

ROLE DES ANIMATEURS DANS LES
RÉGIONS DE MONTAGNE

LES SECRÉTAIRES RÉGIONAUX

- 1ÈRE PARTIE : LE SECRÉTAIRE RÉGIONAL : POUR QUOI ?
2ÈME PARTIE : 5 CONSTATS
3ÈME PARTIE : PLUS DE PLACE A L'ANIMATION
-

PAUL SAUVAIN
ASSOCIATION SUISSE POUR LE
SERVICE AUX RÉGIONS ET COMMUNES

S E R E C

PRINCIPES D'ACTION DE LA POLITIQUE RÉGIONALE

LA LIM + MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

- BUTS 1) RÉDUIRE LE RETARD DANS LE DOMAINE DES ÉQUIPEMENTS
2) ACCROÎTRE L'ATTRACTIVITÉ COMME LIEU DE RÉSIDENCE ET D'IMPLANTATION ÉCONOMIQUE.

- MOYENS - INSTITUTIONALISATION DE LA NOTION DE RÉGION
- NÉCESSITÉ D'ÉLABORER UN PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT
- DÉMARCHE EN 2 TEMPS : PLANIFICATION, RÉALISATION

INTERROGATIONS :

- . LE SUCCÈS DU DÉVELOPPEMENT EST-IL ASSURÉ POUR AUTANT
- . S'EST-ON PRÉOCCUPÉ DU PASSAGE DES CONCEPTIONS ET DES PROGRAMMES À LEUR RÉALISATION CONCRÈTE
- . LES CONDITIONS DE LEUR APPLICATION SONT-ELLES REMPLIES



LE PASSAGE A LA PHASE ACTIVE OÙ LE DÉVELOPPEMENT EST VOULU, PORTÉ ET ASSUMÉ PAR LA POPULATION RÉGIONALE NE VA PAS DE SOI

DÉVELOPPEMENT SIGNIFIE CHANGEMENT DES CONDITIONS EXISTANTES ET TOUT CHANGEMENT REMET EN CAUSE DES INTÉRÊTS, DES VALEURS ET DES HABITUDES.

DE SORTE QUE DE NOMBREUX OBSTACLES DE NATURE POLITIQUE, SOCIALE, CULTURELLE ET ÉCONOMIQUE S'OPPOSENT AUX PROGRAMMES PRÉPARÉS PAR LES PLANIFICATEURS.

LES SECRÉTARIATS RÉGIONAUX

- . CRÉÉS AU DÉBUT DE LA PHASE DE RÉALISATION.
- . ONT POUR BUT DE FACILITER LA MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES ET DES AUTRES MESURES DE POLITIQUE RÉGIONALE.
- . LEUR CONTRIBUTION EST RECONNUE ; LES INSTANCES OFFICIELLES RECOMMANDENT DE LES RENFORCER.

POUR LE SECRÉTAIRE RÉGIONAL

CELA SIGNIFIE CONCRÈTEMENT :

QUAND BIEN MÊME DANS LES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT LES RESPONSABLES DE L'EXÉCUTION DES DIVERSES MESURES PROPOSÉES ONT ÉTÉ IDENTIFIÉS LA QUESTION À LAQUELLE SE TROUVE CONFRONTÉ LE SECRÉTAIRE EST DE SAVOIR

- FAIRE EN SORTE QUE TELLE OU TELLE MESURE SE RÉALISE ?

- OU ?

EN BREF, C'EST A LUI

- D'IMAGINER LA MANIÈRE DE TRADUIRE LE RÉSULTAT DE LA PLANIFICATION À MOYEN TERME DANS UNE PRATIQUE QUOTIDIENNE
- DE METTRE EN ROUTE ET
- D'ENTREtenir UN PROCESSUS FAIT DE PETITS PAS QUI PRÉPARE ET CONDUIT CHAQUE JOUR LA RÉGION DU PRÉSENT VÉCU A L'AVENIR SOUHAITÉ

L'IDÉE D'ANIMATION

DANS QUELQUES RÉGIONS LA PARTICIPATION DE LA POPULATION A ÉTÉ ENCOURAGÉE (DÈS 1974).

LE SECRÉTAIRE RÉGIONAL A UN ROLE D'ANIMATEUR À JOUER

- = ROUAGE ENTRE RESPONSABLES POLITIQUES, PLANIFICATEURS ET POPULATION POUR
- CRÉER LE CONTACT ET LA CONFIANCE.
 - SUSCITER ET FAVORISER LE DIALOGUE.
 - APPUYER LA PARTICIPATION AUX PROJETS.
 - VALORISER SUR PLACE TOUT CE QUI PEUT L'ÊTRE À PARTIR DES RESSOURCES LOCALES.

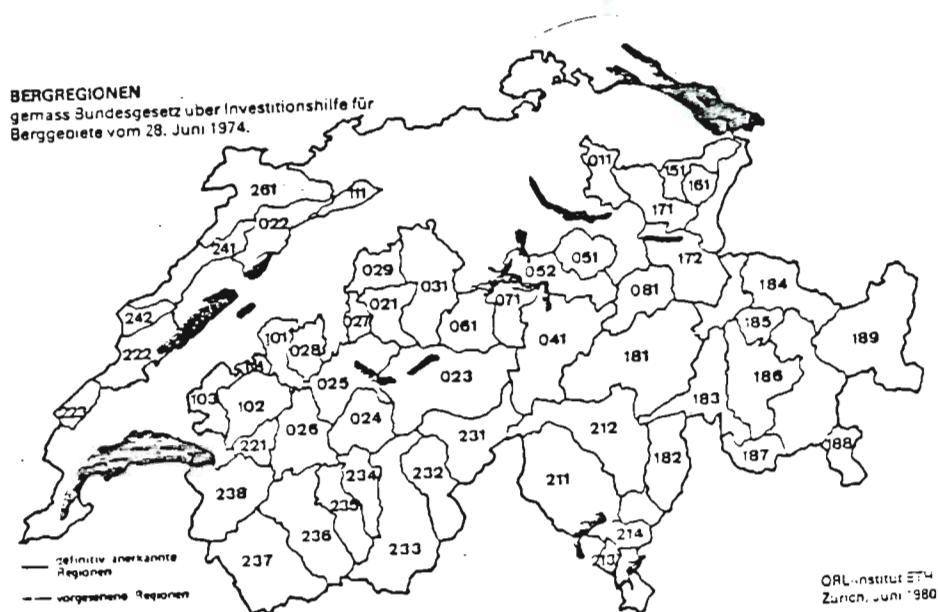
QU'EN EST-IL AUJOURD'HUI ?

- . QUELLES SONT LES EXPÉRIENCES FAITES PAR LES SECRÉTAIRES RÉGIONAUX ?
- . COMMENT CEUX-CI CONTRIBUENT-ILS À RENFORCER LA PARTICIPATION DE LA POPULATION ?
- . QUELLE SORTE D'APPUI - FORMATION, MÉTHODES, LEUR A ÉTÉ UTILE OU LEUR AURAIT ÉTÉ UTILE S'IL AVAIT ÉTÉ DISPONIBLE ?



ÉVALUATION DE L'EXPÉRIENCE ACCUMULÉE DANS
10 RÉGIONS

REGIONS RETENUES DANS LA RECHERCHE



Caractéristiques des régions retenues dans la recherche

No	Région	Canton	nbre de communes	population 1980	forme juridique	date d'approbation du programme
011	Zürcher Bergebiet	ZH, TH, SG	15	32279	ass. art 60CCS	12.06.1981
028	Schwarzwasser	BE	11	15398	"	26.08.1977
171	Toggenburg	SG	17	33146	"	26.08.1977
211	Locarnese V. Maggia	TI	63	54325	"	21.10.1980
213	Malcantone	TI	26	14097	"	13.06.1980
221	Pays d'Enhaut	VD	3	4156	"	13.07.1979
235	Sierre (Anniviers)	VS	19 (6)	30603(1584)	"	04.08.1980
237	Martigny	VS	22	38700	"	08.02.1980
238	Chablais valaisan	VS	14	28991	"	08.05.1981
241	Centre Jura	NE, BE	19	69694	"	12.06.1981

LA RÉGION SE HEURTE A TOUTE UNE SÉRIE DE LIMITES

- . LE MANQUE D'IDENTIFICATION DE LA POPULATION AVEC LA RÉGION
 - . TAILLE DE LA RÉGION, PROCESSUS DE FORMATION,
LE STATUT PRIVÉ DES ASSOCIATIONS SE PRÊTE À
UNE PLUS LARGE OUVERTURE.
- . LA MÉFIANCE, VOIRE LA RÉSISTANCE DES COMMUNES FACE A LA RÉGION
 - . AIDER LES COMMUNES À ÊTRE AUTONOMES SOLIDAIREMENT
(VISION DE L'AUTONOMIE COMMUNALE)
- . LE DÉFICIT DE COMPÉTENCE
 - . REMÉDIER À LA PRATIQUE RESTRICTIVE DE LA CEDER PAR
UNE DÉLÉGATION DE COMPÉTENCE PLUS POUSSÉE
- . LE MANQUE DE RECONNAISSANCE DE SON RÔLE SUR LE PLAN POLITIQUE
 - . RÔLE FUTUR DE LA RÉGION ?
 - . ÉLARGISSEMENT DE SON CHAMP D'ACTIVITÉ ?
 - . STATUT DE DROIT PUBLIC ?
- . L'INSUFFISANCE DE MOYENS FINANCIERS
 - . L'IDÉE QU'ON SE FAIT DE LA RÉGION Y EST POUR BEAUCOUP
- . LES LIMITES QU'ELLE DOIT S'IMPOSER (SELF CONTROLE)
 - NE PAS SE SUBSTITUER AUX COMMUNES ET AUX PRIVÉS
 - RESPECTER L'IDENTITÉ ET LA SPÉCIFICITÉ DES COMMUNES
 - NE PAS TROP FAVORISER LE PÔLE RÉGIONAL
COMPLÉMENTARITÉ VS. CONCURRENCE
 - ÉVITER LA LOURDEUR ADMINISTRATIVE (EFFICACITÉ)

PARTICIPATION INSUFFISANTE DE LA POPULATION

- . LA PARTICIPATION ACTIVE DE LA POPULATION N'EST PAS PRÉVUE
DANS LE PROCESSUS DE PLANIFICATION
LA PLANIFICATION RESTE L'AFFAIRE DES AUTORITÉS
- . DES POSSIBILITÉS DE PARTICIPATION SONT ÉVENTUELLEMENT OFFERTES
PAR LE BIAIS DES GROUPES DE TRAVAIL
MAIS DES CATÉGORIES IMPORTANTES DE POPULATION N'Y
SONT PAS REPRÉSENTÉES (JEUNES)
- . LA CONSOLIDATION POLITIQUE DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT SE
FAIT AU NIVEAU DES CONSEILS COMMUNAUX ET NON DES CITOYENS
L'INFORMATION A PLUS POUR BUT D'ÉVITER LEUR REJET
QUE DE SUSCITER LA PARTICIPATION
- . LES OBSTACLES A LA RÉALISATION DES MESURES TIENNENT PLUS AU
MANQUE DE VOLONTÉ DE RÉALISATION QU'AU MANQUE DE MOYENS FINAN-
CIERS
LA PRÉPARATION DES PROJETS A ÉTÉ LE PLUS SOUVENT
SOUS-ESTIMÉE

IL N'EST DÈS LORS PAS ÉTONNANT QUE LES RÉGIONS ET LEUR PRO-
GRAMMES DE DÉVELOPPEMENT NE SOIENT QUE FAIBLEMENT ANCRÉS
DANS LA POPULATION

TROISIÈME CONSTAT :

L'UTILITE DU SECRÉTAIRE RÉGIONAL N'EST PAS CONTESTÉE

- . LA PERCEPTION DE L'UTILITÉ DU SECRÉTAIRE EST PROPORTIONNELLE A L'AMBITION QU'ON SE FAIT DE LA RÉGION.
- . LES LIMITES DE SON ACTIVITE SONT FLOUES, CAR BIEN SOUVENT IL EST ENGAGÉ DANS LA VIE RÉGIONALE SUR PLUSIEURS PLANS.
- . LES TACHES REMPLIES PAR LE SECRÉTAIRE DÉPENDENT DE L'ORIENTATION DONNÉE A SA FONCTION, DE SON STATUT ET DU TEMPS QU'IL Y CONSACRE (ÉVOLUTION VERS LE PLEIN TEMPS).
- . LE PROFIL DU SECRÉTAIRE EST CARACTERISÉ PAR SA POLYVALENCE.
- . LA PERSONNALITÉ DU SECRÉTAIRE ET SON EXPÉRIENCE APPARAISSENT PLUS DÉTERMINANTS QUE SA FORMATION.

MALGRÉ CES POINTS COMMUNS, UNE IMAGE DIFFÉRENCIÉE DISTINGUE LES PETITES DES GRANDES RÉGIONS

PETITES RÉGIONS

- IDENTITÉ RÉGIONALE PLUS FORTE
- ÉQUILIBRES PLUS FRAGILES : ATTENTION PARTICULIÈRE A L'AUTONOMIE COMMUNALE, SÉPARATION DES INTÉRÊTS PUBLICS ET PRIVÉS
- INDÉPENDANCE DU SECRÉTAIRE, MAIS SOUMISE A UN CONTROLE ÉTROIT DU COMITÉ
- CONTACTS DU SECRÉTAIRE AVEC DE LARGES CERCLES DE POPULATION PLUS FACILES
- LES CONDITIONS SONT FAVORABLES A UNE ACTIVITÉ D'ANIMATION
- IDENTIFICATION PLUS FACILE DU ROLE DU SECRÉTAIRE
- UTILITE DU SECRÉTAIRE APPRÉCIÉE (CONSEIL TECHNIQUE)
- INFORMATION CONTROLÉE PAR LES AUTORITÉS RÉGIONALES
- IMPORTANCE DE LA NEUTRALITÉ DU SECRÉTAIRE (PAS D'ENGAGEMENT POLITIQUE).

GRANDES RÉGIONS

- IDENTITÉ RÉGIONALE PLUS FLOUE, HÉTÉROGÉNÉITÉ
- LE SECRÉTAIRE DOIT PROMOUVOIR L'IDÉE DE LA RÉGION
- PLUS GRANDE DISTANCE AVEC LES COMMUNES
- INTERLOCUTEURS : AUTORITÉS ET ADMINISTRATIONS COMMUNALES
FAIBLES CONTACTS AVEC LA POPULATION
- LES CONDITIONS SONT MOINS FAVORABLES A UNE ACTIVITÉ D'ANIMATION
- VU LA DIMENSION DE LA RÉGION, LA RÉGION ET LE SECRÉTAIRE SONT
"PEU MENACANTS"
- LE CONTROLE SUR LE SECRÉTAIRE EST MOINS ÉTROIT : PLUS DE
LIBERTÉ ET DE RESPONSABILITÉS (EXÉCUTION, REPRÉSENTATION)
- ENGAGEMENT POLITIQUE DE SECRÉTAIRE PLUTOT APPRÉCIÉ (POUVOIR
D'INTERVENTION ACCRÛ)
- ROLE PARFOIS DÉDOUBLÉ (PROMOTION ÉCONOMIQUE)

QUATRIÈME CONSTAT : ...

LES EXPÉRIENCES ACQUISES OUVRENT DES PERSPECTIVES NOUVELLES

- . LE PROCESSUS DE FORMATION DES RÉGIONS N'EST PAS ENCORE ARRIVÉ A SON TERME
 - LA RÉGION EST ADMISE COMME CADRE POUR LA PLANIFICATION, PAS ENCORE COMME UN INTERLOCUTEUR À PART ENTIÈRE
- . LA RECONNAISSANCE DU RÔLE DE LA RÉGION EST D'AUTANT PLUS FORTE
 - QU'IL EXISTE DES THÈMES CENTRAUX POUR SON ACTION
 - QUE LES RESPONSABLES REGIONAUX SONT PLUS ENGAGÉS
 - QUE L'INFORMATION EST PLUS LARGE ET INTENSE
- . LA RÉGION SE CONSTRUIT DANS LES FAITS
 - LA POSSIBILITE DONNÉE AU COMMUNES DE TRAVAILLER ENSEMBLE EST DÉTERMINANTE (OBJECTIF COMMUN)
- . POUR BÉNÉFICIER PLEINEMENT DE L'"EFFET DE PROGRAMME" LES POSSIBILITÉS DE LA PARTICIPATION DE LA POPULATION AUX TRAVAUX DE PLANIFICATION ET D'EXÉCUTION DOIVENT ÊTRE DÉVELOPPÉES
 - ELLES FORGENT UNE VOLONTÉ DE RÉALISATION PLUS DYNAMIQUE
- . L'EXISTENCE DE GROUPE DE TRAVAIL JOUE UN RÔLE FONDAMENTAL POUR L'INTÉGRATION DE LA RÉGION ET LA PARTICIPATION
- . PAR L'ORIENTATION DONNÉE A SA FONCTION ET A SA MÉTHODE DE TRAVAIL, LE SECRÉTAIRE RÉGIONAL PEUT JOUER UN RÔLE DÉCISIF.

CINQUIEME CONSTAT :

LE SECRETAIRE REGIONAL FACE A DEUX TENDANCES

TOURNE VERS L'EXTERIEUR : LE SECRÉTAIRE- GERANT

- PRIORITÉ À LA CONCRÉTISATION À COURT TERME DES MESURES DU PROGRAMME
- SON RÔLE DE GESTIONNAIRE PRÉDOMINE
- CONTACTS, DÉMARCHES, PROCÉDURES, ADMINISTRATION
- INTERLOCUTEURS : COMMUNES, CANTON, CONFÉDÉRATION, ORGANISMES ÉCONOMIQUES.

TOURNE VERS L'INTERIEUR : LE SECRÉTAIRE - CONSEILLER
- ANIMATEUR

- CONCRÉTISATION DES MESURES DU PROGRAMME EN VISANT A DONNER LE PLUS DE POIDS POSSIBLE À LA POSSIBILITÉ D'EXPRESSION DES INTÉRÊTS, CAPACITÉS ET SPÉCIFICITÉS DU PLUS GRAND NOMBRE DE CATÉGORIES DE POPULATION (VISION À PLUS LONG TERME)
- PLACE CENTRALE DONNÉE À L'INFORMATION, À L'ANIMATION, AU CONSEIL ET LA FORMATION
- CONTRIBUE AU RENFORCEMENT DE LA STRUCTURE D'ORGANISATION DES GROUPES D'INTÉRÊTS
- RÔLE PLUS EN RETRAIT.

CONDITIONS FAVORISANT LA MISE EN OEUVRE ET LA GESTION DU PROGRAMME
DE DÉVELOPPEMENT

DOIVENT ÊTRE CRÉÉS DÈS LA PHASE DE PLANIFICATION

- ① ENGAGEMENT DES RESPONSABLES DE LA RÉGION :
VISION DE LA RÉGION
- ② VALEUR DU PROGRAMME D'ACTION : THÈMES CENTRAUX
- ③ MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE D'ORGANISATION ADAPTÉE
- ④ MISE A DISPOSITION DE MOYENS FINANCIERS SUFFISANTS
- ➔ ⑤ PARTICIPATION DE LA POPULATION AUX TRAVAUX DE PLANIFICATION
ET DE RÉALISATION

COMMENT ?

PRINCIPES POUR CRÉER DES CONDITIONS PROPICES A LA PRISE DE CONSCIENCE
ET DE RESPONSABILITÉS DES INDIVIDUS ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES

REDONNER PLUS DE POIDS AU POURQUOI ET AU COMMENT DANS LA MISE
EN OEUVRE DU PROGRAMME.

POUR LE SECRÉTAIRE, C'EST

- . CRÉER ET FACILITER LES CONTACTS,
- . IMPLIQUER ET ÉTABLIR UNE RELATION,
- . ÉVITER DE CONCENTRER L'ÉCHANGE A UN NOMBRE
RESTREINT DE CERCLES CHOISIS,
- . CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE,
- . FAIRE CIRCULER L'INFORMATION,
- . SAVOIR UTILISER LES RELAIS,
- . NE PAS SE LIMITER AU CADRE SPÉCIFIQUE DES CRÉDITS LIM,
- . ÊTRE PRÊT A JOUER LE PARATONNERRE, LE MÉDIATEUR OU LE
RASSEMBLEUR,
- . NE PAS VOULOIR FAIRE TOUT SEUL,
- . AGIR AUTANT QUE NÉCESSAIRE MAIS LE MOINS POSSIBLE.

ANIMER, C'EST D'ABORD UNE QUESTION D'ATTITUDE QUI SOUS-TEND
LES DIVERSES TACHES REMPLIES PAR LE SECRÉTAIRE

2 ASPECTS MAJEURS A CONSIDÉRER :

LA POSITION INSTITUTIONNELLE DU SECRÉTAIRE-ANIMATEUR

ANTINOMIE ENTRE

SA POSITION DE REPRÉSENTANT
DU "POUVOIR RÉGIONAL"

- ANTENNE DE LA RÉGION
- AGIT EN SON NOM

ROLE FORMEL

ET L'INDÉPENDANCE NÉCESSAIRE
À SON RÔLE D'ANIMATEUR

- CONTACTS ET ACTIONS AU TRAVERS DE MULTIPLES CANAUX
- POSITION EN RETRAIT

ROLE INFORMEL

MAINTIEN DE L'ÉQUILIBRE, DOSAGE, PARTAGE DES ROLES ENTRE LUI
ET LES POLITIQUES

LA POSITION PERSONNELLE DU SECRÉTAIRE-ANIMATEUR

A QUOI LE RATTACHER ?

- FONCTIONNAIRE DE LA RÉGION ?
- INDÉPENDANT ?
- COLLABORATEUR D'UNE ÉQUIPE OU D'UN ORGANISME ?



- . ÉVITE UNE CERTAINE SOLITUDE
- . MAINTIEN D'UN STATUT PROFESSIONNEL
- . APPUI SELON LES SITUATIONS
- . PLURIDISCIPLINARITÉ

COMMENT COMPLETER LES QUALITES PERSONNELLES ET L'EXPERIENCE POUR UNE FONCTION DIVERSIFIEE ?

RENFORCER LA POLYVALENCE PAR LA FORMATION CONTINUE

- . COORDONNER ET COMPLETER L'OFFRE ACTUELLE DES POSSIBILITES DE FORMATION
⇒ PROGRAMME SUR 1 ou 2 ANS

- . PARTICIPATION DES REGIONS ET DES SECRETAIRES A LA CONCEPTION DE LA FORMATION
⇒ ADAPTATION AUX BESOINS ET AUX SPECIFICITES

- . REPARTITION DES ROLES ENTRE LA CEDER ET LES ORGANISMES SPECIALISES

CEDER	ORGANISMES
ENCOURAGEMENT	ROLE DE FORMATION SELON
SOUTIEN	LEUR VOCATION SPECIFIQUE

- . ACCENTS SUR :

- . MÉCANISMES DE DÉVELOPPEMENT
- . PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT DES GROUPES SOCIAUX
- . MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET DE PLANIFICATION
- . CONNAISSANCES DES INSTITUTIONS ET ORGANISMES
- . LÉGISLATION POUR LA MONTAGNE
- . RELATIONS HUMAINES
- . THÈMES D'ACTUALITÉ OU SPÉCIFIQUES

INTENSIFIER L'ECHANGE D'EXPERIENCE

- . AUTOFORMATION : ÉCHANGE D'INFORMATIONS
BÉNÉFICE DE L'EXPÉRIENCE DES AUTRES
CONTACTS SUR LE PLAN NATIONAL OU
INTERNATIONAL

- . MOTIVATION : ÉMULATION (SE REVOIR DANS LES PROJETS
DES AUTRES)
RESOURÇAGE (SOLITUDE, INSÉCURITÉ)

- . TENIR COMPTE DAVANTAGE DE LA SELECTION DES THEMES DE DISCUSSION
EN FONCTION DE GROUPES SPECIFIQUES DE DESTINATAIRES
(SURCHARGE DES SECRÉTAIRES)
 - PLANS DIRECTEURS
 - RADIO LOCALE
 - GESTION FORESTIÈRE
 - POLITIQUE DU 3ÈME ÂGE EN MONTAGNE

- . ETENDRE L'ECHANGE D'EXPERIENCE AUX REGIONS ET AUX CANTONS
CONCERNES PAR LA LIM

- . PEUT ÊTRE DEVELOPPE PARALLELEMENT A LA FORMATION CONTINUE
(MODE D'ORGANISATION, PARTAGE DES TÂCHES)

SYSTEMATISER L'APPUI METHODOLOGIQUE

- COMME . SUPPORT A L'ACTIVITE DE CONSEIL, DE PLANIFICATION
ET D'EVALUATION
- POUR . LA DIFFUSION DE METHODES AYANT FAIT LEUR PREUVE,
FORMATION
- POUR . LE DEVELOPPEMENT DE METHODES CONCUES POUR LES
UTILISATEURS ET AVEC LEUR CONCOURS
- PAR . LA MAITRISE DES POSSIBILITES OFFERTES PAR
L'INFORMATIQUE

DOMAINES

- GESTION DE FICHIERS D'INFORMATION
- METHODES D'EVALUATION DES PROGRAMMES
- ANALYSE ET PLANIFICATION FINANCIERES
- ETUDES DE FACTIBILITE
- INTRODUCTION DE L'INFORMATIQUE DANS
LA GESTION COMMUNALE

UNE TACHE DE CETTE NATURE PRESUPOSE LA COLLABORATION DES REGIONS
ET DES SECRETAIRES REGIONAUX AVEC DES ORGANISMES SPECIALISES.