
**PROGRAMME CANTONAL DE MISE EN ŒUVRE
DE LA LOI FÉDÉRALE SUR LA POLITIQUE RÉGIONALE
POUR LA PÉRIODE 2020-2023**



Personne de contact :

Caroline Choulat

Cheffe de service adjointe

Service de l'économie

Département de l'économie, de la sécurité et de la culture

République et Canton de Neuchâtel

Av. de la Gare 2 - 2001 Neuchâtel

Tél. : 032 889 48 08

Caroline.Choulat@ne.ch

Table des matières

1. OBJECTIF.....	3
2. AXES D’ACTION ET MODÈLES D’EFFICACITÉ DU PMO 2020-2023.....	4
2.1 AXES D’ACTION ET MODÈLES D’EFFICACITÉ	4
2.1.1 Axe 1 : encourager les « expérimentations ouvertes ».....	5
2.1.2 Axe 2 : promouvoir une « industrie de solutions ».....	7
2.1.3 Axe 3 : développer un « tourisme augmenté »	9
2.1.4 Axe 4 : soutenir des « transformations systémiques »	12
3. MESURES D’ACCOMPAGNEMENT	14
4. PROCÉDURE D’ÉVALUATION DES PROJETS	14
5. CONTROLLING / MONITORAGE AU NIVEAU CANTONAL	15
ANNEXE : CRITÈRES DE SÉLECTION ET D’ÉVALUATION.....	17

1. OBJECTIF

Finalité de la Nouvelle politique régionale (NPR)

Dans le cadre de la Nouvelle politique régionale (NPR), entrée en vigueur le 1er janvier 2008, la Confédération et les cantons aident les régions de montagne, les régions rurales et les régions frontalières de Suisse à promouvoir leur développement économique. La NPR doit permettre d'améliorer les conditions cadres pour les activités économiques (entrepreneuriat), de promouvoir l'innovation, de générer de la valeur ajoutée et d'encourager durablement la compétitivité dans ces régions. La NPR vise également à soutenir la création et la pérennisation des places de travail dans les régions. Ainsi, elle contribue indirectement à l'occupation décentralisée du territoire et à la diminution des disparités entre les régions.

2020-23 : maintenir la dynamique de projet et réaliser les potentiels

Pour la période 2020-23, le Canton de Neuchâtel souhaite non seulement maintenir la dynamique régionale de projets insufflée par le PMO 2016-19 mais aussi valoriser le potentiel des projets passés et à venir à plus large échelle. D'une part, il faut continuer à soutenir des projets expérimentaux novateurs et rassembleurs qui explorent de nouvelles voies de développement industriel et touristique. D'autre part, il s'agit de promouvoir des projets, ou des réseaux de projets, capables de transformer les systèmes industriel et touristique en phase avec les défis de la numérisation et du développement durable.

Promouvoir un écosystème d'innovation et de transformation

Les enjeux de la numérisation et du développement durable n'impliquent pas seulement de nouveaux produits et procédés de fabrication. Ils impliquent également de nouveaux modes d'organisation et de nouveaux modèles d'affaires valorisant davantage la relation et la prestation client. De même, de nouvelles formes de collaboration et d'interactions entre entreprises et secteurs d'activité doivent permettre d'améliorer l'efficacité, la flexibilité, la réactivité et la créativité du tissu économique cantonal.

Pour cela ce PMO vise à **promouvoir un écosystème régional d'innovation et de transformation** (ci-après: écosystème).

Un accent fort sur des dynamiques intersectorielles propices à la créativité et à la diffusion des innovations

Pour réaliser cet objectif, quatre axes d'action sont proposés. Deux axes centraux visent à promouvoir un système industriel tourné vers une « **industrie de solutions** » proches des clients et un système touristique tourné vers un « **tourisme augmenté** » en interaction étroite avec les différents domaines d'activité du canton. Pour compléter et renforcer ces deux axes, un accent fort est mis sur la promotion d' « **expérimentations ouvertes** » au sein de l'écosystème et sur l'encouragement à des « **transformations systémiques** » plus larges au sein de l'économie et de la société

Cohérence avec les politiques de durabilité, de promotion économique et de développement territorial en place

Ces quatre axes d'action et leurs objectifs spécifiques sont définis de manière cohérente avec les objectifs prioritaires du Canton et de la Confédération en matière de développement durable. Ils s'inscrivent également en renforcement et en complément des différents programmes de soutiens cantonaux, intercantonaux et fédéraux existants dans une vision stratégique globale du développement économique et territorial pour le canton.

Une gouvernance générale inchangée

La mise en œuvre de cette stratégie sera pilotée par le service de l'économie du Canton en collaboration avec les organisations du monde de l'économie, de l'industrie, du tourisme, de la recherche et de la formation ainsi qu'avec les associations représentant l'intérêt des collectivités publiques locales.

2. AXES D'ACTION ET MODÈLES D'EFFICACITÉ DU PMO 2020-2023

Quatre axes d'action interdépendants et dans la continuité du PMO précédant

Pour promouvoir cet écosystème, quatre axes d'action sont prévus :

1. Encourager les **expérimentations ouvertes** ;
2. Promouvoir une **industrie de solutions** ;
3. Développer un **tourisme augmenté** ;
4. Soutenir des **transformations systémiques**.

En phase avec les principes du développement durable

Les quatre axes d'action ont été élaborés sur les principes du développement durable de la Confédération et du Canton de Neuchâtel.

Subsidiarité et complémentarité avec les autres programmes

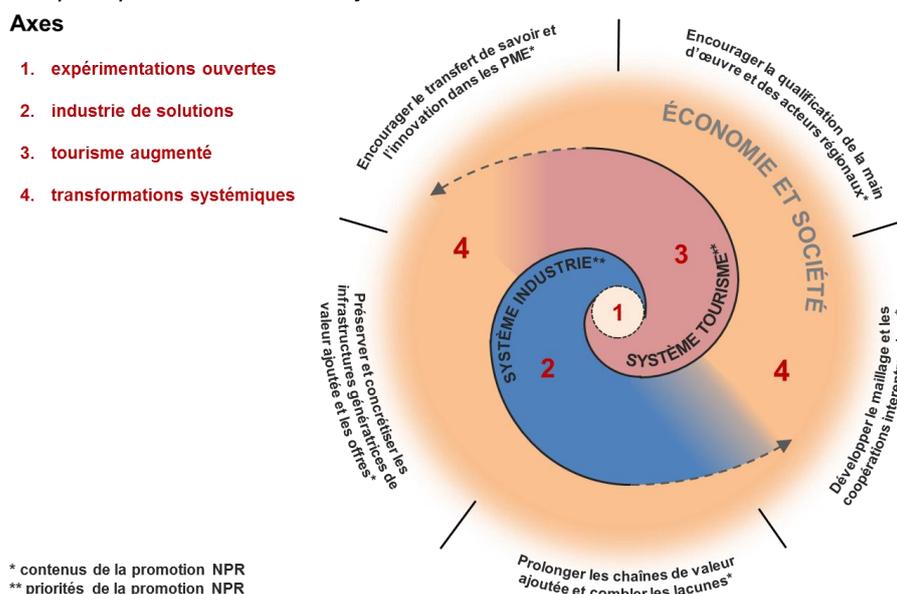
Les soutiens octroyés dans le cadre des axes d'action se feront de manière subsidiaire ou complémentaire avec les programmes intercantonaux. Par exemple, un certain type de projet ou prestation déjà soutenu à une échelle intercantonale ne pourra pas être soutenu à l'échelle cantonale.

2.1 AXES D'ACTION ET MODÈLES D'EFFICACITÉ

Continuité par rapport au PMO 2016-2019

Les quatre axes d'action proposés pour cette période s'organisent autour des deux systèmes à valeur ajoutée **industrie et tourisme**. Ces deux systèmes sont mis en complémentarité dans une vision élargie de l'innovation et du développement socio-économique du canton. De même, les différents contenus de la promotion ne sont pas des axes d'action spécifiques. Ils se recoupent au sein des quatre axes d'action (Figure 1).

Figure 1 : 4 axes pour promouvoir un écosystème d'innovation et de transformation



Un cran supplémentaire visé par ce nouveau PMO

Les quatre axes d'action et les objectifs spécifiques visés pour 2020-23 marquent toutefois un cran supplémentaire dans la mise en œuvre de la politique régionale cantonale.

- Les enjeux du numérique sont une composante forte de chaque axe d'action.
- Un accent fort est mis sur la dynamique d'ensemble de l'écosystème, de l'expérimentation à la transformation.
- Les collaborations intersectorielles sont encouragées de manière stratégique pas seulement entre le tourisme et l'industrie mais pour l'ensemble de l'écosystème.

2.1.1 Axe 1 : encourager les « expérimentations ouvertes »

Objectif	La capacité d'innovation de l'écosystème est stimulée et renforcée par des expérimentations collectives pionnières, intersectorielles et créatives.
Constats, expériences et besoins	<p>Pour répondre de manière innovante aux défis socio-économiques actuels en lien par exemple avec la durabilité et le numérique, il faut pouvoir réinventer certaines manières de faire, tester des idées et des solutions tout en imaginant ensemble des développements possibles pour le futur. Par exemple, l'utilisation des technologies <i>blockchain</i> ou la mise en place de nouveaux modes de collaboration à travers des plateformes numériques sont des opportunités pour l'économie neuchâteloise. Il en va de même pour la conception de modèles industriels et touristiques disruptifs permettant de réaliser le tournant écologique.</p> <p>Ces échanges de connaissance dépassent le cadre strict du transfert de technologies puisqu'il implique les milieux entrepreneuriaux et de la recherche au sens large (porteurs de projets à but lucratif et non lucratif, centres de recherche en ingénierie, gestion, marketing, arts, sciences humaines et sociales, etc.) ainsi que la société en général (collectivités locales, milieux culturels et créatifs, associations d'intérêt, etc.).</p>
Types d'actions soutenues	<p>Le soutien aux expérimentations ouvertes concerne en priorité l'industrie et le tourisme avec le concours possible d'autres milieux (culture, énergie, agriculture, commerces, services, etc.). Ces derniers peuvent par exemple jouer le rôle de marchés test pour développer des solutions numériques ensuite exportables (<i>smart market</i>).</p> <p>Favoriser les expérimentations ouvertes passe par la promotion d'espaces d'interactions et de collaborations intersectorielles ainsi que par le soutien à des réalisations « test » permettant de communiquer, d'apprendre et de créer ensemble de nouvelles idées et solutions. Ces réalisations peuvent être par exemple, un prototypage collectif, une action phare pouvant servir de modèle, une démonstration de faisabilité (<i>proof of concept</i>) ou une démarche collective faisant émerger de nouvelles idées et propositions d'innovation.</p>
Effets attendus	<p>Les effets attendus de cet axe sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises et autres partenaires régionaux collaborent de manière effective par des démarches expérimentales à valeur d'exploration et de test. • Les entreprises et autres partenaires régionaux renforcent les liens de confiance et les relations intersectorielles au sein de l'écosystème. • La capacité régionale d'innovation augmente. • La culture de collaboration régionale est renforcée. • Des liens fédérateurs et créatifs stimulent le développement du canton

Modèle d'efficacité de l'axe 1 : encourager les expérimentations ouvertes

Objectif : la capacité d'innovation de l'écosystème est stimulée et renforcée par des expérimentations collectives pionnières, intersectorielles et créatives

Axe	Input	Indicateur	Relevé	Prestations et produits (output)	Indicateur	Relevé	Effets sur les groupes cibles (outcome)	Indicateur	Relevé	Conséquences dans les zones (impact)	Indicateur	Relevé
1. Encourager les « expérimentations ouvertes »	<p>Moyens fédéraux et cantonaux à fonds perdus et prêts</p> <p>Subsidiarité ou complémentarité avec les autres instruments cantonaux, inter-cantonaux et fédéraux de soutien à l'innovation</p> <p><u>Valeurs cibles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 10% des AFP du programme 	Comparatif prévisionnel et réalisé selon convention-programme.	Convention-programme CHMOS, Base de données NPR cantonale	<p>Des initiatives et projets innovants sont réalisés.</p> <p>Des espaces d'interactions intersectorielles sont générés, identifiés, communiqués et/ou promus.</p> <p>Des actions collectives « test » sont initiées, de nouvelles idées développées et des initiatives / projets lancés.</p>	<p>Nombre d'initiatives/projets soutenus</p> <p><u>Valeurs cibles :</u> 4 initiatives/projets</p>	Rapports de projets Rapport annuel	<p>Les entreprises et autres partenaires régionaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> collaborent de manière effective par des démarches expérimentales à valeur d'exploration et de test ; renforcent les liens de confiance et les relations intersectorielles au sein de l'écosystème. 	<p>Nombre acteurs/entreprises impliqués</p> <p>Nombre de domaines d'activité impliqués</p> <p>Nombre d'idées, preuve de concept, d'actions phare générées par les projets</p> <p>Nombre de témoignage à propos de l'utilité/ effet du projet sur l'entreprise</p> <p><u>Valeurs cibles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> 20 acteurs impliqués dont 12 entreprises combinaison d'au moins trois domaines d'activité par projet 4 idées, preuves de concept ou action phare 2/3 des rapports incluent un témoignage 	Rapport de projets Rapport annuel	<p>La capacité régionale d'innovation a augmenté</p> <p>La culture de collaboration régionale est renforcée</p> <p>Des liens fédérateurs et créatifs stimulent le développement du canton</p>	Création / renforcement d'entreprises Nouvelles initiatives collectives	Statistique des soutiens publics à l'innovation Évaluation

Pilotage et développement :

- Canton :**
- Communication auprès des groupes cibles
 - Coordination avec autres PMO /RIS
 - Orientation des porteurs de projet
 - Suivi des requêtes
 - Évaluation et sélection des projets
 - Participation au financement des projets au titre de la NPR
 - Suivi administratif et financier du projet

- Porteurs de projets :**
- Montage du projet
 - Dépôt du projet
 - Mise en œuvre / déploiement du projet
 - Gestion administrative et financière du projet

L'objectif est poursuivi de manière complémentaire et subsidiaire avec les PMO intercantonaux (RIS SO et Arc jurassien en particulier).

2.1.2 Axe 2 : promouvoir une « industrie de solutions »

Objectif	De nouveaux modèles industriels de production, de collaboration et d'affaire proches des clients sont développés et établis.
Constats, expériences et besoins	<p>L'industrie est motrice de l'économie neuchâteloise. Pour rester compétitive, elle doit pouvoir se diversifier dans de nouveaux marchés, vendre ses compétences productives à travers des prestations clients à haute valeur ajoutée et développer de nouveaux produits-services.</p> <p>Comme l'ont montré les projets <i>Collector</i>, <i>Sous-traitance</i>, <i>Smart Micro Factory</i> et <i>Totemi</i>, les entreprises industrielles neuchâteloises créent et captent de la valeur ajoutée en développant des solutions et des prestations proches des clients. Les technologies numériques amplifient ce phénomène. D'une part, elles permettent d'optimiser et de flexibiliser les processus de production pour répondre à des demandes toujours plus personnalisées. D'autre part, elles permettent de nouveaux modèles d'affaires valorisant des prestations et des solutions collaboratives en réseau.</p>
Types d'actions soutenues	<p>Le développement d'une industrie de solutions n'implique pas seulement la mise en place de conditions cadres propices au développement de nouveaux produits et nouvelles technologies productives. Elle nécessite la mise en place de nouveaux modèles de collaborations et d'affaires remettant en question l'approche industrielle traditionnelle.</p> <p>Pour cela, le soutien à des développements collectifs de nouveaux produits et de nouvelles technologies productives demeure, ainsi qu'à des infrastructures nécessaires au développement d'entreprises et d'activités économique innovantes (« hôtels d'entreprises », équipement de pôles de développement et d'innovation, réhabilitation de friches, etc.).</p> <p>Au-delà de ces soutiens traditionnels, une attention particulière sera toutefois portée aux projets proposant des modèles de collaborations innovantes développant des compétences, des prestations et des solutions individuelles et collectives orientées vers la demande.</p>
Effets attendus	<p>Les effets attendus de cet axe sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises diversifient leurs débouchés (clientèle et marchés). • Les entreprises vendent leurs compétences productives sous forme de prestations à haute valeur ajoutée pour le client. • Les entreprises développent de nouveaux produits-services. • Les entreprises co-investissent, utilisent et participent au fonctionnement de l'infrastructure. • La valeur créée dans la région est captée et exploitée. • Les PME existantes se maintiennent et se développent à long terme. • De nouvelles entreprises sont créées. • Les emplois sont maintenus et développés.

Modèle d'efficacité de l'axe 2 : promouvoir une *industrie de solutions*

Objectif : De nouveaux modèles industriels de production, de collaboration et d'affaires proches des clients sont développés et établis

Axe	Input	Indicateur	Relevé	Prestations et produits (<i>output</i>)	Indicateur	Relevé	Effets sur les groupes cibles (<i>outcome</i>)	Indicateur	Relevé	Conséquences dans les zones (impact)	Indicateur	Relevé
2. promouvoir une « industrie de solutions »	2a. Initiatives et projets innovants	Moyens fédéraux et cantonaux à fonds perdus et prêts <i>Subsidiarité ou complémentarité</i> avec les autres instruments cantonaux, inter-cantonaux et fédéraux de soutien à l'innovation <u>Valeurs cibles :</u> • 49% des AFP; 55% des prêts du programme	Comparatif prévisionnel et réalisé selon convention-programme	Des marchés diversifiés et des prestations clients à haute valeur ajoutée, sont développés collectivement. Des collaborations entre différents secteurs pour incuber localement de nouvelles solutions, sont créées. De nouvelles solutions techniques et commerciales, sont développées collectivement avec l'aide des centres de recherche.	Nombre de projets Nombre et type de participants <u>Valeurs cibles :</u> • 10 projets • 25 acteurs collaborent pour développer des solutions communes dont 15 entreprises	CHMOS + Base de données NPR cantonale	Les entreprises • diversifient leur débouchés (clientèle et marchés) ; • vendent leurs compétences productives sous forme de prestations à haute valeur ajoutée pour le client ; • développent de nouveaux produits-services.	Nombre et types de nouveaux débouchés Nombre et type de nouvelles prestations Nombre et type de nouveaux produits-services Nombre de témoignage à propos de l'utilité/ effet du projet sur l'entreprise <u>Valeurs cibles :</u> • 4 nouveaux débouchés • 3 nouvelles prestations, • 2 nouveaux produits-services • 2/3 des rapports incluent un témoignage	Rapports de projets Rapport annuel	La valeur créée dans la région est captée et exploitée. Les PME existantes se maintiennent et se développent à long terme. De nouvelles entreprises sont créées. Les emplois sont maintenus et développés.	Création/ développement d'entreprises Baisse du taux de chômage Hausse du revenu par habitant Nombre d'emplois maintenus ou créés	Statistiques OFS et Créa : évaluation/ études de cas
	2b. Projets d'infrastructures		CHMOS, Base de données NPR cantonale	Des infrastructures nécessaires au développement d'entreprises et d'activités économiques innovantes sont réalisées.	Nombre de projets planifiés ou débutés <u>Valeurs cibles :</u> 4 projets sont planifiés ou ont débutés	CHMOS + Base de données NPR cantonale	Les entreprises co-investissent, utilisent et participent au fonctionnement de l'infrastructure.	Moyens financiers investis (CH/NE/tiers), effet de levier Taux d'utilisation et de remplissage des infrastructures Nombre de témoignage à propos de l'utilité/ effet du projet sur l'entreprise <u>Valeurs cibles :</u> • 20% de co-investissement par les entreprises • 33% du fonctionnement par les entreprises • 15 entreprises utilisent les infrastructures • 2/3 des rapports incluent un témoignage				

Pilotage et développement :

- Canton :**
- Communication auprès des groupes cibles
 - Coordination avec autres PMO /RIS
 - Orientation des porteurs de projet
 - Suivi des requêtes
 - Évaluation et sélection des projets
 - Participation au financement des projets au titre de la NPR
 - Suivi administratif et financier du projet

- Porteurs de projets :**
- Montage du projet
 - Dépôt du projet
 - Mise en œuvre / déploiement du projet
 - Gestion administrative et financière du projet

L'objectif est poursuivi de manière complémentaire et subsidiaire avec les PMO intercantonaux (RIS SO et Arc jurassien en particulier).

2.1.3 Axe 3 : développer un « tourisme augmenté »

Objectif	Une offre touristique attractive et transversale aux différentes activités économiques et culturelles du canton est développée.
Constats, expériences et besoins	<p>Les potentiels de création de valeur touristique sont transversaux aux différentes activités économiques et culturelles du canton. Le tourisme se nourrit des activités de la région (agriculture, culture, industrie, commerce) et les valorise en retour. Il ne faut donc pas se limiter à une approche classique consistant à créer une offre touristique d'un côté et à la promouvoir de l'autre.</p> <p>La notion de tourisme « augmenté » désigne non seulement le fait que le système de création de valeur tourisme ne se limite pas au secteur touristique traditionnel mais se développe de manière complémentaire avec d'autres. Cette approche est à présent généralisée à l'ensemble des activités économiques et culturelles de la région.</p> <p>Le terme « augmenté » exprime également le fait que la valeur touristique n'est pas créée seulement au moment d'une visite touristique mais également avant et après. Par exemple, une voyageuse d'affaire peut découvrir la région dans le cadre de son travail, préparer ensuite chez elle un séjour en famille d'une semaine et, après ce séjour, acheter des produits régionaux rappelant l'expérience qu'elle a vécue dans le canton de Neuchâtel. Une expérience touristique augmentée peut également consister à découvrir l'envers du décor de certaines destinations (par exemple, assister à la préparation d'un spectacle ou à la création d'une exposition, etc.).</p> <p>Les technologies numériques peuvent faciliter le développement d'offres touristiques intersectorielles à travers la mise en place de réseaux et de plateformes collaboratives. Elles permettent aussi de créer et de communiquer des contenus informationnels permettant de préparer une visite (réseaux sociaux, site web, etc.), d'expérimenter une destination (réalité augmentée, contenu multimédia) et de se la rappeler (par exemple sur Instagram). Les synergies trouvées entre les projets <i>Totemi</i> et <i>Belle Époque</i> démontrent le potentiel de développements alliant technologies numériques et expériences touristiques concrètes.</p>
Types d'actions soutenues	<p>Cet axe d'action encourage les projets et les initiatives collectives visant à mettre des acteurs, des produits et des services en réseau et en synergie au sein d'une offre touristique commune et innovante. Cela peut passer par le développement de nouveaux modes de fonctionnement et d'organisation, de nouveaux modèles commerciaux, de nouveaux produits ou de nouvelles technologies.</p> <p>Ces actions doivent avoir pour objectif de valoriser les ressources naturelles, culturelles et industrielles spécifiques aux différentes régions du canton (sites naturels, viticoles ou historiques d'exception, patrimoine muséal, architectural et produits du terroir, patrimoine gastronomique etc.) en créant des nouvelles offres touristiques ou en renforçant celles existantes. Elles peuvent également viser à insérer l'offre touristique de la région dans des réseaux thématiques nationaux et internationaux spécifiques.</p> <p>Le soutien au développement d'un accueil et d'une offre touristique innovants passe inévitablement aussi par un soutien au</p>

développement d'infrastructures. Dans l'idéal, ces infrastructures doivent pouvoir renforcer la qualité des conditions d'accueil et de vie, sous-tendre une dynamique fédératrice de projet et développer une offre touristique innovante. Le projet de *Maison de l'Absinthe*, soutenu durant la période 2012-2015 et reconnu comme projet modèle par le SECO, illustre bien un tel enjeu.

Effets attendus

Les effets attendus de cet axe sont :

- Les prestataires mettent l'accent sur l'innovation et investissent dans des offres et des infrastructures touristiques axées sur la qualité.
- Le positionnement de la destination est amélioré.
- Les prestataires proposent des offres intersectorielles.
- La compétitivité de la région a augmenté.
- La valeur ajoutée de la région a augmenté.
- Des emplois sont préservés/ créés dans les régions (régions de montagne, espaces ruraux, régions frontalières)

Modèle d'efficacité de l'axe 3 : développer un « tourisme augmenté »

Objectif : une offre touristique attractive et transversale aux différentes activités économiques et culturelles du canton

Axe	Input	Indicateur	Relevé	Prestations et produits (output)	Indicateur	Relevé	Effets sur les groupes cibles (outcome)	Indicateur	Relevé	Conséquences dans les zones (impact)	Indicateur	Relevé
3. Développement d'une offre touristique innovante, attractive et transversale aux différentes activités économiques et culturelles du canton	Moyens fédéraux et cantonaux à fonds perdus et prêts Subsidiarité ou complémentarité avec les autres instruments cantonaux, inter-cantonaux et fédéraux de soutien à l'innovation Valeurs cibles : • 30% des AFP; 45% des prêts du programme	Comparatif prévisionnel et réalisé selon convention-programme.	Convention-programme CHMOS, Base de données NPR cantonale	Les offres (axées sur la création de valeur et la qualité, innovantes) sont développées. L'infrastructure nécessaire est mise en place.	Des concepts nouveaux sont disponibles dans le secteur de l'hébergement et l'infrastructure éventuellement nécessaire est réalisée Valeurs cible : 4 nouvelles offres.	Accords de positionnement stratégiques (APS) Rapport annuel ; Entretien annuel ; CHMOS	Les prestataires mettent l'accent sur l'innovation et investissent dans des offres et des infrastructures touristiques axées sur la qualité.	a) utilisation des prestations offertes par les prestataires. b) utilisation des prestations offertes par les touristes. c) relais médias et social media en lien avec les projets. Valeurs cibles : a) nombre (30) et qualité (description dans le décompte annuel) b) nombre (4'000) et provenance (80% CH 20% étr.) c) 30 publications/ +50% followers	Décompte annuel des projets soutenus, investissements prévus dans des infrastructures touristiques services de suivi des médias	La compétitivité de la région a augmenté. La valeur ajoutée de la région a augmenté. Des emplois dans les régions (régions de montagne, espaces ruraux, régions frontalières) sont préservés/ créés	Destinations plus compétitives (p. ex. meilleur classement BAK) Valeur ajoutée ou valeur ajoutée brute Nombre d'emplois : • créés • maintenus • dont la qualité a été améliorée.	BAK Benchmark report Évaluation/études de cas Évaluation/études de cas
				La destination a une visée stratégique et est dotée de processus de coordination.	Une stratégie de destination existe. La destination est gérée de façon efficace. Valeurs cibles : 4 projets à composante touristique concrétisent des accords de positionnement stratégiques (APS)		Le positionnement de la destination est amélioré.	a) Développement des nuitées dans la destination b) Développement relais médias et social media en lien avec la destination. Valeurs cibles : a) +10% b) 30 publications/ +50% followers	Indicateur BAK Statistique de l'OFS			
				Des offres intersectorielles sont développées dans des destinations.	Les offres sont harmonisées tout au long de la chaîne de création de valeur touristique. Valeurs cible : 2 projets impliquant au moins 2 secteurs différents		Les prestataires proposent des offres intersectorielles.	Pourcentage des partenaires impliqués dans le cadre d'une offre de prestation touristique Valeurs cibles : 2 secteurs en moyenne concernés par les nouvelles offres soutenues	Rapports annuels des projets soutenus.			

Pilotage et développement :

- Canton :**
- Communication auprès des groupes cibles
 - Coordination avec autres PMO /RIS
 - Orientation des porteurs de projet
 - Suivi des requêtes
 - Évaluation et sélection des projets
 - Participation au financement des projets au titre de la NPR
 - Suivi administratif et financier du projet

- Porteurs de projets :**
- Montage du projet
 - Dépôt du projet
 - Mise en œuvre / déploiement du projet
 - Gestion administrative et financière du projet

L'objectif est poursuivi de manière complémentaire et subsidiaire avec les PMO intercantonaux (RIS SO et Arc jurassien en particulier).

2.1.4 Axe 4 : soutenir des « transformations systémiques »

Objectif	L'écosystème se transforme pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux par la diffusion et l'adoption de solutions innovantes à plus large échelle
Constats, expériences et besoins	<p>La durabilité et le numérique sont aujourd'hui largement reconnus comme des défis incontournables pour toute entreprise. Ces défis touchent l'ensemble de l'économie. Les systèmes de valeur ajoutée industriels et touristiques doivent développer de nouvelles manières de faire pour ne pas subir ces changements mais en tirer profit.</p> <p>La période 2016-2019 a activement soutenu des projets expérimentaux ainsi que des études stratégiques permettant de préparer l'écosystème aux changements à venir. Il s'agit maintenant de pouvoir soutenir des actions concrètes permettant de concrétiser à plus large échelle les changements anticipés, parfois initiés.</p>
Types d'actions soutenues	<p>Le soutien à cette transformation systémique peut passer par différents types d'actions. Il peut par exemple promouvoir la création de collaborations et de convergences à plus large échelle entre les différents projets cantonaux soutenus dans le cadre de la NPR et d'autres programmes d'innovation (énergie, agriculture, tourisme, industries, commerce).</p> <p>Ce soutien peut également passer par la mise en place de dispositifs organisationnels permettant de diffuser et d'adopter de nouvelles solutions ou de technologies (<i>blockchain</i>, photovoltaïque, micro-électronique, etc.) dans différents contextes d'application.</p> <p>La mise en place de dispositifs techniques, pédagogiques, et/ou infrastructurels favorisant l'adoption plus large de nouvelles connaissances, de nouvelles manières de faire et de nouveaux modes de production-consommation au sein des entreprises, des écoles, des collectivités publiques et des associations locales peuvent aussi jouer un rôle transformateur déterminant (« Maison de la transition »).</p>
Effets attendus	<p>Les effets attendus de cet axe sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les entreprises et autres partenaires régionaux s'engagent en plus grand nombre et de manière proactive dans le développement de solutions numériques et durables. • Les entreprises et autres partenaires régionaux sortent de leurs réseaux traditionnels de connaissances. • L'économie neuchâteloise est leader dans le déploiement à large échelle de nouvelles solutions numériques et durables.

Modèle d'efficacité de l'axe 4 : soutenir des « transformations systémiques »

Objectif : l'écosystème se transforme pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux par la diffusion et l'adoption de solutions innovantes à plus large échelle

Axe	Input	Indicateur	Relevé	Prestations et produits (output)	Indicateur	Relevé	Effets sur les groupes cibles (outcome)	Indicateur	Relevé	Conséquences dans les zones (impact)	Indicateur	Relevé
4. Soutenir des « transformations systémiques 4	<p>Moyens fédéraux et cantonaux à fonds perdus et prêts</p> <p><i>Subsidiarité ou complémentarité avec les autres instruments cantonaux, inter-cantonaux et fédéraux de soutien à l'innovation</i></p> <p><u>Valeurs cibles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 10% du financement AFP • 5% prêts 	Comparatif prévisionnel et réalisé selon convention-programme.	Convention-programme CHMOS, Base de données NPR cantonale	<p>Des projets existants (NPR et autres) sont mis en synergie et en convergence.</p> <p>Des organisations permettant de diffuser et d'adopter des solutions numériques/durables dans de nouveaux contextes d'application sont mise en place.</p> <p>Des infrastructures ou dispositifs renforçant de nouveaux modes numériques/durables de collaboration, de production et de consommation sont créés.</p>	<p>Nombre d'initiatives/ projets soutenus</p> <p><u>Valeurs cibles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 projets mis en synergie • 4 initiatives/ projets 	Rapports de projets Rapport annuel	<p>Les entreprises et autres partenaires régionaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'engagent en plus grand nombre et de manière proactive dans le développement de solutions numériques et durables ; • sortent de leurs réseaux traditionnels de connaissances 	<p>Nombre et type de participants</p> <p>Nombre d'applications nouvelles</p> <p>Nombre de témoignages à propos de l'utilité/ effet du projet sur l'entreprise</p> <p><u>Valeurs cibles :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 acteurs collaborent pour adopter des solutions communes dont 12 entreprises • 6 nouvelles applications différentes faites d'une même solution ou technologie de base • 2/3 des rapports incluent un témoignage 	Rapports de projets Rapport annuel	L'économie neuchâteloise est leader dans le déploiement à large échelle de nouvelles solutions numériques et durables	<p>Succes stories d'entreprises ayant adopté de nouvelles solutions numérique et durable par rapport à d'autres cantons</p> <p>Création et maintien d'emploi dans la région</p>	<p>Statistiques OFS et Créa ; évaluation/ études de cas</p>

Pilotage et développement :

- Canton :**
- Communication auprès des groupes cibles
 - Coordination avec autres PMO /RIS
 - Orientation des porteurs de projet
 - Suivi des requêtes
 - Évaluation et sélection des projets
 - Participation au financement des projets au titre de la NPR
 - Suivi administratif et financier du projet

- Porteurs de projets :**
- Montage du projet
 - Dépôt du projet
 - Mise en œuvre / déploiement du projet
 - Gestion administrative et financière du projet

L'objectif est poursuivi de manière complémentaire et subsidiaire avec les PMO intercantonaux (RIS SO et Arc jurassien en particulier).

3. MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Pas de soutien à des structures permanentes au niveau du PMO cantonal

Le canton de Neuchâtel ne prévoit pas de soutenir des structures permanentes de coordination, de coaching ou d'accompagnement dans le cadre de son PMO cantonal. Pour soutenir une dynamique de projets et d'innovation dans les différents milieux économiques et régionaux, le Canton s'appuie depuis 2011 de manière stratégique sur des intermédiaires déjà existants. Ces intermédiaires sont notamment des associations ou institutions faitières représentant les milieux de l'industrie, du commerce, du tourisme, de la formation, de la recherche, de la culture et des collectivités locales. Cette stratégie a deux principaux avantages :

- i. elle permet une communication efficace entre le canton et les acteurs régionaux ;
- ii. elle permet d'atteindre de manière appropriée les différents milieux potentiellement porteurs de projets.

Des mesures d'accompagnement pour soutenir l'émergence, le développement et l'accompagnement de projets de NPR

Le canton prévoit d'allouer, au titre de mesures d'accompagnement (pilotage et développement), certains moyens humains ou financiers pour soutenir, lorsqu'il le juge nécessaire, l'émergence, le développement et l'accompagnement de projets compatibles avec les principes de la NPR. Ces moyens doivent notamment permettre de stimuler les intermédiaires et de les associer de manière adéquate à la réalisation de projets innovants et porteurs de valeur. Ces moyens sont définis de manière *ad hoc* et au cas par cas par le service de l'économie du canton et seront discutés avec le SECO pour validation de principe.

1% des AFP seront prévus spécifiquement pour cet appui.

4. PROCÉDURE D'ÉVALUATION DES PROJETS

Un préavis informel puis une évaluation formelle

Pour soutenir des projets cohérents avec les exigences de la Confédération et les objectifs du PMO cantonal ainsi que pour assurer une coordination efficace des différents outils de soutien existants, la procédure d'évaluation se fait en deux temps : tout d'abord par un préavis informel puis par une évaluation formelle (Figure 2).

Un préavis à valeur d'orientation et de coordination

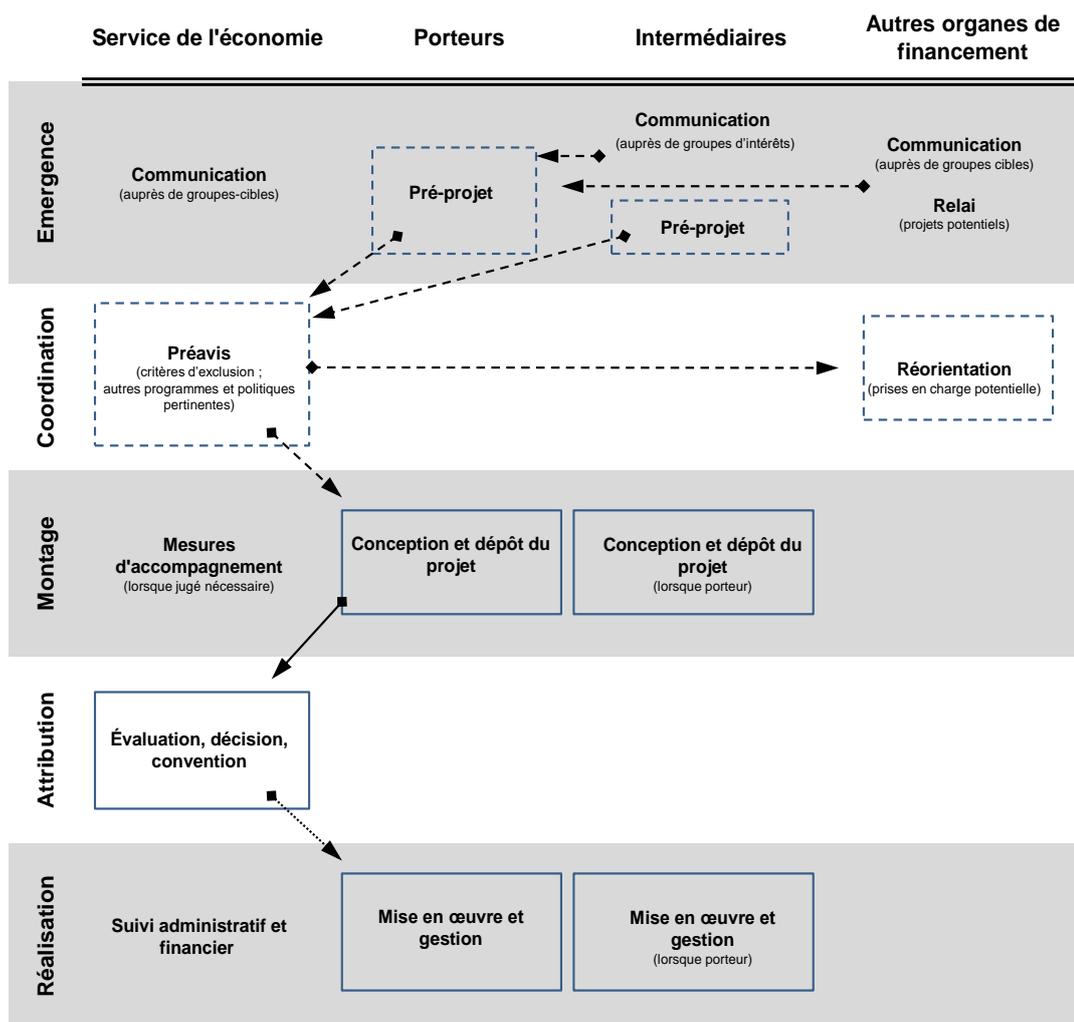
Afin de les orienter au mieux, le service de l'économie invite les porteurs de projets potentiels à présenter sommairement leur pré-projet. **Cette première phase est informelle et n'a pas de poids décisionnel. Un préavis favorable n'octroie donc pas le droit à un financement en soi.** Elle est cependant importante car elle aide les porteurs de projets à mieux comprendre les exigences de la NPR, à s'orienter vers d'autres instruments de soutien si nécessaire et permet d'exclure suffisamment tôt les éventuels projets incompatibles avec les exigences du canton et de la Confédération.

Conception et dépôt par le(s) porteur(s) de projet

Suite au préavis favorable du service de l'économie, la conception et le dépôt du projet incombe au(x) porteur(s) de projet. Certaines mesures d'accompagnement peuvent être consenties pour soutenir ce processus uniquement lorsque le service le jugera nécessaire.

Clarification et transparence des critères d'évaluation

L'évaluation formelle, la décision de soutien et le conventionnement final du projet incombe au service de l'économie du canton. Pour toutes les demandes de prêts et pour les financements à fonds perdu dépassant 400'000.-, la décision d'octroi est prise par le Conseil d'État.

Figure 2 : Processus général de coordination, d'évaluation et de mise en œuvre

5. CONTROLLING / MONITORAGE AU NIVEAU CANTONAL

Conventions

Les aides aux projets font l'objet d'une convention fixant les conditions à remplir par le porteur de projet pour recevoir le soutien. Elles font l'objet d'un contrôle par le service de l'économie, selon le principe des quatre yeux (contrôle de l'atteinte des objectifs et du financement).

Comptes annuels

Toute aide NPR octroyée par l'État de Neuchâtel est soumise au dépôt, par le porteur de projet, de ses comptes annuels (bilan et compte de pertes et profits) révisés, accompagnés du rapport de l'organe de révision ou, en cas de renonciation au contrôle restreint, ses comptes annuels (bilan et compte de pertes et profits) signés par la (les) personne(s) en charge de sa gestion, et cela pour toutes les années visées par l'aide.

Versements intermédiaires

Les versements intermédiaires sont soumis au dépôt, par le porteur de projet, d'un rapport intermédiaire sur les activités effectuées. Ce rapport contient :

- un rappel des objectifs qualitatifs et quantitatifs du projet pour la période concernée ;
- un compte-rendu des activités effectuées, présentant les résultats obtenus au regard des objectifs fixés et, cas échéant, des explications quant aux éventuels écarts ;

- un décompte détaillé intégrant notamment les dépenses et les recettes réalisées au regard des montants budgétés, ainsi que les noms des prestataires de service ;
- la mise à disposition de tous les justificatifs (factures et preuves de paiement, ou devis signés) ;
- les objectifs qualitatifs et quantitatifs pour la prochaine période et le calendrier y relatif ;
- toute information significative inhérente à l'activité du porteur de projet, y compris les modifications de statuts et la mise à jour de la liste des personnes constituant ses organes.

Versement final

Le versement final d'une aide (au moins 20% de l'aide, versé au terme du projet), est soumis au dépôt, par le porteur de projet, d'un rapport final. Ce rapport contient :

- un rappel des objectifs qualitatifs et quantitatifs du projet et de leur calendrier de réalisation ;
- un compte-rendu des activités effectuées, présentant les résultats obtenus au regard des objectifs fixés et, cas échéant, des explications quant aux éventuels écarts ;
- le décompte détaillé final intégrant notamment les dépenses et les recettes réalisées au regard des montants budgétés ;
- toute information significative inhérente à l'activité du porteur de projet, y compris les modifications de statuts et la mise à jour de la liste des personnes constituant ses organes ;
- les perspectives d'avenir du porteur de projet et les garanties de la pérennité de ses actions.

Non versement de l'aide et remboursement

L'aide n'est pas versée en cas de non-respect des conditions ni en cas de surendettement du porteur de projet, constaté sur la base des comptes annuels transmis. Si l'aide supprimée a déjà été partiellement ou totalement versée, l'État peut en demander le remboursement. Le remboursement sera proportionnel aux montants des dépenses qui n'ont pas été effectuées conformément au projet conventionné.

Monitoring

Au vu de ce qui précède, les projets font l'objet d'un suivi étroit et régulier, planifié selon la convention. Il porte à la fois sur l'avancement du projet, sur l'atteinte des objectifs et sur sa dimension financière.

CHMOS

Ces informations sont consolidées dans l'outil de controlling et de monitoring CHMOS. Naturellement, les activités dans le cadre de la mise en œuvre sont soumises aux contrôles de la Confédération et du Contrôle cantonal des finances.

ANNEXE : CRITÈRES DE SÉLECTION ET D'ÉVALUATION

Critères d'examen	Description
Principes d'exclusion	
1. Esprit et buts de la NPR	Le projet n'est pas conforme aux buts énoncés dans la NPR
2. PMO cantonal	Le projet ne s'insère pas dans la stratégie de développement du canton ou de la région.
3. Stratégies de développement cantonal et régional	Le projet ne s'insère pas dans la stratégie de développement du canton ou de la région.
4. Autres politiques sectorielles	Le projet est en contradiction avec les stratégies d'autres politiques sectorielles au niveau national ou cantonal.
5. Lien avec l'économie	Le projet relève du service universel et, par conséquent, renforce avant tout le cadre de vie ou profite à la population locale et non pas à l'économie.
6. Infrastructures	Le projet concerne l'infrastructure de base sans générer de valeur ajoutée.
7. Concurrence	Le projet entraîne une distorsion de la concurrence en prévoyant la promotion d'entreprises individuelles.
8. Viabilité	Le projet n'offre aucune garantie de viabilité financière à long terme.
9. Financement	Le projet est en contradiction avec l'idée d'un financement initial.
10. Base à l'exportation	Le projet porte exclusivement sur le système de valeur ajoutée d'un marché intérieur saturé.
11. Champs d'application de la NPR	Le projet a surtout un impact extérieur au champ d'application de la NPR.
Principes généraux de la NPR	
12. Valeur ajoutée	Le projet génère de la valeur ajoutée ou prépare le développement d'activités génératrices de valeur ajoutée.
13. Activité d'innovation	Le projet promeut directement l'innovation ou accroît la capacité d'innovation régionale.
14. Esprit d'entreprise	Le projet est proche des entreprises et/ou implique une participation substantielle de celles-ci.
15. Masse critique	Le projet présente une dimension acceptable dans le contexte économique considéré.
16. Adaptation structurelle	Le projet renforce à long terme les structures porteuses et soutient le nécessaire changement structurel.
17. Durabilité	<p><u>Durabilité évaluée</u> : Le projet répond aux exigences courantes en matière de durabilité. Il vise à améliorer la compétitivité de la région tout en évitant les conséquences négatives sur l'environnement et la société.</p> <p>ou</p> <p><u>Durabilité planifiée</u> : Le projet vise à faire de la durabilité un objectif de développement et/ou de compétitivité stratégique pour la région et le canton.</p>

Objectifs du PMO cantonal	
18. Axes d'action	Le projet permet de : <ul style="list-style-type: none"> - stimuler et renforcer la capacité d'innovation de l'écosystème par des expérimentations collectives pionnières, intersectorielles et créatives (axe 1) ; - développer de nouveaux modèles industriels de production, de collaboration et d'affaire proches des clients (axe 2) ; - développer une offre touristique attractive et transversale aux différentes activités économiques et culturelles du canton (axe 3) ; - transformer l'écosystème pour répondre aux défis socio-économiques et environnementaux par la diffusion et l'adoption de solutions innovantes à plus large échelle (axe 4).
19. Modèle d'efficacité	Le modèle d'efficacité du projet est <ul style="list-style-type: none"> - en cohérent avec celui défini par le canton pour l'axe d'action applicable
20. Dynamique de projet	Le projet met en place une dynamique de projet collective, innovante et porteuse de valeur ajoutée.
Cohérence / coordination avec les autres politiques concernées	
21. Subsidiarité/complémentarité du financement	Le projet bénéficie déjà d'autres financements publics
22. Autres stratégies prioritaires du Canton	Le projet va à l'encontre d'autres stratégies prioritaires du canton (durabilité et plan de législature) ou au contraire permet de les renforcer.
23. Coordination avec les politiques sectorielles	Conformité des objectifs et des mesures avec le Projet de territoire, la stratégie touristique, collaboration avec le service chargé de la durabilité, etc. (préavis des services cantonaux concernés).
Ancrage du projet dans le tissu socio-économique du canton	
24. Complémentarité avec les activités existantes	Le projet s'inscrit en complémentarité plutôt qu'en concurrence avec d'autres activités existantes
25. Problématique	Le projet contribue à résoudre un problème concret pour le canton et/ou la région
26. Renforcement	Le projet renforce des activités porteuses / changement structurel
27. Collaboration avec des institutions académiques ou de	Le projet permet un rapprochement avec les institutions académiques ou de recherche.
Plausibilité et viabilité du projet	
28. Porteur-euses de projet	Le-s porteur-euse-(s) de projets est/sont sans poursuites / acte de défaut de biens émanant d'une collectivité publique ; Ils respectent les conditions salariales et sociales en vigueur ; Il(s)/Elle(s) sont motivé-e-s et présente(nt) une aptitude minimale à la conduite et la gestion de projet.
29. Modèle d'efficacité (2)	Le modèle d'efficacité du projet est cohérent et ses impacts attendus sont réalistes ; les indicateurs proposés sont pertinents.
30. Viabilité à terme	Le projet permet le développement d'un ou plusieurs activité(s) pérenne au-delà de la période de financement (viabilité économique) ; le projet répond à un marché
31. Rayonnement	Le projet permet un rayonnement du canton vers l'extérieur (intercantonal, national, européen, mondial).
32. Budget	Le budget d'investissement / de fonctionnement du projet : part des fonds tiers et des fonds propres ; aide subsidiaire / complémentaire à d'autres aides publiques, en particulier cantonales.
33. Marché	Le projet adresse un marché émergent / mature etc.
34. Génération et circulation de richesse pour la région	Le projet permet de créer de nouvelles richesses pour la région et/ou de mieux les faire circuler au sein de la région.