

Nouvelle politique régionale, Gestion du savoir par regionsuisse

Evaluation intermédiaire, nov. 2009 - fév. 2010

RAPPORT FINAL

A l'attention du

Secrétariat d'Etat à l'économie seco

Effingerstrasse 27

CH-3003 Berne

M. Martin Stokar, Leiter Wissenssystem NRP

KEK-CDC Consultants

Jean-Pierre Wolf, responsable de projet

Alexandre Boin

Tamara Isler

Bienne, 22 mars 2010

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ – ZUSAMMENFASSUNG	II
1 CONTEXTE ET MANDAT	1
2 RÉSULTATS DE L’AUTO-EVALUATION	4
3 CONSTATS DES ÉVALUATEURS EXTERNES (KEK-CDC)	12
4 RECOMMANDATIONS	18
ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES INTERVIEWÉES	20
ANNEXE 2 : ÉVALUATION EXTERNE DU SITE INTERNET	22

Résumé - Zusammenfassung

Résumé

La mesure centrale en lien avec le troisième volet de la nouvelle politique régionale (NPR) est la création et l'animation d'un centre de réseau concernant la gestion du savoir. Cette tâche a été déléguée par le Département fédéral de l'économie (DFE) à regiosuisse. La première phase du contrat couvre la période allant de 2008 à 2011. Les services qui sont offerts et qui se regroupent en huit domaines de prestation doivent permettre de soutenir l'esprit d'entreprise, la compétitivité, l'innovation et la valeur ajoutée dans les régions.

L'évaluation intermédiaire, à fin 2009, a pour but de fournir au Secrétariat d'Etat à l'économie (seco) une perspective externe quant à la conception, la construction du centre de réseau, ses extrants et ses éventuels impacts. Elle doit également fournir une évaluation générale de regiosuisse à mi-parcours.

Dans le cadre de cette évaluation intermédiaire, 28 acteurs clés ont été interviewés sur les questions de cette évaluation. Les différentes observations, positives et critiques, qui ont été collectées ont ensuite été groupées par les évaluateurs en six champs d'observation.

Pour chacun des six champs d'observation, plusieurs personnes interviewées ont émis des avis critiques. Les évaluateurs se doivent ainsi d'émettre un certain nombre de mises en garde. De par cette procédure, le rapport contient forcément un contenu plutôt critique, mais cela est prévu dans la conception même d'une évaluation intermédiaire. Le rapport de l'*évaluation intermédiaire* ne correspond donc pas à l'ensemble des réponses reçues, beaucoup de celles-ci étant des remarques positives, voir très positives, concernant le travail fourni par regiosuisse dans un laps de temps court.

Mises en garde de l'*évaluation intermédiaire* :

- le travail de regiosuisse est trop orienté sur l'offre,
- le poids que regiosuisse accorde à la production de services et produits est important, toutefois l'apport de ces services et produits aux buts de la NPR reste à démontrer,
- regiosuisse agit souvent trop par lui-même au lieu d'activer les compétences d'autres acteurs déjà actifs dans la politique régionale,
- deux modifications du concept d'origine (orientation des communautés du savoir-faire et la filière de formation en management régional) sont discutables,
- regiosuisse est trop axé sur l'espace germanophone,
- l'efficacité de l'organisation en réseau de regiosuisse est à revoir.

Les évaluateurs recommandent que le secrétariat d'Etat à l'économie (seco) continue à surveiller l'évolution de ces points aux cours des deux prochaines années afin d'éventuellement prendre des mesures correctives dans le cas où ceux-ci devaient encore se péjorer à l'avenir.

Zusammenfassung

Mit dem Wissensmanagement innerhalb der Neuen Regionalpolitik (NRP) hat das Eidgenössische Volkswirtschaftsdepartement (EVD) die ‚Netzwerkstelle Regiosuisse‘ beauftragt. Die erste Phase des Auftrags umfasst die Periode von 2008-2011. In acht Leistungsgebieten müssen Leistungen erbracht werden, die Unternehmertum, Wettbewerbsfähigkeit, Innovationskraft und Mehrwert in den Regionen unterstützen.

Die Zwischenevaluation, Ende 2009, soll dem Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) eine externe Sicht zum Konzept, dem bisherigen Aufbau der Netzwerkstelle, ihrem Output und allfälligen Wirkungen sowie eine generelle Beurteilung zum Zwischenstand liefern.

Im Rahmen der Zwischenevaluation sind 28 Schlüsselakteure zu Evaluationsaspekten befragt worden. Das Ergebnis sind differenzierte Wahrnehmungen, positive bis kritische, die von den Evaluatoren in sechs Beobachtungsfelder gruppiert worden sind.

In den Beobachtungsfeldern sind jeweils von mehreren der Befragten für sie ungünstige Verhältnisse wahrgenommen worden. Die Evaluatoren sehen hier Warnlampen aufleuchten, auf die sie die für Regiosuisse Verantwortlichen aufmerksam machen wollen. Der Bericht erhält damit die für die Zwischenevaluation gewünschte kritische Ausrichtung. Neben den kritischen gibt es aber zahlreiche positive bis sehr positive Äusserungen der Schlüsselakteure zur Arbeit, die Regiosuisse innerhalb einer kurzen Zeitspanne geleistet hat.

Warnlampen der Zwischenevaluation:

- Regiosuisse arbeitet zu angebotsorientiert;
- Regiosuisse produziert viele Outputs in Form von Produkten und Dienstleistungen. Deren Beitrag an die übergeordneten Zielen der NRP müsste klarer dargestellt werden;
- Regiosuisse macht zu viel selber, statt die Kompetenzen der Akteure abzurufen, die schon lange in der Regionalpolitik tätig sind;
- zwei Veränderungen des anfänglichen Konzepts – Wissensgemeinschaften; Lehrgang Regionalmanager – sind fraglich;
- Regiosuisse ist zu stark auf den deutschsprachigen Raum orientiert;
- die Effizienz der ‚Netzwerkorganisation‘ von Regiosuisse sollte überprüft werden.

Die Evaluatoren empfehlen dem seco, die Entwicklungen in den sechs Feldern in den kommenden zwei Jahren weiter zu beobachten und Korrekturmassnahmen zu ergreifen, falls sich die unerwünschten Tendenzen verstärken sollten.

1 Contexte et mandat

1.1 Contexte

La loi fédérale du 6 octobre 2006 sur la politique régionale a pour objectif de renforcer la compétitivité des différentes régions et d'augmenter leur valeur ajoutée. Pour contribuer au développement des régions, la nouvelle politique régionale (NPR) prévoit trois volets :

- 1^{er} volet : Renforcement de l'innovation, de la création de valeur et de la compétitivité dans les régions,
- 2^{ème} volet : Coordination, coopération et synergies entre la politique régionale et les politiques sectorielles,
- 3^{ème} volet : Développement d'un système de gestion des connaissances¹ du développement régional, formation des responsables régionaux ainsi que le contrôle et l'évaluation de la NPR.

La mesure centrale en lien avec le troisième volet est la création et l'animation d'un centre de réseau concernant le développement régional. Cette mesure est bien sûr expérimentale en ce sens qu'elle découle du contexte et d'intérêts politiques vis-à-vis de la nouvelle politique régionale suisse et qu'elle ne repose pas sur de longues expériences similaires. Le Département fédéral de l'économie (DFE), par l'intermédiaire du seco, voulait affirmer cette nouvelle orientation de la politique régionale par la mise sur pied d'un nouveau concept de gestion du savoir; la mise en œuvre de ce concept devant permettre le renforcement de la capacité des acteurs afin qu'ils agissent dans le sens de la NPR. Après avoir lancé un appel d'offre au niveau national, le seco a choisi l'offre de la société Planval SA à Brig, offre qui lui paraissait la meilleure parmi le grand nombre d'offres qu'il a reçu.

Le centre de réseau, nommé « regiosuisse », a été lancé au début 2008. La gestion stratégique de ce projet est assurée par le seco. Le mandat couvre la période allant de 2008 à 2011 et est doté d'un budget d'environ 9,2 millions de francs suisse.

L'objectif du centre de réseau « regiosuisse » est de soutenir les acteurs du développement régional dans leur mise en œuvre de la NPR. Les objectifs détaillés et les différents services offerts par regiosuisse se trouvent explicités dans la convention du 3 avril 2008 entre le DFE et l'entrepreneur général Planval SA. Cette convention prévoit à l'article 10.1 que le seco est responsable pour le contrôle et l'évaluation globale de regiosuisse. C'est dans ce contexte que le seco a mandaté KEK-CDC Consultants à Bienne et Zürich pour mener l'évaluation intermédiaire de ce projet. L'évaluation finale est quant à elle prévue pour mi-2011.

¹ Terme équivalant au terme de 'gestion du savoir' utilisé dans ce rapport.

1.2 Objectifs et objet de l'évaluation intermédiaire

Les objectifs de l'évaluation intermédiaire sont les suivants :

- L'évaluation intermédiaire doit indiquer si le centre de réseau regiosuisse a été créé et exploité conformément aux buts fixés. Elle doit aussi montrer si la mise en réseau, l'animation, la coordination, le contrôle de la qualité, le controlling et les évaluations partielles ont été bien réalisés.
- L'évaluation intermédiaire doit aussi porter sur l'efficacité des différents services offerts par regiosuisse (« Do we the right things ? ») et sur leurs efficacités (« Do we the things right »).
- Enfin, l'évaluation intermédiaire doit s'aligner sur le modèle d'effets permettant d'identifier les prestations et les résultats de l'action de l'Etat. L'évaluation intermédiaire devra ainsi décrire les prestations fournies par regiosuisse (output), leur effet sur les groupes cibles (outcome) et les conséquences qui en résultent sur les divers milieux concernés ou sur la société en général (impact).

1.3 Méthode d'évaluation et produits attendus

L'évaluation intermédiaire combine « auto-évaluation » et « évaluation externe ». L'auto-évaluation comprend les appréciations des acteurs engagés dans la politique régionale que ces derniers soient les « producteurs » de services ou qu'ils soient les « consommateurs » de ces services (clients). Les évaluateurs externes² collectent leurs diverses appréciations et les organisent de façon à dégager les critiques (positives ou négatives) les plus substantielles par rapport au but de l'évaluation. Les perceptions des acteurs interviewés sont résumées dans la partie « 2. Résultats de l'auto-évaluation ». Elles sont ensuite analysées par les évaluateurs externes qui en tirent des conclusions propres et formulent des recommandations indépendantes (voir « 3. Constats des évaluateurs externes KEK-CDC Consultants »).

L'évaluation intermédiaire s'est basée sur les questions du seco concernant le centre du réseau de développement régional « regiosuisse », y compris ses extrants et ses effets. L'évaluation intermédiaire a demandé une auto-évaluation par regiosuisse et a relevé les appréciations des acteurs qui bénéficient des produits et de la coopération avec regiosuisse ou qui sont engagés dans le développement régional sans profiter directement de regiosuisse.

La liste des acteurs clés qui ont été interviewés avait été proposée par le seco. Elle se compose des acteurs de regiosuisse, du seco, des cantons et des régions, d'Interreg ainsi que des chercheurs. Tous ces acteurs/actrices ont été interviewés soit par téléphone, soit lors d'une visite personnelle. (*Liste des personnes interviewées, voir Annexe I.*)

Les « non-utilisateurs » des services de regiosuisse, dans les cantons et les régions, ont été identifiés. Néanmoins, leur intégration dans la liste des personnes à interviewer aurait dépassé le cadre accordé à l'évaluation intermédiaire.

² « Évaluation externe » dans le sens qu'elle ne poursuit pas des intérêts directement liés au développement régional et qu'elle suit les standards d'évaluation de la Société Suisse d'Evaluation (Standards SEVAL).

Enquêtes regiosuisse

- Enquête sur le séminaire à Ittingen (sept. 2008)
- Evaluation du cours pour gestionnaires régionaux (sept. 2009)
- Evaluation du séminaire de Martigny (mars 2009)
- Enquête sur le marché de la recherche 2009 (sept. 2009)
- Enquête sur le séminaire à Ittingen (oct. 2009)
- Enquête auprès des communautés du savoir (janv. 2010)

L'évaluation intermédiaire a pris note de la documentation pertinente qu'elle a reçue pour l'évaluation ainsi que celle qui se trouve sur le site internet de regiosuisse. Ce site, particulièrement intéressant, a été évalué par l'évaluation intermédiaire en se basant sur les statistiques des visiteurs (*Evaluation du site internet, voir Annexe 2*). Regiosuisse a également mis à disposition de l'évaluation ses enquêtes auprès des utilisateurs de ses services (*voir note en marge à gauche*).

L'évaluation intermédiaire a informé régulièrement le responsable au seco sur la marche de l'évaluation. Elle a coordonné sa démarche avec regiosuisse et a discuté de l'auto-évaluation avec l'équipe directrice de regiosuisse.

Les produits attendus du mandant sont le présent rapport provisoire et un rapport final qui sera remis à fin février 2010. L'évaluation intermédiaire sera présentée dans le cadre d'une réunion organisée par le seco.

2 Résultats de l'auto-évaluation

Les résultats par questions de l'auto-évaluation se trouvent résumés ci-dessous. Les questions telles que posées aux différents acteurs se trouvent citées dans des cadres à gauche du texte. Les évaluateurs externes se contentent ici de présenter les diverses appréciations des acteurs interviewés.

2.1 Programme / Concept

2.1.1 Concept

Question 1 :
Le programme regiosuisse a-t-il été conçu correctement par la confédération afin de répondre aux buts qui étaient fixés ?

Dans l'ensemble, la direction de regiosuisse considère que le programme a été conçu correctement. Elle indique que la conception du centre de réseau de la gestion de savoir se trouve dans l'étude de faisabilité réalisée en 2005 par l'université de St Gall. Le seco considère également que le programme a été conçu correctement. Il manquerait peut-être une meilleure communication pour expliquer ce que fait et ne fait pas regiosuisse.

Les acteurs cantonaux et régionaux sont partagés. Si beaucoup d'acteurs considèrent que le programme de regiosuisse a été conçu correctement, certains acteurs se demandent tout de même si l'offre de regiosuisse n'est pas poussée par l'argent disponible pour ce programme, en d'autres termes sans lien évident avec les demandes et besoins des cantons ou des régions.

Un acteur considère qu'il manque de « l'informal learning » comme par exemple des réunions informelles, des forums sur internet etc. Il pense aussi qu'il manque beaucoup d'interactivité au réseau. L'interactivité permettrait, selon lui, de mieux connaître les besoins des différents acteurs de la NPR afin de s'assurer d'orienter les services de regiosuisse vers la « demande ».

2.1.2 Lacunes dans l'offre de regiosuisse ?

Question 2 :
Y a-t-il des lacunes dans l'offre de regiosuisse ? Si oui, quels besoins pourraient être également couverts par regiosuisse ?

A l'exception d'une seule, toutes les personnes interviewées ont identifié une ou plusieurs lacunes dans l'offre de regiosuisse. Globalement, les utilisateurs de regiosuisse (acteurs cantonaux et régionaux) aimeraient un accompagnement plus concret dans leur travail de tous les jours avec la NPR. Cette demande contraste avec les réponses de la direction de regiosuisse et du seco pour lesquels regiosuisse n'a pas à jouer un rôle d'expert et de conseil auprès des acteurs de la NPR.

Plusieurs acteurs indiquent également que regiosuisse n'est pas assez ouvert sur le monde, pas assez ouvert à ce qui n'est pas allemand. Ils indiquent que regiosuisse se concentre uniquement sur ce qui se fait en Suisse, en Allemagne et en Autriche au niveau de la politique régionale.

2.1.3 Offre sans besoin ?

Question 3 :
Est-ce que certains services proposés ne correspondent à aucun besoin ?

Les acteurs ont des réponses très différentes ici. Il est intéressant de noter qu'un acteur pense que l'offre de regiosuisse est trop « tip-top, en ordre » en d'autres termes trop structurée et formalisée alors que les besoins des différents utilisateurs sont ailleurs. Un autre acteur indique aussi qu'un véritable réseau entre acteurs de la NPR n'existe pas et qu'ainsi beaucoup de synergies possibles ne sont pas explorées et utilisées. Enfin, les acteurs d'Interreg semblent ne pas avoir beaucoup d'intérêt dans l'offre actuelle de regiosuisse.

Question 4 :

Le partage des rôles entre regiosuisse et le seco est-il pertinent ? Est-il clair ?

2.1.4 Partage des rôles entre regiosuisse et le seco ?

La majorité des personnes interviewées trouvent que le partage des rôles entre regiosuisse et le seco est assez clair et transparent. Pour quelques uns le seco est cependant encore trop impliqué dans la conduite de regiosuisse. Pour d'autres, le seco court le danger de perdre le contact avec la réalité et sa compétence en matière de développement régional.

Question 5 :

Quel jugement peut-on porter sur l'organisation, la conduite et l'exploitation de regiosuisse ? Plus particulièrement dans les thèmes suivants : animations, coordination, networking, initiative, innovation ?

2.2 Exécution du programme

2.2.1 Organisation, conduite et exploitation de regiosuisse ?

En dehors du cercle de regiosuisse, les réponses portant sur la conduite et de l'exploitation de regiosuisse vont d'une bonne satisfaction à certaines critiques. Un acteur d'Interreg et un représentant du seco trouvent par exemple que la direction de regiosuisse manque parfois de leadership et que le management n'est pas toujours à la hauteur espérée.

Un acteur se demande aussi si regiosuisse n'est pas obnubilé par les outils (comme par exemple les communautés de savoir-faire) mais sans se poser la question de leur pertinence pour réaliser la gestion du savoir. Enfin, certains acteurs pensent que regiosuisse est peut-être trop gros et avec des buts trop ambitieux.

Question 6 :

Regiosuisse donne-t-il de bonnes impulsions dans le domaine de la gestion du savoir ?

2.2.2 Impulsions dans le domaine de la gestion du savoir ?

Les avis sont ici partagés. Certaines réponses sont positives et d'autres plutôt négatives. La direction de regiosuisse répond très positivement à cette question. Plusieurs acteurs cantonaux et régionaux sont également de cet avis bien que certains résultats ne sont, à leur avis, pas encore visibles.

D'autres acteurs reprochent cependant à regiosuisse de n'être pas créatif et innovateur dans l'organisation de la gestion du savoir. Alors que la NRP demande que les régions soient innovatrices en favorisant les échanges, l'esprit d'ouverture, le sens critique et la culture du feedback, regiosuisse suit la solide conception initiale de la gestion du savoir. En ce sens, regiosuisse exécute plutôt qu'il n'invente.

Plusieurs personnes interviewées pensent cependant qu'il est un peu tôt pour s'exprimer sur cette question.

Question 7 :

Quel jugement peut-on porter sur le marketing et la présence dans les médias de regiosuisse ? regiosuisse est-il connu ?

2.2.3 Marketing et présence dans les médias ?

Regiosuisse est bien connu à l'intérieur de la communauté de la NPR. Par contre il n'est pratiquement pas connu à l'extérieur de cette communauté. Ainsi le grand public et surtout les entrepreneurs qui pourraient être potentiellement intéressés par les mesures proposées par la NPR ne connaissent pratiquement pas l'existence de regiosuisse. Cependant un certains nombre d'acteurs interviewés pensent que ce n'est pas le rôle de regiosuisse de se faire connaître en dehors du cercle restreint de la communauté de la NPR.

Question 8 :

Les différentes régions du pays ont-elles été suffisamment prises en compte ? A-t-on trouvé une solution adéquate concernant la question des langues ?

2.2.4 La question des langues ?

En général, les acteurs alémaniques et de la suisse italienne pensent que les solutions adéquates ont été trouvées pour la question des langues. Mais les romands sont en général mécontents sur ce point. Ils reconnaissent que le site internet et beaucoup de documents publiés par regiosuisse sont traduits en français. Mais ils trouvent que regiosuisse est trop tourné sur les espaces germanophones (Suisse, Allemagne et Autriche). Il semblerait que la direc-

tion de regiosuisse ne connaît pas les projets romands. Trop souvent, les exemples de projets sont d'ailleurs alémaniques, allemand ou autrichien en oubliant de montrer des projets d'autres régions linguistiques (Canada, Italie, Angleterre etc.). Certains acteurs romands parlent aussi d'une différence culturelle : ils trouvent regiosuisse très conceptuel et théorique alors que les romands sont plus « pratiques » et cherchent dans regiosuisse des réponses directement utilisables dans leur activités quotidiennes avec la NPR.

2.2.5 Segmentation de l'offre par rapport aux clients (y compris Interreg) ?

Question 9 :

L'offre de services a-t-elle été suffisamment segmentée en regard des différents groupes de clients (y compris Interreg) ?

La direction de regiosuisse reconnaît que l'intégration d'Interreg est un problème qui n'a pas encore été complètement résolu. Selon eux, le problème émane principalement de l'orientation donnée à la NPR et n'est pas lié à l'exécution du programme par regiosuisse. Les responsables d'Interreg pointent aussi le problème de la place accordée à Interreg dans la NPR.

Les acteurs cantonaux et régionaux mentionnent souvent que les cantons, les régions et les porteurs de projets n'ont pas forcément les mêmes attentes et qu'en ce sens l'offre de services de regiosuisse n'est pas suffisamment segmentée.

2.3 Output

2.3.1 Prestations considérées comme essentielles ?

Question 10 :

Quelles sont les prestations considérées comme essentielles ? Quels acteurs utilisent quelles offres ?

D'une manière générale, les prestations considérées comme essentielles sont : le site internet www.regiosuisse.ch (surtout pour les nouvelles et les contacts) et les formations/séminaires. Les réponses sont plus variables concernant les communautés du savoir-faire, le magazine et le marché de la recherche.

Plusieurs personnes interviewées notent qu'il est important que regiosuisse n'offre pas des services qui sont déjà produits par d'autres acteurs impliqués dans la politique régionale. Ainsi un acteur régional pense que regiosuisse ne devrait se concentrer que sur la communication et la formation.

La communauté scientifique pense de son côté que les projets de recherche ainsi que le marché de la recherche sont plus importants que les communautés de savoir faire qui sont, selon les scientifiques, trop orientées sur la pratique.

2.3.2 La pondération entre les différentes prestations/services est-elle correcte ?

Question 11 :

Au niveau des activités de regiosuisse et au niveau de la répartition du budget, la pondération entre les différentes prestations/services est-elle correcte ?

A part la direction de regiosuisse qui considère que la pondération entre les différentes prestations/services est correcte, les autres acteurs interviewés n'arrivaient pas à se prononcer sur cette question car ils ne connaissent pas la répartition budgétaire entre les différentes prestations offertes par regiosuisse.

2.3.3 L2 : Formation

La majorité des commentaires concernant les formations/séminaires sont positifs. Il semblerait que la transition entre formation-seco et formation-regiosuisse s'est bien passée. Les formations/séminaires sont en général décrites par les participants comme bonnes et de qualité. Elles permettent aussi aux participants de faire des rencontres (networking). Un participant est cependant d'avis que les sujets ne répondent pas encore tout à fait aux besoins

Question 12 :

L2-Formation : Est-ce que la transition entre formation-seco et formation-regiosuisse s'est bien passée ? Est-ce que l'offre de formation est utile et de qualité ? Les formations sont-elles bien connectées avec les communautés du savoir-faire et les autres prestations regiosuisse ?

des utilisateurs mais il est convaincu qu'avec le temps regiosuisse saura mieux y répondre. Certains acteurs regrettent aussi le coût de la formation facturé à chaque participant en comparaison au budget annuel de regiosuisse.

Plusieurs acteurs se posent la question de la certification des participants à ces formations, plus spécialement pour les animateurs de région. Un acteur de regiosuisse ainsi qu'un responsable du seco pensent qu'une formation n'a de sens que s'il y a une certification par la suite.

Mentionnons encore que la coopération entre le Groupement suisse pour les régions de montagne (SAB) et regiosuisse fonctionne sans heurts, que certains participants trouvent que les lieux des formations étaient parfois trop éloignés d'un centre urbain (difficulté pour les transports en commun) et parfois trop excentrés en Suisse, et que Interreg n'a jusqu'à présent pas utilisé cette offre de formation.

Concernant la formation des gestionnaires régionaux, les observations critiques expriment que :

- les offres existantes sont suffisantes et qu'il ne faudrait en principe pas une nouvelle formation,
- la demande est beaucoup trop faible pour justifier cet effort (\pm 500 postes de travail dans l'ensemble de l'espace germanophone, en Suisse: 100 à 150 personnes),
- le rôle de regiosuisse serait plutôt de coordonner les offres existantes et d'en informer les demandeurs potentiels et non de réaliser elle-même une formation de ce type.

Les représentants du seco précisent que regiosuisse développe cette activité en premier lieu suite à la demande explicite du seco.

2.3.4 L3 : Communautés du savoir-faire

Pour la direction de regiosuisse, les communautés du savoir-faire sont une offre réussie et prouvée. Cette appréciation provient essentiellement de l'enquête que regiosuisse a menée auprès des participants et participantes.³

Chaque communauté du savoir-faire se trouve transcrite dans des feuilles de résultats, sorte de procès-verbal enrichi de la séance. Ces feuilles de résultats seront très prochainement condensées dans des fiches pratiques.

Les différents participants reconnaissent une très bonne organisation et animation des communautés du savoir-faire. Leurs participations aux communautés de savoir-faire leur apportent principalement des contacts avec leurs pairs d'autres cantons ou régions ainsi que la possibilité d'échanger leurs expériences propres dans la mise en pratiques de la NPR. Ils expriment cependant plusieurs critiques :

- Il manque souvent un contenu préalable ou un apport extérieur afin de nourrir la discussion de la communauté de savoir-faire,
- Les feuilles de résultats sont trop longues et sous une forme trop académique et peu pratique,
- Les romands et les alémaniques travaillent souvent seulement entre eux et les romands en particulier sont d'avis que l'animation devrait imposer des groupes mélangés,

Question 13 :

L3-Communautés du savoir-faire : quelles sont les expériences qui sont faites avec elles ? Ces communautés du savoir-faire ont-elles un sens et apportent-elles quelque chose ? Qu'est-ce qui pourrait être amélioré ?

³ Conradin K./Heeb J., Evaluation der Wissensgemeinschaften (Befragung November-Dezember 2009)

- La question de savoir ce que l'on fait concrètement des résultats des communautés de savoir-faire est aussi souvent mentionnée.

2.3.5 L4 : réseau de recherche

Question 14 :

L4 – réseau de recherche : regiosuisse a-t-il permis de mettre sur pied et d'accompagner un réseau de recherche suisse concernant le développement régional ?

L'éventail des réponses est sur ce point très large. D'un côté la direction de regiosuisse et différents acteurs répondent que le réseau de recherche a été bien lancé, spécialement durant le marché de la recherche qui a été un succès de part les échanges et les contacts qui ont lieu entre les nombreux participants à cette manifestation.⁴

D'autres acteurs doutent au contraire d'une présence suffisante de réels « chercheurs » durant le marché de la recherche puisque les universités suisses n'étaient pas toutes représentées durant cette manifestation. Beaucoup d'acteurs cantonaux et régionaux sont d'avis que la recherche scientifique est très importante pour accompagner la mise en place de la NPR mais que pour le moment ils n'ont rien vu de très concret se réaliser.

Un membre de la communauté scientifique est d'avis que le réseau de recherche mis sur pied par regiosuisse n'est pas représentatif de l'ensemble de la communauté de recherche suisse. Il y a une surreprésentation de bureaux de consultants par rapport aux universités et hautes écoles. Il manque aussi un concept pertinent et attractif pour favoriser la recherche sur la NPR et pour prendre en considération les expériences internationales concernant la recherche en politique régionale.

2.3.6 L5 : Communication

Question 15 :

L5 – Communication : regiosuisse a-t-il rempli sa mission concernant son mandat de communication de la nouvelle politique régionale ?

La direction de regiosuisse est très positive sur les différents instruments de communication qu'elle utilise (magazine, site internet, publications en lien avec les communautés de savoir-faire ou les formations et les séminaires etc.). Elle reconnaît cependant que la communication concernant Interreg a été trop longtemps pas assez concrète. Des améliorations ont maintenant eu lieu.

Les acteurs cantonaux sont en général plus critiques: si la qualité et la beauté des publications en trois langues n'est pas remise en cause, plusieurs acteurs se posent la question du contenu de ce qui est communiqué. Certains pensent que la philosophie qui soutient la NPR mérite d'être expliquée de manière plus concrète. En général les romands sont plus critiques sur ce point que les alémaniques.

Au niveau des régions, les critiques sont plus positives bien que certains acteurs jugent les différentes publications de regiosuisse « nice to have » mais pas essentielles pour leur fonctionnement.

Différents acteurs ont également évoqué le fait que les différentes publications de regiosuisse sont trop compliquées, trop « universitaires ». regiosuisse devrait viser une communication plus journalistique, plus facilement lisible.

Plusieurs acteurs ont également évoqué ne pas connaître le rôle exacte de regiosuisse concernant la communication envers le grand public. Car selon eux, si la NPR est bien connue des différents acteurs de la politique régio-

⁴ Régiosuisse a commandé une enquête auprès des participants et participantes au marché de recherche en 2009. Cf. Hochschule Luzern (IBR), Forschungsmarkt regiosuisse und Tagung Regionalentwicklung 2009, Auswertung der Fragebogen (internes Dokument, Entwurf 1. Grobauswertung, 21.9.2009)

nale, le grand public et en particulier les entrepreneurs suisses, n'ont en général été touché d'aucune manière par la communication de regiosuisse et ne connaissent que très peu la NPR.

2.3.7 L6 : site internet www.regiosuisse.ch

De manière générale le site internet est apprécié par tous les acteurs de la NPR.

Pour la direction de regiosuisse, le site internet est un élément central de l'information et de la communication. Les acteurs cantonaux et régionaux reconnaissent qu'il contient beaucoup d'information, parfois même trop selon certaines personnes. Un des éléments le plus visité est les nouvelles (cela est confirmé par l'analyse des visites du site réalisée par l'évaluation externe, voir Annexe 2). Certains acteurs avouent cependant ne jamais avoir consulté le site internet de regiosuisse.

Les acteurs romands trouvent que le site web, bien que traduit en français, est encore trop orienté vers la suisse allemande : beaucoup de références de livres et de recherches scientifiques sont en allemand.

Un acteur relève cependant que le site internet est assez lourd et pas très moderne en ce sens qu'il ne permet pas l'interactivité.

2.3.8 L7 : monitoring

Mis à part le seco et regiosuisse, peu de personnes interviewées connaissent l'existence de ce service de regiosuisse. Mais les différents acteurs ont tous des attentes importantes concernant les résultats d'un monitoring du développement économique régional. Certains acteurs se posent cependant la question de savoir si c'est vraiment le rôle de regiosuisse de mettre en place un système de monitoring. Ils pensent que le monitoring de regiosuisse entre peut-être en compétition avec des offres déjà existantes dans le domaine.

Les représentants du seco précisent cependant que regiosuisse exécute cette activité sur demande du seco et qu'elle doit avant tout profiter au même seco. Concernant le retard de ce monitoring (actuellement il n'y a encore aucun résultat), le seco a expliqué que ce retard n'est pas imputable à regiosuisse mais à des éléments extérieurs.

2.4 Impact

Bien que la direction de regiosuisse voit déjà quelques impacts apparaître, pratiquement toutes les personnes interviewées indiquent qu'il est trop tôt pour répondre à cette question car pour le moment ils n'ont pas vraiment vu d'impacts dus à l'activité de regiosuisse.

Il faut noter qu'il existe déjà certains impacts de la NPR dans les régions. Ainsi un animateur régional indique que quelques nouvelles entreprises et places de travail ont été créées dans sa région et que cela a un effet psychologique important. Il note aussi des demandes d'information concernant la NPR, également de la part de personnes provenant du pays frontalier. Reste qu'il n'est pas aisé de distinguer si ces impacts sont liés à la NPR dans son ensemble ou plus particulièrement à l'activité de regiosuisse.

Question 16 :
L6 – Plateforme internet :
www.regiosuisse.ch répond-il
aux attentes ?

Question 18 :
Les différents acteurs de la politique régionale voient-ils déjà quelques retombées/ impacts des activités de regiosuisse ?

2.5 Jugement global

2.5.1 A mi-parcours, regiosuisse atteint-il son objectif ?

Question 19 :

Globalement et à mi-parcours, est-ce que regiosuisse atteint son objectif, à savoir : soutenir les acteurs pendant la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale ?

Une grande variété de réponses a été donnée ici. La direction de regiosuisse est dans l'ensemble satisfaite et pense avoir atteint son objectif à mi-parcours. Le seco a également une perception très positive des résultats de regiosuisse à mi-parcours.

Les acteurs cantonaux sont un peu plus nuancés. Ils reconnaissent que regiosuisse permet d'avoir une vision nationale de la NPR qu'il serait difficile d'avoir sans aucune structure tel que regiosuisse. Ils reconnaissent que regiosuisse a fait beaucoup d'efforts pour proposer et réaliser une large offre de prestations. La question qui revient cependant est de savoir qu'est-ce qui ressort de tout cela ? Y a-t-il réellement une gestion et un transfert du savoir ? Certains acteurs ne trouvent finalement que peu de valeur ajouté à tout ce qui est proposé par regiosuisse.

Les acteurs régionaux sont également nuancés dans leurs réponses même si globalement ils sont assez positifs. Certains remarquent par exemple que l'objectif n'est que moyennement atteint alors que la dotation budgétaire de regiosuisse est importante.

Un acteur de la communauté scientifique pense que regiosuisse est important pour la mise en œuvre de la nouvelle politique régionale. Il trouve cependant que regiosuisse agit trop en tant que producteur du savoir alors que son rôle serait plutôt de collecter, transmettre et partager le savoir. Regiosuisse a une fonction de support mais n'est pas un but en soi !

2.5.2 Recommandations des interviewés

Beaucoup de recommandations ont été émises par les personnes interviewées. Voici celles qui ont été le plus souvent mentionnées durant les interviews:

- diminuer la perfection et augmenter la rapidité et la réactivité de regiosuisse,
- améliorer la connaissance des projets au travers de la création d'une banque de donnée des projets,
- améliorer l'interactivité du site internet www.regiosuisse.ch afin d'y augmenter la participation des acteurs de la NPR et faire ainsi évoluer la plateforme,
- plus d'innovations de la part de la direction de regiosuisse,
- élargir le cercle des personnes ressources: c'est un peu toujours les mêmes jusqu'à maintenant,
- améliorer la coordination entre regiosuisse et le seco afin qu'il n'y ait pas de différence de visions entre les deux institutions,
- encore mieux adapter l'offre de regiosuisse afin qu'elle réponde surtout aux demandes des cantons,
- plus d'apports scientifiques (spécialement pour les communautés de savoir-faire),
- cibler encore mieux les thèmes des rencontres et des séminaires,
- surtout ne pas encore augmenter l'offre de prestations, mais plus l'approfondir,

Question 20 :

Quelles seraient les recommandations que vous feriez à regiosuisse pour 2010-2011 ainsi que pour l'offre de prestations 2012-2015 ?

- diversifier les modèles : ne pas prendre seulement les régions germano-phones d'Europe comme modèle,
- donner une meilleure place aux porteurs de projets car le soutien à la NPR ne doit pas seulement se faire sur les structures, mais aussi sur les acteurs en tant que tels,
- faire connaître les projets intéressants et typiques qui répondent aux objectifs de la NPR,
- faire connaître les projets intercantonaux qui marchent et ceux qui ne marchent pas afin de pouvoir répondre à la question du nombre restreint de ce type de projet,
- faire connaître regionsuisse et la NPR en dehors du cercle des acteurs de la NPR (cantons, animateurs régionaux etc.),
- mieux répondre à certaines demandes urgentes adressées au seco comme par exemple les mesures de relance conjoncturelle par rapport à la crise,
- jouer un rôle encore plus grand de facilitateur afin de rendre possible les connexions entre porteurs de projets ou entrepreneurs de mêmes types de projets dans des régions différentes,
- regionsuisse devrait être un avocat de la politique régionale afin d'en assurer la pérennité par du lobbying au niveau national. Il semble que regionsuisse n'ait pas du tout ce rôle est c'est dommage,
- améliorer encore la communication et l'espace réservé à Interreg,
- améliorer la NPR concernant les projets intercantonaux: ce n'est pas facile actuellement de les mener à bien.

3 Constats des évaluateurs externes (KEK-CDC Consultants)

3.1 Note introductive

3.1.1 Structure des réponses sur les questions de l'évaluation intermédiaire

Les entretiens avec les acteurs clés ont fourni à l'évaluation intermédiaire des réponses variées et nuancées à chacune des questions posées. Certaines réponses étaient positives et d'autres plus critiques par rapport aux services de regiosuisse. A noter également que l'écart entre ces réponses positives et critiques était souvent assez grand pour la plupart des questions posées.

De manière générale, les réponses sont structurées de la manière suivante :

- La direction de regiosuisse auto-évalue ses services positivement. Cela est avant tout fondé sur les bons feedbacks qu'elle reçoit de la part de ses clients et des prestataires qu'elle mandate.⁵
- Les acteurs directement mandatés pour fournir une prestation financée par regiosuisse ont des perceptions en général positives.
- Les acteurs qui participent activement aux événements organisés par regiosuisse sont plus positifs que ceux qui ne participent que peu ou pas du tout.
- Les acteurs clés, engagés depuis longtemps dans le développement régional sont plus critiques vis-à-vis de regiosuisse, tandis que les « jeunes/nouveaux » sont plus positifs.
- Les actrices et acteurs de la Suisse romande sont plus critiques que celles et ceux de la Suisse allemande et italienne.

3.1.2 Démarche de l'évaluation externe

Pour analyser les réponses aux questions de l'évaluation intermédiaire, les évaluateurs externes ont suivi la méthode suivante :

- analyse des réponses par groupe d'acteurs,
- identification des thèmes récurrents,
- réduction des thèmes à ceux qui sont sensibles à la bonne marche du mandat de regiosuisse,
- présentation de ces thèmes comme « mises en garde » (Warnlichter).

⁵ Regiosuisse relève systématiquement les **opinions des participant-e-s à ses activités** : Enquête sur le séminaire à Ittingen (sept. 2008) ; évaluation du séminaire de Martigny (mars 2009) ; évaluation du premiers cours pour gestionnaires régionaux (sept. 2009) ; enquête sur le marché de la recherche 2009 (sept. 2009) ; enquête sur le séminaire à Ittingen (oct. 2009) ; enquête auprès des communautés du savoir (janv. 2010) – Le taux de réponses varie. Les réponses sont généralement positives. regiosuisse note les points faibles et essaie d'y répondre dans un souci de gestion de la qualité.

Trois remarques concernant cette démarche :

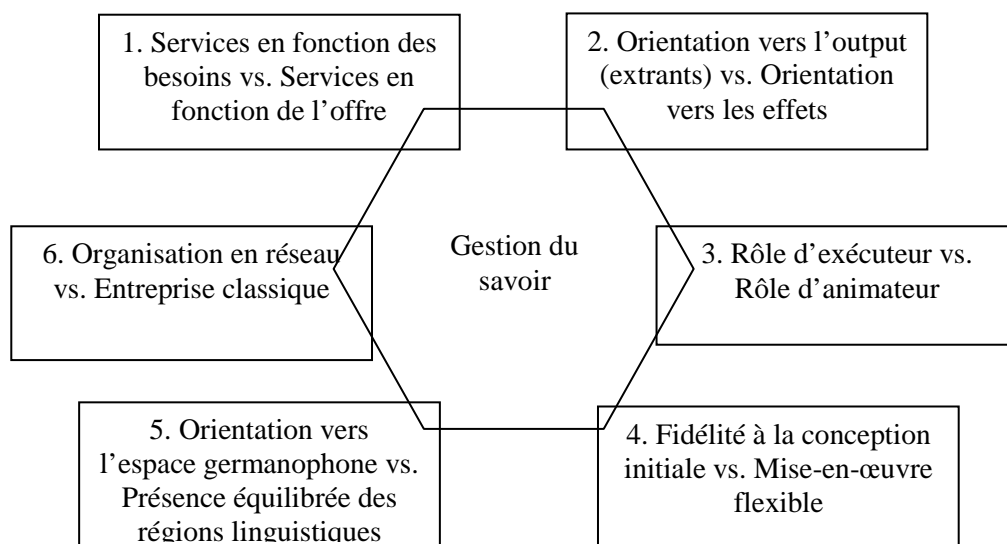
- 1) De par cette procédure, le rapport contient forcément un contenu plutôt critique, mais cela est prévu dans la conception même d'une évaluation intermédiaire. Le rapport de l'évaluation intermédiaire ne correspond donc pas à l'ensemble des réponses reçues, beaucoup de celles-ci étant des remarques positives, voir très positives, concernant le travail fourni par regiosuisse dans un laps de temps court;
- 2) Les conclusions de l'évaluation intermédiaire, qui sont qualitatives, brossent un tableau à traits grossiers. Les finesses ont tendance à lui échapper, surtout dès lors que la période d'observation était très courte;
- 3) La formulation de « mises en garde » se veut un outil pour permettre au seco de suivre de près, durant la période 2010-2011, les champs qui ont été identifiés comme critiques par l'évaluation intermédiaire. Le monitoring du seco durant cette prochaine période lui permettra d'infirmer ou bien de confirmer certaines critiques émises par l'évaluation intermédiaire, et dans ce dernier cas, d'envisager des corrections pour le prochain contrat de mandat concernant la gestion du savoir de la NPR (2012-2015).

3.1.2 Six champs d'observation

L'analyse des réponses aux questions de l'évaluation intermédiaire a conduit les évaluateurs externes à se concentrer sur les six champs d'observations suivant :

- Six champs d'observation :**

 1. Moteur de l'action : demande ? offre ?
 2. Portée de l'action : extrants ? impacts ?
 3. Rôle de regiosuisse : exécuteur ? animateur ?
 4. Mise-en-œuvre du mandat : stricte ? flexible ?
 5. Présence des régions linguistiques : prédominance ? équilibre ?
 6. Organisation de regiosuisse : réseau ? entreprise ?



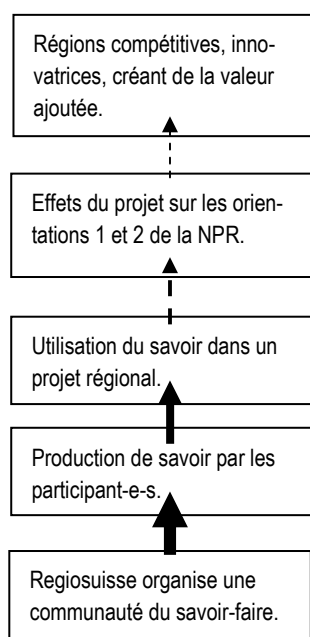
3.2 Les mises en garde (Warnlichter)

3.2.1 Question récurrente: Services orientés vers les besoins?

Le seco attend de regiosuisse la réalisation du contrat qu'il finance entièrement. L'équipe directrice de regiosuisse affirme répondre pleinement à cette attente. Toutefois, les bénéficiaires de la gestion du savoir sont avant tout les cantons et les régions. Par cette constellation, le problème "d'équivalence"⁶ se pose dans la conduite de l'intervention.

La question concernant la cohérence entre les besoins des bénéficiaires et l'offre de services de regiosuisse a été formulée par plusieurs acteurs à l'égard de différents services de regiosuisse comme le cours de formation des gestionnaires régionaux, le travail avec les communautés du savoir-faire, les contenus de la recherche, le monitoring du développement régional et les documents publiés.

Il paraît important de se poser la question par quel mécanisme regiosuisse pourrait être mieux à l'écoute des besoins des différents acteurs de la NPR. Une plus grande interactivité, l'association de certains acteurs (comme par exemple les cantons) aux décisions, une meilleure communication de regiosuisse avec les acteurs de la NPR seraient sans aucun doute des mécanismes permettant à regiosuisse de mieux orienter la gestion du savoir.



3.2.2 Portée de l'action : extrants ? impacts ?

Bien qu'il soit certainement trop tôt pour pouvoir mesurer des résultats au niveau des effets de la gestion du savoir sur les objectifs de la NPR, le sujet est d'actualité. Le rapport entre l'action quotidienne, limitée et pratique de regiosuisse et les effets⁷ auxquels ces actions devraient contribuer, n'est pas toujours évident à montrer. Les acteurs interviewés perçoivent une forte production d'extrants pour lesquels la finalité n'est pas toujours claire.

Il y a un flou quant aux effets recherchés par la gestion des connaissances. Par exemple, regiosuisse dans son auto-évaluation considère comme des effets positifs que les participants aux séminaires aient exprimé que ces derniers leurs sont personnellement utiles. Ce résultat rassurant se situe cependant trop bas dans la *chaîne des effets*. Le bénéfice personnel devrait se transformer en utilité collective à un niveau agrégé. Actuellement les chaînes d'effets (*voir exemple en marge à gauche*), hypothétiques, n'existent pas dans la conceptualisation du mandat. Cela rend difficile le monitoring de l'efficacité de l'action engendrée par regiosuisse.

⁶ Connu dans la 'nouvelle gestion publique', le problème d'équivalence, se pose si le financier, le bénéficiaire et le fournisseur de la prestation représentent différents acteurs. Le problème se manifeste, par exemple, chez le bénéficiaire qui demande un service de haute gamme, chez le fournisseur qui définit des normes et standards qui ne correspondent pas aux attentes du bénéficiaire et chez le financier qui tend à réduire ses dépenses.

⁷ Le but de la NPR est la compétitivité régionale, atteinte par les effets positifs de la NPR sur le développement de l'esprit d'entreprise, la capacité d'innovation et le système de valeur ajouté dans la région. (cf. Message du Conseil fédéral)

3.2.3 Rôle de regiosuisse

Regiosuisse est un nouvel acteur dans un paysage déjà densément peuplé par des institutions, associations et individus actifs dans le développement régional, souvent depuis longtemps. Il est donc normal que la question du rôle de regiosuisse et de ses rapports avec les autres acteurs se pose. Certains acteurs qui ont un intérêt vital dans le développement régional, observent que leurs expériences, connaissances et rapports sont parfois simplement appropriés par regiosuisse.

Ce rôle très actif de regiosuisse, pour des raisons évidentes, n'est ainsi pas du goût de tout le monde et favorise des attitudes de résistances. Cependant, la mission confiée à regiosuisse lui permettrait de jouer des rôles alternatifs, comme celui de coordinateur ou d'animateur/facilitateur des différents acteurs engagés dans le développement régional. La recherche de complémentarités et de partenariats, la valorisation du professionnalisme disponible chez les actrices et acteurs expérimenté-e-s permettraient d'activer les énergies existantes, de trouver des synergies et d'entrer dans une dynamique plus interactive en introduisant plus facilement les contenus de la NPR dans les pratiques existantes.

3.2.4 Mise en œuvre du mandat

Le concept initial de la gestion du savoir repose sur huit éléments complémentaires. Dans la mise en œuvre du concept des adaptations ont été nécessaires. Deux des trois adaptations principales sont cependant contestées par plusieurs acteurs.

1. Le concept des deux communautés, l'une d'intérêt, l'autre de pratique, a été jugé comme trop académique et difficilement réalisable. Il a été abandonné et remplacé par un seul type de communauté, celle du savoir-faire. Ce type ressemble à la communauté de pratique mais ne correspond pas à la communauté d'intérêt. Les trois communautés du savoir-faire actuellement en fonction, sont avant tout des lieux d'échanges d'expériences. Elles ne sont pas axées sur des demandes techniques spécifiques qui demanderaient l'engagement de spécialistes sur des sujets d'intérêt. A noter que les représentants du seco nous ont précisé que regiosuisse a modifié cette offre de service suite à une demande explicite du seco.
2. Les arguments de celles et ceux qui s'opposent à l'introduction de la filière de formation en management régional sont présentés sous 2.3.3. Tant qu'un profil de compétences professionnelles pour le ou la gestionnaire régional n'existe pas, il est difficile de justifier ce cours de longue durée. Est-il souhaitable de rechercher un profil particulier pour les gestionnaires régionaux? N'est-il pas plus réaliste de continuer avec plusieurs profils dans une conception d'équipe responsable pour la gestion régionale? Actuellement, les acteurs et actrices suivent des formations diverses comme celle sur la gestion des organisations « non profit » à l'Université de Fribourg, des cours de l'Université de la Suisse italienne etc.
3. L'abandon des mesures d'accompagnement (8^e service de regiosuisse) n'est pas contesté et pourra certainement être remplacé par une mesure différente (comme par exemple des bourses de forma-

tion) dans le but de valoriser celles et ceux qui ont acquis des mérites dans la réalisation de la NPR.

3.2.5 Présence des régions linguistiques

La domination de la langue (suisse)-allemande, de la manière de fonctionner et du style de communication alémanique dans l'équipe de regiosuisse sont renforcés par les rapports privilégiés que regiosuisse entretient avec les espaces voisins autrichien et allemand. Les romands, mais aussi les acteurs de la suisse italienne l'observent et le signalent. Regiosuisse est très conscient de cette perception et fait des efforts pour équilibrer la présence du français et de l'italien dans les documents et publications écrits. La pression sentie par regiosuisse mène cependant à une attitude de « political correctness ». Regiosuisse fait ainsi beaucoup pour démontrer son ouverture vers les minorités linguistiques et sa volonté de leur faciliter la participation aux activités du réseau. Mais ces efforts paraissent souvent lourds et perfectionnistes et ne répondent souvent que partiellement au sentiment d'exclusion manifesté surtout par les romands. Le défi consiste à rééquilibrer les relations avec les communautés du développement régional de la Suisse romande et du Tessin.

3.2.6 Organisation

Le choix de l'organisation – un noyau de personnes indépendantes qui produisent sur mandat les services et prestations de regiosuisse, coordonnées par une équipe dirigeante – pose des questions quant à sa coordination interne, son efficacité, la transparence de sa gestion (préparation, termes de référence, suivi des consultants) et ses rapports et son ouverture sur le monde extérieur à regiosuisse. Il apparaît que regiosuisse fonctionne plus dans un mode de sous-traitance où chaque sous-traitant apporte sa contribution en faveur de la gestion du savoir. Cet ensemble (réduit) de sous-traitants se comprend comme « réseau » sans que ce terme apporte une définition claire et utile concernant la nature des relations et la coopération entre les acteurs contractés par regiosuisse. Le « out-sourcing » de la gestion des connaissances par le seco n'est cependant pas contesté.

Mais des alternatives à ce type de « réseau » sont envisageables: une entreprise avec des employés fixes qui fonctionne comme coordinateur et intermédiaire à la gestion du savoir, ouvert à toute sorte de porteurs et demandeurs de savoir. Ou une organisation avec un conseil d'administration formé par les cantons ou les régions et le seco⁸.

La forme d'organisation doit être évaluée par rapport à son efficacité et son efficience. Concernant les coûts des services, pratiquement tous les acteurs sont de l'avis que regiosuisse est doté d'un grand budget. Quelques uns le considèrent comme trop grand, poussant regiosuisse vers un activisme non nécessaire, ne correspondant pas aux besoins prioritaires des acteurs de la NPR. Une répartition exacte des coûts par prestations – huit prestations con-

⁸ Actuellement le seco argumente qu'il est le seul propriétaire de regiosuisse financé entièrement par la Confédération. Toutefois, afin de contrebalancer le problème "d'équivalence" (voir note 4 ci-dessus) il pourrait être intéressant d'associer à la gestion stratégique du savoir d'autres acteurs du développement régional tout en donnant au seco la place qu'il mérite (droit de veto...).

tractées par le seco – n'existe pas vraiment. Les coûts du centre de prestation L1 qui offre des services aux autres centres de prestation devraient en fait être distribués sur ces derniers afin de permettre une lecture plus claire du coût de chacune des prestations. De plus la délimitation entre « overhead » et coût des prestations n'est pas toujours claire. Le budget est défini chaque année par regio Suisse et le seco. Les coûts de certaines prestations paraissent, à première vue, élevés. (Exemples : gestion des adresses; coût du magazine regio; mise sur pied du site internet).⁹

⁹ Cet aspect n'a été abordé que latéralement, l'audit financier ne formant pas une tâche de l'évaluation intermédiaire.

4 Recommandations

4.1.1 Question récurrente: Services orientés vers les besoins?

- Associer les cantons aux décisions concernant la stratégie et la définition de l'offre de prestation de regiosuisse;
- Renforcer la consultation auprès des acteurs de la NPR sur leurs besoins réels par des mesures adéquates (en allouant par exemple des crédits aux acteurs qu'ils peuvent ensuite utiliser pour obtenir de l'appui-conseil selon leurs besoins etc.);
- Développer la possibilité de déposer des questions adressées à tout le monde et d'y répondre librement sur le site internet;
- Soutenir l'échange direct entre acteurs de la NPR et leur donner des mandats dans les domaines de leurs compétences afin de promouvoir les échanges du savoir;
- octroyer à Interreg un accès au plus haut niveau dans le site internet de regiosuisse (au niveau de l'accueil, ou sous « Politique régionale ») et responsabiliser Interreg pour le contenu et la gestion de ce sous-site internet.¹⁰

4.1.2 Portée de l'action

- affiner la définition des effets recherchés par regiosuisse;
- définir des chaînes d'effets (prestation regiosuisse → utilisation primaire, utilité primaire → utilisation/utilité secondaire → ... → effets au niveau de la mise en réseau et de l'échange de savoirs → impacts au niveau de la NPR).

4.1.3 Rôle de regiosuisse

- évaluer l'efficacité et la pertinence de la filière de formation en management régional,
- intégrer le concept du monitoring régional, élaboré par regiosuisse, dans une institution indépendante et active sur le long terme,
- offrir davantage de services de coordination, d'animation et de facilitation pour les acteurs du développement régional et promouvoir la complémentarité entre ces différents acteurs.

4.1.4 Mise en œuvre du mandat

- Définir et observer la chaîne d'effets de la conception actuelle de la communauté du savoir-faire afin, dans un premier temps de mettre à disposition des cantons et des régions des réponses à leurs demandes de connaissance plus concrètes et, dans un deuxième temps, de s'assurer des effets de ces communautés de savoir-faire par rapport aux objectifs de la NRP.

¹⁰ Entretemps, cette recommandation est déjà mise en pratique (25 février 2010).

- (Concernant la formation en management régional voir les recommandations ci-dessus sur le rôle de regiosuisse)

4.1.5 Présence des régions linguistiques

- inclure une ou deux personnes francophones dans l'équipe directrice,
- s'ouvrir aux expériences de développement régional dans d'autres pays limitrophes et sur le reste de la scène internationale,
- mandater davantage d'acteurs romands pour fournir des prestations à regiosuisse.

4.1.6 Organisation

- revoir l'efficacité du modèle d'organisation choisie,
- évaluer des alternatives,
- refaire la répartition des coûts entre les prestations pour les clients de regiosuisse et pour la gestion et le fonctionnement propre de regiosuisse,
- éviter tout perfectionnisme.

Annexe 1 : Liste des personnes interviewées

Zwischenevaluation regionsuisse 2009/2010 - Liste der Interviewpartner/innen

Akteursgruppe	Schlüsselpersonen	Interviewdatum		
Leitungsteam	Sebastian Bellwald Geschäftsleiter regionsuisse	2 discussions avec l'ensemble du team le 17.11.09 et le 18.01.2010 Au- to-évaluation, transmis le 08.12.2009	02.12.2009	
	Johannes Heeb Stv. Geschäftsleiter regionsuisse			
	Stefan Suter Mitglied Leitungsteam			
Weitere Netzwerk- mitglieder	Kristin Bonderer Mitglied Leitungsteam	10.12.2009		
	François Parvex Mitarbeiter Planval AG, Mitglied Netzwerk rs, Ver- treter Romandie und Tessin			
	Maurizio Michael Mitglied Netzwerk, Vertreter italienische Schweiz			04.12.2009
	Jürg Inderbitzin Mitglied Netzwerk, Verantwortlich für Lehrgang Regionalmanagement			10.12.2009
	Urs Steiger, Mitglied Netzwerk, Kommunikationsexperte	09.12.2009		
Bund				
SECO	Rudolf Schiess, Ressortleiter Regional- und Raumordnungspolitik	22.01.2010		
	Martin Stokar, Leiter Wissenssystem NRP	22.10.2009	07.01.2010	
	Mark Reinhard, stv. Leiter Wissenssystem NRP	08.12.2009		
ARE	Silvia Jost, Leiterin Internationales	18.11.2009		
Kantone				
Einzelpersonen	Véronique Martrou, Präsidentin Fachstellenkonferenz der Kantone; Fachstellenleiterin Kt. VD	23.11.2009		
	Michael Caflisch, Fachstelle NRP Amt für Wirt- schaft und Tourismus, Kt. GR	04.12.2009		

	Daniel Wüthrich, Fachstelle NRP, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Kt. BE	04.12.2009
	Pascale Anton, responsable de la politique régionale, Canton Fri- bourg	15.12.2009
	Sophie-Hélène Battaini, Fachstellenleiterin Kt. NE	08.12.2009
Regionen		15.12.2009
SAB/KdR	Thomas Egger, Direktor SAB	02.12.2009
	André Rothenbühler, directeur région Jura-Bienne	03.12.2009
	Bernhard Imoberdorf, Projektleiter, Region Oberwallis (RWO AG)	09.12.2009
	Bruno Schmid, Geschäftsführer RegioHER	11.12.2009
	Casper Nicca, Regionalmanager RegioViamala, Thusis	03.12.2009
	Marco Marcozzi, Regionalmanager, Regione Malcantone	04.12.2009
Interreg		
KoordinatorInnen	Véronique Bittner, nationaler Kontaktpunkt Interreg	02.12.2009
	Madeleine Meier, Kantonsverantwortliche Interreg	14.12.2009
	Mireille Gasser, Kontaktstelle Jurabogen	17.12.2009
Wissenschaft		
Forschung Regional- entwicklung	Marco Pütz, Eidg. Forschungsanstalt WSL, Birmensdorf	17.12.2009
Machbarkeitsstudie Netzwerkstelle	Roland Scherer, IDT/HSG, St. Gallen	04.12.2009

Annexe 2 : Evaluation externe du site internet de regiosuisse

Zweck

Die Webseite regiosuisse.ch dient als nationale Plattform der Neuen Regionalpolitik und ist ein Arbeits- und Informationsinstrument für alle, die in der Neuen Regionalpolitik und in der Regionalentwicklung der Schweiz tätig sind¹¹.

Die Homepage kann also als benutzerorientierte Informationsplattform bezeichnet werden. Ein genaues Untersuchen des Inhaltes und Aufbaus der Seite soll entscheiden, ob das Webportal seinem deklarierten Zweck gerecht wird.

Bewertung der Startseite

Auf den ersten Blick bietet die Startseite eine gute Übersicht über den Inhalt der Seite. Die Information ist vielfältig, die Seite wirkt aber nicht überladen. Zu sehen ist das Logo von regiosuisse sowie das Logo vom seco.

Die einzelnen Seiten werden durch Titel bezeichnet, die bezeichnen, welche Information in diesen Seiten zu finden ist. Die Navigation ist einfach, da die Titel der einzelnen Seiten selbsterklärend sind.

Auf der Startseite wird jeden Monat ein Projekt vorgestellt. Am rechten Rand der Startseite befindet sich eine Informationsspalte mit dem Titel „Agenda“ und weiter unten eine mit dem Titel „News“. Die neuesten Informationen und Veranstaltungen sind somit von der Startseite aus verfügbar, ohne diese verlassen zu müssen. Es ist ebenfalls möglich für diese Informationen einen RSS Feed zu installieren.

Es ist von der Startseite aus ebenfalls möglich, Publikationen zu bestellen.

Die Startseite verfügt auch über eine Suchmaschine.

Die Kontaktangaben der regiosuisse sind auf der Startseite zu sehen. Auf der Startseite ist der direkte Link zur Hotline vorhanden. Ebenfalls auf der Startseite befindet sich ein Link, der den Besucher auffordert, die Webseite zu bewerten.

Die Startseite legt grossen Wert auf Feedback und Interaktivität.

Eine gut gestaltete Website zeichnet sich dadurch aus, dass der Besucher mit möglichst wenigen Mausklicks und nach kurzer Zeit wissen sollte, wofür die Webseite erstellt wurde/was der Zweck der Webseite ist. Am besten stünde diese Information also auf der Startseite. Bei regiosuisse ist dies nicht der Fall. Es wird gewiss ein Projekt der NRP vorgestellt, dieses beantwortet aber nicht die Frage „was ist regiosuisse?“.

Der Besucher kann diese Information erst von den Seiten „Über uns“ oder „Services“ beziehen.

Bewertung des Inhaltes; erfüllt die Homepage ihren Zweck?

Die erste Seite trägt den Titel „Regionalpolitik“. Sie gibt einen Überblick über das Thema und gibt dem Benutzer die Wahl einzelne Punkte nach Be-

¹¹ Definition auf regiosuisse.ch/Services
<http://www.regiosuisse.ch/services/webportal>

darf zu vertiefen. Ausserdem steht dem Leser ein Faktenblatt (dreisprachig) zur Verfügung, das eine Zusammenfassung des Themas liefert. Es ist möglich sich in 5 Minuten einen guten Überblick zu verschaffen aber auch Stunden damit zu verbringen, sich umfassend über das Thema zu informieren.

Eine Seite trägt den Titel „Adressen“. Wenn man bedenkt, welches Ziel mit dem Webportal verfolgt wird, ist eine solche Seite unverzichtbar. Die Adressenliste ist umfassend.

Bei der Seite „Projekte“ geht es darum, praktische Informationen zur Umsetzung der NRP und Regionalentwicklungsprojekten zu liefern. Dies wird zum Zeitpunkt der Zwischenevaluation durch das Faktenblatt „Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte“ sowie durch eine Liste der möglichen Finanzierungsquellen für solche Vorhaben umgesetzt.

Die Seite „News/Agenda“ präsentiert Neuigkeiten betreffend Veranstaltungen und Aktuelles zur Regionalpolitik. Die neuesten Beiträge sind auch auf der Startseite zu sehen, sowie bei jeder anderen Seite als permanente Leiste. Die Besucher werden aufgefordert neue Veranstaltungen zu melden.

Die Seite „Downloads“ stellt den Besuchern Dokumente zu Verfügung. Alle Links funktionieren einwandfrei. Die Dokumente sind in Gruppen geteilt, was dem Besucher die Suche erleichtert.

Einige wichtige Dokumente sind nicht in allen drei Sprachen verfügbar. Am schlechtesten weg kommt Italienisch. Oft gibt es das Dokument nur auf Französisch und Deutsch. Die Ergebnisse der Wissensgemeinschaften sind zum Beispiel nur auf Französisch auf der italienischen Version erhältlich. Einige Dokumente sind nur auf Englisch verfügbar (Überblick der Forschungsakteure). Fast alle regiosuisse Publikationen sind in den drei Sprachen verfügbar (ausser Ergebnisblatt WiGe).

Die Spezialthemen sind fast ausschliesslich auf Deutsch. Bei Regioplus ist eine Synthese auf Französisch verfügbar, aber auf Italienisch gibt es gar keine Dokumente.

Die Seite „über uns“ ist ausführlich. Das Faktenblatt, verfügbar in allen 3 Sprachen, fasst die Aktivitäten von regiosuisse zusammen und gibt Antwort auf die Frage: „was macht regiosuisse“? Zudem ist eine Powerpoint Präsentation zum Herunterladen verfügbar. Diese bringt dem Besucher regiosuisse auf eine visuelle Art näher.

Die Seite „Services“ dient dazu, die Leistungsgebiete von regiosuisse zu erläutern. Diese Seite enthält selbst viele Unterseiten. Wenn man sich nicht mit dem Thema auskennt, können die vielen Links verwirrend sein. Es gibt jedoch ein Faktenblatt zum Herunterladen, dreisprachig, welches zusammenfassend die Dienstleistungen erläutert.

Mit den Seiten „Weiterbildung“ und „Wissensgemeinschaften“ werden zwei Leistungsgebiete ausführlicher vorgestellt und erläutert.

Die Seite „Weiterbildung“ ist umfassend und nach Weiterbildungsalternativen gegliedert. Wie bei jeder Seite auf dem regiosuisse Webportal, ist die verantwortliche Kontaktperson für den jeweiligen Weiterbildungsweg sofort erkennbar.

Die Benutzer der Seite werden aufgefordert, Veranstaltungen zur Weiterbildung zu melden. Auf der Seite werden die Veranstaltungen jeweils in derjenigen Sprache, in der regiosuisse die Einladung erhalten hat, publiziert – dies wird auf der Seite auch vermerkt.

Wie die Weiterbildung, erhalten die „Wissensgemeinden“ mehr Aufmerksamkeit. Das Essentielle wird zusammengefasst in einem Faktenblatt präsentiert (nicht auf Italienisch). Auf den ersten Blick ist auch eine Kontaktperson erkennbar. Die Benutzer der Seite werden ermutigt, zusätzliche Wissensgemeinden zu gründen sowie bestehende zu evaluieren. Die vier schon bestehenden Wissensgemeinschaften werden ausführlich auf eigenen Seiten vorgestellt in denen die Themen sowie die Ergebnisse in Ergebnisblättern präsentiert werden. Eine Liste der Teilnehmenden mit Kontaktangaben ist vorhanden.

Die Seite „Forschungsnetz“ ist, wie alle anderen Seiten zuvor, umfassend und beinhaltet alle relevanten Informationen. Die Broschüre „Übersicht Forschungsakteure“ ist nur auf Englisch erhältlich. Die Ergebnisse der Forschungsmärkte werden in Faktenblätter präsentiert, nicht auf Italienisch.

Die letzte Nebenseite trägt den Titel „Presse“.

Fazit der Zwischenevaluation (externe Sicht KEK)

Die regiosuisse Seite beinhaltet alle relevanten Informationen zur NRP und erfüllt ihren Zweck. Die vielfältigen Möglichkeiten als Benutzer den Inhalt der Seite mitzubestimmen und so den Informationsaustausch zu fördern, verleihen der Seite zu Recht den Charakter einer Informationsplattform. Dem Besucher werden stets und zu jedem Thema/Leistungsgebiet alle relevanten Kontaktangaben präsentiert. Es ist dem Besucher auch stets klar wo er Informationen beziehen kann und wohin er seinerseits Informationen zusenden kann. Der Besucher wird zudem mehrmals aufgefordert die Seite, oder Leistungsgebiete zu bewerten. Das Webportal ist demnach richtig als nachfrageorientierte Informationsplattform zu bezeichnen.

Das Webportal ist so gestaltet, dass die Navigation leicht fällt. Die einzelnen Seiten des Webportals sind so betitelt, dass dem Besucher immer klar ist wohin er navigieren soll um an die für ihn relevanten Informationen zu gelangen.

Viele Informationen und Angebote findet der Besucher schon auf der Startseite. Es ist jedoch zu bemerken, dass der Besucher durch die Information, die er auf der Startseite vorfindet, nicht darüber aufgeklärt werden kann, was regiosuisse überhaupt ist. Dazu muss er erst die Seiten „über uns“ und „services“ anklicken. Die Seite „services“ beinhaltet so viel Information und weiterführende Links, dass der Besucher schnell überfordert werden kann. Als Orientierungshilfe bietet sich aber das Faktenblatt an.

regiosuisse ist ein nationales Webportal und kann auf Deutsch, Italienisch und Französisch eingestellt werden. Leider sind aber nicht alle Dokumente in den drei Sprachen erhältlich. Vor allem Italienischsprechende werden benachteiligt.

Die Information, die sich auf dem Portal befindet ist immer aktuell. Durch die Möglichkeit einen RSS zu abonnieren, kann der Benutzer des Portals ohne die Seite zu besuchen über die neuesten Aktualitäten und Veranstaltungen informiert werden.

Alle Links sind als relevant zu bezeichnen und entsprechen dem Interessensgrad des Besuchers.

Präsentation der Statistik des Webportals regiosuisse

Quelle: <http://averell.telesis.at/cgi-bin/awstats.pl?config=regiosuisse.ch>

1. Anzahl Besucher



Monat	Unterschiedliche Besucher	Anzahl der Besuche	Seiten	Zugriffe	Bytes
Jan 2009	1760	2774	37279	86092	2.64 GB
Feb 2009	2141	3951	54015	148786	2.82 GB
März 2009	2536	4051	73255	175241	4.35 GB
Apr 2009	2507	4117	84353	213927	4.35 GB
Mai 2009	2757	4513	63069	171037	3.63 GB
Juni 2009	2844	5274	68821	167027	3.70 GB
Juli 2009	2674	5477	52654	121113	3.04 GB
Aug 2009	3062	6239	69259	157397	3.93 GB
Sep 2009	3270	6515	58069	130435	3.53 GB
Okt 2009	3560	6417	72869	163532	4.80 GB
Nov 2009	3392	6067	72493	166432	4.60 GB
Dez 2009	2435	4171	51377	115624	3.51 GB
Total	32938	59566	757513	1816643	44.90 GB

Die Spalte „Anzahl der Besuche“ zeigt deutlich auf, wie die Besucherzahl im Laufe des Jahres kontinuierlich steigt. Nur im Oktober und im November nahm die Zahl ab.

Betrachtet man die Spalte „unterschiedliche Besucher“ dann wieder spiegelt sich das Ergebnis weitgehend. Nur im Juli und im November sinkt die Anzahl Besucher.

2. Aufenthaltsdauer

Oktober

Aufenthaltsdauer		
Anzahl der Besuche: 6417 - Durchschnitt: 289 s		
	Anzahl der Besuche	Prozent
0s-30s	4721	73.5 %
30s-2mn	476	7.4 %
2mn-5mn	293	4.5 %
5mn-15mn	332	5.1 %
15mn-30mn	189	2.9 %
30mn-1h	249	3.8 %
1h+	157	2.4 %

November

Aufenthaltsdauer		
Anzahl der Besuche: 6067 - Durchschnitt: 290 s	Anzahl der Besuche	Prozent
0s-30s	4593	75.7 %
30s-2mn	412	6.7 %
2mn-5mn	249	4.1 %
5mn-15mn	247	4 %
15mn-30mn	179	2.9 %
30mn-1h	193	3.1 %
1h+	194	3.1 %

Dezember

Anzahl der Besuche: 4171 - Durchschnitt: 336 s	Anzahl der Besuche	Prozent
0s-30s	2837	68 %
30s-2mn	384	9.2 %
2mn-5mn	217	5.2 %
5mn-15mn	225	5.3 %
15mn-30mn	210	5 %
30mn-1h	151	3.6 %
1h+	126	3 %
Unbekannt	21	0.5 %

Während den Monaten Oktober-Dezember hielt sich ein Grossteil der Gesamtbesucher nur bis zu 30s auf der regiosuisse Plattform auf. Viele Besucher sind wahrscheinlich per Zufall auf die Seite gestossen und haben die Seite nach kurzer Betrachtung wieder verlassen. Die restlichen Besucher verteilen sich gleichmässiger zwischen den verschiedenen Zeitintervallen.

3. Herkunft der Besucher - Dezember

Woher die Besucher kamen				
Herkunft	Seiten	Prozent	Zugriffe	Prozent
Direkter Zugriff/Bookmarks	10898	85.8 %	12188	85.8 %
Links aus einer News Gruppe				
Links von einer Internet-Suchmaschine - Gesamte Liste	1484	11.6 %	1563	11 %
- Google	1263 1265			
- Google (Images)	199 276			
- Unknown search engines	7 7			
- search.bluewin.ch	7 7			
- Yahoo	4 4			
- Virgilio	3 3			
- MetaCrawler (Metamoteur)	1 1			
Links von einer externen Seite (keine Suchmaschinen) - Gesamte Liste	313	2.4 %	447	3.1 %
- http://www.regioplus.ch	34 34			
- http://www.interreg.ch	22 64			
-				
http://www.seco.admin.ch/themen/00476/00496/00498/index.html	18 18			
- http://209.85.229.132/search	17 77			
- http://www.123people.ch/ext/frm	8 8			
- http://de.forestle.org/search.php	7 7			
- http://www.bing.com/search	6 6			
- http://209.85.135.132/search	6 30			
- http://www.regioinsubrica.org/www/pages/interreg.html	6 6			
- http://www.sab.ch/Konferenz_der_Regionen.422.0.html	6 6			
- Sonstige	183 191			
Herkunft unbekannt	2	0 %	2	0 %

Auffallend ist hier, dass die meisten Besucher direkt auf die Seite zugriffen. Ein vergleichsweise eher kleiner Teil stiess auf die Seite durch eine externe, themenverwandte Seite. Die Statistiken der Monate Oktober und November bestätigen diese Verteilung.

4. Besuchte Seiten URL – Oktober

Seiten-URL (Top 10) - Gesamte Liste - Einstiegsseiten - Exit Seiten				
5579 Unterschiedliche Seiten	Zugriffe	durchschnitt. Größe	Einstiegsseiten	Exit Seiten
/	2671	34.58 KB	922	222
/news-agenda-de/news/die-regionen-mittel-und-unterwallis-wurden-...	1938	5.26 KB	4	92
/docs/veranstaltungen-manifestions-manifestazioni/weitere-autres...	1859	7.07 KB	21	348
/kupudrawers/drawer.xsl	1458	26.05 KB		5
/news-agenda-de/news/villes-et-agglomerations-au-coeur-de-lamena...	1344	4.18 KB		78
/news-agenda-de/news/fp7-2013-neue-ausschreibung-fuer-research-f...	1330	2.29 KB	2	19
/news-agenda-de/news/erfolgreicher-erster-regiosuisse-forschungs...	1250	3.23 KB	2	95
/docs/publikationen-publications-pubblicazioni/bestellformular-d...	1234	4.78 KB	1	6
/nws/Monatsthema-Foto-Centro-sommer-550-def.jpg/image	1117	42.94 KB	4	10
/docs/medien-medias-stampa/INTERACTLogo.png/image_mini	743	2.40 KB		27
Sonstige	57925	60.94 KB	5461	5514

November

Seiten-URL (Top 10) - Gesamte Liste - Einstiegsseiten - Exit Seiten				
4897 Unterschiedliche Seiten	Zugriffe	durchschnitt. Größe	Einstiegsseiten	Exit Seiten
/	3149	34.90 KB	882	208
/RSS_Iconkl.png/image_preview	2582	537 Bytes		136
/news-agenda-de/news/abregionale-disparitaeten-in-der-schweizbb/...	2502	3.41 KB	1	57
/news-agenda-de/news/guida-promozione-online/image_thumb	2469	1.91 KB		130
/docs/veranstaltungen-manifestions-manifestazioni/weitere-autres...	2001	5.68 KB	15	388
/news-agenda-de/news/sagen-sie-uns-ihre-meinung-zu-regiosuisse.c...	1826	3.44 KB	1	17
/docs/publikationen-publications-pubblicazioni/bestellformular-d...	1716	3.79 KB	3	4
/docs/regionalpolitik/porlet-regios-01/image_preview	1267	13.86 KB	15	236
/kupudrawers/drawer.xsl	1041	26.06 KB		
/news-agenda-de/news/fp7-2013-neue-ausschreibung-fuer-research-f...	947	1.98 KB		54
Sonstige	52993	65.24 KB	5150	4836

Dezember

Seiten-URL (Top 10) - Gesamte Liste - Einstiegsseiten - Exit Seiten				
4185 Unterschiedliche Seiten	Zugriffe	durchschnitt. Größe	Einstiegsseiten	Exit-Seiten
/	2102	33.16 KB	617	175
/news-agenda-de/news/ergebnisblatt-zum-forschungsmarkt-ist-onlin...	2046	3.19 KB	5	17
/news-agenda-de/news/sagen-sie-uns-ihre-meinung-zu-regiosuisse.c...	2045	3.62 KB	1	72
/RSS_Iconkl.png/image_preview	1774	597 Bytes		312
/news-agenda-de/news/abregionale-disparitaeten-in-der-schweizbb/...	1311	3.61 KB	1	120
/docs/publikationen-publicazioni/bestellformular-d...	1068	4.03 KB		2
/kupu drawers/drawer.xsl	761	26.04 KB		
/docs/regionalpolitik/porlet-regios-01/image_preview	759	16.18 KB		162
/news-agenda-de/news/uebersicht-zu-finanzhilfen-fuer-regionalent...	747	2.60 KB		6
/nws/Titelbild-MT.jpg/image	679	111.97 KB	1	15
Sonstige	38085	67.79 KB	3546	3269

Die meistbesuchten Seiten des Webportals sind die News/Agenda Seiten. Vermutlich befanden sich diese „News/Agenda“ Artikel in den entsprechenden Monaten auf der Startseite und wurden aus diesem Grund so häufig angeschaut von Besuchern. Interessant ist auch zu sehen, dass viele Besucher den RSS Feed zu abonnieren scheinen.