PROGRAMME INTERCANTONAL 2012-2015 DE MISE EN OEUVRE DE LA LOI SUR LA POLITIQUE RÉGIONALE DES CANTONS DE SUISSE OCCIDENTALE (CDEP-SO)

«Innovation et entrepreneuriat en Suisse occidentale»

FRIBOURG, 30 JUIN 2011

TABLE DES MATIERES

1. Introduction 4

2. Etat des lieux 6

2.1. Enseignements du programme LPR 2008-2011 6

2.1.1. Volet A: promotion générale de l'image de la Suisse occidentale 7

2.1.2. Volet B: promotion sectorielle (clusters) 7

2.1.3. Volet C: transfert de savoir et de technologies et support à l'innovation 8

2.1.4. Gouvernance 10

2.2. Actualisation de l'analyse SWOT du territoire de la Suisse occidentale 11

2.3. Enjeux 2012-2015 13

2.3.1. Enjeu A: optimiser et renforcer la fourniture des prestations aux PME et aux start-up autour de deux axes principaux: la promotion sectorielle et le coaching, complétant ce dernier par des prestations de recherche de financement et de coaching pluriannuel des entreprises en démarrage 14

2.3.2. Enjeu B: améliorer et renforcer la gouvernance de la CDEP-SO 14

3. Programme de mise en œuvre 2012-2015 de la CDEP-SO 15

3.1. Cadre d'action 15

3.2. But du programme 2012-2015 16

3.3. Modalités d'action 17

3.3.1. Plateformes de promotion sectorielle 17

3.3.2. Prestations de coaching 18

3.3.3. Gouvernance 20

3.4. Plan de réalisation 21

3.5. Processus 22

3.5.1. Répartition des tâches 22

3.5.2. Compatibilité avec d'autres politiques sectorielles 23

3.5.3. Articulation entre les programmes LPR 24

3.5.4. Conformité avec les principes du développement durable 25

3.5.5. Organisations cantonales et régionales 28

3.6. Monitoring 28

4. Périmètre d'engagement 28

5. Plan financier du programme intercantonal 2012-2015 29

6. Annexes 32

6.1. Références 32

6.2. Schéma détaillé des prestations 34

6.3. Plan de réalisation 35

6.3.1. Missions, mesures, résultats attendus/indicateurs et étapes du volet des «plateformes de promotion sectorielle» 35

6.3.2. Missions, mesures, résultats attendus/indicateurs et étapes du volet «prestations de coaching» 43

Abréviations

CDEP-SO	Conférence des Chefs de Départements de l'Economie publique de Suisse occidentale
CRM	Customer Relationships Management
CTI / KTI	Commission pour la technologie et l'innovation
DEWS	Development Western Switzerland, ancien organisme de promotion exogène de la Suisse occidentale
ETHZ	Eidgenossische Technische Hochschule Zürich
GGBa	GREATER GENEVA BERNE area, organisme de promotion exogène de la Suisse occidentale
ICT / TIC	Information and Communication Technologies
IMD	International Institute for Management Development (Lausanne)
KOF	Konjunkturforschungsstelle ETHZ
LPR / NPR	Loi fédérale sur la politique régionale / Nouvelle politique régionale
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OSEC	Office suisse d'expansion commerciale
PME	Petites et moyennes entreprises (moins de 250 employés)
R&D	Recherche et développement
RIS-WS	Regional Innovation Strategies Western Switzerland
SECO	Secrétariat d'Etat à l'économie (Département fédéral de l'économie publique)
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
TST / WTT	Transfert de savoir et de technologie / Wissens und Technologietransfer
UE	Union européenne
WEF	World Economic Forum

1. INTRODUCTION

La Conférence des Chefs de Département de l'Economie publique de Suisse occidentale (CDEP-SO) est une association de sept cantons (Jura, Berne, Neuchâtel, Fribourg, Vaud, Genève, Valais), dont le but général est de **mieux positionner la Suisse occidentale comme un territoire où le développement économique est à la fois dynamique, innovant et respectueux de l'environnement**. De manière plus spécifique, la CDEP-SO vise à:

- dynamiser la croissance du PIB régional pour la situer dans la moyenne supérieure des cantons suisses;
- augmenter significativement la part de l'emploi dans les secteurs innovants, spécialement dans les secteurs technologiques et industriels à fort potentiel de développement et à vocation internationale;
- améliorer l'image de la région et harmoniser les activités de promotion sectorielle des différents cantons de Suisse occidentale dans le but de positionner efficacement cette région de Suisse;
- assurer une collaboration stable et efficace entre les cantons dans une optique d'économie de ressources;
- favoriser la collaboration entre les Hautes écoles et l'économie privée.

La réalisation d'une partie de ces missions a été facilitée par la Confédération via son soutien financier pour le programme intercantonal 2008-2011 de mise en œuvre de la loi sur le politique régionale (LPR) des cantons de Suisse occidentale. Forte de cette expérience, la CDEP-SO a pu conforter certaines de ses convictions:

- La participation de tous les cantons francophones du pays, leurs liens avec la Suisse alémanique par l'intermédiaire de trois cantons bilingues et la présence de clusters dans des domaines prometteurs à haute valeur ajoutée, font de la Suisse occidentale un **territoire d'action pertinent** pour la réalisation d'un programme de mise en œuvre de la politique régionale en matière de promotion de l'innovation et de la base d'exportation.
- En accord avec les recommandations de l'OCDE publiées au début de 2011, la collaboration intercantonale permet, par l'obtention d'une **masse critique suffisante**, de renforcer l'efficacité des politiques économiques visant à promouvoir l'innovation et de profiler les clusters d'entreprises sur les marchés internationaux.
- La mise en œuvre d'une politique intercantonale de promotion des clusters et de l'innovation à l'échelle de la Suisse occidentale est **complémentaire aux programmes cantonaux** de mise en œuvre et au **programme intercantonal de l'Arc jurassien,** qui touchent d'autres domaines et promeuvent l'utilisation des prestations mises en place par le programme de la CDEP-SO.
- La LPR offre des impulsions bienvenues dans l'expérimentation, le démarrage et la mise en place des nouveaux instruments publics de soutien à l'économie.

Le programme 2008-2011 a permis de mettre en place des projets concrets, améliorant notamment la qualité et l'éventail des prestations offertes aux PME et aux start-up innovantes et exportatrices de Suisse occidentale. Il a permis de mettre en place quatre **plateformes de promotion sectorielle** dans les domaines porteurs des sciences de la vie (BioAlps), des micro- et nanotechnologies appelées aussi «smalltech» (Micronarc), des technologies de l'information et de la communication (Alp ICT) et des «cleantech» (CleantechAlps). Il a aussi permis la mise en place d'un système d'accompagnement (coaching) des PME et des start-up dans les domaines de l'innovation d'affaires (Platinn) et du TST, transfert de savoir et de technologies (Alliance).

Dans la continuité du programme de mise en œuvre 2008-2011 de la CDEP-SO, le nouveau programme 2012-2015 permettra:

- d'innover en offrant aux PME et aux start-up de la Suisse occidentale de nouveaux instruments de mise en réseau, d'appui à l'innovation, au coaching et à l'exportation;
- d'augmenter l'efficacité et l'efficience de la fourniture des prestations fournies;
- de mettre en place une gouvernance intercantonale permettant une coordination optimale des acteurs et des projets;
- de renforcer l'intensité des collaborations entre les cantons de Suisse occidentale.

Le programme a été rédigé par un travail conjoint des services cantonaux responsables de la LPR et de la promotion économique, avec l'implication des acteurs du terrain, et tient parfaitement compte des recommandations suivantes faites par l'OCDE dans son examen territorial sur la Suisse publié en 2011:

- «Les régions fonctionnelles seraient chargées de la promotion de l'innovation au sens large, et s'emploieraient à satisfaire aux besoins d'assimilation des connaissances: elles créeraient à cet effet des réseaux d'organismes de promotion de l'innovation et d'experts-conseils en la matière, de portée locale et cantonale, dont la coordination et le contrôle qualité seraient assurés au niveau de la région fonctionnelle. Assurer la liaison avec les réseaux de transfert de technologie et de savoir rentre dans le cadre de cette mission lorsque des besoins technologiques sont en jeu.» (p. 23)
- «La NPR vise à compléter la mission des TST au service de la technologie et de la science par des activités reposant sur la demande… l'aide fournie par la NPR concerne plutôt les entreprises au potentiel d'absorption limité en vue d'éventuelles innovations.» (p. 153)

Le présent document est articulé de la manière suivante:

- état des lieux comprenant une analyse critique de la mise en œuvre du programme 2008-2011, une actualisation de l'analyse SWOT de la Suisse occidentale et la définition des enjeux à relever pour la période 2012-2015;
- présentation du programme de mise en œuvre 2012-2015 de la CDEP-SO: buts, modalités d'action, plan de réalisation, processus et monitoring;
- illustration du périmètre de mise en œuvre;
- plan financier 2012-2015;
- demande de contribution LPR 2012-2015.

2. ETAT DES LIEUX

Le contenu du programme LPR 2012-2015 de la CDEP-SO a été défini sur la base d'un état des lieux qui se compose de deux analyses complémentaires:

- Une analyse critique de la mise en œuvre du programme LPR 2008-2011 (Chapitre 2.1);
- Une actualisation de l'analyse SWOT du territoire de la Suisse occidentale (Chapitre 2.2).

2.1. ENSEIGNEMENTS DU PROGRAMME LPR 2008-2011

Le programme 2008-2011 de la CDEP-SO s'est articulé autour de trois domaines prioritaires:

A. La promotion générale de l'image de la Suisse occidentale:
   a. adoption d'une identité régionale commune, une marque de promotion permettant de présenter et de valoriser la région dans son ensemble,
   b. valorisation du potentiel des cantons sur le plan national et international, ceci en exploitant les similitudes entre les différentes politiques cantonales par le biais des plateformes de promotion sectorielle dans des secteurs à haute valeur ajoutée définis comme économiquement prioritaires par les cantons de Suisse occidentale;

B. L'animation et la mise en valeur des « clusters »:
   a. création de plateformes de promotion sectorielle dans les domaines (« clusters ») à haute valeur ajoutée que sont les sciences de la vie (BioAlps), les technologies de l'information et de la communication (Alp ICT), les micro- et nanotechnologies (Micronarc) et les technologies de l'environnement (CleantechAlps),
   b. mise en réseau des entreprises et des instituts de recherche de chaque « cluster »,
   c. veille et benchmarking,
   d. communication de l'existence des « clusters» et de leurs atouts,
   e. appui à l'internationalisation des PME & start-up de chaque « cluster »,
   f. mise en réseau des « clusters » avec des organisations similaires en Suisse et à l'étranger;

C. Le support à l'innovation (Platinn) et au transfert de savoir et de technologies (Alliance):
   a. appui au fonctionnement et au développement des organismes de transfert de technologies actifs au niveau intercantonal,
   b. développement des collaborations entre les milieux scientifiques et industriels,
   c. accompagnement dédié des PME & start-up dans leur stratégie d'innovation.

Des entretiens avec les responsables cantonaux et les partenaires du programme 2008-2011 ont fait ressortir les constats et les attentes pour la phase 2012-2015. Ils sont exposés dans les sous-sections suivantes.

2.1.1. Volet A: promotion générale de l'image de la Suisse occidentale

Dès 2008, la CDEP-SO a décidé d'abandonner le projet Gate West Switzerland, celui-ci ne répondant pas aux attentes qui avaient été formulées. En parallèle, afin de renforcer l'efficacité de leur promotion économique, les cantons de Suisse occidentale ont décidé de mettre sur pied une structure commune de prospection et d'acquisition d'entreprises à l'étranger. La nouvelle structure, baptisée GREATER GENEVA BERNE area (GGBa) couvre l'ensemble des cantons membres de la Conférence des chefs de département de l'économie publique de Suisse occidentale (CDEP-SO), à l'exception du Canton du Jura.

La création de cette structure de promotion et d'acquisition commune à la Suisse occidentale traduit la volonté des cantons représentés de rassembler leurs atouts et leurs compétences pour renforcer le dynamisme économique de la région. Cette structure a pour mission de promouvoir une image commune de la Suisse occidentale à l'étranger, et de développer un réseau et une structure d'acquisition d'entreprises en intégrant les éléments les plus performants des trois modèles existants jusqu'alors (DEWS, Genève - Fribourg, Berne Capital Area).

La création de l'image de l'association GGBa et les outils de communication ont été mis en place à partir du second semestre 2009. Ainsi un site Internet et la documentation de base ont été publiés. Début 2010, l'association GGBa a débuté ses activités opérationnelles.

Le projet GGBa comporte une dimension beaucoup plus large que les actions initialement prévues dans le cadre du volet A du programme LPR de Suisse occidentale («promotion de l'image»). Par contre, la création d'une image régionale unifiée a fait partie des actions constituantes de GGBa et s'inscrit donc parfaitement dans la ligne de ce volet.

Ce volet thématique ne sera pas reconduit dans le programme LPR 2012-2015. Néanmoins, des synergies se développeront entre les plateformes sectorielles et le GGBa ainsi que Basel Area+.

2.1.2. Volet B: promotion sectorielle (clusters)

Le soutien aux quatre secteurs d'activités pour lesquels des plateformes sectorielles ont été créées est une priorité stratégique de la CDEP-SO, ceci notamment pour les raisons suivantes:

- leur poids (en termes de valeur ajoutée et d'emploi) est très important dans l'économie de la région;
- leur croissance est potentiellement très importante, car leurs marchés (mondiaux) sont en plein essor;
- le tissu de chaque cluster est composé de nombreuses PME et start-up très innovantes et exportatrices;
- la région dispose de centres de recherche et des Hautes écoles de renommée internationale;
- leur représentation est globalement équilibrée sur le territoire de la Suisse occidentale.

Les quatre plateformes sectorielles ont été créées. Elles ont développé des synergies entre les Hautes écoles, les entreprises multinationales, le tissu économique local et le domaine institutionnel et constituaient un réseau de plus de 1'200 entreprises à la fin 2010. Elles se sont entendues sur une charte graphique

harmonisée qui a été mise en œuvre dans leurs sites web respectifs, ce qui leur a permis d'acquérir une grande visibilité régionale et internationale, appuyée par la publication d'un magazine dédié à leur secteur d'activités respectif et largement distribué. Elles ont créé un groupe de travail inter-plateformes pour mettre en place de manière coordonnée leurs activités de veille marketing, organiser des manifestations auxquelles ont participé chaque fois plus de 40 entreprises, renforcer des manifestations existantes dans la région et réaliser des opérations à l'étranger pour y faire connaître les clusters de Suisse occidentale et faciliter la mise en réseau international des PME et des start-up de la région.

De plus, les actions de ces plateformes (promotion des exportations, accompagnement des PME et des start-up dans leurs démarches de partenariat à l'étranger, mise en réseau des entreprises et institution de chaque cluster, etc.) correspondent à des besoins concrets et aux demandes de systèmes de production en plein essor.

La CDEP-SO a renoncé à lancer une cinquième plateforme comme cela avait été envisagé initialement dans le programme 2008-2011.

Des potentiels d'amélioration ont été relevés dans l'intensification de la coordination et l'optimisation de la conduite des différentes plateformes. Celles-ci pourraient par exemple améliorer leur efficience par la mise en commun de certaines tâches génériques dans le domaine de la communication, de la mise en réseau avec les organismes et programmes nationaux et cantonaux, des relations publiques, de la gestion des outils informatiques et ainsi éviter des redondances. Il serait aussi important de développer des synergies entre les plateformes par une intensification de leur collaboration, étant donné qu'elles soutiennent des secteurs d'activités souvent complémentaires et que certaines de leurs entreprises font partie en même temps de plusieurs clusters.

2.1.3. Volet C: transfert de savoir et de technologies et support à l'innovation

Les partenaires de la CDEP-SO voient dans l'innovation et le transfert de savoir et de technologies (TST) un thème fondamental. La Suisse occidentale possède des centres de recherche et des Hautes écoles dont les activités doivent encore être mieux valorisées dans l'économie régionale. Le consortium de transfert de savoir et de technologies Alliance, également soutenu financièrement par la CTI dont il est un prolongement sur le territoire de la Suisse occidentale, a pour rôle de mettre en réseau les ressources académiques et celles des entreprises ainsi que de soutenir les établissements qui ne disposent pas de structure développée de transfert de technologies. Suite à plus de 420 interventions d'Alliance entre 2008 et 2010, 128 projets de transfert de collaboration entre entreprises et Hautes écoles ont vu le jour.

Des potentiels d'améliorations ont été identifiés au niveau de la visibilité d'Alliance en vue d'une meilleure connaissance et compréhension des prestations qu'elle offre par les PME et les start-up distribuées sur tout le territoire. Par ailleurs l'efficience de son système d'acquisition devrait être augmentée afin d'intensifier le processus de génération de projets de TST.

Concernant le support à l'innovation, les activités réalisées par Platinn sont jugées très importantes et bien adaptées aux besoins des PME et des start-up de la région. Platinn s'avère être un partenaire généraliste et complémentaire des services cantonaux et des différents partenaires de la CDEP-SO.

Après avoir réalisé une analyse des besoins des entreprises en matière d'innovation d'affaires, l'association Platinn a été créée le 3 mars 2009. Les règles de gouvernance ont été affinées, l'accréditation des coachs a été engagée et les services de Platinn (coaching stratégie; coaching organisation, coaching affaires et coaching coopération) ont démarré. Au niveau de la communication, un effort particulier a été porté sur l'identité visuelle de l'association. Ainsi un logo, un site Internet et des brochures ont été réalisés. Le système de suivi des projets (logiciel CRM) a également été mis en place. Avec plus de 655 interventions auprès des entreprises durant ses deux premières années d'existence (interviews, analyses d'opportunité et de positionnement), Platinn a contribué au démarrage de 40 projets de coaching dans les domaines « organisation, affaires, capacité d'innovation et coopération ».

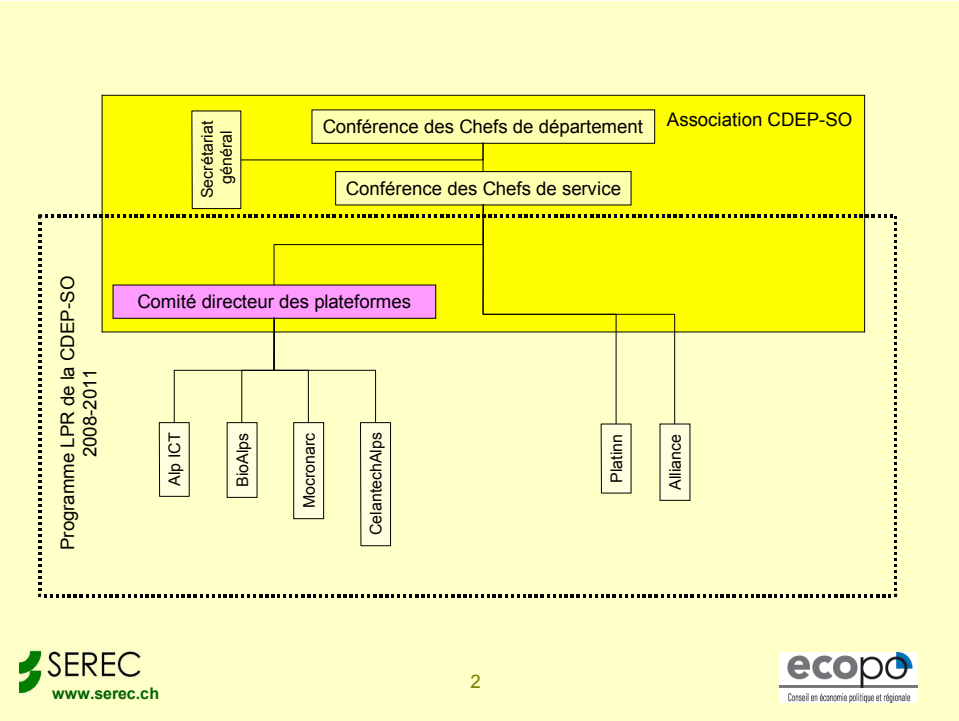
Platinn et Alliance ont commencé à mettre en place une coordination de manière à optimiser leurs contacts avec les entreprises en jouant sur leurs complémentarités. Cette collaboration doit être renforcée afin de simplifier la lecture de la démarche pour les entrepreneurs et de faciliter les processus administratifs.

Il est attendu que les prestations offertes aux entreprises soient mises en cohérence. Dans ce sens les collaborations des organismes soutenus par le programme avec d'autres organismes d'accompagnement des entreprises (p. ex. accompagnement des start-up, recherche de financement) et avec les quatre plateformes sectorielles doivent être intensifiées, de manière à créer un véritable système d'appui à l'innovation en Suisse occidentale.

Le succès des prestations de coaching dépend des activités des antennes de proximité présentes dans les cantons et financées par ces derniers. Elles ont un rôle fondamental dans la promotion et la fourniture des prestations de coaching.

2.1.4. Gouvernance

La structure de gouvernance du programme 2008-2011 est illustrée ci-dessous:



Les difficultés rencontrées dans ce domaine lors de la mise en œuvre du programme 2008-2011 se sont situées d'une part au niveau de la création d'une perception partagée par tous les partenaires, d'autre part au niveau de ses règles de gouvernance. Ces difficultés ont été observées entre les cantons, à l'intérieur de ceux-ci (services distincts de politique régionale et de promotion économique), ainsi qu'avec les plateformes de promotion sectorielle et les organismes intercantonaux de support à l'innovation et au transfert de savoir et de technologies (Platinn et Alliance). De plus, le pilotage et le suivi des projets se sont avérés être très chronophages pour les administrations cantonales.

Un potentiel d'amélioration existe donc en matière de coordination et d'articulation des différents éléments du programme pour la phase 2012-2015.

2.2. ACTUALISATION DE L'ANALYSE SWOT DU TERRITOIRE DE LA SUISSE OCCIDENTALE

Le tableau ci-après propose une actualisation[1] de l'analyse SWOT du territoire de la Suisse occidentale faite par la CDEP-SO pour son programme 2008-2011. Elle tient compte des enseignements décrits ci-dessus.

	Forces	Faiblesses
Géographie économique générale	• Large éventail d'activités, de services et d'institutions de renom national et international (secteur financier, organisations internationales, fédérations sportives). • Présence de très grandes entreprises à déploiement international, avec centre décisionnel principalement localisé sur l'arc lémanique, entourées d'un important tissu de PME réparties sur tout le territoire.	• Disparités dans la distribution de valeur ajoutée et des services. • Image peu caractérisée et peu communiquée sur le plan intercantonal («pride building»), national et international, en comparaison avec les places économiques de Zurich ou de Bâle.
Clusters et exportation	• Spécialisation économique dans des secteurs technologiques à forte valeur ajoutée et exportateurs. • Présence sur le territoire de quatre clusters complémentaires Micro-Nano (Smalltech), Bio, ICT, Cleantech.	• Difficultés (techniques et légales) pour les PME d'accéder aux marchés étrangers. • Relations insuffisantes entre les PME/start-up et les grandes entreprises présentes sur le territoire.
Innovation et Hautes écoles	• Présence de Hautes écoles, reconnues pour leur vitalité et leur créativité sur le plan international dans des domaines diversifiés. • Chiffre d'affaires des produits innovants en augmentation (Indicateur: taux de croissance moyen de la capacité d'innovation de 2.8 % en 2008 à 3.3 % en 2009) • Recherche: partenariats public-privé (2/3 privé). • Bonne protection de la propriété intellectuelle. • Soutien à l'innovation et à la valorisation des innovations.	• Lacunes dans la coopération des PME avec les écoles et instituts de recherche. • Faiblesses dans les processus d'innovation (les ressources internes des entreprises et leur organisation constituent les principaux freins à l'innovation).

[1] Les études prises en compte pour procéder à cette actualisation sont mentionnées dans la section «Références» (6).

	Forces	Faiblesses
Financement des PME et des start-up	• Existence d'institutions spécialisées dans le financement des PME et des start-up.	• Difficultés d'accès au financement des fonds propres, de l'innovation et de la R&D pour les petites entreprises et les start-up.
Coopération intercantonale et gouvernance	• Emergence depuis quelques années d'une approche intercantonalisée du développement économique, favorisant la mise en place de projets ambitieux à une échelle permettant d'atteindre une masse critique suffisante.	• Collaboration insuffisante entre le secteur privé et l'administration publique.

	Opportunités	Menaces
Géographie économique générale	• Mise en évidence des fleurons de l'économie de Suisse occidentale, afin d'améliorer l'image des clusters. • Promotion de la diffusion de la croissance des pôles économiques vers les zones rurales et les régions de montagne.	• Croissance des disparités régionales. • Croissance des disparités entre les pôles urbains et les zones rurales.
Clusters et exportation	• Renforcement et mise en réseau des clusters stratégiques orientés vers l'exportation (synergies, efficience). • Intensification des relations entre les PME et les grandes entreprises. • Développement des marchés d'exportation hors UE et USA.	• Perte de compétitivité des produits suisses dans l'UE et aux USA due à l'appréciation rapide du Franc suisse par rapport à l'Euro et au Dollar.
Innovation et Hautes écoles	• Amélioration des prestations de coaching dans les processus d'innovation des PME. • Amélioration de l'accès aux technologies des Hautes écoles pour les PME et les start-up. • Intégration dans le programme de la prestation d'accompagnement pluriannuel des start-up.	• Diminution de l'intensité d'innovation et d'entrepreneuriat.
Financement des PME et des start-up	• Intégration dans le programme de la prestation de coaching à la recherche de financement.	• Difficultés croissantes d'accès au financement pour les PME et les start-up.

	Opportunités	Menaces
Coopération intercantonale et gouvernance	• Formalisation, intensification et consolidation de la coopération intercantonale en matière d'appui de proximité aux entreprises.	• Limitation de la coopération intercantonale par la concurrence entre les cantons.

Par rapport à l'analyse proposée dans le programme 2008-2011, les évolutions suivantes peuvent être mises en évidence:

- Amélioration de la coopération intercantonale en matière de développement économique;
- Identification d'une faiblesse supplémentaire concernant le financement des PME et les start-up de la région (voir notamment les études *KOF-SECO* et *Projet de territoire Suisse*);
- Evolution rapide du contexte monétaire. L'appréciation du Franc suisse par rapport à l'Euro et au Dollar aura un effet négatif sur les exportations vers les pays concernés. Elle pourra être compensée par l'augmentation de la productivité (innovation d'affaires), le développement de nouveaux produits et services (innovations technologiques) et par l'orientation vers d'autres marchés prometteurs. Les institutions et les mesures mises en place par le présent programme sont bien positionnées pour aider les entreprises à relever ces deux types de défis, ceci dans le cadre mis en place par la LPR (base d'exportation, domaines précompétitif et collaboratif).

2.3. ENJEUX 2012-2015

Le programme 2008-2011 de la CDEP-SO avait bien identifié la plupart des besoins liés au développement des PME et des start-up de la Suisse occidentale et a permis de réaliser des progrès significatifs. Il a permis de mettre en place progressivement une **chaîne de prestations** qui répond à des besoins concrets des PME et des start-up et cela sur un territoire couvrant sept cantons, dont trois sont bilingues.

C'est pourquoi le choix des thèmes et du contenu des actions du programme est jugé très positivement par les partenaires de la CDEP-SO. Les éléments d'insatisfaction se focalisent sur l'**efficience** de la mise en œuvre et la **gouvernance**.

En conséquence, tout en conservant les orientations principales de la phase 2008-2011, la CDEP-SO a décidé de relever les deux enjeux suivants pendant la phase 2012-2015 de son programme de mise en œuvre de la LPR:

A. **Optimiser et renforcer la fourniture des prestations aux PME et aux start-up autour de deux axes principaux: la promotion sectorielle et le coaching,** avec l'intégration de deux nouvelles prestations visant le soutien à la recherche de financement et l'accompagnement des créateurs d'entreprises

B. **Améliorer et renforcer la gouvernance de la CDEP-SO**

Ces deux enjeux et le programme qui en découle sont compatibles avec les stratégies économiques et les programmes NPR des différents cantons de même qu'avec leurs politiques transfrontalières. Ils sont développés ci-après.

2.3.1. Enjeu A: optimiser et renforcer la fourniture des prestations aux PME et aux start-up autour de deux axes principaux: la promotion sectorielle et le coaching, avec l'intégration de deux nouvelles prestations visant le soutien à la recherche de financement et l'accompagnement des créateurs d'entreprises

L'appui de proximité aux entreprises peut être considéré comme une **chaîne de prestations** qui met en relation de nombreux organismes situés à différents niveaux, du local au cantonal, au fédéral et à l'international. Outre le renforcement qualitatif des prestations fournies aux entreprises, l'enjeu est de limiter au maximum les redondances, entre les activités des différentes organisations et organismes mis en place, par exemple en ce qui concerne les visites aux entreprises, le monitoring, etc.

Dans le cadre de son programme 2012-2015, la CDEP-SO a l'ambition de renforcer les activités de **coaching pluriannuel des entreprises en démarrage** et de soutenir plus activement les PME et les start-up dans leur **recherche de financement**.

2.3.2. Enjeu B: améliorer et renforcer la gouvernance de la CDEP-SO

De façon tout à fait naturelle pour un nouveau programme, qui plus est dans le contexte inédit de la LPR, on constate que la collaboration intercantonale se met en place, pas à pas, selon un système trop complexe en matière d'organisation et de fonctionnement. Il en résulte que la gouvernance peut être améliorée en tirant profit des expériences acquises lors de la phase 2008-2011. Pour renforcer la gouvernance, il s'agira d'améliorer la coordination entre les administrations cantonales et entre les organismes d'appui aux entreprises.

Dans le cadre de son programme 2012-2015 la CDEP-SO a décidé de renforcer la gouvernance par la création d'une **direction du programme** appelée non seulement à en gérer la bonne marche, mais aussi à centraliser certaines tâches génériques de la promotion sectorielle et du coaching.

3. PROGRAMME DE MISE EN ŒUVRE 2012-2015 DE LA CDEP-SO

3.1. CADRE D'ACTION

Le présent programme de mise en œuvre intercantonal 2012-2015 s'insère dans les cadres donnés par la Loi fédérale sur la politique régionale (LPR) et par la CDEP-SO.

La LPR a pour but le renforcement de l'**innovation**, de la **valeur ajoutée** et de la **capacité concurrentielle**. Pour cela elle soutient des mesures dans les domaines précompétitifs, de la collaboration interentreprises et de la gouvernance territoriale. Ces mesures doivent être conçues de manière à:

- stimuler la croissance;
- stimuler la capacité entrepreneuriale;
- renforcer la capacité d'innovation de l'économie et du secteur public;
- encourager l'amélioration des conditions cadre et la valorisation des spécificités régionales.

Les effets des initiatives, programmes et projets soutenus doivent bénéficier en priorité à des régions qui présentent essentiellement les problèmes et les possibilités de développement spécifiques aux régions de montagne, rurales et transfrontalières.

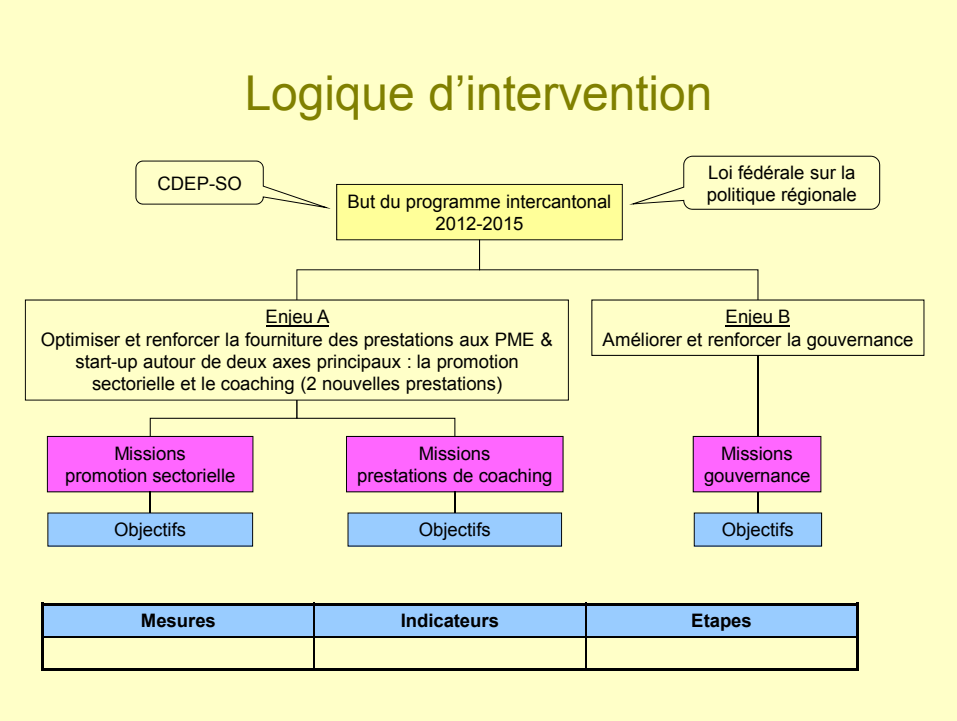
Des conventions sont signées entre les cantons et le SECO sur la base de programmes de mise en œuvre cantonaux ou intercantonaux, comme c'est le cas pour la CDEP-SO. Ils doivent s'inscrire dans le cadre fixé par la Confédération dans son programme pluriannuel de mise en œuvre.

De son côté la CDEP-SO désire **mieux positionner la Suisse occidentale comme un territoire où le développement économique est à la fois dynamique, innovant et respectueux de l'environnement.** Cette finalité s'inscrit parfaitement dans le cadre de la politique régionale.

Pour concevoir le programme intercantonal 2012-2015, les cantons ont retenu les orientations suivantes:

- intégration de deux nouvelles prestations, «recherche de financement» (en lien avec Platinn et CapitalProximité) et «accompagnement des créateurs d'entreprises» (en lien avec Genilem);
- collaboration croissante entre les plateformes de coaching Platinn, Alliance, CapitalProximité et Genilem, de manière à offrir **aux PME et aux start-up** un ensemble de prestations coordonnées et complémentaires à la fin de 2015;
- collaboration croissante entre les plateformes de promotion sectorielle et les prestations de coaching;
- mise en place d'une direction du programme sous l'égide de la CDEP-SO;
- diminution de 10 % des budgets des plateformes de promotion sectorielle et des plateformes d'innovation pour 2012-2015 (augmentation de l'efficience).

Le programme est structuré de la manière suivante:



3.2. BUT DU PROGRAMME 2012-2015

Comme pour la phase 2008-2011 le but du programme 2012-2015 est le suivant:

Offrir un appui de proximité toujours plus efficient[2] aux PME (moins de 250 collaborateurs/trices) et aux start-up de Suisse occidentale dans les domaines de la promotion sectorielle et des prestations de coaching.

Il s'agira notamment:

- d'améliorer la satisfaction des PME et des start-up;
- d'augmenter l'efficience de la promotion sectorielle et intersectorielle;
- d'augmenter l'efficience des prestations de coaching;
- d'augmenter l'efficience des outils de communication en ligne;
- d'augmenter l'efficience de la gouvernance.

En construisant sur les réalisations de sa première phase et en tenant compte de l'état des lieux présenté au chapitre 2 (enseignements, SWOT, enjeux), l'accent sera mis entre 2012-2015 sur la **mise en cohérence, l'extension et la consolidation les prestations mises en place lors de la phase 2008-2011.**

[2] Efficience: rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées.

Pour ce faire et en réponse aux enjeux identifiés ci-dessus, la CDEP-SO a décidé de travailler selon les modalités d'action décrites ci-après.

3.3. MODALITES D'ACTION

En conformité aux enjeux décrits ci-dessus, des mesures seront prises au niveau des plateformes de promotion sectorielle et des prestations de coaching au bénéfice de l'innovation dans les PME et les start-up, et de la gouvernance.

3.3.1. Plateformes de promotion sectorielle

Les missions qui avaient été attribuées aux plateformes sectorielles pour la phase précédente sont confirmées. Le tableau suivant présente les trois missions des plateformes de promotion sectorielle avec les résultats attendus correspondants:

Missions	Résultats attendus
1. Profiler la Suisse occidentale comme un pôle d'excellence dans les quatre secteurs/domaines concernés (sciences de la vie, technologies de l'information et de la communication, micro- et nanotechnologies (smalltech, cleantech)	• Au moins 6 événements sont organisés, sponsorisés ou soutenus annuellement dans le cadre du programme d'actions de chaque plateforme dont au moins 3 ayant une envergure internationale (au niveau du public-cible) • Au moins 40 acteurs des secteurs/domaines sont soutenus annuellement dans le cadre du programme d'actions de chaque plateforme • Augmentation de l'efficience dans la délivrance des prestations • Optimisation de la gouvernance et renforcement de la coordination entre les plateformes
2. Faciliter l'introduction des acteurs des secteurs/domaines concernés sur les marchés internationaux	
3. Développer les synergies entre les acteurs régionaux et nationaux des secteurs/domaines concernés	

Sur la base des missions énumérées ci-dessus, il s'agira de **développer, de consolider et d'optimiser le système des quatre plateformes de promotion sectorielle** mises en place durant la phase 2008-2011.

Le programme prévoit de:

1. Elaborer une identité commune (cohérence de l'image par rapport aux publics-cibles)
2. Consolider et développer les outils et supports de communication
3. Consolider et développer le programme des événements (salons, congrès et conventions d'affaires, etc.) sur le plan régional et national
4. Associer les plateformes à des missions économiques organisées par des organismes fédéraux (OSEC, etc.) ou autres (organisations faîtières, etc.)
5. Renforcer les liens entre les PME/start-up/instituts et les grandes entreprises (250 employés et plus)
6. Renforcer la coordination et les synergies avec les organismes de coaching liés au programme de la CDEP-SO
7. Renforcer la coordination et les synergies avec l'ensemble des facilitateurs des domaines concernés (notamment les organismes cantonaux)
8. Renforcer la coordination et les synergies avec GGBa et Basel Area au niveau de l'image et au bénéfice des entreprises (mesure réciproque nécessaire)
9. Consolider et développer les outils de veille économique
10. Assurer le positionnement des plateformes dans les programmes fédéraux (OSEC, plateformes export, etc.).

3.3.2. Prestations de coaching

Le tableau ci-après présente les missions des plateformes d'innovation qui fournissent les prestations de coaching et les résultats attendus correspondants:

Missions	Résultats attendus
Offrir un appui stratégique à l'innovation (coaching) **aux PME et aux start-up** de Suisse occidentale autour des quatre domaines de prestations suivants: 1. **Innovation technologique:** accès aux compétences technologiques et montage de projets R&D en lien avec les Hautes écoles (Alliance) 2. **Innovation d'affaires:** renforcement du système d'innovation au sein des PME au niveau de l'organisation de l'entreprise, du développement des affaires et des coopérations/partenariats (Platinn) 3. **Recherche de financement:** accès aux investisseurs et montage de projets de financement (Platinn et CapitalProximité) 4. **Accompagnement des créateurs d'entreprises:** identification, sélection et accompagnement des créateurs d'entreprises (individus) pendant une durée de trois ans (Genilem)	• Augmentation du nombre total agrégé de projets aboutis par rapport au programme 2008-2011 • Augmentation de l'efficience dans la délivrance des prestations • Optimisation de la gouvernance et renforcement de la coordination entre les organismes

Sur la base des missions énumérées ci-dessus, il s'agira de **développer, de consolider et d'optimiser le système des plateformes d'innovation d'affaires et d'innovation technologique** mises en place durant la phase 2008-2011 en les complétant par des prestations de coaching en matière de recherche de financement et d'accompagnement des créateurs d'entreprises.

Le programme prévoit de:

1. Développer la prestation «recherche de financement» à l'échelle de la Suisse occidentale
2. Coordonner la prestation de coaching «accompagnement des créateurs d'entreprises» à l'échelle de la Suisse occidentale (Genilem)
3. Développer les prestations «organisation», «affaires» et «coopération» (Platinn)
4. Développer la prestation «innovation technologique» (Alliance)
5. Renforcer la coordination et les synergies entre Alliance et Platinn
6. Renforcer la coordination et les synergies avec les plateformes de promotion sectorielle de la CDEP-SO
7. Renforcer la coordination et les synergies avec les antennes cantonales de proximité et les promotions économiques cantonales
8. Elaborer une identité commune et développer les supports de communication (cohérence de l'image par rapport aux entreprises)
9. Assurer le positionnement des organismes de coaching dans les programmes fédéraux (CTI, CTI start-up, etc.)

Le coaching à la recherche de financement représente la proposition d'une nouvelle prestation dont la nécessité découle notamment d'études préalables (KOF-SECO, RIS-WS). Il s'agit de créer sur toute la Suisse occidentale une «place du marché», qui facilite la mise en contact entre les entreprises et les sources de financement. Les cantons se limiteront à financer la mise en place du système sans mettre aucun financement à disposition des entreprises. CapitalProximité, qui est déjà en discussion avec Platinn, sera le partenaire pour l'appui à la recherche de financement.

Au niveau intercantonal, Genilem connaît déjà un fonctionnement partiellement uniformisé. L'inclure dans le programme permettra de compléter le portefeuille des prestations offertes dans le cadre du programme, de mettre en place, sur l'ensemble du territoire de la CDEP-SO, une véritable communauté d'échanges, d'assurer un développement cordonné des pratiques, des méthodes et des activités pour accompagner les entreprises en création (start-up non technologiques). Il en résultera un saut qualitatif et une optimisation des prestations de coaching dans leur ensemble.

En résumé les prestations de coaching seront réparties en quatre types de prestations au lieu de deux précédemment:

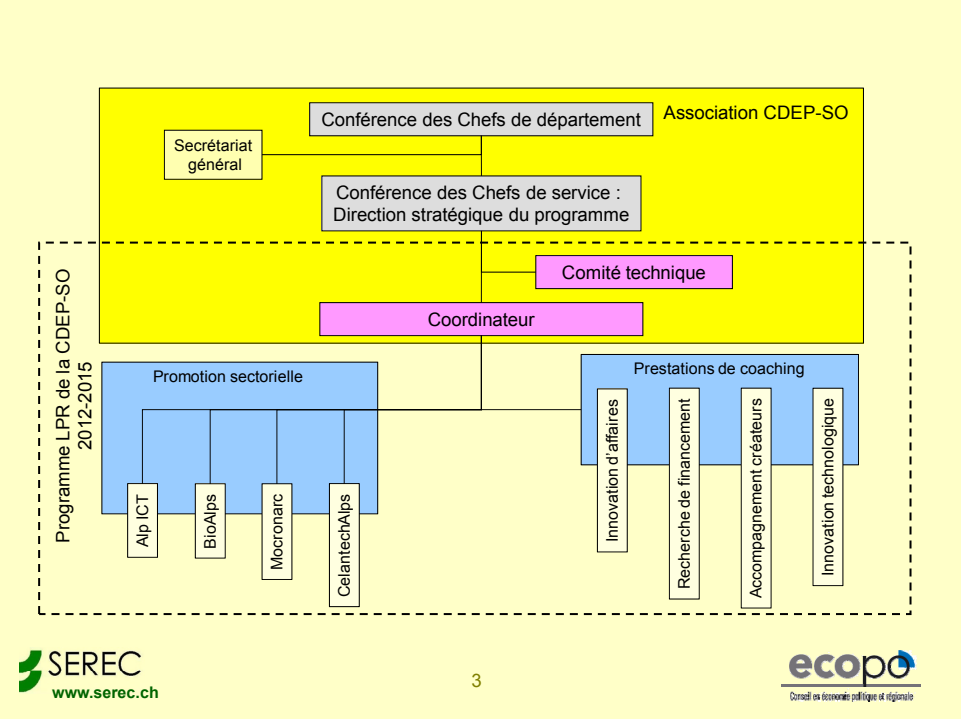
1. Coaching «innovation d'affaires» (Platinn);
2. Coaching «innovation technologique» (Alliance);
3. Coaching «accompagnement créateurs» (Genilem);
4. Coaching «recherche de financement» (Platinn et CapitalProximité).

Ces prestations seront financées par des contrats de mandat avec les organismes s'y référant. Leur efficacité sera mesurée au moyen d'indicateurs. La cohérence, la flexibilité, l'efficience et la qualité seront ainsi assurées. Ces mandats devront assurer une bonne complémentarité des diverses offres de coaching, tant au

niveau des prestations offertes que du transfert des dossiers et de la coordination des visites aux entreprises (éviter les doublons). Sur le terrain, ce sont les antennes cantonales de proximité qui assureront la promotion et le déploiement des prestations intercantonales auprès des entreprises de leur territoire, garantissant ainsi une pénétration la plus large possible dans le tissu économique de Suisse occidentale.

3.3.3. Gouvernance

Pour obtenir une meilleure coordination et une gestion plus efficiente du programme, une **Direction du programme** sera mise en place. Elle permettra de bien séparer le pilotage de l'opérationnel et de réunir sous un même toit les activités génériques de la promotion sectorielle et des prestations de coaching. Elle sera distincte du Secrétariat général de la CDEP-SO. Le Secrétariat général existant ne subira pas de modification.



La **Direction stratégique** du programme sera placée sous la responsabilité des cantons (Chefs de département et Chefs de service de l'économie); ces derniers seront appuyés par un comité technique (composé d'un/e représentant/e par canton) et d'un/e coordinateur/trice sur le plan de la **direction opérationnelle**.

Les **missions** de la direction du programme sont les suivantes:

Mission générale	Mission spécifique liée à la promotion sectorielle	Mission spécifique liées aux prestations de coaching
• Représenter le programme de la CDEP-SO sur le plan cantonal, régional et national	• Assurer le développement et le suivi de l'identité commune aux quatre plateformes	• Coordonner le développement et le suivi de l'identité commune aux organismes de coaching
• Gérer et suivre le programme NPR (monitoring du programme, consolidation des plans d'actions, budgets et reporting annuels et pluriannuels, gestion financière)	• Assurer le développement et le suivi des partenariats communs (magazine Bilan, programmes européens, etc.)	• Coordonner le développement et le suivi des collaborations entre les organismes de coaching ainsi qu'avec les antennes cantonales de proximité
• Evaluer les effets des mesures (actions) auprès des bénéficiaires des prestations des plateformes et des organismes de coaching	• Assurer l'évolution de la base de données (évolution technique et contrôle qualité)	• Coordonner le développement d'un outil de reporting commun aux organismes de coaching
• Elaborer le plan d'actions du prochain programme NPR	• Définir un plan stratégique commun aux quatre plateformes de promotion sectorielle en vue d'une diversification et d'une augmentation des sources de financement	• Définir un plan stratégique commun aux quatre organismes de coaching en vue d'une diversification et d'une augmentation des sources de financement

3.4. PLAN DE REALISATION

Ce chapitre rappelle les missions des organismes et donne une vue d'ensemble des:

- **objectifs** auxquels les mesures vont contribuer;
- **mesures** qui seront mises en œuvre pour remplir les missions et atteindre les buts énoncés ci-dessus (plan d'actions);
- **indicateurs** permettant de contrôler que les mesures ont été mises en œuvre;
- **étapes** de mise en œuvre.

Ces éléments serviront de base à la négociation de la convention programme avec le SECO et des mandats de prestations qui seront conclus avec les partenaires responsables de la mise en œuvre des mesures prévues. Les indicateurs seront quantifiés à cette occasion.

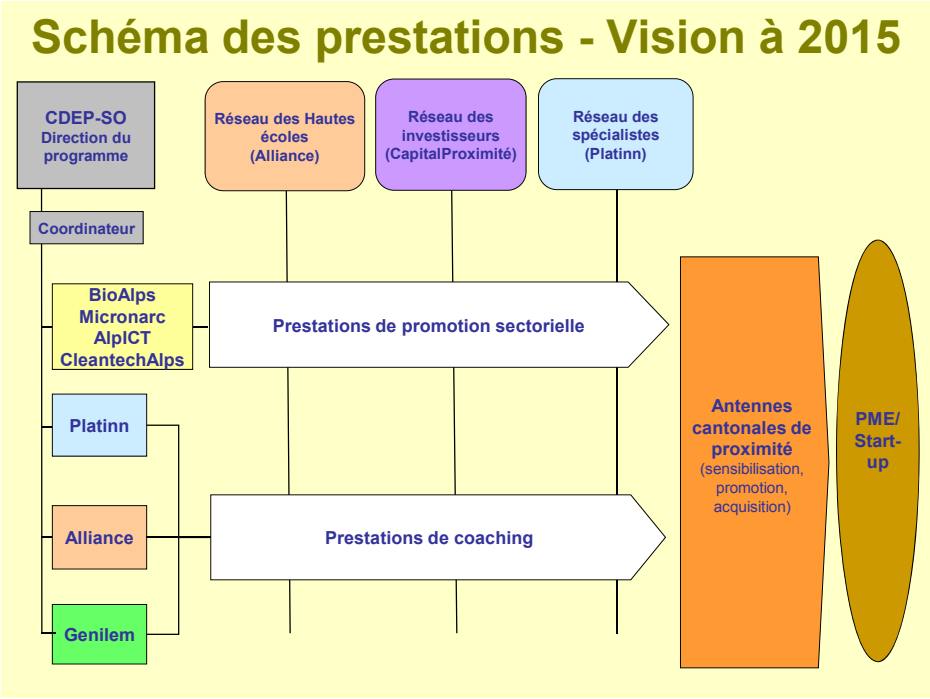
Les tableaux qui décrivent en détail le plan de réalisation font l'objet de l'annexe 6.3.

3.5. PROCESSUS

Ci-dessous sont décrits quelques processus importants pour le bon déroulement du programme:

3.5.1. Répartition des tâches

A la fin 2015, la CDEP-SO a prévu d'organiser la fourniture des deux types de prestations aux PME et aux start-up en conformité avec la vision ci-dessous (schéma simplifié). La version complète qui explicite le détail de toutes les prestations peut être consultée à l'annexe 8.1. Elle contient notamment les deux nouvelles prestations qui seront offertes dans le cadre du programme, à savoir l'accompagnement des créateurs d'entreprises et le coaching pour la recherche de financement:



La **direction stratégique** du programme sera assumée par la CDEP-SO au travers de son Assemblée générale constituée des sept Chefs de départements de l'économie publique et de la Conférence des chefs de service.

La **direction opérationnelle** sera quant à elle assurée par un comité technique composé d'un/e représentant/e de chaque promotion économique cantonale et de la personne responsable du canton pilote

pour les relations avec le SECO ainsi que du coordinateur / de la coordinatrice qui sera recruté/e spécifiquement pour cette tâche (voir chapitre gouvernance).

La mise en œuvre sera exécutée par divers **organismes partenaires du programme** au bénéfice de contrats de prestations renouvelables annuellement. Les organismes mentionnés dans le schéma sont ceux qui sont envisagés au moment de la programmation. Il est possible que cette situation évolue en cours de phase. Les partenaires du programme seront responsables de la conception et de la fourniture des prestations de promotion sectorielle et de coaching qui ont été détaillées ci-dessus.

Les **antennes cantonales de proximité** ne sont pas financées par le programme intercantonal, à l'exception de celles de Genilem pour la prestation «accompagnement des créateurs d'entreprises». Elles serviront de «courroies de transmission» pour faire connaître aux PME et aux start-up l'offre mise en place par la CDEP-SO et lui faire remonter des dossiers. Leur activité est fondamentale pour permettre à chaque canton de valoriser au maximum l'investissement fait dans le programme intercantonal. Dans le cas de Genilem, les antennes de proximité seront financées directement par le programme intercantonal, les cantons membres de la CDEP-SO ayant souhaité intégrer la prestation de Genilem (accompagnement des créateurs d'entreprises) et sa subvention annuelle dans le cadre du programme intercantonal 2012-2015 (cf plan financier, chapitre 5). Le rôle des antennes de proximité de Genilem consiste à réceptionner les porteurs de projets de création d'entreprises (guichet) pour leur délivrer un « diagnostic » d'avant-création et les conseiller/aiguiller au niveau de l'élaboration du business plan ainsi qu'à accompagner les projets sélectionnés sur une durée de trois ans au maximum.

Pour offrir des prestations de qualité, les antennes cantonales de proximité pourront finalement s'appuyer sur les réseaux développés par les organismes partenaires du programme avec:

- les Hautes écoles (Alliance),
- les investisseurs (CapitalProximité) et
- des spécialistes de l'innovation (Platinn).

3.5.2. Compatibilité avec d'autres politiques sectorielles

Le programme a été conçu par les cantons. Il sera donc compatible avec leurs politiques sectorielles. Sa mise en œuvre se fera de manière à être également complémentaire aux politiques sectorielles de la Confédération. Les efforts porteront en particulier sur l'articulation avec la CTI et avec les plateformes nationales créées par l'OSEC. Des informations détaillées sur la future organisation de la CTI et des consortiums inter-cantonaux dont Alliance n'étant pas disponibles au moment du dépôt du programme, la compatibilité avec les politiques sectorielles de la Confédération sera organisée au fur et à mesure de la disponibilité des informations.

3.5.3. Articulation entre les programmes LPR

Les cantons ont accordé une grande attention à assurer une complémentarité entre les programmes NPR et Interreg planifiés sur leurs territoires. Mises à part celles de Genilem (voir ci-dessus), ils ont notamment décidé de conserver le financement des antennes de proximité dans leurs programmes cantonaux tout en leur confiant un rôle de facilitatrices pour acquérir et faire remonter des dossiers en direction des organismes qui fourniront les prestations de la CDEP-SO.

Le volet du programme intercantonal de l'Arc jurassien traitant des systèmes industriels a été conçu de manière à utiliser au maximum les prestations offertes par la CDEP-SO et de servir de complément aux programmes cantonaux. Ce programme traite aussi du domaine touristique qui n'est pas touché par celui de la CDEP-SO.
Le tableau ci-dessous montre les articulations entre les différents programmes LPR cantonaux et inter-cantonaux qui touchent le territoire de la Suisse occidentale.

Territoire concerné	Intercantonal	**CDEP-SO**		**Arc jurassien**
	Cantonal		**VS, FR, BE, JU, NE, VD**	
Domaines LPR	Systèmes industriels			
	Tourisme			
	Autres			
Champs d'action	Plateformes de promotion sectorielle *			
	Prestations de coaching *			
	Projets d'innovation collaboratifs			
	Formation			
	Coordination et collaboration			
Antennes de proximité	Antennes de proximité Genilem *			
	Antennes de proximité hors Genilem *			

* La répartition des tâches entre les organismes et prestations intégrés au programme intercantonal de la CDEP-SO et les antennes cantonales de proximité est explicitée au chapitre 3.5.1

3.5.4. Conformité avec les principes du développement durable

L'évaluation de la durabilité du programme de mise en œuvre de la LPR est présentée ci-après selon les 15 critères déterminés par le Conseil fédéral:

Critères	Description	Evaluation
Economie		
• Maintenir les revenus et l'emploi, les faire croître en fonction des besoins et en veillant à ce que leur répartition sociale et territoriale soit équitable.	• L'appui à l'innovation au sens large et à l'entrepreneuriat dans des domaines porteurs d'avenir permet de maintenir les emplois et les revenus de la Suisse occidentale et si possible de les augmenter. Le programme accorde une grande attention à la bonne répartition des mesures sur l'entier du territoire et à la diffusion des impulsions venant des centres.	+++
• Au minimum, maintenir le capital de production en se fondant sur le capital social et humain et le faire croître en termes qualitatifs.	• L'appui à l'innovation permet de renforcer les compétences des personnes actives dans les entreprises. Il facilite aussi leur transfert depuis les Hautes écoles vers l'économie.	+++
• Améliorer la compétitivité et la capacité d'innovation de l'économie.	• Il s'agit de la finalité du programme.	+++
• Influer sur l'économie en premier lieu par des mécanismes de marché (prix), compte tenu des facteurs de rareté déterminants et des coûts externes.	• Le programme n'intervient pas dans les mécanismes du marché. Il permet cependant aux entreprises d'en tenir compte pour s'y positionner au mieux.	+++
• Ne pas gérer les fonds publics au détriment des générations futures (p. ex. dettes, dilapidation de valeurs).	• Le programme gère les fonds publics au plus près et cherche à les utiliser avec une efficience croissante. Il prévoit aussi une participation financière des entreprises et des organismes qui les représentent.	+++

Critères	Description	Evaluation
Société		
• Protéger et favoriser la santé et la sécurité des personnes au sens le plus large.	• Même si le programme ne comprend pas de mesures explicites dans ce sens, cet aspect est sous jacent aux actions de coaching des entreprises qui en tiennent obligatoirement compte en tant qu'élément transversal.	++
• Garantir la formation, donc le développement, l'épanouissements et l'identité des individus.	• L'activité des coaches est par définition formatrice dans les domaines du savoir-faire et du savoir-être. Il en est de même des contacts avec les Hautes écoles dans le cadre des transferts de technologie et des rencontres entre entrepreneurs dans le cadre des divers réseaux que le programme soutient.	++
• Encourager la culture, ainsi que le maintien et le développement de valeurs et de ressources sociales au sens du capital social.	• Si le programme est à priori neutre dans ce domaine on notera sa contribution au développement d'une culture de l'innovation et au développement de la volonté d'entreprendre.	+
• Garantir des droits identiques et la sécurité juridique pour tous, en particulier l'égalité entre femmes et hommes, l'égalité des droits ou la protection des minorités ainsi que la reconnaissance des droits humains.	• Le programme est neutre dans ce domaine.	0
• Favoriser la solidarité au sein de chaque génération, entre les générations et globalement.	• Le maintien et le développement d'emplois dans des secteurs prometteurs a pour but d'assurer l'avenir et les emplois des générations futures. Les contacts entre les générations qui auront lieu dans toutes les dimensions du programme permettront un enrichissement mutuel.	+++

Critères	Description	Evaluation
Environnement		
• Préserver les espaces naturels et la biodiversité.	• Le programme n'aura pas d'effets directs sur les espaces naturels et la biodiversité. Par contre, une meilleure gestion globale des entreprises et notamment le développement des cleantech sur le territoire auront des impacts positifs dans ces domaines.	+
• Maintenir la consommation de ressources naturelles au-dessous du niveau de régénération naturelle.	• Le programme ne prévoit pas de mesures spécifiques dans ce domaine mais y contribuera si l'occasion se présente suite aux demandes des entreprises.	+
• Maintenir la consommation de ressources non renouvelables au-dessous du potentiel de développement de ressources renouvelables.	• Le programme ne prévoit pas de mesures spécifiques dans ce domaine mais y contribuera si l'occasion se présente suite aux demandes des entreprises.	+
• Abaisser à un niveau inoffensif la pollution de l'environnement naturel et des organismes humains par l'émission de substances nocives.	• Le programme y contribuera de manière transversale par son appui à une saine gestion des entreprises	+
• Réduire les effets de catastrophes écologiques et ne s'exposer à des risques d'accident que lorsque le sinistre le plus grave possible ne provoque pas de dommages persistant au-delà d'une génération.	• Le programme y contribuera de manière transversale par son appui à une saine gestion des entreprises considérées dans leur ensemble.	+++

En résumé, le but de la CDEP-SO et, partant, celui du programme sont imprégnés des principes du développement durable. Le programme veut contribuer à assurer l'avenir économique de la Suisse occidentale en y facilitant les processus d'innovation au sens large et d'entrepreneuriat. Au niveau social, cela contribuera à assurer à long terme des emplois et des revenus à sa population. La contribution du programme à une nature saine se fera par l'intermédiaire de la plateforme sectorielle CleantechAlps et au travers des services de coaching des entreprises qui tiendront compte de l'écologie dans leurs propositions de mesures.

3.5.5. Organisations cantonales et régionales

Le programme intercantonal s'appuiera sur des antennes cantonales de proximité non financées par son intermédiaire. Il n'est pas prévu de travailler directement avec les organisations régionales qui, par contre, seront amenées naturellement à aiguiller les entreprises de leur territoire vers les prestations du programme. Les organisations régionales seront donc informées de l'existence du programme intercantonal et de ses prestations.

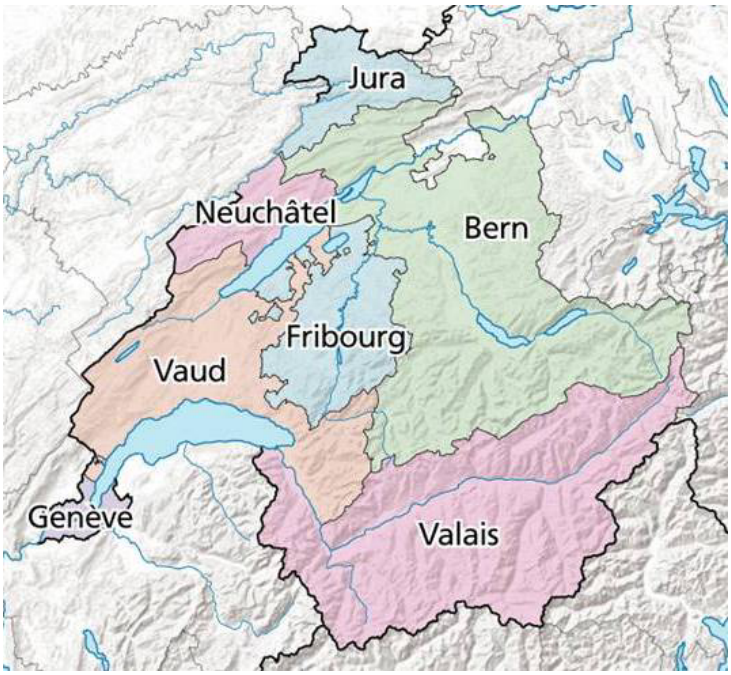
3.6. MONITORING

Des mandats de prestations seront confiés aux organismes partenaires, responsables de la promotion sectorielle et de la fourniture des prestations de coaching en se basant sur les mesures, étapes et indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) mentionnés dans le plan de réalisation. Les indicateurs seront quantifiés précisément lors de la conclusion des contrats de prestations, de même que les budgets de l'année à venir.

Le monitoring sera exécuté annuellement par les organismes partenaires qui fourniront les données nécessaires à la Direction du programme. Celle-ci agrégera les données et les intégrera dans son rapport annuel à l'intention des cantons et du SECO de même que dans sa communication.

4. PERIMETRE D'ENGAGEMENT

Le périmètre d'engagement est constitué par les sept cantons de Suisse occidentale comme le montre la carte ci-dessous.



5. PLAN FINANCIER DU PROGRAMME INTERCANTONAL 2012-2015

Le plan financier ci-dessous répond aux conditions validées par les Chefs de département lors de la séance du 23 décembre 2010:

- Financement global des cantons stable par rapport au financement du programme 2008-2011 (base = année 2010) avec intégration de la subvention annuelle versée par les cantons à Genilem dans le programme intercantonal;
- Maintien des prestations existantes dans le programme 2008-2011 avec condition de diminution de l'enveloppe budgétaire de 10 % (condition visant à répondre à la volonté de générer des gains d'efficience et de créer des économies d'échelle);
- Augmentation du degré d'autofinancement par des ressources complémentaires provenant de tiers (condition visant à répondre aux prérogatives du Seco qui tendent vers l'autofinancement des projets à moyen-long termes);
- Création d'une enveloppe budgétaire pour le financement des nouvelles prestations qui comprennent à la fois la direction du programme (coordinateur CDEP-SO) ainsi que les prestations de coaching «recherche de financement» (Platinn et CapitalProximité) et « accompagnement des créateurs d'entreprises » (Genilem).

Budget annuel

	Total	Cantons	Confédération (NPR)
Plateformes de promotion sectorielle (-10 %)	**1'800'000**	**900'000**	**900'000**
BioAlps	450'000	225'000	225'000
Micronarc	450'000	225'000	225'000
Alp ICT	450'000	225'000	225'000
CleantechAlps	450'000	225'000	225'000
Prestations de coaching déjà existantes dans le programme 2008-2011 (-10%)	**2'736'900**	**1'368'450**	**1'368'450**
Innovation technologique (Alliance)	652'500	326'250	326'250
Innovation d'affaires (Platinn)	2'084'400	1'042'200	1'042'200
Prestations de coaching nouvelles dans le programme 2012-2015	**1'367'000**	**683'500**	**683'500**
Recherche de financement (Platinn et CapitalProximité) *	665'000	332'500	332'500
Accompagnement des créateurs d'entreprises (Genilem) **	702'000	351'000	351'000

Coordinateur CDEP-SO (direction du programme)	**224'100**	**112'050**	**112'050**
Salaires et charges sociales	174'100	87'050	87'050
Frais généraux (loyer, frais de représentation, etc.)	50'000	25'000	25'000
TOTAL	**6'128'000**	**3'064'000**	**3'064'000**

Financement annuel

	Total	Cantons ***	Confédération (NPR)
Berne	170'000	85'000	85'000
Fribourg	806'882	403'441	403'441
Genève	1'281'890	640'945	640'945
Jura	250'410	125'205	125'205
Neuchâtel	671'218	335'609	335'609
Vaud	2'194'990	1'097'495	1'097'495
Valais	752'610	376'305	376'305
TOTAL	**6'128'000**	**3'064'000**	**3'064'000**

* le budget de la prestation "recherche de financement" est estimatif à ce stade; le budget définitif ainsi que la répartition entre Platinn et CapitalProximité sera définie ultérieurement par la CDEP-SO.

** le budget de la prestation "accompagnement des créateurs d'entreprises (Genilem) est estimatif à ce stade; le budget définitif sera défini ultérieurement par la CDEP-SO. A noter que le budget de CHF 702'000.- comprend le financement direct des antennes cantonales qui est intégré au programme intercantonal et qui se répartit de la manière suivante:

Fribourg	CHF 60'000.-
Genève	CHF 126'000.-
Jura	CHF 5'000.-
Neuchâtel	CHF 30'000.-
Vaud	CHF 230'000.-
Valais	CHF 30'000.-

*** la contribution cantonale comprend à la fois le montant versé à la CDEP-SO (base 2010) ainsi que la subvention annuelle versée par chaque canton à Genilem dont la la prestation « accompagnement des créateurs » est intégrée au programme intercantonal tout en étant délivrée par les antennes de proximité (cf chapitre 3.5.1).

Sur cette base, la CDEP-SO, par le biais du canton de Vaud, canton pilote vis-à-vis de la Confédération, demande la somme de CHF 12'256'000.- pour 2012-2015 à la Confédération, soit CHF 3'064'000.- par an.

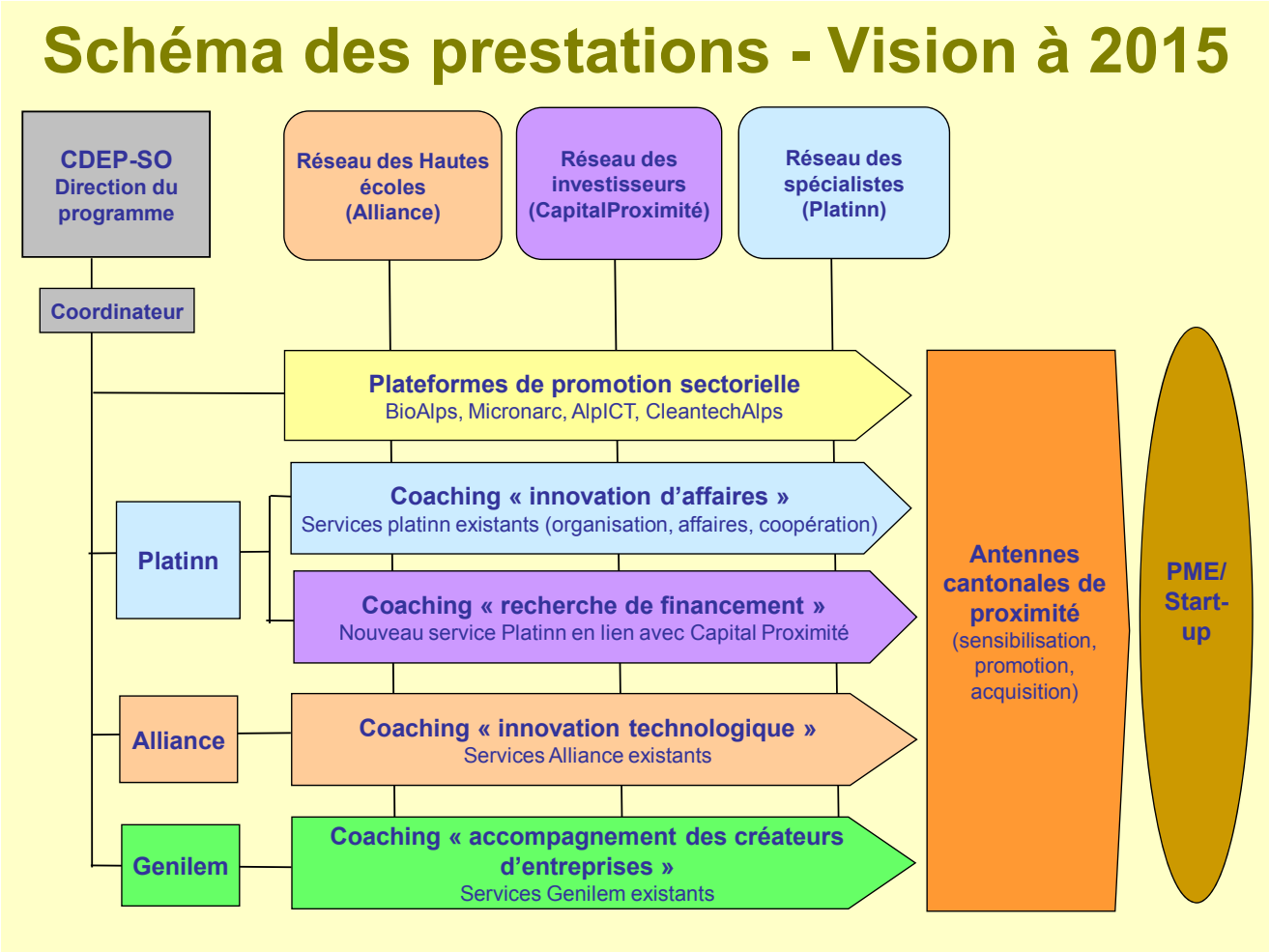
6. ANNEXES

6.1. REFERENCES

- Programme opérationnel Interreg IVA France - Suisse 2007-2013: (http://www.clients-cms.com/CMS/documents/2981/documentsPDF/PO_INTERREG_IV.pdf)
- SECO Innovationsaktivitäten in der Schweizer Wirtschaft: (http://www.seco.admin.ch/dokumentation/publikation/00004/04081/index.html?lang=fr)
- CEAT - Forum des 100: (http://www.forumdes100.com/2009/05/une-romandie-affirm%C3%A9e-en-25-cartes.html)
- Tableau de bord européen de l'innovation (TBEI): (http://www.proinno-europe.eu/node/admin/uploaded_documents/EIS2008_Final_report-pv.pdf)
- ARE, Projet Territoire Suisse.
- BAK Basel, Rapport de Benchmarking International Arc Jurassien Suisse.
- BCV, Neuro-Valley. Le canton de Vaud au carrefour des hautes technologies et du savoir, septembre 2009.
- Eco'Diagnostic et ecopo, 2008, Les "clusters" dans l'économie suisse: regard statistique et regard politique.
- ecopo et al., 2009, Préparer une démarche de co-développement économique à l'échelle de l'Arc jurassien franco-suisse.
- Hiliker J-M et Eggimann M-A, H3oC, 2009, Etude prospective en vue du développement d'une plateforme sectorielle "Cleantech" en Suisse occidentale.
- RIS-WS, Analyse des besoins des entreprises de Suisse occidentale en matière d'innovation, janvier 2008. (http://www.platinn.ch/layout/set/download/Publications/Innovation-d-affaires/Resultats-de-151-entreprises-interviewees/(language)/fre-FR)
- Rapports sur la compétitivité du WEF et de l'IMD.
- Etudes économiques des banques cantonales ou nationales.
- Etude innovation KOF SECO.
- OCDE (2011), *Examens territoriaux de l'OCDE: Suisse, 2011*, Éditions OCDE. http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/21880.pdf

- Evaluation intermédiaire de la Nouvelle politique régionale (NPR) du SECO de janvier 2011 (http://www.regiosuisse.ch/telechargement/publications/npr/zwischenbewertung-nrp-2010-f.pdf)
- Plateformes de promotion sectorielle: www.Alp ICT.com, www.bioalps.org, www.cleantech-alps.com, www.micronarc.ch
- Plateformes d'innovation: www.platinn.ch , www.alliance-tt.ch
- CapitalProximité: www.capitalproximite.ch
- Genilem: www.genilem.ch

6.2. SCHEMA DETAILLE DES PRESTATIONS



6.3. PLAN DE REALISATION

6.3.1. Missions, mesures, résultats attendus/indicateurs et étapes du volet des «plateformes de promotion sectorielle»

A. Missions:

Le tableau ci-après présente les trois missions des plateformes de promotion sectorielle, respectivement les résultats attendus et les indicateurs:

Missions	Résultats attendus/Indicateurs
1. Profiler la Suisse occidentale comme un pôle d'excellence dans les quatre secteurs/domaines concernés	• Au moins 6 événements sont organisés, sponsorisés ou soutenus annuellement dans le cadre du programme d'actions de chaque plateforme dont au moins 3 ayant une envergure internationale (au niveau du public-cible) • Au moins 40 acteurs des secteurs/domaines sont soutenus annuellement dans le cadre du programme d'actions de chaque plateforme • Augmentation de l'efficience dans la délivrance des prestations • Optimisation de la gouvernance et renforcement de la coordination entre les plateformes
2. Faciliter l'introduction des acteurs des secteurs/domaines concernés sur les marchés internationaux	
3. Développer les synergies entre les acteurs régionaux et nationaux des secteurs/domaines concernés	

B. Objectifs, mesures, résultats attendus/indicateurs et étapes:

Objectif no 1:

Consolider et développer les prestations des plateformes de promotion sectorielle tout en visant à une répartition équilibrée des activités entre les cantons, sur l'ensemble des plateformes et sur l'ensemble de la durée du programme.

Mesures envisagées = Plan d'actions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
1. Elaborer une identité commune (cohérence de l'image par rapport aux publics-cibles)	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une image cohérente au niveau des marques, de la dénomination géographique, du slogan et de la ligne graphique a été développée et implémentée	• Evaluer la notoriété des plateformes à fin 2014 • Elaboration du concept à fin 2012 • Implémentation du concept à fin 2013
2. Consolider et développer les outils et supports de communication	**Résultats attendus (qualitatifs):** • Les outils et supports sont adaptés à l'évolution des besoins du marché ainsi qu'à l'évolution des technologies multimédia • Des supports de communication communs aux quatre plateformes (concept de «portail» d'entrée) sont réalisés • La fréquentation des sites web évolue favorablement, tant du point de vue qualitatif que quantitatif • Les bases de données et les sites web sont mis à jour en permanence **Indicateurs quantitatifs:** • Nombre d'acteurs des secteurs/domaines concernés	• Evaluation annuelle • Réalisation à fin 2013 • Evaluation annuelle • Reporting annuel • Reporting annuel

Mesures envisagées = Plan d'actions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
	mis en valeur dans le cadre des outils et supports de communication	
3. Consolider et développer le programme des événements (salons, congrès et conventions d'affaires, etc.) sur le plan international	**Résultat attendu (qualitatif):** • Le programme d'événements correspond aux attentes et aux besoins des acteurs des secteurs/domaines concernés **Indicateurs quantitatifs:** • Nombre d'événements organisés, sponsorisés ou soutenus par chaque plateforme • Nombre d'acteurs des secteurs/domaines concernés soutenus dans le cadre du programme événementiel	• Evaluation d'ici mi-2014 • Reporting annuel • Reporting annuel
4. Consolider et développer le programme des événements (salons, congrès et conventions d'affaires, etc.) sur le plan régional et national	**Résultat attendu (qualitatif):** • Le programme d'événements correspond aux attentes et aux besoins des acteurs des secteurs/domaines concernés **Indicateurs quantitatifs:** • Nombre d'événements organisés, sponsorisés ou soutenus par chaque plateforme • Nombre d'acteurs des secteurs/domaines concernés soutenus dans le cadre du programme événementiel	• Evaluation d'ici mi-2014 • Reporting annuel • Reporting annuel

Mesures envisagées = Plan d'actions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
5. Associer les plateformes à des missions économiques organisées par des organismes fédéraux (OSEC, etc.) ou autres (organisations faîtières, etc.)	**Résultat attendu (qualitatif):** • Les missions économiques correspondent aux attentes et aux besoins des acteurs des secteurs/domaines concernés **Indicateurs quantitatifs:** • Nombre de missions auxquelles les plateformes se sont associées • Nombre de participants et nombre d'acteurs des secteurs/domaines concernés soutenus dans le cadre des missions économiques	• Evaluation d'ici mi-2014 • Reporting annuel • Reporting annuel
6. Renforcer les liens entre les PME/start-up/instituts et les grandes entreprises (250 employés et plus)	**Résultat attendu (qualitatif):** • Les initiatives et/ou événements mis en place correspondent aux attentes et aux besoins des acteurs concernés **Indicateurs quantitatifs:** • Nombre d'initiatives et/ou événements mis en place visant spécifiquement à renforcer les liens entre les PME/start-up/instituts et les grandes entreprises de la région	• Evaluation d'ici mi-2014 • Reporting annuel

Mesures envisagées = Plan d'actions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
7. Renforcer la coordination et les synergies avec les organismes de coaching liés au programme de la CDEP-SO	**Résultats attendus (qualitatifs):** • La coordination est renforcée sur le plan opérationnel, notamment au niveau de la communication-marketing et de l'organisation d'événements • La coordination entre les plateformes de promotion sectorielles et les antennes cantonales de proximité de Platinn est développée et formalisée dans une convention fixant les interfaces et modalités de collaboration • Les événements et/ou initiatives mis en place correspondent aux attentes et aux besoins des entreprises/instituts **Indicateurs quantitatifs:** • Nombre d'événements et/ou d'initiatives organisés conjointement	• Evaluation annuelle • Réalisation d'ici fin 2012 • Evaluation d'ici mi-2014 • Reporting annuel
8. Renforcer la coordination et les synergies avec l'ensemble des facilitateurs des domaines concernés (notamment les organismes cantonaux)	**Résultat attendu (qualitatif):** • La coordination est renforcée sur le plan opérationnel, notamment avec les antennes cantonales de proximité de Platinn et les promotions économiques cantonales (cohérence d'actions au niveau des relations avec les entreprises) **Indicateurs quantitatifs:** • Nombre d'événements ou d'initiatives organisés	• Evaluation d'ici mi-2014 • Reporting annuel

Mesures envisagées = Plan d'actions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
	conjointement	
9. Renforcer la coordination et les synergies avec GGBa et Basel Area au niveau de l'image et au bénéfice des entreprises (mesure réciproque nécessaire)	**Résultats attendus (qualitatifs):** • La coordination est renforcée entre les secrétariats des plateformes et les représentants de GGBa et Basel Area, notamment au niveau de la mise à disposition des supports promotionnels • Une cohérence d'image est assurée dans les supports promotionnels ainsi que dans les événements organisés conjointement **Indicateurs quantitatifs:** • Nombre d'événements ou d'initiatives réalisées conjointement	• Evaluation annuelle • Evaluation en continu • Reporting annuel
10. Consolider et développer les outils de veille économique	**Résultat attendu (qualitatif):** • Les outils mis en place correspondent aux attentes et aux besoins des acteurs des secteurs/domaines concernés	• Evaluation d'ici mi-2014
11. Assurer le positionnement des plateformes dans les programmes fédéraux (OSEC, plateformes export, etc.)	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une représentation et une participation active et efficace dans les initiatives nationales sont assurées	• Evaluation annuelle

Objectif no 2:

Optimiser la gouvernance des plateformes par une centralisation de certaines tâches communes aux quatre plateformes au sein de la CDEP-SO (coordinateur du programme).

Mesures envisagées = Tâches du coordinateur	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
1. Représenter le programme de la CDEP-SO sur le plan cantonal, régional et national	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une représentation active et efficace est assurée sur le terrain en collaboration étroite avec les organes de la CDEP-SO et les responsables NPR • Les principaux acteurs économiques concernés connaissent le programme NPR de la CDEP-SO	• Evaluation annuelle • Evaluation annuelle
2. Assurer le développement et le suivi de l'identité commune aux quatre plateformes	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une image cohérente au niveau des marques, de la dénomination géographique, du slogan et de la ligne graphique a été développée et implémentée	• Evaluation à fin 2013
3. Assurer le développement et le suivi des partenariats communs (magazine Bilan, programmes européens, etc.)	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une coordination optimale est assurée entre les quatre plateformes dans le cadre de partenariats développés en commun	• Evaluation annuelle
4. Assurer l'évolution de la base de données (évolution technique et contrôle qualité)	**Résultat attendu (qualitatif):** • La base de données de chaque plateforme est développée et mise à jour avec des fonctionnalités permettant une recherche avancée et ciblée des acteurs dans les secteurs/domaines concernés	• Evaluation annuelle
5. Gérer et suivre le programme NPR: monitoring du programme, consolidation des	**Résultat attendu (qualitatif):** • Le monitoring et le reporting du programme NPR sont gérés à la	• Evaluation annuelle

Mesures envisagées = Tâches du coordinateur	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
plans d'actions, budgets et reporting annuels et pluriannuels, gestion financière (subventions cantonales et allocation des fonds aux secrétariats exécutifs)	satisfaction des cantons et des plateformes	
6. Définir un plan stratégique commun aux quatre plateformes en vue d'une diversification et d'une augmentation des sources de financement	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une stratégie de financement visant une diversification et une augmentation des sources de financement de tiers est définie et validée	• Réalisation d'ici mi-2014
7. Evaluer les effets des mesures (actions) auprès des bénéficiaires des prestations des plateformes	**Résultat attendu (qualitatif):** • Un rapport d'évaluation sur les effets des mesures est présenté aux membres de la CDEP-SO permettant des mesures correctives et des renforcements dans le cadre du prochain programme NPR	• Réalisation d'ici mi-2014
8. Elaborer le plan d'actions du prochain programme NPR	**Résultats attendus (qualitatifs):** • Animer la réflexion sur l'optimisation de la fourniture des prestations avec les secrétariats des plateformes de promotion sectorielle et les antennes de proximité en vue du prochain programme NPR • Conduire les travaux et groupes de travail en vue de l'élaboration du prochain programme NPR	• Réalisation à fin 2014 • Réalisation à mi-2015

Statut du document: document validé suite à la séance de la Conférence des chefs de service du 7 avril 2011.

6.3.2. Missions, mesures, résultats attendus/indicateurs et étapes du volet «prestations de coaching»

A. Missions:

Le tableau ci-après présente la mission consolidée des organismes de coaching inscrits dans le programme de la CDEP-SO, respectivement les résultats attendus et les indicateurs:

Missions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation
Offrir un appui stratégique aux PME & start-up de Suisse occidentale autour des quatre domaines de prestations suivants: 1. **Innovation technologique:** accès aux compétences technologiques et montage de projets Ra&D en lien avec les Hautes écoles (Alliance) 2. **Innovation d'affaires**: renforcement du système d'innovation au sein des PME au niveau de l'organisation de l'entreprise, du développement des affaires et des coopérations/partenariats (Platinn) 3. **Recherche de financement**: accès aux investisseurs et montage de projets de financement (CapitalProximité) 4. **Accompagnement des créateurs d'entreprises**: identification, sélection et accompagnement des créateurs d'entreprises (individus) pendant une durée de trois ans (Genilem)	• Augmentation du nombre total agrégé de projets aboutis par rapport au programme 2008-2011 • Augmentation de l'efficience dans la délivrance des prestations • Optimisation de la gouvernance et renforcement de la coordination entre les organismes

B. Objectifs, mesures, résultats attendus/indicateurs et étapes:

Objectif no 1:

Consolider et développer les prestations des organismes de coaching à l'échelle de la Suisse occidentale tout en visant à une répartition équilibrée des activités entre les cantons, sur l'ensemble des organismes concernés et sur l'ensemble de la durée du programme:

Mesures envisagées = Plan d'actions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
1. Développer la prestation «recherche de financement» à l'échelle de la Suisse occidentale	**Résultats attendus (qualitatifs):** • La prestation de «coaching» est créée et intégrée au sein de Platinn en tant que nouveau service • L'expertise, le réseau d'investisseurs ainsi que la plateforme web, le «club investisseurs» et le «club repreneurs» de CapitalProximité sont étendus à l'échelle de la Suisse occidentale selon les conditions fixées par CapitalProximité dans son courrier du 7 février 2011 • Les cantons désignent l'antenne cantonale qui sera chargé du déploiement de ce nouveau service auprès des PME & start-up de leur territoire • Une convention définissant les interfaces de collaboration est élaborée et signée entre Platinn et CapitalProximité **Indicateurs quantitatifs:** • A définir ultérieurement	• Réalisation à fin 2012 • Réalisation à fin 2012 • Réalisation à fin 2011 • Réalisation à fin 2012 • Reporting annuel

Mesures envisagées = Plan d'actions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
2. Coordonner la prestation de coaching «accompagnement des créateurs d'entreprises» à l'échelle de la Suisse occidentale (Genilem)	**Résultats attendus (qualitatifs):** • La prestation est coordonnée à l'échelle de la Suisse occidentale mais reste intégrée au sein des antennes cantonales de proximité qui gardent leur pleine autonomie et leur financement cantonal • Une structure «Genilem Suisse occidentale» est mise en place pour coordonner les activités du programme de la CDEP-SO en lien avec les antennes cantonales de proximité • Une convention définissant les interfaces et modalités de collaboration au titre de «Genilem Suisse occidentale» est élaborée et signée entre les antennes cantonales de proximité • Une convention définissant les interfaces de collaboration est élaborée et signée entre Platinn et la structure «Genilem Suisse occidentale» **Indicateurs quantitatifs:** • A définir ultérieurement	• Réalisation à fin 2012 • Réalisation à fin 2012 • Réalisation à fin 2012 • Réalisation à fin 2014 • Reporting annuel
3. Développer les prestations «organisation», «affaires» et «coopération» (Platinn)	**Résultats attendus (qualitatifs):** • Les prestations sont développées dans une perspective d'augmentation de l'efficience en fonction des résultats et des expériences du programme 2008-2011 • La prestation «stratégie» est supprimée **Indicateurs quantitatifs:** • Phase I: 115 cas par an • Phase II: 70 cas par an • Phase III: 30 cas par an	• Evaluation à fin 2012 • Réalisation à fin 2011 • Reporting annuel

Mesures envisagées = Plan d'actions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
4. Développer la prestation «innovation technologique» (Alliance)	**Résultat attendu (qualitatif):** • Les prestations sont développées dans une perspective d'augmentation de l'efficience en fonction des résultats et des expériences du programme 2008-2011 **Indicateurs quantitatifs:** • Phase I: 125 cas par an • Phase II: 60 cas par an • Phase III: 30 cas par an	• Evaluation à fin 2012 • Reporting annuel
5. Renforcer la coordination et les synergies entre Alliance et Platinn	**Résultats attendus (qualitatifs):** • Une plateforme commune d'échange et de partage des connaissances (knowledge management) est mise en place • Les interfaces et modalités de collaboration sont formalisés dans une convention élaborée et signée entre Platinn et Alliance • Le controlling d'Alliance est renforcé; un système de reporting commun sera mis en place sur la base de celui existant de Platinn	• Réalisation d'ici fin 2012 • Réalisation d'ici fin 2012 • Réalisation à fin 2013
6. Renforcer la coordination et les synergies avec les plateformes de promotion sectorielle de la CDEP-SO	**Résultats attendus (qualitatifs):** • La coordination est renforcée, notamment au niveau du relais des informations et de la gestion des contacts avec les entreprises • La coordination entre les plateformes de promotion sectorielle et les antennes cantonales de proximité de Platinn est développée et formalisée dans une convention fixant les interfaces et modalités de collaboration • Les événements et/ou initiatives mis en place correspondent aux attentes et aux besoins des entreprises/instituts **Indicateurs quantitatifs:**	• Evaluation annuelle • Réalisation à fin 2012 • Evaluation à mi-2014 • Reporting annuel

Mesures envisagées = Plan d'actions	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
	• Nombre d'événements et/ou d'initiatives organisés conjointement	
7. Renforcer la coordination et les synergies avec les antennes cantonales de proximité et les promotions économiques cantonales	**Résultats attendus (qualitatifs):** • La coordination entre Alliance et les antennes cantonales de proximité est développée et formalisée dans une convention fixant les interfaces et modalités de collaboration • La coordination entre CapitalProximité et les antennes cantonales de proximité est développée et formalisée dans une convention fixant les interfaces et modalités de collaboration • Les prestations des organismes de coaching sont cohérentes avec les stratégies de promotion économique cantonales, notamment au niveau des secteurs économiques visés	• Réalisation à fin 2012 • Réalisation à fin 2012 • Evaluation annuelle
8. Elaborer une identité commune et développer les supports de communication (cohérence de l'image par rapport aux entreprises)	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une image cohérente au niveau des marques, du slogan et de la ligne graphique a été développée et implémentée	• Réalisation du concept à fin 2013 • Implémentation du concept à fin 2014
9. Assurer le positionnement des organismes de coaching dans les programmes fédéraux (CTI, CTI start-up, etc.)	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une représentation et une participation active et efficace dans les initiatives nationales sont assurées par les organismes de coaching	• Evaluation annuelle

Objectif no 2:

Optimiser la gouvernance des organismes de coaching par une centralisation de certaines tâches communes au sein de la CDEP-SO (coordinateur du programme)

Mesures envisagées = Tâches du coordinateur	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
1. Représenter le programme de la CDEP-SO sur le plan cantonal, régional et national	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une représentation active et efficace est assurée sur le terrain en collaboration étroite avec les organes de la CDEP-SO et les responsables NPR cantonaux • Les principaux acteurs économiques concernés connaissent le programme NPR de la CDEP-SO	• Evaluation annuelle • Evaluation annuelle
2. Coordonner le développement et le suivi de l'identité commune aux organismes de coaching	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une image cohérente au niveau des marques, du slogan et de la ligne graphique a été développée et implémentée	• Evaluation à fin 2013
3. Coordonner le développement et le suivi des collaborations entre les organismes de coaching ainsi qu'avec les antennes cantonales de proximité	**Résultats attendus (qualitatif):** • Les conventions de collaboration telles que prévues dans le programme (cf ci-dessus) sont élaborées et signées • Une coordination optimale est assurée entre les organismes de coaching ainsi qu'avec les antennes cantonales de proximité	• Evaluation à fin 2013 • Evaluation annuelle
4. Coordonner le développement d'un outil de reporting commun aux organismes de coaching	**Résultat attendu (qualitatif):** • Un outil de reporting commun à Alliance, Platinn, CapitalProximité et Genilem a été conçu et développé sur la base de celui existant de Platinn	• Etude de faisabilité à fin 2012 • Réalisation à fin 2013
5. Gérer et suivre le programme NPR (monitoring du programme, consolidation des plans d'actions, budgets et reporting annuels et	**Résultat attendu (qualitatif):** • Le monitoring et le reporting du programme NPR sont gérés à la satisfaction des cantons et des organismes de coaching	• Evaluation annuelle

Mesures envisagées = Tâches du coordinateur	Résultats attendus / Indicateurs = Critères d'évaluation	Etapes = Délais / Suivi
pluriannuels, gestion financière (subventions cantonales et allocation des fonds aux organismes de coaching)		
6. Définir un plan stratégique commun aux quatre plateformes en vue d'une diversification et d'une augmentation des sources de financement	**Résultat attendu (qualitatif):** • Une stratégie de financement visant une diversification et une augmentation des sources de financement de tiers est définie et validée	• Réalisation à mi-2014
7. Evaluer les effets des mesures (actions) auprès des bénéficiaires des prestations des organismes de coaching	**Résultat attendu (qualitatif):** • Un rapport d'évaluation sur les effets des mesures est présenté aux membres de la CDEP-SO permettant des mesures correctives et des renforcements dans le cadre du prochain programme NPR	• Réalisation à mi-2014
8. Elaborer le plan d'actions du prochain programme NPR	**Résultats attendus (qualitatifs):** • Animer la réflexion sur l'optimisation de la fourniture des prestations avec les organismes de coaching et les antennes de proximité en vue du prochain programme NPR • Conduire les travaux et groupes de travail en vue de l'élaboration du prochain programme NPR	• Réalisation à fin 2014 • Réalisation à mi-2015

Statut du document: document validé suite à la séance de la Conférence des Chefs de service du 7 avril 2011.