

Interview de Christian Saublens, Directeur d'EURADA

Interview with Christian Saublens, Director of EURADA

La conception originelle du développement régional a évolué depuis les débuts de l'association, en particulier en raison des demandes d'adhésion de pays hors Union européenne et des transferts d'expérience. Pouvez-vous en dégager la ou les principales tendances ?

Je ne crois pas que cette tendance ait évolué fondamentalement. Il y a eu recentrage des actions sur des priorités telles que l'importance du développement endogène, l'internationalisation des PME et la coopération interrégionale qui en résulte, ainsi que la problématique de la création d'emploi. La coopération avec les pays de l'Est et les transferts d'expérience qui en ont résulté ne constituent pas un fait nouveau en soi. Le transfert d'expérience et la coopération sont des activités-clés du réseau depuis son origine. La coopération avec l'Europe centrale et orientale ne constitue en quelque sorte qu'une diversification géographique des activités de partenariat. En 1998, cette activité est revenue dans l'Union européenne. En effet, nos membres mènent actuellement une grande opération d'aide à 22 regroupements de municipalités au Portugal, pour qu'ils créent des Agences Régionales de Développement (ARD). En terme de coopération, les membres d'EURADA développent des produits de formation communs, des projets conjoints, ou également de transfert de savoir-faire sous forme de tutorat.

L'ouverture des statuts de l'association à d'autres parties du monde était nouvelle. A t-elle porté ses fruits ?

Oui, tant pour l'association, qui compte maintenant une vingtaine de membres en Europe centrale, que pour les ARD membres qui ont noué des contacts avec les ARD de ces pays. C'est le rôle d'une association comme EURADA d'être en avance sur son temps ! Lorsque le secrétariat a commencé à s'ouvrir vers les pays de l'Est c'était un pari ; tous les membres de l'association n'ont pas nécessairement participé à cet élan. Je constate qu'il y a deux philosophies assez marquées au sein d'un réseau comme EURADA : certains voient dans cette coopération un atout, et d'autres sont un peu frileux, dans la mesure où, pour eux, des régions extérieures à l'Europe qui se développent constituent un risque pour le tissu économique de leurs régions... Aujourd'hui, beaucoup d'ARD ont des contacts plus ou moins privilégiés avec les collègues de ces pays. Nous sommes en train de développer des contacts avec les États-Unis et le Canada. Là aussi une partie des membres sont enthousiastes, et d'autres s'interrogent sur le bénéfice que l'on peut en tirer. Dans un futur rapproché, nous développe-



Christian Saublens

The original concept of regional development has changed since the Association's beginnings, notably owing to membership requests from countries outside the European Union and to experience transfers. Could you outline the main trend or trends here?

I don't really think there has been any fundamental change. The focus of our activity has shifted towards such priority areas as endogenous development, the internationalisation of small and medium businesses and resultant interregional cooperation, as well as the problem of creating jobs. Cooperation with the former Eastern Bloc countries and subsequent experience transfers are nothing new in themselves: experience transfers and cooperation have been key activities for the network since its inception. Cooperation with central and eastern Europe is only, so to speak, a geographical diversification of our partnership activities. 1998 has seen a return to the European Union, with our members currently working on a major operation aimed at helping 22 groups of municipalities in Portugal create Regional Development Agencies (RDAs). At the cooperative level, EURADA members prepare shared training programmes, joint projects and skills transfers in the context of our guidance scheme.



rons des actions dans les pays tiers méditerranéens. Toutes ces actions sont un pari sur le long terme. De plus, cela nous permet de nous inscrire dans le processus de globalisation de l'économie.

Vous avez évoqué l'émergence des problèmes liés à l'emploi. Avez-vous une méthode d'intervention plus particulière sur cette problématique là ?

Non, il n'y en a pas encore qui se soit dégagée. D'autant plus que les agences ont pour rôle d'intervenir sur les conditions générales qui permettent la croissance de l'économie, et donc de l'emploi qui est considéré comme un effet induit de cette action. En examinant le travail des ARD des Etats-Unis, il apparaît clairement que les objectifs de création d'emplois dans les agences de ce pays sont beaucoup plus présents en terme de statistiques de leur activité, si je puis dire, que chez nous. Toutefois, il me semble qu'il est très difficile de mesurer en terme de création d'emplois les actions d'une agence de développement, ou d'un plan de développement régional. En effet, il y a beaucoup de facteurs qui interviennent dans le processus de création d'emplois ou d'attraction d'une nouvelle entreprise. Il en est de même du nombre d'acteurs qui agissent, donc il devient difficile d'imputer précisément la croissance de l'emploi ou la création d'emplois à un seul de ces acteurs pris isolément.

EURADA a aujourd'hui une large palette de services, quels sont ceux qui exercent la plus forte demande ? Pourquoi ?

Une forte demande existe pour les services tels le dialogue avec la Commission européenne, les expériences

Opening the Association to other parts of the world was something new. Has this move been a fruitful one?

Yes it has, both for the Association, which now has some twenty members in central Europe, and for those members who are now in touch with RDAs in the countries concerned. The business of an association like EURADA is to be ahead of its time! The secretariat took a gamble when it began opening up to eastern Europe and not all members necessarily shared this enthusiasm. I've observed that there are two fairly clear philosophies at work in EURADA-style networks: some see this kind of cooperation as an asset; but others are a little more wary, since for them the development of regions outside Europe may represent a danger for the economic fabric of their own regions. Many RDAs now enjoy a variety of special relationships with their colleagues in these countries. We're also working on contacts with the USA and Canada; here too some of our members are enthusiastic, while others are worried about what the benefits are going to be. In the near future we'll be active in the developing countries around the Mediterranean. All these ventures involve betting on the long term, while allowing us to play our part in economic globalisation.

You mentioned the appearance of problems relating to employment. Do you have a more specific way of tackling this matter?

No, nothing has emerged as yet. A contributing factor is that the agencies' role is to influence the overall conditions contributing to economic growth and by extension to employment, which is then regarded as an induced effect. A look at the work of the RDAs in the USA makes it clear that, statistically speaking, job creation looms much larger as an aim there than it does over here. Having said that, it seems to me very difficult to measure the impact of a development agency or a regional development plan in terms of job creation. Many different factors play a part in creating jobs or attracting new businesses. This is equally true of the actors involved, so it's not easy, either, to accurately ascribe employment growth or job creation to any single actor.

EURADA now offers a wide range of services. Which of them are most in demand? And why?

There's strong demand for such services as dialogue with the European Commission, for positive experiences on the part of other members and for the "marriage bureau" or "partnership" between members. The interest shown in dialogue with the Commission is natural: with Community policies playing an increasingly important role in terms of

positives menées par les membres, ainsi que le "bureau de mariage" ou "de partenariat" entre les membres. L'intérêt pour le dialogue avec la Commission est normal : les politiques communautaires sont de plus en plus importantes en terme de volume de financement et d'impact sur le territoire, donc le besoin d'être pré-informé pour maîtriser les mécanismes va croissant. Cette action était la première mission confiée à EURADA lors de sa création et reste une des raisons fondamentales pour lesquelles les agences adhèrent à EURADA. Le bureau de partenariat intéresse les membres parce que le secrétariat est au coeur du réseau en matière d'information sur les bonnes pratiques, ou les problèmes à résoudre par une agence de développement. De plus, le besoin d'internationalisation ou de coopération interrégionale à travers les programmes communautaires est de plus en plus important. Donc EURADA remplit une mission utile pour ses membres en la matière. La place centrale dans le réseau que je viens d'évoquer nous permet de déceler les bonnes pratiques et de les valoriser auprès des autres membres si le besoin s'en fait sentir.

Pourriez-vous citer des adhérents, ou des gens extérieurs à l'association, qui vous auraient dit "bravo, grâce à vous j'ai réussi à mieux financer tel ou tel développement, dans telle région ?"

Certainement. On pourrait en citer dans tous les Etats membres de l'Union européenne. C'est ainsi que plusieurs membres ont découvert l'Europe grâce au travail qu'ils ont mené au sein de l'association, ou grâce aux contacts pris lors des réunions. Je crois que si l'on regarde les dix dernières années, il y a de nombreuses ARD qui se sont ouvertes sur l'Europe en participant à nos travaux, ou qui gèrent aujourd'hui des projets bénéficiant de financements communautaires, alors qu'elles n'en avaient pas avant d'adhérer à EURADA. De plus, on constate un nombre de plus en plus grand de consortiums d'agences de développement, membres du réseau, qui se créent pour déposer et mener à bien des projets conjoints.

Ces regroupements sont-ils plutôt formels ou informels ?

Généralement, ces regroupements sont informels. Il est intéressant de noter que les partenariats se font et se défont très rapidement en fonction d'opportunités. Cela permet ainsi à de nouveaux venus de s'intégrer très rapidement dans le réseau ou de proposer des idées de projets qui sont prises en compte par leurs collègues. Cette fluidité des partenariats est une des richesses de l'association.

Quels sont vos projets pour mieux coller au terrain ?

Un de nos principaux axes pour les prochains mois sera de proposer des sessions de formation transnationales aux politiques européennes en faveur du personnel de nos

funding volume and overall impact, there's a growing need for advance information as a means to effective functioning. This was EURADA's first assignment when it came into being and remains one of the basic reasons why agencies join. The partnership department interests members because our secretariat is at the very core of the network as regards information on the best methods to use or the problems an RDA has to resolve. Moreover, the need for internationalisation and interregional cooperation is becoming steadily greater. This means that EURADA really serves its members' interests. The core position I just mentioned allows us to spot the methods that work and recommend them to other members as the need arises.

Can you give examples of members or people from outside the Association who have said to you, "Great, thanks to you I found a better way of financing this or that development operation in this or that region."

I certainly can. And I can provide examples from every member-state in the European Union. This is how several members have discovered Europe via their work within the Association or contacts made at meetings. In my opinion, looking back over the last ten years there have been a lot of RDAs that have opened up towards Europe through involvement in our activity or which are now running projects backed by Community funding they had been unable to obtain before joining EURADA. We've also noticed that a growing number of network members are getting together to create development agency consortiums that draw up and implement joint projects.

Are these groupings formal or informal?

As a general rule, informal. What's interesting here is that partnerships are created and dissolved very quickly according to the opportunities. This means that newcomers can readily integrate into the network or suggest projects for consideration by their colleagues. This flexibility in partnership terms is one of the Association's great strengths.

What are your current plans for improving your grass-roots functioning?

One of our main lines of action over the coming months will be to offer our members' staff transnational European policy

Manfred Wegner,
Vice-Président
d'EURADA



membres. Nous avons pu mesurer l'intérêt et les bénéfices de ce produit lorsque nous avons mené à bien des projets appelés "développeurs communautaires". Nous voulons pérenniser cette approche, quitte à l'ouvrir à d'autres organisations par la suite, afin d'arriver à une masse critique de participants. Le deuxième axe consistera à nouer un dialogue avec les associations industrielles européennes. En effet, de plus en plus de membres se posent la question en terme "prospectif" du devenir de tel ou tel secteur industriel. Cela afin de leur permettre de mieux percevoir les enjeux de ces secteurs, et ainsi d'en tenir compte dans leurs plans de soutien à l'industrie. Nous voulons tester ce type de rencontre au cours du second semestre de 1998 et généraliser cette approche en 1999.

Cela supposerait-il éventuellement le recours à de nouveaux interlocuteurs un peu moins sollicités comme des syndicats professionnels ?

Oui, on doit pouvoir coopérer avec eux. Nous l'avons fait par le passé de façon ponctuelle avec le secteur de l'aéronautique et de la chimie.

Eux-même commencent-ils à être demandeurs de ce type de dialogue, ou d'informations de décryptage ?

Non, pas réellement. Bien que nous ayons par exemple discuté avec l'Association Européenne de l'Industrie Chimique du réseau de pipe-lines multi-usages et des coûts d'investissements de type d'infrastructure.

Parmi les relais naturels d'EURADA, il y a la Commission européenne. Vous avez des rapports constants avec elle, vous avez une fonction très pédagogique, êtes-vous maintenant bien reconnus en tant qu'interlocuteurs, cela se passe-t-il bien ? Les nouvelles procédures d'auditions des membres commencent-elles à bien fonctionner ?

Oui, nous avons fait un saut qualitatif ces deux dernières années dans nos relations avec la Commission européenne. Ce saut, il faut le continuer d'un commun accord, et garder notre objectif de nouer un réel dialogue avec les services de la Commission européenne. Nous avons en effet pris le pari d'essayer de dialoguer plutôt que d'être un simple consommateur d'informations ; c'est vrai que bien souvent j'ai l'impression que la Commission est très bonne pour donner de l'information, et un peu moins disponible pour prendre le temps d'écouter et d'analyser les problèmes que les gens rencontrent sur le terrain, ou même dans la mise en oeuvre des mécanismes communautaires. Ce dialogue, nous avons commencé à l'instaurer de façon un peu privilégiée avec la DG XXIII "PME" pour pallier une absence de reconnaissance officielle du réseau par cette Direction Générale, alors que tous les membres mènent des actions en faveur des PME. Par ailleurs, et pour la première fois depuis qu'il existe, EURADA vient de se voir offrir cette année un poste dans un comité

training sessions. Successful completion of the projects we call «Community Developers» has allowed us to evaluate the interest and the benefits accruing from this approach; our aim now is to make it something permanent, even if this means opening it up to other organisations so as to attain a critical mass of participants. A second line of action will involve getting dialogue going with industrial associations in Europe, as more and more of our members are wondering about the evolution in market terms of different industrial sectors. The aim here is to help them to better identify the issues involved in these sectors and thus take account of them in their industrial support planning. We want to try out this kind of encounter in the second half of 1998 and bring it into general use in 1999.

Does this perhaps mean seeking out new, less frequently used partners, such as trade associations?

Yes, we must find a way of working with them. We've done this selectively in the past, with the aeronautics and chemicals sectors.

And are these bodies beginning to look for this kind of dialogue or for help with decoding?

No, not really - although we have had discussions with the European Chemical Industry Association on the multi-use pipeline network and the costs of infrastructure investment.

One of EURADA's natural intermediaries is the European Commission, with which you're in constant contact. As a body with a major educational role, are you now getting real recognition as an interlocutor? And are the new procedures of hearings for your members beginning to work well?

Yes, the quality of our relationship with the European Commission has improved dramatically over the last two years. This improvement needs to continue on both sides, so we have to stick to our aim of establishing real dialogue with the Commission's departments. What we've done is put our money on this attempt at dialogue rather than simply remaining a consumer of information. I must admit I very often have the feeling that the Commission is an excellent provider of information, but not quite so ready to take the time to listen to and analyse people's practical problems, nor to get Community machinery on the move. We've begun to get this dialogue going on a somewhat privileged footing with the Directorate General XXIII for small business, as a way of making up for the lack of official recognition this DG grants our network - even though all our members are active in the small business field.

consultatif officiel, celui créé par la DG VI en ce qui concerne le développement rural. Nous y voyons une reconnaissance du travail que nous avons mené. Les services de l'Union européenne nous invitent également à identifier des bonnes pratiques, ou des porteurs de bonnes pratiques, pour que la Commission puisse les utiliser lorsqu'elle organise des actions de transfert de savoir-faire ou les inviter lors de réunions d'experts. EURADA est donc à la fois un relai et un allié pour les services de la Commission.

Depuis deux ou trois ans, nous avons également rédigé et diffusé plusieurs mémorandums ou documents de réflexion sur certains aspects des politiques communautaires. Ces documents ont été lus avec intérêt, si j'en juge par les réactions qu'ils ont générées.

Pourriez-vous identifier quelques porteurs de bonnes pratiques ?

Dans le prolongement de ce que je viens de dire, il faut savoir que nous avons un expert de "South West Investment Group" dans la Task Force concernant le financement de l'innovation, et plus particulièrement en ce qui concerne le capital-risque informel. La Commission veut mettre en place une bourse d'échanges aux projets dans le cadre des pactes territoriaux, et elle a choisi deux organismes désignés par EURADA (ALMI en Suède et LINC au Royaume-Uni) pour traiter de l'ingénierie financière de proximité. De plus, nous sommes en train de rédiger un document recensant les outils du développement régional qui mentionnera les porteurs de bonnes pratiques. Nous pourrions dresser une liste plus longue.

Si vous aviez des recommandations à émettre auprès des autorités européennes pour accélérer le développement régional, que diriez-vous en substance ?

Nous émettrions d'abord des remarques de forme quant à la mise en oeuvre des mécanismes. Comme de nombreux acteurs, nous prônons la simplification de la mise en oeuvre des réglementations communautaires. Nous ne sommes certainement pas très novateurs en ce qui concerne ce type de revendication. Nous souhaitons également une meilleure prise en compte du partenariat avec les structures intermédiaires locales et régionales, surtout les ARD bien sûr, lorsqu'il s'agit de mettre en oeuvre le volet "soutien à l'outil productif" dans les Fonds Structurels ou tout autre programme communautaire. Nous souhaiterions que la Commission européenne rende obligatoire le partenariat Commission-Etat-membre-Organismes intermédiaires régionaux dans ce domaine très précis. En effet, j'ai l'impression que le volet "service aux entreprises" est souvent trop faible en volume, et certainement en terme de rentabilité ou de retour sur investissements dans les fonds structurels. Ceci résulte des lourdeurs administratives et d'une mauvaise évaluation des besoins réels des PME.

In addition – and for the first time since its inception – this year EURADA has been offered a place on an official consultative body: the rural development committee set up by the DG VI. For us this means recognition of the work we've put in. European Union departments are also calling on us to identify sound methods and their practitioners, so that the Commission can include these methods in their skills transfer schemes or invite the specialists to their experts' meetings. So EURADA is both a partner and an ally for Commission departments.

For two or three years now we've also been preparing and issuing memoranda and papers on certain aspects of Community policy. If the reactions are anything to go by, these documents have been read with interest.

Could you name some specialists in sound methods?

Further to what I've just said, I should point out that we have an expert from the South West Investment Group in the task force devoted to innovation funding and more particularly informal venture capital. The Commission wants to establish project exchange grants in the framework of the territorial agreements; for this it is using two bodies EURADA-designated bodies – ALMI in Sweden and LINC in the UK – to handle the local-level financial engineering. We're also in the process of drawing up a document that inventories the tools for regional development and which will mention the specialists in sound methods.

We could provide a more complete list.

If you had to make recommendations to the European authorities about speeding up regional development, what would they be in substance?

We would first of all make some formal observations as to the operation of Community machinery. Like many other actors, we advocate simplifying the implementation of Community regulations. This is certainly not a particularly innovative stance on our part. We're also hoping for a greater emphasis on partnership with intermediary local and regional bodies – especially the RDAs, of course – where the implementation of the "support for productive tools" in Structural Funds or any other Community programmes is concerned. We would also like the European Commission to make the Commission-member country-intermediary regional bodies partnership obligatory in this specific area. I say this because I have the impression that the "service to business" side is often too limited; this is certainly the case in terms of profitability or return on investments in the structural funds. This is the result of administrative cumbersomeness and flawed assessment of small business's real needs.

Un point plus fondamental consisterait à capitaliser les résultats des expériences pilotes et à les valoriser. Depuis une dizaine d'années, la Commission a favorisé la coopération interrégionale. Malheureusement, personne n'a eu la volonté ni la capacité de rédiger et de diffuser des guides de bonnes pratiques ou de benchmarking sur les thèmes qui ont fait l'objet de cette coopération interrégionale. Enfin, la Commission devrait également avoir un rôle beaucoup plus pédagogique vis-à-vis des régions, en leur montrant qu'il existe des pratiques innovantes en matière de développement local. Si on prend par exemple l'exercice qui est en train d'être mené sur la société de l'information, ou encore les stratégies de transfert de technologie, la Commission pourrait avoir un rôle en dialoguant avec les régions qui ne développent pas de projets pilotes, et ainsi comprendre pourquoi elles n'ont pas déposé de projets, ou pourquoi ils étaient insuffisants, et comment elle pourrait les aider à formuler et à mettre en place ce type de stratégies dans un avenir proche, ou leur fournir l'assistance dont elles ont besoin pour s'engager dans une telle démarche.

Quels sont vos rapports avec le monde des affaires ?

En fait, EURADA n'a pas beaucoup de contacts directs avec le monde des affaires et, lorsqu'il en a, ils sont tout à fait ponctuels. Il est arrivé qu'une entreprise nous téléphone en nous disant : "j'ai un projet d'investissement ; connaissez-vous des structures d'accueil dans telle ou telle région ?". Dans ce cas, je passe l'information aux membres concernés et ma fonction s'arrête là. En revanche, le réseau a mené deux opérations avec le monde des affaires. La première a été l'organisation en 1996 à Toulouse d'un salon inversé dans le secteur de l'aéronautique, en coopération avec le Comité Départemental de Développement Économique (CDDE) de Haute-Garonne. Le monde des affaires a été très satisfait de cette manifestation et nous a incité à la reproduire. (Dans un salon inversé, ce sont les PME qui rencontrent les services des achats des grandes entreprises ; les rendez-vous sont organisés en fonction des besoins des acheteurs, et non des vendeurs. C'est une des nouvelles techniques qui est mise en oeuvre pour favoriser le partenariat entre entreprises). L'autre action est axée sur le capital-risque informel, ce qui est appelé les Business Angels dans le monde anglo-saxon. Dans ce cadre, des contacts avec des vrais investisseurs ont été noués. EURADA reste une association ou un réseau qui fédère des organismes intermédiaires. Etant à la pointe de la pyramide, il est difficile d'avoir des contacts réguliers avec les entreprises.

Notons que les membres d'EURADA réalisent entre eux de nombreuses opérations de coopération transnationale avec des industriels. Leur multiplication montre que ces actions répondent à un réel besoin et qu'elles donnent satisfaction à ce public-cible. Nous sommes heureux que ce type d'actions soient parfois initiées à l'occasion des réunions que nous organisons.

A more fundamental move here would be to capitalise the results of pilot projects and make them better known. For ten years now the Commission has been pushing interregional cooperation, but unfortunately no-one has had the will or the capacity to draw up and circulate guides to sound methods or benchmarking in the areas cooperation has been applied to. Lastly, the Commission should also take a much more educative stance toward the regions by demonstrating the existence of innovative methods in the local development field. If we take for example the current exercises devoted to the information society and technology transfer strategies, the Commission's role could be to dialogue with regions that are failing to come up with pilot projects. It would then come to understand the reasons for this failure, or for the defects of certain projects; in addition it could help the regions concerned to formulate and implement this kind of strategy in the near future, or provide them with the assistance needed to get things on the move.

What's your relationship with the business world?

The fact is that EURADA does not have a lot of direct contact with the business world – and when it does, the contact is of a strictly ad hoc kind. It has happened that a firm calls us saying, "I have an investment project; do you know of any host structures in this or that region?" In these cases I pass the information on to the members concerned and my role stops there. On the other hand, the network has been involved in two operations with business. The first was an aeronautics "reverse" trade fair in Toulouse in 1996, held in collaboration with the Haute-Garonne Department's Economic Development Committee: in a "reverse" trade fair, small business meets big companies' buying departments, with appointments being made to suit the buyers rather than the sellers. This is one of the new techniques being used to encourage partnerships between firms. The business world was most satisfied with the event and asked us for more in the same vein. The second operation was based around informal venture capital – "Business Angels" as those involved are called. This context allowed face-to-face contact with investors. EURADA remains a federative association or network for intermediary bodies; since it's at the top of the pyramid, regular contact with companies is not easy. It should be noted that among themselves EURADA members carry out many transnational operations in cooperation with manufacturers. The growing number of such operations proves that they meet a real need and give satisfaction to the target customers – and we are pleased that they are sometimes initiated in the course of meetings we have organised.