

Version 2018

Mesure de l'efficacité des projets NPR et Interreg

Résultats et recommandations

APERÇU DE LA TABLE DES MATIERES

1	Introduction	3
2	Résultats concernant le lancement et l'organisation des projets	6
3	Résultats concernant le financement des projets	9
4	Résultats concernant les offres, les prestations de projet et les groupes cibles (Output)	12
5	Résultats concernant les effets sur les groupes cibles (Outcome)	17
6	Résultats concernant les effets sur l'économie régionale (Impact)	22
7	Evaluation selon les critères du CAD	26
8	Enseignements tirés	28
9	Recommandations	32
	Annexe : Vue d'ensemble des mesures de l'efficacité réalisées	34

Sur mandat de



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Secrétariat d'Etat à l'économie SECO



IMPRESSUM

Editeur : regiosuisse – Centre du réseau de développement régional
Titre : Mesure de l'efficacité des projets NPR et Interreg : Résultats et recommandations
Mandant : Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)
Lieu : Berne
Date de parution : 2019

Auteurs

Claudia Peter, regiosuisse
Stefan Suter, regiosuisse

Editeur

regiosuisse – Centre du réseau de développement régional
Hofjistrasse 5
CH-3900 Brigue

Tél. +41 27 922 40 88
info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

Téléchargement

www.regiosuisse.ch/mesure-efficacite

Egalement disponible en allemand.

Le présent rapport reflète l'opinion des auteurs, qui ne recoupe pas nécessairement celle du mandant.

regiosuisse a été lancé en 2008 sur mandat du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) comme mesure d'accompagnement pour la mise en oeuvre de la NPR. Le centre du réseau est géré par PLANVAL AG en collaboration avec des partenaires et des sous-traitants de toute la Suisse. Depuis 2016, regiosuisse soutient aussi la gestion des connaissances pour la politique des agglomérations et la politique pour les espaces ruraux et les régions de montagne, sur mandat du SECO et de l'ARE.

1 Introduction

1.1 But de la synthèse de la mesure de l'efficacité

Le présent document propose une synthèse des principaux résultats des 30 mesures de l'efficacité réalisées. Ces mesures ont été faites dans le but de montrer les multiples effets de la Nouvelle politique régionale (NPR) sur la base des différents projets sélectionnés.

Cette synthèse sera complétée chaque année des connaissances que l'on pourra tirer des futures mesures de l'efficacité. Elle vise ainsi les buts principaux suivants :

- description des nombreuses interdépendances et illustration des effets déclenchés sur le terrain par les nombreux projets NPR et Interreg portant sur diverses thématiques.
- légitimation politique via la présentation d'exemples d'impacts.
- étoffer les connaissances et permettre des processus d'apprentissage chez les personnes qui œuvrent dans la conception et la mise en œuvre de la politique régionale, ce par le biais d'une analyse critique des projets examinés et de leurs effets.

1.2 Procédure et méthode de la mesure de l'efficacité

- Sélection des projets (cf. illustration 1 à la page 5) par le SECO et les cantons selon différents critères :
 - il faut suffisamment de substance pour réaliser une mesure de l'efficacité
 - les projets qui continuent sous une forme ou une autre après la période de soutien et pour lesquels il y a des personnes qui peuvent être interrogées
 - couverture des différents contenus et priorités de la promotion
 - couverture des différentes parties du pays et
 - accord des cantons et des porteurs de projets.

Les critères ci-dessus ont conduit à ce que globalement seuls les « bons » projets ont été examinés et aucun des projets qui ont échoué. Compte tenu de ce « biais de sélection », il n'est pas question de prétendre qu'il s'agit ici d'une vue d'ensemble représentative des effets des projets NPR. Ce sont en effet les multiples potentiels des projets de développement régionaux réussis qui sont présentés.

- Réalisation sur place de la mesure de l'efficacité par des membres de regio**n**uisse et selon une procédure standardisée :
 - travaux préparatoires : étude des documents du projet, élaboration de questions clés
 - analyse de l'efficacité : entretien/s sur place, étude de documents supplémentaires
 - conclusion : établissement de la documentation, vérification par la/les personne/s interrogée/s
 - remise de la documentation au canton compétent et/ou au service de coordination Interreg concerné

- Chaque projet fait l'objet d'un bref rapport (à télécharger depuis le site web de regiosuisse).
- Intégration dans la synthèse de résultats généraux tirés des documents du projet (actualisation annuelle).

1.3 Structure de la synthèse

Le présent document comporte deux parties principales :

- Les chapitres 2 à 7 présentent les résultats de la mesure de l'efficacité selon les niveaux d'évaluation. C'est l'ensemble de la chaîne causale qui est pertinente pour obtenir un effet : depuis le lancement et l'organisation du projet ainsi que son financement (Input), jusqu'à ses impacts sur les groupes cibles et la région (Outcome et Impact), en passant par la structure des prestations et des activités du projet (Output).
- Les chapitres 8 et 9 sont consacrés aux enseignements tirés et aux recommandations pour obtenir des effets et traiter le thème de la mesure de l'efficacité.

Illustration 1 : Aperçu des mesures de l'efficacité réalisées à ce jour, selon les contenus et les priorités de la promotion

Contenus de la promotion	Priorités de la promotion	Système de valeur ajoutée	Système de valeur ajoutée	Autres systèmes de valeur ajoutée
		Industrie / RIS	Tourisme	
<ul style="list-style-type: none"> - Transfert de savoir et soutien à l'innovation pour les PME - Encourager la qualification de la main-d'œuvre et des acteurs régionaux 		<ul style="list-style-type: none"> - Nano Cluster Bodensee (SG) - Pôle scientifique et technologique PST-FR (FR) - WTT Pullcoach (SZ, interkantonal) - SMAC (BE, JU, intercantonal) - BRC Pfahlkopfräse (LU) - Centre de Technologies Microtechniques CTM (BE) - Phaenovum (Interreg) 	<ul style="list-style-type: none"> - Totemi (NE) - micelab:bodensee (Interreg) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pôle Suisse de Technologie Solaire (NE) - Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie-Systeme (TG) - Apprendre à Entreprendre (VS)
<ul style="list-style-type: none"> - Développer le réseautage et les coopérations interentreprises - Prolonger les chaînes de valeur ajoutée et combler les lacunes 		<ul style="list-style-type: none"> - Bioburn (LU) 	<ul style="list-style-type: none"> - Seetal - erlebnis, genuss, kultur (AG) - Nationalparkregion – Gesundheitsregion (GR) 	<ul style="list-style-type: none"> - natürl Milchspezialitäten (ZH) - Ausbau und Professionalisierung Appenzellerland Regionalmarketing AG (AI) - swissessences (BE)
<ul style="list-style-type: none"> - Préserver et concrétiser les infrastructures et les offres génératrices de valeur ajoutée 		<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung und Erschliessung des Areals Gebenloo-Tüfi (SG) 	<ul style="list-style-type: none"> - Machbarkeit Ruinaulta (GR) - Sbrinz-Route (NW) - Aufbau und Umsetzung von e-Marketing im Tourismusbereich (AI) - Wellbeing & Health Resort Appenzellerland (AR) - Route de l'horlogerie (JU) - Souvenirs du futur (VD) - Skigebietsverbindung Arosa Lenzerheide (GR) 	<ul style="list-style-type: none"> - Angebotserweiterung Oberstufe für internationale Schule (SH)

Mesure de l'efficacité 2012, [Mesures de l'efficacité 2012 et 2017](#), [Mesure de l'efficacité 2018](#)

Remarque : les priorités et les contenus de la promotion se réfèrent à la phase programmatique 2016-2023. On a parfois regroupé plusieurs contenus. Les projets qui ont été examinés en 2012 ont été autant que possible classés sous une priorité et un contenu de la promotion.

2 Résultats concernant le lancement et l'organisation des projets

Comment l'organisation du projet se présente-t-elle ?

On constate, dans les projets examinés, que l'initiative de réaliser un projet NPR ou Interreg est généralement prise « bottom up », à savoir par des entreprises, des organisations touristiques ou encore des fournisseurs de prestations touristiques. On relève néanmoins que certains projets bénéficient, dans la phase de soumission, d'un soutien supplémentaire de la part d'autres acteurs tels les cantons, les RIS ou encore les centres d'innovation. On peut avoir l'impression, vu de l'extérieur, que les porteurs de projets sont confrontés à la multiplicité des acteurs et à la complexité de la gouvernance, jusqu'à se sentir surchargés, et qu'ils perçoivent parfois le dépôt du projet comme étant également quelque peu bureaucratique.

Les projets sont lancés la plupart du temps par des organisations et/ou des entreprises qui existent déjà ou par des groupements informels. Cette manière de faire permet d'utiliser les structures existantes et de mettre en place une coopération informelle efficace. De nouvelles structures ne sont créées que dans de rares cas. L'organisation administrative du projet ne nécessite donc pratiquement pas de poste supplémentaire, cette tâche s'effectuant parallèlement aux activités courantes. Les points communs relevés dans les projets examinés sont que ces derniers font tous l'objet d'une vision claire et qu'ils sont mis en œuvre par une équipe qui croit dans ce projet et qui le fait avancer. Les porteurs de projets mettent beaucoup de cœur et d'énergie dans leur travail. Cela se voit également dans le fait que, même après la période de soutien, de nombreux projets se poursuivent dans une configuration analogue ou légèrement modifiée. De nombreux porteurs de projets mentionnent que, outre le projet NPR proprement dit, la collaboration renforcée avec d'autres entreprises, avec les milieux scientifiques ou au sein de la branche elle-même a un impact essentiellement positif en soi, dont les effets perdurent au-delà du projet.

Outre le principal partenaire du projet, d'autres acteurs sont également impliqués dans les projets examinés, dont l'organisation est bien adaptée au but visé. Le nombre de partenaires se situe entre deux et treize. Pour ce qui est de la composition des équipes, on souligne l'importance des principes de l'« interdisciplinarité » et du « partenariat public-privé », comme autant de facteurs de réussite. Il s'agit souvent d'une coopération entre des privés (p. ex. des entrepreneurs) et des personnes venant du monde politique et/ou de l'administration. Les universités et les hautes écoles spécialisées y sont également souvent impliquées.

Dans quelle mesure l'économie privée est-elle impliquée ?

Le secteur privé joue un rôle important dans les projets examinés. Dans la plupart de ces derniers, des entreprises ont participé à leur organisation et/ou leur réalisation. Il s'agit pour l'essentiel de petites et moyennes entreprises (PME). L'économie privée joue un rôle central en particulier dans les projets industriels examinés. Conformément à la logique de soutien de

la NPR, qui ne prévoit pas des aides directes aux entreprises, on relève différentes coopérations horizontales entre ces dernières : Les entreprises avec des compétences complémentaires réalisent des projets ensemble, par exemple différents partenaires industriels élaborent un nouveau produit innovant, un partenaire de production ou de conception crée une nouvelle application ou plusieurs remontées mécaniques construisent une nouvelle installation. D'autres entreprises sont impliquées indirectement en tant que fournisseurs intermédiaires.

On constate que si l'on veut obtenir des effets directs sur les entreprises, ces dernières doivent participer au développement et/ou à la réalisation des projets. Et l'inverse est également vrai : ce n'est que si l'on s'attend à des effets immédiats et positifs que l'on peut escompter un engagement sérieux de l'économie privée.

L'organisation a-t-elle changé au cours du temps ? Qu'est-il advenu de l'organisation du projet à la fin de la période de soutien ?

L'organisation du projet n'est pratiquement pas modifiée pendant toute la durée du soutien de la NPR. On note différents développements à l'échéance de la période de soutien, où l'on observe en général une légère adaptation de l'organisation :

- L'organisation du projet garde la même configuration et les activités lancées à partir du projet NPR se poursuivent de manière autonome.
- L'organisation du projet est adaptée. Cette adaptation s'accompagne généralement d'une diminution du nombre des acteurs impliqués, et l'on verra par exemple une seule entreprise poursuivre les activités lancées dans le cadre du projet.
- Là où l'achèvement des projets peut coïncider pratiquement avec la fin de la période de soutien (par exemple pour le développement d'un site), plus aucune instance responsable ne sera nécessaire.

On constate donc que les organisations de projets réagissent de manière flexible aux exigences à satisfaire après la période de soutien et que les instances qui ne sont plus nécessaires ne sont pas maintenues de manière artificielle.

Pour les projets qui ont été examinés en 2012 et 2017, on relève une constance remarquable dans l'organisation. Toutes les instances sont encore sur pied après la période de soutien de la NPR et poursuivent les activités développées dans le cadre du projet initial. Voilà qui témoigne également d'une bonne organisation du projet concerné pendant la phase NPR.

Résumé : lancement et organisation de projets

- Le lancement du projet se fait la plupart du temps « bottom-up ».
- Les structures de gouvernance de la NPR, complexes et perçues parfois comme étant bureaucratiques, interrogent les porteurs de projets, et peuvent représenter une surcharge.
- L'organisation du projet peut souvent se greffer sur des organisations existantes, ce qui est un gage d'efficacité. Elle reste le plus souvent constante pendant toute la durée du

projet. Au terme de la période de soutien, l'organisation du projet est souvent adaptée aux besoins (flexibilité).

- Une équipe interdisciplinaire motivée et l'implication de l'économie privée contribuent à la réussite du projet.
- Engagement important de l'équipe de projet.

3 Résultats concernant le financement des projets

Quels rôles les contributions NPR ou Interreg ainsi que les autres prestations de soutien jouent-elles ?

Pertinence du soutien

La pertinence du soutien NPR et Interreg est perçue différemment par les porteurs de projets. Dans de nombreux projets, le financement de départ octroyé par la NPR ou Interreg est crucial. La plupart des projets n'auraient en effet jamais vu le jour sans un soutien de la NPR. Il existe toutefois également – comme dans tous les programmes d'encouragement – des projets avec des effets d'entraînement, c'est-à-dire qu'une partie des mesures induites aurait, selon les estimations des organes responsables, été mise en œuvre même sans financement NPR. Pour un troisième groupe de projets, le soutien de la NPR contribue à une mise en œuvre plus rapide. Ces projets auraient de tout façon été lancés à une date ultérieure.

Les facteurs suivants peuvent contribuer à ce que la pertinence du soutien diffère selon les projets :

- S'il s'agit de services qui ne sont pas directement commercialisables ou seulement à long terme, par exemple la création d'un centre de compétences dans une région, il est de plus difficile de trouver suffisamment de moyens financiers privés. Ceci correspond à l'approche de la NPR, qui privilégie le domaine préconcurrentiel et interentreprises.
- Compte tenu de leur logique de rentabilité et de leurs possibilités financières, les PME sont réticentes à faire de gros investissements, qui ne permettent pas (encore) d'escompter un bénéfice direct. Si l'on peut montrer qu'un projet est rapidement couronné de quelques succès et que son utilité est tangible, alors les entreprises ne manqueront pas de faire le pas à leur tour. Dans de tels cas, il est nécessaire de pouvoir réagir rapidement et de bénéficier d'un accompagnement professionnel. Pour les petites entreprises, aux moyens financiers plus modestes, cela est encore plus pertinent que pour les grandes : les propositions de projets doivent en effet être traitées rapidement et l'on doit pouvoir clarifier sans attendre si un soutien financier sera octroyé ou non. L'expérience montre elle aussi que les entreprises auront plutôt tendance à investir dans des projets très concrets.
- La confirmation en tant que projet NPR et les subventions NPR accordées se traduisent également par une amélioration des conditions d'engagement financier de la part de tiers (surtout des banques cantonales).
- Le soutien NPR est moins décisif lorsqu'un (grand) projet est planifié depuis longtemps déjà, qu'il existe un intérêt marqué de la part de l'économie privée et que le soutien NPR ne finance qu'une partie relativement modeste des coûts. Dans de tels cas, il se peut que la longueur des processus d'approbation dans les cantons ou la charge administrative conduisent les milieux concernés à privilégier d'autres possibilités de financement. La

faiblesse actuelle des taux d'intérêt joue en outre un rôle dans le soutien NPR via des prêts sans intérêt, ce qui rend ces derniers moins attrayants.

Dans les projets examinés, les porteurs de projets ont bénéficié non seulement d'un soutien financier de la NPR, mais également de prestations de coaching et de conseils prodigués par les managements des Systèmes régionaux d'innovation (RIS). Les porteurs de projets qui utilisent ces services apprécient le soutien qui leur est ainsi accordé et mentionnent que leurs projets essentiellement industriels peuvent ainsi se poursuivre. Le soutien est parfois considéré comme précieux en tant que contributions financières directes au projet. En outre, le soutien des acteurs RIS présente, grâce à leur grande connaissance des réseaux, l'avantage que l'on peut attirer l'attention des porteurs de projets sur d'autres offres de soutien et que ces mêmes organes peuvent apprendre à connaître d'autres partenaires dans la région, avec lesquels ils n'auraient pas coopéré autrement.

Dans tous les projets, les porteurs de projets fournissent d'importantes contributions en propre, que ce soit sous la forme d'heures de travail, de mise à disposition de matériel de production ou d'apport de fonds propres.

Affectation et utilisation des moyens financiers

L'utilisation des moyens financiers NPR et Interreg est transparente dans les projets examinés. Les porteurs de projets peuvent expliquer à quoi les moyens octroyés sont affectés. Comme mentionné plus haut, il arrive que dans certains cas les porteurs de projets fournissent eux-mêmes une grande quantité de travail (non rémunéré), ce qui témoigne d'un niveau d'engagement élevé envers le projet. Certains projets bénéficient également d'une combinaison de soutien via des prestations fournies par des RIS- (en particulier le coaching) et de contributions à fonds perdu.

D'un point de vue réglementaire et compte tenu de la neutralité concurrentielle, l'affectation des moyens peut être notée de manière critique, en particulier dans le secteur industriel où le développement d'applications, de processus de production ou de canaux de commercialisation bénéficie d'un soutien NPR, donc public. Si cela favorise évidemment certains secteurs économiques et contribue à renforcer la région, cela crée également des distorsions de la concurrence dont souffrent les entreprises qui opèrent dans des secteurs analogues et qui ne bénéficient pas de prestations publiques. Il s'agit toutefois ici d'un certain conflit d'objectifs, qui est lié à tout soutien motivé par la politique régionale. Ce conflit est atténué par le fait que les prestations de coaching individuel sont clairement limitées et qu'elles sont accessibles à toutes les PME d'un RIS, et ce, aux mêmes conditions.

On a identifié dans plusieurs mesures de l'efficacité réalisées en 2012 le danger qu'une grande partie des fonds NPR soit parfois affectée à la mise en place et au fonctionnement de structures régionales existantes et que, par conséquent, on dispose in fine de moins de fonds pour les projets eux-mêmes. Ceci n'est pas le cas en ce qui concerne les projets sélectionnés pour les mesures de l'efficacité réalisées en 2018, ce qui dépend surtout du choix des projets (biais de sélection): les fonds sont utilisés pour développer des produits et des services, et non pas pour financer des organisations existantes (cf. chapitre 2).

Que se passe-t-il à l'échéance de la période de soutien ? Peut-on trouver un financement ultérieur ? Les activités qui sont poursuivies sont-elles autofinancées ?

Dans la plupart des projets, les activités développées au cours de ces derniers sont poursuivies après la fin du soutien NPR, et ce, de manière autonome dans nombre de cas, grâce à des moyens en propre ou via un financement assuré par la vente de produits et de services, ainsi que de contributions de membres. Les porteurs de projets sont convaincus du succès et de l'utilité de leurs projets, ils continuent à développer les activités lancées dans le cadre de la NPR, essaient de commercialiser ces dernières ou de les lancer sur le marché international. Le financement d'investissements plus importants est plus difficile à organiser.

La NPR remplit ainsi son rôle de financement de départ. Dans quelques-uns des projets examinés, deux sont soutenus par la NPR de manière échelonnée dans le temps (p. ex. Arealentwicklung und Arealerschliessung Gebenloo-Tüfi, micelab:bodensee, CTM, PST-FR). Cela nous mène certes à une concentration sur certains projets réussis, mais devient également un problème lorsqu'il n'y a pas assez de moyens financiers pour d'autres idées. Tant que le fonds de soutien de la Confédération et des cantons n'est pas épuisé, les projets qui ont fait leurs preuves peuvent continuer à être développés. Dans un cas, un projet NPR a généré une idée pour un projet Interreg. Pour les projets soutenus par les acteurs des RIS, le facteur de succès décisif a été que les porteurs de projets ont pu être renvoyés à d'autres possibilités de soutien et tremplins, comme par exemple des concours d'innovation ou des salons internationaux. Si ces solutions de suivi n'avaient pas existé après le soutien NPR, il est probable que ces projets n'auraient pas été poursuivis.

Il se confirme une fois de plus que les activités qui sont moins axées sur le marché, par exemple l'exploitation de centres de compétences, continueront, après la période de soutien NPR, à dépendre des fonds publics. Il faut s'y attendre d'un point de vue économique car ce type de services a le caractère d'un bien public et ne peut donc pas être offert de manière totalement autonome. S'ils ont une valeur pour un grand nombre d'entreprises d'un canton et qu'elles génèrent un bénéfice économique, alors le soutien par les pouvoirs publics ne pose aucun problème a priori.

Résumé : Financement du projet

- Outre le soutien purement financier, la pertinence du soutien NPR et Interreg réside surtout dans le fait de responsabiliser les acteurs et de rassembler les partenaires de projet.
- Le soutien NPR est souvent crucial pour lancer des projets. Il convient toutefois également de constater des effets d'entraînement, en particulier dans la mesure où de grandes entreprises auraient pris elles-mêmes des mesures partielles sans soutien public.
- L'utilisation des fonds est transparente et les prestations propres des porteurs de projets sont considérables.
- A la fin de la période de soutien, de nombreuses activités peuvent être poursuivies de façon autonome. Cela est évidemment plus difficile pour les activités moins axées sur le marché, comme par exemple l'exploitation de centres de compétences.

4 Résultats concernant les offres, les prestations de projet et les groupes cibles (Output)

Quelles offres ont été développées pendant le projet ?

Les offres développées dans le cadre des projets NPR et Interreg sont très variées. Elles reflètent les spécificités et les priorités régionales à prendre en compte selon la politique régionale. Les porteurs de projets se réfèrent souvent aux particularités et besoins régionaux lorsqu'ils expliquent l'origine des idées de projets et replacent ces derniers dans le contexte économique spécifique de la région. C'est ainsi que des projets industriels s'inscrivent dans le cadre de priorités industrielles existantes, qu'ils essaient de combler les éventuelles lacunes en matière de produits et de services, de renforcer les entreprises impliquées, et par là la région elle-même, par des innovations. Dans les projets touristiques, les valeurs qui existent déjà (p. ex. sentiers de randonnée, musées, art horloger) sont renforcées et/ou complétées par des infrastructures touristiques.

Les offres développées peuvent être réparties grosso modo selon les contenus de la promotion définis pour la période de soutien 2016-2023 :

Promouvoir le transfert de savoir et le soutien à l'innovation pour les PME, encourager la qualification de la main-d'œuvre et des acteurs régionaux

Pour ces projets, on peut, sur la base des projets examinés, identifier trois différents types d'offres, à savoir :

- Offres de soutien de clusters et de centres de compétence financées par la NPR et qui soutiennent certaines branches de leur côté. Les offres consistent dans ce cas généralement en des prestations de conseil.

Exemple d'offres de soutien de clusters et de centres de compétence : Kompetenz-Zentrum erneuerbare Energie-Systeme (KEEST)



- Le KEEST offre aux PME des produits concrets pour augmenter l'efficacité énergétique. Son offre principale consiste en des analyses de l'efficacité énergétique. Celles-ci comprennent des contrôles de la consommation d'énergie pour les PME, des analyses et des optimisations des processus énergétiques, des études de faisabilité et des concepts de mesure d'énergie. La gamme de produits proposés sera encore étoffée à l'avenir.
- KEEST a 150 clients.
- KEEST a contribué à des économies d'énergie de 19 millions de kWh, ce qui correspond aux besoins énergétiques de 3800 ménages.

- Offres qui sont développées grâce au soutien d'un acteur RIS. Il s'agit ici la plupart du temps de projets d'innovation émanant de PME.¹

**Exemple de projet d'innovation soutenu par des acteurs du RIS :
Globale Vermarktung der BRC Pfahlkopfräse**



- La PME a développé en dix ans une fraiseuse jusqu'à la production en série, qui permet un traitement efficace et de haute qualité des têtes de pile.
- Depuis 2007, le Brextor a été utilisé dans plus de 60 projets.
- « zentralschweiz innovativ » a soutenu l'entreprise au niveau de l'élaboration d'un business plan pour son projet de fraiseuse « Brextor » dans le but de produire cette dernière en série et de la commercialiser à l'étranger.

- Offres réalisées conjointement par plusieurs entreprises dans le cadre d'un projet NPR (contributions à fonds perdu).

**Exemple d'offre de plusieurs entreprises dans le cadre de la NPR :
Totemi**



- Totemi est une application orientée utilisateur, qui permet des parcours avec géolocalisation.
- Dans le cadre du projet NPR ont été réalisés deux parcours touristiques où l'on peut partir en voyage découverte grâce à l'application Totemi : Moutier (Val-de-Travers) et Parcours Belle Epoque à Neuchâtel.
- L'application a été téléchargée entre 2500 et 3000 fois en 2018 et a été considérée comme une « app trend » du Google App Store en juillet.

Développer le réseautage et les coopérations interentreprises, prolonger les chaînes de création de valeur ajoutée et combler les lacunes

Ces projets sont axés sur le **développement commun de produits et d'offres**. Dans les projets examinés, les étapes de mise en œuvre sont poursuivies jusqu'à ce que le produit ou l'ensemble de produits correspondant (p. ex. forfaits touristiques, paniers de spécialités régionales) arrive sur le marché.

¹ L'analyse des RIS n'était pas au centre de la mesure de l'efficacité. L'évaluation n'a donc pas porté sur les palettes d'offres que peut proposer un RIS et quel effet il peut escompter obtenir, mais quelles offres (produits et services) une entreprise pouvait proposer grâce à un RIS et quel a été l'effet obtenu.

**Exemple de coopération entre entreprises touristiques :
Seetal – erlebnis, genuss, kultur**



Le projet NPR « Seetal – erlebnis, genuss, kultur » prépare l'offre touristique existante dans le Seetal, notamment via:

- le développement de forfaits avec nuitée
- un dépliant sur des excursions scolaires (avec forfaits)
- une carte d'hôte : rabais avec carnet de bons de réduction dans un réseau sans cesse croissant d'hôtels et d'autres prestataires touristiques

Préserver et concrétiser les infrastructures et les offres génératrices de valeur ajoutée

Pour les projets qui relèvent du contenu de la promotion « Préserver et concrétiser les **infrastructures et les offres génératrices de valeur ajoutée** », il s'agit de créer de nouvelles infrastructures ou offres, dont l'utilisation est censée générer de la valeur ajoutée dans la région. Parmi les infrastructures de ce type relevées dans les projets examinés, on mentionnera en particulier la promotion des connexions entre les domaines skiables, les chemins de randonnée thématiques, les musées, les voies d'accès, les salles de classe pour des cours d'informatique et de musique ou encore les hôtels. Figurent notamment parmi les offres des randonnées thématiques guidées, des expériences de wellness ou encore des possibilités d'hébergement.

**Exemple d'infrastructures et d'offres orientées vers la création de valeur ajoutée :
Entwicklung und Erschliessung des Areals Gebenloo-Tüfi (SG)**



- Dans le cadre du projet NPR, la zone de Gebenloo-Tüfi a été développée et préparée de sorte à pouvoir être utilisée par des entreprises nouvelles et existantes à forte création de valeur ajoutée.
- L'offre d'espaces industriels jusqu'alors restreinte et directement disponible pour les entreprises a ainsi pu être élargie dans le canton de St-Gall.
- On a relevé entretemps plus de 200 emplois dans cette zone.

A quels groupes cibles les offres s'adressent-elles ?

Les groupes cibles² sont aussi variés que les offres. On peut en distinguer ici deux types :

- Les acteurs qui évoluent en dehors du projet et qui sont potentiellement disposés à payer un prix pour l'utilisation de l'offre mise à disposition – par exemple la réservation d'une

² Il ne s'agit pas ici des groupes cibles de la NPR, mais des groupes cibles des projets NPR. Quelles personnes et quels groupes d'entreprises seront touchés par les offres réalisées par les projets NPR ?

offre touristique, le paiement d'une entrée au musée ou encore l'achat de produits régionaux.

- Les groupes cibles sont également les collaborateurs du porteur de projet ou d'entreprises, qui sont coachés, ou encore des élèves. Le groupe cible direct fait ici partie du projet. Les groupes de personnes mentionnées peuvent augmenter leur qualification et leurs compétences dans le cadre des projets. Ce n'est que dans un deuxième temps qu'elles peuvent mieux acheter des produits ou mieux mettre en œuvre de nouvelles idées.

Cette distinction a une influence déterminante pour l'évaluation de l'efficacité (cf. section 5). Le premier type de projets a un impact direct sur un groupe cible du marché et l'on observe des effets monétaires directs et à court terme sur l'économie de la région (p. ex. hausse des recettes grâce à un plus grand nombre de visites de musées). Pour le deuxième type de projets et de groupes cibles, l'impact ne se produit qu'indirectement et à plus long terme, p. ex. avec l'émergence de qualifications accrues, qui se traduiront ensuite par de meilleurs produits et services.

Les offres et/ou les groupes cibles ont-ils connu un développement au cours du projet ? Comment les connaissances acquises au fil du temps ont-elles été intégrées ?

Les offres, et avec elles les groupes cibles, restent presque constantes pendant la période de soutien de la NPR. Des changements interviennent lors de la transition de la période de soutien à l'autofinancement. Cette phase est l'occasion de reconsidérer les offres et les groupes cibles.

Pour les projets qui ont été analysés deux fois (en 2012 et 2017), on constate que les porteurs de projets ont examiné d'un œil critique leur offre et qu'ils ont optimisé cette dernière en fonction de leurs propres compétences clés et des besoins du marché. Les offres partielles qui s'avèrent moins efficaces durant la période de soutien, ne seront plus proposées, tandis que d'autres seront intégrées. On ne constate aucun changement radical des contenus des projets NPR ni aucun arrêt complet des activités après la période de soutien. Dans de nombreux cas, notamment dans les projets industriels, les entreprises sont déjà actives avant le projet NPR dans le domaine qui est le leur, et poursuivent leur activité originale encore après la phase de projet. On relèvera comme étant positif le fait que les travaux de développement qui commencent avec les projets NPR se poursuivent de manière indépendante après la période de soutien.

Pour les porteurs de projets qui réalisent plusieurs projets NPR, on ne constate pas de différence notable entre les réflexions sur l'élaboration de l'offre et celles menées lors de la mise en œuvre initiale du projet.

Résumé : offres, prestations de projet et groupes cibles (Output)

- Les offres réalisées sont multiples. Elles sont adaptées aux conditions et aux besoins régionaux, tout en tenant compte des contenus de la promotion définis par la Confédération.

- Les groupes cibles sont eux aussi multiples. Il s'agit par exemple des collaborateurs des porteurs de projets, qui sont coachés et qualifiés, ou encore d'acteurs externes auxquels est offert un produit ou un service.
- Lors de la transition vers l'autofinancement, les porteurs de projets ont mené une réflexion critique sur leurs offres et leurs groupes cibles. De nombreuses activités initiées lors de la phase NPR sont poursuivies après la fin du projet et optimisées en fonction des compétences à disposition et des besoins du marché.

5 Résultats concernant les effets sur les groupes cibles (Outcome)

Quels effets étaient visés au début du projet ?

Quels résultats ? Pourquoi, le cas échéant, certains effets n'ont-ils pas été constatés ?

Aperçu des effets

La diversité des contenus des projets se reflète dans la variété des différents effets constatés : la NPR a en effet des impacts multiformes, spécifiques aux divers projets en question. Outre le nombre d'emplois créés, qu'il est difficile de chiffrer (cf. chapitre 6), ce sont en particulier les effets positifs qualitatifs qu'il convient d'apprécier. Les porteurs de projets ont souligné à plusieurs reprises que les projets suscitent en général un regain d'optimisme dans la région concernée, qu'ils promeuvent la coopération régionale, qu'ils sont le point de départ pour d'autres offres communes et qu'ils permettent l'émergence d'autres projets innovants. A cela s'ajoute le fait que les projets perdurent au-delà du soutien de la NPR et qu'ils déploient des effets positifs à long terme sur les régions.

Les points suivants doivent être pris en compte dans la discussion et l'évaluation des impacts au niveau des projets :

- L'impact sur les groupes cibles n'apparaît généralement qu'après un certain temps, de sorte que même les projets NPR achevés ne déploient pas encore tout leur potentiel d'efficacité. On ne peut donc relever, dans les exemples examinés ici, qu'une partie des effets possibles.
- De plus, les chaînes causales sont parfois longues et complexes. Les projets ne déploient parfois leurs effets qu'indirectement, par exemple via la qualification des collaborateurs.
- Les effets peuvent également être superposés par des facteurs externes au projet et sur lesquels on ne peut influencer, comme dans le domaine du tourisme, avec le franc fort ou les changements d'habitudes en matière de vacances.
- Pour les raisons mentionnées ci-dessus, il est difficile dans de nombreux cas de prouver la causalité, c'est-à-dire le lien entre la cause et l'effet. Un projet NPR ou Interreg peut en effet être l'un des nombreux éléments constitutifs de l'évolution observée.

Effets inattendus

Il arrive en outre souvent que l'on observe des effets inattendus : les porteurs de « micelab », une plateforme de formation continue pour les employés du secteur MICE, observent que non seulement des clients, mais aussi des centres de congrès de la branche, leur demandent s'ils ne peuvent pas tirer des leçons des expériences faites et des outils développés. Or, ce n'est pas là le but du projet. Ce dernier doit permettre à la branche de se renforcer dans la région et promouvoir un transfert de connaissances au sein de celle-ci. De plus, des projets peuvent déployer différents effets pour les partenaires impliqués. C'est ainsi que la liaison entre les domaines skiables d'Arosa et de Lenzerheide a suscité un plus grand optimisme

dans cette dernière destination, les premières entrées se développant de manière plus positive et les investissements dans de nouveaux hôtels étant plus importants qu'à Arosa.

Promouvoir le transfert de savoir et le soutien à l'innovation pour les PME, promouvoir la qualification de la main-d'œuvre et des acteurs régionaux

Les projets permettent aux entreprises d'acquérir de nouvelles compétences, d'économiser sur les coûts grâce à des applications innovantes et d'augmenter ainsi leur compétitivité, ainsi que développer de nouveaux processus ou produits. Dans les projets examinés, les partenaires impliqués ont relevé avec satisfaction qu'ils permettent d'intensifier la collaboration avec d'autres entreprises et de partager des informations concernant l'industrie 4.0, ou encore que l'échange avec les hautes écoles et les hautes écoles spécialisées peut être intensifié. Les entreprises et leurs collaborateurs peuvent également accroître leurs compétences, mieux répondre aux besoins des clients et ainsi en fidéliser un plus grand nombre. Les capacités acquises dans le cadre des projets régionaux peuvent également être engagées pour d'autres applications professionnelles.

Exemple de transfert de savoir et de soutien à l'innovation : Pôle scientifique et technologique (PST-FR)

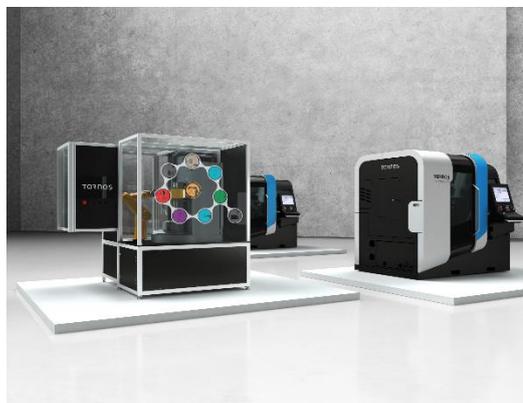


ENTREPRISES
RECHERCHE
ÉDUCATION
ÉTAT
FINANCE
MÉDIA

Une étude réalisée par un bureau indépendant montre, pour les entreprises qui ont participé à des projets de recherche appliquée, des effets directs positifs sur le chiffre d'affaires (+3%), le nombre de clients (+4%) et le nombre d'employés (+2%).

En outre, le soutien NPR est, pour divers projets industriels, un point de départ pour participer à des salons et à des concours d'idées internationaux. Les entreprises peuvent par ce biais accroître leur notoriété, nouer des contacts avec de nouveaux clients et mettre en place des structures de commercialisation internationales.

Exemple de soutien à l'innovation : SMAC : production entièrement automatisée



- Un consortium de sociétés a pu développer avec succès le système SMAC, une nouveauté technologique mondiale.
- Etant donné que l'application vient tout juste d'être achevée, il est encore trop tôt pour dire si l'entreprise réussira à faire une percée. L'intérêt n'en est pas néanmoins marqué. Le fabricant Tornos négocie avec différentes grandes entreprises suisses et étrangères, actives surtout dans le domaine médical.
- Le projet a également renforcé les synergies et les connaissances sur l'industrie 4.0 entre les partenaires.

Développer le réseautage et les coopérations interentreprises, prolonger les chaînes de création de valeur ajoutée et combler les lacunes

Les projets qui s'inscrivent dans cette catégorie ont été exclusivement visités dans le cadre des mesures de l'efficacité réalisées en 2012 (cf. illustration 1, page 5). Il s'agit de l'occurrence de projets qui sont souvent encore au stade de la conception ou de l'organisation, et qui ne permettent donc de s'exprimer que de façon limitée sur les effets. A noter également que nombre de projets examinés contiennent des études de faisabilité, des processus ou des planifications stratégiques. Les effets sur l'économie régionale ne se feront sentir que des années plus tard, si les projets prévus sont mis en œuvre.

D'une manière générale, les projets examinés visent à protéger des marques communes via une coopération et une mise en réseau des entreprises, ou à accroître la notoriété dans la région d'un produit commun ou d'une marque. Des canaux de vente en ligne sont également prévus. Des produits de niche peuvent être produits et vendus avec succès dans le cadre de deux projets.

Exemple prolonger les chaînes de création de valeur ajoutée et combler les lacunes : suissessences



- Deux nouveaux produits, dont notamment un désodorisant, ont pu être développés dans le cadre de ce projet NPR.
- suissessences est fortement axé sur l'exportation et a vendu en 2010 des produits pour une valeur de 400'000 CHF environ, dont près de 75% dans l'UE et en Extrême-Orient. 50'000 CHF du chiffre d'affaires sont imputables au projet NPR.
- Une commande importante a été passée par une chaîne hôtelière internationale, pour laquelle les capacités de production ont encore dû être augmentées.

Préserver et concrétiser les infrastructures et les offres génératrices de valeur ajoutée

Les effets directs des projets examinés, qui relèvent de ce contenu de la promotion, sont l'utilisation (accrue) des offres nouvellement créées, généralement touristiques, et donc une augmentation du nombre de visiteurs.

Exemple d'offre orientée vers la création de valeur ajoutée : Souvenirs du futur



- Le nombre de visiteurs du musée a pu être plus que doublé, grâce en particulier à l'augmentation du nombre de visiteurs en provenance de Suisse alémanique, où la communication a été intensifiée.
- Forte augmentation des visites guidées, qui sont passées de 15-20 par année à 70.
- Meilleure visibilité du musée : plus de 300 articles de presse en 2016 contre seulement 10 en 2011.
- Nouveaux partenariats avec des entreprises (sponsoring).

Le nombre de visiteurs visés ne peut pas être atteint dans tous les cas, étant donné qu'il existe des facteurs exogènes sur lesquels on n'a aucune prise (p. ex. le franc fort) et qui peuvent gommer les effets positifs de la NPR. On peut toutefois supposer que dans de tels cas la situation aurait été encore plus négative sans le soutien de la NPR. Il convient de tenir compte du fait, notamment pour les projets d'infrastructure, que l'impact ne se limite pas à l'utilisation par les touristes de l'infrastructure créée, mais que celle-ci induira d'autres effets, comme une collaboration accrue.

**Exemple d'infrastructure orientée vers la création de valeur ajoutée :
Skigebietsverbindung Arosa Lenzerheide**



- Les premières entrées enregistrées sur le domaine skiable n'ont pas répondu aux attentes, ce qui s'explique par le choc du franc suisse et la crise financière.
- La région Arosa Lenzerheide a pu toutefois s'affirmer davantage que la moyenne suisse.
- Le projet technique ferroviaire était la clé du rapprochement des deux entreprises de remontées mécaniques et des domaines skiables. Ce projet a suscité un élan d'optimisme et changé la manière de penser (aller au-delà de sa commune, penser régional et pour l'ensemble de la destination).

**Exemple d'offres orientées vers la création de valeur ajoutée :
Sprinz-Route**



- Les offres attractives qui sont proposées attirent de nouveaux visiteurs dans la région. La fête des muletiers et la semaine des muletiers se déroulent chaque année depuis 2003. Le nombre de visiteurs n'a cessé d'augmenter depuis. Parmi les autres effets positifs, on mentionnera :
- la création et le soutien de structures dans le tourisme régional le long de toute la « route du sbrinz »
 - la stimulation de la vie des villages et des associations
 - les réactions positives de la population et des entreprises locales

Photo : www.sbrinzroute.ch

Résumé : effets sur les groupes cibles (Outcome)

- La variété des offres se reflète également dans la multitude des effets.
- La plupart des projets induisent sur le groupe cible l'effet visé au départ ou, du moins, les conditions sont réunies pour que l'effet se fasse sentir à long terme. Le niveau d'atteinte des objectifs varie en fonction des projets.

- Lorsqu'on discute des effets, il convient de noter que les chaînes des effets sont complexes et que la causalité n'est pas toujours évidente, sans oublier que des facteurs exogènes comme le taux de change par exemple jouent également un rôle.
- A cela s'ajoute le fait que les effets d'un projet ne se manifestent qu'avec le temps.
- Il est donc judicieux d'évaluer l'impact d'un projet quelques années après son achèvement, quoiqu'il faille relever que plus le temps s'écoule entre la fin d'un projet et son évaluation et plus il sera difficile d'établir des liens de causalité.

6 Résultats concernant les effets sur l'économie régionale (Impact)

Quels effets vise-t-on sur l'économie globale, resp. régionale ?

Quels résultats ? Pourquoi, le cas échéant, certains effets n'ont-ils pas été obtenus ?

Aperçu des effets sur l'économie régionale

Les effets sur l'économie régionale ne se font quant à eux sentir qu'après les effets sur les groupes cibles. Par ailleurs, les projets NPR ne peuvent contribuer qu'aux investissements, à la création d'entreprises ou d'emplois observés. D'autres facteurs tels que la situation économique générale, l'évolution des taux de change, etc. sont également pertinents et peuvent influencer sur les paramètres examinés. Sont présentés dans les chapitres qui suivent en premier lieu les résultats tirés des mesures de l'efficacité réalisées en 2017 et 2018. Ces dernières concernent donc des projets NPR déjà achevés ou en voie d'achèvement. On notera que, à titre de comparaison, les projets examinés en 2012 étaient souvent des travaux conceptuels, des études de faisabilité ou des centres de compétences, dont les effets sur l'économie régionale ne pouvaient guère être estimés à un stade aussi précoce.

Les données reposent sur les estimations des porteurs de projets et, s'ils sont disponibles, sur les chiffres existants tirés des rapports annuels ou d'autres statistiques.

Investissements

Le lancement de projets NPR et Interreg déclenche des investissements dans les régions via les partenaires de projets impliqués, qui, en sus du soutien NPR, investissent d'importantes ressources financières et en personnel (les entreprises industrielles le feront par exemple également sous la forme de produits préliminaires). Les investissements réalisés et l'effet de levier qu'ils provoquent varient considérablement d'un projet à un autre. Outre des prêts sans intérêt d'un montant de 4 millions de francs et une contribution à fonds perdu de 1 million de francs, la liaison entre les domaines skiables a bénéficié d'investissements supplémentaires de 18 millions de francs (communes et entreprises). Pour les projets industriels examinés en 2018, on a constaté que les investissements correspondaient à 1,5-2 fois la contribution à fonds perdu de la NPR. Quant aux projets touristiques examinés en 2017, pour chaque franc de soutien à fonds perdu, on a investi 1,5 à 2,5 francs suisses supplémentaires. Il s'agit ici, il convient de le souligner, uniquement des investissements directs consentis par les porteurs de projets. On peut donc supposer que les projets industriels, en particulier, ont suscité d'autres investissements chez les fournisseurs intermédiaires. Les porteurs de projets n'ont toutefois pas été en mesure de quantifier ces derniers. A cela s'ajoute le fait que la plupart des projets se poursuivent au-delà de la période de soutien NPR et qu'ils suscitent ainsi d'autres investissements. Les ordres de grandeur mentionnés ci-dessus sont donc une estimation prudente de l'effet de levier.

Créations d'entreprises

L'un des objectifs de la NPR est de renforcer la compétitivité, de générer de la valeur ajoutée et donc de créer ou de maintenir durablement des entreprises et des emplois dans les régions.

Les porteurs de projets peuvent faire des déclarations sur la création d'emplois et le chiffre d'affaires dans leurs propres structures. On ne peut toutefois pas s'attendre à ce que ces mêmes organes avancent des affirmations pertinentes sur les effets économiques régionaux (niveau de l'impact). On a donc essayé de faire des estimations avec les porteurs de projets ou de justifier qualitativement, au moyen de la chaîne des effets, les effets auxquels une contribution peut être apportée.

Plusieurs porteurs de projets mentionnent qu'ils auraient perdu en compétitivité sans les projets NPR et les produits et services qu'ils ont permis de réaliser. Ces mêmes organes considèrent que leurs projets auront un impact positif non seulement sur leur propre entreprise mais également sur d'autres entreprises de la région, et qu'ils contribueront à tout le moins à la préservation des entreprises en place. Les centres de compétences et les clusters contribuent également, de par leurs prestations de conseil, au maintien de la compétitivité des entreprises existantes. Il convient de souligner que la création de nouvelles entreprises n'est pas l'objectif direct des projets, mais une conséquence de ces derniers. L'existence d'un centre de compétences (KEEST) ou la promotion de la filière plasturgie dans le Jura bernois peut par exemple contribuer à l'implantation d'entreprises dans les secteurs concernés. La création d'infrastructures touristiques entraîne également la construction de deux nouveaux hôtels à Lenzerheide. Les projets NPR ne sont pas les seuls déclencheurs dans ce contexte, mais ils contribuent à un développement positif dans les régions.

Au total, trois des dix projets examinés ont contribué à l'implantation ou à la création de sept entreprises en tout. Comme nous l'avons mentionné, il est un effet beaucoup plus important qui est recherché, à savoir le maintien et l'augmentation de la compétitivité des entreprises existantes.

Effets sur l'emploi

Pour ce qui est de l'impact sur l'emploi, on peut distinguer entre les effets directs et les effets indirects et induits. Les **effets directs sur l'emploi** sont générés par les porteurs de projets et dépendent de l'organisation de ce dernier. Dans les projets examinés, un petit nombre de postes à temps plein (un ou deux) sont créés dans les organes responsables eux-mêmes ou bien les projets sont gérés par les ressources en personnel existantes. Les effets directs sur l'emploi, plutôt faibles, sont probablement dus en grande partie au fait que les organisations des projets ou les entreprises concernées existent déjà avant le soutien de la NPR et qu'elles travaillent sur les projets dans les structures existantes et parallèlement à leurs activités quotidiennes. En outre, les données concernant l'emploi reflètent la situation qui prévaut peu de temps après la fin du soutien. Les promoteurs industriels de projets mentionnent que la création de postes de travail internes supplémentaires dépend largement du succès commercial de leurs produits et qu'il est tout à fait possible qu'ils créent des emplois

supplémentaires dans les années à venir. La situation est quelque peu différente avec les organisations permanentes qui bénéficient d'un soutien, telles que les clusters et les centres de compétence. Ceux-ci ont parfois vu le jour grâce surtout au soutien de la NPR et disposent en général d'un bureau et d'un personnel supplémentaire comme des coaches en innovation ou des consultants en énergie. Mais là aussi, le nombre d'emplois se situe dans la fourchette inférieure à un chiffre.

Les **effets indirects sur l'emploi** sont déclenchés par les fournisseurs intermédiaires et les **effets induits** par les dépenses de consommation des revenus. Ces effets ne peuvent être quantifiés parce que les relations de cause à effet dans les projets de développement économique régional sont complexes et que les chaînes causales sont longues. Selon les porteurs de projets, leurs activités devraient en particulier avoir des effets indirects et contribuer en premier lieu au **maintien des emplois existants** et, seulement en second lieu, à la création de nouveaux emplois. Selon les organes responsables de projets et les analyses économiques régionales simples, l'ampleur des effets indirects dépasse celle des effets directs. Si l'on prend les projets touristiques, on constate qu'un grand nombre d'acteurs en bénéficient, telles que la gastronomie et l'hôtellerie. Les entreprises industrielles remarquent également que certains de leurs intrants proviennent d'entreprises de la région et que les projets contribuent au maintien des emplois. Dans le cas d'organisations de clusters et de centres de compétences, peut également être considérée comme un effet indirect sur l'emploi, la création de postes de travail par les entreprises soutenues. Selon les organisations, outre la création de nouveaux emplois, le maintien des emplois existants est également considéré comme de toute première importance, puisqu'il permet de conserver la compétitivité des entreprises, de préserver les nouvelles connaissances technologiques et d'acquérir des compétences.

Dans le cas de certains projets qui ont été visités à plusieurs reprises ou qui sont déjà achevés, on peut constater que certaines attentes concernant les effets sur l'emploi et les ventes ne peuvent être réalisées. Il y a plusieurs raisons à cela : Les businessplans sont trop optimistes, les conditions économiques générales changent avec le temps, des facteurs exogènes tels que les taux de change évoluent négativement, les besoins des clients sont différents de ceux prévus, les objectifs changent au cours du projet ou l'effet est moins rapide qu'attendu.

Résumé : les effets sur l'économie régionale (Impact)

- La promotion NPR déclenche des investissements dans les régions et contribue à la création de nouveaux emplois et, en particulier au maintien des emplois existants.
- Les porteurs de projets s'engagent financièrement et au niveau du personnel pendant la durée du projet, et contribuent ainsi à long terme à un développement positif de l'économie régionale.
- Les porteurs de projets peuvent chiffrer eux-mêmes leurs investissements directs et les emplois qui ont été créés dans leur région. Les effets les plus importants, indirects et induits, pour le développement régional peuvent tout au plus faire l'objet d'une évaluation grossière.

- L'impact sur l'économie régionale est plus large et ne se limite donc pas aux indicateurs susmentionnés (investissements directs et emplois créés). Les projets déclenchent un vent de changement au niveau de la région, rassemblent différents acteurs et actrices et permettent des coopérations.
- Il existe parfois des attentes excessives au niveau des effets sur l'emploi et le chiffre d'affaires, attentes qui n'ont pu être satisfaites.

7 Evaluation selon les critères du CAD

Les cinq projets examinés en 2018 ont été évalués selon les critères suivants du CAD de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE)³.

- **Pertinence** : dans quelle mesure le soutien correspond-il aux priorités du groupe cible / de la région ? A-t-on fait ce qu'il fallait ?
- **Efficacité** : mesure pour évaluer si les mesures engagées ont contribué à l'atteinte des buts fixés. Ce qui a été réalisé est-il efficace ?
- **Efficienc**e : mesure du rapport entre les moyens engagés (Input) et les résultats obtenus (Output). Le résultat souhaité est-il atteint dans les temps impartis et de manière rentable ?
- **Durabilité** : mesure permettant de déterminer la probabilité que les activités se poursuivent après la période de soutien et qu'elles continuent à produire leurs effets. Les effets continueront-ils après la fin du projet ?

Pertinence

Tous les projets examinés se sont avérés pertinents. Ils répondent aux besoins spécifiques des régions et s'appuient sur les forces existantes, par exemple lieu de congrès, site de plasturgie, station de ski, etc. Les groupes cibles sont suffisamment bien définis. Dans le cas des grands projets, il existe également des groupes cibles spécifiques aux mesures, qui sont visés.

Efficacité

La majorité des objectifs fixés au préalable peuvent être atteints dans les projets examinés, bien que le degré de réalisation de ces mêmes objectifs varie. Certains sont adaptés en cours de projet s'ils s'avèrent irréalistes. On constate une tendance à fixer des objectifs trop optimistes au stade de la requête. Il se peut, en fonction du développement économique général, que des objectifs tels que le chiffre d'affaires ou le développement de la clientèle ne peuvent être atteints ou qu'ils ne peuvent l'être que plus tard que prévu.

Efficienc

Les travaux se déroulent souvent dans des structures informelles ou des organismes existants. Les projets peuvent ainsi être mis en œuvre de manière efficace et en tenant compte des ressources en personnel. La plupart des offres et des prestations n'auraient pas vu le jour sans le soutien de la NPR. On peut toutefois observer, comme dans tous les programmes de soutien, des effets d'entraînement, certaines mesures pouvant en effet également être mises en œuvre par les entreprises elles-mêmes, et ce sans le soutien de la NPR. A relever qu'il existe d'autres offres de soutien tout aussi importantes que les

³ www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm

contributions financières, comme les RIS par exemple, qui peuvent servir de médiateurs et rapprocher des partenaires.

Les Outputs sont produits en temps voulu pendant la période de soutien NPR. Les effets ne se concrétisent toutefois généralement qu'après le soutien en question.

Durabilité

La plupart des projets examinés peuvent être poursuivis sans autre financement de la part de la NPR. La NPR remplit ainsi sa mission de financement de démarrage. Les porteurs de projets mettent à profit la transition vers l'autofinancement pour revoir l'organisation et les offres du projet et, le cas échéant, pour les optimiser.

8 Enseignements tirés

Outre les aspects des mesures de l'efficacité liés au contenu, il convient également de tirer des enseignements des nombreux entretiens réalisés, et ce, à trois niveaux :

- les facteurs de succès pour des projets réussis/efficaces
- le traitement du thème de l'efficacité et de la mesure de cette dernière au niveau du projet
- les enseignements généraux que tire regio**n**uisse des mesures de l'efficacité réalisées.

Les enseignements tirés s'adressent d'abord aux bureaux chargés de la mise en œuvre (SECO et des services cantonaux en charge de la NPR) et sont censés encourager la réflexion critique sur le thème de la mesure de l'efficacité.

Facteurs de réussite

Quels sont les facteurs de réussite pour des projets efficaces ?

Les discussions qui ont été menées ont permis de dégager un certain nombre de facteurs communs qui peuvent contribuer à la réussite des projets. Le fait de ne pas prendre en compte ces facteurs peut, cela va de soi, être une pierre d'achoppement pour la mise en œuvre d'un projet :

- Equipe interdisciplinaire et diversifiée.
- Support de la part de personnes crédibles de la politique, de l'économie et de l'administration, qui sont convaincues du projet.
- Implication de l'économie privée, respectivement d'organes responsables de projets issus du secteur privé.
- Vision commune claire partagée par toute l'équipe du projet, idéalement avec un ancrage régional de ce dernier dans la population.
- Compétences professionnelles, organisationnelles et sociales avérées ainsi qu'engagement personnel des porteurs de projets.
- Planification et mise en œuvre professionnelles des activités avec des délais réalistes. Les impacts ne se produisent généralement qu'après la fin du projet et plus tard que prévu.
- Phase de prise de décision rapide après la soumission des demandes auprès des cantons ou des services en charge d'Interreg. Il est important, pour les petites entreprises en particulier, de savoir rapidement comment un projet voit le jour.
- Une gouvernance de la politique régionale compréhensible pour les porteurs de projets, ce qui leur permet, surtout lors de la phase de lancement, de trouver le bon interlocuteur parmi les nombreux acteurs concernés (services cantonaux en charge de la NPR, managements régionaux, responsables Interreg, RIS, organismes de promotion de l'innovation).

- Réflexions en amont sur la poursuite des résultats du projet après le soutien NPR (conception de l'organisation du projet et de l'offre de services ainsi que du financement) afin d'assurer un impact à long terme.
- Relever des solutions de suivi une fois la phase de soutien NPR terminée, p. ex. participation à des concours d'innovation, recherche d'investisseurs, sans pour autant que s'installe une dépendance permanente vis-à-vis d'un soutien étatique.

Traitement du thème de l'efficacité et de la mesure de l'efficacité au niveau des projets

Comment traite-t-on dans les projets la question de l'efficacité et de la mesure de l'efficacité ?

Quelles sont les réflexions sur l'efficacité menées au début du projet ? Ces réflexions sont-elles vérifiées au cours de ce dernier ?

Existe-t-il des modèles d'efficacité ? Le cas échéant, comment sont-ils utilisés ?

- La mesure de l'efficacité au niveau du projet ne figure souvent pas parmi les priorités. Seules ont été relevées quelques mesures de l'efficacité ou évaluations à la fin du projet.
- Les réflexions sur l'efficacité sont menées dans le cadre de la demande projet NPR. Les porteurs de projets doivent en effet, lors de la formulation de la demande, mener des réflexions sur les impacts attendus.
- L'examen des documents et les entretiens menés ont montré que les porteurs de projets ont des difficultés à évaluer les effets directs et indirects au stade de la demande déjà. Aucun modèle d'efficacité n'a été relevé dans les demandes de projets examinées.
- Pendant la mise en œuvre du projet, les porteurs de projets se concentrent essentiellement sur les activités à accomplir (Output). Ils disposent d'informations concrètes à ce sujet. L'examen de l'efficacité reste à l'arrière-plan.
- Les paramètres d'effet sont parfois pris en compte ou relevés s'ils sont importants pour le modèle d'affaires, p. ex. relever des fréquences des remontées mécaniques, relever des nombres d'entrées dans des musées, chiffres d'affaires de produits ou de services. Cela ne se fait toutefois généralement pas dans le cadre d'une mesure concrète de l'efficacité, mais sur la base des besoins économiques.
- Les porteurs de projets disposent implicitement d'une grande connaissance de l'efficacité, comme le montrent les nombreuses informations sur l'ensemble de la chaîne des effets dans le cadre des mesures de l'efficacité réalisées. On note également l'existence de quelques rapports finaux détaillés (également axés sur les activités). Cela étant, les effets ne sont la plupart du temps pas répertoriés ni évalués sur la base des objectifs fixés.

Que peut-on attendre ou exiger au niveau des projets, de manière réaliste et à des coûts raisonnables, dans le domaine de la mesure de l'efficacité ?

- Les porteurs de projets peuvent faire des déclarations sur le lancement et l'organisation de leurs projets (Input) et leur contribution à la réussite de ces derniers. Ils peuvent également évaluer leurs projets sur la base des activités mises en place (Output) (les

services et les produits qui étaient prévus dans la demande NPR ont-ils vu le jour ?). Il ne faut pas sous-estimer ici le fait que des projets bien organisés avec des résultats clairs et des prestations atteintes constitue déjà une base importante pour les effets.

- Au niveau de l'impact, les porteurs de projets peuvent éventuellement quantifier ex post les effets directs (sur l'emploi et le chiffre d'affaires). Cela étant, se pose déjà ici la question du lien de causalité entre le soutien NPR et les emplois créés ou maintenus.
- Les effets indirects et induits, qui dépassent le cadre des porteurs de projets, ne sont pas gérables ni quantifiables pour ces derniers. On ne peut pas s'attendre non plus à ce que ces mêmes organes possèdent les compétences techniques nécessaires pour effectuer des analyses de l'efficacité au niveau de l'économie régionale. Il faudrait pour ce faire disposer de ressources spécifiques.
- Enoncés qualitatifs : en sus des effets directement mesurables, les porteurs de projets posent souvent des exigences spécifiques concernant certains aspects qualitatifs, comme une coopération plus serrée, des compétences accrues, une plus grande attractivité ou un élan d'enthousiasme. Ces aspects des effets sont multiples et essentiels au renforcement des régions périphériques.
- Les effets se produisent généralement avec un décalage important, souvent plus important que ce que les porteurs de projets avaient prévu au départ. Il est donc d'autant plus judicieux d'effectuer des mesures de l'efficacité également après la fin des projets. Ceci pose toutefois de nouveaux défis, car plus le temps entre l'achèvement du projet et la mesure de son efficacité augmente, plus le lien de causalité entre la contribution financière et l'objet du financement s'estompe. Une autre condition préalable est que les projets soient poursuivis et que les personnes compétentes qui les ont gérés au fil du temps soient disponibles.

Enseignements généraux de regiosuisse en matière de mesure de l'efficacité

- La quantité limitée de travail permet d'acquérir de nouvelles connaissances, lesquelles représentent une plus-value intéressante comparé à une simple description du projet.
- Les projets proposés par les cantons pour être examinés sont globalement des projets réussis. D'une part, cette manière de procéder présente un avantage, puisqu'elle permet justement d'identifier différents liens de causalité. D'autre part, force est de constater que les résultats obtenus, et en particulier l'évaluation selon les critères du CAD, sont comparativement trop positifs. Le choix du projet influe sur les résultats de la mesure de l'efficacité (« biais de sélection »).
- Les résultats des mesures de l'efficacité sont en principe suffisants pour expliquer à un public intéressé les nombreux effets des projets NPR aux contenus des plus variés.
- Les résultats obtenus doivent parfois, pour le débat politique, être étayés par des chiffres concrets, surtout ceux concernant les emplois et la création de valeur ajoutée. Le temps de traitement très limité dont on dispose pour les mesures de l'efficacité ne permet pas d'établir un lien de causalité entre le soutien du projet et les effets au niveau de l'impact. Cependant, même avec des ressources plus importantes, la complexité des relations de

- cause à effet représenterait encore un défi, et il faudrait émettre de nombreuses hypothèses.
- Impossible à ce stade de répondre à la question de savoir comment il est possible de faire des énoncés quantitatifs généraux sur l'efficacité d'un instrument de promotion qui repose sur plusieurs milliers de projets individuels très divers et, parfois, très petits. Cela étant, ces indicateurs sont importants, en particulier pour les décideurs politiques au niveau cantonal et national.
 - L'approche *quick-and-dirty* n'est guère intéressante – parce qu'elle est justement rapide et sale, du « vite fait mal fait ». Dans les mesures de l'efficacité réalisées, l'échange ne pouvait avoir lieu qu'avec le porteur de projet, ce qui limite la résilience des résultats. Il manque ici une vue externe « indépendante » et/ou une classification par le canton. Une utilisation plus importante des ressources par mesure de l'efficacité pourrait conduire à une amélioration, mais également à la difficulté de traiter des évaluations différentes.
 - Il va de soi que des mesures de l'efficacité seraient utiles si quelques indicateurs (lesquels ?) devaient être définis au début du projet déjà, indicateurs qui feraient l'objet d'un rapport à la fin du projet. Cela étant :
 - Les porteurs de projets les considéreraient avant tout comme une charge administrative supplémentaire, sujet qui a déjà été abordé dans les mesures de l'efficacité. On pourrait ici, afin de respecter le principe de proportionnalité, opter pour une procédure différenciée pour mesurer l'efficacité, ce en fonction de la taille du projet et/ou du soutien accordé par la NPR.
 - Le problème du déploiement des effets dans le temps n'est toujours pas résolu. Comme de nombreux projets débouchent sur des activités qui se poursuivent, seules des hypothèses peuvent être émises à ce niveau. Un monitoring contraignant n'est envisageable que si les activités subséquentes sont poursuivies sans le soutien de l'Etat. A noter également que plus le temps entre l'achèvement du projet et la mesure de son efficacité augmente, plus le lien de causalité entre la contribution financière et l'objet du financement s'estompera.

9 Recommandations

Recommandations concernant la mise en œuvre des projets

1. **Services de conseil comme complément important aux contributions à fonds perdu** : on a pu constater dans les projets industriels examinés que le coaching des acteurs RIS pouvait être particulièrement efficace. Un engagement relativement modeste au niveau financier a en effet permis d'obtenir un impact relativement important. Cette observation est particulièrement intéressante du point de vue de l'efficacité. Il serait utile d'examiner quel poids les contributions à fonds perdu devraient avoir à l'avenir comparé à des prestations de soutien sous la forme de coaching, etc. On peut se référer ici à l'expérience des cantons, qui traitent les deux types de demandes de soutien.
2. **Communication entre les cantons et les porteurs de projets** : Une bonne communication entre les porteurs de projets et le canton est importante dans toutes les phases du projet, en particulier durant la phase du développement et dépôt du projet. Le porteur de projet devrait être informé du temps nécessaire pour examiner la demande.

Recommandations concernant le thème de la mesure de l'efficacité

1. **Clarification de l'objectif visé par les mesures de l'efficacité** : les mesures réalisées avaient pour but d'illustrer le potentiel d'efficacité des projets NPR sélectionnés et de contribuer ainsi à leur légitimité politique. La procédure simple choisie, qui peut être mise en œuvre avec peu de ressources, est judicieuse dans ce contexte. Pour d'autres objectifs, comme la « justification politique » ou même le « pilotage », il faudrait une approche plus approfondie. Cela étant, des énoncés fiables quant à l'efficacité restent un défi, même en y mettant plus de moyens.
2. **Mesure de l'efficacité, information préalable des porteurs de projets** : les mesures de l'efficacité sont un instrument utile pour préparer des conclusions sur l'efficacité d'un projet en vue d'un débat politique et pour sensibiliser les porteurs de projets à la question de la mesure de l'efficacité. La question fondamentale est de savoir quelle importance les aspects relatifs à l'impact et leur enregistrement ex post doivent avoir à l'avenir. Dans tous les cas, la charge dévolue aux organes responsables doit être gérable et une éventuelle étude simple à réaliser. Idéalement, on communiquera dès le début du projet aux porteurs de projets ce que l'on attend d'eux plus tard.
3. **Monitoring ex post** : les effets mettent en général longtemps à se produire. Les études d'effets en cours de projet ou peu de temps après l'achèvement de celui-ci ne permettent donc de révéler qu'une partie des effets. Il est dès lors judicieux d'étudier les effets par étapes et seulement une fois le projet achevé.
4. **Affirmations générales sur l'efficacité / définition de deux ou trois indicateurs standards** : les mesures de l'efficacité réalisées ont montré que les porteurs de projets sont tout à fait en mesure de fournir des informations sur les indicateurs

quantitatifs, qui résultent directement du projet. La Confédération et les cantons devraient vérifier ensemble s'ils seront en mesure à l'avenir de poser des questions standardisées aux porteurs de projets après la fin de la période de soutien, et ce, sur des critères simples tels les investissements et les chiffres d'affaires, les emplois directement créés, etc. Comme on l'a mentionné à plusieurs reprises, le défi réside toutefois dans le fait que les effets ne deviennent apparents qu'après la fin du projet et qu'il n'y a plus, à ce moment-là, de contact entre le porteur de projet et le canton.

5. **Crédibilité de la NPR** : à l'avenir, le choix des projets devrait être plus équilibré lorsque d'autres mesures de l'efficacité seront réalisées, et les projets où tout ne se déroule pas de manière optimale être également pris en compte. Il est possible de montrer à partir de là comment les difficultés peuvent être surmontées (par exemple, en réorientant le projet). Le fait de prendre en compte non seulement des projets « optimaux » augmentera la crédibilité de la NPR. En outre, de précieux enseignements peuvent en être tirés pour d'autres projets. Cela étant, la recherche de tels exemples n'est pas si simple, car les organes responsables et les cantons peuvent être moins disposés à s'exposer.

Annexe : Vue d'ensemble des mesures réalisées

Année	Canton(s)	Projet
2018	LU	Globale Vermarktung der BRC Pfahlkopfräse
2018	BE	Centre de Technologies Microtechniques (CTM)
2018	BE, JU	SMAC : production entièrement automatisée
2018	Interreg	micelab:bodensee
2018	NE	Totemi
2018	GR	Skigebietsverbindung Arosa Lenzerheide
2012/2017	SG	Entwicklung und Erschliessung des Areals Gebenloo-Tüfi
2012/2017	TG	Kompetenz-Zentrum Erneuerbare Energie-Systeme (KEEST)
2012/2017	FR	Pôle Scientifique et Technologique (PST-FR)
2012/2017	BE	Sbrinz-Route
2012/2017	VD	Souvenirs du futur
2012	SG	Nano-Cluster Bodensee
2012	SZ	WTT Pullcoach
2012	LU	Bioburn
2012	Interreg	Phaenovum
2012	AG	Seetal – erlebnis, genuss, kultur
2012	GR	Machbarkeit Ruinaulta
2012	AI	e-Marketing im Tourismusbereich
2012	AR	Wellbeing & Health Resort Appenzellerland
2012	JU	Route de l'horlogerie
2012	GR	Nationalparkregion – Gesundheitsregion
2012	VS	Apprendre à Entreprendre
2012	SH	Angebotserweiterung Oberstufe für internationale Schule
2012	NE	Pôle Suisse de Technologie Solaire
2012	ZH	natürli Milchspezialitäten
2012	AI	Ausbau & Professionalisierung Appenzellerland Regionalmarketing AG
2012	BE	suissessences