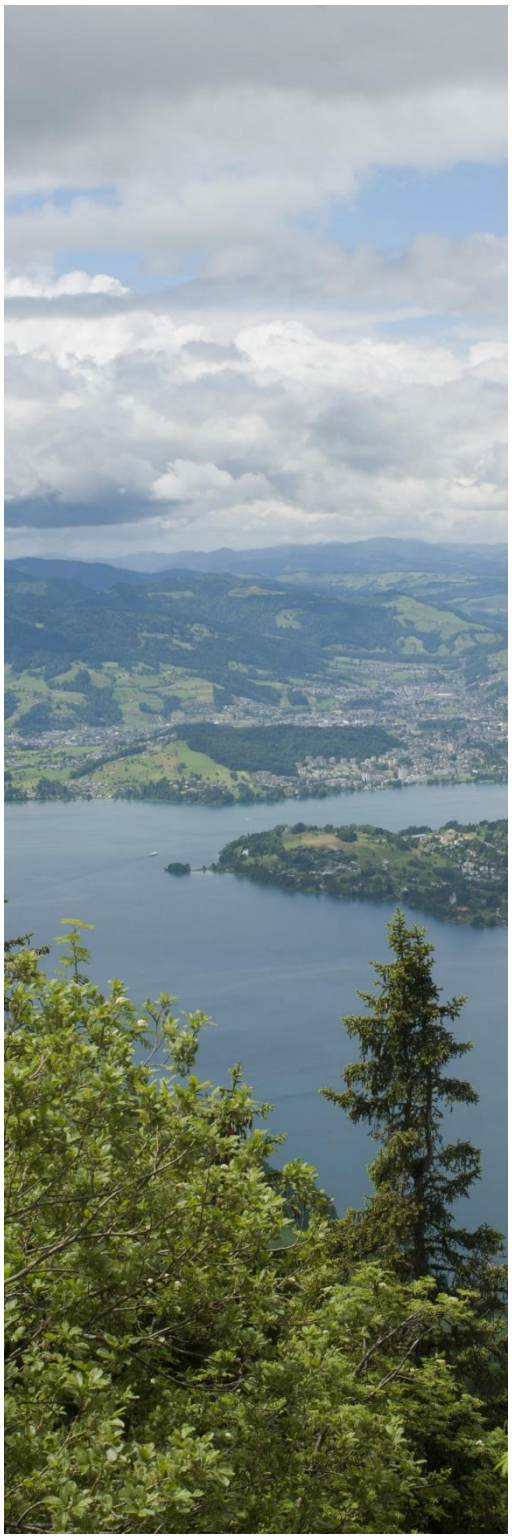
regiosuisse
Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regiunal

L'impact des projets NPR et Interreg



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:	2023
Téléchargement:	www.regiosuisse.ch/mesure-defficacite

Auteur
Claudia Peter, regiosuisse

Editeur
regiosuisse – Centre du réseau de développement régional

Tel. + 41 27 922 40 88
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

Méthode

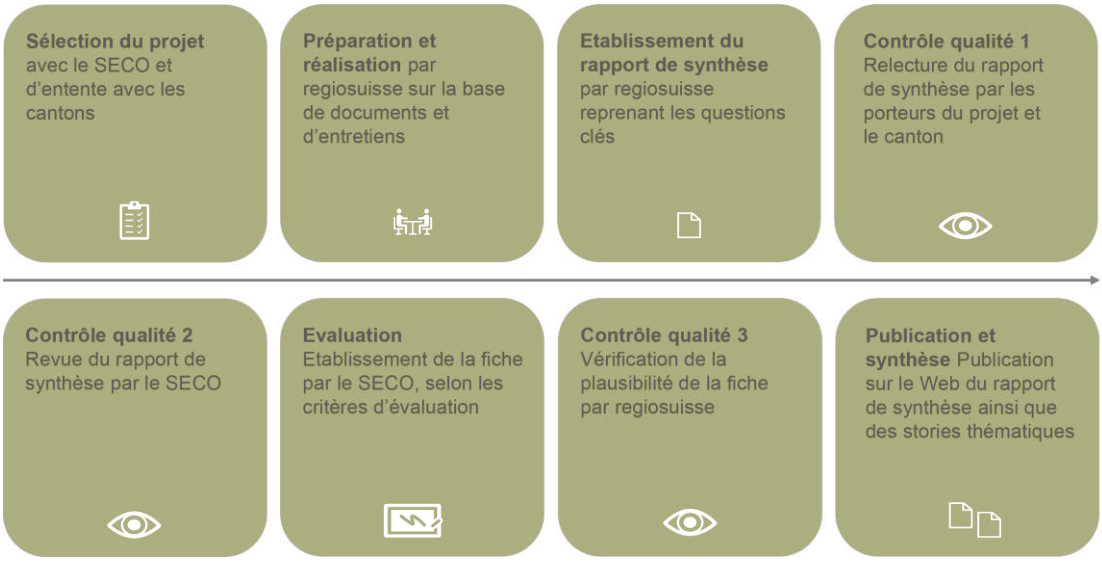
L’essentiel en bref

- Les mesures de l’efficacité réalisées par regiosuisse se déroulent toujours selon la même méthodologie uniforme, convenue avec le SECO. Il est ainsi possible, dans une certaine mesure, de faire des énoncés pour le portefeuille NPR, énoncés qui vont au-delà des projets individuels. A noter que de 2012 à 2023, regiosuisse a réalisé 49 mesures de l’efficacité sur mandat du SECO.
- Il est possible de faire relativement facilement des énoncés qualitatifs quant à l’efficacité d’un projet; les mesures de l’efficacité ne sauraient toutefois être comparées à des évaluations poussées.
- La procédure comprend la sélection des projets, la préparation et la réalisation des mesures de l’efficacité, la rédaction d'un rapport de synthèse, ainsi que divers contrôles de qualité et une évaluation. Tous les rapports sont publiés et les principales conclusions résumées sur ce site web.
- Les mesures de l’efficacité s'orientent selon les différents niveaux d'un modèle d'efficacité. Les projets sont discutés selon les niveaux input, output, outcome et impact. Au niveau de l'outcome et de l'impact, on retient d’abord les énoncés qualitatifs. En outre, les projets sont évalués selon des critères d'évaluation internationaux (pertinence, efficacité, efficience et durabilité).

La procédure standardisée en bref

Les premières mesures de l'efficacité réalisées par regiosuisse l'ont été en 2012. A partir de 2017, un certain nombre de mesures ont été effectuées régulièrement chaque année et une évaluation a été faite sur la base de critères spécifiques. **regiosuisse a réalisé jusqu'à la fin 2023, 49 mesures de l'efficacité sur un total de près de 2600 projets**.

Les mesures de l'efficacité sont effectuées par regiosuisse selon une procédure standardisée:



Source: Présentation regiosuisse

Sélection du projet

Critères de sélection

Chaque année, des projets sont sélectionnés d'entente avec le SECO afin d'en mesurer l'efficacité. Cette sélection repose sur les critères suivants:

- **Projets de taille moyenne:** Le volume des projets NPR est très variable: celui-ci peut aller de quelques milliers de francs à de grands projets de plusieurs millions. Pour les mesures de l'efficacité, regiosuisse se concentre sur les projets de taille moyenne auxquels la NPR - Confédération et cantons confondus – contribue à hauteur d'environ 100'000-500'000 francs. Pour les grands projets, les mesures de l'efficacité réalisées avec relativement peu de moyens ne permettent pas d'être suffisamment complets. A cela s'ajoute le fait que les grands projets, notamment les projets d'infrastructure, doivent passer par différents examens ou font déjà l'objet d'évaluations dans d'autres cadres. Quant aux petits projets, en mesurer l'efficacité représenterait une charge disproportionnée.
- **Projets achevés:** Compte tenu du fait que l'efficacité d'un projet ne se fait généralement sentir que quelque temps après la fin de ce dernier, on a estimé qu'il était important de prendre en compte des projets achevés. Cela étant, même pour ce type de projets, il est

souvent difficile de tirer des conclusions quant à leur efficacité, cette dernière ne se manifestant qu'à long terme.

- **Projets en cours avec personnes de contact:** Sont pris en considération les projets qui perdurent sous une forme ou une autre après la période de financement NPR et pour lesquels des personnes sont disponibles et peuvent être contactées. L'organe responsable du projet ne doit pas nécessairement être le même qu'au départ. On a toutefois constaté dans ce contexte qu'il était utile et judicieux que les personnes de contact aient déjà été impliquées dans le projet, et ce, depuis le début.
- **Projets concrets et substance suffisante:** La réalisation d'une mesure de l'efficacité d'un projet requiert que nous disposions de résultats concrets qui peuvent avoir un impact potentiel. L'accent est donc mis sur les projets qui dépassent le stade du concept et pour lesquels des mesures concrètes sont mises en œuvre sur le terrain. Les études de faisabilité ou les travaux de base qui ne produisent des effets qu'au cours d'une étape ultérieure de la concrétisation ne sont donc pas ciblés.
- **Couverture des différents contenus et priorités de la promotion:** Lors de la sélection, nous veillons à ce que les projets couvrent l'ensemble des contenus et les deux priorités de la promotion. Dans la phase de programme 2016-2023, l'accent est mis sur les domaines «tourisme» et «industrie», respectivement sur les systèmes régionaux d'innovation (RIS). Des évaluations et des audits séparés de plus grande ampleur ont déjà été réalisés pour les RIS, raison pour laquelle les mesures de l'efficacité se concentrent sur les domaines du tourisme et de l'industrie. De même, les «mesures pilotes NPR Régions de montagne», qui existent depuis 2020, ne sont pas prises en considération dans le cadre des mesures de l'efficacité. En ce qui concerne le contenu de la promotion, nous veillons à ce que les différentes activités et processus éligibles soient pris en compte.
- **Couverture des différentes parties du pays:** Les projets sélectionnés proviennent aussi bien de la Suisse alémanique que de la Suisse latine. Nous veillons en outre à ce que les projets émanent de différents cantons. On comprendra par ailleurs aisément que des projets provenant des grands cantons de montagne comme les Grisons, le Valais ou Berne soient plus souvent pris en considération.
- **Accord des cantons:** Le SECO aborde les cantons avec les propositions de projet et demande leur accord. Il peut arriver que les cantons déconseillent un projet en raison, par exemple, de retards dans leur mise en oeuvre. On recherche dans ce cas une alternative au projet en question, et ce, en collaboration avec le canton.

Tendance à de «bons» projets

Les critères décrits ci-dessus comportent le risque que la **tendance soit de prendre en compte des projets réussis**, ce qui pourrait éventuellement entraîner une **distorsion des résultats**. regiosuisse est conscient de ce problème et aborde également dans tous les entretiens les défis, les potentiels d'amélioration et les leçons à tirer de ces projets prétendument positifs.

Cela signifie en même temps que les mesures de l'efficacité réalisées sur la base de projets sélectionnés ne donnent **pas un aperçu représentatif de l'efficacité globale de la NPR**. Ces mesures peuvent toutefois mettre en évidence des impacts qualitatifs et des facteurs de succès. Elles peuvent montrer la diversité des offres dont la NPR a permis la création, par qui elles sont utilisées et l'impact qu'ont les projets dans les régions. Chaque nouvelle mesure de l'efficacité permet de consolider les connaissances acquises, de les compléter et d'en accroître la pertinence.

Préparation et réalisation

Etudier les documents

Les mesures de l'efficacité se basent d'une part sur les documents à disposition et d'autre part sur des entretiens avec l'organe responsable du projet et le service cantonal en charge de la NPR ou le service Interreg compétent.

Parmi les documents, la **proposition de projet joue un rôle central**. Elle indique les objectifs du projet et les offres ou services que l'organe qui en est responsable souhaite mettre en place pour les atteindre.

En outre, les documents suivants seront pris en compte en fonction de leur disponibilité.

- Rapports finals sur le projet NPR
- Plans d'affaires
- Organigramme
- Rapports annuels éventuels
- Chiffres clés concernant les offres ou les effets relevés par les porteurs de projet eux-mêmes.
- Divers autres documents tels que des descriptions de mesures, des articles de presse, des rapports de révision, des évaluations de durabilité, etc.

Préparer et mener des entretiens avec des porteurs de projets et des services cantonaux en charge de la NPR ou des services Interreg

Les entretiens avec les porteurs de projet et les services cantonaux en charge de la NPR **sont au cœur des mesures d'impact.** Dans ce contexte, un guide d'entretien générique est adapté au projet spécifique et complété par des questions tirées de l'étude des documents.

Il s'est avéré utile de prendre en compte aussi bien **le point de vue du porteur de projet que celui du service cantonal en charge de la NPR ou du service Interreg compétent**. Pour les services spécialisés, les questions d'ordre général concernant l'intégration du projet dans les stratégies cantonales ou régionales, l'importance supérieure du projet ainsi que les réflexions sur son financement, son déroulement ou l'organe qui en est responsable sont au premier plan.

regiosuisse discute avec les porteurs de projet de la chaîne d'efficacité, des ressources humaines et financières engagées, de l'organisation du projet, des offres créées, de l'impact sur les groupes cibles et des autres effets sur les régions. Les connaissances acquises par les organes responsables du projet sont de toute première importance.

Etablissement du rapport de synthèse

regiosuisse rédige, sur la base de toutes les informations recueillies, un rapport de synthèse d'environ 5 à 10 pages. Ces rapports sont toujours structurés de la même manière et suivent la logique de la chaîne d'efficacité, à savoir:



Source: Présentation regiosuisse

Voici quelques-unes des **principales questions** auxquels répondent les rapports succincts:

- **Concept/Input:** Quelle était la composition de l'organe responsable du projet? Quels étaient les acteurs impliqués? Comment le projet a-t-il été piloté? Quels étaient les moyens humains et financiers à disposition? Quel est le rôle de la NPR et des fonds Interreg dans la réalisation du projet? Que se passe-t-il avec les résultats du projet après la période de financement? Qu'en est-il du personnel et des finances?
- **Output**: Quels sont les résultats immédiats du projet? Quelles offres ou services ont été créés? Quels groupes cibles ont été touchés? Les groupes cibles ont-ils effectivement utilisé les prestations? Les offres ou les services ont-ils dû être adaptés en cours de projet ? Le projet a-t-il pu être mis en œuvre en temps utile? Les offres ont-elles continué à être proposées après la période de financement?
- **Outcome:** Quel a été l'impact sur les groupes cibles? Y a-t-il eu des effets inattendus ou négatifs? Les objectifs visés n'ont-ils pas pu être atteints? Pourquoi?
- **Impact:** Quels effets peut-on constater au niveau régional? Le projet a-t-il permis de déclencher des investissements? Des emplois ont-ils été créés ou maintenus, des chiffres d'affaires stabilisés ou développés? L'économie régionale a-t-elle pu profiter du projet?

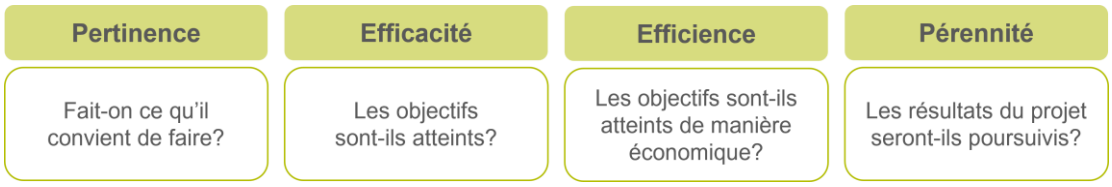
Contrôle de la qualité et évaluation

La rédaction du rapport de synthèse est ensuite suivie de divers contrôles de la qualité où sont impliqués aussi bien les porteurs des projets, les services cantonaux en charge de la NPR ou les services Interreg, le SECO ainsi que regiosuisse.

1. **Relecture par les interlocuteurs:** Les interlocuteurs – les porteurs de projets et les services compétents – reçoivent le rapport pour relecture. Les éventuelles imprécisions factuelles peuvent ainsi encore être clarifiées. L'évaluation est toutefois du ressort de regiosuisse.

2. **Revue et évaluation du rapport par le SECO:** Le SECO reçoit le rapport en consultation et établit une fiche d'évaluation sur cette base. Depuis 2018, cette évaluation se fait de manière standardisée au moyen de quatre critères reconnus au niveau international, à savoir la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité.

3. **Evaluation de la plausibilité par regiosuisse:** regiosuisse examine la fiche d'évaluation du SECO selon le principe du double contrôle. Les éventuelles divergences d'appréciation sont discutées avant de finaliser les fiches d'évaluation.



Source: Présentation regiosuisse

Publication et synthèse

Tous les rapports de synthèse sont publiés sur le site web de regiosuisse. regiosuisse traite les principaux résultats spécifiques aux thèmes traités sous la forme de stories numériques. Des stories ont déjà été publiées concernant les effets sur l'emploi, les risques et le développement durable ainsi que sur les priorités de la promotion dans les secteurs «Tourisme» et «Industrie»; d'autres suivront. Les résultats concernant les quatre dimensions de l'évaluation ont été agrégés pour tous les projets et publiés dans le texte «Dimensions de l'évaluation des projets».