

## Mesure d'impact des projets NPR 2022

# Rapport d'évaluation « Innovation environnementale et sociétale » (hub neuchatel)



<b>Le projet en bref</b>	
Canton	Neuchâtel
Début du projet	2018
Fin du projet	2020
Soutien NPR	Aide à fonds perdu
Coûts du projet	2018 : CHF 177'000 2019 : CHF 301'000 2020 : CHF 407'550 Total : CHF 885'550 (dont 150'000 CHF de financement NPR)
Contexte du projet	<p>L'association à but non-lucratif « hub neuchatel » a ouvert début 2018 un lieu de travail partagé, de formation et d'échange sur 240 m<sup>2</sup> au centre-ville.</p> <p>Hub neuchatel prévoit un équilibre financier à l'horizon 2020 et a sollicité un soutien NPR pour la phase de développement stratégique 2018-2019.</p> <p>Cette phase vise plus spécifiquement à « La création d'un centre de compétences, d'un lieu d'échange, de mise en réseau et de co-création d'idées, qui permet de stimuler l'innovation dans domaines émergents tels que l'entrepreneuriat d'impact, les nouveaux modèles d'organisations ou l'économie circulaire et régénératrice. »</p>
Objectifs / orientation stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Permettre aux systèmes industriels de s'adapter aux défis sociétaux et environnementaux en adaptant leurs modèles d'affaire et d'organisation</li> <li>– Mener une veille socio- économique impliquant les acteurs de la recherche, de l'économie et de la société</li> <li>– Stimuler l'entrepreneuriat d'impact</li> </ul>

### Montage du projet (Input)

#### Montage

- Le coworking comme outil pour favoriser l'innovation sociétale
- Montage et déploiement du projet efficace, notamment grâce à l'expérience et aux réseaux des porteurs
- Investissement en temps et prise de risque de la part des porteurs
- Modèle associatif pour plus de flexibilité et favoriser la collaboration
- Une adaptation progressive du périmètre aurait été bénéfique
- Réorganisation mais poursuite des activités après le financement NPR

#### Pendant le financement NPR

- Le constat initial était que le Canton de Neuchâtel disposait déjà d'un écosystème pour l'innovation technologique (Microcity, UNINE, ARC, etc.), mais qu'il manquait un ancrage pour développer l'innovation sociétale et durable.
- L'idée de base du projet est donc de se servir d'un espace de coworking et de son réseau professionnel pour faciliter et incuber des projets responsables, qui apportent une valeur ajoutée en matière de durabilité : projet d'entrepreneur avec but sociétal, projets inclusifs et collaboratifs, intelligence collective, réinsertion professionnelle, etc.
- Pour cela, différents programmes d'accompagnement (formations, coaching, living labs, événements) ont été proposés et déployés. Ce sont ces programmes qui ont été soutenus par les fonds NPR, et non l'espace de coworking en tant que tel.
- Le montage du projet a été grandement facilité par le fait que les fondateurs de l'association hub neuchatel avaient bien compris le fonctionnement NPR, tant au niveau des attentes du Canton et de Confédération que du processus administratif.

- De par leurs expériences complémentaires, les membres de l'Association étaient aussi très compétents piloter et gérer un projet. Ils ont de plus dû accepter une importante prise de risque car ils n'avaient pas ou peu de rémunération au départ, ce qui a pu entraîner par moments certaines tensions et frustrations.
- Au niveau de la mise en œuvre, les fondateurs étaient très bien intégrés dans le tissu économique et associatif local, ce qui a aidé au déploiement des services auprès du public cible et à la mise en place de partenariats.
- Le lancement s'est fait en 2019-2020, avec nombreuses contraintes liées à la pandémie de COVID car le projet était beaucoup basé sur les événements. De plus, les partenaires et financeurs étaient alors plus difficiles à rencontrer et convaincre. Le calendrier a malgré tout pu être respecté.
- Les porteurs ont créé une association à but non lucratif estimant que c'était la forme juridique et organisationnelle idéale pour pouvoir déployer les services attendus de façon collaborative, en co-construction avec les membres et partenaires. Rétrospectivement, le choix de l'association était optimal car il correspond aux valeurs du projet, est plus flexible dans l'organisation et moins dépendant de personnes spécifiques (p.ex. CEO ou actionnaire majoritaire).

**Après le financement NPR**

- Dès 2015, avec la nouvelle centrale, le volume annuel d'exploitation de bois a explosé. En termes de personnel et ressources, les équivalents temps-plein (ETP) sont passés de 4.8 ETP en 2008 à 16 ETP en 2022.

**Financement et viabilité financière**

- Coût total : CHF 885'550
- Fonds NPR : CHF 150'000
- Forte subsidiarité des fonds NPR grâce à une diversification des sources de financement publiques et privées
- Modèles d'affaires reposant partiellement sur des financements externes
- Renouvellement des financements incertains nécessitant une recherche active d'alternatives

**Pendant NPR**

- Le montant total du projet s'élevé à CHF 885'550 (contre 524'765 prévu dans le dossier de demande de soutien NPR).
- Le financement NPR demandé s'est élevé à CHF 150'000, soit environ 30% de moins que le montant maximal envisagé (CHF 220'000) malgré un coût total du projet 40% plus élevé que prévu initialement.
- Il s'agissait d'un projet expérimental, avec un financement NPR qui devait donc nécessairement être subsidiaire pour le Canton. Ce soutien a permis aux porteurs de se rémunérer un peu pendant le lancement du projet (env. 2000 CHF/mois par personne de l'association) et a contribué à rembourser l'emprunt, créer le café et rémunérer le reste du personnel.
- Le projet n'aurait pas pu être viable au démarrage sans un temps de bénévolat considérable qui a été investi par les porteurs du projet et leurs partenaires.
- Il a également fallu rapidement chercher d'autres sources de financement pour assurer la continuité du projet. Les principaux financeurs sont la Fondation Drosos (financier principal), l'Office régional de placement (ORP), la Banque Bonhôte, la Ville de Neuchâtel, Microcity, ainsi que plusieurs autres entreprises privées.
- Malgré une année particulièrement difficile (COVID), le hub neuchatel a su maintenir un équilibre financier en 2020, grâce notamment à la mesure pour l'emploi en partenariat avec l'ORP, le soutien de la fondation Drosos dans le cadre du programme d'accompagnement « Reconversion » et le soutien d'un donateur privé pour le programme d'incubation « Activation ».

**Après le financement NPR**

- L'association a toujours visé un modèle d'affaires pérenne, mais qui dépend néanmoins de différents donateurs (hors NPR). Les revenus du coworking ne suffisent pas pour payer les charges et les salaires des équipes. Ils apportent environ 40% des fonds nécessaires, les autres 60% provenant du financement des programmes d'accompagnement.
- En 2022 s'ouvre un nouveau défi car deux sources de financements importantes vont s'arrêter (Fondation Drosos et Office Régional de Placement), ce qui met en péril le modèle d'affaires et requiert la recherche de nouveaux donateurs.

## Résultats du projet et impact sur le groupe cible (output et outcome)

### Infrastructure / Offre

- Offres d'accompagnement développées au sein de l'espace de coworking
- Adaptations nécessaires pendant la pandémie de COVID
- Volonté d'intégration et recherche de complémentarité avec l'offre existant

- Les offres suivantes ont été déployées dans le cadre de la plateforme « Impacteur » et hébergées principalement au sein de l'espace de coworking hub neuchâtel :
  - « Transition », un stage de formation pour développer des compétences humaines et opérationnelles ;
  - « Activation », un programme de formation et d'incubation de projets d'innovation durable et locale ;
  - « Living Lab antigaspi », un laboratoire d'innovation ouverte pour réduire le gaspillage dans l'arc jurassien ;
  - « Reconversion », un programme d'accompagnement pour conjuguer valeurs personnelles et activité professionnelle ;
  - « Impulsion », un programme de développement personnel et professionnel ;
  - « Swiss triple impact », visant à accompagner les entreprises dans leur transition vers plus de résilience et de durabilité.
- Dû à la pandémie de COVID survenue au démarrage du projet, d'importantes adaptations ont été nécessaires, notamment le déploiement de programmes en ligne.
- Les principaux partenaires impliqués pour le déploiement des offres sont : Objectif NE (partenaire régional, anciennement RUN), UNINE (partenaire académique), Microcity (partenaire innovation), ainsi que les coworkers du hub neuchâtel. Ils ont contribué à la cocréation de programmes comme le Living lab, ont fourni une participation bénévole au programme Activation (pour donner des formations) et sont intervenus lors d'événements.
- L'association hub neuchâtel est aussi rentrée en contact avec un autre espace de coworking, « Coworking Neuchâtel », afin de mettre en place une collaboration stratégique, partant du principe que les offres, tarifs et publics cibles étaient complémentaires. Des synergies se sont développées entre les membres, mais un véritable partenariat n'a pas été établi à ce stade.

**Utilisation / impact sur le groupe cible**

- Types de groupe cible variés
- 735 inscriptions sur la période 2018-2020
- Enquêtes de satisfaction réalisées

- Les objectifs prévus ont tous été atteints ou dépassés, avec certaines adaptations en cours de projet.
- Pendant la période du projet (2018-2020), les programmes comptabilisent 735 inscriptions (contre 150 visés dans le modèle d'efficacité), dont 625 participants aux conférences et 110 participants sur les 10 ateliers.
- La moyenne de 30 par atelier initialement prévue n'a pas été atteinte en raison des restrictions de rassemblement, mais l'objectif global en termes d'audience a pu être largement dépassé en multipliant les petits événements.
- Les participants étaient constitués d'entreprises, de particuliers, mais également d'acteurs du monde associatif et des milieux institutionnels.
- La participation dans les différents programmes était bonne selon les porteurs de projet et le Canton.
- Des sondages réalisés auprès de bénéficiaires (suivi des besoins avant/après le programme, compétences acquises) montrent des résultats globalement très positifs avec quelques pistes d'amélioration (résultats obtenus pour la période 2021-2022). Par exemple, le programme Activation obtient des taux de satisfaction de 100% (dont 70-80% très satisfaits selon l'édition) et un *Net Promoter Score* (répondant à la question « Recommanderiez-vous ce programme ? ») de plus de 8/10 en moyenne. La satisfaction des autres programmes est également très bonne avec une moyenne de 4/5 pour les formations, 4,25/5 pour les coachings et les événements communautaires et de 4,5/5 pour l'appui de l'équipe Reconversion.
- L'offre d'accompagnement est toujours en développement, avec différents événements et ateliers déjà agendés en 2023.

**Autres offres (complémentaires)**

- La diversité d'offres prévue dans le dossier de projet était déjà importante. Aucune offre radicalement différente n'a été développée, en revanche les accompagnements proposés ont été adaptés (programmes en ligne) et progressivement priorités pour gagner en efficacité.

## Impact sur la région (Impact)

### Effets du projet NPR au sens strict

- Un effet de levier important du soutien NPR
- Effets directs sur la région grâce à l'incubation de projets et à l'implication de plusieurs partenaires stratégiques

- Le soutien NPR a permis au projet d'être développé en réduisant le risque à l'investissement dans la phase la plus critique de démarrage, pour laquelle relativement peu d'alternatives existent.
- Grâce à la capacité des porteurs de projet à rechercher d'autres financements et à leurs engagements personnels, le fonds NPR a été utilisé de manière très subsidiaire parmi les autres investissements réalisés.
- La capitalisation des résultats de projet est également importante, car les offres déployées sont toujours proposées et/ou en développement.
- En termes de résultats concrets sur la région, 11 projets d'entrepreneuriat d'impact ont pu être accompagnés (dépassant l'objectif de 8 projets) et 7 projets ont été retenus dans le cadre du programme « Activation ».
- Un « Living lab » sur la thématique des déchets (Lab Antigaspi) a également été lancé en 2021 avec un appel à projets et plusieurs partenaires stratégiques dont l'association EcoParc, l'Université de Neuchâtel, Objectif NE, Zero Waste Switzerland et les Ateliers C.

### Impact du projet au sens large

- Effets indirects sur la région grâce à la sensibilisation des parties prenantes impliquées
- Contribution aux priorités stratégiques cantonales

- A travers les différents événements réalisés et le nombre de participants impliqués, le projet a contribué à insuffler une culture du changement vers l'entrepreneuriat à impact et l'évolution des modèles d'affaires vers plus de durabilité, répondant ainsi à un changement de société en cours avec un accompagnement personnalisé et des outils concrets.
- Les thématiques de l'économie circulaire et des circuits courts sont de plus en plus présentes. L'influence directe du hub neuchâtel est difficile à déterminer mais sa contribution est certaine selon le Canton.
- Le projet a également contribué à la Stratégie cantonale pour l'économie de proximité en générant des projets et en formant des entrepreneurs qui peuvent ensuite être soutenus par le Canton (depuis 2020, les projets sont soutenus à hauteur de 10'000 CHF/projet, principalement parmi les artisans).

### Investissements

- Diversité des investissements
- Contribution en nature importante des porteurs de projets

- Au total, le projet a réussi à obtenir CHF 369'550 de financements et contributions externes, dont CHF 23'000 en 2018, CHF 84'000 en 2019 et CHF 262'550 en 2020. Environ CHF 70'000 de ces contributions ont été faites en nature par les partenaires Arbolife et Impact coaching.
- Les financements ont été obtenus auprès de plus d'une dizaine de financeurs différents publics et privés : Fondation Drosos, Arbolife, WWF Suisse, Fondation Sandoz, Loterie Romande, Microcity SA, Ville de Neuchâtel, ORP, Banque Bonhôte et d'autres donateurs privés.
- Ces investissements ont servi à financer le déploiement des programmes par les porteurs de projets et leurs partenaires.
- A cela s'ajoutent les heures de travail investies par les porteurs de projet eux-mêmes, estimées à CHF 313'000 entre 2018 et 2020.

**Entreprises nouvellement créées / participation d'entreprises locales**

- Incubation d'entreprises
- Soutien aux PME pendant la période de COVID

- Le projet a permis d'incuber plusieurs projets d'entreprises, mais aucun monitoring n'a été fait pour comptabiliser la création effective de nouvelles entreprises.
- Les accompagnements proposés ont également contribué à soutenir les PME notamment durant la période COVID pour les aider à passer le cap de cette période compliquée, en revoyant leurs activités et modèles d'affaires, notamment en favorisant les circuits courts (en phase avec la volonté cantonale).

**Emplois / impact régional sur l'emploi**

- 2.75 ETP directs
- Effet indirect via les programmes d'accompagnement

- Le projet a servi à mettre en place une équipe durable pour la gestion du coworking et le développement des programmes avec au total 2.75 ETP en 2022, répartis de la façon suivante : 0.6 ETP pour l'opération du coworking, 0.85 ETP pour la direction, 0.8 ETP pour la gestion programme, 0.3 ETP pour la gestion financière et 0.2 ETP pour la communication.
- Les différents accompagnements proposés ont également eu un effet indirect sur l'emploi dans la région : incubation de projets d'entreprises, programmes de formation et de reconversion, soutien aux PME notamment.
- La cohérence avec la stratégie cantonale est également assurée grâce à l'implication de l'ORP.

**Chiffres d'affaires régionaux**

- Une croissance importante pendant les trois premières années
- Effets indirects régionaux non mesurés

- Le chiffre d'affaires correspondant au déploiement des programmes soutenus par la NPR est passé de CHF 177'000 en 2018, à CHF 301'000 en 2019, puis CHF 407'000 en 2019, dépassant les attentes initiales.
- Les soutiens à l'entrepreneuriat et aux PME ont probablement contribué à l'évolution des chiffres d'affaires de la région, sans qu'il soit possible de le mesurer quantitativement.

**Thème de la durabilité****Questions générales**

- La durabilité intégrée de façon transversale dans le développement des projets
- Focus sur les aspect sociaux

- La durabilité était au cœur du projet : mettre l'humain au centre et favoriser le développement de nouveaux modèles d'affaires respectueux de l'environnement et intégrant les principes de l'économie circulaire et des circuits courts.
- Chaque projet soutenu par les programmes d'accompagnement doit respecter les trois axes de la durabilité.
- Les objectifs en termes de durabilité ont été atteints selon le porteur de projet et le Canton, bien qu'ils soient difficiles à mesurer s'agissant de programmes d'accompagnement et de sensibilisation.
- Le côté humain et social ressort fortement, avec une bonne intégration des personnes dans les ateliers, dans un esprit de co-création et d'échange sans discrimination.

### Économie : contribuer à la capacité économique de la région

- Utilisation et développement d'innovations
- Performance économique
- Potentiels économiques régionaux
- Systèmes régionaux de création de valeur et économie circulaire

- Quelle contribution le projet peut-il apporter à un espace économique, de vie et de loisirs attractif ?
- L'offre de coworking et du café mis en place pendant le projet s'intègrent et complètent le tissu neuchâtelois, en se différenciant de l'offre existante en proposant une ambiance détendue et propice aux rencontres professionnelles. A noter également l'utilisation des salles de réunions, très bien placées et utilisées par diverses entreprises, répondant ainsi à un besoin local.
- Le projet s'inscrit de plus dans la volonté cantonale de promouvoir les circuits courts et alimente la Stratégie cantonale sur l'économie de proximité.
- Le Living Lab mis en place vise plus spécifiquement la gestion des déchets et du gaspillage alimentaire.
- Plus largement, le projet vise à opérer un changement sociétal au niveau des modèles d'affaires pour plus de durabilité et de résilience des entreprises et autres organisations. Le soutien offert aux PME vise notamment à faciliter l'adaptation aux crises et l'intégration des changements de paradigme, par exemple en termes d'attentes des nouvelles générations (flexibilité, durabilité, création de sens, etc.).

### Écologie : contribution à la mise en valeur et à la préservation des ressources naturelles

- Pas d'objectif spécifique mais une approche globale orientée vers la préservation des ressources
- Application des principes d'économie circulaires dans les projets et le fonctionnement du hub

- Le Canton et les porteurs de projet n'avaient pas d'attentes spécifiques et mesurables en matière d'impact environnemental. La préservation des ressources était par contre au cœur de plusieurs projets soutenus et les programmes d'accompagnement ont activement promu les principes d'économie circulaire auprès des participants.
- Le développement de l'espace de coworking et l'organisation des événements ont également appliqué ces principes en utilisant des matériaux recyclés et récupérés (p.ex. meubles de décoration), avec un usage optimal de l'espace disponible en s'adaptant aux contraintes des locaux (par exemple espace détente « piscine » créé au-dessus d'une cage d'escalier, courts), ou encore en privilégiant le « fait maison » et les produits locaux des événements.



- L'espace de coworking a également servi à accueillir un réfrigérateur en libre-service de l'association Free GO, visant à éviter le gaspillage alimentaire grâce à la mise à disposition d'invidus et autres denrées à partager.

**Société : renforcer la cohésion sociale**

- Mobilisation et implication de différents types d'acteurs régionaux
  - Échange ville-campagne entre zone agricole et centre d'innovation
  - Intégration sociale
- Créer de la cohésion sociale et organiser des échanges est un des objectifs principaux du projet. De nombreux liens ont ainsi été créés avec différents types d'acteurs : associations, centres de recherche et d'innovation, université, Service de l'emploi, PME et grandes entreprises.
  - Hub neuchâtel héberge également des entreprises et associations, dont l'antenne régionale pour le programme STI (Swiss Triple Impact) et l'association Free GO
  - Le projet a également contribué aux échanges entre zones rurales et urbaines avec beaucoup de projets de circuits courts dans la région agricole de Val-de-Ruz (dont certains ont ensuite bénéficié du soutien de la Stratégie cantonale pour l'économie de proximité), en collaboration avec MicroCity.
  - Les thèmes de l'intégration sociale ont également été pris en compte dans la conception du projet, qui visait à accompagner sans discrimination tout porteur de projet potentiel et contribuant également à la réinsertion et à la réorientation professionnelle des bénéficiaires.

**Appréciation selon les critères d'évaluation**

- Pertinence
- Efficacité
- Efficience
- Pérennité

**– Pertinence**

- Comble un manque dans l'écosystème de l'innovation neuchâtelois
- Public cible atteint avec une participation satisfaisante, même si ralentie pendant la pandémie

**– Efficacité**

- Objectifs du modèle d'efficacité atteints (outputs et outcomes)
- Réalisation dans les temps et adaptation aux difficultés (dont la pandémie de COVID)
- Le projet contribue à alimenter la stratégie cantonale d'économie de proximité
- Résultats très positifs des sondages réalisés auprès des bénéficiaires

**– Efficience**

- Montage de projet et modèle organisationnel performants, même si une adaptation du périmètre aurait été bénéfique
- Un succès qui repose notamment sur la capacité de prise de risque des porteurs et la diversification des sources de financement
- Montant NPR moins important que prévu pour réaliser l'ensemble des prestations prévues
- Professionnalisation de l'association pour gagner en efficience

**– Pérennité**

- Réorganisation réussie et continuité des activités
- Incertitudes concernant le financement des accompagnements développés, mais une équipe qui a déjà fait ses preuves pour se renouveler
- Autonomie financière partielle car association à but non lucratif proposant également des prestations sociales non rentables dépendant de donateurs externes

**Informations sur la mesure d'impact réalisée**

Type	Mesure d'impact ex-post
Mise en œuvre	Luc Jaquet
Porteur du projet	Morli Mathys, co-fondatrice et directrice hub neuchatel Marc Mathys, Soizic Lefeuvre, co-fondateurs hub neuchatel
Personnes impliquées dans le projet :	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autre membre du comité de l'association hub neuchatel au moment du dépôt du dossier : Jean-Pierre Rohner</li> <li>• Chef de projet du Service de l'économie du Canton de Neuchatel (NECO) : Geneviève Ravezzani</li> </ul>
Calendrier	Sept. 2022 - Jan. 2023