

Conférence formation- regiosuisse

28/29 novembre 2013
Konzepthalle 6, Thoune

Résumé Exposé

Projets NPR efficaces

Stefan Suter, regiosuisse,
responsable Mesure de l'efficacité des projets NPR

Vue d'ensemble

Des mesures de l'efficacité ont été réalisées par regiosuisse pour 21 projets NPR le 2^e semestre 2012, afin de pouvoir – conformément à son mandat de communication – donner des informations pertinentes sur le potentiel d'efficacité des projets NPR.

Il s'agissait concrètement, en l'occurrence, de présenter à l'aide d'une méthode uniforme et avec une charge de travail très limitée – soit pas plus de trois à cinq jours de travail par projet – les multiples impacts des projets NPR sélectionnés. Il ne s'agissait donc pas d'une évaluation au sens scientifique du terme, mais d'une illustration du potentiel d'efficacité de certains projets NPR réussis.

Les 21 projets NPR examinés ont été sélectionnés par les cantons et le SECO. Ils s'inscrivent dans le cadre de cinq différentes priorités thématiques et diverses orientations stratégiques de la NPR. Les projets ont été réalisés dans différentes parties et régions linguistiques de la Suisse. L'illustration 1 donne une vue d'ensemble de ces projets.

Illustration 1 : Les 21 projets NPR dont l'efficacité a été mesurée

Priorités de la promotion	TST dans les systèmes industriels de valeur ajoutée axés sur l'exportation	Changement structurel dans le tourisme	Entreprises de la santé et de l'éducation de libre marché	Potentiels de l'économie énergétique	Prospection des ressources naturelles
Orientation stratégique					
Contribution à la R&D, TST et qualification	Nano-Cluster Bodensee (SG) Pôle Scientifique et Technologique (FR) WTT Pullcoach (SZ)			Pôle Suisse de Technologie Solaire (NE) Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie SüdThurgau (TG)	
Coopération commerciale	Bioburn (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)		

Priorités de la promotion	TST dans les systèmes industriels de valeur ajoutée axés sur l'exportation	Changement structurel dans le tourisme	Entreprises de la santé et de l'éducation de libre marché	Potentiels de l'économie énergétique	Prospection des ressources naturelles
Orientation stratégique					
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) Souvenirs du futur (VD)	Angebotsweiterung Oberstufe für internationale Schule (SH)		

Les projets sélectionnés couvrent le large spectre de la NPR :

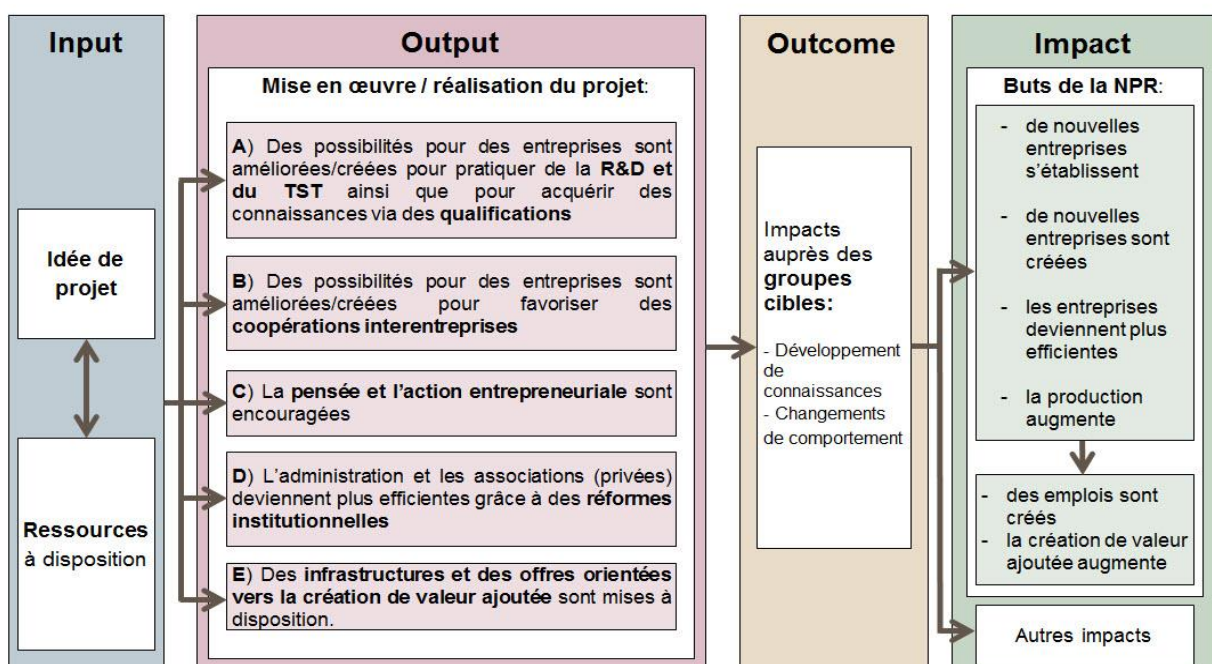
- grands (1,7 million CHF) et petits (10 mille CHF) projets
- durée du soutien au moment de l'analyse : 1 à 8 ans
- clarifications/études de faisabilité, mais également projets de mise en œuvre concrets sur le terrain

Méthode de mesure de l'efficacité

La check-list qui a servi de base pour réaliser ces mesures représente une méthode qui permet une mesure très pragmatique de l'efficacité. Cette méthode a été développée dans le cadre d'un mandat externe réalisé à l'attention du SECO.

L'élément clé de la méthode est le développement d'un modèle d'efficacité pour chaque projet NPR analysé. Le point de départ était un « modèle d'efficacité de base » avec les niveaux connus tirés du jargon de l'évaluation (voir Illustration 2).

Illustration 2 : Modèle d'efficacité de base pour effectuer les mesures d'efficacité



Le modèle d'efficacité a ensuite été spécifié plus avant pour cinq orientations spécifiques qui, en dépit de leur grande diversité, se retrouvent dans tous les projets NPR, que ce soit individuellement ou combinées. Les cinq orientations stratégiques sont indiquées dans les illustrations 1 et 2.

Au terme de cette phase de spécification, on a disposé de cinq modèles d'efficacité au moyen desquels les 21 projets NPR ont été analysés. « Analyser » signifie dans ce contexte :

- Evaluation des documents du projet
- Réalisation d'au moins une interview approfondie sur place avec l'organe responsable du projet
- Validation des résultats par les organes responsables du projet et les responsables cantonaux de la NPR concernés

Voilà qui donne l'impression que l'évaluation repose surtout sur des appréciations « internes » plutôt que « externes ». Il convient de souligner en effet que lorsque l'on ne dispose que de 3 à 5 jours pour donner des informations pertinentes quant à l'efficacité d'un projet, l'on est contraint d'aller chercher les informations là où elles se trouvent, à savoir auprès des organes responsables des projets en question. La méthode orientée vers des modèles d'efficacité systématiques a néanmoins permis de mettre sur la table les questions pertinentes. Les analyses réalisées par des personnes au bénéfice d'une solide expérience en matière d'évaluation ont également été une aide précieuse. Ces personnes étaient en effet en mesure de se faire une idée concrète de la manière dont il fallait évaluer les déclarations des organes responsables de projet, déclarations qui étaient autant que faire se peut étayées par des faits.

Un « executive summary » de trois à cinq pages a été établi pour chaque projet NPR.

Les principaux enseignements méthodiques en bref

- La méthode standardisée et pragmatique appliquée permet également de présenter et de traiter des informations pertinentes sur les impacts du projet, et ce, moyennant un engagement modeste de 3 à 5 jours de travail.
- Etablir et affiner un modèle d'efficacité pour son propre projet facilite considérablement la procédure. Grâce à cette approche systématique, on peut se faire très rapidement une idée de la manière dont le projet a émergé, comment il évolue et où résident les difficultés.
- Si les organes responsables du projet avaient eu le mandat, dans le sens d'un « controlling/reporting orienté vers l'efficacité », de collecter certaines données et/ou informations au fur et à mesure, le rendement de l'analyse réalisée aurait été encore nettement meilleur.
- Comment il fallait s'y attendre, le relevé du niveau Output (prestations du projet) n'a posé que peu de problèmes. Le niveau Outcome était en revanche plus difficile (qui a utilisé les offres, qu'est-ce qui a déclenché l'utilisation des offres auprès des groupes cibles ?). Le point mentionné plus haut s'applique ici tout particulièrement : les organes responsables de projet auraient pu donner davantage d'informations concernant le niveau Outcome s'ils avaient été chargés de collecter certaines informations/données au fur et à mesure. Le niveau Impact s'est avéré difficile. En raison des causalités complexes, d'une part et, d'autre part parce que l'on ne peut pas s'attendre à ce que chaque organe responsable de projet dispose de suffisamment de compétences méthodologiques en matière d'économie régionale, pour pouvoir montrer, voire calculer par eux-mêmes dans quelle mesure le projet augmente directement (c'est-à-dire par lui-même) ou indirectement (p.ex. par les fournisseurs) la création de valeur ajoutée régionale et crée des emplois. Lorsqu'on mesure l'efficacité d'un projet, on met en général en avant les niveaux Outcome et Impact. Le niveau Input ne devrait toutefois pas être oublié : les projets développés de manière professionnelle avec un sérieux et une crédibilité élevée ont en principe de meilleures chances d'obtenir des impacts pertinents.

Les principaux enseignements du point de vue du contenu, en bref

- La variété des impacts constatés était à la mesure de la variété des contenus des projets, une caractéristique de la NPR. Les différents projets révélaient de nombreuses chaînes d'impacts ou « tableaux de résultats » différents. Faire des énoncés généraux n'en est évidemment que plus difficile. On ne constate toutefois pas moins que les projets examinés ont généré des impacts réels qui s'inscrivent dans le cadre des objectifs fixés, et donc de la NPR. Des effets tels que, par exemple, « Incitation à davantage de collaboration dans une région » ne peuvent certes pas être mesurés du point de vue quantitatif, mais n'en possèdent pas moins une valeur réelle.
- Des entreprises ont collaboré activement dans le cadre de plusieurs projets. Elles l'ont fait parce qu'elles voyaient dans les projets en question un bénéfice évident et directement identifiable. La NPR peut être tout à fait attractive pour les entreprises.
- Là où cela était possible, regio**suisse** a essayé, sur la base d'hypothèses parfois très incertaines – les analyses dans le domaine de l'économie publique requièrent que l'on s'y réfère sans cesse –, de déduire également des énoncés concernant les effets sur l'emploi et la création de valeur ajoutée. On peut, dans le sens d'une affirmation non représentative sur le potentiel des projets analysés, constater ce qui suit :
 - Petits et moyens projets : potentiel de création de valeur ajoutée supplémentaire pouvant aller jusqu'à 1 million de CHF, quelques emplois créés ou maintenus, plus de 10 représente ici une valeur élevée.
 - Moyens à grands projets : création de valeur ajoutée supplémentaire de l'ordre de un à plusieurs dizaines de millions de francs, nombre d'emplois créés ou maintenus étant plutôt de deux chiffres, dans certains cas au-delà.

Source :

Le rapport suivant contient des informations détaillées

Auteur : regio**suisse**
Titre : Mesure de l'efficacité des projets NPR 2012
Sous-titre : Synthèse de la mesure de l'efficacité, rapport final
Mandant : Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)
Lieu : Berne
Date : 26 juin 2013

www.regiosuisse.ch/mesure-efficacite