

Résumé – Mesure de l'efficacité des projets NPR 2012

La mesure de l'efficacité des projets NPR 2012 : de quoi s'agit-il ?

La mesure de l'efficacité présentée ici a été réalisée pour pouvoir montrer à partir d'exemples de projets spécifiques, les multiples effets de la Nouvelle politique régionale (NPR), qui couvre de vastes domaines thématiques. On présentera ci-après, sur la base de 21 projets NPR considérés comme réussis, le **potentiel d'efficacité** que peut avoir la NPR par l'intermédiaire de ses projets. Il s'agit, par le biais de cette mesure de l'efficacité, d'**illustrer** ces effets et non pas de les évaluer.

Le travail accompli dans ce contexte visait deux autres objectifs : d'une part, les résultats de la mesure de l'efficacité ont servi de données pour l'évaluation finale du programme pluriannuel 2008–2015 de la Nouvelle politique régionale (NPR). D'autre part les expériences recueillies peuvent être utilisées comme base pour d'éventuels futurs compléments pour les approches de monitoring et de controlling dans la NPR, au niveau de la Confédération et des cantons, en vue d'une « orientation plus marquée vers l'efficacité ».

Les 21 projets NPR examinés ont été sélectionnés par les cantons et le SECO. Ils couvrent cinq domaines thématiques prioritaires et différentes orientations stratégiques de la NPR (voir illustration R-1). Les projets en question sont mis en œuvre dans différentes parties et régions linguistiques du pays.

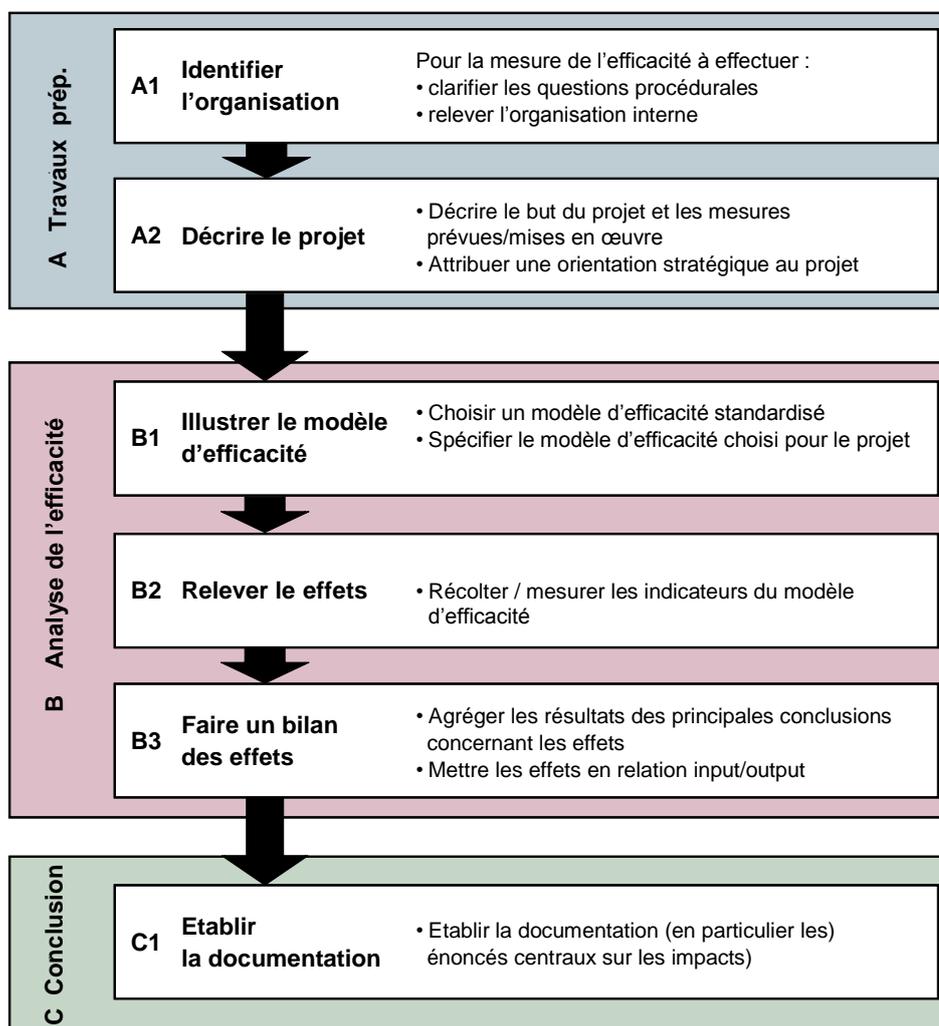
Illustration R-1 : Les 21 projets NPR analysés dans le cadre de la mesure de l'efficacité

Priorités de la promotion	TST dans des systèmes de création de valeur ajoutée orientés vers l'exportation	Changement structurel dans le tourisme	Entreprises de santé et de l'éducation de libre marché	Potentiels de l'économie énergétique	Exploration des ressources naturelles
Orientation stratégique					
Contribution à la R&D, la TST et la qualification	Nano-Cluster Bodensee (SG) Pôle Scientifique et Technologique (FR) WTT Pulcoach (SZ)			Pôle Suisse de Technologie Solaire (NE) Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG)	
Coopération commerciale	Biobum (LU)	Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG)	Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR)		natürli Milchspezialitäten (ZH) Appenzellerland Regionalmarketing (AI) Suissessences (BE)
Pensée et action entrepreneuriale	Phaenovum (BS/BL: INTERREG)		Apprendre à Entreprendre (VS)		
Infrastructures et offres orientées vers la création de valeur ajoutée	Arealentwicklung Gebenloo-Tüfi (SG)	Machbarkeit Ruinaulta (GR) Sbrinz-Route (NW) e-Marketing im Tourismusbereich (AI) Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AR) Route de l'horlogerie (JU)	Angebotsweiterung Oberstufe für internationale Schule (SH)		

Souvenirs du futur (VD)

Les mesures de l'efficacité ont été réalisées durant la période de mai à décembre 2012 par quatre membres de regio**n**uisse familiers des questions concernant le développement régional. Pour chaque mesure de l'efficacité, il a été possible d'engager des ressources en personnel représentant quelques jours de travail. La méthode utilisée dans ce contexte était une procédure standardisée développée en 2011 dans le cadre d'un mandat externe à l'attention du SECO. L'illustration ci-dessous montre la procédure suivie, calquée sur cette méthode.

Illustration R-2 : Les étapes méthodologiques en bref



La diversité des projets quant à leurs contenus se reflète dans la multiplicité et la variété des effets constatés. On décrira brièvement ci-après les effets observés au niveau des projets et des entreprises ainsi que les effets sur l'économie régionale au sens large.

Le lecteur qui souhaite une description détaillée des effets des différents projets présentés ici se référera au texte principal de ce rapport, en particulier à la section « **Projekt-Summaries** »

qui donne des informations détaillées **sur chaque projet et sur chaque mesure de l'efficacité.**

Quels impacts observe-t-on au niveau des projets ?

Les impacts au niveau du projet comprennent les effets en lien direct avec les activités développées dans le cadre de ce dernier. Ces impacts varient selon l'orientation du contenu du projet.

Les projets qui s'inscrivent dans le cadre de l'orientation « **R&D, TST et qualification** » apportent un soutien spécifique aux entreprises, afin qu'elles échangent et se mettent en réseau avec d'autres entreprises et hautes écoles, ou qu'elles mènent ensemble des activités de recherche et de développement. L'objectif est d'accroître la capacité d'innovation des entreprises participantes. Les projets NPR examinés promeuvent des institutions telles que des centres de compétence et des clusters, organisent des rencontres et des groupes thématiques, ou encadrent des projets de développement et d'innovation individuels et collaboratifs mis sur pied par les entreprises participantes.

Ces projets ont pour résultat direct la création de nouveaux réseaux d'entreprises, de hautes écoles et d'associations professionnelles. Les entreprises ancrées au niveau régional développent de nouvelles compétences, se forment et transmettent un savoir commun. Ce faisant et grâce à des projets d'innovation concrets, les entreprises intègrent de nouveaux processus et de nouveaux produits sont mis sur le marché. Enfin, de nouvelles entreprises sont créées ou s'installent grâce au soutien apporté par le projet.

Les organes responsables de projets que nous avons interrogés connaissent souvent très bien les besoins des entreprises locales et se posent souvent en représentants de leurs intérêts.

Les projets examinés qui optent pour l'orientation « **coopérations commerciales** » insistent en particulier sur le développement d'offres et de produits communs, dont ils promeuvent en outre la commercialisation commune. Le monitoring de l'avancement d'un projet joue un rôle important lorsqu'il s'agit d'une coopération entre plusieurs partenaires.

On a observé dans les projets examinés que les étapes de la mise en œuvre duraient jusqu'à ce que le produit ou le paquet de produits (par exemple des offres touristiques forfaitaires ou des corbeilles de spécialités régionales) arrivent sur le marché. Des marques communes font l'objet d'une protection spécifique. Grâce à une formation soutenue par la NPR, un personnel compétent fournit des renseignements aux clients. Dans les projets examinés, l'objectif de la coopération interentreprises vise parfois aussi un renforcement du degré de notoriété de la région, du produit développé en commun ou de la marque commune.

Illustration R-3 : Exemples d'impact

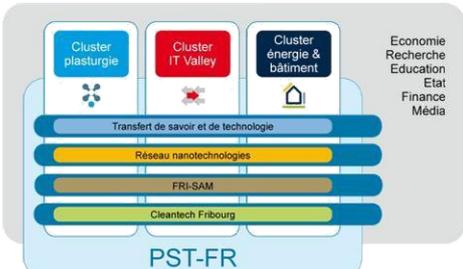
<p>R&D, TST et qualification L'exemple du Pôle Scientifique et Technologique (FR)</p> 	<p>Coopération commerciale L'exemple de Suissessesences (BE)</p> 
--	--

Photo : www.pst-fr.ch

Le transfert des connaissances permet p.ex. aux entreprises participantes de développer de nouvelles technologies et de se lancer dans de nouveaux produits. La production de ces derniers génère du chiffre d'affaires, de la valeur ajoutée et des emplois dans la région elle-même. Une étude réalisée par un bureau indépendant fait ressortir des impacts positifs directs pour les entreprises participantes au niveau du chiffre d'affaires (+3%), du nombre de clients (+4%) et du nombre d'emplois (+2%).

Photo : www.suissessesences.ch

Les coopérations commerciales ont pour objectif l'harmonisation des activités de plusieurs entreprises. Dans cet exemple, de nouveaux produits sont développés en commun tout au long de la chaîne de création de valeur ajoutée, puis commercialisés. Le résultat est une augmentation du chiffre d'affaires de plus de 10%. Une contribution à l'augmentation de la valeur ajoutée régionale a pu être fournie via des prestations préalables produites dans la région.

Les projets que nous avons examinés et qui s'inscrivent dans le cadre de l'orientation « **pensée et action entrepreneuriale** » se focalisent sur les (jeunes) gens de la région. Les bases pour une pensée et une action entrepreneuriale dans la région sont posées au moyen d'une formation de base et/ou complémentaire spécifique aux personnes en formation et à leurs enseignants. Cette formation porte sur la promotion des compétences entrepreneuriales, sur une compréhension accrue des points de vue entrepreneuriaux ou encore sur des aspects techniques, comme des cours pratiques de sciences naturelles.

Comme effet direct des projets que nous avons examinés dans cette orientation, on notera une formation pratique dans des infrastructures spécialement créées à cette fin (laboratoires). Un autre effet qui peut être observé est le suivant : les élèves peuvent apprendre « sur le terrain » (dans ce cas via des stages) et se familiariser avec de nouvelles approches (en l'occurrence des programmes d'échange d'élèves). L'un des résultats de projets de ce type est la formation et la mise en réseau des enseignants.

Les projets qui s'inscrivent dans le cadre de l'orientation « **infrastructures et offres orientées vers la création de valeur ajoutée** » portent sur la mise en place de nouvelles infrastructures ou offres, dont l'utilisation doit générer de la valeur ajoutée dans la région. Parmi ces infrastructures figurent en particulier des chemins pédestres thématiques, des musées, des routes d'accès, des salles pour des cours d'informatique et de musique, ou encore des hôtels. Parmi les offres figurent notamment des randonnées thématiques guidées, des expériences wellness (bien-être) ou encore des possibilités d'hébergement.

Les effets directs des projets examinés dans cette orientation sont l'utilisation des offres nouvellement créées. Ils se traduisent également par un renforcement de la notoriété des offres et des compétences des collaborateurs. On constate aussi de nombreux impacts sur des mesures d'accompagnement, à savoir : adaptation des bases de planification, traitement d'actes juridiques importants et garantie du financement.

Illustration R-4 : Exemples d'impact

Pensée et action entrepreneuriales L'exemple de Apprendre à Entreprendre (VS)

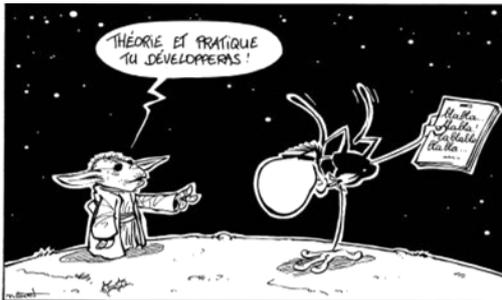


Photo : www.ecole-economie.ch

Les projets qui s'inscrivent dans le cadre de cette orientation privilégient notamment la mise à disposition de locaux et de cours où des élèves (ou des enseignants) peuvent suivre un enseignement pratique. Ces derniers apprennent en outre, dans le cadre de programmes d'échanges scolaires thématiques, à se familiariser de façon autonome avec de nouvelles manières de penser et d'agir. On promeut ainsi à moyen et à long terme des compétences spécifiques importantes pour l'économie régionale.

Infrastructures et offres orientées vers la création de valeur ajoutée L'exemple de la Sbrinz-Route (NW)



Photo : www.sbrinz-route.ch

Grâce à la mise à disposition d'infrastructures attractives et aux offres qui viennent s'y greffer, de nouveaux visiteurs sont attirés dans la région. Leurs dépenses augmentent le chiffre d'affaires de l'économie régionale (de l'ordre de un million de francs selon les estimations). Les prestations préalables et les offres d'accompagnement génèrent en outre des revenus, de la valeur ajoutée et des emplois dans la région.

Dans les projets examinés, on a constaté certaines **difficultés** mais aussi des **facteurs de succès**, et ce indépendamment des orientations stratégiques choisies. Dans trois projets, on a par exemple relevé qu'une grande partie des fonds NPR était utilisée pour la création de structures régionales ou pour des mandats de conseil, et que trop peu de fonds étaient utilisés pour les projets eux-mêmes. Certains financements de projets intercantonaux ont été décrits comme difficiles, car les cantons ont parfois des stratégies ou des directives différentes, ce qui ne facilite pas la mise en œuvre de projets communs. Parmi les facteurs de succès importants, on relèvera la constitution d'une équipe composée de représentants de nombreux domaines, souvent de la politique, de l'économie et de l'administration, et qui ont une vision commune claire. Les projets examinés ont été planifiés et réalisés de manière professionnelle. On observe encore que des organes responsables de projets fournissent des prestations importantes, ce qui atteste de leur engagement en faveur du projet.

Illustration R-5 : Principaux facteurs de réussite

<p>Planification professionnelle des projets L'exemple du Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR)</p>	<p>Des équipes globales L'exemple du Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG)</p>
--	---



Photo : www.nationalpark.ch

Le projet NPR « Nationalparkregion – Gesundheitsregion » se caractérise par une planification professionnelle ainsi que par l'implication précoce, à des niveaux hiérarchiques élevés, de tous les acteurs importants du domaine. Ceci constitue une base solide pour un progrès continu et le succès du projet.



Photo : www.keest.ch

L'équipe globale qui s'est constituée autour du projet NPR « Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (KEEST) », formée de représentants de la politique, de l'économie privée et de l'administration, contribue à la réussite du projet (quelque 40 entreprises ont pu faire des économies d'énergie grâce aux offres KEEST).

Quels impacts pour l'économie privée ?

Dans l'échantillon des projets que nous avons retenus, le secteur privé joue un rôle important : dans 12 des 21 cas examinés, des entreprises participent à l'organisation et/ou à la réalisation des projets. Il s'agit essentiellement de petites et moyennes entreprises (PME). Les projets retenus pour la présente étude ont été sélectionnés par les cantons en raison de leur caractère exemplaire et de leur mise en œuvre réussie. La dimension économie privée semble apparemment avoir joué un rôle dans le choix de ces projets : en effet, un projet sera considéré comme réussi s'il est bien ancré dans le secteur privé.

On constate que plus les acteurs privés participent à l'organisation et/ou à la mise en œuvre des projets, plus il est probable que ces derniers aient des impacts directs sur les entreprises du secteur privé. Cette corrélation vaut également dans l'autre sens : ce n'est que si des effets positifs sont attendus rapidement que l'on peut escompter un engagement notable de l'économie privée. Les exemples de projets que nous avons examinés montrent que des entreprises du secteur privé peuvent être intégrées dans la NPR si les projets présentent pour elles un bénéfice clair et évident.

Quels impacts sur l'économie régionale ?

La plupart du temps, les organes responsables de projets ne sont pas en mesure de faire des énoncés quantitatifs concernant les impacts de leur projet sur la création de valeur ajoutée et d'emplois au niveau régional (à noter que ces organes n'avaient pas non plus de mandat spécifique dans ce sens). Il a fallu, pour cette raison, se baser sur des estimations

propres, tirées d'informations sur le projet. Etant donné la disponibilité limitée des données, la brève durée des projets, leur stade parfois peu avancé et l'influence de facteurs externes, les résultats de la présente étude doivent être pris comme des **ordres de grandeur** et/ou des potentiels plausibles. De telles estimations grossières n'ont pu également être faites que pour une partie des projets. Pour ce qui est des projets que nous avons examinés, on distingue trois différents « groupes d'impacts » :

Illustration R-6 : Projets avec différents potentiels d'efficacité pour l'économie régionale

Potentiel faible à moyen	Potentiel moyen à fort	Partie d'un projet global avec un fort potentiel
<p>Ces projets bénéficient d'une promotion NPR plutôt modeste et disposent de peu de moyens de tiers.</p> <p>La création de valeur ajoutée générée par ces projets se situe dans une fourchette allant de 20'000 CHF à env. 1 mio CHF par année. Il s'agit de petits projets avec un potentiel de création d'emplois direct et indirect de 1 à 20 postes à plein temps environ.</p>	<p>Ces projets sont pour la plupart dotés de montants de promotion moyens à importants.</p> <p>Dans les projets examinés, on a estimé que le potentiel de création de valeur ajoutée se situait grosso modo entre 7 et 32 mios CHF. Le potentiel d'emplois créés et/ou maintenus grâce à un tel projet se situe à quelques centaines.</p>	<p>Il s'agit ici le plus souvent de petits projets NPR dotés de faibles montants de promotion et qui couvrent une partie d'un grand « projet global ». Ce projet global peut avoir d'importants impacts sur l'économie régionale. Pour cela il doit bénéficier de toute une série d'autres impulsions que la NPR.</p>
<p>L'exemple Seetal – erlebnis, genuss, kultur (AG)</p>	<p>L'exemple Nano-Cluster Bodensee (SG)</p>	<p>L'exemple Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AI)</p>
		
<p>Photo : www.seetaltourismus.ch</p>	<p>Photo : www.ncb.ch</p>	<p>Photo : www.trogen.ch</p>
<p>Le projet NPR de développement touristique dans le Seetal a contribué à augmenter la création de valeur ajoutée régionale. On estime que ce projet a permis de créer ou de maintenir 5 à 6 emplois.</p>	<p>Le potentiel de création de valeur ajoutée des projets qui ont été mis sur pied dans des groupes cibles et des projets de coopération du nano-cluster Bodensee, a été estimé à 32 millions de CHF. Cette somme correspond à un potentiel d'emploi de quelque 220 postes de travail à plein temps.</p>	<p>Le projet NPR « Wellbeing & Health Resort Appenzellerland » a permis de clarifier en amont les conditions de succès d'un centre wellness en Appenzell. Si le projet est mis en œuvre, l'hôtel pleinement opérationnel créerait jusqu'à 150 nouveaux emplois dans la région.</p>

Outre les effets mentionnés ci-dessus, les projets examinés ont également **d'autres impacts importants sur l'économie régionale** :

- Par ses activités dans le domaine de la mise en réseau et du transfert de savoir-faire, la NPR peut créer des impulsions durables pour l'économie régionale. Par exemple, l'une des préoccupations majeures de la NPR est de promouvoir les **innovations**. Les projets que nous avons examinés sont explicitement consacrés à la promotion de l'innovation, s'appuient sur des mesures de promotion existantes ou sont eux-mêmes novateurs. Des

produits/idées y sont conçus, développés, mis en œuvre et commercialisés au niveau régional.

- **Incitation à mettre en place des coopérations** entre des cantons, en dehors des champs spécifiques à la NPR
- Création d'une « **ambiance de renouveau** » dans la région par un projet réussi
- Effets positifs sur la « visibilité » et/ou l'**image** d'une région
- Effets positifs sur les **sites et paysages**
- Amélioration de la **qualité des zones récréatives**
- Garantie de l'**approvisionnement** sanitaire également pour la population locale (comme « sous-produit » bienvenu)
- Stimulation de la **vie du village et des sociétés locales**