

Feuille de résultats #01

CoSF «RIS»



Systemes régionaux d'innovation (RIS)

SOMMAIRE

1. Informations sur la manifestation	2
2. Contexte et buts	3
3. Procédure	4
4. FAQ: l'essentiel en bref	4
5. Compréhension des Systemes régionaux d'innovation (RIS)	5
6. Pilotage et développement de RIS	5
7. Vue d'ensemble du paysage de la promotion de l'innovation	9
8. Vue d'ensemble des RIS	14
9. Audits de RIS	17
10. Conseils de lecture et références	19
Annexe: Vue d'ensemble: instruments de promotion de l'innovation	21

Feuille de résultats

Cette feuille de résultats résume les principaux résultats, idées et réflexions des séances de la communauté du savoir-faire «RIS». Elle donne une vue d'ensemble des acteurs pertinents pour un RIS ainsi que des instruments du paysage de la promotion de l'innovation en Suisse; elle sert en outre d'aide au travail non contraignante pour les bureaux cantonaux de la NPR et les services chargés de l'innovation, les managements et les partenaires des RIS, les personnes de contact d'instruments de promotion de l'innovation ainsi que des prestataires, afin de promouvoir une compréhension commune des RIS et de maîtriser la coordination de la promotion de l'innovation. Elle s'adresse à toutes les actrices et à tous les acteurs qui œuvrent dans le domaine de la promotion de l'innovation et du développement régional, et qui sont intéressés aux thèmes traités dans cette feuille de résultats.

1. INFORMATIONS SUR LA MANIFESTATION

Communauté du savoir-faire (CoSF) «Systèmes régionaux d'innovation (RIS)»

Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, séances 1-3

Date et lieu

28 janvier 2015, Hotel Bern, Berne

4 mai 2015, Hotel Bern, Berne

24 juin 2015, Hotel Bern, Berne

Contact

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

Animation et documentation des résultats

Erlmann Tandiwe, regiosuisse

Heeb Johannes, regiosuisse

Participants

Beck Monika, Amt für Wirtschaft und Arbeit Kanton SG

Carisch Alexander, Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz

Dietrich Alain, Commission de la technologie et de l'innovation (CTI)

Dubas Françoise, Commission de la technologie et de l'innovation (CTI)

Dupont Emile, Euresearch

Egli Regula, Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)

Egloff Daniel, Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)

Friess Sebastian, Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation (SEFRI)

Gehrig Orlando, Promotion économique du canton de Berne

Guerra Giuliano, Amministrazione Cantonale Cantone Ticino

Imhof Bruno, ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz

Klöpffer Christoph, i-net innovation networks

Koller Cédric, République et Canton du Jura

Lenggenhager Daniel, Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)

Lynner Cyril, Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)

Meunier Céline, arcjurassien.ch

Perruchoud Dominique, CimArk SA

Plume Anna-Marleen, Amt für Wirtschaft und Arbeit AWA Basel-Stadt

Portmann Daniel, ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz

Resta Virve, Promotion économique du canton de Berne

Riser Adrian, Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO)

Stamm Hansueli, Institut Fédéral de la Propriété Intellectuelle (IPI)

Wild Valesko, Amministrazione Cantonale Cantone Ticino

Téléchargement du document

www.regiosuisse.ch/telechargement

Langues

Les feuilles de résultats des communautés du savoir-faire regiosuisse paraissent en allemand et en français.

Photo page de titre

Instruments du Technopôle Sainte-Croix. Photo regiosuisse



Les participantes et les participants à la communauté du savoir-faire «RIS», le 28 janvier 2015, à Berne.

2. CONTEXTE ET BUTS

Une étude de l'OCDE (2011) a constaté qu'il n'y avait en Suisse aucune politique d'innovation explicite, mais un grand nombre d'initiatives diverses et non coordonnées dans le domaine de la promotion de l'innovation. Cette même étude recommande de concentrer la promotion de l'innovation sur les PME dans le cadre de la Nouvelle politique régionale (NPR), c'est-à-dire sur des systèmes d'innovation transcantonaux et de prêter une plus grande attention à la dimension transfrontalière. Le rapport relève qu'il y a un besoin d'agir évident dans la grande majorité des PME que l'on ne peut pas classer dans la catégorie des entreprises ayant un leadership technologique à l'échelle mondiale (FF 2015). La promotion de l'innovation au niveau régional dans le cadre de la NPR doit en premier lieu s'adresser aux PME qui, compte tenu de leur positionnement sur le marché ou de leur niveau de productivité, ne peuvent pas ou pas encore profiter des instruments de promotion existants, et qui ne sont pas classés dans la catégorie des entreprises leader au niveau international dans le domaine des produits, des processus ou des technologies. On estime qu'aujourd'hui entre 80 et 90 pour cent des PME suisses peuvent être assimilés à ce groupe. (SECO 2012)

Le programme pluriannuel de la Confédération pour les années 2016 à 2023 relatif à la mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (PPA2) a, notamment sur la base de ces recommandations, déclaré le transfert de savoir et le soutien à l'innovation dans les Systèmes régionaux d'innovation (RIS) comme étant une priorité (30-35% de contributions à fonds perdus de la Confédération sont prévus à cette fin). La NPR adopte ici une compréhension globale de l'innovation, compréhension qui repose sur la science et la technologie, et qui englobe également les innovations de type organisationnel. Les contenus de la promotion suivants sont donc prioritaires:

- Soutien à l'innovation de produits et de processus (innovation commerciale): p. ex. l'engagement de coaches qui montrent aux PME les potentiels d'innovation, nouent des contacts ou accompagnent la réalisation de projets d'innovation; le soutien de créations d'entreprises dans un domaine non scientifique ou le soutien à des entreprises existantes au niveau du règlement des successions.
- Offres de prestations orientées inter-entreprises: entrent par exemple en ligne de compte des projets visant l'amélioration des conditions cadres, des initiatives contre la pénurie de personnel qualifié ou encore la promotion de la coopération et de la mise en réseau.

(FF 2015)

La promotion de l'innovation – dans la mesure où elle est financée par la Confédération via la NPR – doit s'inscrire dans un RIS au sens défini par la NPR (voir également «Compréhension des Systèmes régionaux d'innovation (RIS)»). En d'autres termes, elle doit reposer sur une stratégie, s'orienter systématiquement vers les besoins des groupes cibles, tout en étant coordonnée au niveau horizontal et vertical. Les activités cantonales tout comme les activités de cantons de différents RIS ne sont donc pas privées a priori d'un soutien dans la mesure où elles s'inscrivent dans le cadre d'une stratégie RIS. A l'avenir, la création, la gestion et le développement d'organisations qui assument des fonctions stratégiques et de coordination pour le pilotage des RIS peuvent être cofinancés à long terme (contributions de base aux coûts d'exploitation basées sur l'art. 5 de la loi fédérale sur la politique régionale). Ceci permet le maintien à long terme d'organisations ad hoc et la continuité de leurs activités de coordination et de développement. Cette aide est accordée à condition que des conventions ad hoc ont été passées entre les cantons et que les résultats des audits périodiques de contrôle et d'optimisation de la performance et de l'efficacité de l'organisation concernée et de son action soient positifs. C'est sur cette base que la Confédération tend à conclure également des conventions programmes séparées avec les organes responsables. (FF 2015).

La communauté du savoir-faire (CoSF) «Systèmes régionaux d'innovation (RIS)» avait pour objectif de soutenir via l'échange horizontal et vertical les acteurs (organes responsables de RIS, managements de RIS, bureaux NPR des cantons, représentants de la Confédération, personnes de contact d'instruments de promotion de l'innovation au niveau national et international, fournisseurs de prestations), de concrétiser et d'opérationnaliser les concepts RIS ainsi que d'élaborer des bases pour l'audit des RIS. L'analyse de modèles d'affaire et d'efficacité des RIS existants ainsi que de leurs interfaces avec d'autres instruments de promotion de l'innovation sont au cœur du travail de cette CoSF.

Les modèles d'affaire et d'efficacité des RIS présentés dans la feuille de résultats ne sont pas exhaustifs et ne prétendent nullement être définitifs. Ils sont bien davantage censés montrer la logique commerciale que suivent les managements des RIS et comment les RIS sont pilotés en tant que tout afin d'obtenir les effets souhaités de la politique de promotion de l'innovation pratiquée en Suisse.

3. PROCEDURE

La **première séance** a été consacrée à l'analyse des modèles d'affaire des managements de RIS existants et en cours de constitution, et de les traduire en modèles d'efficacité. La fusion de modèles d'affaire et de modèles d'efficacité contribue à l'intégration de la logique de développement régional (logique des programmes NPR) et à la logique du développement commercial (logique commerciale des RIS). Voilà qui permet aux RIS de mieux se positionner dans la stratégie de promotion de l'innovation de la Confédération et d'optimiser cette dernière.

Lors de la **deuxième séance**, la CoSF s'est penchée en particulier sur les interfaces des instruments de promotion de l'innovation au niveau de la Confédération et a examiné les points de convergence des modèles d'efficacité RIS Bâle-Jura et Tessin avec ces dernières. Le but de cette démarche était d'identifier les potentiels de synergie, les redondances et les compléments à apporter au niveau de la mise en œuvre, les prestations, les groupes cibles et les effets anticipés des prestations des RIS, de la CTI, de Swiss Innovation Park, de l'Institut Fédéral pour la Propriété Intellectuelle (IPI), d'Enterprise Europe Network et d'Interreg Europe (interaction horizontale) ainsi que les points de convergence des managements RIS avec les programmes de promotion de l'innovation (interaction verticale).

La **troisième séance** fut quant à elle consacrée à la discussion des questions en lien avec l'audit des RIS. Il s'est agi concrètement de définir les buts, l'objet de la mesure, les indicateurs, le moment, les niveaux de comparaison, les méthodes de collecte et l'organisation des audits, et de fournir ainsi un input pour le concept d'audit et d'évaluation du SECO.

4. FAQ: L'ESSENTIEL EN BREF

Compréhension des Systèmes régionaux d'innovation (RIS)

- Les RIS se réfèrent à des espaces économiques fonctionnels, généralement intercantonaux, dépassant parfois les frontières nationales, qui bénéficient de la triple hélice essentielle aux processus d'innovation (entreprises, hautes écoles et pouvoirs publics) et qui disposent de la taille critique pour une offre de prestations efficace et efficiente. Cette interprétation repose sur la définition scientifique, qui entend par système d'innovation l'ensemble des organisations et des institutions qui sont impliquées, individuellement ou en partenariat, dans des processus d'innovation.
- La NPR influe sur le développement des RIS, car elle promeut le pilotage stratégique et le développement de ces derniers par le biais de managements ad hoc, et qu'elle soutient directement les prestations des managements RIS. La CoSF s'est focalisée sur le pilotage stratégique et le développement des RIS.

Pilotage et développement des RIS

- Les managements RIS élaborent une stratégie supracantonale spécifique sur mandat des cantons, améliorent la coordination horizontale et verticale des prestataires de services actifs dans un RIS ainsi que leurs offres, et proposent parfois également eux-mêmes des prestations dans les domaines de l'information et du conseil, de la création de réseaux, de l'infrastructure de la recherche ainsi que du soutien financier. Ils sont en outre le trait d'union avec le paysage de la promotion de l'innovation national et international.
- La présentation des modèles d'affaire des managements RIS élaborés dans le cadre de la CoSF a permis d'avoir une vue d'ensemble des RIS existants et de leurs éléments constitutifs. Cette démarche a permis aux participants de parvenir à une première compréhension des RIS ainsi que d'analyser les divergences de ces derniers par rapport aux exigences de la NPR.

Vue d'ensemble du paysage de la promotion de l'innovation

- La présentation des modèles d'efficacité d'instruments de promotion de l'innovation choisis (NPR-RIS, Interreg Europe, Swiss Innovation Park, Promotion de l'innovation CTI, Enterprise Europe Network, prise de conscience de l'importance de sa propre propriété intellectuelle) a permis d'avoir une vue d'ensemble du paysage de la promotion de l'innovation au niveau national. On a également été en mesure de comparer les buts, les groupes cibles, les effets attendus, les prestations et l'exécution des différents instruments (comparaison horizontale) ainsi que d'examiner les potentiels de synergie, les redondances ou encore les ajouts qu'il conviendra d'y apporter.

Modèles d'efficacité RIS

La comparaison verticale entre les modèles d'efficacité RIS et les modèles d'efficacité des instruments de promotion de l'innovation au niveau national et international a permis de comparer les buts, les groupes cibles, les effets attendus, les prestations et l'exécution des managements RIS et des instruments de promotion de l'innovation, ainsi que d'examiner les potentiels de synergies, les redondances ou encore les ajouts qu'il conviendra d'y apporter.

Audits des RIS

- La condition d'un financement à long terme des managements RIS sont des conventions entre des cantons ainsi qu'un résultat positif des audits réalisés périodiquement. L'audit d'un RIS est censé permettre de clarifier si des organisations peuvent être soutenues à long terme. Ces mêmes audits sont censés permettre aux managements de contrôler et de piloter régulièrement leur travail ainsi que de faire des comparaisons suprarégionales entre les différents RIS et d'apprendre les uns des autres.

5. COMPREHENSION DES SYSTEMES REGIONAUX D'INNOVATION (RIS)

Qu'est-ce qu'un Système régional d'innovation (RIS)

Selon le message relatif à la promotion économique 2016-2019, les RIS se réfèrent à des espaces économiques fonctionnels, généralement intercantonaux, dépassant parfois les frontières nationales, qui bénéficient de la triple hélice essentielle aux processus d'innovation (entreprises, hautes écoles et pouvoirs publics) et qui disposent de la taille critique pour une offre de prestations efficace et efficiente. (FF 2015). Cette interprétation repose sur la définition scientifique, qui entend par système d'innovation l'ensemble des organisations et des institutions, qui sont impliquées, individuellement ou en partenariat, dans des processus d'innovation.

Afin de bien comprendre le système dans son ensemble, il convient non seulement de prendre en compte les différents acteurs impliqués, mais également les rôles qu'ils jouent dans le système en question et leurs relations avec les autres acteurs au sein du même système. Ces relations réticulaires interviennent dans le contexte d'une gouvernance, qui est en partie naturelle, mais dont une part importante s'est développée au cours de l'histoire, et qui continuent à se développer par le biais des actions des acteurs et des relations vécues. Le système n'est en règle générale pas fermé en soi, mais se trouve dans une situation d'interaction avec d'autres acteurs régionaux, nationaux et globaux. (Hauser 2014)

Les RIS dans la pratique NPR

Avec la promotion de l'innovation, la NPR influe à deux niveaux sur le développement des RIS. Cette influence s'exerce d'une part par la promotion de la gouvernance RIS au moyen de ce qu'il est convenu d'appeler les managements (ou secrétariats) RIS et via des contributions de base à titre de participation aux frais d'exploitation, contributions qui reposent sur l'art. 5 de la loi fédérale sur la politique régionale. Ces managements assurent la coordination horizontale et verticale des différents acteurs et pilotent, avec les cantons concernés, le développement stratégique du système. En font notamment partie le développement, la mise en œuvre et l'optimisation des stratégies RIS, qui sont en général supracantonaux.

D'autre part, la NPR exerce une influence sur le développement des RIS via la promotion directe des prestations des managements de ces derniers (par le biais de contributions à fonds perdus). Ces offres de soutien concrètes s'inscrivent dans les cadres stratégiques et organisationnels, et sont adaptées aux spécificités régionales et orientées systématiquement sur les besoins des groupes cibles qui se trouvent dans les zones éligibles de la NPR. (FF 2015)

La CoSF s'est penchée principalement sur ces aspects stratégiques et organisationnels. La présente feuille de résultats traite donc surtout du pilotage stratégique et du développement des RIS (les prestations concrètes qui sont soutenues via des contributions à fonds perdus apparaissent donc en second plan).

Dans le cadre de la NPR, on utilise souvent le terme RIS comme synonyme de «management RIS», de «gouvernance RIS», resp. de l'ensemble de la promotion de l'innovation régionale adaptée à un système régional d'innovation (RIS) spécifique (p. ex. RIS Suisse romande, etc.).

6. PILOTAGE ET DEVELOPPEMENT DE RIS

Managements RIS

Selon la NPR, les cantons assument une fonction de pilotage pour les RIS et définissent – là où c'est judicieux et possible compte tenu des institutions existantes – une gouvernance, c'est-à-dire un système de gestion et de régulation. Un management RIS élabore, sur mandat des cantons et en collaboration avec les acteurs impliqués, une stratégie RIS supracantonale, améliore la coordination des prestataires de services qui œuvrent au sien d'un RIS (p. ex. conseillers en innovation, incubateurs et centres de compétence, ainsi que hautes écoles et leurs offres) et proposent parfois également eux-mêmes des prestations dans les domaines de l'information et du conseil, de la création de réseau ainsi que du soutien financier. Le management RIS est donc un acteur central de la mise en œuvre du contenu de la promotion défini dans le PPA, à savoir «Encourager le transfert de savoir et le soutien à l'innovation pour les PME» dans le système de création de valeur qu'est l'industrie. Les managements RIS fournissent donc une contribution essentielle pour l'organisation efficace et efficace de la promotion de l'innovation suisse dans les zones rurales, les régions de montagne et les régions frontalières, et font office de trait d'union avec le paysage de la promotion de l'innovation national et international, comme la CTI, Europe Enterprise Network, etc. (regiosuisse 2011).

Modèle d'affaire des managements RIS Bâle-Jura, zentralschweiz innovativ et Tessin

Un modèle d'affaire – ou *business model* en anglais – décrit le principe de base à partir duquel une organisation crée et fournit de la valeur. L'«organisation» se réfère dans ce cas au management RIS. Il ne faut pas confondre un modèle d'affaire avec un plan commercial (*business plan*) ou la stratégie commerciale. Le modèle d'affaire est en effet l'architecture commerciale elle-même sur laquelle repose toute la stratégie commerciale et le business plan. L'application de la méthode des «Business model canvas» (Osterwalder, Pigneur 2010; on trouvera de plus amples explications à ce propos dans la feuille de résultats 4 de la CoSF «Romandie») a permis aux participants de la CoSF de se faire une idée claire et complète des managements de RIS existants et de leurs éléments constitutifs, et de parvenir ainsi à une première compréhension commune des RIS. La présentation

des modèles d'affaire a en outre permis d'avoir, au moyen du modèle de canevas, une vue analytique des RIS et des divergences par rapport aux exigences de la NPR. Sur la base du modèle d'affaire canvas, les responsables des RIS zentralschweiz innovativ, Tessin et Bâle-Jura se sont posés les questions suivantes:

- *Segments de clientèle: quels sont les segments de clientèle du management RIS (groupes cibles des offres et leurs caractéristiques)?*
- *Propositions de valeur: quelle offre est proposée aux groupes cibles et quel effet est-on censé obtenir avec celle-ci?*
- *Canaux: par le biais de quels canaux le management RIS atteint-il les groupes cibles?*
- *Relations avec les clients: comment les relations commerciales s'organisent-elles avec ces dernières?*
- *Flux de revenus: de quelles sources de revenus le management RIS dispose-t-il?*
- *Activités clés: quelles activités clés le management RIS mène-t-il pour pouvoir fournir les offres aux groupes cibles?*
- *Ressources clés: de quelles ressources clés la management RIS dispose-t-il pour pouvoir fournir les offres aux groupes cibles?*
- *Partenaires clés: avec quels partenaires clés le management RIS coopère-t-il pour pouvoir fournir les offres aux groupes cibles (fournisseurs de prestations RIS, cantons responsables, etc.)?*
- *Structure des coûts: comment les coûts du management RIS sont-ils structurés?*

Les modèles d'affaire suivants montrent quelle logique commerciale les managements RIS suivent. Ces modèles ne sont ni définitifs ni exhaustifs.

MODELE D'AFFAIRE I-NET (MANAGEMENT RIS BALE-JURA)				
PARTENAIRES CLES	ACTIVITES CLES	PROPOSITIONS DE VALEUR	RELATIONS AVEC LES CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTELE
Cantons BL, BS, JU Centres de compétence UNI / HES Personnes de contact entreprises / économie Fondations Autres RIS Tri-National, Bad. Württemberg + Elsass	Communication et promotion (site web, newsletter, médias sociaux)	Plateforme d'information, réseau d'innovateurs Transfer-Services, Advisory-Services, infrastructure		PME, jeunes entreprises et grandes entreprises (secteurs low-tech ainsi que microtechnique, pharma, cleantech, Nano, Life Sciences, ICT, Medtech) Confédération, cantons Centres de compétences
	Organisation de manifestations, de groupes de travail, d'ateliers	Positionnement NW-CH comme site promouvant l'innovation		
	Conseil individuel, développement de projets	Mise en place/suivi de la communauté active dans l'innovation		
	RESSOURCES CLES		CANAUX	
	Savoir-faire et contenu → entreprise et recherche (Clariant, Biocare etc.) Réseau d'innovateurs	Stimulation du transfert de technologie et de l'échange Nouveaux projets R&D, lancement d'entreprises		
STRUCTURE DES COÛTS		FLUX DE REVENUS		
Prestations (i-net)		Moyens cantonaux et fédéraux		
Governance		Interreg		
Coûts d'infrastructures SIP et parc technologique		Institutions, entreprises, fondations		
Promotion économique → région Bâle		Engagement bénévole (prestations en nature)		

MODÈLE D'AFFAIRE ITZ (MANAGEMENT RIS ZENTRALSCHWEIZ INNOVATIV)				
PARTENAIRES CLES	ACTIVITES CLES	PROPOSITIONS DE VALEUR	RELATIONS AVEC LES CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTELE
microPark, Pilatus OW VD Uri, adresse de contact économie WIFÖ Luzern WIFÖ Nidwalden TFZ TZS Haute école de Lucerne (HSLU), Industrie- und Handelskammer Zentralschweiz (IHZ)	Communication (site web, newsletter, brochures, séance d'information) Renseignements TST, premier conseil (20h), développement/réalisation de projets/ (80h) Direction Euresearch, Office et BIONIK Zentrum Luzern, mentoring CTI Evénements de réseautage (organiser et visiter)	Soutien au niveau du processus d'innovation (clarifications marché/technologie, vérification des conditions cadres légales, contacts avec les porteurs de savoir-faire, partenaires le long de la chaîne de création de valeur ajoutée, sources de promotion et de financement) Soutien financier (coûts prototypes/validation)	Conseil personnel Mailing Ateliers	PME (pas segmentés par thème) Haute école, université et aux établissements de recherche Individus novateurs (encore sans entreprise) Confédération (SECO, CTI), cantons
	RESSOURCES CLES Expérience, savoir-faire et compréhension technique des conseilleres «à plein temps» Finances prototypes/validation Réseau personnel collaborateurs Séances d'informations	Information sur les possibilités d'encouragement, de soutien au niveau de la procédure de demande Coordination, promotion d'une culture d'innovation active, mise en œuvre du transfert de technologie	CANAUX Direct (conseil 1 à 1) Evénements de réseautage / présentations Ateliers	
STRUCTURE DES COÛTS		FLUX DE REVENUS		
70% personnel 5% events 5% matériels publicitaires 5% prestations de tiers 5% locaux 5% dépenses administratives 5% autres		80% canton/Confédération NPR 10% mandats 5% contributions des membres 5% PL/conseil		

MODELE D'AFFAIRE AGIRE (MANAGEMENT RIS TESSIN)				
PARTENAIRES CLES	ACTIVITES CLES	PROPOSITIONS DE VALEUR	RELATIONS AVEC LES CLIENTS	SEGMENTS DE CLIENTELE
Canton Confédération/ CTI Università della Svizzera Italiana (USI) Scuola Universitaria Professionale (SUPSI) Organisations économiques Bailleurs de fonds/Business Angels TECHNOPARK@-Allianz CP Start-up Régions/villes	Information/sensibilisation TST/PI Coaching/ mise en réseau/ matchmaking Investissements dans des projets Technopôles Projets stratégiques Coordination/ stratégie RESSOURCES CLES Experts des branches OFAE/PI Connaissances des réseaux et des systèmes, contacts Conseillers en innovation CTI/ coaches CTI	Stratégie, coordination, coordination des activités RIS, monitoring, élaboration de projets Prestations: information/sensibilisation TST/PI, coaching/ mise en réseau/ matchmaking, investissements dans des projets, technopôles	Conseil dans le domaine du personnel CANAUX Events Site web Brochures d'information	Canton/ Confédération PME Start-ups Secteurs: sciences de la vie, équipements électroniques, mode, ICT
STRUCTURE DES COÛTS		FLUX DE REVENUS		
Personnel Loyers Events Coûts administratifs		50% canton 50% Confédération		

Analyse des modèles d'affaire RIS

La partie droite du modèle d'affaire Canvas (*Segments de clientèle*, relations avec les clients, propositions de valeur, canaux, flux de revenu) contient les éléments du modèle d'affaire orientés sur la valeur et montre quelle valeur une organisation crée pour qui. La partie gauche (activités clés, partenaires clés, ressources clés, structure des coûts) contient les éléments du modèle d'affaire orientés sur les coûts et montre comment une organisation crée de l'efficacité (Osterwalder, Pigneur 2010). L'analyse des parties gauche et droite du modèle d'affaire permet d'examiner:

- si les managements RIS sont correctement positionnés et si les besoins de leurs clients sont correctement pris en compte, resp. s'ils touchent tous les clients potentiels,
- s'ils disposent des ressources et des partenaires nécessaires pour garantir le fonctionnement du système,
- et s'ils le font avec la plus grande efficacité possible.

Orientations sur les valeurs:

- Pour répondre aux besoins du groupe cible, la NPR se base sur une compréhension large de l'innovation, compréhension qui n'englobe pas seulement les nouveaux produits et prestations, mais également le développement de l'organisation et des processus ainsi que le développement de la distribution et des clients, et du marché (voir également «Contexte et buts»). La stratégie RIS du SECO se focalise en conséquence sur les innovations commerciales au sens large du terme. La compréhension de la promotion de l'innovation des organes responsables de RIS existants ou en cours de création semble toutefois surtout orientée vers la technologie et le R&D → Adaptation du **segment de clientèle**
- Dans le cas où des projets sont également financés via un management RIS – ce qui, du point de vue de certains participants, est nécessaire –, alors cela devrait se limiter à un financement de départ. Par la suite, les entreprises doivent fonctionner de manière autonome. → Adaptation des **propositions de valeur**

- Il existe déjà de nombreuses offres pour les PME. Au lieu d'en créer de nouvelles, il s'agit donc plutôt de coordonner et d'optimiser les offres existantes, afin de pouvoir répondre efficacement aux besoins des groupes d'utilisateurs hétérogènes et d'augmenter leur demande. → Adaptation des **propositions de valeur**
- L'utilisation des deux «segments de clientèle» entreprises et cantons/Confédération responsables de RIS est exigeante et difficile. Elle requiert en effet différentes offres de valeurs et exige une coordination accrue des activités des managements RIS. → Délimitation du **segment de clientèle** et des **propositions de valeur**

Orientation sur les coûts:

- La stratégie RIS du SECO libère des processus importants mais aussi exigeants. Les prescriptions en matière de coordination et de coopération de la part de la Confédération représentent un véritable défi du point de vue des responsables RIS. Outre le soutien pour l'élaboration de modèles d'efficacité (coaching regiosuisse et CoSF) ces derniers souhaitent également d'autres aides. → Prise en compte dans les **ressources clés** ou les **partenaires clés**
- Les prescriptions relatives à la collaboration interentreprises et supracantonale est toutefois également considérée comme importante et nécessaire pour promouvoir une procédure commune, garantir l'échange d'expérience (également entre PME et grandes entreprises) et empêcher les «conflits». Il faut pour ce faire pouvoir compter sur un fort soutien politique de la part des cantons. → Prise en compte dans les **ressources clés** ou les **partenaires clés**
- Il existe trop d'institutions trop petites qui œuvrent en faveur de la promotion des PME. Ce paysage hétérogène de la promotion de l'innovation représente parfois de gros défis pour les organes responsables de RIS, qui doivent définir la forme d'organisation de ces derniers et la concrétiser. Il en résulte d'une part des interfaces qu'il est difficile de maîtriser et, d'autre part, les interlocuteurs sont trop nombreux pour les PME. Les interfaces devraient donc être organisées de manière efficiente et transparente. De plus, les points de contact centraux pour les PME devraient communiquer de manière compréhensible. → Prise en compte dans les **partenaires clés** et les **activités clés, structure des coûts**

7. VUE D'ENSEMBLE DU PAYSAGE DE LA PROMOTION DE L'INNOVATION

La présentation des différents instruments de promotion de l'innovation est censée fournir une meilleure vue d'ensemble du paysage de la promotion de l'innovation au niveau national. Pour cette présentation, la CoSF a choisi la méthode des modèles d'efficacité. La méthode du «modèle d'efficacité» constitue la base du travail orienté vers l'efficacité (Rieder 2010). Un modèle d'efficacité illustre le fonctionnement d'un programme ou d'un projet en tant que relation linéaire entre action et effet. Les facteurs externes ne sont la plupart du temps pas pris en compte dans ce type de présentation (Zewo, n.d.). L'élaboration d'un modèle d'efficacité repose implicitement sur des hypothèses existantes concernant les relations explicitement attendues entre les buts (concept), les ressources et les mesures prises pour la mise en œuvre (input et exécution), les prestations (output), les effets sur les groupes cibles (outcome) ainsi que les effets sur les concernés et les effets à long terme dans le système (impact). Le but de cette manière d'opérer étant de clarifier autant que faire se peut le mandat et les attentes. Le groupe cible comprend ici le groupe de personnes ou d'entreprises qui sont en contact direct avec l'output. Les concernés sont en revanche des personnes ou des entreprises qui doivent s'attendre à des avantages et/ou des inconvénients induits par le comportement des groupes cibles qui s'en trouvent modifiés (Rieder 2003). On distingue en général plusieurs niveaux dans un modèle d'efficacité, à savoir: la planification (concept), l'action (input, exécution, output) et l'effet (outcome, impact). On trouvera de plus amples explications à ce propos dans la feuille de résultats de la CoSF «NPR orientée vers l'efficacité».

La présentation des modèles d'efficacité des instruments nationaux et internationaux de promotion de l'innovation particulièrement pertinents pour les RIS et leur comparaison s'est focalisée sur les niveaux buts, outcome, output et exécution. Les modèles présentés ci-dessous ne prétendent pas être définitifs ni exhaustifs.

NPR-RIS	
BUTS	Augmentation de la dynamique d'innovation dans les régions via le renforcement des Systèmes régionaux d'innovation (RIS)
IMPACT	
OUTCOME	<p>Coordination horizontale et verticale ainsi qu'utilisation de synergies dans la promotion de l'innovation</p> <p>Soutien des groupes cibles, individualisé et en fonction de leurs besoins spécifiques</p> <p>Reconnaissance des managements RIS en tant qu'interlocuteur régional en matière de promotion de l'innovation</p> <p>Groupes cibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Acteurs de la promotion de l'innovation (soutenus par la NPR) PME dans les régions de montagne, les zones rurales et les régions frontalières (mais également les pouvoirs publics). 1e priorité: large base de PME, 2e priorité: PME particulièrement innovantes Acteurs nationaux et internationaux de la promotion de l'innovation
OUTPUT	<p>RIS avec stratégie d'innovation et gouvernance communes pour coordination horizontale et verticale des offres et poursuite du développement du système</p> <p>Offres de promotion de l'innovation adaptées aux particularités et aux besoins des groupes cibles définis dans la stratégie RIS («offres taillées sur mesure»)</p> <p>→ Intégration des offres existantes dans le portefeuille de promotion du RIS</p>
EXECUTION	<p>Confédération: cadre incitatif (message sur la promotion économique, document conceptuel sur le soutien du TST régional et l'encouragement de l'innovation au titre de la NPR publié par le SECO en mars 2012)</p> <p>Régions/cantons: marge de manœuvre au niveau de la conception de leur RIS</p>
INPUT	

INTERREG EUROPE	
BUTS	Poursuite du développement d'instruments politiques en faveur de l'économie régionale via l'échange d'expériences et la mise en réseau au niveau européen
IMPACT	
OUTCOME	<p>Transfert de savoir entre les régions</p> <p>Mise en réseau des milieux concernés publics et privés</p> <p>Mise en œuvre de nouvelles approches stratégiques et offres améliorées</p> <p>Groupes cibles:</p> <ul style="list-style-type: none"> Autorités locales, régionales et nationales en lien avec le développement régional Organisations avec missions d'ordre public Organisations privées à but non lucratif
OUTPUT	<p>Projets de coopération interrégionaux (phase 1: échange; phase 2: plan d'action; phase 3: monitoring → milieux concernés au niveau régional)</p> <p>Policy Learning Platforms (1 par thème prioritaire, prestations de la plateforme, instruments)</p>
EXECUTION	<p>SECO comme point de contact national / financement avec des fonds NPR</p> <p>Organisation/autorité suisse comme partenaire de projet (qui n'en n'assume pas la direction)</p> <p>Autorité/organisation politique responsable comme destinataire du projet</p>
INPUT	

SWISS INNOVATION PARK (SIP)	
BUTS	Garantie et extension des investissements R&D privés dans le pays Implantation d'entreprises et d'unités R&D à forte valeur ajoutée Contribution au maintien de la capacité d'innovation et de la compétitivité
IMPACT	
OUTCOME	Les sites accueillent davantage d'entreprises à forte valeur ajoutée Les investissements R&D privés augmenteront Le marketing de la Suisse comme pays à la pointe de l'innovation s'en trouvera amélioré (visibilité, perception, confiance) Groupes cibles: <ul style="list-style-type: none"> • Entreprises et unités R&D à implanter
OUTPUT	Elaboration d'une «unité de doctrine» pour l'ensemble des sites (marque commune) Création d'un réseau groupant les différents sites (LERI) Octroi de prêts pour des infrastructures de recherche (gros appareils, installations)
EXECUTION	Responsables de sites juridiquement autonomes Fondation Swiss Innovation Park [organisation faitière et interface avec la Confédération] (financé exclusivement par le privé)
INPUT	

CTI – PROMOTION DE L'INNOVATION	
BUTS	Renforcer la place économique suisse pour des entreprises dont les activités sont basées sur la science et les entreprises orientées vers l'exportation.
IMPACT	
OUTCOME	Comparé aux PME/start-up non bénéficiaires d'aides, les PME/start-up soutenues affichent un chiffre d'affaires, une part d'exportation, un taux d'emploi, des baisses des coûts de xx% supérieurs. xx% des projets soutenus ont été lancés sur le marché trois ans après leur fin, tandis que le taux de survie des start-up est de xx% supérieur. Groupes cibles: <ul style="list-style-type: none"> • Economie: exploitation de nouvelles technologies/tendances • Science: faire de la recherche orientée vers l'application
OUTPUT	Promotion de projets R&D: élaborer de nouveaux produits et prestations Soutien aux start-up: favoriser les créations d'entreprises innovantes sur le marché Favoriser le transfert de savoir: lancer de nouveaux projets d'innovation
EXECUTION	Expertise de haut niveau: 150 experts, coaches pour start-ups et conseillers en innovation Controlling stratégique avec pertinence du paiement: monitoring via des étapes, label start-up, indicateurs de performance via des objectifs de résultats annuels Rapports financiers LERI / O-LERI Règlement des contributions de la CTI
INPUT	

ENTERPRISE EUROPE NETWORK (EEN)	
BUTS	Permettre aux PME suisses de nouer des relations avec les bons partenaires dans les pays de l'UE et au-delà
	Permettre aux PME de l'UE ou aux partenaires de recherche de nouer des relations avec les bons partenaires suisses
IMPACT	
OUTCOME	Accès à l'information (financement, transfert de technologie, business, opportunités d'accéder au marché)
	Accès aux technologies innovantes
	Implication dans des projets de recherche ou de transfert de technologie avec des partenaires de l'UE
OUTPUT	Mise en place de partenariats commerciaux (développement de produits)
	Accès aux marchés internationaux ou aux partenaires dans les pays de l'UE
EXECUTION	Groupes cibles: <ul style="list-style-type: none"> • PME suisses à caractère scientifique/innovants qui souhaitent nouer des partenariats internationaux • PME qui souhaitent avoir accès aux marchés internationaux • Partenaires de recherche qui cherchent des partenaires internationaux pour nouer des partenariats en vue d'un transfert de technologie
	Réponses aux questions posées par les partenaires UE sur les opportunités en Suisse Etablissement de profils de partenariats: offres et demandes Organisation de manifestations de courtage en collaboration avec des partenaires de l'UE Organisation de missions d'entreprises
INPUT	Implémentation de l'EEN en Suisse par le CTI Enrichissement du réseau suisse de l'EEN suisse en impliquant: <ul style="list-style-type: none"> • Les structures régionales responsables du soutien général aux PME (par exemple les RIS) • Les spécialistes du transfert de savoir et de technologie (conseillers CTI) • Les réseaux et plateformes thématiques nationaux (RTN CTI et plateformes CTI)

INSTITUT FEDERAL DE LA PROPRIETE INTELLECTUELLE (IPI)	
BUTS	Renforcement de la conscience de l'importance de la propriété intellectuelle, en particulier dans les PME
	Développement et transfert de compétences en rapport avec la protection des prestations créatives et innovantes
IMPACT	Interlocuteur pour les questions et informations relatives au thème de la propriété intellectuelle
	Coopération avec d'autres acteurs
OUTCOME	Sensibilisation à l'importance de la propriété intellectuelle
	Meilleure gestion de la propriété intellectuelle
	Connaissance des différentes possibilités de protection et de leur fonctionnement
EXECUTION	Incitation à innover davantage
	Groupes cibles: <ul style="list-style-type: none"> • En général: tout ce qui innove et crée • Ici, en particulier: les PME suisses

OUTPUT	<p>Sensibilisation de multiplicateurs (acteurs RIS tel que AGIRE)</p> <p>Elargissement des compétences par le biais de formations</p> <p>Plateformes d'information</p> <p>Recherche assistée dans la littérature brevets</p> <p>Réseau de conseil en PI</p>
EXECUTION	<p>Paquet de mesures «Imaginer. Réaliser. Protéger.»</p> <p>Analyse de la sensibilité à la PI des PME → lancement du projet «PME-PI»</p> <p>Présence et coopération avec des promoteurs de l'innovation (p. ex. regiosuisse, AGIRE, etc.)</p>
INPUT	

Comparaison horizontale des instruments de promotion de l'innovation

La présentation des modèles d'efficacité des instruments de promotion de l'innovation particulièrement pertinents pour les RIS au niveau national et international ainsi que leur **comparaison horizontale** a permis de comparer les buts, les groupes cibles, les effets attendus (outcome), les prestations (output) et l'exécution, ainsi que d'examiner les potentiels de synergies, les redondances ou encore les ajouts qu'il conviendra d'y apporter. (voir également la vue d'ensemble en annexe).

- Les interfaces EEN et RIS concernent surtout les groupes cibles: outre les partenaires de recherche, les groupes cibles de l'EEN sont également les PME (potentiel de synergie) → prise en considération dans **groupes cibles**
- Contrairement aux RIS, la CTI n'a pas une orientation géographique, mais thématique. L'orientation des thèmes vers des besoins régionaux non encore couverts par les RIS pourrait permettre de réduire les redondances (complémentarité). → prise en considération dans **output**
- Selon certains participants, ce n'est pas tant la question des interfaces entre les différents instruments de promotion de l'innovation qui se pose. Avec leurs besoins, les PME s'orientent en effet vers l'impact qu'elles veulent obtenir. Du point de vue des PME, les redondances en lien avec les impacts existent donc entre tous les instruments de promotion de l'innovation. Quant à savoir quel interlocuteur (resp. quel instrument de promotion de l'innovation) détient la solution (financement, mise en contact avec des partenaires, etc.), cela n'est pas décisif pour les PME. Le seul aspect important ici est que ces interlocuteurs se trouvent partout, qu'ils peuvent renvoyer aux offres qui sont cruciales pour leur problème (principe de la «no wrong door»). → prise en considération dans **exécution**
- Le principe selon lequel «il n'y a pas de mauvaise porte» («no wrong door») requiert que les différents points de contact tels les conseillers en innovation, les hautes écoles, etc., aient une compréhension cohérente du paysage de la promotion de l'innovation, qu'ils connaissent les interfaces existantes et les interlocuteurs qui y sont impliqués ainsi que les offres, et qu'ils puissent adresser les PME au bon endroit. De l'avis des participants, ceci n'est pas encore suffisamment le cas. C'est la raison pour laquelle l'harmonisation des interfaces et/ou la formation d'une compréhension cohérente du paysage de la promotion de l'innovation n'est pas seulement indispensable au niveau fédéral, mais également au niveau des cantons et des RIS. Ce sont en particulier les conseillers en innovation de la CTI et les managements RIS qui doivent savoir qui est compétent pour quels groupes cibles et tâches (resp. les thèmes). → pris en considération dans **exécution**

Autres instruments de promotion de l'innovation

Les instruments de promotion de l'innovation présentés ici ont été considérés comme particulièrement importants pour les RIS au niveau national et international, et donc examinés en détails. Il existe toutefois d'autres instruments de promotion de l'innovation au niveau cantonal, supracantonal, national et international, qui sont également pertinents pour les RIS. Le rapport «Recherche et innovation en Suisse», qui sera publié en 2016 par le SEFRI, donne une vue d'ensemble de ces autres instruments.

8. VUE D'ENSEMBLE DES RIS

Les modèles d'efficacité constituent la base qui permet de vérifier si les fonds de la Confédération sont utilisés de manière efficiente et efficace. L'élaboration et l'évaluation de modèles d'efficacité permet toutefois également aux organes responsables des RIS et aux managements RIS de clarifier eux-mêmes des questions fondamentales telles que: faisons-nous les bonnes choses? Les faisons-nous de manière juste? Fixons-nous les bonnes priorités? Touchons-nous le groupe cible de la NPR? Améliorons-nous la situation du groupe cible dans les zones éligibles de la NPR? Comment pouvons-nous nous améliorer? Travailler systématiquement de manière orientée vers l'efficacité avec des modèles ad hoc permet donc d'apprendre de ses propres expériences, d'orienter le management RIS vers l'efficacité, d'optimiser les processus et de légitimer les activités vis-à-vis de l'extérieur. (ZEWO, n.d.)

Les modèles d'efficacité présentés ci-dessous ont été déduits des modèles d'affaire des managements RIS (voir également regiosuisse (2014): Guide pratique pour un développement régional réussi, p. 31s). Ils illustrent comment les RIS peuvent être pilotés en tant que tout afin d'entraîner les effets souhaités de la politique suisse en matière de promotion de l'innovation, mais ne prétendent toutefois nullement être définitifs ni exhaustifs.

MODELE D'EFFICACITE RIS BALE-JURA	
BUTS	Renforcer la capacité d'innovation et optimiser la promotion de l'innovation Augmentation de la compétitivité Emplois, création de valeur ajoutée
IMPACT	
OUTCOME	Les groupes cibles utilisent les offres Satisfaction des groupes cibles (les besoins sont satisfaits) Groupes cibles: PME, nouvelles entreprises, grandes entreprises, SECO, cantons
OUTPUT	Promotion Innovation (incl. sensibilisation), transfert de savoir-faire (manifestations, newsletter) Manifestations commerciales, technologiques et de réseau Ateliers, séminaires Mentoring Entretiens de conseil, coaching Soutien financier Surfaces innovantes, infrastructure Plateforme coordonnée de promotion de l'innovation
EXECUTION	Stratégie NPR (RIS), cantons (programmes cantonaux de mise en œuvre) Modèle d'efficacité
INPUT	

MODÈLE D'EFFICACITÉ RIS ZENTRALSCHWEIZ INNOVATIV	
BUTS	<p><u>Niveau région:</u></p> <p>Governance Système de pilotage et de régulation fonctionnel pour «zentralschweiz innovativ»</p> <p><u>Niveau PME :</u></p> <p>Offres de promotion de l'innovation régionales taillées sur mesure Offres conformes aux besoins pour les PME dans les domaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation/motivation • Coaching en matière d'innovation

IMPACT	<p><u>Niveau région Suisse centrale:</u> La nécessité de promouvoir l'innovation est reconnue et soutenue davantage sur le plan politique</p> <p><u>Niveau PME:</u> Le thème de l'innovation fait partie intégrante de la culture d'entreprise des PME de Suisse centrale La capacité d'innovation augmente dans les PME et dans la Suisse centrale Exploitation des potentiels d'innovation (produits, prestations, processus, structures) → augmentation de la création de valeur ajoutée et de compétitivité → conservation et création d'emplois dans les régions</p>
	<p><u>Niveau région Suisse centrale:</u> La ZVDK reconnaît l'utilité de «zentralschweiz innovativ» Les acteurs (en particulier les promotions économiques, les organisations économiques, les hautes écoles spécialisées, les universités, la CTI, etc.) de tous les cantons reconnaissent le RIS et voient l'utilité des prestations Les membres de «zentralschweiz innovativ» (ITZ et <i>Points of Entry</i>) fonctionnent en réseau Les acteurs nationaux ainsi que, en partie, internationaux, reconnaissent le management RIS en tant qu'interlocuteurs régionaux dans le domaine de la promotion de l'innovation</p> <p><u>Niveau PME:</u> Perception accrue du thème «innovation» L'intérêt pour les prestations de «zentralschweiz innovativ» augmente Le coaching en matière d'innovation montre un effet concret chez les PME (qualitativement et quantitativement) Les PME de Suisse centrale réalisent des projets innovants avec un haut potentiel de création de valeur ajoutée</p>
OUTPUT	<p><u>Niveau région Suisse centrale:</u> Mise en œuvre d'une stratégie et d'une gouvernance communes afin de garantir la coordination horizontale et verticale des prestations du RIS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Répartition des tâches fonctionne tant au niveau centralisé que décentralisé • Réseau ITZ géré activement avec des <i>Points of Entry</i> • Collaboration et coordination avec la CTI et d'autres acteurs • La professionnalisation du RIS augmente (structures, offres et assurance de la qualité) <p><u>Niveau PME:</u> Sensibilisation/motivation des PME par le biais de mesures concrètes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation de manifestations et utilisation de moyens d'information <p>Coaching dans le domaine de l'innovation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coaches qualifiés dans le domaine de l'innovation dans toutes les régions partielles • Le nombre de coaching augmente
	<p>EXÉCUTION</p> <p>Exécution selon le businessplan RIS «zentralschweiz innovativ» Contrat de prestations du concordat sur les Hautes écoles spécialisées avec ITZ</p>
INPUT	<p>Contributions financières des cantons et de la Confédération (concordat sur les Hautes écoles spécialisées et programme de mise en œuvre NPR 2016-2019) Ressources en personnel ITZ (selon businessplan) Ressources en personnel chez les partenaires du réseau (<i>Points of Entry</i>) Ressources en personnel dans les cantons</p>

MODELE D'EFFICACITE RIS TESSIN	
BUTS	Consolidation et renforcement du RIS Ouverture vers l'extérieur (CH, I, UE, autres)
IMPACT	
OUTCOME	Les PME connaissent et utilisent l'offre de promotion de l'innovation Meilleure utilisation des compétences des différents acteurs AGIRE est un partenaire fiable pour les PME AGIRE est un partenaire fiable pour les acteurs nationaux et internationaux Groupes cibles: PME orientées vers l'exportation et axées sur l'innovation
OUTPUT	Renforcement du rôle d'AGIRE en tant que coordinateur du RIS Renforcement du rôle d'AGIRE en tant qu'interlocuteur de la CTI, de l'IPI, de l'EEN et du SIP Implémentation d'une banque de données projets Catalogue de prestations: <ul style="list-style-type: none"> • Informer, sensibiliser • Analyse des besoins des PME, premier conseil • TST/ coordination des consultants • Financement de projets novateurs / start-ups • Poursuite du développement du technopôle • Candidature à Swiss Innovation Park • Soutien de fondations, politique d'innovation
EXECUTION	Nouvelle convention de prestations AGIRE Vue d'ensemble des acteurs et répartition des tâches
INPUT	

Comparaison verticale des instruments de promotion de l'innovation et des managements RIS

La **comparaison verticale** entre les modèles d'efficacité RIS et les modèles d'efficacité des instruments de promotion de l'innovation au niveau national et international a permis de comparer les buts, les groupes cibles, les effets attendus (outcome), les prestations (output) et l'exécution des managements RIS et des instruments de promotion de l'innovation, ainsi que d'examiner les potentiels de synergies, les redondances ou encore les ajouts qu'il conviendra d'y apporter.

- **Extension des groupes cibles:** Les modèles d'efficacité des RIS Tessin et Bâle-Jura reprennent les buts, les prestations et les effets attendus du modèle d'efficacité défini par la NPR, les managements RIS assumant le rôle de coordination (portefeuille des moyens de promotion de l'innovation coordonné, stratégie RIS) et garantissant (soit via des prestataires soit par eux-mêmes) qu'une offre répondant aux besoins du groupe cible est disponible. Le RIS Tessin se focalise ici sur les PME orientées vers l'exportation et innovantes (dans les branches de la logistique, de la mode, etc.) et donc uniquement sur la 2^e priorité du modèle d'efficacité défini par la NPR pour les RIS. Avec les PME, les jeunes entreprises et les grandes entreprises, le groupe cible du RIS Bâle-Jura est particulièrement large. → Pris en considération dans les **groupes cibles** du RIS Tessin
- **Segmentation des groupes cibles au niveau espace fonctionnel:** La capacité d'innovation est répartie très inégalement en Suisse et les besoins des cantons et des régions sont eux aussi différents. Il est important de penser ici en terme d'espaces fonctionnels. On a par exemple un *Medical Cluster* qui n'est pas confiné à une région géographique spécifique. La caractéristique unique (USP), resp. le positionnement d'un RIS résulte donc de la situation de l'espace fonctionnel (et non pas nécessairement géographique). Une possibilité de rendre cette position explicite est de procéder à une segmentation fonctionnelle des groupes cibles (vs. une segmentation géographique). Les besoins de ces segments seront pris en considération au niveau outcome et output. → Pris en considération dans l'**outcome** et l'**output** de tous les RIS
- **Complémentarité RIS-CTI:** La demande accrue de conseillers devrait être satisfaite en combinant les conseillers en innovation CTI et les coaches pour l'innovation RIS, et ce, en fonction des besoins des RIS et de leurs groupes cibles (voir le paragraphe Segmentation ci-dessus). Cela

étant, RIS et CTI doivent fonctionner de manière complémentaire. Tandis que la CTI offre un soutien spécifique à l'innovation dans le support TST basé sur la science, la NPR a une interprétation plus large de l'innovation («spécialiste vs médecin de famille»). → Pris en considération dans l'**output** de tous les RIS

- **Offres des IPI:** Les offres de protection de la propriété intellectuelle des PME (formations, recherche assistée dans la littérature brevets, réseau de conseil PI, etc.) devraient être explicitement reprises au niveau output. → Pris en considération dans l'**output** de tous les RIS
- **S-GE–EEN:** Le Switzerland Global Enterprise (S-GE) est compétent dans le domaine de la promotion des exportations. L'EEN représente un instrument possible pour le S-GE. → Pris en considération dans l'**output** de tous les RIS
- **Fonction de plaque tournante des RIS:** Les managements RIS peuvent également œuvrer en tant que multiplicateurs et plaque tournante. Les RIS exercent leurs activités – en particulier avec leurs *points of entry* resp. leurs antennes cantonales – plus proches de leurs groupes cibles, et ce tant dans le sens géographique qu'objectif (ce qui est décisif dans le conseil; mot-clé seuil d'inhibition / confiance). Ils sont les principaux interlocuteurs pour les PME et exercent une fonction de multiplicateur et de plaque tournante via leurs offres (p. ex. information/sensibilisation, clarification des besoins/premier conseil). Ils cristallisent avec les PME des demandes générales (clarification des besoins) et suggèrent des solutions spécifiques (entremise). Les représentants RIS doivent donc connaître les spécificités des différentes offres de promotion de l'innovation et se charger de les faire connaître activement (via l'information et la sensibilisation) et passivement (clarification des besoins / premier conseil). → Pris en considération dans l'**output** de tous les RIS
- **Marketing international:** Le Swiss Innovation Park (SIP) reprend le marketing international du réseau SIP → selon les circonstances, pris en considération dans l'**output** de tous les RIS
- **Prestations pour de nouveaux groupes cibles:** Font encore défaut dans le modèle d'efficacité du RIS Tessin des offres qui s'adressent à des groupes et des associations interdisciplinaires transsectoriels (mot-clé: *Smart-Grid*). → Pris en considération dans l'**output** du RIS Tessin
- **EEN:** Adresser des PME à des conseillers EEN (pour la recherche de partenaires, la participation à des *brokerage events*) doit, dans le modèle d'efficacité du RIS Tessin, être placé au niveau output, sous premier conseil. → Pris en considération dans l'**output** du RIS Tessin
- **Formalisation de modèles de coopération:** La répartition des tâches, horizontale et verticale, entre les différents organes de promotion de l'innovation devrait être formalisée et personnalisée. L'échange personnel entre les organes responsables de RIS et avec les responsables au niveau fédéral peut se faire par exemple via la CoSF «RIS» et/ou la manifestation «Promotion de l'innovation régionale et TST» organisée chaque année par regiouisse. Quant à l'échange au niveau européen, il pourrait se faire via les plateformes et les projets Interreg Europe. La feuille de résultats de cette CoSF (et éventuellement des «fiches info RIS» complémentaires) donne la liste des acteurs et des offres du paysage de la promotion de l'innovation du côté de la Confédération et des organes responsables des RIS, et facilite ainsi la collaboration. Nous présentons ci-après quelques propositions pour une meilleure coordination entre les agences de promotion de l'innovation → Pris en considération dans l'**exécution** de tous les RIS
- **Swiss Innovation Park (SIP):** Le site SIP Bâle est l'un des nombreux acteurs/fournisseurs de prestations qui œuvrent dans le cadre du RIS Bâle-Jura. La répartition des tâches avec le management RIS doit donc être clarifiée. L'interface entre le RIS et le Swiss Innovation Park au niveau fédéral est assurée par le site de Bâle. → Pris en considération dans l'**exécution** de tous les RIS
- **EEN:** La répartition des tâches entre les managements RIS et l'EEN pourrait se présenter comme suit: les RIS jouent le rôle de plateforme centrale pour les PME et établissent, après avoir clarifié les besoins, le contact avec les conseillers EEN. Les RIS déterminent le modèle de conseil en collaboration avec les PME. Il faut éviter les conflits d'intérêts entre les conseillers EEN et les conseillers privés (pas de bonus pour le conseil). → Pris en considération dans l'**exécution** de tous les RIS
- **CTI:** Les conseillers en innovation CTI doivent être intégrés dans le RIS avec leur offre de conseil (p. ex. être accrédités via AGIRE). → Pris en considération dans l'**exécution** de tous les RIS
- **Managements régionaux:** La plateforme centrale destinée à la promotion de l'innovation pour les partenaires nationaux et régionaux (services fédéraux, fournisseurs de prestations, etc.) ne devrait pas être gérée par les managements régionaux, mais plutôt par les managements RIS mis en place par les cantons. Pour ce qui est du RIS Tessin, c'est AGIRE qui fait office d'interlocuteur central pour la promotion de l'innovation. Pour les RIS orientés sur des espaces fonctionnels (p. ex. *Medical Cluster*), des interlocuteurs spécifiques aux clusters et qui œuvrent au sein du RIS peuvent s'avérer utiles. → Pris en considération dans l'**exécution** de tous les RIS

9. AUDITS DE RIS

Contexte des audits

A l'avenir, les managements RIS doivent être soutenus à long terme avec des contributions fixes (voir également «Contexte et buts»). Ceci permet un maintien à long terme des organisations et une continuité dans leurs activités de coordination et de développement. Leur financement dépend des conventions passées entre les cantons ainsi que d'un résultat positif des audits périodiques, qui sont

réalisés afin d'examiner la capacité et l'efficacité des organisations et de leur activité, ainsi que de l'optimiser le cas échéant.

Les prescriptions relatives à l'audit des RIS s'inscrivent dans le cadre d'un concept général d'évaluation NPR. Alors que l'audit des RIS se limite au cadre de référence des responsables des RIS et donc aux niveaux input, exécution, output et outcome, l'évaluation NPR considère le cadre de référence politique et donc également le niveau concept et impact. Ceci s'explique notamment par une causalité qui n'est pas évidente et un décalage temporel qui ne permettent pas d'attribuer nécessairement aux managements RIS les effets au niveau impact, mais également par d'autres facteurs (p. ex. la force du franc suisse). On trouvera de plus amples explications dans la feuille de résultats de la CoSF «NPR orientée vers l'efficacité».

L'audit d'un RIS doit certes permettre de clarifier si des organisations peuvent être soutenues à long terme (**audit comme instrument de contrôle**), mais il est plus important encore que ces mêmes audits permettent au management de vérifier régulièrement son travail et de le piloter à bon escient (mot-clé PAC: processus d'amélioration continue). L'audit permet de voir si les responsables RIS sont sur la bonne voie ou s'il est nécessaire de procéder à des «corrections de cap» au niveau de l'input, de l'exécution ou des prestations (**audit comme instrument de pilotage**). Enfin, les audits sont censés permettre aux différents RIS de faire des comparaisons suprarégionales et d'apprendre les uns des autres (**audit comme instrument d'apprentissage**).

Le SECO prescrit les indicateurs suivants, indicateurs qui doivent être utilisés pour tous les modèles d'efficacité RIS. Ces prescriptions doivent permettre des comparaisons entre les différentes approches au sein d'un même RIS ainsi qu'une comparaison suprarégionale. Les données doivent en outre être obligatoirement collectées pour l'agrégation des données au niveau fédéral. Les responsables des RIS sont libres de déduire d'autres indicateurs à partir de leurs modèles d'efficacité.

- Offre de promotion régionale selon le document conceptuel et la stratégie régionale
- Efficience et transparence de l'offre de promotion
- Progrès et problèmes documentés de la coordination
- Utilisation des offres par les groupes cibles
- Bénéfices pour les groupes cibles (2-3 questions clés à définir encore, qui s'adressent aux clients des offres de promotion de l'innovation).

Audits de RIS

- **Buts et groupes cibles:** des audits doivent être réalisés pour tous les responsables de RIS tels que le SECO, les gouvernements cantonaux et les partenaires RIS. Ces audits servent à mesurer l'efficacité, à rendre compte de l'utilisation des moyens financiers ainsi qu'au PAC (processus d'amélioration continue). Dans le RIS zentralschweiz innovativ, les groupes cibles sont concrètement la Confédération, la Conférence des chefs de départements cantonaux de l'économie publique de Suisse centrale (ZVDK), le management RIS ITZ et les six *Points of Entry* cantonaux.
- **Objet mesuré et moment de la mesure:** Tous les acteurs RIS ne doivent pas être interrogés régulièrement dans le cadre d'audits (voir à ce propos également «Compréhension des Systèmes régionaux d'innovation (RIS)»), mais seulement certains acteurs de RIS financés par la NPR. Les audits doivent être conduits tous les quatre ans la troisième année d'une période programmatique et servir ainsi de base de négociations pour la nouvelle période (qualitativement et quantitativement). Un monitoring et un reporting (quantitatif) doivent également être réalisés chaque année. L'audit portera sur la qualité et la quantité des prestations fournies ainsi que sur les effets (niveaux output et outcome) et la mise en œuvre doit être examinée (niveaux input et exécution). Pour ce qui est du RIS zentralschweiz innovativ, ce dernier doit être concrètement audité sur toute la période programmatique. Un premier relevé de la situation réelle sera effectué en avril/mai 2016, puis une fois par année dans le cadre de l'entretien annuel avec le SECO et les cantons. L'audit du RIS zentralschweiz innovativ doit porter en particulier sur la qualité et la quantité des prestations et des effets (c.à.d. sur les niveaux output et outcome). L'exécution ne doit pas impérativement être contrôlée étant donné qu'en Suisse centrale toutes les fonctions importantes (conseillers CTI, Euresearch, etc.) sont représentées dans une seule et même organisation (ITZ) et qu'il n'y a donc pratiquement aucun problème sur le plan de la coordination.
- **Niveaux de comparaison:** Il faut faire une comparaison transversale qualitative entre les différents managements RIS (comparaison entre les différents managements RIS de la qualité et de la quantité des prestations fournies et des effets ainsi que de la mise en œuvre) et une comparaison longitudinale sur le développement durant la période programmatique de quatre ans (comparaison de la qualité et de la quantité des prestations fournies et des effets ainsi que de la mise en œuvre en 2016 et 2019). Pour une comparaison transversale entre les managements RIS et pour l'extension d'un système apprenant, il faut qu'il y ait un mandat de la part de la CSCPR et/ou du SECO.
- **Méthodes de collecte des données:** La collecte des données qualitatives et quantitatives peut fort bien se faire via des enquêtes écrites au moyen de questionnaires, d'études de cas, de l'analyse des données provenant des monitorings et d'interviews ciblées avec des partenaires RIS. Le RIS zentralschweiz innovativ organisera un atelier avec ITZ afin d'établir les *Points of*

Entry tandis que le SECO élaborera un schéma pour les entretiens d'audit. L'approbation de ce schéma relève du SECO. Les autres méthodes de collecte du RIS zentralschweiz innovativ sont les rapports de controlling et les rapports annuels ainsi que les entretiens périodiques de reporting.

- **Indicateurs et objectifs:** L'atteinte des objectifs doit être vérifiée au moyen des indicateurs quantitatifs et qualitatifs suivants:
 - Input: utilisation des ressources (p. ex. par domaine de prestations), personnel (p. ex. coaches)
 - Exécution: nombre de séances RIS (coordination), examen du concept, efficience (rapport input/output)
 - Output governance: le RIS fonctionne (efficience et efficacité au niveau des prestations et de la collaboration), les coaches disposent de plus en plus de compétences de conseil, la collaboration horizontale et verticale fonctionne, le PAC documenté est en place.
 - Output prestations: offres transparentes et en adéquation avec les besoins (qualitativement et quantitativement), nombre et thèmes des coachings, nombre d'événements (formation continue et manifestations de réseau), utilisation du site web, newsletter, réseau, coaches qualifiés, nombre de projets selon le modèle d'affaire innovation, pourcentage de surface louée
 - Outcome governance: réactions positives des acteurs clés, les managements RIS et les organisations responsables mettent en œuvre les propositions PAC, les questions concernant la complémentarité, la répartition des tâches et les interfaces sont clarifiées, les problèmes et les progrès en matière de coordination sont documentés
 - Outcome prestations: les offres sont utilisées par les groupes cibles (développement quantitatif et qualitatif), les groupes cibles voient l'utilité des offres (satisfaction), développement d'un suivi après le premier conseil, statut du développement de projets dans les entreprises
- **Organisation:** les audits sont réalisés par des sociétés de conseil indépendantes ou des universités/hautes écoles spécialisées. Les résultats des audits sont présentés sous la forme d'un rapport et d'une présentation ad hoc. Le monitoring et le reporting sont assurés par le management du RIS. L'effet d'apprentissage peut être maximisé en encourageant les discussions internes et externes à la RIS, ainsi que les plateformes (p. ex. en poursuivant la CoSF «RIS»).

10. CONSEILS DE LECTURE ET REFERENCES

Conseils de lecture

- COMTESSE, XAVIER (2013): La santé de l'innovation suisse. Genève. Téléchargement: www.avenir-suisse.ch/fr/32059/la-sante-de-linnovation-suisse/

La Suisse se situe depuis quelques années en tête des classements de la compétitivité et de l'innovation, bien qu'elle se distingue fondamentalement du «modèle de la Silicon Valley». Ce document de travail tente d'expliquer le succès international du système d'innovation suisse et fait dans la foulée des recommandations en vue de conserver cet avantage concurrentiel.

- MESSAGE SUR LA PROMOTION ECONOMIQUE POUR LES ANNEES 2016–19 (18.2.20152015) / Arrêté fédéral relatif à l'établissement du programme pluriannuel de la Confédération 2016 à 2013 concernant la mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (NPR) du 22 septembre 2015 (FF 2015, S. 2381). Téléchargement: www.seco.admin.ch/themen/05116/index.html?lang=fr

La promotion économique de la Confédération a pour but de maintenir et de promouvoir la compétitivité d'une économie nationale dans laquelle les PME sont prédominantes, et de contribuer ainsi au maintien des emplois. Avec la politique des PME, la politique touristique, la politique régionale et la promotion économique extérieure, la promotion économique 2016–2019 fournit une contribution importante à l'amélioration des conditions cadres dans lesquelles s'inscrivent les PME. Le programme pluriannuel de la Nouvelle politique régionale (NPR) 2016–2023 est intégré pour la première fois dans le Message sur la promotion économique; sa durée est de huit ans. Compte tenu des expériences positives faites, aucune restructuration fondamentale de la NPR n'est prévue. Des aspects importants viennent toutefois s'y ajouter, étant donné que les conditions cadres de la NPR n'ont cessé d'évoluer ces dernières années.

- REGIOSUISSE (2014): Documentation et résultats du marché de la recherche 2014 «L'innovation a-t-elle besoin de la région? Systèmes régionaux d'innovation (RIS) en Suisse». Téléchargement: www.regiosuisse.ch/reseau-de-recherche/marche-de-la-recherche/5eme-marche-de-la-recherche-regiosuisse-colloque-sur-developpement-regional-2014

La manifestation «Marché de la recherche regiosuisse & Colloque sur le développement régional 2014» s'est déroulée le 24 septembre 2014 à Lucerne. Cette manifestation, dont la thématique centrale était les «Systèmes régionaux d'innovation RIS», s'adressait aux chercheurs des hautes écoles ou des instituts de recherche privés, aux représentants et représentants de la Confédération, des cantons et des régions ainsi qu'aux organes responsables de l'innovation et de projets sur la plan régional.

- REGIOSUISSE: Documentation de la manifestation regiosuisse «Promotion de l'innovation régionale et TST» 2013-15. Téléchargement: www.regiosuisse.ch/tst-1/promotion-de-l2019innovation-regionale-et-tst

La promotion de l'innovation régionale et le transfert de savoir dans le cadre de la NPR doivent se faire en coordination avec les autres politiques et instruments de promotion de la Confédération. La manifestation «Promotion de l'innovation régionale et TST» conçue, organisée et animée par regiosuisse fournit une contribution dans ce sens. Elle offre en effet une plateforme pour l'échange d'informations et d'expériences entre les acteurs du transfert de savoir et de technologie (TST) impliqués à différents niveaux de l'Etat.

- SECO (2012): Soutien du TST régional et encouragement de l'innovation au titre de la NPR. Conception du SECO et besoins de coordination et de coopération durant la mise en œuvre. Berne: SECO. Téléchargement: http://regiosuisse.sswm.info/sites/default/files/npr_et_tst.pdf

Le document conceptuel repose sur la dualité complémentaire entre les initiatives régionales et nationales de la promotion de l'innovation en Suisse. Il tente d'explicitier les particularités et les forces spécifiques des systèmes d'innovation régionaux, d'identifier les interfaces décisives pour les mesures CTI nationales et de déduire des mesures afin de coordonner le système dual.

Références

- HAUSER, CHRISTOPH (2014): Les PME au coeur d'un RIS pour la Suisse centrale. Exposé fait lors du marché de la recherche regiosuisse du 24 septembre 2014. Lucerne: Hochschule Luzern. www.regiosuisse.ch/reseau-de-recherche/marche-de-la-recherche/presentations-2014?set_language=fr
- MESSAGE SUR LA PROMOTION ECONOMIQUE POUR LES ANNEES 2016-19 (18.2.2015/2015) / Arrêté fédéral relatif à l'établissement du programme pluriannuel de la Confédération 2016 à 2023 concernant la mise en œuvre de la Nouvelle politique régionale (NPR) du 22 septembre 2015 (FF 2015, p. 2381). www.seco.admin.ch/themen/05116/index.html?lang=fr
- OCDE (2011): Examens territoriaux de l'OCDE 2011: Suisse 2011. Publications de l'OCDE. www.oecd-ilibrary.org/fr/urban-rural-and-regional-development/examens-territoriaux-de-l-ocde-suisse-2011_9789264092747-fr
- OSTERWALDER, ALEXANDER, PIGNEUR, YVES (2010): Business model generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken: John Wiley and Sons.
- REGIOSUISSE (2014): Guide pratique pour un développement régional réussi. Expériences issues de la Nouvelle politique régionale (NPR). Brigue: regiosuisse. www.regiosuisse.ch/guide-pratique/guide-pratique
- RIEDER, STEFAN (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Luzern: Administration fédérale des finances AFF et Interface. www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw_bericht.pdf
- RIEDER, STEFAN (2010): Einführung in die Politikevaluation. Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen. regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement (RM). Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung. www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-regionalmanagement/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung/RM_Kurs5_1_Einfuehrung_Politikevaluation_Rieder.pdf
- SECO (2012): Soutien du TST régional et encouragement de l'innovation au titre de la NPR. Conception du SECO et besoins de coordination et de coopération durant la mise en œuvre. Berne: SECO. http://regiosuisse.sswm.info/sites/default/files/npr_et_tst.pdf
- ZEW (N.D.): La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement. Guide Zewo pour projets et programmes. Zurich: Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique collectant des dons. www.zewo.ch/impact/fr/mesure_de_lefficacite

Vue d'ensemble de quelques instruments de promotion de l'innovation au niveau national et international					
Nouvelle politique régionale-RIS (NPR-RIS) (Secrétariat d'Etat à l'économie)	Interreg Europe (Secrétariat d'Etat à l'économie)	Swiss Innovation Park (SIP) (Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation)	Promotion de l'innovation CTI (Commission pour la technologie et l'innovation)	Enterprise Europe Network (EEN) (Secrétariat d'Etat à la formation, à la recherche et à l'innovation / Euresearch)	Prise de conscience de l'importance de sa propre propriété intellectuelle (Institut fédéral pour la propriété intellectuelle, IPI)
Buts Augmentation de la dynamique d'innovation dans les régions via le renforcement des Systèmes régionaux d'innovation (RIS)	Buts Poursuite du développement d'instruments politiques en faveur de l'économie régionale via l'échange d'expériences et la mise en réseau au niveau européen	Buts Garantie et extension des investissements R&D privés dans le pays Implantation d'entreprises et d'unités R&D à forte valeur ajoutée Contribution au maintien de la capacité d'innovation et de la compétitivité	Buts Renforcer la place économique suisse pour des entreprises dont les activités sont basées sur la science et les entreprises orientées vers l'exportation	Buts Allow Swiss SMEs to connect with the right partners in the EU countries and beyond Allow EU SMEs or research partners to connect with the right Swiss partners	Buts Renforcement de la conscience de l'importance de la propriété intellectuelle, en particulier dans les PME Développement et transfert de compétences en rapport avec la protection des prestations créatives et innovantes Interlocuteur pour les questions et informations relatives au thème de la propriété intellectuelle Coopération avec d'autres acteurs
Effets auprès des groupes cibles (Outcome) Coordination horizontale et verticale ainsi qu'utilisation de synergies dans la promotion de l'innovation Soutien des groupes cibles, individualisé et en fonction de leurs besoins spécifiques Reconnaissance des managements RIS en tant qu'interlocuteur régional en matière de promotion de l'innovation Groupes cibles: Acteurs de la promotion de l'innovation (soutenus par la NPR) ; PME dans les régions de montagne, les zones rurales et les régions frontalières (mais également les pouvoirs publics) ; 1e priorité: large base de PME, 2e priorité: PME particulièrement innovantes et acteurs nationaux et internationaux de la promotion de l'innovation	Effets auprès des groupes cibles (Outcome) Transfert de savoir entre les régions Mise en réseau des milieux concernés publics et privés Mise en œuvre de nouvelles approches stratégiques et offres améliorées Groupes cibles: Autorités locales, régionales et nationales en lien avec le développement régional Organisations avec missions d'ordre public Organisations privées à but non lucratif	Effets auprès des groupes cibles (Outcome) Les sites accueillent davantage d'entreprise à forte valeur ajoutée Les investissements R&D privés augmenteront Le marketing de la Suisse comme pays à la pointe de l'innovation s'en trouvera amélioré (visibilité, perception, confiance) Groupes cibles: Entreprises et unités R&D à implanter	Effets auprès des groupes cibles (Outcome) Comparé aux PME/start-up non bénéficiaires d'aides, les PME/start-up soutenus affichent un chiffre d'affaires, une part d'exportation, un taux d'emploi, des baisses des coûts de xx% supérieurs. xx% des projets soutenus ont été lancés sur le marché trois ans après leur fin, tandis que le taux de survie des start-up est de xx% supérieur. Groupes cibles: Economie: exploitation de nouvelles technologies/tendances Science: faire de la recherche orientée vers l'application	Effets auprès des groupes cibles (Outcome) Access to information (funding, technology transfer, business, market access opportunities) Access to innovative technology Involvement in research or technology transfer projects with EU partners Establishment of business partnerships (product developments) Access to international markets or access to partners in EU countries Groupes cibles Science-based/innovative Swiss SMEs wanting to establish international partnerships, SMEs wanting to have access to international markets, Research partners looking for international partners for technology transfer partnerships	Effets auprès des groupes cibles (Outcome) Sensibilisation à l'importance de la propriété intellectuelle Meilleure gestion de la propriété intellectuelle Connaissance des différentes possibilités de protection et de leur fonctionnement Incitation à innover davantage Groupes cibles: En général: tout ce qui innove et crée Ici, en particulier: les PME suisses
Prestations (Output) RIS avec stratégie d'innovation et gouvernance communes pour coordination horizontale et verticale des offres et poursuite du développement du système Offres de promotion de l'innovation adaptées aux particularités et aux besoins des groupes cibles définis dans la stratégie RIS («offres taillées sur mesure») → Intégration des offres existantes dans le portefeuille de promotion du RIS	Prestations (Output) Projets de coopération interrégionaux (phase 1: échange; phase 2: plan d'action; phase 3: monitoring → milieux concernés au niveau régional) Policy Learning Platforms (1 par thème prioritaire, prestations de la plateforme, instruments)	Prestations (Output) Elaboration d'une «unité de doctrine» pour l'ensemble des sites (marque commune) Création d'un réseau groupant les différents sites (LERI) Octroi de prêts pour des infrastructures de recherche (gros appareils, installations)	Prestations (Output) Promotion de projets R&D: élaborer de nouveaux produits et prestations Soutien aux start-up: favoriser les créations d'entreprises innovantes sur le marché Favoriser le transfert de savoir: lancer de nouveaux projets d'innovation	Prestations (Output) Answers to questions asked by EU partners on Swiss opportunities Establishment of partnership profiles: Requests & Offers Organisation of brokerage events in collaboration with EU partners Organisation of company missions	Prestations (Output) Sensibilisation de multiplicateurs (acteurs RIS tel que AGIRE) Elargissement des compétences par le biais de formations Plateformes d'information Recherche assistée dans la littérature brevets Réseau de conseil en PI
Exécution Confédération: cadre incitatif (message sur la promotion économique, document conceptuel sur le soutien du TST régional et l'encouragement de l'innovation au titre de la NPR publié par le SECO en mars 2012) Régions/cantons: marge de manœuvre au niveau de la conception de leur RIS	Exécution SECO comme point de contact national / financement avec des fonds NPR Organisation/autorité suisse comme partenaire de projet (qui n'en n'assume pas la direction) Autorité/organisation politique responsable comme destinataire du projet	Exécution Responsables de sites juridiquement autonomes Fondation Swiss Innovation Park [organisation faitière et interface avec la Confédération] (financé exclusivement par le privé)	Exécution Expertise de haut niveau: 150 experts, coaches pour start-ups et conseillers en innovation Controlling stratégique avec pertinence du paiement: monitoring via des étapes, label start-up, indicateurs de performance via des objectifs de résultats annuels Rapports financiers LERI / O-LERI Règlement des contributions de la CTI	Exécution Implementation of EEN in Switzerland by CTI Enrichment of the Swiss EEN network by involving <ul style="list-style-type: none"> regional structures responsible for the general support of SMEs (for example RIS) knowledge and technology transfer specialists (CTI Mentors) national thematic networks and platforms (CTI NTN and CTI platforms) 	Exécution Paquet de mesures «Imaginer. Réaliser. Protéger.» Analyse de la sensibilité à la PI des PME → lancement du projet «PME-PI» Présence et coopération avec des promoteurs de l'innovation (p. ex. regioisuisse, AGIRE, etc.)