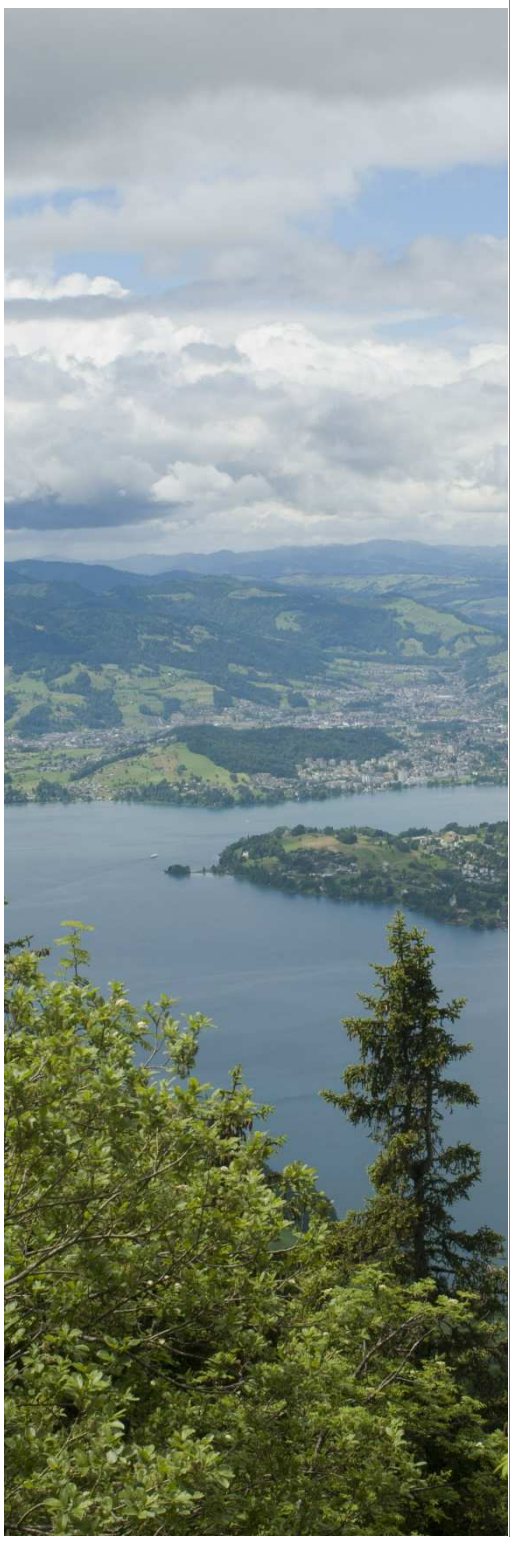
L'impact des projets NPR et Interreg



regio suisse
Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Réseau de développement régional
Rete di sviluppo regionale
Rait per il svilup regiunal

regiosuisse mesure d'efficacité des projets NPR et Interreg

IMPRESSUM

Editeur:	regiosuisse – Centre du réseau de développement régional
Titre:	regiosuisse mesure d'efficacité des projets NPR et Interreg
Mandant:	SECO
Lieu:	Bern
Année:	2026
Téléchargement:	www.regiosuisse.ch/mesure-defficacite

Auteur
Claudia Peter, regiosuisse

Editeur
regiosuisse – Centre du réseau de développement régional

info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

Langues
Les mesures d'efficacité regiosuisse paraissent dans la langue nationale des projets. Les « stories » sont disponibles en allemand et en français.

Le rapport reflète l'opinion des auteurs et pas nécessairement celle du mandant.

Im Auftrag von
Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

nrp Neue Regionalpolitik

Effets sur les emplois

L’essentiel en bref

- Le soutien de la NPR déclenche des investissements dans les régions et contribue à la création de nouveaux emplois et, en particulier, au maintien des emplois existants.
- Les organes responsables de projets s'engagent financièrement et personnellement au-delà de la période du projet et contribuent ainsi à long terme à un développement économique régional positif.
- Les organes responsables de projets peuvent chiffrer leurs investissements directs et les emplois créés grâce au projet. Les effets indirects et induits, plus importants pour le développement régional, peuvent dans le meilleur des cas faire l’objet d’une estimation grossière.
- Les effets sur les emplois n'apparaissent qu'à long terme, après la période de financement. En outre, différents facteurs sur lesquels on ne peut influer impactent les régions et ont donc également un effet sur le développement de l'emploi.
- Trop se concentrer sur les emplois créés peut occulter les autres effets du projet. regiosuisse recommande donc de se focaliser sur l'ensemble de la chaîne d'effets, de l'organisation du projet à la création du produit ou du service, en passant par l'effet obtenu auprès des groupes cibles et dans la région.

Emplois – Qu'est-ce qui est relevé?

Recenser les emplois créés: une tâche délicate

Dans la politique et les discussions du public intéressé revient de manière récurrente la question de savoir quelle est la contribution des projets de la Nouvelle politique régionale (NPR) et des programmes Interreg au développement de l'emploi dans les régions. Recenser les emplois qui sont directement imputables à des projets représente un véritable défi. La chaîne des effets du projet individuel à l'impact sur l'économie régionale est en effet généralement complexe et est également influencée en grande partie par des facteurs externes au projet en question.

Les mesures de l'efficacité réalisées et les échanges avec les organes responsables de projets et les cantons ont permis de constater ce qui suit:

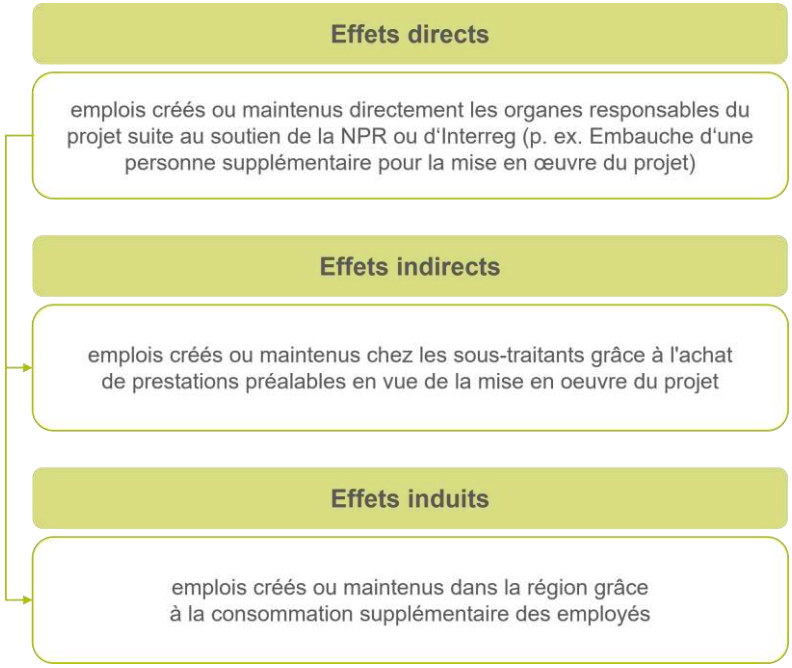
- **Le thème de l'effet sur les emplois est présent à des degrés divers dans les cantons et chez les organes responsables de projets**. Les cantons et les organes responsables font parfois des estimations sur les effets possibles, pour autant que cela soit possible et judicieux. Tous les projets ne font toutefois pas systématiquement l'objet de telles estimations, ce d'autant plus qu'il n'existe pas non plus de méthode uniforme et établie qui serait proposée par la science et la Confédération. Les emplois sont notamment recensés pour pouvoir mieux évaluer les projets. Cela étant, les effets d'un projet sur les emplois ne constituent pas un critère déterminant pour son approbation. Le plus important dans ce contexte est en effet d'avoir une idée de projet convaincante et qui laisse entrevoir des effets potentiels sur l'économie régionale.
- **Les enquêtes sur les emplois sont le plus souvent une estimation réalisée par les organes qui en sont responsables et les porteurs de projets.** Les estimations ex-ante se basent souvent sur des hypothèses, des études, des projets similaires réalisés dans d'autres cantons ou sur des indications des régions. D'autres méthodes encore sont utilisées au début du projet pour estimer les emplois, comme les estimations de potentiel ou les conclusions tirées par analogie avec d'autres projets, par exemple sur la base du volume de ces derniers. Pour ce qui est des estimations réalisées après la fin du projet, on mène parfois des enquêtes auprès des partenaires du projet et des entreprises concernées.
- **La création de nouveaux emplois mais aussi le maintien des emplois existants sont un aspect important.** Selon les organes responsables, les projets ne débouchent souvent pas sur la création de nouveaux emplois, mais les emplois existants ont pu être maintenus grâce à ces mêmes projets. Dans les régions structurellement faibles, le maintien des emplois peut déjà être considéré comme un succès. Certains cantons recensent sciemment les deux catégories, à savoir les emplois créés et les emplois conservés.
- **Les longues chaînes d'effets et différents facteurs d'influence rendent difficiles les conclusions causales en matière d'emplois:** Plus on avance dans la chaîne d'effets, plus il est difficile de tirer des conclusions causales concernant les effets sur les emplois, car des facteurs d'influence supplémentaires viennent s'ajouter et ces effets ne se manifestent que passé un certain délai. Un relevé à la fin du projet ne suffit donc pas. De plus, à la fin

du projet, le flux d'informations et les services spécialisés ainsi que, à tout le moins en partie, les organes responsables, ainsi que, en partie, les porteurs de projets, n'ont aucune connaissance des effets sur les emplois que le projet a induits.

Quels effets sur les emplois?

Trois types d'effets sur les emplois

On peut distinguer en principe trois types d'effets sur les emplois:



Source: regiosuisse

Effets directs chiffrables par les organes responsables des projets

Les effets directs sur les emplois s'observent chez les porteurs de projet. Dans la majorité des projets examinés, l'organe responsable du projet a en effet pu augmenter les ressources en personnel grâce au soutien de la NPR; cette augmentation est de l'ordre de 50 à 200 pour cent de poste afin de mettre en œuvre les projets NPR. Le défi consiste à continuer à financer ces postes de manière autonome même après la fin du projet et à maintenir ainsi les offres. Dans le domaine du tourisme, cela peut se faire notamment par le biais de cotisations de membres ou de conventions de prestations - comme dans les projets Agrotourisme 5.0 ou Développement durable Rigi 2030. Dans les projets industriels, la création d'autres emplois directs dépend en grande partie du succès commercial des produits créés ou des idées développées. Dans plusieurs projets industriels étudiés, de nombreux emplois supplémentaires ont pu être créés pendant et surtout après la fin du projet dans les entreprises participantes, comme dans

le projet «Centrale de Roche de Mars couplage chaleur-force» ou dans le Centre de compétences pisciculture d'Erstfeld.

Certains projets, de par l’amélioration de l’efficience qu’ils induisent, peuvent également entraîner une diminution des emplois directs, p. ex. pour les projets de remontées mécaniques (Gemmibahn, Gondelbahn Melchsee-Frutt, Télésiège La Fôret, Bergbahnen Obersaxen, Skigebietsverbindung Lenzerheide-Arosa), étant donné que la gestion des infrastructures de ces dernières nécessite moins de personnel. On peut observer ce phénomène dans les projets où la modernisation des infrastructures permet une exploitation plus légère. Cela étant, une réduction des emplois directs est plutôt l’exception si l’on considère tous les projets NPR examinés.



L’amélioration de l’efficience fait que moins de personnel est nécessaire pour gérer les infrastructures.
Source: Wolfgang Loretan, Gemmi Lodge 2350

Effets indirects et induits difficiles à évaluer

Outre les emplois directement créés par les organes responsables, les projets NPR sont également susceptibles de créer ou de maintenir des emplois indirects chez les fournisseurs de prestations intermédiaires. De plus, les dépenses de consommation des employés permettent de créer ou de maintenir d'autres emplois dans la région (effets induits sur l'emploi). Ce phénomène a notamment été démontré dans le cadre des projets industriels «Centrale de Roche de Mars couplage chaleur-force» ou «BRC fraiseuse de têtes de pieux», qui ont employé différents prestataires de services en amont et ont entraîné une augmentation des emplois chez ces derniers. Dans le domaine du tourisme, le projet de programme d'impulsion dans l'hôtellerie a par exemple contribué au maintien de l'emploi dans ce secteur.

Ces effets indirects et induits ne sont toutefois guère quantifiables. Les relations de cause à effet sont en effet trop complexes. Ils sont toutefois au moins aussi importants que les effets directs sur l'emploi. Un groupe d'entreprises plus large que les porteurs de projet peut ainsi profiter du soutien NPR et renforcer positivement les effets sur l'économie régionale.



Les projets NPR peuvent également créer ou maintenir des emplois chez les fournisseurs. Source: Brextor, BRC Engineering AG

Investissements déclenchés et création de valeur régionale?

Les projets déclenchent des investissements qui vont au-delà de leur durée …

La question des effets sur les emplois est étroitement liée aux thèmes de l’investissement, de la création d’entreprises et de la création de valeur régionale ainsi que des chaînes de valeur. Les investissements déclenchés permettent en fin de compte de créer des emplois, et les créations d’entreprises ou les nouvelles implantations génèrent des emplois supplémentaires dans des entreprises en amont ou en aval.

Les mesures de l’efficacité ont montré que les projets NPR et Interreg déclenchent des investissements dans les régions, puisque, en sus du soutien de la NPR, les partenaires de projets impliqués ont eux-mêmes investi des ressources humaines et financières (également sous la forme de produits intermédiaires pour ce qui est des entreprises industrielles). Les investissements réalisés, et donc l’effet de levier, varient fortement d’un projet à l’autre.

On peut supposer que les projets industriels en particulier ont également déclenché d'autres investissements chez les fournisseurs de prestations préalables. Les organes responsables n'ont toutefois pas été en mesure de les chiffrer. Par ailleurs, la plupart des projets sont poursuivis au-delà de la phase de soutien de la NPR et induisent ainsi de nouveaux investissements. Les valeurs mentionnées ci-dessus sont donc une estimation prudente de l'effet de levier.

… et contribuent au maintien de la compétitivité et de la création de valeur régionale

Les organes responsables de projets peuvent dire quelque chose sur la création d'emplois et le chiffre d'affaires dans leurs propres structures. On ne peut attendre de ces mêmes organes des déclarations quantitatives concernant les effets sur l'économie régionale. Nous avons donc

essayé, dans le cadre des mesures de l'efficacité, de procéder, en collaboration avec les organes responsables, à des estimations ou de justifier qualitativement, à l'aide de la chaîne d'effets, à quelles dimensions d'efficacité il est possible de contribuer.



Les projets NPR peuvent contribuer au maintien de la compétitivité et de la mise en réseau.

Source: https://www.lignum-ost.ch

Plusieurs organes responsables mentionnent qu'ils auraient perdu en compétitivité sans les projets NPR et les produits et prestations réalisées grâce à ces derniers. Ils partent du principe que leurs projets auront non seulement des effets positifs sur leur propre entreprise, mais également sur d'autres entreprises dans la région et qu'ils contribueront au moins au maintien des entreprises existantes. Les centres de compétences et les plateformes de mise en réseau tels que le contribuent avec leurs services de conseil au maintien de la compétitivité des entreprises existantes. La création de nouvelles entreprises n'est pas l'objectif premier des projets, mais elle est un effet secondaire. C'est ainsi que, par exemple, l'existence d'un centre de compétences comme ou encore l'encouragement du secteur de la plasturgie dans le Jura bernois contribuent à l'implantation d'entreprises dans les branches concernées.

Plusieurs organes responsables mentionnent qu'ils auraient perdu en compétitivité sans les projets NPR et les produits et prestations réalisées grâce à ces derniers. Ils partent du principe que leurs projets auront non seulement des effets positifs sur leur propre entreprise, mais également sur d'autres entreprises dans la région et qu'ils contribueront au moins au maintien des entreprises existantes. Selon les projets, on constate différents mécanismes d'impact sur la compétitivité et la création de valeur régionale:

- Renforcement de la compétitivité et des compétences: les centres de compétences et les plateformes de mise en réseau comme le PST-FR contribuent au maintien de la compétitivité des entreprises existantes grâce à leurs services de conseil. Le hub neuchâtelois a servi d'incubateur pour différents projets d'entreprises et a soutenu les entreprises et les personnes de la région par des programmes de formation continue et de reconversion spécifiques. Dans la Kreativfabrik62, les entreprises trouvent des places de travail flexibles qu'elles peuvent utiliser dans leur phase de croissance avant de s'offrir leurs propres bureaux.
- Implantation d'entreprises: la présence d'un centre de compétences comme KEEST ou la promotion du secteur de la plasturgie dans le Jura bernois ont contribué à l'implantation

d'entreprises dans les branches en question. A noter également une implantation réussie dans le cadre du projet de centre de compétences pisciculture Uri. Une entreprise utilise en effet les eaux usées de la pisciculture pour la culture de salades et d'herbes aromatiques.

- Prolonger ou maintenir les chaînes de création de valeur: les projets de remontées mécaniques de Lenzerheide et de Melchsee-Frutt ont eu un impact positif sur la construction de nouvelles infrastructures hôtelières et ont ainsi complété la chaîne de création de valeur touristique. Les projets «Initiative bois» et «Cellule d'innovation forêt-bois» ont contribué au maintien de la chaîne de création de valeur et d'emplois dans la sylviculture et la transformation du bois.

Penser les effets au sens large

Les indicateurs sur les emplois créés n'ont guère de sens

Des indicateurs tels que «emplois créés par million de subventions» ne sont pas pertinents et pas comparables entre les cantons et les projets. Par ailleurs, les subventions de la NPR et d'Interreg ne représentent qu'une partie des moyens financiers à disposition des projets et ne contribuent donc que partiellement aux effets de ces derniers. Les fonds octroyés par la NPR ont souvent un effet de renforcement, en ce sens qu'ils motivent d'autres bailleurs de fonds à participer également au projet. Les subventions de la NPR sont une sorte de label de qualité et permettent aux projets de voir le jour et de se développer.

Avoir des attentes réalistes quant aux effets sur les emplois

Pour certains projets, qui ont fait l'objet de plusieurs visites ou qui sont déjà terminés depuis quelques années, on peut constater que certaines attentes concernant les effets sur les emplois ou le chiffre d'affaires n'ont pas pu être réalisées. Les raisons en sont multiples: les plans d'affaires étaient trop optimistes, le projet devait être dimensionné après le soutien accordé par la NPR, les conditions cadres économiques ont changé au fil du temps, des facteurs exogènes évoluent de manière plus négative, les besoins des clients sont différents de ce que l'on pensait, les objectifs changent en cours de projet ou les effets sont moins rapides qu'attendu.

Se concentrer sur l'ensemble de la chaîne d'effets

Pour toutes ces raisons, trop se concentrer sur les emplois créés peut ne pas permettre de voir d'autres effets. Outre les facteurs durs tels que les emplois et les investissements, les facteurs «softs» tels que le sentiment d'appartenance, l'amélioration de l'image ou le rayonnement innovant d'une région sont également pertinents pour déclencher une dynamique de développement positive à long terme dans les régions. C'est pourquoi les mesures de l'efficacité de regiosuisse se concentrent sur l'ensemble de la chaîne des effets, une chaîne qui va de l'organisation du projet aux effets obtenus sur les groupes cibles et dans la région, en passant par l'élaboration du produit ou de la prestation. Au niveau de l'efficacité, on ne considère pas seulement les emplois, mais également d'autres aspects tels que la qualité et l'intensité de la

mise en réseau dans la région, l'effet d'impulsion sur d'autres acteurs ou la contribution à l'augmentation de l'attractivité de la région en tant que lieu de résidence.