

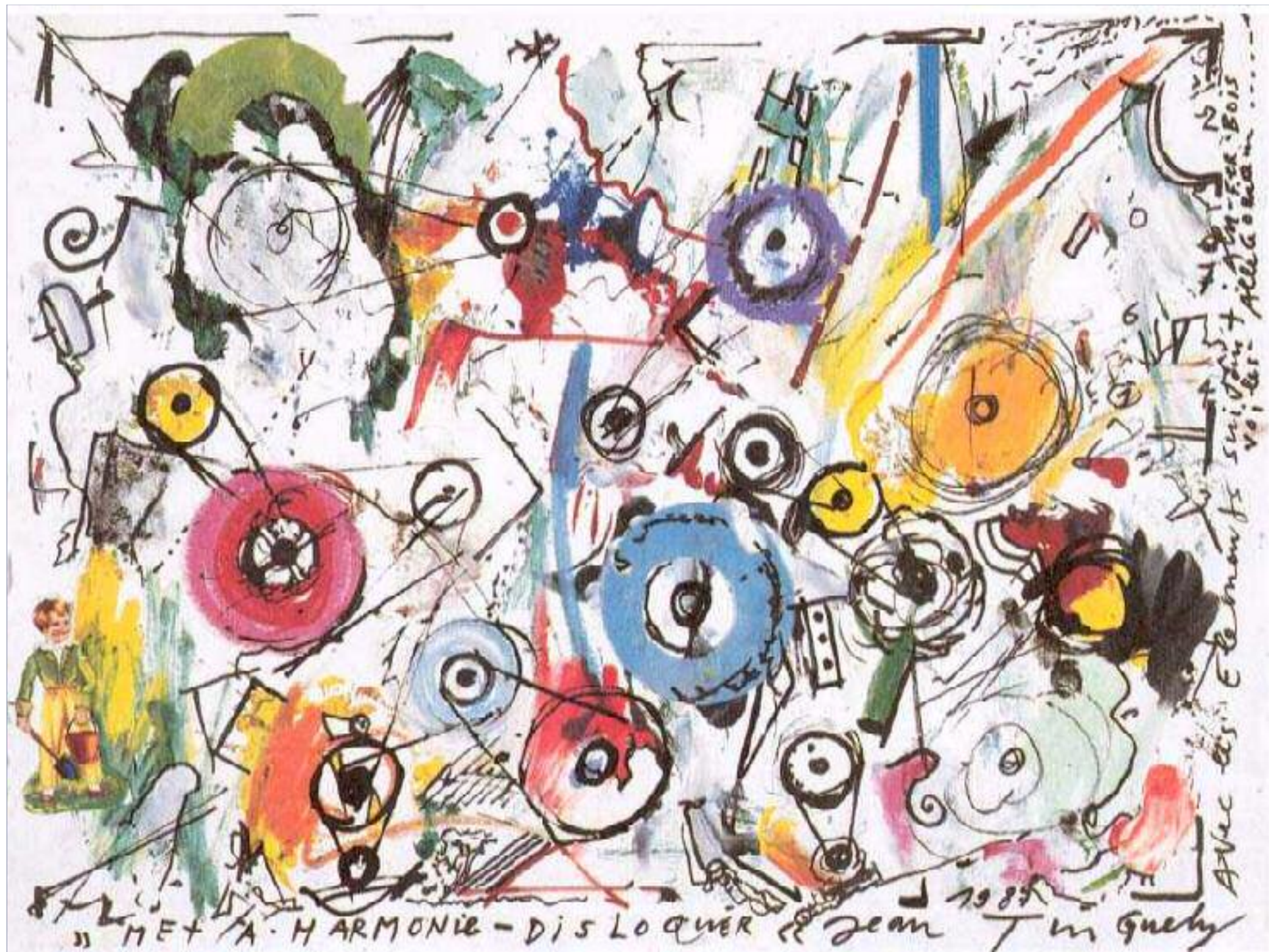


7^e séminaire RégioPlus

17 et 18 janvier 2008, Thoune

Facteurs déterminants pour le succès des projets de développement régionaux

Johannes Heeb



» MET A HARMONIE - DIS LO QUER « Jean Tinguely 1985

Avec les éléments suivants
suivre + All-Good-Bois
voilà



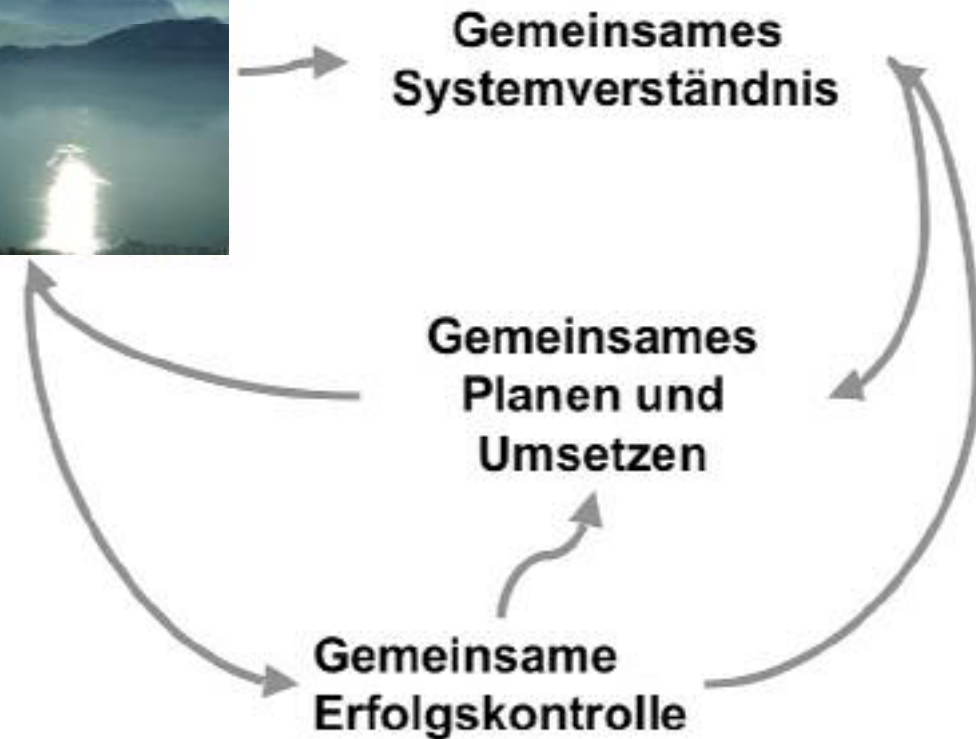




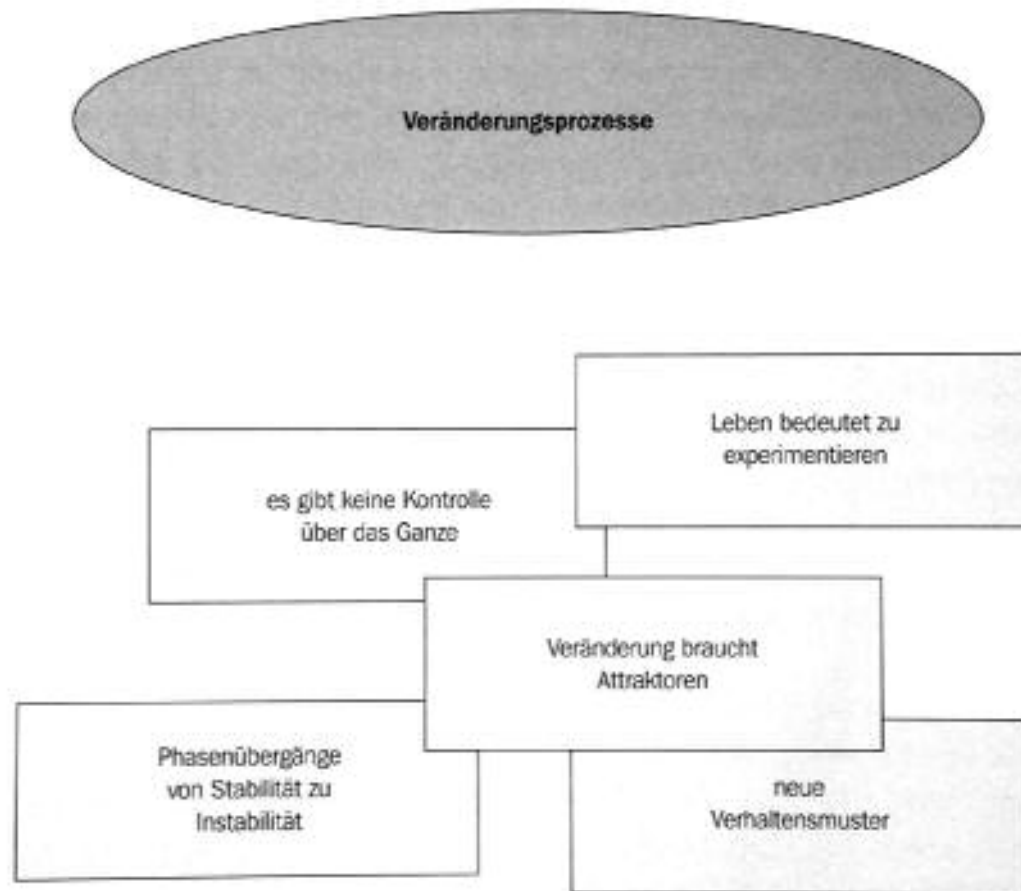


Comment cela évolue-t-il?

Compréhension commune du problème et de l'intervention

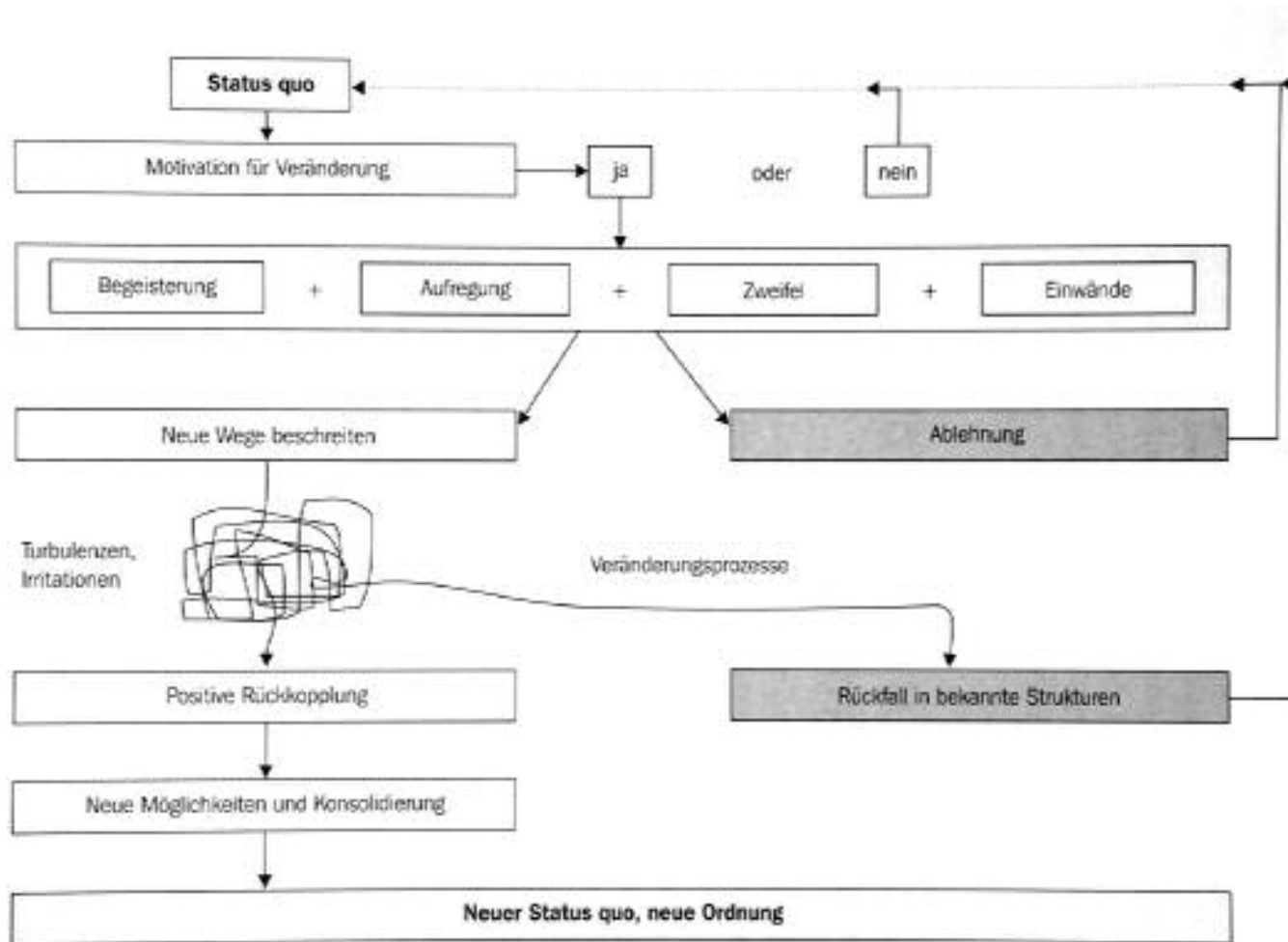


Comment cela évolue-t-il?



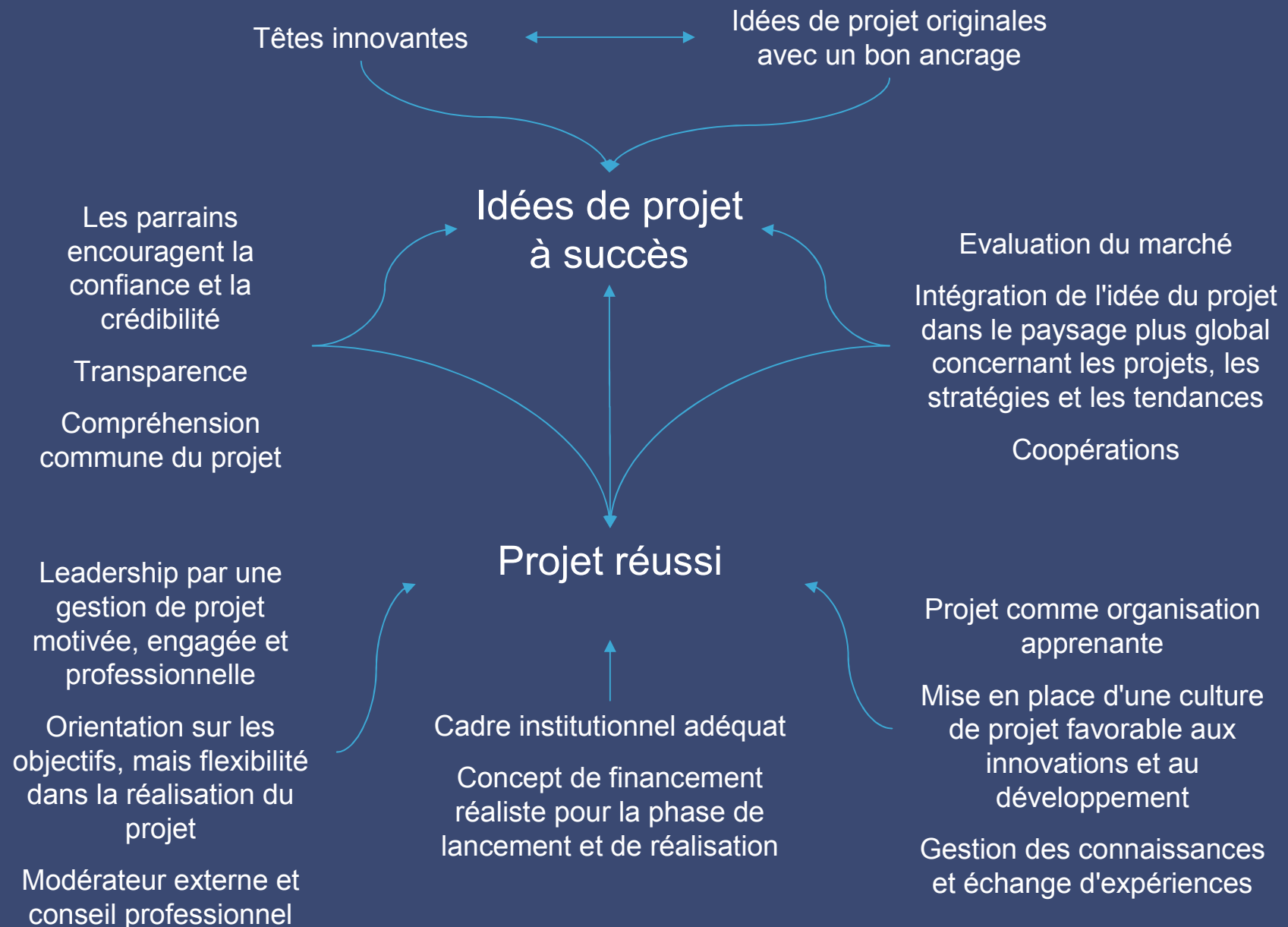
Source: Gisela Osterhold (2000)

Comment cela évolue-t-il?



Source: Gisela Osterhold (2000)

Facteurs déterminants pour le succès



Têtes innovantes

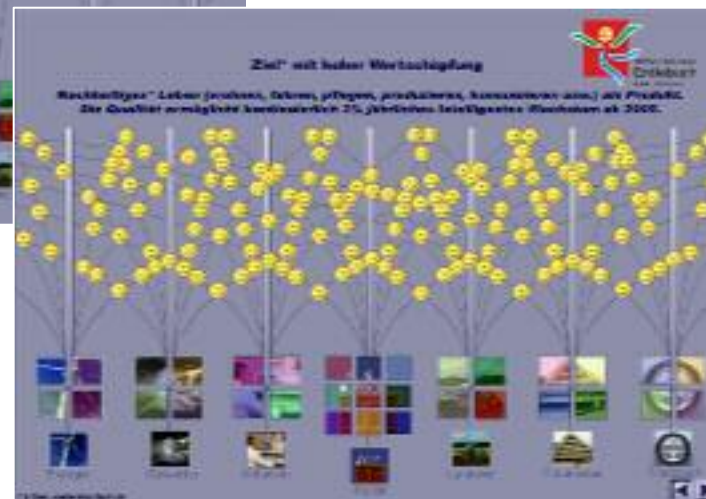
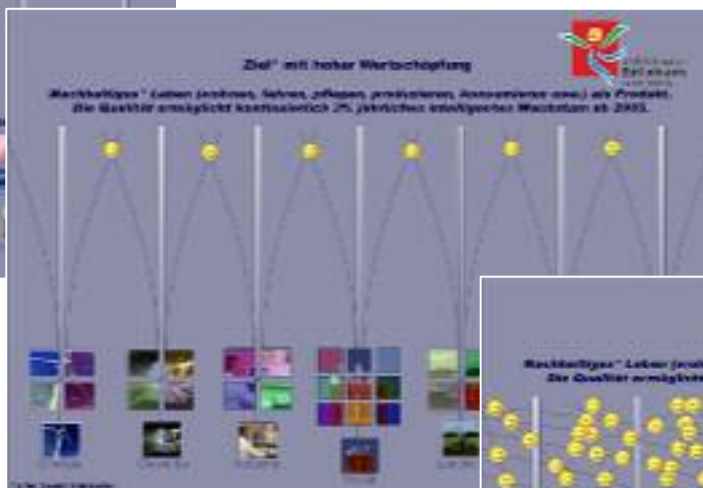
*I'll be happy to give you
innovative thinking.
What are the guidelines?*



Têtes innovantes

- Le développement régional dépend de **personnalités innovantes**, capables de concevoir des idées de projets originales et convaincantes.
- Ceux que l'on nomme souvent les «**toqués**» et les «**originaux**» jouent ici un rôle important comme initiateurs de nouvelles manières de pensée.
- Il faut une approche «**grand-angle**» pour prévenir toute vision sectorielle et rendre l'ensemble du potentiel d'idées et de variantes possibles «**envisageable et exploitable**».
- Les «**réunions non-conformistes**» peuvent donner l'occasion d'identifier, d'encourager et de motiver de telles personnalités à œuvrer dans le cadre de projets de développement régionaux.

Vision grand-angle



Têtes innovantes - enseignements tirés de la pratique

- *D'après notre expérience, ceci est une condition absolue pour la réussite des projets ... En plus des rencontres évoquées (réunions non-conformistes), nous multiplions également les contacts bilatéraux qui peuvent favoriser le développement de sympathies entre des personnalités externes et internes. Outre un état d'esprit personnel approprié, il faut également un contexte favorable correspondant sous la forme d'une société ouverte et évolutive ainsi que des conditions géographiques «cohérentes». (Susanne Frutig, Urs Kaltenrieder, Jörg Wetzler, Jugendhilfe-Netzwerk INTEGRATION)*

Idées de projet originales avec un bon ancrage

- **Des idées de projets originales contiennent de nouveaux potentiels de création de valeur** et peuvent se positionner sur le «marché du développement régional» comme des **projets phares**.
- **Les séminaires dédiés aux innovations et les bourses aux idées** facilitent aux acteurs la recherche de tels projets.
- Il s'agit, en partant des **besoins des participants et des personnes concernées**, d'arriver à des situations de gagnant-gagnant.
- Sans un **ancrage régional précoce** de l'idée du projet, on court le risque de ne pas obtenir suffisamment de soutien et que le projet tourne court dès sa phase d'initialisation.

Les parrains encouragent la confiance et la crédibilité

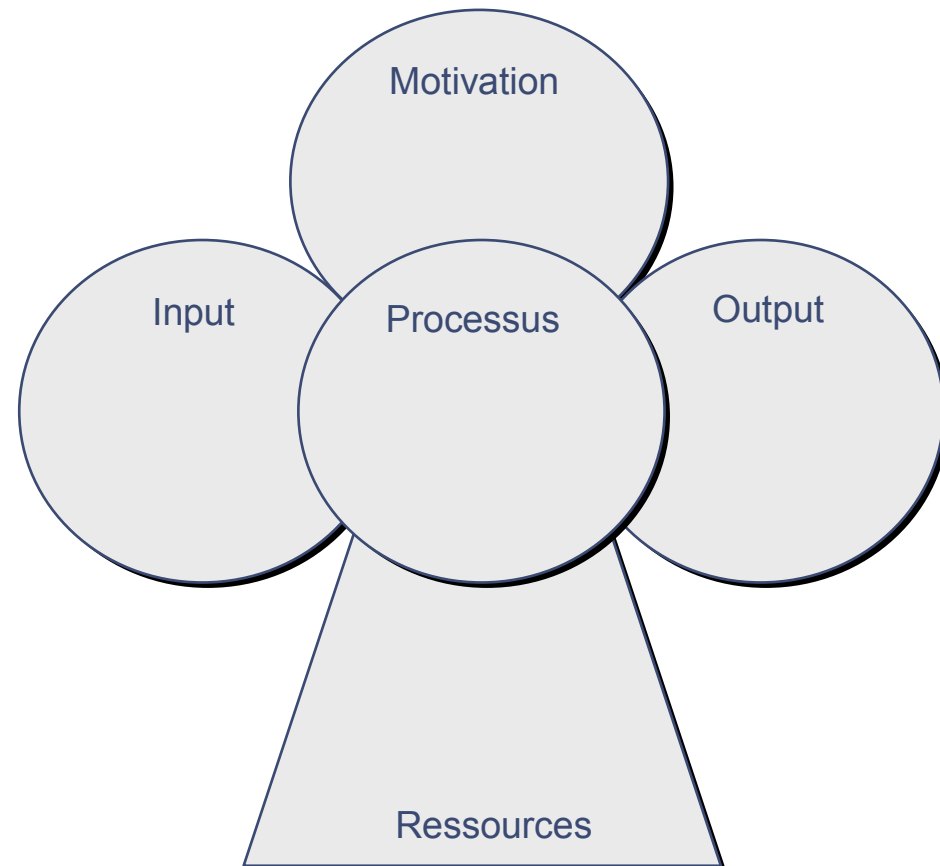
- Des **personnalités connues et reconnues de la société ou de la politique**, qui soutiennent une idée de projet dès le début à titre de «**parrains**» ou «**marraines**», garantissent lors de la phase de lancement du projet que l'idée du projet bénéficie d'une base de confiance et de crédibilité suffisante.
- On peut imaginer ici la tenue d'un **forum de parrains** pour les projets de développement régionaux.

Les parrains encouragent la confiance et la crédibilité - enseignements tirés de la pratique

- *Lors de la mise en place du parc national cantonal de Pfyn-Finges, l'influence d'une forte personnalité, qui a construit sa carrière politique parallèlement à la création du parc naturel, a été déterminante et a permis que les bonnes décisions puissent être prises et les bonnes activités développées aux bons endroits. Dans le projet d'expansion, cette dimension politique manque encore actuellement. Ceci est handicapant en ce sens qu'il n'y a pas de pression politique et que cette pression doit venir d'en bas, ce qui est beaucoup plus long. (Alexandra Staub, Parc naturel / Naturpark Pfyn-Finges)*

Transparence

- **Au cours du processus du projet, la transparence apporte confiance et sécurité.**
- La transparence vers l'extérieur doit être assurée par un **concept de communication** adéquat. En la matière, il faut partir des besoins en informations des acteurs régionaux ainsi que des personnes concernées.



Transparence - enseignements tirés de la pratique

- *Une communication ouverte et objective vers l'intérieur et l'extérieur permet aux nouvelles idées – souvent rejetées voire taxées d'utopisme – de se faire accepter. Savoir et comprendre permet d'ouvrir de nouvelles portes dans tous les domaines. (Daniel Blatter toggensburg.ch)*

Compréhension commune du projet

- Une **compréhension commune des différents acteurs du projet** constitue une base indispensable pour un développement fructueux du projet et des processus de développement qui en découlent.
- La compréhension commune du système permet de définir avec davantage de précision et de fondements le **besoin d'action et les nouvelles options**.
- Sur cette base, la **procédure de mise en œuvre** des idées du projet peut être ébauchée.



Compréhension commune du projet – enseignements tirés de la pratique

- *Il est tout à fait naturel qu'en présence de plusieurs acteurs qui n'ont pas forcément été impliqués dans le projet au même moment, ces derniers poursuivent chacun des idées bien précises au travers de ce projet, idées qui ne se recoupent pas forcément. Une discussion sur les objectifs individuels, leur compilation et leur priorisation revêt donc une importance déterminante pour que des signaux clairs et une communication transparente puissent émaner du projet. (Alexandra Staub, Parc naturel / Naturpark Pfyn-Finges)*

Evaluation du marché

- Pour que l'idée du projet puisse évoluer en un projet concret, il faut procéder le plus tôt possible à une première **évaluation du marché**, afin de clarifier les chances de concrétisation et de réussite de ce projet.
- En la matière, il est important de procéder à **l'évaluation de l'idée du projet dans le cadre des stratégies de commercialisation suprarégionales existantes, en cours de construction ou pouvant encore être étendues**, ou dans le cadre d'une intégration dans des paquets globaux intéressants (paquets de services ou de produits).

Evaluation du marché - enseignements tirés de la pratique

- *Un produit ou un service n'est commercialisable que si, à la fin de la journée, quelqu'un est prêt à mettre la main à la poche pour l'acquérir.... Combien sont prêts à payer? (Guido Roos, responsable de projet NRP, RegioHER)*

Intégration de l'idée du projet dans le paysage plus global des projets, des stratégies et des tendances

- Dans la NPR, les **programmes de mise en œuvre** des cantons constituent le cadre pour l'élaboration de projets de développements régionaux.
- L'**intégration d'une idée de projet** dans le paysage plus global concernant les projets ou les stratégies favorise
 - l'exploitation de **concordances et de synergies** avec d'autres projets de développement dans le canton et les régions;
 - le fait que les **projets ne sont pas développés isolément**;
 - et renforce le **fondement et l'acceptation** du projet.
- Lors de la conception du projet, il faut tenir compte, outre des conditions-cadres de la NPR, également de **facteurs suprêmes** (tendances en matière de développement, débats politiques, etc.).



Coopération

- Pour que le projet évolue correctement, une **collaboration institutionnalisée entre les responsables de projet et les acteurs régionaux concernés** revêt une importance déterminante.
- Il faut mettre en place **le plus rapidement possible un réseau de relations** entre les responsables de projet et les acteurs concernés par le projet (en particulier les acteurs-clés).
- Les **plates-formes d'acteurs** – réseaux lâches d'acteurs concernés – offrent un cadre institutionnel garant du succès pour ce travail en réseau.

Coopération - enseignements tirés de la pratique

- *Pour «emmental bewegt», un bon réseau avec les acteurs locaux et régionaux issus du monde associatif, de la politique, de l'économie et de la vie publique est déterminant pour garantir la coordination et le succès des différents projets. La direction de projet en tient compte dans la sensibilisation - et pour la mise en place de la phase de mise en œuvre au moyen de deux groupes-clés locaux et efficaces et d'un groupe de réflexion pluri-disciplinaire. (Martina Dvoracek, «emmental bewegt»)*

Leadership par une gestion de projet motivée, engagée et professionnelle

- **Des structures claires au sein des projets** ainsi qu'un **bon mélange de compétences managériales, techniques, sociales et méthodiques** des personnes responsables constituent les conditions indispensables à la réussite du projet.
- **Eléments particulièrement importants**
 - **une planification orientée sur les objectifs et fiable des ressources, des finances et du calendrier;**
 - la mise en place d'un **contrôle de projets** correspondant;
 - ainsi que l'**encouragement de la communication et de la coopération** entre les responsables de projet, les gestionnaires opérationnels de projet et les réseaux d'acteurs impliqués.
- En ce qui concerne la rédaction des **cahiers des charges**, la répartition des **tâches et des rôles** doit être définie dès le début, vérifiée périodiquement et adaptée au besoin.

Leadership par une gestion de projet motivée, engagée et professionnelle - enseignements tirés de la pratique

- *Les projets ne se réalisent qu'en mettant du cœur à l'ouvrage et à force de conviction réelle et crédible. Du choix des responsables de projet et des acteurs dépend la réussite ou l'échec du projet considéré. (Daniel Blatter toggenburg.ch)*

Orientation sur les objectifs, mais flexibilité dans la réalisation du projet

- **Une orientation systématique sur l'objectif constitue l'épine dorsale de toute réalisation de projet réussie.**
- Mais tout projet dépend aussi des **processus d'apprentissage** des participants. Ceux-ci conduisent à l'acquisition continue de nouveaux savoirs, qui peuvent se traduire à leur tour par de nouvelles options possibles. Ce potentiel de développement doit être exploité par la flexibilité et l'ouverture d'esprit de tous les acteurs du projet.
- **Seul celui qui a formulé clairement ses objectifs peut travailler en étant orienté sur ces derniers.**

Orientation sur les objectifs, mais flexibilité dans la réalisation du projet - enseignements tirés de la pratique

- *Au cours du processus de développement, de nouvelles idées naissent dont l'orientation correspond aux objectifs formulés. Avec courage, il faut être ouvert à la nouveauté et ne pas s'en tenir strictement à ce qui est prescrit. (Daniel Blatter, toggenburg.ch)*

Modérateur externe et conseil professionnel

- Il arrive souvent que le soutien de la gestion opérationnelle du projet par un **modérateur et un conseil professionnel externes** ne soit pas uniquement précieux, mais également indispensable.
- Ainsi, il est possible «d'acheter», pour la réalisation de certaines tâches, des compétences qui n'existent pas au sein de l'équipe de projet.

Projets comme organisations apprenantes

- Pour la préservation et le développement des compétences, un projet de développement régional devrait être conçu comme une organisation apprenante et structuré comme telle.



Projets comme organisations apprenantes - enseignements tirés de la pratique

- *Les projets et leur développement doivent être comparés à une société ou une entreprise. Dans ce cadre, la direction de l'entreprise doit être à même de prendre des risques et prête à le faire, contrôler en permanence les résultats de ses activités et prendre les mesures correctives nécessaires. Les dirigeants et leurs collaborateurs doivent être flexibles, téméraires et ouverts, mais également pouvoir accepter de perdre et de faire des concessions. Seule la propension à vouloir apprendre en permanence, y compris des erreurs, permet à un projet d'avancer. Il faut faire preuve d'esprit d'entreprise avec une exigence très élevée quant à la qualité de ses «produits»! Justement dans le cadre de projets qui concernent en premier lieu les hommes, le contrôle continu de la qualité et de l'adéquation du projet avec les caractéristiques régionales est indispensable. (Susanne Frutig, Urs Kaltenrieder, Jörg Wetzler, Jugendhilfe-Netzwerk INTEGRATION)*

Mise en place d'une culture de projet favorable aux innovations et au développement

- Une **culture constructive de l'erreur incite** les personnes participant au projet à partir à la découverte de nouveaux horizons et à les défricher.
- Ils encourent alors un certain **potentiel de risques et d'erreurs**, qu'il convient de gérer. Et ce, non dans le sens d'un rappel à l'ordre des personnes impliquées, mais dans celui d'un **processus d'apprentissage interne au projet**, par une analyse continue des risques et une évaluation des erreurs.
- **N'est pas puni celui qui commet une erreur, mais est récompensé celui qui en tire le maximum d'enseignements!**

Mise en place d'une culture de projet favorable aux innovations et au développement - enseignements tirés de la pratique

- *Celui qui vise le zéro faute ne doit pas s'essayer aux innovations. (Guido Roos, responsable de projet NRP, RegioHER)*
- *Mis à part le fameux verre après la réunion officielle, il est important de savoir de temps en temps décrocher consciemment du quotidien. Dans notre projet, l'équipe de projet se retire traditionnellement chaque année pour un séminaire de 2 à 3 jours dans une autre région. Avec cette distance, le quotidien apparaît sous un autre jour et peut être évalué de manière plus globale, ce qui permet de tirer alors les conclusions nécessaires. Nous avons également fait de très bonnes expériences avec une sorte de «supervision» par des externes ... (Susanne Frutig, Urs Kaltenrieder, Jörg Wetzel, Jugendhilfe-Netzwerk INTEGRATION)*

Gestion des connaissances et échange d'expériences

- Les connaissances sont l'épine dorsale du développement de projets.
 - **Elles doivent être mises à égale disposition de toutes les personnes impliquées – les connaissances ne sauraient être utilisées comme un moyen de pression.**
 - **L'échange de connaissances peut se faire en interne** par des séances d'échange et de réflexion avec l'équipe du projet dans son ensemble, mais il peut aussi **dépasser le cadre du projet** par la mise en place de groupes d'échange.



Cadre institutionnel adéquat

- Le **concept institutionnel du projet doit illustrer le «système d'action du projet»**, pour garantir la réussite de la mise en œuvre du projet.
- Lors de la mise en place d'un support juridique correspondant, il faut obéir au principe suivant: **«autant d'aide que nécessaire – aussi peut d'intervention que possible»**.
- L'organisation juridique doit tenir compte des objectifs du projet, de la participation possible des participants ainsi que de l'état du projet.

Concept de financement réaliste pour la phase de lancement et de réalisation

- Sans **soutien financier au départ**, les idées de projet régionales arrivent rarement à percer. C'est pourquoi les projets novateurs devraient être soutenus dès la phase initiale **par un montant financier approprié**.
- Le soutien financier est également nécessaire lors de la mise en œuvre du projet. Cela s'explique par le positionnement souvent avant-gardiste du projet et le mélange des objectifs privés avec des objectifs d'intérêt général.
- Pour la réalisation du projet, il faut s'assurer de disposer de **finances suffisantes** pour
 - une **gestion professionnelle du projet**,
 - une **communication** interne et externe,
 - le développement et la réalisation de **concepts de sponsoring**,
 - le soutien des **processus d'apprentissage internes**,
 - ainsi que pour un **contrôle continu des progrès du projet** et **une évaluation régulière de ce dernier**.

Concept de financement réaliste pour la phase de lancement et de réalisation - enseignements tirés de la pratique

- *La contribution financière du SECO a permis dès le début une organisation professionnelle du projet. «emmental bewegt» a ainsi été en mesure d'attirer, avec des messages clairs et des mesures à répercussions immédiates, des partenaires importants auprès des transports, des communes, du canton et des acteurs locaux. (Martina Dvoracek, 'emmental bewegt')*

Merci!

Johannes Heeb
seecon international gmbh
Bahnhofstrasse 2
CH-6110 Wolhusen
Switzerland

Tél.: +41 79 366 68 50
E-mail: johannes.heeb@seecon.ch
Info: www.seecon.ch