon, moyen, mauvais, très mauvais).
- L'indicateur est pertinent par rapport à l'action, c'est-à-dire les acteurs peuvent en influencer la valeur par leurs activités.

Le contrôle de l'avancement du projet peut être réalisé à l'échelle globale du projet, mais se prête également à une utilisation pour d'éventuels projets partiels. Dans la mesure où l'évolution de la collaboration représente en soi un facteur de succès du processus, les indicateurs se réfèrent également au processus de participation, par exemple au degré de compréhension collective du système et des objectifs ou encore à l'engagement des participants.

2^e étape : Procéder à une évaluation d'efficacité relative à trois moments différents du processus :

- Comment jugez-vous, sur la base des indicateurs retenus, la situation avant le début du processus (passé) ?
- Comment jugez-vous actuellement la situation (présent) ?

- Quelle est la situation à laquelle vous aspirez (futur) ?

En comparant le passé avec le présent, les progrès réalisés peuvent être mis en évidence ; la comparaison entre le présent et le futur montre les étapes encore à franchir. Les progrès sont visualisés dans le diagramme de l'avancement du processus.

3^e étape : Commenter la comparaison entre passé et présent :

- De quelle manière les changements, respectivement l'absence de changements que l'on constate peuvent-ils s'expliquer ?
- Dans quelle mesure les changements, respectivement l'absence de changements que l'on constate sont-ils en relation avec le projet ?

4^e étape : Procéder à une comparaison entre présent et futur :

- Pourquoi les changements, respectivement l'absence de changements que l'on constate sont-ils recherchés ?
- A quelles conditions les objectifs visés pourraient-ils être atteints ?

Le contrôle de l'avancement du projet peut être effectué à plusieurs reprises tout au long du processus de collaboration. Lors d'une séance, les évaluations de chaque acteur (étapes 1-4) font l'objet d'une discussion et sont analysées. Les évaluations particulières peuvent être synthétisées sous la forme d'une évaluation globale et servir de base à l'adaptation de projets en cours ou à l'élaboration de nouveaux projets en voie de développement.

9. Bibliographie

BELLWALD, S., WIEDMER, S., 2005: Bericht zur Lancierungsphase 2004/2004 „Transnationale Kooperation mit LEADER+“. Brigue.

DOPPLER, K. & LAUTERBURG, Ch. (2000/2): Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, 464 pp.

GERBER, M. & GRUNER, H. (1999) Flow Teams - Selbstorganisation in Arbeitsgruppe, Credit Suisse Orientierung 108, Goldach, 116 pp.

HEEB, J. et al. (2004): Kooperationen zur Förderung einer nachhaltigen Holznutzung in der Schweiz, Wolhusen, Holz 21 und BUWAL, 29 pp.

HEEB J. & ROUX M.: (2002): Platforms and Innovation Co-operations for Sustainable Development of Landscapes and Regions: In: FLURY M. & GEISER U.: Local Environmental Management in a North-South Perspective. Issues of Participation and Knowledge Management. Vdf, Zürich, pp. 121-138.

HEEB, J. et al. (2007): Akteurplattformen und systemisches Veränderungsmanagement für nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Alpen – Ein Methodenrahmen für Akteure. Im Auftrag des Nationalen Forschungsprogramms 48 „Landschaften und Lebensräume in den Alpen“, 42 pp.

HINDENLANG K. et al. (2005): Neue Wege im Wald- und Wildmanagement – Erfahrungsbericht der Plattform Stotzigwald. WSL, Birmensdorf, 16 pp.

KOLLMANN, G. et al. (2004): Partizipation. Ein Reiseführer für Grenzüberschreitungen in Wissenschaft und Planung. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, 161 pp.

LIETKE, H.-D. & KUNOW, I. (2004). Projektmanagement, 4. Auflage. Haufe Verlag, 126 pp.

OSTERHOLD, G. (2000): Veränderungsmanagement - Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Falken & Gabler Verlag, 151 pp.

ÖSTERREICHISCHES LEBENS MINISTERIUM & ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT FÜR UMWELT UND TECHNIK (2007): Website Partizipation.at. URL: www.partizipation.at

Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon (2007): Schlussevaluation Regio Plus. ECOPLAN, CEAT, PLANVAL & seecon, X S.

ROUX M. & HEEB J. (2002): Gemeinsam Landschaften gestalten. Werkzeuge für gesellschaftliches Lernen. LBL Verlag, Lindau, 120 pp.

SENGE, P. M. (2003): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann. Stuttgart: Klett-Cotta, 9. Auflage, 562 pp.

SIMMEN, H. & WALTER, F. (2007): Landschaften gemeinsam gestalten – Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation. Synthesebericht NFP 48, Vdf Verlag, 142 pp.

STEIGER, U. (Edit.) (2005): Alpendialog. Themenheft 2 des NFP 48 „Landschaften und Lebensräume gestalten“. Nationales Forschungsprogramm 48 „Landschaften und Lebensräume der Alpen“ des Schweizerischen Nationalfonds, 40 pp.

STEINIMANN, M. et al. (2007): Evaluation der Pilotprojekte Neue Regionalpolitik. Infrac, 34 pp.