

Mardi 15 novembre 2022

### 3<sup>e</sup> réunion du Groupe de travail

---

#### POINT 1

## Evaluation d'impact du programme 2014-2020

#### DOCUMENT :

Rapport final de l'évaluation de l'objectif spécifique 8 :

"Étendre les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME du Rhin Supérieur "

Réalisée par The Vienna Institute for International Economic Studies (WIIW) et l'Institut de la gouvernance territoriale (IGT)

---

#### DOSSIER SUIVI PAR :

Aline SCHWOOB et Emeline MAZUE

Evaluation d'impact du programme Interreg Rhin Supérieur 2014-2020

# Lot n° 3 : OS 8

## Rapport d'évaluation



Septembre 2022



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds européen de développement régional (FEDER)  
Von der Europäischen Union kofinanziert  
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

## Evaluation d'impact du programme Interreg Rhin Supérieur 2014-2020

### Lot n° 3 : OS 8 Rapport d'évaluation

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 1.     | Objectifs et champ de l'évaluation .....  | 4  |
| 1.1.   | Objectifs et cadre général de l'évaluation.....   | 4  |
| 1.2.   | Périmètre et questions évaluatives.....   | 4  |
| 1.2.1. | Périmètre thématique et temporel .....  | 4  |
| 1.2.2. | Questions évaluatives .....   | 6  |
| 2.     | Méthodologie de l'évaluation .....  | 7  |
| 2.1.   | Approche générale.....  | 7  |
| 2.2.   | Outils de collecte de données .....   | 8  |
| 2.2.1. | Recherche documentaire .....  | 8  |
| 2.2.2. | Entretiens .....  | 8  |
| 2.2.3. | Enquête en ligne .....  | 9  |
| 2.2.4. | Etudes de cas.....  | 9  |
| 2.3.   | Méthodes d'analyse .....  | 9  |
| 2.3.1. | Analyse qualitative .....   | 9  |
| 2.3.2. | Analyse statistique .....   | 9  |
| 2.3.3. | Analyse cartographique.....   | 10 |
| 3.     | Résultats de l'évaluation .....   | 10 |
| 3.1.   | QE1. Le programme a-t-il contribué aux changements escomptés au titre de l'OS 8 ? .....   | 10 |
| 3.1.1. | Réponses aux sous-questions évaluatives .....   | 10 |
| 3.1.2. | Réponse globale à la QE1 .....  | 20 |
| 3.1.3. | Observations sur le potentiel de capitalisation .....   | 20 |
| 3.2.   | QE2. Dans quelle mesure les changements observés peuvent-ils être attribués à l'intervention du programme Interreg Rhin Supérieur ? .....                               | 21 |
| 3.2.1. | Réponses aux sous-questions évaluatives .....   | 21 |
| 3.2.2. | Réponse globale à la QE2 .....  | 25 |
| 3.2.3. | Observations sur l'évolution générale de l'indicateur de résultat.....  | 25 |
| 3.3.   | QE3. Quels ont été les facteurs endogènes et exogènes au programme qui ont permis de contribuer à ces changements ou au contraire qui ont eu un effet limitatif ? ..... | 26 |
| 3.3.1. | Réponses aux sous-questions évaluatives .....   | 26 |
| 3.3.2. | Réponse globale à la QE3 .....  | 31 |
| 3.3.3. | Observations sur les bonnes pratiques identifiées .....   | 32 |
| 4.     | Conclusions de l'évaluation.....  | 32 |
| 4.1.   | Synthèse des impacts du programme en rapport avec l'OS 8 .....  | 32 |
| 4.2.   | Réponses du programme aux problématiques soulevées dans le cadre de l'OS 8 .....  | 33 |
|        | Annexe : Etude de cas.....  | 34 |



# 1. OBJECTIFS ET CHAMP DE L'ÉVALUATION

## 1.1. OBJECTIFS ET CADRE GENERAL DE L'EVALUATION

L'évaluation intermédiaire n°3 du programme a pour but de déterminer l'**impact qualitatif et quantitatif** du programme quant aux finalités visées par les OS concernés, dans la région du Rhin Supérieur et ses sous-territoires.

Le présent rapport se réfère à l'OS 8 du programme, intitulé « **Étendre les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME du Rhin Supérieur** ».

L'évaluation s'articule autour de trois problématiques formulées au travers de trois questions évaluatives principales :

1. **Contribution** : *Le programme a-t-il contribué aux changements escomptés et notamment aux différents objectifs spécifiques du programme ?*
2. **Attribution** : *Dans quelle mesure les changements observés peuvent-ils être attribués à l'intervention du programme Interreg Rhin Supérieur ?*
3. **Facilitation/Limitation** : *Quels ont été les facteurs endogènes et exogènes au programme qui ont permis d'atteindre ces valeurs ou au contraire qui ont eu un effet limitatif ?*

Ces questions évaluatives principales sont ensuite déclinées en sous-questions évaluatives (cf. section 1.2.2) afin de détailler les différentes dimensions de l'évaluation et ainsi apporter une réponse circonstanciée aux questions évaluatives.

## 1.2. PERIMETRE ET QUESTIONS EVALUATIVES

### 1.2.1. Périmètre thématique et temporel

L'évaluation porte sur la quasi-totalité de la période de programmation, en analysant en détail les impacts produits par les projets déjà clôturés et leur durabilité (notamment au travers de l'étude cas) et en explorant les impacts produits et potentiels des projets en cours.

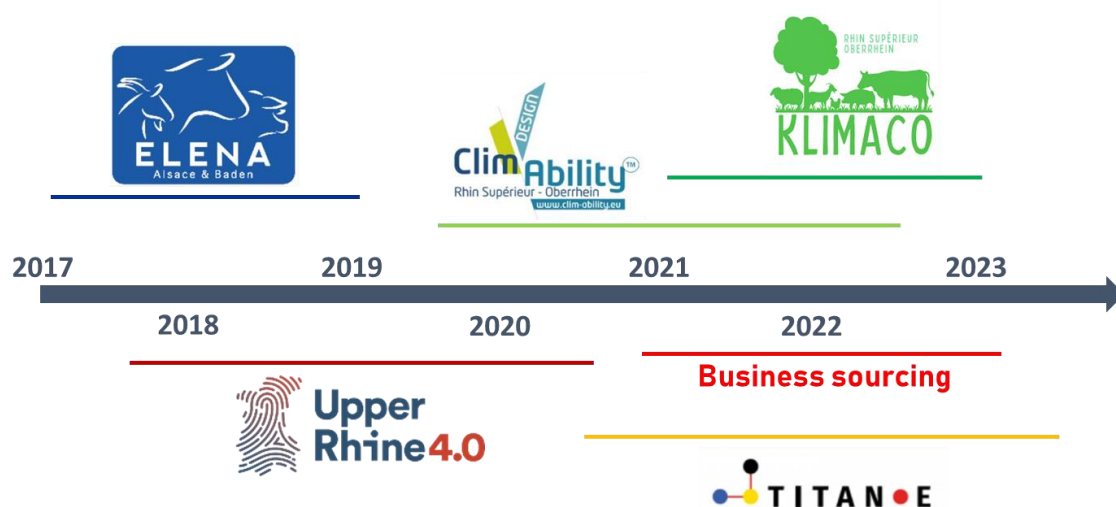
Au moment de la rédaction de ce rapport, les projets clôturés de l'OS 8 sont :

- **ELENA** : Une montée en compétence de l'élevage en Rhin Supérieur pour consolider les filières de production et d'approvisionnement (2017-2020)
- **Upper Rhine 4.0** : Réseau de compétences trinational sur l'Industrie 4.0 (2017-2020)

Et les projets en cours de l'OS 8 sont :

- **Clim'ability Design** : Adaptation des PME/PMI au climat changeant (2019-2023)
- **TITAN-E** : Trinational Innovation and Technology Advanced Networks of Enterprises (2020-2023)
- **KLIMACO** : Construire et accompagner la résilience climatique de l'élevage du Rhin Supérieur (2021-2023)
- **Business sourcing** (2020-2023)

Graphique 1 : Chronologie des projets de l'OS 8



Source : élaboration des auteurs sur la base des informations du programme

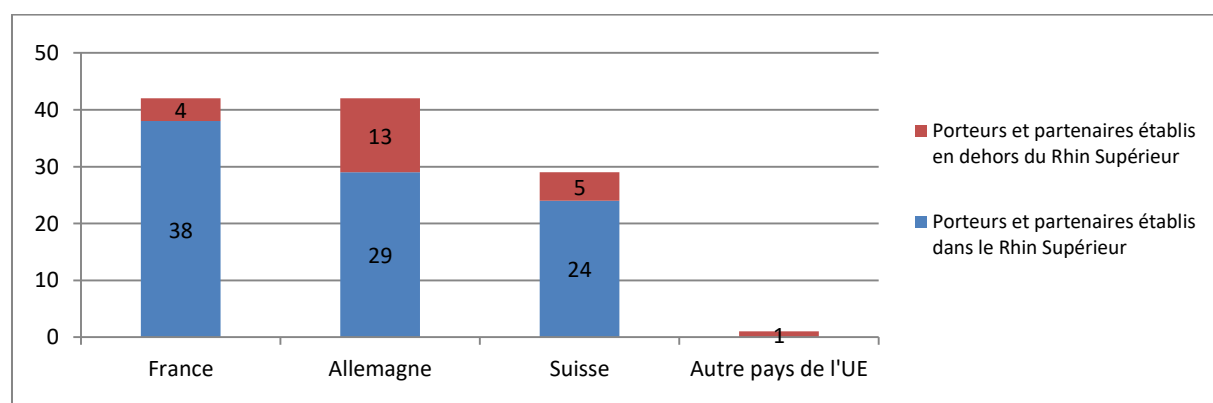
Du point de vue thématique, l'évaluation porte donc principalement sur les thèmes « PME » et « emploi » dans tous les secteurs de l'économie régionale (agriculture, industrie, etc.).

Les six projets de l'OS 8 représentent un total de 7 millions d'euros de cofinancement FEDER, soit 1,15 million d'euros en moyenne par projet. La durée moyenne d'un projet est de 34 mois, pour un partenariat moyen de 19 partenaires dont 10 partenaires cofinanceurs (outre le porteur).

La typologie des partenaires impliqués dans les projets de l'OS 8 est très variée, avec un grand nombre d'instituts d'enseignement supérieur et de recherche (33), d'organismes de soutien aux entreprises (30), de pouvoirs publics nationaux (3), régionaux (14) et locaux (3), mais aussi des groupes d'intérêts, ONG et associations (12), des PME (9), des infrastructures et fournisseurs de services publics (4) ainsi qu'un petit nombre d'organismes de type différent (6). Ainsi, les partenaires du secteur privé sont bien représentés dans l'OS 8, même si minoritaires (22%) par rapport aux partenaires du secteur public (78%).

Au total, ce sont 114 partenaires qui ont participé aux projets de l'OS 8, dont près de 80% établis dans la région du Rhin Supérieur.

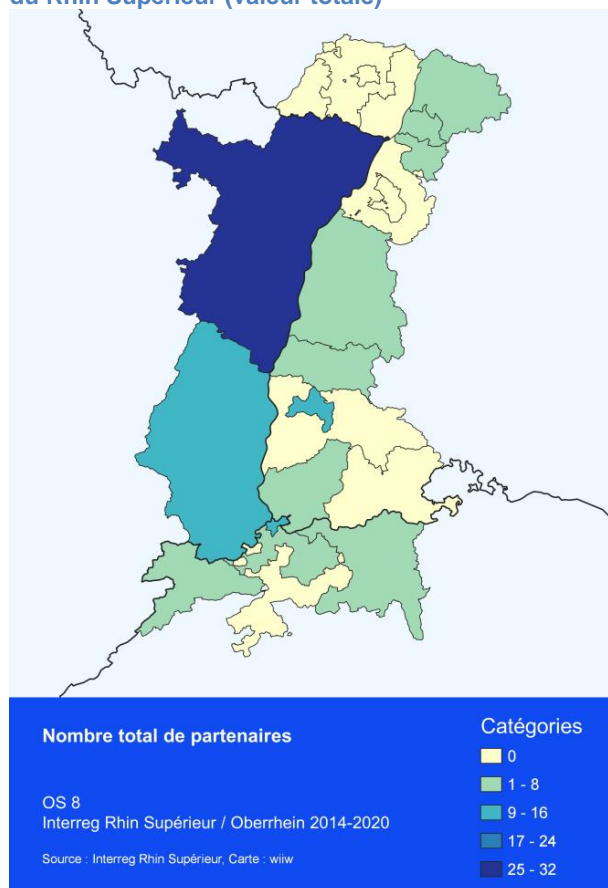
Graphique 2 : Nombre de partenaires participant aux projets de l'OS 8 par pays



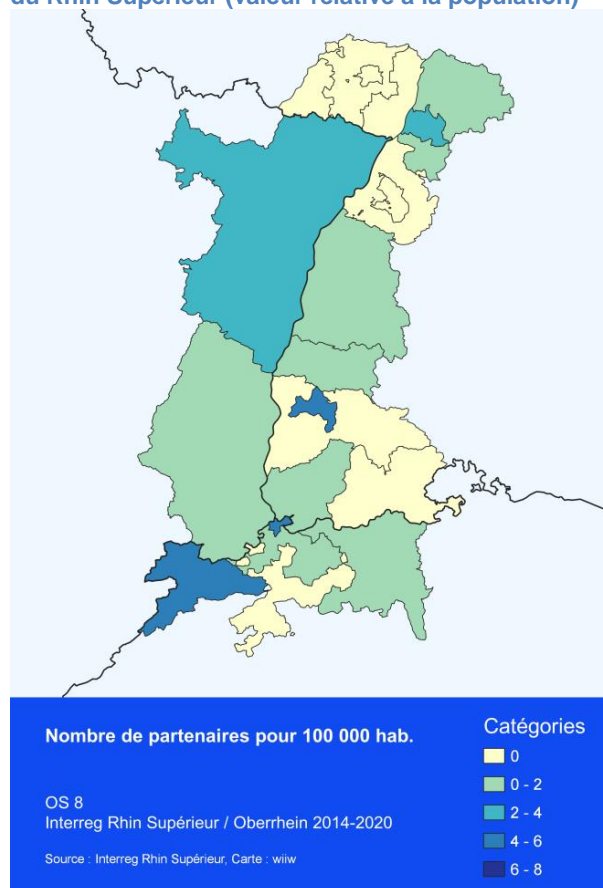
Source : élaboration des auteurs sur la base des informations du programme

S'il y a une majorité de partenaires établis dans les sous-territoires français du Rhin Supérieur (38), par rapport aux sous-territoires allemands (29) et suisses (24), cette prépondérance s'efface lorsqu'on tient compte de la taille, en termes de population, de ces sous-territoires :

**Carte 1 : Nombre de partenaires par sous-territoire du Rhin Supérieur (valeur totale)**



**Carte 2 : Nombre de partenaires par sous-territoire du Rhin Supérieur (valeur relative à la population)**



Source : élaboration des auteurs sur la base des informations du programme

Toutefois, la prévalence des partenaires français reste fortement marquée au niveau des rôles directeurs dans les projets, dans la mesure où :

- Tous les porteurs de projet de l'OS 8 sont français ;
- 37% des partenaires cofinanceurs sont français, contre 28% de partenaires cofinanceurs allemands et 35% de partenaires cofinanceurs suisses ;
- 29% des partenaires associés sont français, pour 52% de partenaires associés allemands, 17% de partenaires associés suisses et 2% de partenaires associés établis dans un autre pays européen.

## 1.2.2. Questions évaluatives

Une série de sous-questions évaluatives a été développée afin d'explorer plus en détail les problématiques soulevées par les trois questions évaluatives principales, et ainsi caractériser les impacts observés et les mécanismes (types d'opération, d'outil, de partenariat, etc.) ayant permis de générer ou d'influer sur ces impacts. Ces sous-questions ont servi de fil directeur dans l'élaboration des différents outils de collecte de données et la structuration des résultats de l'évaluation.

- **QE1. Le programme a-t-il contribué aux changements escomptés au titre de l'OS 8 ?**
  - QE1.1. Les opérations financées dans le cadre de l'OS 8 ont-elles contribué à étendre les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME du Rhin Supérieur ? (*effets directs*)

- QE1.2. En soutenant le développement transfrontalier des PME, le programme a-t-il indirectement contribué au renforcement de leur compétitivité et à la création d'emplois ? (*effets indirects*)
  - QE1.3. Le programme a-t-il produit des effets de retombées au-delà des territoires où sont implantées les bénéficiaires du programme ? (*effets de retombées*)
  - QE1.4. Le programme a-t-il profité plus particulièrement à certains types de PME ? (*effets différentiels*)
  - QE1.5. De par son approche transnationale, le programme a-t-il produit un impact plus important que les programmes limités au territoire régional/national ? (*effets d'échelle*)
  - QE1.6. Le programme a-t-il conduit à des effets de synergie en lien avec d'autres programmes mis en place dans la région ? (*effets de synergie*)
  - QE1.7. Le programme a-t-il produit des effets inattendus, positifs ou négatifs ? (*effets inattendus*)
  - QE1.8. L'effet du programme sur les PME bénéficiaires est-il durable ? (*durabilité des effets*)
- **QE2. Dans quelle mesure les changements observés peuvent-ils être attribués à l'intervention du programme Interreg Rhin Supérieur ?**
- QE2.1. En quoi l'intervention du programme a-t-elle une influence sur le nombre de PME exerçant des activités transfrontalières dans le Rhin Supérieur ? (*causalité*)
  - QE2.2. Quel(s) type(s) d'opérations financées par le programme a éventuellement pu permettre d'augmenter ce nombre ou de limiter une diminution de ce nombre, le cas échéant ? (*impact qualitatif*)
  - QE2.3. Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'augmentation de ce nombre ou à en limiter la diminution, le cas échéant ? (*impact quantitatif*)
- **QE3. Quels ont été les facteurs endogènes et exogènes au programme qui ont permis de contribuer à ces changements ou au contraire qui ont eu un effet limitatif ?**
- QE3.1. Quels ont été les principaux développements contextuels à l'œuvre dans le Rhin Supérieur pendant la période de mise en œuvre du programme ? (*contexte*)
  - QE3.2. Quels sont les principaux facteurs externes au programme ayant un impact sur les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME du Rhin supérieur ? (*facteurs exogènes*)
  - QE3.3. Quels sont les principaux facteurs internes au programme favorisant ou limitant l'atteinte de ces objectifs ? (*facteurs endogènes*)

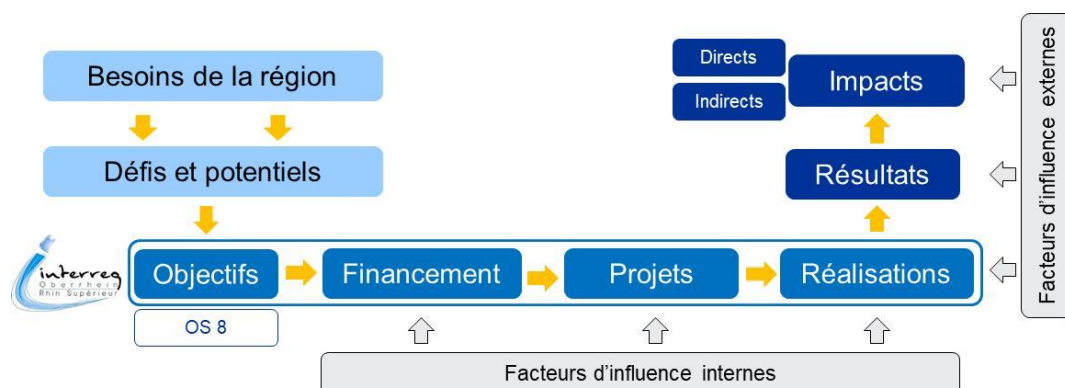
## 2. MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

### 2.1. APPROCHE GENERALE

L'approche méthodologique de cette évaluation s'appuie d'abord sur une reconstruction théorique de la logique d'intervention du programme ; elle fait ensuite intervenir différentes techniques de collecte de données primaires (e.g. entretiens, enquête) et secondaires (e.g. recherche documentaire) ; elle utilise enfin des méthodes d'analyse qualitative (e.g. étude de cas), quantitative (e.g. analyse statistique) et cartographique, afin de pouvoir apporter une réponse motivée et étayée aux questions évaluatives.



**Graphique 3 : Reconstruction de la logique d'intervention du programme**



Source : élaboration des auteurs sur la base du schéma des Better Regulation Guidelines de la Commission européenne et des informations contenues dans le Programme Opérationnel

## 2.2. OUTILS DE COLLECTE DE DONNEES

L'évaluation s'appuie sur un grand nombre de données et informations collectées par différents moyens : une recherche documentaire, des entretiens, une enquête réalisée auprès des bénéficiaires du programme et une étude de cas comparée.

### 2.2.1. Recherche documentaire

La recherche documentaire a porté sur les documents du programme Interreg Rhin Supérieur 2014-2020 et des projets cofinancés (Programme Opérationnel, dossiers de candidature, rapports d'avancement et rapports finaux des projets, etc.) et sur des publications externes au programme présentant un intérêt particulier pour l'évaluation, telles que des études thématiques et/ou territoriales. Ces documents ont nourri l'analyse contextuelle de l'évaluation et apporté des éléments d'information majeurs sur la logique d'intervention du programme, les objectifs des projets, leurs opérations et réalisations, l'organisation du partenariat, les obstacles rencontrés et les solutions mises en place, le cas échéant. Ainsi, la recherche documentaire a contribué à répondre à chacune des questions évaluatives principales.

### 2.2.2. Entretiens

Deux séries d'entretiens téléphoniques ont été réalisées lors de cette évaluation.

La première série d'entretiens portait sur le contexte, les enjeux et la logique du programme par rapport à l'OS 8. Elle a donc sollicité à la fois des acteurs-clés du programme lui-même et des acteurs-clés de la région du Rhin Supérieur par rapport aux problématiques abordées par le programme (situation économique de la région, développements sectoriels, croissance et déclin des PME, coopération transfrontalière, etc.). Lors de cette première série, 17 entretiens individuels et collectifs ont été réalisés pour un total de 22 personnes interrogées : 8 gestionnaires et partenaires du programme, 4 acteurs territoriaux des secteurs public et privé, 4 experts thématiques régionaux et 6 gestionnaires des programmes opérationnels FEDER-FSE des régions du Rhin Supérieur et des autres programmes Interreg transfrontaliers recoupant la région du Rhin Supérieur.

La deuxième série d'entretiens portait sur les projets finalisés de l'OS 8 et a été réalisée dans le cadre de l'étude de cas. Lors de cette deuxième série, 2 entretiens ont été réalisés avec respectivement des bénéficiaires (i.e. partenaires) des projets ELENA et Upper Rhine 4.0.

### **2.2.3. Enquête en ligne**

Une enquête destinée à tous les bénéficiaires (i.e. personnes de contact au sein des organismes porteurs, partenaires cofinanceurs et partenaires associés) des projets concernés (i.e. projets en cours et finalisés) a été réalisée en ligne afin de récolter un grand nombre d'information qualitatives et quantitatives sur le déroulement des projets, leurs impacts mais aussi la valeur ajoutée du programme Interreg par rapport aux objectifs et champs d'action des projets. Au total, 21 réponses ont été collectées au sujet de l'OS 8, dont 17 réponses de partenaires établis en France et 4 réponses de partenaires établis en Allemagne.

### **2.2.4. Etudes de cas**

Une étude de cas comparée a été réalisée pour étudier en détail les deux projets finalisés de l'OS 8, à savoir ELENA et Upper Rhine 4.0. L'étude de cas a ainsi combiné plusieurs des outils décrits ci-dessus, notamment la recherche documentaire (dossiers de candidature, rapports d'avancement, rapports finaux, fichiers de suivi des valeurs des indicateurs de réalisation, sites internet des projets, etc.) et des entretiens avec les bénéficiaires des projets. L'étude de cas a servi à approfondir les éléments d'information recueillis grâce aux autres outils de collecte de données et à illustrer avec des exemples concrets les réalisations et impacts des projets sur les publics, secteurs et territoires visés. L'étude de cas complète se trouve en annexe.

## **2.3. METHODES D'ANALYSE**

L'évaluation a employé plusieurs méthodes d'analyse, l'une ou l'autre étant employée en fonction des types d'informations et de données recueillies. Combinées, ces méthodes d'analyse ont permis de renforcer la validité des résultats de l'évaluation.

### **2.3.1. Analyse qualitative**

L'analyse qualitative se réfère à l'analyse des informations textuelles. Dans cette évaluation, l'analyse qualitative a porté sur les informations recueillies lors :

- De la recherche documentaire (analyses contextuelles et thématiques, etc.) ;
- Des entretiens avec les interlocuteurs identifiés dans la section 2.2.2 ci-dessus ;
- De l'enquête en ligne (i.e. réponses aux questions ouvertes) ;
- De l'étude de cas (récits d'expérience, etc.).

### **2.3.2. Analyse statistique**

L'analyse quantitative se réfère à l'analyse des informations chiffrées. Dans cette évaluation, l'analyse quantitative a porté sur les données suivantes :

- Indicateurs de contexte territorial (provenant notamment d'Eurostat) ;
- Indicateurs de réalisation (au niveau des projets) ;
- Indicateurs de résultat (au niveau de la zone de programmation) ;
- Statistiques de réponses apportées à l'enquête en ligne (i.e. réponses aux questions fermées).

### 2.3.3. Analyse cartographique

L'analyse cartographique se réfère à l'analyse de données géographiques. Dans cette évaluation, l'analyse cartographique a porté avant tout sur les informations contextuelles quant aux développements socio-économiques récents dans les différents sous-territoires du Rhin Supérieur, sur les données de localisation des partenaires de projets et sur les informations collectées au niveau des projets sur l'échelle territoriale de leurs opérations et impacts. L'analyse cartographique a ainsi servi à une mise en contexte territorial des impacts et effets identifiés.

## 3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

### 3.1. QE1. LE PROGRAMME A-T-IL CONTRIBUE AUX CHANGEMENTS ESCOMPTES AU TITRE DE L'OS 8 ?

#### 3.1.1. Réponses aux sous-questions évaluatives

- a. QE1.1. Les opérations financées dans le cadre de l'OS 8 ont-elles contribué à étendre les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME du Rhin Supérieur ? (*effets directs*)

Le programme opérationnel Interreg Rhin Supérieur part du constat que les PME du Rhin Supérieur possèdent un fort potentiel économique, notamment en termes d'avantages concurrentiels, de compétitivité et de création d'emploi, mais qui reste souvent sous-exploité. L'OS 8 a donc été défini pour permettre au programme de soutenir les projets favorisant les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés de ces PME, et en particulier à travers trois canaux :

- Les débouchés encore non-exploités de l'autre côté de la frontière ;
- Les bonnes pratiques en termes de modèles de production et d'organisation ;
- La commercialisation conjointe dans des domaines d'activités complémentaires.

La pertinence des projets cofinancés par rapport aux besoins identifiés et aux moyens visés par l'OS 8 doit permettre à ces projets de créer les possibilités de développement et de débouchés recherchées, ou du moins d'établir les conditions favorables à l'émergence de ces possibilités. En effet, si tous les projets cofinancés de l'OS 8 ne sont pas encore achevés et n'ont donc pas nécessairement déjà produit les impacts attendus, ils s'inscrivent bien tous dans la perspective de l'OS 8 et ses finalités :

**Tableau 1: Synthèse des objectifs des projets de l'OS 8**

| Projet                 | Objectif(s) du projet   |
|------------------------|---|
| <b>ELENA</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Favoriser une meilleure coopération pour l'approvisionnement d'un marché intégré transfrontalier pour les produits animaux du Rhin Supérieur.</li><li>• Améliorer le conseil technique et méthodique et intensifier l'accompagnement vers une plus grande compétitivité.</li><li>• Établir un réseau sur le développement et la stabilisation de la coopération transfrontalière.</li></ul> |
| <b>Upper Rhine 4.0</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Accompagner les PME dans leur capacité d'adaptation et d'anticipation face aux mutations technologiques et humaines à venir, en créant un écosystème adapté et favorisant le développement et l'intégration de solutions technologiques, structurelles, organisationnelles et de transfert de connaissances.</li></ul>  |
| <b>Clim'Ability</b>    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Soutenir la résilience transnationale des PME/PMI du Rhin Supérieur par le renforcement</li></ul>   |

|                          |   |
|--------------------------|---|
| <b>Design</b>            | des capacités en matière de climat et d'économie socialement et écologiquement responsable [...] par l'utilisation et l'échange d'informations, d'expériences et d'autres formes d'acquisition de connaissances.  |
| <b>TITAN-E</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en avant le potentiel économique de l'innovation technologique du Rhin Supérieur, et la richesse de la Région Métropolitaine Trinationale.</li> <li>• Faciliter l'émergence de nouvelles pratiques entrepreneuriales en coordonnant les acteurs du monde économique avec le milieu scientifique.</li> <li>• Encourager les start-ups et PME à construire de nouveaux partenariats et à innover toujours plus dans leurs entreprises par la mise en réseau du tissu économique et du milieu scientifique.</li> </ul> |
| <b>Business Sourcing</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Répondre aux besoins des entreprises de trouver des marchés et des partenaires de proximité dans la période post Covid-19 en développant une plateforme web à destination des entreprises.</li> <li>• Favoriser les circuits courts et privilégier les relations commerciales entre les entreprises en France, en Allemagne et en Suisse de l'espace transfrontalier.</li> </ul>   |
| <b>KLIMACO</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accompagner les agriculteurs du Rhin Supérieur dans l'adaptation de leurs exploitations au changement climatique.</li> <li>• Diffuser des préconisations concrètes aux PME dans le but de réduire leur empreinte carbone et d'accroître leurs débouchés commerciaux.</li> </ul>  |

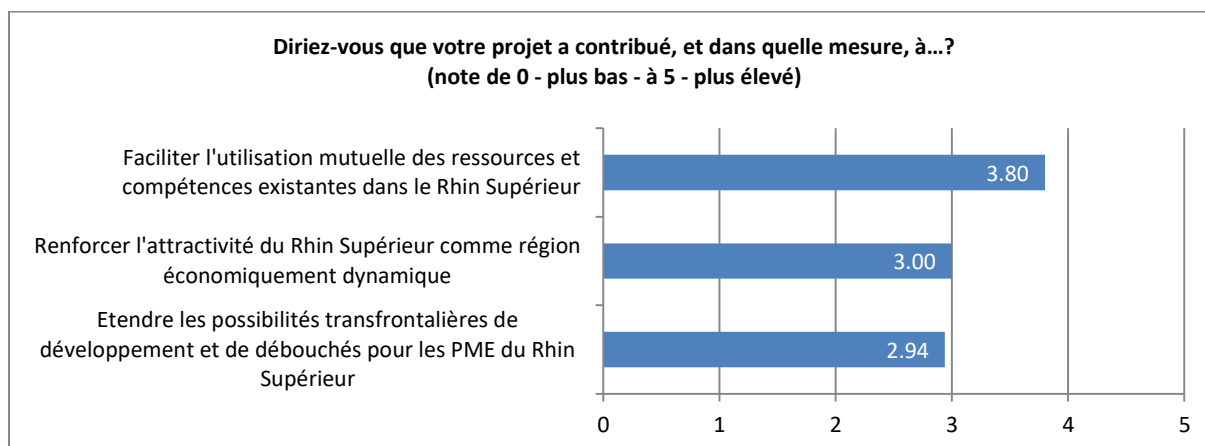
Source : pages dédiées aux projets de l'OS 8 sur le site internet du programme Interreg Rhin Supérieur ([www.interreg-rhin-sup.eu](http://www.interreg-rhin-sup.eu))

Le descriptif des projets montre que l'accompagnement des PME (et plus généralement des entreprises) du Rhin Supérieur par la mise en réseau et le partage de connaissances et de compétences par-delà les frontières est un élément essentiel et récurrent dans les projets qui doit permettre aux PME bénéficiaires :

- d'identifier plus facilement des possibilités de développement et de débouchés ;
- de gagner en productivité et en compétitivité, notamment grâce à l'innovation.

Les entretiens menés au niveau du programme et de l'OS 8 en particulier rapportent que les projets cofinancés ont bien mis les PME au cœur de leurs plans d'actions pour le partage de savoir-faire, l'échange de bonnes pratiques et la mise en réseau des acteurs des secteurs privé et public notamment. L'enquête adressée aux partenaires de projets a confirmé ce résultat, à savoir que les projets ont avant tout permis de faciliter l'utilisation mutuelle des ressources et compétences existantes dans la région, avant, dans un deuxième temps, d'offrir de nouvelles possibilités de développement pour les PME et de renforcer le dynamisme économique de la région.

**Graphique 4 : Résultat de l'enquête - impacts des projets (1)**



Source : Enquête adressée aux partenaires des projets de l'OS 8

Ce mécanisme consistant à mettre en réseau les acteurs-clés de la région et par là-même à mettre en commun et à disposition des PME les ressources et compétences disponibles au niveau transfrontalier pour leur permettre ensuite d'accéder à un éventail de possibilités de développement plus large est bien illustré par le projet Upper Rhine 4.0 :

#### **Etude de cas : Upper Rhine 4.0**

Le projet Upper Rhine 4.0 a cherché à présenter de façon concrète (comme par exemple au travers de projets étudiants ou de projets communs de recherche et développement) toute la variété des ressources disponibles sur le territoire à la fois au niveau des thématiques de l'industrie 4.0 et au niveau des modalités de coopération, afin d'aider les PME à trouver des réponses à leurs problématiques liées à l'industrie du futur. Ce projet est avant tout un projet de réseau transfrontalier, où le réseau de partenaires du projet (34 partenaires au total dont de nombreux instituts d'enseignement et de recherche, organismes de soutien aux entreprises, groupes d'intérêt et pouvoirs public) a permis et permet encore aujourd'hui aux entreprises de la région d'avoir une porte d'accès aux ressources diverses et variées de l'industrie 4.0, quel que soit le lieu ou le type de partenaire auquel s'adressent ces entreprises.

Ainsi, l'impact direct des projets est plutôt de nature intangible mais néanmoins significatif pour la capacité de développement des PME concernées. Cela vaut aussi bien pour les secteurs économiques traditionnels tels que l'agriculture (ELENA, KLIMACO) que pour les secteurs émergents tels que l'industrie 4.0 (Upper Rhine 4.0, TITAN-E) où la concurrence avec les autres régions du monde est forte. Mettre en commun et capitaliser sur les ressources (savoir-faire, expertise, etc.) disponibles dans la région présente donc un double avantage : celui de favoriser l'innovation, la commercialisation, la productivité et la compétitivité au niveau territorial tout en se prémunissant contre les perturbations liées à un monde fortement globalisé et de plus en plus polarisé.

- b. QE1.2. En soutenant le développement transfrontalier des PME, le programme a-t-il indirectement contribué au renforcement de leur compétitivité et à la création d'emplois ? (*effets indirects*)

L'impact indirect du programme est, par définition, difficile à observer et à évaluer. Ce constat a fait l'objet d'un large consensus parmi les personnes interrogées lors des entretiens tant au niveau du programme qu'au niveau des projets, d'autant que l'impact direct du programme est déjà de nature intangible et difficilement mesurable. Les entretiens réalisés indiquent que le programme a, de façon générale, positivement contribué au climat d'affaires dans la région, même s'il est difficile de distinguer l'effet du programme lui-même et l'effet de facteurs externes tels que le dynamisme institutionnel de part et d'autre du Rhin. La capacité du programme à transformer des écosystèmes économiques reste fortement limitée par son volume financier.

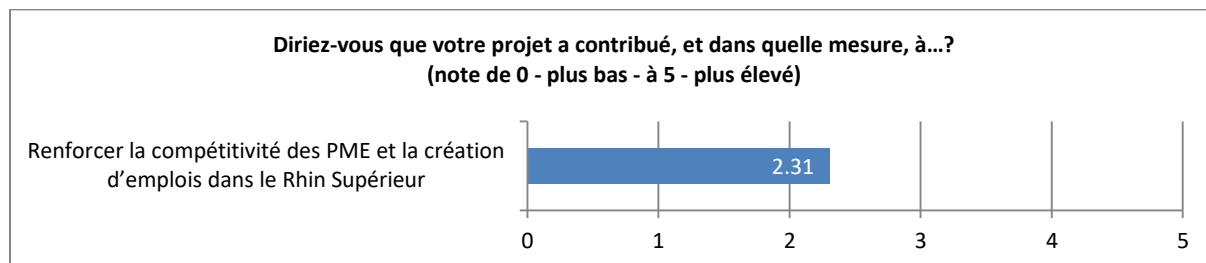
Toutefois, l'échange de bonnes pratiques (un des effets directs du programme) a pu permettre aux partenaires des projets et leurs groupes-cibles bénéficiaires - principalement les PME - de gagner en efficience dans leurs opérations et donc en productivité et en compétitivité. Ceci vaut pour tous les projets ayant axé toutes ou certaines de leurs actions sur le partage de connaissances, de compétences, d'outils et de bonnes pratiques. Il faut aussi noter que les facteurs dits « de localisation » tels que l'infrastructure, les clusters d'entreprises ou encore l'offre sur le marché de l'emploi dans la région sont des vecteurs de compétitivité pour les entreprises implantées dans la région, vecteurs qu'elles apprennent à percevoir et à exploiter, grâce aux projets de l'OS 8, dans une espace élargi, transfrontalier.

De plus, l'émulation créée par les projets de l'OS 8 a pu stimuler les besoins dans les secteurs et filières visés par les projets, et donc la création d'emplois. De même, le potentiel d'innovation et de croissance acquis au travers de la mise en réseau et du partage des ressources entre les acteurs-clés de ces secteurs a pu, si bien exploité, produire de l'emploi. Toutefois, il faudrait que l'impact direct sur ces secteurs et filières soit vraiment important pour pouvoir ensuite générer des emplois nouveaux, surtout dans certains de ces secteurs où la dynamique de l'emploi a été jusque là plutôt marquée par une baisse constante. Si impact indirect il y a eu, celui-ci concernerait

probablement plus le recrutement de personnes qualifiées dans les PME (en fonction des compétences ciblées par les projets) que la création de nouveaux emplois.

Ainsi, la potentialité d'un impact sur la compétitivité et la création d'emplois se retrouve également dans les résultats de l'enquête :

**Graphique 5 : Résultat de l'enquête - impacts des projets (2)**



Source : Enquête adressée aux partenaires des projets de l'OS 8

Dans le détail, l'étude de cas a montré qu'un impact positif sur la compétitivité des PME bénéficiaires reste toutefois plus probable, même si non formellement démontré, qu'un impact en termes de création d'emploi.

#### **Etude de cas : ELENA**

Le projet a très certainement eu un impact positif sur la compétitivité des PME du secteur car les outils conçus dans le cadre du projet, et notamment l'outil technico-économique, l'outil d'aide à la décision, l'outil de valorisation des données, l'outil de diagnostic de la qualité et de la conservation des fourrages, le modèle d'analyse de bilan énergétique et le modèle de prédiction sanitaire ont eu pour objectif d'augmenter la productivité et la compétitivité des exploitations concernées. De même, les activités de conseil individuelles ou collectives avaient pour objectif d'améliorer la performance technique des exploitations, ce qui doit entraîner une amélioration de leur performance économique. Par contre, il est peu probable que le projet ait aidé à la création d'emploi, dans la mesure où celle-ci est très difficile dans les filières élevages.

#### **Etude de cas : Upper Rhine 4.0**

Le projet a indirectement contribué à la compétitivité des entreprises bénéficiaires dans la mesure où il a incité les entreprises, à travers l'accompagnement offert par les partenaires, à questionner leurs propres pratiques et modes de production. Le projet a notamment soutenu l'optimisation des produits et/ou des process des entreprises bénéficiaires, en particulier sur l'innovation. Toutefois, l'accès à des marchés nouveaux ou à des nouveaux *business models* tout comme la création d'emplois n'étaient pas au cœur du projet.

- c. QE1.3. Le programme a-t-il produit des effets de retombées au-delà des territoires où sont implantées les bénéficiaires du programme ? (*effets de retombées*)

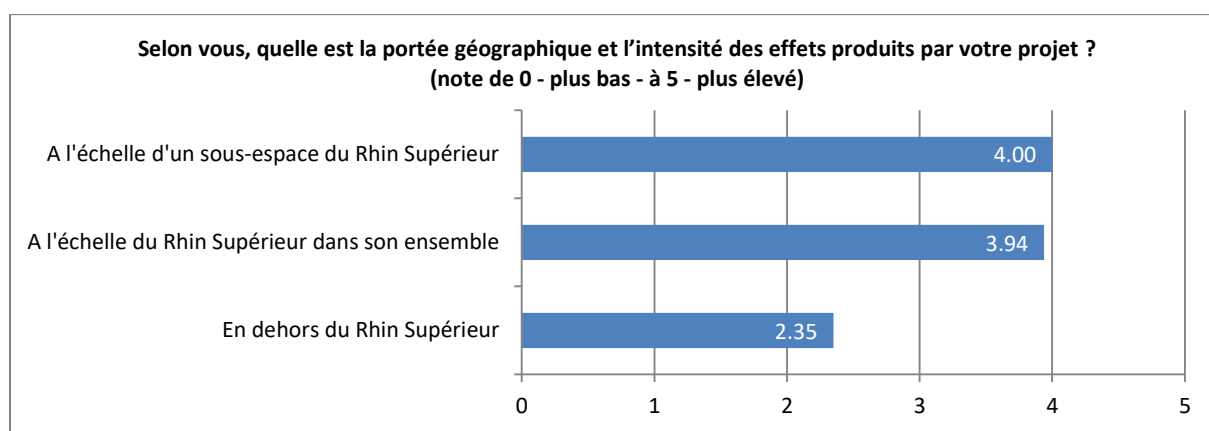
Les projets cofinancés par le programme doivent, par définition, porter leurs actions sur la région du Rhin Supérieur ou du moins certains de ses sous-territoires. Par exemple, le projet ELENA se focalise avant tout sur les filières d'élevages dans les territoires de l'Alsace et du Bade, tandis que le projet-suite KLIMACO étend son champ d'action aux territoires suisses du Rhin Supérieur (en particulier pour la réalisation de bilans carbone). Le projet Business Sourcing vise quant à lui à développer une plateforme web à destination des entreprises de l'ensemble du Rhin Supérieur, plateforme qui répertorie également certaines entreprises implantées dans les territoires adjacents (par exemple dans les départements français de Moselle et Meurthe-et-Moselle, ou encore dans le Landkreis de Freudenstadt en Allemagne).

Le nombre et la diversité des partenaires de projets (19 partenaires en moyenne, dont certains sont extérieurs au Rhin Supérieur), d'une part, et la mise en réseau de ces partenaires et de leurs publics-cibles, d'autre part, laissent penser que les projets peuvent avoir un impact au-delà des territoires où ont lieu les actions mises en œuvre par les projets (tels que les formations, workshops, diagnostics d'exploitations, etc.) par effet de

répercussion au sein-même des partenariats et des réseaux plus larges. De même, les activités de communication, la représentation des projets dans des salons organisés en dehors du Rhin Supérieur et l'échange - à la fois formel et informel - d'expériences entre programmes européens et notamment Interreg doivent permettre de faire rayonner les projets au-delà des territoires-cibles. Cela vaut en particulier pour les territoires de la Grande Région et de la région Alpes rhénanes - Lac de Constance - Haut-Rhin qui ont un grand nombre de défis et d'opportunités en commun avec le Rhin Supérieur sur les problématiques de l'OS 8. Si les interlocuteurs interrogés lors des entretiens ont confirmé le rôle de ces différents facteurs dans le rayonnement des projets, ils ont aussi souligné la difficulté à quantifier ces effets de retombées.

Les résultats de l'enquête corroborent l'existence d'effets de retombées pour les projets de l'OS 8. Ainsi, si l'impact est avant tout localisé sur un sous-espace du Rhin Supérieur, il s'observe aussi à l'échelle du Rhin Supérieur dans son ensemble et, dans une moindre mesure, au-delà du Rhin Supérieur.

**Graphique 6 : Résultat de l'enquête - impacts des projets (3)**



Source : Enquête adressée aux partenaires des projets de l'OS 8

L'étude de cas a enfin permis de donner des exemples concrets sur la portée géographique des impacts des projets, et leurs limites.

#### **Etude de cas : ELENA**

L'impact du projet est principalement localisé sur les territoires de l'Alsace et du Bade (là où sont implantés la majorité des partenaires), mais s'étend aussi plus loin dans la région du Rhin Supérieur où les filières d'élevages - porcines et caprines en particulier - jouent un rôle très important. Ces filières étant moins importantes au-delà du Rhin Supérieur, le projet a suscité peu d'intérêt dans les territoires alentours. Toutefois, les activités de conseil portées par les Chambres d'Agriculture s'inscrivent dans un réseau national de chambres où les expériences sont valorisées au niveau national, et peuvent donc être reproduites dans d'autres territoires géographiques.

#### **Etude de cas : Upper Rhine 4.0**

A travers ses actions (formations, événements, etc.), le projet a bien couvert la région du Rhin Supérieur et ses sous-territoires français, allemands et suisses dans un effort de dispersion des impacts, même si les entreprises les plus éloignées des centres industriels urbains ont probablement été moins mobilisées. De plus, la participation d'entreprises venant de territoires adjacents au Rhin Supérieur (par exemple de Sarre) à certaines actions du projet a contribué à porter l'impact du projet au-delà du Rhin Supérieur.

#### **d. QE1.4. Le programme a-t-il profité plus particulièrement à certains types de PME ? (effets différentiels)**

Si l'évaluation a montré que les projets de l'OS 8 ont pu mettre en réseau les acteurs-clés de la région et mettre en commun et à disposition des PME les ressources et compétences disponibles sur le territoire afin notamment de les aider à se développer au niveau transfrontalier (impact direct), et potentiellement à gagner en productivité



et en compétitivité (impact indirect), il reste à savoir si ces résultats ont bénéficié aux PME de la région de façon homogène et équilibrée, ou si au contraire ils ont davantage profité à des PME d'un certain secteur d'activité, d'une certaine taille ou d'un certain positionnement géographique. En effet, si le programme opérationnel ne montre pas d'orientation privilégiant un type de PME en particulier sur l'OS 8, les projets cofinancés peuvent avoir, intentionnellement ou involontairement, davantage profité à certains types de PME.

La cartographie des partenaires de projet montre que les partenaires français établis en Alsace sont bien plus nombreux que les partenaires allemands et suisses (Carte 1 ci-dessus), même si la répartition des partenaires par sous-territoire est plus équilibrée lorsqu'on tient compte de la population (Carte 2 ci-dessus), avec toutefois des sous-territoires n'étant pas représentés dans les partenariats de l'OS 8 (par exemple le Palatinat allemand). En outre, tous les porteurs de projets de l'OS 8 sont établis en Alsace. Au vu de ce fort ancrage territorial côté français des projets, l'hypothèse d'un bénéfice accru pour les PME françaises - par rapport aux PME allemandes et suisses - est émise.

En outre, certains projets de l'OS 8 portent sur un secteur particulier (par exemple l'agriculture avec ELENA et KLIMACO, ou encore l'industrie avec Business Sourcing), laissant supposer que les PME des secteurs primaire et secondaire de l'économie ont davantage profité des projets cofinancés par le programme sur cet OS. Enfin, en mettant l'accent sur tel ou tel secteur, certains projets ont ciblé avant tout les TPE (en effet, les exploitations agricoles visées par ELENA et KLIMACO ont une taille typique de quelques employés), d'autres les start-ups et PME (TITAN-E) ou bien les PME et PMI (Clim'Ability Design).

Les entretiens menés dans cette évaluation ont rapporté que les projets de l'OS 8 avaient en effet eu des difficultés à atteindre les entreprises situées en Allemagne, principalement à cause des réticences des chambres de commerce et d'industrie allemandes (Industrie- und Handelskammern) à s'engager avec le programme en raison des problématiques de réglementation financière (les recettes produites dans un projet Interreg doivent être déduites des financements) et des problématiques de propriété intellectuelle (peur d'être pénalisé en partageant des connaissances avec d'autres entreprises).

De façon plus générale, les entreprises - qu'elles soient françaises, allemandes ou suisses - veulent voir un bénéfice clair à retirer de leur participation à un projet Interreg avant d'y participer, car l'échange de connaissances n'est pas très attrayant en soi pour le secteur privé. Ainsi, le programme Interreg doit montrer une valeur ajoutée qui dépasse le coût de l'effort administratif requis et du partage de connaissances avec de potentiels concurrents anticipé par les entreprises pour les mobiliser. A cet égard, les entretiens ont souligné la nécessité pour les PME participantes d'avoir la taille critique permettant de gérer, du point de vue administratif, la participation à une activité de projet Interreg. De même, l'expérience antérieure de coopération ou de contacts transfrontaliers facilitent la participation des entreprises.

Dans son ensemble, l'OS 8 du programme n'a pas montré d'effets différentiels significatifs, faisant profiter toutes les entreprises – et notamment les PME – motivées par la participation aux projets cofinancés. Cette motivation est toutefois facilitée par :

- l'engagement des partenaires-clés des projets (par exemple les chambres consulaires), probablement plus fort dans les sous-territoires français que dans les sous-territoires allemands et suisses ;
- l'anticipation d'un bénéfice net pour ces PME ;
- et leur capacité interne à gérer cette participation.

Enfin, les projets ont pu profiter davantage aux PME de certains secteurs ou de certaines filières, de par leur inclination thématique ou stratégique, mais le programme lui-même n'avait pas de consigne particulière à ce sujet. L'accent sectoriel de l'OS 8 semble donc plus correspondre au contexte territorial (avec notamment une forte empreinte industrielle) qu'à une différenciation délibérée du programme. Au niveau des projets, l'étude de



cas indique bien que si les PME ciblées n'avaient pas une taille ou un positionnement géographique particulier, l'ancrage territorial des partenaires joue naturellement un rôle important et la nature-même des projets fait que certains secteurs ont été favorisés.

#### **Etude de cas : ELENA**

Le projet n'a pas eu d'effets différentiels selon la taille des PME, mais les exploitations du secteur laitier ont plus bénéficié du projet que les autres filières, dans la mesure où elles étaient le point focal du projet. En termes de territoire, le projet portait spécifiquement sur les territoires de l'Alsace et du Bade dans la région du Rhin Supérieur. Les actions du projet ont couvert toute la zone géographique où les différents partenaires du projet étaient présents.

#### **Etude de cas : Upper Rhine 4.0**

Le projet n'a pas eu d'effets différentiels marqués, que ce soit d'un point de vue territorial ou de groupes-cibles. En effet, les événements du projet ont été organisés à différents endroits de la région, aussi près des lieux d'implantation des partenaires que possible, avec l'idée d'offrir la même nature d'informations aux différents sous-territoires sans toutefois répéter les mêmes événements dans les différents lieux où ces actions ont été menées. Il faut toutefois noter que la spécialisation du projet sur l'industrie 4.0 fait que les entreprises qui ont (ou ont l'ambition d'avoir) le numérique dans leurs produits ou process ont été plus touchées par le projet. Ainsi, le secteur industriel a probablement été plus représenté que des secteurs moins portés sur le numérique, même si aucun secteur n'était visé en particulier par le projet.

- e. QE1.5. De par son approche transnationale, le programme a-t-il produit un impact plus important que les programmes limités au territoire régional/national ? (*effets d'échelle*)

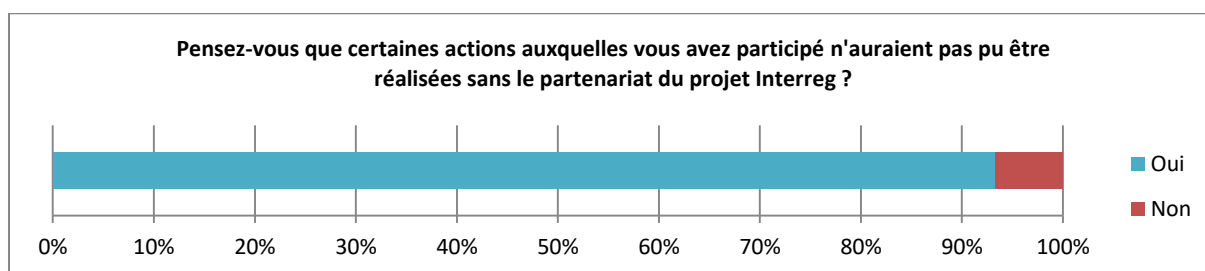
Cette question vise à dégager la valeur ajoutée du programme Interreg et de sa dimension transfrontalière par rapport aux initiatives poursuivant le même objectif (i.e. le développement des PME) mais dans un cadre limité aux frontières régionales ou nationales. Les entretiens ont tous mis en avant la valeur ajoutée d'Interreg et de sa composante transfrontalière multiculturelle permettant :

- Un enrichissement grâce à l'ouverture aux pays voisins et la volonté de travailler avec la différence ;
- Un « benchmark » des pratiques et des outils ;
- Une émulation ;
- Une mise en réseau et une plateforme de communication entre les acteurs de part et d'autre du Rhin ;
- Une légitimation des initiatives, la présence de partenaires étrangers étant considérée comme porteuse de légitimité pour les projets.

Plus le partenariat est bien construit en amont du projet, mieux il fonctionne dans sa mise en œuvre et plus la valeur ajoutée est grande – pour autant que les barrières interculturelles telles que la langue puissent être surmontées. Ainsi, le programme Interreg n'a probablement pas produit un impact plus important que les programmes régionaux ou nationaux (par exemple, les programmes FEDER-FSE disposent de volumes financiers bien plus conséquents), mais a certainement produit, grâce à sa composante transfrontalière multiculturelle, un impact supplémentaire, complémentaire à ceux-ci. Cette valeur ajoutée se manifeste avant tout dans des espaces fonctionnels transfrontaliers, c'est-à-dire des espaces regroupant un ensemble d'acteurs et de flux économiques qui interagissent, y compris « à travers » les frontières.

La valeur ajoutée du programme et des partenariats transfrontaliers en tant qu'opportunités « exceptionnelles » a été également attestée, au niveau des projets, par les partenaires interrogés lors de l'enquête :

**Graphique 7 : Résultat de l'enquête - valeur ajoutée d'Interreg**



Source : Enquête adressée aux partenaires des projets de l'OS 8

et par les étude de cas, et ce même si la composante multiculturelle représente à la fois un obstacle (barrière de la langue, etc.) et un atout (enrichissement, émulation, etc.) :

#### **Etude de cas : ELENA**

La dimension transfrontalière du projet a représenté une valeur ajoutée de par la complémentarité des compétences, méthodes et outils disponibles de chaque côté du Rhin. Par exemple, les partenaires ont pu mettre en commun des ressources internes (bases de données). Dans le même temps, le projet a été limité par les possibilités de travailler de façon fluide sur le transfrontalier (différences de réglementation et procédures administratives, etc.).

#### **Etude de cas : Upper Rhine 4.0**

Si la langue est une difficulté, le transfrontalier reste une vraie richesse grâce à la diversité d'approches et de cadres légaux qui permet de faire prendre du recul : le multiculturalisme mène à la multidisciplinarité.

- f. QE1.6. Le programme a-t-il conduit à des effets de synergie en lien avec d'autres programmes mis en place dans la région ? (*effets de synergie*)

Il s'agit ici de déterminer si l'impact des projets de l'OS 8 a pu être amplifié par une action coordonnée avec d'autres projets concomitants ou par une capitalisation sur des acquis d'expérience de coopération antérieure. En effet, une coordination et/ou capitalisation entre un projet de l'OS 8, d'une part, et un ou plusieurs autres projets (Interreg ou non), d'autre part, pourrait conduire à des synergies, c'est-à-dire un impact plus important que prévu initialement avec les seuls moyens du projet en question (ou bien à un impact tel que prévu initialement mais en ayant économisé des moyens qui peuvent être ensuite investis dans d'autres actions).

Les entretiens menés au niveau de l'OS 8 ont bien souligné le potentiel de synergies qui existe entre le programme Interreg Rhin Supérieur et :

- Les fonds disponibles au niveau de la région et de ses sous-territoires, notamment la Conférence du Rhin Supérieur et les Eurodistricts du Rhin Supérieur ;
- Les programmes Interreg transfrontaliers et transnationaux recoupant le Rhin Supérieur, en particulier les programmes transfrontaliers Grande Région et Alpes rhénanes - Lac de Constance - Haut-Rhin ;
- Les programmes régionaux mis en œuvre de part et d'autre du Rhin, tels que les programmes FEDER-FSE en Alsace, au Bade-Wurtemberg et en Rhénanie-Palatinat ainsi que la Nouvelle politique régionale suisse.

Toutefois, les interlocuteurs ont indiqué que ce potentiel a été globalement peu exploité. En effet, les projets de l'OS 8 fonctionnent avec un budget relativement restreint, ce qui limite les possibilités de synergie, surtout avec les petits programmes. De même, la cohérence, la complémentarité voire le couplage des objectifs du programme avec ceux des programmes régionaux en place sur les sous-territoires du Rhin Supérieur doit permettre de créer des synergies (comme par exemple sur les questions d'efficacité énergétique ou de développement numérique des entreprises), mais celles-ci sont effectivement limitées par le manque de moyens

humains et financiers, au sein-même des autorités de gestion compétentes, dédiés à la coordination entre programmes. Enfin, si les programmes Interreg Grande Région et Alpes rhénanes - Lac de Constance - Haut-Rhin partagent globalement le même cadre administratif et financier que le programme Interreg Rhin Supérieur, ainsi qu'un certain nombre de défis, d'opportunités et d'objectifs stratégiques (comme par exemple l'OS 10 du programme Interreg Grande Région visant à « renforcer la présence des PME de la Grande Région sur les marchés étrangers »), l'échange entre programmes se concentre principalement sur les questions de gestion (procédures, frais de personnel, appel d'offres, etc.) et n'aborde que peu les questions d'orientation stratégique et d'expérience des projets. Des synergies ponctuelles peuvent se réaliser à travers la mise en réseau de partenaires impliqués à la fois dans un projet Interreg Rhin Supérieur et un projet relevant d'un autre programme (Interreg, FEDER, etc.), mais celles-ci ne sont pas systématisées au niveau des programmes.

Ainsi, le peu de moyens humains et financiers disponibles, au sein des projets comme du programme en général, pour les actions de coordination et de capitalisation externes est un frein majeur à la réalisation de synergies, d'autant plus que l'effort administratif lié à Interreg est déjà considéré comme important, sinon excessif, par de nombreux partenaires. Cela pourrait même conduire à des effets de compétition entre programmes, à savoir une concurrence sur la base des financements les plus accessibles et les plus avantageux, plutôt qu'à des effets de synergie.

Une majorité de répondants à l'enquête ont en effet rapporté que leur projet ne s'était articulé (ou ne s'articule, pour les projets en cours) avec aucun autre projet sur le territoire. Dans un petit nombre de cas, le répondant indique une articulation avec un autre projet Interreg, sans toutefois préciser de quel programme ou de quelle période de programmation. De façon exceptionnelle, une articulation avec un autre projet mené au niveau local, régional ou national a été mentionnée. L'étude de cas montre en effet que pour monter leur projet, les partenaires se sont plus appuyés sur des partenariats bilatéraux préexistants (Upper Rhine 4.0) et sur l'expérience de projets mis en place dans le cadre de programmes Interreg précédents (ELENA) que sur des projets menés en parallèle, même si cela a pu se faire à la marge. Les effets de synergie observés dans l'OS 8 émanent donc principalement d'une capitalisation sur des partenariats bilatéraux ou multilatéraux antérieurs aux projets, et souvent internes au programme Interreg Rhin Supérieur.

g. QE1.7. Le programme a-t-il produit des effets inattendus, positifs ou négatifs ? (*effets inattendus*)

L'intitulé de l'OS 8 et l'indicateur de résultat associé indiquent clairement l'impact visé par le programme. De plus, le descriptif des projets explique bien quels sont les effets attendus par les actions prévues, et comment ils doivent contribuer à l'OS 8 (cf. partie a. de la section 3.1.1 ci-dessus). Toutefois, des effets inattendus peuvent parfois se produire, résultant des actions menées, de l'organisation du partenariat ou encore de facteurs internes combinés à des facteurs externes aux projets.

La plupart des interlocuteurs interrogés lors des entretiens n'ont pas rapporté d'effets inattendus majeurs. En effet, l'instruction des projets reflète généralement bien comment le projet va se dérouler, et une instruction facile donne lieu à un fonctionnement fluide du projet, sans effets inattendus. Les effets inattendus correspondent en réalité à des effets de nature attendue mais d'importance plus grande que prévue initialement. Par exemple, le partenariat peut fonctionner mieux que ce que la diversité et le nombre de partenaires pouvaient laisser présager. De même, il peut donner lieu à un renforcement accru de la « compétence interculturelle » des partenaires. Enfin, le projet peut aussi générer des effets de retombées inattendus (cf. partie c. de la section 3.1.1 ci-dessus) avoir un effet plus pérenne qu'anticipé (cf. partie h. de la section 3.1.1 ci-dessous), ou aider à surmonter des crises soudaines en capitalisant sur les canaux de communication et de coopération établis sur le transfrontalier, comme ce fut le cas lors de la pandémie de Covid-19.

Ces observations ont été confirmées au niveau des projets, où 88% des répondants à l'enquête ont indiqué que leurs projets n'avaient pas produit d'effets inattendus. Les rares effets inattendus mentionnés concernent une

« dynamique créatrice qui engendre de nouvelles perspectives et de nouveaux projets » et une « meilleure connaissance des besoins des PME ».

h. QE1.8. L'effet du programme sur les PME bénéficiaires est-il durable ? (*durabilité des effets*)

Après avoir identifié et caractérisé les impacts directs et indirects des projets, il s'agit maintenant de déterminer leur durabilité, à savoir s'ils se manifestent le temps du projet seulement (i.e. entre 2 et 4 ans) ou s'ils perdurent au-delà de la période de financement et, le cas échéant, combien de temps et sous quelles conditions.

Les entretiens menés au niveau de l'OS 8 ont donné des premiers éléments d'information intéressants concernant la durabilité de l'impact des projets. En effet, la durabilité des structures de coopération et des réseaux créés, et notamment la durabilité des partenariats eux-mêmes (y compris dans une forme réduite), permettent de pérenniser certaines réalisations des projets, et donc leur impact. En effet, de nombreux projets s'appuient sur des partenariats antérieurs (créés dans le cadre d'Interreg ou autre) ou sur des habitudes de coopération plus informelles mais néanmoins bien établies. De même, certains partenariats perdurent de façon bilatérale (i.e. entre deux partenaires) ou de façon plus structurée en impliquant plusieurs partenaires dans le cadre d'un nouveau projet Interreg (par exemple le projet KLIMACO faisant suite à ELENA ou le projet TITAN-E faisant suite à Upper Rhine 4.0). En réalité, la pérennisation des impacts d'un projet au travers d'un projet-suite montre avant tout la difficulté de pérenniser les réalisations des projets sans modèle de financement externe. Cette pérennisation est un défi qui se pose rapidement - la durée des projets étant parfois jugée trop courte - et dépend à la fois de facteurs internes (tels que la solidité et la durabilité du partenariat) et de facteurs externes (notamment la vitesse à laquelle le milieu ou secteur du projet évolue), facteurs que le programme ne peut contrer au vu de ses moyens limités. Ainsi, certaines réalisations vont se maintenir au-delà du projet, d'autres non, et il n'y a pas de règle commune quant à la durabilité des impacts. Celle-ci s'évalue au cas par cas, après la clôture des projets, et il est globalement encore trop tôt pour déterminer si l'impact des projets de l'OS 8 est durable.

Les partenaires de projet ont confirmé cette ambivalence sur la pérennisation des réalisations et la durabilité des impacts, tant dans l'enquête que dans l'étude de cas. En effet, deux tiers des répondants à l'enquête ont indiqué qu'ils continueraient à utiliser les résultats de leur projet ou poursuivraient certaines activités initiées par leur projet après la clôture de celui-ci, alors que le tiers restant a indiqué ne pas savoir s'ils continueraient ou non. Pour les partenaires ayant répondu par l'affirmative dans l'enquête, il s'agit avant tout de continuer à utiliser les outils et méthodes de conseil élaborés par le projet dans les années à venir, observation corroborée par l'étude de cas sur ELENA. Le projet Upper Rhine 4.0 illustre quant à lui la difficulté à préserver des réalisations qui nécessitent une actualisation, par rapport notamment à des réalisations immatérielles comme les réseaux.

**Etude de cas : ELENA**

D'après les partenaires du projet, les méthodes et outils élaborés par le projet sont encore utilisés aujourd'hui, ce qui atteste de la durabilité de l'impact du projet. De plus, le partenariat du projet ELENA se pérennise au travers du projet-suite KLIMACO portant sur l'adaptation de l'élevage au changement climatique. L'impact du projet ELENA peut donc s'observer à moyen terme, voire à long terme.

**Etude de cas : Upper Rhine 4.0**

Le réseau entre partenaires - principal résultat du projet - est durable, avec un essaimage des partenariats bilatéraux et multilatéraux sur d'autres projets à la fois ponctuels et de long terme, ainsi que dans des réseaux plus informels. La mise en œuvre d'un projet-suite également dans le cadre du programme Interreg, TITAN-E, doit permettre de pérenniser encore ces partenariats et ce réseau entre partenaires et entreprises. La plateforme interactive recensant les résultats et le contenu des projets nouvellement créés pour les différents partenaires n'a par contre pas été maintenue.

### **3.1.2. Réponse globale à la QE1**

L'analyse des données qualitatives et quantitatives sur l'impact des projets de l'OS 8 montre que le programme a bien contribué à étendre les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME du Rhin Supérieur, même si le nombre de PME soutenues reste faible par rapport au volume total de PME sur la région. C'est principalement grâce à la mise en réseau des partenaires et des PME sur des espaces fonctionnels transfrontaliers, d'une part, et le partage de connaissances et de compétences au sein de ces réseaux, d'autre part, que les PME doivent pouvoir identifier et exploiter de nouvelles possibilités de développement et de débouchés, par exemple en termes d'amélioration de techniques de production, de capacité d'innovation, ou encore d'opportunités de commercialisation. Indirectement, cela a probablement aidé les PME bénéficiaires à devenir plus efficaces et donc plus compétitives.

L'analyse montre également que l'impact du programme a été assez équilibré d'un point de vue territorial et sectoriel, même si l'ancrage plus marqué des partenaires de projet (et notamment des porteurs) sur les sous-territoires français du Rhin Supérieur et l'orientation notable des projets sur les secteurs agricole et industriel a pu davantage favoriser les PME de ces territoires et de ces secteurs. Toutefois, l'effet différentiel de l'impact du programme reste faible et émane plus du contexte régional que d'une inclination stratégique du programme-même. De plus, l'extension des partenariats et le rayonnement des projets au-delà du Rhin Supérieur a engendré des effets de retombées certes limités mais néanmoins intéressants dans la mesure où les territoires adjacents au Rhin Supérieur, et notamment ceux de la Grande Région et de la région Alpes rhénanes - Lac de Constance - Haut-Rhin, partagent un grand nombre de défis et d'opportunités avec le Rhin Supérieur, ouvrant la voie à un fort potentiel de capitalisation.

### **3.1.3. Observations sur le potentiel de capitalisation**

Le potentiel de capitalisation s'observe à la fois au niveau de l'OS 8 du programme et au niveau des projets pris individuellement. Au niveau du programme, l'analyse a révélé un fort potentiel de synergies, en termes de coordination stratégique entre programmes et de capitalisation sur l'expérience des projets, entre le programme Interreg Rhin Supérieur et d'autres programmes soutenant les acteurs économiques de la région et ses sous-territoires, notamment la Conférence du Rhin Supérieur, les programmes Interreg transfrontaliers recoupant le Rhin Supérieur, les programmes FEDER-FSE en Alsace, au Bade-Wurtemberg et en Rhénanie-Palatinat ainsi que la Nouvelle politique régionale suisse. Ce potentiel est resté pourtant peu exploité, principalement à cause du manque de moyens humains et financiers disponibles. Au niveau des projets, l'analyse a montré que les partenaires s'appuyaient beaucoup sur des expériences de coopération - bilatérale comme multilatérale - antérieures (souvent formalisées dans le cadre d'Interreg) pour monter leur projet. De même, le ré-engagement des partenaires dans des projets-suites cofinancés sur le même OS atteste à la fois de l'intérêt d'exploiter, de consolider et d'amplifier l'impact des projets et du besoin de cofinancement pour pérenniser cet impact.

Exploiter davantage ce potentiel de capitalisation est d'autant plus intéressant que l'expérience des projets cofinancés par le programme a, à travers la dimension transfrontalière et multiculturelle des partenariats et des opérations, un caractère unique. En effet, l'analyse a clairement démontré la valeur ajoutée du programme par rapport aux programmes FEDER-FSE qui disposent de budgets pourtant bien plus élevés : un partage de connaissances plus diverses et variées et donc un enrichissement plus important, la possibilité de comparer et tirer profit des pratiques adoptées de part et d'autre de la frontière et l'émulation qui en résulte, une mise en réseau « décloisonnée » des acteurs-clés et enfin une légitimation des initiatives, la présence de partenaires étrangers étant considérée comme porteuse de légitimité pour les projets, et ce même si la multiculturalité représente aussi un obstacle (langue, différence de cadres légaux, etc.). Ainsi, l'impact du programme est bien complémentaire à l'impact des autres programmes de financement européen.

## 3.2. QE2. DANS QUELLE MESURE LES CHANGEMENTS OBSERVES PEUVENT-ILS ETRE ATTRIBUES A L'INTERVENTION DU PROGRAMME INTERREG RHIN SUPERIEUR ?

### 3.2.1. Réponses aux sous-questions évaluatives

- a. QE2.1. En quoi l'intervention du programme a-t-elle une influence sur le nombre de PME exerçant des activités transfrontalières dans le Rhin Supérieur ? (*causalité*)

Si le programme a bien, à travers ses projets cofinancés, contribué à étendre les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME du Rhin Supérieur (cf. section 3.1 ci-dessus), la question de la concrétisation de ces possibilités demeure, à savoir si ces PME ont bien développé leurs activités (d'innovation de production, de commercialisation, etc.) de l'autre côté de la frontière. Il s'agit donc ici d'analyser le lien causal entre les projets (plus précisément leurs opérations et leurs réalisations), d'une part, et les activités transfrontalières nouvellement développées par les PME visées par ces projets (voire d'autres PME non directement visées mais indirectement bénéficiaires par effet de ricochet), d'autre part.

Cette causalité est toutefois difficile à analyser car l'activité des PME bénéficiaires – et plus généralement des PME du Rhin Supérieur – n'est pas suivie par les projets. Les données quantitatives relevées par les projets portent en effet sur le nombre de participants aux opérations mises en œuvre par les projets et le nombre d'entreprises bénéficiaires, sans indication sur l'activité de ces entreprises. La difficulté à établir un tel lien de causalité a d'ailleurs été soulignée dans l'étude de cas :

#### **Etude de cas : ELENA**

Le lien de causalité entre le projet et la mise en réseau des PME agricoles ainsi que l'offre d'outils d'aide au développement et à la compétitivité est bien établi, mais il n'est pas possible de démontrer dans quelle mesure les PME agricoles ont utilisé ces ressources pour développer leurs opérations et/ou leurs produits sur l'espace transfrontalier.

#### **Etude de cas : Upper Rhin 4.0**

Le projet a permis d'offrir les ressources et mettre à disposition des entreprises de la région les compétences nécessaires au développement de l'industrie du futur. L'utilisation de ces ressources et l'application concrète de ces compétences par les entreprises n'ont par contre pas été suivies par le projet, de sorte que le lien de causalité entre le projet et le développement des entreprises ne peut être établi. Toutefois, le réseau de ressources et compétences est bien opérationnel.

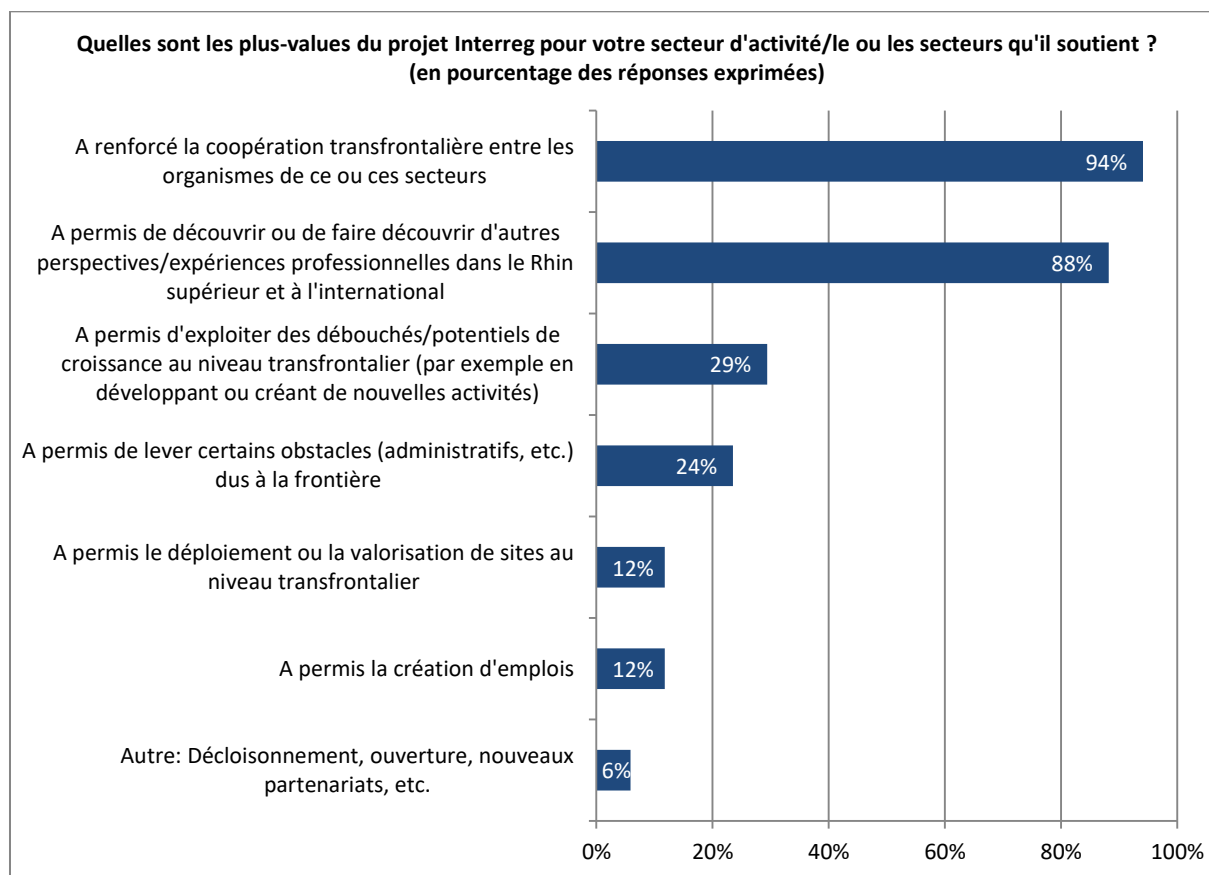
L'approche adoptée pour répondre à cette question évaluative a donc été une approche dite « bottom-up », partant d'une analyse détaillée des différents projets pour ensuite inférer une réponse au niveau de l'OS, réponse ensuite corroborée par les informations recueillies au niveau du programme.

Comme indiqué dans la partie a. de la section 3.1.1 de ce rapport, les projets de l'OS 8 ont principalement axé leurs opérations sur la mise en réseau transfrontalier des acteurs-clés du territoire (notamment les partenaires et les PME) et le partage de connaissances et de compétences entre ces acteurs. Ainsi, les projets ont pu donner l'opportunité aux PME bénéficiaires de coopérer avec d'autres acteurs (par exemple sur des activités de recherche), de prolonger leurs chaînes de valeur d'un point de vue territorial, sectoriel ou structurel, de valoriser leurs activités sur un marché étranger, d'innover, de monter en gamme voire même de créer des emplois supplémentaires, dans le cas où le développement de ces activités serait suffisamment important.

L'enquête menée auprès des partenaires de projets montre toutefois que les projets de l'OS 8 ont avant tout contribué à renforcer la coopération transfrontalière entre acteurs et à découvrir ou faire découvrir d'autres

perspectives ou expériences professionnelles, et n'ont a priori que peu contribué au développement d'activités proprement commerciales dans les secteurs visés.

**Graphique 8 : Résultats de l'enquête - plus-values des projets**



Source : Enquête adressée aux partenaires des projets de l'OS 8

Ainsi, l'influence du programme sur le nombre de PME exerçant des activités transfrontalières dans la région semble être forte en ce qui concerne les activités transfrontalières de coopération et d'acquisition de savoir-faire mais relativement faible en ce qui concerne les activités transfrontalières de commercialisation (telles que les activités d'import ou d'export) ou d'expansion (telles que l'implantation ou la valorisation de sites de l'autre côté de la frontière). Cela correspond bien aux types d'opérations mises en œuvre par les projets (mise en réseau, mise à disposition de ressources et compétences) et indique que l'impact du programme sur les activités « profitables » des PME est probablement limité, ou du moins peu visible au premier abord. Une analyse approfondie des opérations mises en œuvre par les projets et de l'expérience des PME bénéficiaires doit permettre de confirmer l'influence du programme et d'analyser son rôle potentiellement catalyseur. En effet, la coopération transfrontalière et l'acquisition de savoir-faire qu'il soutient peuvent être le point de départ de développements ou débouchés commerciaux pour les PME, potentiel mentionné explicitement dans le programme opérationnel et rappelé par les interlocuteurs lors des entretiens.

- b. QE2.2.Quel(s) type(s) d'opérations financées par le programme a éventuellement pu permettre d'augmenter le nombre de PME exerçant des activités transfrontalières dans le Rhin Supérieur ou de limiter une diminution de ce nombre, le cas échéant ? (*impact qualitatif*)

En analysant les projets en détail, on remarque que ceux-ci ont largement soutenu le développement (transfrontalier) des PME à travers des opérations de :



- « réseautage » (comme par exemple avec l'outil de visualisation d'écosystèmes « e-toile » élaboré dans TITAN-E ou encore la plateforme recensant les industriels et fournisseurs de la région développée dans Business Sourcing) ;
- coopération (comme par exemple avec la conception et la promotion de programmes de recherche et développement transfrontaliers dans Upper Rhine 4.0) ;
- formation (comme par exemple avec les modules de formation continue et les universités d'été et d'hivers sur des sujets liés à l'industrie 4.0 organisés dans Upper Rhine 4.0, les ateliers techniques organisés dans KLIMACO et la plateforme de formation développée dans Clim'Ability Design) ;
- sophistication de produits et process (comme par exemple avec l'outil technico-économique, l'outil d'aide à la décision, l'outil de valorisation des données et l'outil de diagnostic de la qualité et de la conservation des fourrages élaborés dans ELENA).

Les projets n'ont donc pas ou peu directement soutenu le développement d'activités transfrontalières de production et de commercialisation, mais ont bien facilité l'identification de potentiels partenaires, fournisseurs, prestataires ou clients ainsi que l'amélioration de leurs pratiques, produits ou process. Ces résultats sont bien illustrés dans l'exemple du projet ELENA :

#### **Etude de cas : ELENA**

ELENA a contribué à l'harmonisation de certaines méthodes de conseil pour permettre à un conseiller-expert d'intervenir de l'un ou l'autre côté du Rhin et ainsi donner une palette d'expertise plus large aux éleveurs. Le projet a également favorisé la mise en place de groupes d'échange binationaux d'éleveurs. Cependant, la création de filières porcines et caprines transfrontalières - et notamment le développement de marchés transfrontaliers pour les produits animaux - n'a pas été achevée. Le projet a bien livré une analyse détaillée des enjeux, manques et potentiels techniques et économiques liés au développement de ces marchés, mais la mise en place effective de ces marchés a toutefois été entravée par des obstacles techniques, économiques, juridiques et sanitaires.

- c. QE2.3. Dans quelle mesure le programme a-t-il contribué à l'augmentation du nombre de PME exerçant des activités transfrontalières dans le Rhin Supérieur ou à en limiter la diminution, le cas échéant ? *(impact quantitatif)*

L'impact du programme est naturellement difficile à quantifier, tant en raison de la nature intangible de cet impact (cf. partie a. de la section 3.1.1 et parties a. et b. de la section 3.2.1 ci-dessus) que de l'absence de données chiffrées pour le mesurer. En effet, les statistiques utiles à cette analyse consistent principalement en :

- Les indicateurs de réalisation rapportés annuellement au niveau des projets :
  - IC1 : Nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien
  - IC 46 : Nombre de participants à des programmes communs d'éducation et de formation soutenant l'emploi des jeunes, les possibilités éducatives et l'enseignement supérieur et professionnel par delà les frontières
- L'indicateur de résultat rapporté au niveau du programme en 2016, 2018 et 2023 :
  - Nombre de PME menant des activités transfrontalières

mais ces statistiques ne sont que partiellement disponibles dans la mesure où au moment de l'évaluation, les valeurs finales des indicateurs de réalisation ne sont connues que pour deux des six projets de l'OS 8 (ELENA et Upper Rhine 4.0) et la valeur finale de l'indicateur de résultat n'a pas encore été mesurée (seules les valeurs 2016 et 2018 sont connues). Il convient de noter que la définition d' « activités transfrontalières » retenue pour cet indicateur recouvre :



- Les partenariats/coopérations transfrontaliers entre PME du Rhin supérieur, ponctuelles ou durables, sous les formes suivantes :
  - Coopération en matière de promotion ou commercialisation (par ex. stand partagé sur des salons dans des pays tiers)
  - Sous-traitance ou cotraitance (par ex. pour le stockage, l'assemblage, la distribution)
  - Participation à des réseaux ou groupements d'intérêts transfrontaliers (par ex. échanges sur des procédés, outils, méthodes etc.)
  - Participation à un cluster ou à un pôle de compétence transfrontalier
  - Coopérations en matière de recherche/développement
- Les activités transfrontalières menées par des entreprises en direction d'un sous-espace voisin, en dehors de toute coopération (« en solo ») :
  - Activités de promotion/commercialisation
  - Activités d'export de produits/vente de services
  - Activités d'import de bien/d'achat de services
- L'implantation d'une filiale/succursale dans l'un des sous-espaces voisins.

Comme indiqué précédemment, les projets ont bien aidé les PME de la région à développer des activités transfrontalières de coopération et d'acquisition de savoir-faire (correspondant au premier type d'activités transfrontalières énoncé ci-dessus) mais peu celles de commercialisation ou d'expansion (correspondant aux deuxième et troisième types d'activités transfrontalières énoncés ci-dessus). Ainsi, l'impact du programme sur le nombre de PME exerçant des activités transfrontalières (tel qu'entendu dans l'indicateur de résultat) serait logiquement limité, mais néanmoins réel. Pour l'évaluer, il faut à la fois utiliser les indicateurs de réalisation et se référer aux retours d'expérience des partenaires de projets puisque ces indicateurs ne contiennent pas d'information sur les activités des entreprises / PME bénéficiaires, seulement leur nombre. A ce titre, les deux seuls projets de l'OS 8 terminés donnent une première estimation de l'impact du programme sur le nombre de PME menant des activités transfrontalières :

#### **Etude de cas : ELENA**

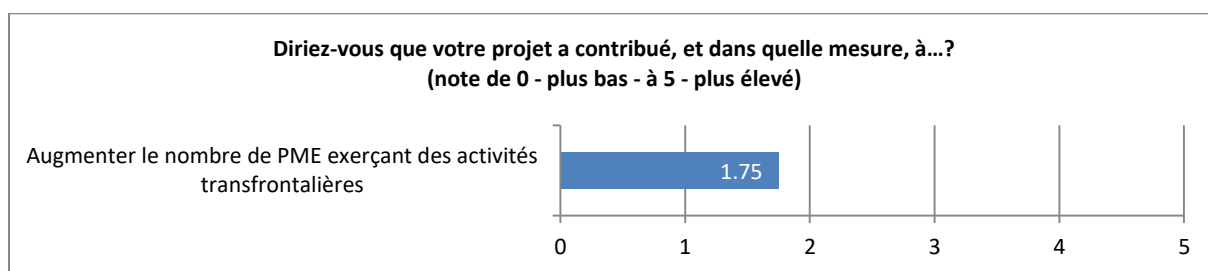
Le nombre de PME ayant directement bénéficié des activités du projet est estimé à 815. C'est un chiffre conséquent au vu du nombre total d'exploitations agricoles d'élevage sur le territoire. Le nombre de PME s'étant véritablement développé de l'autre côté de la frontière grâce au projet n'est pas connu, mais un certain nombre de PME bénéficiaires entretiennent encore des relations avec les acteurs du secteur de l'autre côté de la frontière, et ce même si le projet est terminé. Toutefois, il faut noter que la lourdeur et la divergence des procédures administratives (par exemple pour vendre un animal dans l'autre pays) se révèlent être des freins importants au développement transfrontalier de ces PME.

#### **Etude de cas : Upper Rhine 4.0**

Le nombre d'entreprises soutenues par le projet est estimé à 130. Le nombre de PME parmi elles n'est pas connu. De façon plus générale, il faut compter plusieurs milliers de participants aux différentes activités du projet (formations, projets étudiants, etc.) impliquant, pour la plupart, des entreprises dont des PME. Le nombre de PME bénéficiaires ayant pu se développer de l'autre côté du Rhin grâce au projet n'a pas été mesuré.

L'enquête a enfin permis de confirmer l'impact limité mais réel du programme sur le nombre de PME menant des activités transfrontalières dans le Rhin Supérieur :

**Graphique 9 : Résultat de l'enquête - impacts des projets (3)**



Source : Enquête adressée aux partenaires des projets de l'OS 8

### 3.2.2. Réponse globale à la QE2

Les projets cofinancés par le programme au titre de l'OS 8 ont mis en œuvre de nombreuses opérations de « réseautage », de coopération, de formation et de sophistication des produits et process en faveur des PME de la région, opérations qui ont ensuite permis à ces PME de développer des activités transfrontalières de coopération et d'acquisition de savoir-faire. Par contre, l'intervention du programme n'a que peu aidé les PME à développer des activités transfrontalières de commercialisation ou d'expansion. Ainsi, l'influence du programme sur le nombre de PME menant des activités transfrontalières a été certes limitée mais bien réelle, et peut être considérée comme substantielle non pas en termes absolus (l'impact quantitatif des projets cofinancés ne peut être évalué précisément mais est probablement modeste par rapport à la valeur-cible de l'indicateur de résultat), mais en termes relatifs par rapport aux moyens humains et financiers mobilisés par les projets. Dans le contexte socio-économique actuel, marqué par un impact négatif de la pandémie sur les chaînes de valeur globalisées et en particulier sur le développement transfrontalier des entreprises, l'intervention du programme en faveur du développement transfrontalier des PME est essentielle.

### 3.2.3. Observations sur l'évolution générale de l'indicateur de résultat

La valeur-cible de l'indicateur de résultat associé à l'OS 8 (nombre de PME du Rhin Supérieur menant des activités transfrontalières) est de 121 034 en 2023. Cela représente une augmentation de 28% par rapport à la valeur de 2016 et de 75% par rapport à la valeur de 2018, celle-ci ayant drastiquement baissé par rapport à 2016. Compte tenu de la période de mise en œuvre des projets (seuls deux projets avaient démarré en 2018, et depuis peu), l'impact du programme sur le nombre de PME menant des activités transfrontalières rapporté en 2016 et en 2018 est très probablement marginal. Par contre, tous les projets de l'OS 8 devraient être terminés en 2023 ; l'impact du programme devrait donc être tangible à ce moment-là, même s'il ne sera pas forcément maximal (en effet, le développement de nouvelles activités prend du temps). Les indicateurs de réalisation des projets déjà terminés indiquent que les entreprises bénéficiaires (principalement des PME) se chiffrent en centaines, mais que celles parmi elles ayant développé leurs activités de l'autre côté de la frontière n'est pas connu. Ainsi, la contribution du programme au nombre de PME menant des activités transfrontalières sera très certainement d'un ordre de grandeur bien inférieur à la valeur-cible, mais aura permis de limiter la diminution attendue du nombre de PME du Rhin Supérieur menant des activités transfrontalières.

| Indicateur de résultat                               | 2016   | 2018   | 2023                      |
|--|--------|--------|---------------------------|
| Nombre de PME menant des activités transfrontalières | 94 553 | 68 893 | 121 034<br>(valeur cible) |

### 3.3. QE3. QUELS ONT ETE LES FACTEURS ENDOGENES ET EXOGENES AU PROGRAMME QUI ONT PERMIS DE CONTRIBUER A CES CHANGEMENTS OU AU CONTRAIRE QUI ONT EU UN EFFET LIMITATIF ?

#### 3.3.1. Réponses aux sous-questions évaluatives

- a. QE3.1. Quels ont été les principaux développements contextuels à l'œuvre dans le Rhin Supérieur pendant la période de mise en œuvre du programme ? (*contexte*)

Pour pouvoir évaluer l'importance de l'impact produit par le programme sur les acteurs ciblés dans l'OS 8, et en particulier les PME du Rhin Supérieur, il convient de resituer la mise en œuvre des projets cofinancés dans le contexte territorial de la région. En effet, les projets se déroulent entre 2017 et 2023, période marquée par des développements socio-économiques, politiques et culturels susceptibles d'influer, par effet d'enchaînement, sur :

- La capacité des partenaires à mettre en place les opérations prévues, et donc leurs réalisations ;
- Les résultats des projets, tels que les réseaux et outils créés ;
- L'impact direct et indirect des projets, d'une part parce que les projets ont pu être influencés par ces développements contextuels, et d'autre part parce que les PME ciblées elles-mêmes ont pu être affectées, positivement ou négativement.

L'analyse du contexte territorial de la région permet en effet d'identifier les principaux facteurs contextuels susceptibles d'impacter les projets et le résultat attendu, à savoir le développement et les débouchés transfrontaliers des PME du Rhin Supérieur, indépendamment du programme. Cette section s'attache donc à cerner les principaux développements et facteurs externes au programme à l'œuvre dans le Rhin Supérieur entre 2014 (début de la programmation) et aujourd'hui (étant donné que certains projets sont toujours en cours), avec une attention particulière portée à la période 2018-2022 qui correspond à l'essentiel de la mise en œuvre des projets. L'impact des facteurs externes identifiés est quant à lui l'objet de la section suivante.

Pour ce faire, il est tout d'abord utile de déterminer la situation des PME du Rhin Supérieur avant l'intervention du programme, afin de comprendre ce qui a motivé le programme à définir l'OS 8 et l'indicateur de résultat correspondant, et si celle-ci a changé au cours des dernières années, afin de savoir si les besoins et potentiels identifiés ont évolué. En 2018, il y avait environ 290 000 PME actives dans le Rhin Supérieur, tous secteurs (hors secteur primaire - agriculture, sylviculture et pêche) confondus<sup>1</sup>, et environ 69 000 PME menant des activités transfrontalières, une baisse d'environ 25 000 par rapport à 2016<sup>2</sup>.

Les entretiens menés au niveau du programme indiquent qu'il y a bien, dans le Rhin Supérieur, un échange institutionnel (pour résoudre notamment les distorsions administratives) ainsi que des logiques d'organisation par filière qui font prévaloir les approches coopératives sur les approches non-coopératives, mais qu'un maillage des acteurs sur l'ensemble des chaînes de valeur n'a pas encore émergé. En réalité, la situation socio-économique du Rhin Supérieur varie grandement d'un sous-territoire à l'autre. En 2018, le PIB par habitant était de seulement 16 000€ dans le Palatinat-Sud-Ouest et de 27 000€ dans la Route-du-Vin-du-Sud, mais variait entre 30 000€ (Brisgau-Haute-Forêt-Noire) et 66 500 € (Karlsruhe-Ville) dans les autres sous-territoires allemands. Le PIB par habitant en Alsace s'élevait lui à 32 500€, avec une valeur légèrement plus élevée dans le Bas-Rhin que le Haut-Rhin. Enfin, Le PIB par habitant dans les cantons suisses dépassait largement les valeurs françaises et allemandes, avec un plus bas à 53 000€ pour Soleure et un plus haut à 175 000€ pour Bâle-Ville<sup>3</sup>. De même, le taux de chômage variait considérablement d'une région à l'autre, s'établissant aux alentours de 3% dans les

<sup>1</sup> Source : Conférence franco-germano-suisse du Rhin Supérieur, *Rhin Supérieur, Faits et chiffres 2020*

<sup>2</sup> Source : Indicateur de résultat du programme, valeurs 2016 et 2018 tirés des rapports d'exploitation correspondants.

<sup>3</sup> Source : Eurostat, données régionales, indicateur nama\_10r\_3gdp

régions allemandes, 8% en Alsace et 4.5% dans les régions suisses<sup>4</sup>. Ces disparités, encore visibles aujourd'hui, ont nécessairement un impact sur le recrutement et donc le fonctionnement des entreprises, y compris les PME. Il faut aussi noter que les PME du Rhin Supérieur n'envisagent pas forcément leurs possibilités de débouchés sur le marché transfrontalier mais sur le marché international, et que se développer sur le marché transfrontalier peut leur paraître réducteur.

La pandémie de Covid-19 marque en 2020 une vraie rupture en ce qui concerne les perspectives de développement des PME, notamment sur le transfrontalier, en provoquant de l'inflation et des tensions sur l'approvisionnement en matière première, impacts visibles sur toute la chaîne de valeur. De plus, le rétablissement des contrôles aux frontières, voire la fermeture des frontières par endroits, a eu des effets pratiques (difficultés à se rendre au travail) et psychologiques (méfiance causée par un taux d'incidence plus élevé d'un côté de la frontière que de l'autre, divergence entre les mesures prises par un pays et par l'autre) négatifs sur l'économie régionale. Dans le même temps, la pandémie a entraîné une accélération des transitions, notamment écologique et numérique. Les politiques des Etats Membres de l'UE, dont la France et l'Allemagne, ont alors gagné en cohérence grâce à une concertation stratégique « en amont » pour mieux réagir aux conséquences de la pandémie. Ainsi, le contexte politique en termes de priorités stratégiques est, depuis 2020, plus harmonisé entre les sous-territoires français, allemands et suisses du Rhin Supérieur. De nombreuses synergies peuvent être recherchées avec le Pacte Vert Européen et le plan REACT-EU notamment.

De façon plus générale, les entretiens ont fait part de l'observation selon laquelle de plus en plus de PME alsaciennes s'ouvrent au marché voisin et sont prêtes à se mettre « en compétition ». Cela reflète une évolution générationnelle où les jeunes professionnels arrivant sur le marché du travail rhénan ont un profil européen voire biculturel (expérience Erasmus, etc.), évolution qui déteint sur le monde économique. Les difficultés liées aux différences culturelles entre la France et l'Allemagne s'effacent progressivement, ce qui favorise le développement transfrontalier des PME « traditionnelles ». Pour les PME « modernes » telles que les start-ups numériques, les frontières ont déjà complètement disparu. Il faut ainsi noter l'irruption du numérique comme évolution importante dans la région et au-delà (déjà avant la pandémie mais de façon encore plus marquée après), avec un impact sur les processus de production, la relation avec les clients, le degré de visibilité des PME, etc. mais aussi sur l'intégralité des chaînes de valeur. L'intégration du numérique dans le fonctionnement des PME nécessite d'avoir des collaborateurs disposant d'un certain niveau de technicité, profil qu'il est souvent difficile de trouver pour les chefs d'entreprise. La concurrence entre PME pour recruter et garder des employés hautement qualifiés – éléments indispensables à l'innovation, et donc à la compétitivité des entreprises – a également été mentionnée comme une tendance se renforçant au fil des ans. Au niveau des sous-territoires, les sous-territoires suisses sont ceux qui reçoivent le plus de travailleurs transfrontaliers d'Allemagne et de France, avec une nette augmentation entre 2008-2018<sup>5</sup>.

Enfin, la hausse soutenue de l'inflation observée dès la fin de 2021 est un développement qui requiert une attention particulière, surtout pour les acteurs économiques dont les activités dépendent fortement des apports en énergie. Les circonstances actuelles font que l'inflation continue de progresser partout en Europe, couplée à un risque de récession économique. Les concepts de solidarité, coordination et coopération européennes sont devenues partie intégrante des stratégies mises en place pour contrer ce double risque.

- b. QE3.2. Quels sont les principaux facteurs externes au programme ayant un impact sur les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME du Rhin supérieur ? (*facteurs exogènes*)

---

<sup>4</sup> Source : Eurostat, données régionales, indicateur lfst\_r\_lfur2gac

<sup>5</sup> Conférence franco-germano-suisse du Rhin Supérieur, *Rhin Supérieur, Faits et chiffres 2020*

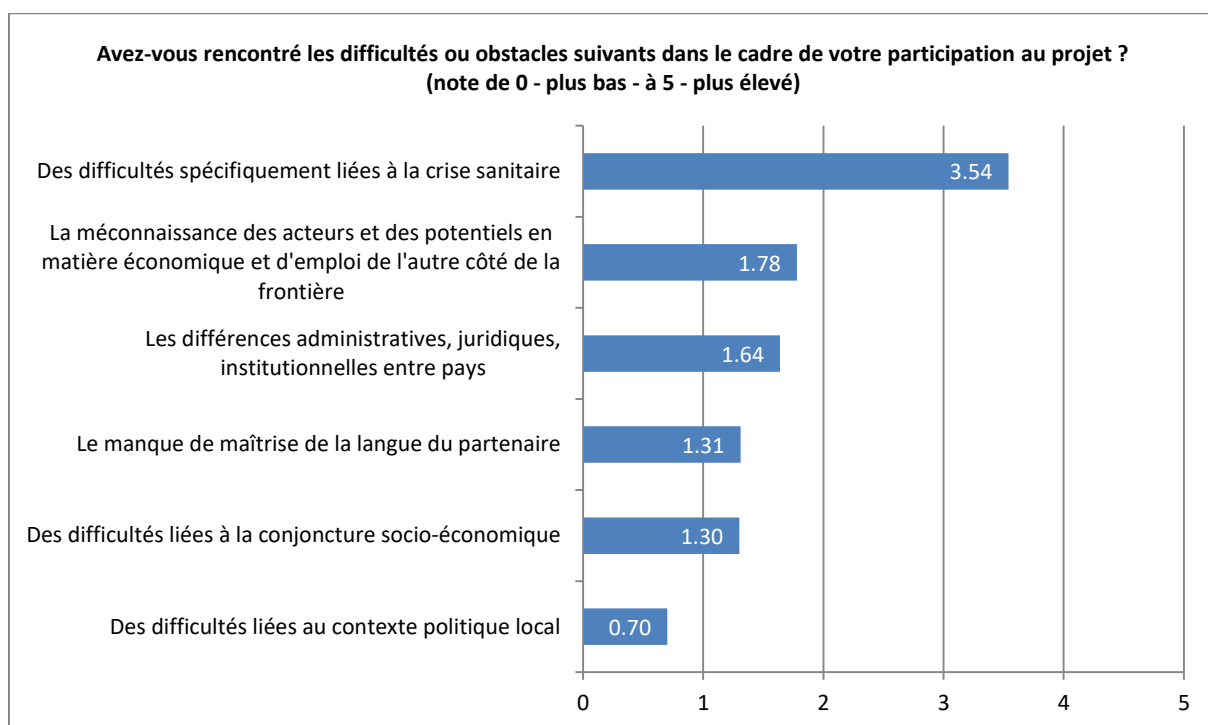
Les entretiens ont rappelé que le marché unique européen et l'utilisation de l'euro comme monnaie commune étaient les éléments fondateurs d'une coopération transfrontalière. D'un autre côté, la langue et les divergences de réglementation nationale sont les principaux freins à une coopération transfrontalière, surtout pour les petites structures telles que les TPE qui n'ont pas la capacité juridique, administrative et financière de se conformer aux normes et procédures en vigueur de l'autre côté de la frontière. A ce propos, l'échec des négociations sur un accord-cadre entre la Suisse et l'Union européenne en 2021 et les tensions politiques qui en résultent compliquent encore le développement des PME sur le marché transfrontalier et refroidissent l'enthousiasme exprimé jusque-là pour la coopération transfrontalière.

Les entretiens ont également souligné l'inhibition des PME à monter des projets transfrontaliers qui les pousseraient en dehors de leur « zone de confort », et la préférence donnée par un certain nombre d'entre elles aux financements régionaux ou nationaux. Cette inhibition tient aussi en partie à la crainte de ne pas pouvoir trouver de partenaires adéquats de l'autre côté de la frontière. Les PME qui quant à elles connaissent déjà des PME situées de l'autre côté de la frontière et interagissent avec elles n'ont pas forcément atteint un niveau de confiance mutuelle suffisant pour se positionner sur des opportunités complémentaires de développement. Cela conduit à une absence de réseaux et de dynamiques de structuration transfrontalière et interculturelle sur certains segments économiques (comme par exemple dans le secteur agro-alimentaire ou encore les circuits courts). L'enjeu pour le programme est donc de mobiliser ces PME malgré les réticences pour renforcer la confiance mutuelle, terreau à de coopérations futures plus « naturelles ». A ce titre, les entretiens ont également indiqué que le développement transfrontalier des PME est surtout une question de gouvernance (faisant référence à la volonté du chef d'entreprise), et peu une question de taille ou de secteur économique.

Enfin, les entretiens ont indiqué que la pandémie de Covid-19 avait incontestablement été un facteur d'influence majeure sur la mise en œuvre des projets, avec un impact à la fois sur les partenaires de projets et sur leurs groupes-cibles. Les confinements qui ont été décidés en réaction à la propagation du virus ont en effet perturbé les canaux de communication établis entre les partenaires au sein du projet, entre les partenaires et leurs groupes-cibles (PME) et entre les PME et leurs clients. Les confinements et la fermeture partielle des frontières ont ainsi eu un effet négatif sur le développement transfrontalier des PME, surtout au niveau de la commercialisation et de la distribution.

L'enquête menée auprès des partenaires de projet a permis d'évaluer l'importance de ces facteurs externes pour la mise en œuvre des projets :

**Graphique 10 : Résultat de l'enquête - difficultés (1)**



Source : Enquête adressée aux partenaires des projets de l'OS 8

La pandémie de Covid-19 a bel et bien été l'obstacle le plus important à la mise en œuvre des projets, entraînant dans certains cas une réorganisation voire une prolongation du calendrier des projets. La méconnaissance des acteurs, des potentiels et de la langue de l'autre côté de la frontière ont aussi entravé la mise en œuvre des projets, quoique dans une moindre mesure. Enfin, si les différences administratives, juridiques et institutionnelles entre pays et la conjoncture socio-économique ont aussi représenté une difficulté, le contexte politique local a lui très peu impacté le déroulement des projets. L'étude de cas apporte des exemples concrets de l'impact de ces facteurs externes sur la mise en œuvre et les réalisations des projets :

#### **Etude de cas : ELENA**

Le contexte sanitaire (en particulier la peste porcine) et le contexte juridico-administratif (i.e. différences de réglementations entre la France et l'Allemagne) ont eu une influence négative très significative sur certaines actions du projet, empêchant la création effective des filières porcines et caprines transfrontalières à travers le développement de marchés transfrontaliers pour ces produits animaux.

#### **Etude de cas : Upper Rhin 4.0**

La crise du Covid-19 a empêché l'organisation de certains événements auxquels le projet devait être présenté. Toutefois, la crise a aussi rendu à la fois possible et facile le distanciel, avec des avantages en termes de gain de temps et de participation plus large.

- c. QE3.3. Quels sont les principaux facteurs internes au programme favorisant ou limitant l'atteinte de ces objectifs ? (*facteurs endogènes*)

Les entretiens ont mentionné la « constance » du programme depuis 1990, qui se manifeste à travers des attentes peu variables et des objectifs stables, facilitant l'acceptation du programme par les partenaires de projet. De plus, ces objectifs sont particulièrement adaptés au contexte du Rhin Supérieur.

La gestion intégrée du programme allant de l'accompagnement des idées de projets jusqu'à leur réalisation facilite aussi leur mise en œuvre et leur réussite. De plus, la bonne coordination et la concordance des priorités stratégiques entre le secrétariat du programme et les cantons suisses permet de minimiser les retards dans

l'instruction et la mise en œuvre des projets, alors que la gestion du programme côté suisse, avec des financements à la fois au niveau des cantons et au niveau fédéral, se révèle quelque peu plus compliquée que la gestion du programme côtés français et allemand qui ne fonctionne qu'avec des financements européens (FEDER). Les parties suisses du programme s'efforcent de faire connaître le programme à un plus grand nombre, mais l'accompagnement des projets se heurte au manque de ressources humaines disponibles. De façon plus générale, les entretiens ont souligné le manque de visibilité du programme auprès des entreprises, qui ne voient souvent le programme qu'indirectement, à travers son logo apposé sur le carton d'invitation d'un atelier organisé dans le cadre d'un projet cofinancé.

La possibilité de financement offerte par le programme sur un champ thématique très large renforce son attractivité auprès des (potentiels) partenaires de projets. Enfin, la « dématérialisation » de la coordination et gestion des projets (qui s'est accélérée avec les confinements liés à la pandémie), avec notamment des réunions en ligne plutôt que physiques, permet la participation de partenaires éloignés et facilite donc la coopération sur l'ensemble de l'espace de programmation et au-delà.

Au niveau des projets, l'obligation pour les partenaires de développer une structure de projet claire comprenant notamment un plan de mise en œuvre et un budget détaillés renforce les chances de réussite du projet. En même temps, la nécessité de fixer des objectifs dès le montage du projet n'est pas toujours opportune dans la mesure où les projets évoluent pour s'adapter à des circonstances changeantes. Mais les deux facteurs cités comme les plus problématiques par les acteurs français, allemands et suisses interrogés restent de loin :

- La complexité des procédures, en particulier la procédure de candidature (pour la demande de cofinancement Interreg) et la procédure de comptabilité (pour le remboursement des coûts), jugées trop compliquées et trop coûteuses en temps pour des acteurs n'ayant que peu de ressources humaines disponibles pour ces tâches administratives (tels que les PME mais aussi les petites communes ou agences locales).
- Le besoin de préfinancement, les règles de minimis et les taux et délais de remboursement, auxquels les « petits » acteurs ne peuvent faire face, n'ayant pas les ressources financières nécessaires pour assumer ces coûts en amont et durant le projet. La durée de la procédure de candidature, qui se fait en deux temps, est aussi trop longue par rapport au cycle d'innovation des PME.

Même pour une participation des PME aux activités des projets en tant que groupe-cible et non en tant que partenaire de projet, les procédures administratives restent lourdes, surtout pour des activités (par exemple ateliers) durant moins d'une journée.

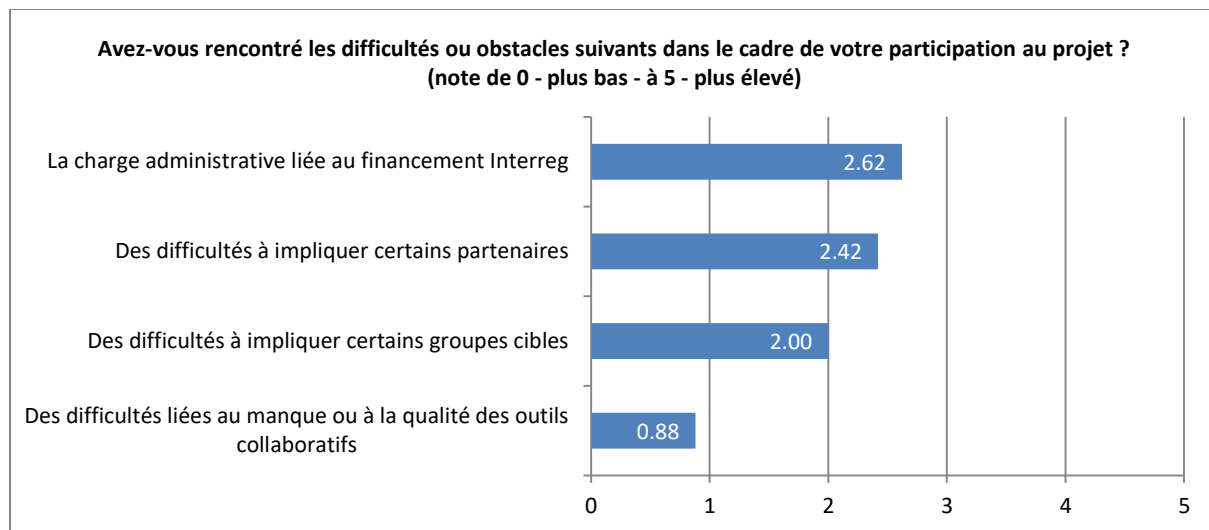
Les entretiens ont enfin souligné la réticence des PME à participer à des projets qui produisent de nombreuses études techniques ensuite communiquées publiquement, alors que la compétitivité des PME repose pour beaucoup sur un avantage concurrentiel qu'elles souhaitent préserver des autres. Cette remarque rejoint celle faite dans la partie d. de la section 3.1.1 sur l'anticipation d'un bénéfice certain, notamment financier, par les PME comme prérequis à leur participation.

L'enquête menée auprès des partenaires de projet a permis d'évaluer l'importance de ces facteurs spécifiquement liés au programme ou aux projets pour leur mise en œuvre. Tout d'abord, la majorité des partenaires ayant répondu à la question spécifiquement liée aux facteurs d'influence positive ont indiqué que leur projet n'avait pas bénéficié de conditions ayant facilité la mise en place de leur projet. Les quelques réponses affirmatives reçues pour cette question évoquent :

- un partenariat préexistant et solide entre les partenaires,
- un accompagnement du projet par le secrétariat conjoint du programme jugé très utile,
- un service dédié à l'administration du projet au sein-même de l'organisme partenaire.

Ce dernier point sous-entend néanmoins que les tâches administratives liées à la gestion du projet peuvent être assez contraignantes pour nécessiter une forte capacité en interne, contrainte confirmée ensuite par une seconde question dans l'enquête :

**Graphique 11 : Résultat de l'enquête - difficultés (2)**



Source : Enquête adressée aux partenaires des projets de l'OS 8

Les procédures administratives et financières sont, selon les partenaires des projets, les difficultés les plus notables pour leur mise en œuvre. Suivent les difficultés à impliquer certains partenaires et certains groupes-cibles (notamment les PME). L'étude de cas permet encore une fois de fournir un exemple concret des raisons et implications de ces difficultés pour la mise en œuvre des projets.

#### **Etude de cas : Upper Rhin 4.0**

Parmi les facteurs internes les plus marquants, on compte les modalités opérationnelles de tout projet Interreg, encore complexifiées par le nombre et le type de partenaires, ainsi que la désynchronisation des cycles d'action des partenaires, deux facteurs qui ont entravé la réalisation du projet. Cela rend la phase de montage primordiale : plus le projet est abouti avant de démarrer, mieux il se déroule.

### **3.3.2. Réponse globale à la QE3**

Les facteurs externes (exogènes) et internes (endogènes) au programme ayant impacté la mise en œuvre des projets et leurs résultats sont nombreux mais d'influence variable. Parmi les facteurs externes les plus notables figure d'abord la pandémie de Covid-19, avec un impact négatif à la fois sur le fonctionnement du partenariat et leurs groupes-cibles. En particulier, les confinements et fermetures de frontières ont perturbé les canaux de communication établis entre les partenaires au sein du projet et entre les partenaires et leurs groupes-cibles (PME), nécessitant parfois une réorganisation voire une prolongation du calendrier des projets. Ils ont aussi considérablement entravé le développement transfrontalier des PME, surtout dans leurs activités de commercialisation et de distribution. Viennent ensuite la méconnaissance des acteurs, des potentiels et de la langue de l'autre côté de la frontière, les différences administratives, juridiques et institutionnelles entre pays ainsi que la conjoncture socio-économique.

Parmi les facteurs internes les plus notables figure d'abord la charge administrative liée aux procédures de candidature et de comptabilité (pour le remboursement des coûts), jugées trop compliquées et trop coûteuses en temps pour des acteurs n'ayant que peu de ressources humaines disponibles pour ces tâches. Le système de préfinancement, les règles de minimis et les taux et délais de remboursement ont aussi été mentionnés comme



des obstacles à la participation de potentiels partenaires aux projets (alors que leur participation serait un atout pour le projet) et, dans le cas des règles sur les aides d'Etat, des PME-mêmes aux opérations des projets. Viennent ensuite les difficultés à impliquer certains partenaires et certains groupes-cibles (notamment les PME), pour des raisons diverses telles que la réticence à partager des ressources ou connaissances considérées comme des avantages concurrentiels. En revanche, la préexistence d'un partenariat solide entre les partenaires (déjà évoqué dans la partie h. de la section 3.1.1) et l'accompagnement du projet par le secrétariat conjoint du programme sont des facteurs facilitant la mise en œuvre des projets, et donc leurs réalisations et leur impact.

### **3.3.3. Observations sur les bonnes pratiques identifiées**

Les deux projets finalisés de l'OS 8 ont suscité des commentaires globalement positifs quant à leur mise en œuvre et leurs réalisations, avec un bilan légèrement plus contrasté pour Upper Rhine 4.0 que pour ELENA, principalement en raison de la taille, composition et fonctionnement du partenariat. En particulier, ces deux projets - à l'image de tous les projets de l'OS 8 - ont été reconnus comme particulièrement pertinents et utiles pour les PME des secteurs et filières qu'ils visaient, d'autant plus que le développement transfrontalier des entreprises a été fortement compromis par la pandémie de Covid-19.

L'étude de cas a révélé que le montage du projet était une étape cruciale pour le bon fonctionnement du partenariat, le bon déroulement du projet et sa réussite en termes de réalisations et impacts, d'autant que les procédures administratives et financières sont lourdes et se complexifient encore avec la taille du partenariat. De même, le plan d'action du projet, pour lequel il convient de donner assez de détails mais aussi de se garder une marge de manœuvre pour s'adapter aux éventuels changements dans le partenariat, mérite une attention particulière. Enfin, le rôle primordial joué par le porteur de projet pour la gestion et l'animation du projet dans son intégralité a été souligné. Seuls certains organismes disposent d'une capacité suffisante pour assumer un tel rôle.

## **4. CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION**

### **4.1. SYNTHÈSE DES IMPACTS DU PROGRAMME EN RAPPORT AVEC L'OS 8**

L'impact direct et indirect des projets cofinancés au titre de l'OS 8 du programme a été évalué sur la base d'informations collectées au travers d'entretiens, d'une enquête en ligne et de divers documents et publications. Cet exercice intervient alors que seuls deux projets (parmi six au total) ont été terminés et ont livré leurs rendus, y compris les valeurs finales des indicateurs de réalisation. Ces deux projets ont d'ailleurs fait l'objet d'une étude de cas comparée qui a permis d'illustrer, avec des exemples concrets, les principaux résultats de l'évaluation. Ainsi, les réponses aux questions évaluatives énoncées dans ce rapport ne sont pas définitives, mais bien étayées par des données qualitatives et quantitatives qui, combinées, sont couvertes les différents projets, les différents types de partenaires et les différents sous-territoires du Rhin Supérieur.

Cette évaluation confirme que le programme a bien contribué à étendre les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME du Rhin Supérieur grâce aux opérations mises en œuvre par les projets cofinancés visant à créer ou renforcer des réseaux transfrontaliers d'acteurs économiques (dont les PME) et à partager des connaissances et des ressources au sein de ces réseaux. Ceci a aidé les PME bénéficiaires à développer des activités transfrontalières de coopération et d'acquisition de savoir-faire, mais ne les a que peu aidé à développer des activités transfrontalières de commercialisation ou d'expansion. Ainsi, l'influence du programme sur le nombre de PME menant des activités transfrontalières a été certes limitée mais bien réelle, et a probablement contribué à limiter la diminution attendue de ce nombre par rapport à la valeur de 2016. En effet, la pandémie de Covid-19 a fortement limité les possibilités de développement transfrontalier des entreprises.

L'évaluation montre également un léger effet différentiel dans l'impact du programme en faveur des PME implantées en Alsace et celles opérant dans les secteurs industriel et agricole, effet qui tient en fait plus au contexte régional qu'au programme lui-même. Des effets de retombées ont également été mis en évidence, avec un impact certes limité mais néanmoins intéressant puisque les territoires adjacents au Rhin Supérieur partagent avec lui un grand nombre de défis et d'opportunités. Exploiter ces opportunités de façon plus systématique pourrait permettre d'amplifier l'impact du programme grâce à des effets de synergie et de capitalisation plus importants. De plus, la charge administrative liée aux procédures de candidature et de comptabilité, le système de préfinancement, les règles de minimis et les taux et délais de remboursement limitent l'impact des projets dans la mesure où cela restreint la participation de certains acteurs à leurs partenariats et/ou aux opérations.

## **4.2. REPONSES DU PROGRAMME AUX PROBLEMATIQUES SOULEVEES DANS LE CADRE DE L'OS 8**

S'il est important d'évaluer l'impact du programme sur les possibilités transfrontalières de développement et de débouchés pour les PME de la région, non seulement en raison du potentiel existant mais aussi de l'intérêt socio-économique que cela représente pour le Rhin Supérieur et ses habitants, l'impact global du programme ne peut se réduire à cet aspect en particulier. D'ailleurs, un interlocuteur a mentionné à juste titre qu'il est difficile de parler « des PME du Rhin Supérieur » tant ces PME diffèrent les unes des autres, y compris dans leur façon d'envisager leur développement à l'international. Evaluer l'impact du programme par secteur ou par filière (par exemple en se concentrant sur les exploitations agricoles) voire même par cluster d'entreprises pourrait ainsi mettre en lumière des résultats supplémentaires particulièrement intéressants, même si un tel exercice est difficilement réalisable.

En effet, le secteur agricole des régions de Karlsruhe, Freiburg et d'Alsace montrait, au moment où le programme démarrait, une productivité<sup>6</sup> et une proportion de chefs d'exploitation disposant d'une formation agricole complète<sup>7</sup> inférieures aux moyennes nationales respectives. Des projets comme ELENA qui ont, grâce à leurs opérations d'accompagnement technique, aidé les PME de la région à devenir plus efficaces et ainsi plus compétitives sont donc particulièrement pertinents, même si cet impact est modéré. De même, l'Indice de Compétitivité Régionale<sup>8</sup> plaçait les régions de Karlsruhe, de Freiburg et d'Alsace respectivement aux 14<sup>ème</sup>, 37<sup>ème</sup> et 105<sup>ème</sup> rangs européens, mais seulement aux 24<sup>ème</sup>, 67<sup>ème</sup> et 119<sup>ème</sup> rangs sur sa composante « innovation » qui recouvre les aspects de maturité technologique, de sophistication des entreprises et d'innovation. Des projets comme Upper Rhine 4.0 qui ont, grâce à leurs opérations de formation et de programmes de recherche et développement transfrontaliers, aidé les PME de la région à devenir plus innovantes et ainsi plus compétitives sont donc particulièrement pertinents, même si encore une fois cet impact est modéré.

L'impact indirect du programme sur la productivité et la compétitivité des PME (notamment agricoles et industrielles) répond donc bien aux problématiques soulevées dans le cadre de l'axe C du programme opérationnel, et notamment au besoin d'« assurer durablement la capacité d'innovation et la performance économique de la région du Rhin supérieur » (p.67).

---

<sup>6</sup> Mesurée comme le revenu agricole des facteurs par unité de travail annuel, moyenné sur la période 2014-2016. Source : Eurostat, DG AGRI, *Common context indicators for rural development programs (2014-2020)*, indicateur CCI 25 - Agricultural factor income.

<sup>7</sup> Données 2016. Source : Eurostat, DG AGRI, *Common context indicators for rural development programs (2014-2020)*, indicateur C24 - Agricultural training of farm managers.

<sup>8</sup> Données 2016. Source : [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/working-papers/2017/the-eu-regional-competitiveness-index-2016](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/working-papers/2017/the-eu-regional-competitiveness-index-2016)

# ANNEXE : ETUDE DE CAS

## ETUDE DE CAS N° 1

### Projet(s) : 8.1 ELENA / 8.2 Upper Rhine 4.0

Cette étude de cas porte sur deux projets de l'OS 8, ELENA et Upper Rhine 4.0, visant tous deux la mise à disposition de **ressources** et la montée en **compétences** en faveur du développement et de la compétitivité des entreprises, le premier dans les filières d'élevages et le second sur les thématiques de l'industrie du futur. En ciblant les exploitations d'élevages, ELENA a directement soutenu les PME du secteur agricole, tandis qu'Upper Rhine 4.0 a adopté une approche plus thématique que sectorielle ou disciplinaire envers les universités, les étudiants et les entreprises.

Ainsi, ces deux projets ont eu un **impact sur les possibilités et conditions** utiles au développement transfrontalier des PME par le biais de compétences et de ressources. Ils ont également eu un **impact indirect potentiel sur la compétitivité** des entreprises bénéficiaires. Du point de vue géographique, ELENA portait principalement sur les territoires du Bade et de l'Alsace, et notamment en milieu rural. A l'inverse, Upper Rhine 4.0, qui disposait d'un partenariat bien plus large, a couvert les sous-territoires français, allemands et suisses de toute la région du Rhin Supérieur, mais plus particulièrement les centres industriels urbains sur ces sous-territoires.

Ces deux projets diffèrent également dans leur organisation :

- ELENA a duré un an de plus (48 mois) qu'Upper Rhine 4.0 (36 mois), mais tous les deux se sont déroulés entre 2017 et 2020 et ont donc été impactés par la crise sanitaire dans leurs dernières opérations.
- ELENA était fondé sur un partenariat resserré autour de 10 partenaires (dont 1 porteur et 3 cofinanceurs) tandis qu'Upper Rhine 4.0 comptait 34 partenaires (dont 1 porteur et 18 cofinanceurs).
- ELENA a bénéficié d'un cofinancement FEDER d'environ un million d'euros quand Upper Rhine 4.0 a bénéficié de presque le double.

## PROJET 1 : ELENA

|   |   |
|---|---|
| Période du projet   | 01/01/2017 – 31/12/2020 (48 mois)   |
| Coût global du projet   | 2 088 946 €   |
| Cofinancement FEDER   | 1 044 473 €   |
| Porteur   | Chambre d'Agriculture d'Alsace (FR)   |
| Nombre de partenaires (au total)  | 10 partenaires répartis comme suit :<br>Par fonction : 1 porteur, 3 partenaires cofinanceurs et 6 partenaires associés<br>Par territoire : 6 partenaires français et 4 partenaires allemands<br>Par typologie : 4 organismes de soutien aux entreprises, 2 PME, 2 groupes d'intérêt, 1 entreprises non-PME et 1 institut d'enseignement supérieur et de recherche   |
| Objectifs principaux du projet  | Le projet a visé la montée en compétence dans le secteur de l'élevage en Rhin Supérieur pour consolider les filières de production et d'approvisionnement en poursuivant 3 objectifs principaux :<br>Une meilleure coopération pour l'approvisionnement d'un marché intégré transfrontalier pour les produits animaux du Rhin supérieur.<br>Un conseil technique et méthodique amélioré tout comme un accompagnement intensifié vers une plus grande compétitivité.<br>L'établissement d'un réseau sur le développement et la stabilisation de la coopération transfrontalière <sup>9</sup> . |
| IC 1 : Nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien                      | 815 (prévu : 700)   |
| IC 46 : Nombre de participants à des programmes communs d'éducation [...] | 368 (prévu : 80)  |

| Descriptif du projet   | Principaux résultats   |
|--|--|
| Partant du constat que le nombre d'entreprises d'élevage est en déclin dans le Rhin Supérieur, le projet a voulu dynamiser et consolider les filières d'élevages bovin laitier, caprin laitier et porcin sur les plans technique et économique pour leur permettre de gagner en compétitivité. Sur le plan technique, le projet a principalement porté sur l'échange et la mise en commun, entre les acteurs français et allemands, de <b>méthodes</b> et d' <b>outils</b> jusque que là différents. Sur le plan économique, le projet a initié un <b>réseau d'échange</b> entre les agriculteurs français et allemands afin de favoriser l'émergence de marchés transfrontaliers pour les produits animaux. | Les principaux résultats du projet sont l' <b>accompagnement technique</b> par le conseil réalisé auprès d'un très grand nombre de PME des filières concernées, l'élaboration d' <b>outils</b> techniques encore utilisés après la clôture du projet, l'identification des enjeux techniques et économiques liés au développement de marchés transfrontaliers et la création d'un lien transfrontalier entre éleveurs notamment au travers de <b>groupes binationaux</b> . |

<sup>9</sup> Source: <https://www.interreg-rhin-sup.eu/projet/elena-une-montee-en-competence-de-lelevage-en-rhin-superieur-pour-consolider-les-filieres-de-production-et-dapprovisionnement>

## IMPACT DU PROJET SUR LE NOMBRE DE PME EXERÇANT DES ACTIVITES TRANSFRONTALIERES

### *Impact qualitatif*

#### ⇒ *Opérations et réalisations des projets visant le développement transfrontalier des PME*

Le public-cible (agriculteurs des filières d'élevages français et allemands) étant constitué exclusivement d'exploitations agricoles dont la taille typique est de quelques employés, toutes les opérations du projet ont visé, directement ou indirectement, les PME. La création de filières porcines et caprines transfrontalières - et notamment le développement de marchés transfrontaliers pour les produits animaux - était un des deux volets majeurs du projet (l'autre étant la consolidation des élevages par l'amélioration des conseils et des outils). La principale réalisation du projet concernant ce volet consiste en une analyse détaillée des enjeux, manques et potentiels techniques et économiques liés au développement de ces marchés. La mise en place effective de ces marchés a toutefois été entravée par des obstacles techniques, économiques, juridiques et sanitaires.

De plus, le projet a contribué à l'harmonisation de certaines méthodes de conseil pour permettre à un conseiller-expert d'intervenir de l'un ou l'autre côté du Rhin et ainsi donner une palette d'expertise plus large aux éleveurs.

Enfin, le projet a également favorisé la mise en place de groupes d'échange binationaux d'éleveurs.

#### ⇒ *Types de « développement et débouchés des PME » visées par ces opérations*

Le développement transfrontalier des PME des filières porcines et caprines visé par le projet portait avant tout sur les besoins et possibilités d'approvisionnement de marchés de produits animaux transfrontaliers.

### *Impact quantitatif*

#### ⇒ *Nombre de PME ayant bénéficié des projets*

Le nombre de PME ayant directement bénéficié des activités du projet est estimé à 815. C'est un chiffre conséquent au vu du nombre total d'exploitations agricoles d'élevage sur le territoire<sup>10</sup>.

Le projet compte aussi 368 participants à des programmes communs d'éducation.

De façon générale, les PME ont été réceptives au projet, et les partenaires n'ont pas rencontré de difficulté à les impliquer. La combinaison des typologies de partenaires (organismes de soutien aux entreprises, PME, groupes d'intérêt représentant les filières, etc.) se révèle particulièrement adaptée aux ambitions du projet.

#### ⇒ *Nombre de PME bénéficiaires s'étant développées sur le transfrontalier*

Le nombre de PME s'étant véritablement développé de l'autre côté de la frontière grâce au projet n'est pas connu, mais un certain nombre de PME bénéficiaires entretiennent encore des relations avec les acteurs du secteur de l'autre côté de la frontière, et ce même si le projet est terminé. Toutefois, il faut noter que la lourdeur et la divergence des procédures administratives (par exemple pour vendre un animal dans l'autre pays) se révèlent être des freins importants au développement transfrontalier de ces PME.

#### Chiffres clés

10 partenaires

815 PME d'élevages soutenues

Plusieurs outils technico-économiques

<sup>10</sup> En 2017, on comptait par exemple environ un millier d'exploitations agricoles d'élevages en Alsace (Agreste, Statistique agricole Bas-Rhin, Haut-Rhin, Ardennes, Aube, Marne, Haute-Marne, Meurthe-et-Moselle, Meuse, Moselle, Vosges, édition 2019, 2020).

### *Causalité entre les opérations et l'impact observé*

Le lien de causalité entre le projet et la mise en réseau des PME agricoles ainsi que l'offre d'outils d'aide au développement et à la compétitivité est bien établi, mais il n'est pas possible de démontrer dans quelle mesure les PME agricoles ont utilisé ces ressources pour développer leurs opérations et/ou leurs produits sur le transfrontalier.

### **IMPACT DU PROJET SUR LA COMPETITIVITE DES PME ET LA CREATION D'EMPLOIS**

Le projet a très certainement eu un impact positif sur la compétitivité des PME du secteur car les outils conçus dans le cadre du projet, et notamment l'outil technico-économique, l'outil d'aide à la décision, l'outil de valorisation des données, l'outil de diagnostic de la qualité et de la conservation des fourrages, le modèle d'analyse de bilan énergétique et le modèle de prédiction sanitaire ont eu pour objectif d'augmenter la productivité et la compétitivité des exploitations concernées. De même, les activités de conseil individuelles ou collectives avaient pour objectif d'améliorer la performance technique des exploitations, ce qui doit entraîner une amélioration de leur performance économique.

Par contre, il est peu probable que le projet ait aidé à la création d'emploi, dans la mesure où celle-ci est très difficile dans les filières élevages.

### **CARACTERISATION DES IMPACTS**

#### *Effets différentiels*

Le projet n'a pas eu d'effets différentiels selon la taille des PME, mais les exploitations du secteur laitier ont plus bénéficié du projet que les autres filières, dans la mesure où elles étaient le point focal du projet.

En termes de territoire, le projet portait spécifiquement sur les territoires de l'Alsace et du Bade dans la région du Rhin Supérieur. Les actions du projet ont couvert toute cette zone géographique où les différents partenaires du projet étaient présents.

#### *Effets de retombées*

En raison de sa spécificité, le projet n'a probablement pas eu d'effets de retombées pour d'autres secteurs ou d'autres publics que celui des PME d'élevage.

#### *Effets d'échelle*

L'impact du projet est principalement localisé sur les territoires de l'Alsace et du Bade (là où sont implantés la majorité des partenaires), mais s'étend aussi plus loin dans la région du Rhin Supérieur où les filières porcines et caprines jouent un rôle très important. Ces filières étant moins importantes au-delà du Rhin Supérieur, le projet a suscité peu d'intérêt dans les territoires alentours. Toutefois, les activités de conseil portées par les Chambres d'Agriculture s'inscrivent dans un réseau national de chambres où les expériences sont valorisées au niveau national, et peuvent donc être reproduites dans d'autres territoires géographiques.

#### *Effets de synergie*

Le projet s'est appuyé sur des partenariats de projets Interreg antérieurs (INVAPROTECT - Interreg 5A, AgroForm - Interreg 5A, OPTIMIR - Interreg 4B) et s'est aussi réalisé en lien avec quelques projets développés en parallèle, ce qui a conduit à des synergies.

### *Durabilité des effets*

D'après les partenaires du projet, les méthodes et outils élaborés par le projet sont encore utilisés aujourd'hui, ce qui atteste de la durabilité de l'impact du projet. De plus, le partenariat du projet ELENA se pérennise au travers du projet-suite KLIMACO portant sur l'adaptation de l'élevage au changement climatique. L'impact du projet ELENA peut donc s'observer à moyen terme, voire à long terme.

## FACTEURS D'INFLUENCE

### *Facteurs externes*

Le contexte sanitaire (en particulier la peste porcine) et le contexte juridico-administratif (i.e. différences entre la France et l'Allemagne) ont eu une influence négative très significative sur certaines actions du projet, empêchant la création effective des filières porcines et caprines transfrontalières à travers le développement de marchés transfrontaliers pour ces produits animaux.

### *Facteurs internes*

Le mouvement de personnel et les expertises disponibles au sein des institutions partenaires ont guidé les actions du projet pour profiter de l'expertise quand l'expertise était là, ou remplacer l'expertise quand la personne quittait le projet.

## PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Les partenaires du projet souhaitent continuer à travailler sur les outils pour les adapter aux nouveaux besoins et enjeux auxquels fait face le secteur de l'élevage dans le Rhin supérieur, et donc poursuivre leur mise en œuvre. A ce titre, le projet-suite KLIMACO joue un rôle crucial puisqu'il permet aux partenaires de continuer à travailler ensemble sur les nouveaux enjeux pour les filières concernées.

| Clés de la réussite  | Points de vigilance   |
|--|---|
| La dimension transfrontalière du projet a représenté une valeur ajoutée de par la <b>complémentarité des compétences, méthodes et outils</b> disponibles de chaque côté du Rhin. Par exemple, les partenaires ont pu mettre en commun des ressources internes (e.g. bases de données). Dans le même temps, le projet a été limité par les possibilités de travailler de façon fluide sur l'espace transfrontalier. | <p>Le <b>montage du projet</b> est un point de vigilance majeur au vu de la lourdeur des procédures, qui se complexifient encore avec la taille du partenariat. Certains outils comme Synergie peuvent encore être optimisés.</p> <p>Une attention particulière doit aussi être portée au <b>plan d'action</b>, pour lequel il convient de donner assez de détails mais aussi de se garder une marge de manœuvre pour s'adapter aux éventuels changements dans le partenariat.</p> <p>Enfin, l'identification des obstacles juridiques et institutionnels à la mise en œuvre des actions prévues par le projet dès l'élaboration du plan d'action doit permettre de mieux évaluer leur faisabilité.</p> |

## PROJET 2 : UPPER RHINE 4.0

|  |   |
|--|---|
| <b>Période du projet</b>   | 01/10/2017 – 30/09/2020 (36 mois)   |
| <b>Coût global du projet</b>   | 4 555 728 €   |
| <b>Cofinancement FEDER</b>   | 1 934 904 €   |
| <b>Porteur</b>   | Institut National des Sciences Appliquées de Strasbourg   |
| <b>Nombre de partenaires</b>   | 34 partenaires, répartis comme suit :<br>Par fonction : 1 porteur, 18 partenaires cofinanceurs et 15 partenaires associés<br>Par territoire : 13 partenaires français, 11 partenaires allemands et 10 partenaires suisses<br>Par typologie : 11 instituts d'enseignement et de recherche, 10 organismes de soutien aux entreprises, 5 groupes d'intérêt, 5 pouvoirs public régionaux, 1 GECT, 1 pouvoir public national et 1 pouvoir public local |
| <b>Objectifs principaux du projet</b>  | « L'objectif général du projet Upper Rhine 4.0 est d'accompagner les PME dans leur capacité d'adaptation et d'anticipation face aux mutations technologiques et humaines à venir, en créant un écosystème adapté et favorisant le développement et l'intégration de solutions technologiques, structurelles, organisationnelles et de transfert de connaissances. » <sup>11</sup>   |
| <b>IC 1 : Nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien</b>                      | 130 (prévu : 92)  |
| <b>IC 46 : Nombre de participants à des programmes communs d'éducation [...]</b> | 166 (prévu : 60)  |

| Descriptif du projet   | Principaux résultats   |
|--|--|
| <p>Le projet a mis en place un <b>réseau</b> de partenaires aux profils différents (établissements d'enseignement supérieur et de recherche, organismes d'interface avec les entreprises, etc.) pour mettre en valeur, diffuser et mettre à disposition des acteurs de la région et en particulier les PME diverses <b>ressources</b> (informations, connaissances et compétences) sur les thématiques de l'industrie 4.0.</p> <p>Le projet s'est structuré autour de trois piliers principaux :</p> <p>Un pilier « <b>connaissances</b> » portant sur les dimensions-clés des mutations liées au 4.0 aux niveaux technologique et humain et sur les caractéristiques-clés des entreprises du territoire ;</p> <p>Un pilier « <b>formation</b> » portant sur des actions de formation continue et d'universités d'été et d'hiver ;</p> <p>Un pilier « <b>entreprises</b> » portant sur des projets de coopération et de R&amp;D transfrontaliers entre universités et entreprises.</p> | <p>Le <b>réseau entre partenaires</b>, leurs <b>connexions aux entreprises</b> de la région et les <b>ressources</b> mises à leur disposition restent le principal résultat du projet.</p> <p>Le projet compte de nombreuses réalisations, et notamment :</p> <p>Plus d'une centaine de projets étudiants bi- ou trinationaux avec des PME ;</p> <p>Le développement et la promotion de programmes de recherche et développement transfrontaliers ;</p> <p>Des modules de formation continue et plusieurs universités d'été/d'hiver sur des sujets liés à l'industrie 4.0 ;</p> <p>Divers événements destinés aux entreprises et mobilisant entreprises et acteurs de la région ;</p> <p>Une plateforme interactive, non maintenue après la clôture du projet.</p> |

<sup>11</sup> <https://www.interreg-rhin-sup.eu/projet/upper-rhine-4-0-reseau-de-competences-trinational-sur-lindustrie-4-0/>



## IMPACT DU PROJET SUR LE NOMBRE DE PME EXERÇANT DES ACTIVITES TRANSFRONTALIERES

### Chiffres clés

34 partenaires

Plus de 3000 participants (étudiants, chercheurs, PME...) aux activités du projet

### Impact qualitatif

#### ⇒ *Opérations et réalisations des projets visant le développement transfrontalier des PME*

Le projet a cherché à présenter et illustrer avec des cas concrets (comme par exemple des projets étudiants ou des projets de recherche et développement) toute la variété des ressources disponibles sur le territoire à la fois au niveau des thématiques du 4.0 et au niveau des modalités de coopération, afin d'aider les PME à trouver des réponses à leurs problématiques liées à l'industrie du futur. Le projet Upper Rhine 4.0 est avant tout un projet de réseau transfrontalier, où le réseau de partenaires permet aux entreprises de la région d'avoir une porte d'accès aux ressources diverses et variées du 4.0, quel que soit le lieu ou le type de partenaire auquel s'adressent les entreprises. Ainsi, le projet a plus visé l'offre de soutien au développement des entreprises, y compris PME, que le développement transfrontalier des entreprises à proprement parler.

#### ⇒ *Types de « développement et débouchés des PME » visées par ces opérations*

L'aide au développement des entreprises proposée dans Upper Rhine 4.0 s'oriente avant tout sur les thématiques de l'industrie 4.0 et de la numérisation, comme par exemple la 5G, la technologie du cloud, les flux de matériaux, les données, l'« Internet of Things » ou encore la cybersécurité. Les PME forment une part non négligeable des entreprises bénéficiaires du projet, et les partenaires du projet ont véritablement densifié leurs relations avec les PME du territoire dans le cadre du projet.

### Impact quantitatif

#### ⇒ *Nombre de PME ayant bénéficié des projets*

L'indicateur de réalisation IC1 indique que 130 entreprises ont bénéficié d'un soutien par le projet. Le nombre de PME parmi elles n'est pas connu. De façon plus générale, il faut compter plusieurs milliers de participants aux différentes activités du projet (formations, projets étudiants, etc.) impliquant, pour la plupart, des entreprises dont des PME.

#### ⇒ *Nombre de PME bénéficiaires s'étant développées sur le transfrontalier*

Le nombre de PME bénéficiaires ayant pu se développer de l'autre côté du Rhin grâce au projet n'a pas été mesuré.

### Causalité entre les opérations et l'impact observé

Le projet a permis d'offrir les ressources et mettre à disposition des entreprises de la région les compétences nécessaires au développement de l'industrie du futur. L'utilisation de ces ressources et l'application concrète de ces compétences par les entreprises n'ont par contre pas été suivies par le projet, de sorte que le lien de causalité entre le projet et le développement des entreprises ne peut être établi. Toutefois, le réseau de ressources et compétences est bien opérationnel.

## IMPACT DU PROJET SUR LA COMPETITIVITE DES PME ET LA CREATION D'EMPLOIS

Le projet a indirectement contribué à la compétitivité des entreprises bénéficiaires dans la mesure où il a incité, au travers de l'accompagnement offert par les partenaires, les entreprises à questionner leurs propres pratiques et modes de production. Le projet a notamment soutenu l'optimisation des produits et/ou des process des

entreprises bénéficiaires, en particulier sur l'innovation. Toutefois, l'accès à des marchés nouveaux ou à de nouveaux *business models* tout comme la création d'emplois n'étaient pas le cœur du projet (cela a néanmoins pu être fait à la marge, au travers des événements organisés rassemblant les entreprises du territoire, et donc de potentiels clients).

## CARACTERISATION DES IMPACTS

### *Effets de retombées*

Si le secteur industriel a probablement plus bénéficié du projet que les autres secteurs, il y a eu des retombées indirectes pour ces autres secteurs. Les partenaires (par exemple les universités) ne sont pas liés à un secteur en particulier, et ils sont tous naturellement en capacité de répondre à toute problématique sur le 4.0 formulée par une entreprise quel que soit son secteur (par exemple dans le secteur du bâtiment où le numérique est présent avec le Building Information Modeling). Les partenaires ont une vision transverse des problématiques du 4.0.

### *Effets différentiels*

Le projet n'a pas eu d'effets différentiels marqués, que ce soit d'un point de vue territorial ou de groupes-cibles. En effet, les événements du projet ont été organisés à différents endroits de la région, aussi près des lieux d'implantation des partenaires que possible, avec l'idée d'offrir la même nature d'informations aux différents sous-territoires sans toutefois répéter les mêmes événements dans les différents lieux où ces actions ont été menées.

Le projet a également bénéficié à divers groupes-cibles, notamment les entreprises et les élèves-apprentis qui, avec les universités, ont donné aux projets tutorés mis en place dans Upper Rhine 4.0 une dynamique efficace grâce à cette dimension tripartite. Les étudiants allemands ont néanmoins été moins impliqués dans ces échanges que les étudiants français, en raison de la double barrière de la langue (anglais peu usité dans les entreprises françaises) et des liens déjà solidement établis entre universités allemandes et entreprises allemandes.

Enfin, il faut noter que la spécialisation du projet sur l'industrie 4.0 fait que les entreprises qui ont (ou ont l'ambition d'avoir) le numérique dans leurs produits ou process ont été plus touchées par le projet. Ainsi, le secteur industriel a probablement été plus représenté que des secteurs moins portés sur le numérique comme l'agriculture, même si aucun secteur n'était visé en particulier par le projet.

### *Effets d'échelle*

A travers ses actions (formations, événements, etc.), le projet a bien couvert la région du Rhin Supérieur et ses sous-territoires français, allemands et suisses, dans un effort de dispersion des impacts. Toutefois, les entreprises les plus éloignées des centres industriels urbains ont probablement été moins mobilisées. En effet, le projet ne pouvait logiquement pas mailler toute la région, d'autant qu'au temps du projet l'outil distanciel n'était pas aussi employé que maintenant.

Enfin, la participation d'entreprises venant de territoires adjacents au Rhin Supérieur (par exemple de Sarre) à certaines actions du projet a contribué à porter l'impact du projet au-delà du Rhin Supérieur.

### *Effets de synergie*

Les partenaires du projet se connaissaient déjà bien et avaient déjà établi des partenariats bilatéraux entre eux avant le projet Upper Rhine 4.0. Le projet a conforté certains partenariats et fait naître de nouveaux partenariats (synergies positives renforcées), mais aussi fait acter qu'il était difficile de travailler avec certains partenaires, et ce pour diverses raisons. Le projet a montré que la phase de montage est très importante pour établir le partenariat du projet dans son ensemble. De plus, il faut noter que les lourdeurs administratives compliquent

l'organisation du projet, et qu'il faut vraiment avoir la capacité en interne d'assurer le pilotage scientifique, administratif et humain du projet. Certains partenaires n'ont pas la capacité d'absorber la charge administrative (pertes de synergies).

### *Durabilité des effets*

Le réseau entre partenaires - principal résultat du projet - est durable, avec un essaimage des partenariats bilatéraux et multilatéraux sur d'autres projets à la fois ponctuels et de long terme, ainsi que dans des réseaux plus informels. La mise en œuvre d'un projet-suite également dans le cadre du programme Interreg, TITAN-E (Trinational Innovation and Technology Advanced Networks of Enterprises), doit permettre de pérenniser encore ces partenariats et ce réseau entre partenaires et entreprises. La plate-forme interactive recensant les résultats et le contenu des projets nouvellement créés pour les différents partenaires n'a par contre pas été maintenue.

## FACTEURS D'INFLUENCE

### *Facteurs externes*

La crise du Covid-19 a empêché l'organisation de certains événements auxquels le projet devait être présenté. Toutefois, la crise a aussi rendu à la fois possible et facile le distanciel, avec des avantages en termes de gain de temps. D'un autre côté, le projet est arrivé au bon moment par rapport au développement du 4.0, au questionnement sur ce sujet au sein des PME en particulier et à la maturité des partenaires sur le sujet, ce qui a facilité l'impact du projet.

### *Facteurs internes*

Parmi les facteurs internes les plus marquants, on compte les modalités opérationnelles de tout projet Interreg, encore complexifiées par le nombre et le type de partenaires, ainsi que la désynchronisation des cycles d'action des partenaires, deux facteurs qui ont entravé la réalisation du projet. Cela rend la phase de montage primordiale : plus le projet est abouti avant de démarrer, mieux il se déroule.

## PERSPECTIVES DE DEVELOPPEMENT

Le réseau entre partenaires est solide et propice à la création de futurs partenariats (par exemple pour établir un système de double-diplômes entre universités), tel que pour le projet Interreg TITAN-E qui vise à mettre en avant le potentiel économique de l'innovation technologique de la région du Rhin Supérieur. Ce projet-suite doit renforcer le réseau existant entre le tissu économique (start-ups et PME en particulier) et le milieu scientifique.

| Clés de la réussite   | Points de vigilance  |
|---|--|
| <p>Si la langue est une difficulté, le transfrontalier reste une vraie richesse grâce à la <b>diversité d'approches</b> et de cadres légaux qui permet de faire prendre du recul : le multiculturalisme mène à la multidisciplinarité.</p> <p>La <b>mise en réseau</b> des partenaires effectuée par le projet est le principal marqueur du succès du projet. Les objectifs d'échange et de mobilisation des entreprises et autres publics-cibles ont été atteints grâce à des contenus variés et adaptés.</p> <p>Enfin, le fait que ce projet ait occupé « un créneau incontournable » dans l'économie a probablement aidé à la mobilisation des acteurs-clés.</p> | <p>La <b>phase de montage</b> du projet est cruciale pour sa réussite ultérieure, et notamment pour établir le partenariat et son opérationnalisation et planifier les outputs du projet. Il faut a <i>minima</i> un noyau dur de personnel pour animer le projet et pallier le turnover au sein des organismes partenaires.</p> <p>Le rôle et la capacité du <b>porteur de projet</b> est aussi primordial, puisqu'il cofinance la gestion et l'animation du projet pour tous les partenaires sur sa propre quote-part, ce qui représente un poste à temps plein.</p> <p>Si l'écosystème technologique était bien représenté dans le projet, l'écosystème industriel l'était moins, ce qui a pu limiter son impact.</p> |

## CONCLUSION DE L'ETUDE DE CAS

| Principaux impacts des projets de l'OS 8  | Facteurs de réussite des projets   | Freins à l'impact des projets  |
|---|--|--|
| <p>Ces deux projets de l'OS 8 ont contribué à la <b>montée en compétences</b> des entreprises du Rhin Supérieur (respectivement dans le secteur agricole et sur les thématiques de l'industrie 4.0) à des fins de <b>productivité</b>, de <b>compétitivité</b> et d'<b>innovation</b>. Ainsi, ils ont <i>potentiellement</i> permis à des entreprises, en particulier des PME, de développer leurs activités et leurs marchés de l'autre côté de la frontière, mais cet impact n'a pas été mesuré par les partenaires de ces projets car il n'était pas l'objectif principal direct des projets. Les <b>réseaux transfrontaliers d'acteurs</b>, solidement établis, restent les réalisations les plus significatives de ces projets, car ils offrent les ressources nécessaires au développement transfrontalier des entreprises visées par ces projets et sont propices à de futurs partenariats (KLIMACO, TITAN-E).</p> | <p>La <b>diversité d'approches et de ressources</b> (méthodes, outils, compétences, etc.) de part et d'autre des frontières a été à la fois le point de d'ancrage et le facteur déterminant du succès de ces projets qui visaient avant tout à créer des réseaux d'acteurs transfrontaliers à même de fournir le soutien nécessaire aux entreprises pour gagner en productivité, compétitivité et innover. A ce titre, la dimension multiculturelle et multidisciplinaire du partenariat a joué un rôle majeur dans le projet.</p> | <p>La diversité du partenariat représente à la fois une force et un frein aux réalisations du projet, dans la mesure où l'opérationnalisation du projet, déjà soumise à des <b>procédures administratives</b> conséquentes, est encore complexifiée par le nombre, le profil et la capacité variable des partenaires à s'impliquer dans le projet. L'existence d'obstacles juridiques peut également freiner la concrétisation de certains impacts. A ce titre, la <b>phase de montage</b> du projet est une étape cruciale à son bon déroulement.</p> |