

Un leader pour la région

Le Haut-Valais dispose d'un organe neutre chargé de coordonner son développement, le Centre régional et économique du Haut-Valais SA. Avec le canton, les communes et les particuliers, celui-ci élabore notamment des initiatives qui ne sont pas spécifiques à des destinations précises, tel le projet « Vélo-VTT Valais/Wallis ».

Roger Michlig, Esther Schlumpf

Abrégé Les efforts déployés au niveau fédéral pour favoriser un développement durable et cohérent des régions doit se traduire par des mesures concrètes. Les acteurs locaux sont appelés à coordonner les politiques sectorielles à incidence spatiale ainsi qu'à promouvoir la réflexion et l'action dans des espaces fonctionnels. On peut, toutefois, se demander ce qu'est une bonne pratique de mise en œuvre régionale. Un regard sur le Haut-Valais montre comment l'on peut mener des transformations intégratives et visionnaires, et quel rôle peut assumer à cet égard l'organe chargé du développement régional. Le Centre régional et économique du Haut-Valais SA coordonne le développement de cette région. Son approche neutre, apolitique et transsectorielle est l'une des clés d'une mise en œuvre couronnée de succès. La coopération avec les différents acteurs – canton, communes et particuliers – nécessite en outre des démarches empreintes de dynamisme et de souplesse.

Au cours des vingt dernières années, différents domaines stratégiques, comme la politique du tourisme, la politique régionale ou celle du développement territorial, ont été remaniés à l'échelle nationale. La politique de compensation a ainsi fait place à une politique incitative. Alors que l'on soutenait autrefois les salles polyvalentes, on mise aujourd'hui sciemment sur la création et l'élargissement de chaînes de valeur. Cela pose les bases d'un développement durable et propice à l'économie d'«espaces fonctionnels». Ce terme désigne des territoires qui se démarquent non par des frontières politico-administratives, mais plutôt par des relations économiques, le maillage des transports ou les intérêts politiques.

Ce changement de modèle exige davantage de responsabilité de la part des acteurs cantonaux, régionaux et locaux. Dans le même temps, il accroît les besoins de coordination des politiques sectorielles à incidence spatiale aux niveaux régional et local. On peut, toutefois, se demander ce qui détermine le succès de cette

stratégie lors de son application pratique au niveau des régions.

Un regard sur le Haut-Valais montre que durabilité et développement régional cohérent ne sont pas simplement de nouveaux concepts politiques à la mode. Au contraire, ce sont des principes fondamentaux ancrés dans la pratique depuis des années. Le Centre régional et économique du Haut-Valais SA (Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG, RWO)¹ est né il y a huit ans du processus de réforme de la politique régionale. L'expérience acquise ces dernières années à travers de multiples projets montre qu'il n'existe aucune recette toute prête pour réussir le développement régional. En revanche, elle a mis en évidence quelques facteurs clés d'une bonne pratique en la matière.

Un acteur neutre et apolitique

Pour le développement stratégique de la région, la coordination transsectorielle et la conduite de projets, il faut un acteur engagé qui soit prêt à assumer sa part de responsabilité. Un tel leader doit être ancré dans la région et disposer d'un réseau englobant tous les secteurs. Les centres de développement régional peuvent, par exemple, jouer ce rôle. Comme le montre l'exemple du RWO SA, la forme d'organisation de l'institution peut être déterminante pour la préparation des projets. En tant que société anonyme, le RWO jouit d'une grande crédibilité auprès de la Confédération, du canton, des communes et des partenaires économiques locaux. La répartition de l'actionnariat entre communes, canton et entreprises lui confère un ancrage régional tout en dépolitisant son travail quotidien. Le RWO lui-même ne prend en effet pas posi-

¹ Informations complémentaires en allemand sur le site www.rw-oberwallis.ch/allgemein/home.



Le projet «Vélo-VTT Valais/Wallis» rassemble les hôteliers, les entreprises de transport et les loueurs de matériel.

tion sur les questions politiques. Cette fonction revient à l'association Verein Region Oberwallis qui détient un tiers de ses actions et dans laquelle toutes les communes du Haut-Valais sont représentées. Cela permet une approche neutre et indépendante de la politique ainsi que des différents secteurs.

Travail axé sur l'avenir et intégratif

Penser et agir de manière stratégique au niveau régional est un autre facteur clé pour la réussite du développement régional. Dans sa conception stratégique fondamentale, le RWO SA met ses actions et ses projets au service de toute la région et non d'une politique particulière. Cela exige un fonctionnement axé sur l'avenir, intégratif et placé au-dessus des différents secteurs et des politiques. Agir en suivant une stratégie implique de ne pas seulement réagir aux problèmes existants, mais aussi de tenir compte des chances et des défis futurs. Une méthode de travail active et prospective permet de détecter les évolutions en cours et de saisir à temps les besoins des acteurs. On peut ainsi aborder des thèmes inédits et lancer de nouvelles idées de projets.

Stratos², le programme d'impulsion du tourisme haut-valaisan, en est un exemple. Il est

né en 2012 de la volonté de clarifier le rôle du RWO SA dans le tourisme. À l'époque, on avait réalisé que la région n'avait aucun vecteur stratégique prenant en charge le développement touristique non lié à des destinations spécifiques. Dans le cadre de Stratos, les acteurs du tourisme ont lancé plus de cinquante projets selon des approches ascendantes. Cela inclut des initiatives locales, mais aussi des projets régionaux toutes destinations confondues et d'autres dans le domaine de l'hébergement. Aujourd'hui, plus de la moitié d'entre eux ont été mis en œuvre. Stratos est devenu un réseau qui comprend presque toutes les destinations touristiques du Haut-Valais. Il est complété par des représentations de grandes entreprises de transport. Ses membres se retrouvent régulièrement pour lancer et réaliser des projets touchant l'ensemble des destinations. La stratégie «Vélo-VTT Valais/Wallis», qui vise le développement du cyclotourisme dans la région, en est un exemple. Elle a été élaborée sur mandat du réseau Stratos et en coopération avec l'organisation cantonale de marketing Valais/Wallis Promotion, le RWO SA et une compagnie privée. Entre-temps, ce projet est également devenu un thème stratégique au niveau cantonal³.

² Informations complémentaires en allemand sur le site www.stratos-oberwallis.ch.

³ Voir Canton du Valais, Stratégie Vélo-VTT Valais/Wallis, Sion, 2016.

Élaborer des solutions communes

Le développement de tels projets n'est possible qu'en appliquant une démarche méthodologique appropriée et en impliquant tous les acteurs concernés. Un certain pragmatisme et des procédures informelles favorisent leur succès. Cela ne signifie aucunement que l'on ignore les processus politico-administratifs, mais que les acteurs discutent ensemble des problèmes afin de les résoudre. Ainsi, personne ne peut se défaire de sa responsabilité, chacun doit apporter sa contribution. Les intérêts des différents secteurs sont alors subordonnés à la recherche de la meilleure solution pour la région. Une autre exigence, dans l'optique d'un développement cohérent, est de muer les situations de concurrence paralysantes en coopérations et de créer ainsi des synergies. Le respect des processus professionnels selon les structures de gouvernance est alors primordial, tant à l'intérieur des entreprises que dans les projets. Les décisions stratégiques et les activités opérationnelles relèvent ainsi d'entités diverses, ce qui participe au désenchevêtrement des intérêts.

Pour qu'un projet développe tout son potentiel, il faut également une démarche méthodologique qui permette de travailler de manière dynamique et souple. Lorsque l'on commence un projet en restant ouvert par rapport aux résultats et que l'on élabore des solutions au fur et à mesure, en étroite collaboration avec les responsables, la flexibilité s'en trouve accrue. En outre, il est utile de fixer des objectifs intermédiaires et d'évoluer progressivement vers des décisions qui peuvent orienter le projet dans une nouvelle direction. Cette approche est souvent plus complexe que la gestion traditionnelle. Elle requiert des compétences spéciales dans des domaines comme le développement régional, le management, l'aménagement du territoire ou le transfert de savoir. De telles aptitudes font souvent défaut dans les communes petites à moyennes, les petites entreprises et les organisations. Le RWO SA permet de les rassembler et de les développer de manière concentrée.

Anticiper les défis

Aux quatre coins de la Suisse, chaque région connaît des défis et des développements distincts. Le besoin d'intervention et les solutions à mettre en œuvre au niveau régional diffèrent donc. En même temps, les transformations en cours, comme la numérisation, offrent l'occasion de promouvoir chez les acteurs une manière de penser et d'agir au-delà des secteurs. Pour ne citer que quelques exemples, de nouvelles possibilités existent dans la collecte et le traitement des données, dans l'utilisation des systèmes d'information géographique ou encore dans l'interconnexion entre entreprises touristiques et responsables en vue de développer des offres et des produits.

Les acteurs locaux ont la responsabilité d'aborder les défis de manière active et intégrative, de profiter des occasions offertes et de concevoir de nouvelles solutions. Pour qu'une pratique de mise en œuvre soit durable et cohérente, l'organisation doit être ancrée dans la région et s'épanouir avec elle. Une organisation apprenante dans une région apprenante doit régulièrement vérifier les axes stratégiques et les champs d'action opérationnels, afin de les adapter de manière flexible aux nouvelles tendances et aux besoins des acteurs régionaux. Aux niveaux fédéral et cantonal, les autorités compétentes sont appelées à mettre en place des conditions-cadres de soutien, sous la forme de directives stratégiques apolitiques et d'instruments politiques.



Roger Michlig

Directeur du Centre régional et économique du Haut-Valais (RWO) SA, Naters

Esther Schlumpf

Cheffe de projet, Centre régional et économique du Haut-Valais (RWO) SA, Naters