

Commission pour la technologie et l'innovation CTI

Etude d'impact CTI: encouragement des start-up – coaching

Rapport final de l'analyse 2016 – résumé

31 janvier 2017

Elaboré par un consortium formé de:

econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zurich

www.econcept.ch / + 41 44 286 75 75

et

Koch Consulting – Peter Koch, Röschibachstrasse 77, CH-8037 Zurich

www.peterko.ch / + 41 44 273 35 62

En collaboration avec (sous-traitant):

AIT, Donau-City-Strasse 1, 1220 Vienne, Autriche

www.ait.ac.at / +43 (0) 50 550 – 4500

Auteur-e-s

econcept AG

Dora Fitzli, Dr. sc. nat.

Nicole Kaiser, MA UZH en sciences sociales, politologue

Laura Inderbitzi, MA en sc. pol., politologue

Flavia Amann, MA UZH en sciences de l'éducation

Stephanie Bade, lic. oec. publ., économiste

Kathrin Koebel, BA Unibas en sciences économiques, économiste

Koch Consulting

Peter Koch, ing. Agr. dipl. EPF

AIT

Karl-Heinz Leitner, Dr. rer. soc. oec.

Michael Dinges, Mag. rer. soc. oec.

Claudia Steindl, Dr. rer. soc. oec.

Résumé

Introduction

La Commission pour la technologie et l'innovation (CTI) est l'agence fédérale pour la promotion de l'innovation. L'encouragement des innovations basées sur la science se fait par différents programmes. Une grande partie des fonds de la CTI est investie dans des projets de recherche et développement (projets R&D); ces fonds sont répartis entre les partenaires de l'économie et les institutions de recherche publiques (env. 110-130 millions de francs par année). Les start-up scientifiques et les entrepreneurs, quant à eux, sont soutenus de manière générale à hauteur de 10 millions de francs par année, principalement par le biais d'un coaching pour les fondateurs de start-up scientifiques et de cours d'entrepreneuriat dans des hautes écoles pour les (futurs) créateurs d'entreprise.

La CTI est actuellement transformée en établissement fédéral de droit public et deviendra l'Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation (Innosuisse), active dès le 1^{er} janvier 2018.

En 2015, afin d'apprécier l'impact de l'encouragement de l'innovation et de renforcer son controlling, la CTI a démarré des études d'impact dans les domaines Promotion R&D ainsi que Start-up et entrepreneuriat, au moyen d'appels d'offres OMC. Le présent document porte sur le rapport 2016 concernant l'étude d'impact de l'encouragement des start-up CTI. Un deuxième rapport, centré sur une analyse longitudinale, est prévu pour 2018.

Objet de l'enquête

Le programme de coaching CTI Start-up et les autres instruments d'encouragement de la CTI pour les start-up font l'objet de la présente étude d'impact, laquelle considère les diverses offres d'encouragement, leur efficacité et les interactions entre les différents instruments. Cette étude se penche également sur les recoupements avec le domaine Promotion R&D de la CTI et avec son programme d'entrepreneuriat CTI Entrepreneurship et, de manière plus générale, sur l'intégration des offres d'encouragement de la CTI pour les start-up dans le système de l'encouragement au niveau national et régional. L'étude s'intéresse à la période de 2005 à 2015, c'est-à-dire qu'elle examine les données des start-up qui ont déposé leur candidature pour le programme de coaching de la CTI entre début 2005 et fin 2015.

Objectifs de l'étude d'impact

L'étude d'impact concernant l'encouragement des start-up vise les objectifs suivants:

Objectif	Contenu
Objectif 1	Procéder à une évaluation de la conception, de la mise en œuvre et de l'impact du programme de coaching CTI Start-up en tant qu'instrument principal de la CTI pour l'encouragement des start-up (camps d'internationalisation compris).

Objectif	Contenu
Objectif 2	Evaluer les autres instruments du point de vue des start-up encouragées par la CTI sous l'angle de leurs effets. Parmi ces autres instrument figurent notamment la plateforme d'actualité, la collaboration avec des partenaires et CTI Invest.
Objectif 3	Procéder à une comparaison internationale de l'encouragement des start-up (comparaison avec trois pays).

Tableau A: objectifs de l'étude d'impact de la CTI, encouragement des start-up

Modèle d'impact et questions de recherche

Un modèle d'impact a été développé pour l'étude d'impact concernant l'encouragement de la CTI pour les start-up. Il a servi de base à la formulation des questions de recherche relatives aux trois objectifs de l'étude.

Questions de recherche concernant le coaching CTI (objectif 1)		
Concept	1.A	Comment évaluer le système de coaching de la CTI?
Mise en œuvre	1.B	Comment évaluer sa mise en œuvre? (en particulier choix des coachs, prestations d'encadrement)
Résultats	1.C	Quelles prestations d'encadrement sont/ont été sollicitées par quelles start-up? (en particulier notoriété de l'offre, satisfaction, adéquation avec les besoins, efficacité, rapport coût-bénéfice)
Effets	1.D	Quels sont les effets du coaching de la CTI? Dans quelle mesure ce coaching permet-il de produire des effets qui n'existeraient pas autrement? Dans quelle mesure constate-t-on des effets indésirables? (en particulier effets sur le marché, profit économique p. ex. chiffre d'affaires, création de valeur et d'emploi, avec prise en compte des opérations de fusions-acquisitions M&A, valeur du label CTI)
Optimisation	1.E	Dans quelle mesure le programme de coaching de la CTI doit-il être optimisé?
Questions de recherche concernant les autres instruments d'encouragement (objectif 2), y compris approche globale de l'encouragement de la CTI pour les start-up		
Concept	2.A	Comment évaluer la conception des autres instruments d'encouragement dans le domaine des start-up? (en particulier harmonisation conceptuelle des instruments de la CTI, leur intégration dans l'écosystème des start-up suisses, y compris dans les systèmes régionaux et nationaux d'innovation)
Mise en œuvre	2.B	Comment évaluer leur mise en œuvre? (en particulier processus d'attribution et de sélection, coordination)
Résultats	2.C	Quels instruments d'encouragement sont sollicités par quels groupes cibles? (en particulier contribution au développement de l'écosystème des start-up suisses, adéquation avec les besoins, complémentarité par rapport au coaching de la CTI)
Effets	2.D	Quels sont les effets des autres instruments d'encouragement? Dans quelle mesure ces instruments permettent-ils de produire des effets qui n'existeraient pas autrement?
Optimisation	2.E	Dans quelle mesure les autres instruments d'encouragement et l'encouragement des start-up de la CTI dans sa globalité doivent-ils être optimisés?
Questions de recherche concernant la comparaison internationale (objectif 3)		
Concept	3.A	Comment évaluer la conception de l'encouragement des start-up CTI comparé à l'encouragement étatique dans d'autres pays sélectionnés?
Mise en œuvre	3.B	On a renoncé à une comparaison internationale en matière de mise en œuvre, en raison du manque d'informations disponibles.
Résultats	3.C /	Comment évaluer les effets de l'encouragement de la CTI pour les start-up en comparaison avec l'encouragement étatique dans d'autres pays sélectionnés?
Effets	3.D	

Tableau B: questions de recherche de l'étude d'impact sur l'encouragement des start-up CTI

Modèle d'enquête – méthodologie

Les processus d'innovation sont complexes, non seulement parce que divers facteurs influencent le succès des start-up scientifiques, mais aussi du fait que les instruments d'encouragement proposés par les différents acteurs sont nombreux et peuvent être mis en œuvre successivement ou parallèlement par les fondateurs d'entreprises. Il est ainsi difficile d'attribuer précisément les effets observés aux différents programmes d'encouragement. Pour faire face au mieux à ce problème, un modèle d'enquête à multiples points de vue, recourant à plusieurs méthodes et échelonné dans le temps a été utilisé (incluant une comparaison avec un groupe témoin et une analyse économétrique), étayé par les connaissances récentes en matière d'évaluation (Hotz-Hart/Rohner 2013, Barjak et al. 2013) et par l'expérience propre des auteur-e-s.

Le modèle d'enquête comprend des analyses de données quantitatives à partir des données du processus collectées régulièrement par la CTI, une évaluation quantitative de l'enquête en ligne auprès des start-up ainsi que des éléments qualitatifs, tels qu'une analyse de documents, des entretiens exploratoires et des questionnaires adressés à un certain nombre de coachs et d'acteurs clés. Pour la comparaison internationale des instruments d'encouragement de la CTI, la Suède, la Finlande et les Pays-Bas ont été choisis: des pays de petite taille, ouverts et très actifs en matière de technologie.

L'enquête en ligne auprès des start-up CTI et des start-up d'un groupe témoin externe est l'élément central de l'étude d'impact. Une comparaison générale entre les start-up CTI et les start-up du groupe témoin a révélé quelques différences dont il a fallu tenir compte dans les comparaisons descriptives et dans l'analyse économétrique de l'impact du coaching CTI. Par exemple, les start-up CTI sont plus nombreuses que celles du groupe témoin dans les domaines biotechnologie/pharma et technique médicale/diagnostic et elles comprennent également plus de spin-off, c'est-à-dire de start-up fondées par des membres de la communauté des hautes écoles. En outre, les start-up CTI présentent en moyenne un besoin clairement plus élevé de capital-risque. Il a été également constaté que la nécessité de coaching chez les start-up du groupe témoin est variable: certaines start-up ont affirmé d'elles-mêmes ne pas avoir besoin de coaching (env. 30 %) alors que d'autres ont sollicité des offres de coaching ailleurs qu'à la CTI (env. 65 %). Par ailleurs, près de la moitié des start-up de la CTI a également déposé des demandes de coaching auprès d'autres institutions. Le cas échéant, les demandes de coaching et/ou les offres d'encouragement externes ont aussi été incluses dans l'analyse économétrique en tant que variable de contrôle.

Au moyen d'une triangulation de méthodes, les résultats de cette analyse ont été rassemblés dans l'évaluation globale, pondérés et évalués en tenant compte de leur contexte.

Encouragement des start-up CTI (description)

Coaching CTI

Le programme de coaching de la CTI est l'instrument principal en matière d'encouragement des start-up scientifiques. Un ou plusieurs coachs suivent et conseillent individuellement les nouveaux créateurs d'entreprises, si besoin est également avec l'aide d'autres experts. Le processus de coaching se divise en quatre phases. La fin de la phase 2 marque l'admission ou non de la start-up concernée au coaching professionnel de la CTI («coaching acceptance»).

Programme de coaching CTI Start-up	
Phase	Description
Coaching Acceptance (CA)	Lors d'une séance de «coaching acceptance», la CTI décide du passage à la phase 3.
Phase 3	<p>Coaching professionnel: les start-up bénéficient d'un coaching individuel et sont soutenues dans le développement de l'entreprise. Les start-up sont préparées de la manière suivante à la séance d'octroi du label CTI Start-up.</p> <p><i>Prestations de la CTI pour le soutien des start-up:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Accompagnement individuel dans l'élaboration d'une stratégie commerciale et d'un plan d'affaires (ou dans son perfectionnement), soutien en matière de propriété intellectuelle, de finances et de composition de l'équipe – Possibilité de présentation sur la plateforme CTI Invest jusqu'en 2015 – Camps d'internationalisation (2011/2013/2015): Market validation camp et Market entry camp à San Francisco, Boston, New York, Londres, Bangalore et Shanghai – Modules de soutien (ateliers) sur différents thèmes: propriété intellectuelle, recherche de brevet, planification financière, questions juridiques, affaires réglementaires, stratégie clinique, accélérateur de ventes, tarification, camps d'entraînement
Octroi du label	Lors de la séance d'octroi du label CTI Start-up, la start-up présente son dossier devant le jury du CTI Certification Board, composé à part égale de membres de la commission et d'experts externes, afin d'obtenir le label CTI Start-up. Le coach responsable de la start-up, le headcoach et un représentant du secrétariat sont également présents à cette séance.
Phase 4	<p>Soutien après l'obtention du label (depuis 2011): au besoin, coaching complémentaire pour faire face aux problèmes particuliers qui surviennent après l'obtention du label.</p> <p><i>Prestations de la CTI pour le soutien des start-up:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Possibilité de présentation sur la plateforme CTI Invest jusqu'en 2015 – Camps d'internationalisation: Market entry camp (depuis 2011, au plus tard trois ans après l'obtention du label) – Expert Support Project (ESP) (2011-2014; 2014-2016 dispositions transitoires de fin de projet): coaching (jusqu'à 15 000 francs) et financement de projets selon des critères précis liés aux chances ou aux risques particuliers auxquels peut être confronté le projet. Pas d'indications de contenu, projet de max. 30 000 francs avec une contribution propre de 50 % (subvention de la CTI de max. 15 000 francs)

Tableau C: les deux phases principales du programme de coaching CTI Start-up

La CTI soutient les start-up scientifiques conformément aux bases légales (art. 18 et 20 de la loi sur l'encouragement de la recherche et de l'innovation LERI) et se concentre sur les start-up ayant un fort potentiel commercial et de ventes (start-up à haut potentiel). Les start-up bénéficiant du soutien de la CTI ne forment toutefois pas un groupe homogène. Du secteur des technologies de l'information et de la communication (TIC) aux domaines biotechnologie/pharma et technique médicale/diagnostic, les branches soutenues par la CTI sont diverses et demandent ainsi des approches spécifiques. Les start-up issues de

ces multiples branches ont des attentes très différentes en matière de financement, d'accès aux marchés et de temps nécessaire au développement de produits commercialisables. De plus, la CTI propose un coaching non seulement aux diplômés des hautes écoles, mais aussi aux serial entrepreneurs.

Les start-up ayant bénéficié d'un coaching de la CTI entre 2005 et 2015 se répartissent comme suit entre les diverses branches: la branche des TIC était la plus représentée en 2005 déjà, avec 37 % des start-up; elle a même atteint 44 % en 2014. En deuxième et troisième position se trouvent les branches biotechnologie/pharma et technique médicale/diagnostic, qui atteignaient respectivement 20 % et 15 % en 2015. Les start-up des domaines de l'ingénierie, des micro et nanotechnologies ainsi que du domaine énergie/green tech atteignent ensemble 20 à 30 %. Les autres branches et les idées commerciales interdisciplinaires forment les 5 % restant.

Durant la période de 2005 à 2015, 734 start-up ont obtenu un coaching et 242 d'entre elles ont ensuite reçu le label CTI Start-up.

Autres instruments d'encouragement

Les autres instruments d'encouragement pour les start-up sont les suivants:

- *Accélération*: subvention pour les incubateurs, les parcs technologiques et les organisations similaires qui jouent un rôle important de plateforme d'échange et de réseautage entre la recherche et l'industrie.
- *Development and Networking Platforms*: subvention pour les organisations proposant des plateformes pour favoriser l'échange entre les institutions de recherche, les institutions d'encouragement, les investisseurs et les partenaires de l'industrie.
- *Plateforme d'actualité*: plateforme permettant d'améliorer l'information des potentielles start-up scientifiques et des entrepreneurs dans le domaine des start-up; permet de combler les lacunes des médias généralistes.
- *Business Angels Platforms*: les investissements des business angels dans les start-up scientifiques favorisent le transfert de connaissances et le réseautage entre les start-up et les business angels.
- *Plateformes de financement*: soutien aux start-up pour la mobilisation de capitaux en leur offrant des possibilités de se présenter à une sélection d'investisseurs potentiels (matchmaking).

Place de l'offre CTI pour l'encouragement des start-up dans l'écosystème des start-up suisses

Afin de pouvoir évaluer le programme de coaching et les autres instruments d'encouragement de la CTI, il est nécessaire de contextualiser ses offres d'encouragement dans l'écosystème des start-up suisses. Les avis sont unanimes pour dire que l'écosystème des start-up suisses a connu une forte croissance ces dernières années. Les références pour une vue d'ensemble actuelle sur le sujet sont les suivantes: *The Swiss Entrepreneurial*

Ecosystem Report 2015/2016 (fondation Swiss Start-up Monitor, 2016) et l'édition 2016 du magazine *Gründen* (Gründen, 2016).

Outre celles de la CTI, les offres de prestations de soutien pour les start-up sont nombreuses, tant d'un point de vue régional, cantonal ou local que d'un point de vue public ou privé. Les deux EPF, les universités cantonales et, de plus en plus, les hautes écoles spécialisées ont un rôle actif en la matière. Les services et offices publics régionaux, cantonaux et parfois locaux offrent des prestations ordinaires en termes de conseil et de coaching par le biais de services de contact, de pépinières d'entreprises et de parcs technologiques, ainsi qu'une aide lors de la recherche de financement. De plus, ils soutiennent également les start-up en leur offrant une infrastructure, par exemple en leur proposant des locaux (du simple bureau au laboratoire entièrement agencé), des conditions fiscales avantageuses ou, parfois, un soutien financier direct. Les offres cantonales sont en partie complémentaires à celles de la CTI, mais les recoupements sont nombreux.

Ces dernières années, de plus en plus d'initiatives privées ont vu le jour ou se sont implantées en Suisse. Il s'agit notamment de prix, de concours ou d'aides au démarrage de projets, pour la plupart sans but lucratif et disposant du soutien de fondations ou de grandes entreprises. Des entreprises privées proposent également une large palette de prestations de soutien contre rémunération. Les start-up combinent souvent les diverses offres. Ainsi, près de la moitié des start-up CTI ont recours à des offres régionales et/ou privées en plus du coaching de la CTI.

Un autre élément important est le fait que le marché du capital-risque en Suisse est très dynamique et qu'il se développe fortement (capital-risque, capital-investissement, fonds en échange de participations). D'après le *Swiss Venture Capital Report* de 2016, la somme investie en capital-risque dans les start-up suisses a doublé entre 2012 et 2015 pour atteindre 676 millions de francs. De la même manière, le nombre de tours de financement a également doublé sur cette période (SVCR, 2016). Par ailleurs, les investisseurs (business angels, family offices, investisseurs en capital-risque, entreprises de capital-risque, banques et grandes entreprises) ne mettent généralement pas que des fonds à disposition pour le développement des start-up, mais également leur propre expérience et leur savoir-faire (*smart money*). Le financement participatif s'est en outre établi comme nouvel instrument de financement.

Actuellement, on peut parler d'une véritable mode des start-up. Créer une start-up est à la mode et tous les médias relatent des histoires sur le sujet. La tendance en la matière est internationale et la Suisse est donc en compétition avec d'autres pays et d'autres sites qui cherchent également à attirer les jeunes entreprises et les investisseurs étrangers. Sur le plan fédéral, la CTI et le SEFRI sont maintenant rejoints dans la promotion de l'innovation par le SECO, du fait de la nouvelle politique régionale (NPR) et de la promotion active des systèmes régionaux d'innovation (RIS) (voir notamment le message sur la promotion économique de la Confédération 2016-2019, publié en 2015). Dans cet environnement dynamique, où les acteurs et les offres abondent, il manque cependant une vue d'ensemble et une coordination au niveau national. Ainsi, les offres sont toujours peu nombreuses dans

certaines régions alors qu'elles foisonnent dans d'autres, par exemple dans la région de Zurich et le bassin lémanique.

Résultats – évaluation globale

Mise en œuvre de l'encouragement des start-up CTI

En substance, la mise en œuvre du programme de coaching par la commission et le secrétariat de la CTI est jugée pertinente. Durant la période de 2005 à 2015, un développement clair et une optimisation permanente ont été constatés, bien que certains points puissent encore être améliorés ou clarifiés. C'est le cas notamment en ce qui concerne l'équipe des coaches. Cette dernière a été développée pendant des années et, depuis 2012, elle est renouvelée et agrandie dans le cadre d'un processus sélectif qui tient compte des évaluations des start-up. Ce processus n'est pas encore terminé.

Malgré certaines critiques ponctuelles, les processus de sélection (admission dans le programme de coaching et octroi du label CTI Start-up) reçoivent une évaluation globalement positive. La communication et l'échange entre les start-up et les coaches sont plus ou moins intensifs selon la phase de développement de la start-up et sont jugés appropriés. La mise en œuvre des autres instruments d'encouragement peut être décrite comme fonctionnelle. Le secrétariat de la CTI dispose d'une documentation concernant les objectifs et les critères d'attribution; en outre, il assure la coordination.

Atteinte des groupes cibles

Conformément à l'art. 20, al. 2, de la LERI, la Confédération peut soutenir la création et le développement d'entreprises dont les activités sont basées sur la science. Pour savoir dans quelle mesure le coaching de la CTI applique avec succès cette base légale, il est notamment nécessaire d'évaluer à quel point la CTI atteint le groupe cible des start-up scientifiques et à quel niveau se trouve le besoin en coaching. A ces fins, une analyse est menée afin d'examiner dans quelle mesure les start-up encadrées par la CTI satisfont aux critères d'admission de la CTI:

Critères d'admission	Respect des critères (start-up CTI)
Innovation basée sur la science – l'innovation est difficilement reproductible (p. ex. brevets protégeant l'innovation)	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Branche</i>: les branches de la CTI sont des branches scientifiques. Toutefois, le côté «basé sur la science» de la branche des TIC est difficile à évaluer. – <i>Collaboration entre les hautes écoles</i>: représente souvent un indice de la proximité de la recherche – <i>Brevets</i>: un nombre élevé de brevets représente un indice de l'innovation (basée sur la science) – <i>Nombre de spin-off des hautes écoles</i>: un nombre élevé représente un indice de la proximité de la recherche – <i>Besoin de financement élevé</i>: représente un indice de l'innovation basée sur la science et à forte intensité de recherche – <i>Image des hautes écoles</i>: le coaching de la CTI doit se concentrer sur l'image des hautes écoles, notamment à cause des cours d'entrepreneuriat qui y sont menés
Critères concernant l'équipe – esprit d'entreprise, engagement et tolérance au risque individuelle – disposition au coaching	La CTI considère les critères d'équipe comme non contraignants: <ul style="list-style-type: none"> – examinés par la CTI – dans 10 % des cas, les start-up CTI ne disposent pas de deux personnes compétentes au début du coaching

Critères d'admission	Respect des critères (start-up CTI)
– au moins deux personnes compétentes	
Potentiel commercial – au moins 50 millions de francs	Selon leur propre estimation (enquête en ligne), les volées de start-up CTI remplissent ce critère comme suit: – 2013-2015: env. 35 %-40 % – 2010-2013: env. 35 %-40 % – 2005-2009: env. 15 %
Potentiel de ventes – au moins 5 millions de francs de chiffre d'affaires après cinq ans	Selon leur propre estimation, les volées de start-up CTI remplissent ce critère comme suit: – 2013-2015: env. 60 % – 2010-2013: env. 50 % – 2005-2009: env. 25 %
Proposition de valeur (value proposition) – argument clé de vente (Unique selling point, USP)	La CTI examine ce point dans le processus d'admission dans le programme de coaching.
Maturité de l'innovation	La CTI examine ce point dans le processus d'admission dans le programme de coaching.
Financement – planification réaliste, financement de la phase de démarrage assuré – finances saines	Taux de survie des start-up CTI admises dans le programme de coaching: – 2013-2015: 88 %-96 % – 2010-2013: 84 %-89 % – 2005-2009: 66 %-74 % Taux de survie des start-up CTI ayant obtenu le label CTI Start-up: – 2013-2015: 100 % – 2010-2013: 91 % – 2005-2009: 80 % Estimation des start-up quant au succès de leur prochain tour de financement: >80 % (Les start-up CTI sont plus optimistes à ce sujet que les start-up du groupe témoin.)
Entreprises suisses/statut de l'entreprise	– Répartition régionale: de manière générale correcte; le nord-ouest de la Suisse est plutôt sous-représenté. – Hautes écoles: les spin-off de l'ETH Zurich sont très bien représentées dans le programme de coaching de la CTI. Les spin-off de l'EPFL, en revanche, privilégient généralement les offres d'encouragement régionales au coaching de la CTI. Les spin-off des universités et des hautes écoles spécialisées sont peu représentées.

Tableau D: atteinte des groupes cibles – respect des critères d'admission au coaching CTI

Au vu de la composition des branches et sur la base du constat que plus de la moitié des start-up CTI sont des spin-off issues de hautes écoles ou d'institutions de recherche, on peut conclure que la CTI satisfait à l'exigence d'encourager des entreprises «basées sur la science». La comparaison entre branches montre en outre que les start-up qui bénéficient d'un coaching de la CTI sont surreprésentées dans les domaines biotechnologie/pharma et technologie médicale/diagnostic par rapport aux start-up du groupe témoin. Dans ces domaines, il est reconnu que le temps nécessaire pour mettre sur pied une société est plus long que la moyenne, tout comme le capital-risque, plus élevé. Par conséquent, la CTI a recruté des start-up présentant un besoin de coaching à plus long terme.

Sur la base de la répartition régionale des start-up CTI et de celles du groupe témoin, il apparaît que la CTI touche avant tout les spin-off de l'ETH Zurich. Parmi les spin-off de l'EPFL, certaines préfèrent renoncer à un coaching de la CTI au profit de structures d'encouragement locales et régionales et d'offres de l'EPFL. Le nord-ouest de la Suisse est

pour l'heure sous-représenté, ce qui s'explique à nouveau par la présence de structures d'encouragement propres à la région.

Par ailleurs, la comparaison entre les critères d'admission de la CTI au coaching et les données réelles des start-up bénéficiant d'un coaching montre que seul un quart des start-up CTI remplit les critères en matière de potentiel commercial et de potentiel de ventes, ce qui indique que ces critères sont sans doute trop ambitieux. Comme les coachs et les acteurs clés l'ont déjà fait remarquer, des clarifications sont nécessaires afin d'être réaliste et de déterminer si la CTI doit encourager uniquement des start-up à haut potentiel et dans quelle mesure.

Evaluation de la conception du coaching de la CTI et du concept des quatre phases

La conception du coaching de la CTI est évaluée de la manière suivante:

- *Processus en quatre phases, y compris processus de sélection*: la division du processus de coaching en phases le rend transparent et maniable. Il reste à savoir toutefois dans quelle mesure la quatrième phase et le label CTI Start-up sont encore nécessaires dans leur forme actuelle. Ce point sera approfondi par la suite.
- *Critères d'admission*: le critère d'admission concernant le potentiel commercial et surtout celui concernant le potentiel de ventes sont trop ambitieux.
- *Offre de coaching*: la large palette de l'offre et le caractère modulaire du programme de coaching sont considérés dans l'ensemble comme judicieux du point de vue de l'exploitation et des évaluations des start-up. Au vu de l'exploitation intensive du module de planification financière jusqu'en 2015, il semble indiqué de continuer à proposer suffisamment d'offres modulaires. L'offre de camps d'internationalisation a été très appréciée. Certaines start-up ont critiqué le fort accent mis sur les plans d'affaires; ce point devrait donc être examiné. Par ailleurs, la majorité des start-up apprécie le soutien apporté après l'obtention du label. Toutefois, la question se pose de savoir si un coaching est encore nécessaire dans cette phase ou s'il s'agit plutôt d'un encouragement ayant de forts effets d'aubaine.
- *Label CTI Start-up*: un jugement critique est porté sur le label CTI Start-up dans sa forme actuelle. Environ deux tiers des start-up CTI considèrent encore le label CTI comme un label de qualité (*quality award*). Seule la moitié des start-up CTI s'accordent à dire que le label signifie que l'entreprise peut recevoir un financement externe. Des résultats semblables mais parfois plus critiques ressortent d'une enquête menée en avril 2016 par la CTI auprès des start-up CTI ayant obtenu le label (CTI Label Task Force, 2016a). Lors des entretiens, les coachs et les acteurs clés ont également constaté une perte de valeur du label CTI Start-up et déploré le manque de notoriété du label à l'international. De même, la cérémonie de remise des labels n'a jamais pu s'imposer comme événement important. La vraie valeur du programme de coaching de la CTI résiderait donc dans le coaching lui-même et non dans le label. Les business angels partagent cet avis: l'admission au coaching a une grande importance, mais le label CTI Start-up est généralement octroyé trop tard.

- *Coûts et efficacité*: les coûts moyens pour un coaching de la CTI (avec un à deux modules de soutien) s'élèvent à environ 20 000 francs par start-up, ce qui, en 120 heures de coaching, correspond en moyenne à 160 francs de l'heure. Au moins 3000 francs supplémentaires sont déployés pour le soutien accordé après l'obtention du label. Il n'y a pas de différences notables entre les branches en matière de coûts et d'heures de coaching, bien que le coaching pour les start-up des domaines biotechnologie/pharma et technologie médicale/diagnostic s'étende sur une période plus longue. Le volume total de 120 heures de coaching paraît relativement important; cependant, les valeurs de référence manquent et les entretiens n'ont pas permis de préciser cette donnée.
- *Flexibilité accrue et réduction de la bureaucratie*: pour pérenniser le succès de son programme de coaching, il faut à la CTI un esprit d'entreprise plus poussé, une flexibilité accrue et une réduction de la bureaucratie afin notamment de pouvoir mieux répondre aux évolutions technologiques et aux besoins individuels des start-up et d'utiliser à leur plein potentiel les compétences diverses disponibles dans le réseau.

En résumé, le programme de coaching CTI Start-up est une offre solide et complète, mais il existe aussi d'autres offres de soutien de qualité présentant des points positifs. Des mesures sont à prendre avant tout pour le label CTI Start-up et pour renforcer l'entrepreneuriat à la CTI.

Evaluation de la notoriété du programme de coaching de la CTI

La notoriété du programme de coaching de la CTI est incomplète même au sein des start-up formant le groupe cible de la CTI. Un quart des start-up du groupe témoin externe ont indiqué dans l'enquête ne pas avoir eu connaissance du coaching de la CTI auparavant. Sur la base des résultats disponibles, il n'est pas possible de déterminer si ce manque de notoriété est dû au fait que les start-up du groupe témoin n'ont pas cherché d'autres offres que celles disponibles au niveau régional, cantonal et local ou si la communication de la CTI est insuffisante, comme l'ont avancé certains partenaires interrogés.

Evaluation des coachs

Dans 80 à 90 % des cas, les start-up ont évalué positivement l'expertise des coachs et leur comportement avec les entreprises. Le processus de renouvellement des coachs CTI et l'accent mis sur l'assurance de la qualité ont également reçu un retour positif. Les start-up ont par ailleurs apprécié le fait que, outre les coachs, d'autres experts soient également intégrés dans le processus de coaching.

Attrait et utilité du coaching de la CTI

Parmi les start-up ayant bénéficié d'un coaching de la CTI, 90 % estiment que cette offre est attrayante ou plutôt attrayante. L'utilité de ce coaching a aussi été jugée bonne par près de 80 % d'entre elles.

Impact de l'encouragement de la CTI pour les start-up

Six à dix ans après leur création, les start-up ayant suivi le programme de coaching de la CTI et plus particulièrement celles ayant obtenu le label CTI Start-up affichent un taux de survie élevé de 80 % et, en moyenne, une croissance constante bien que modérée dans

la plupart des cas. Seul un petit groupe, représentant environ 15 % des start-up CTI, ont une croissance rapide et peuvent être considérées comme des start-up à haut potentiel. Au moment de l'enquête, à l'été 2016, les start-up CTI de la volée 2005-2009 disposaient en moyenne (médiane) de six postes de travail en équivalents plein temps (EPT), ce qui donne un nombre de postes estimé à 1350 pour le total des 300 start-up admises au coaching de la CTI de 2005 à 2009, avec un taux de survie moyen de 75 %. Le programme de coaching de la CTI atteint ainsi une partie des effets espérés. Toutefois, l'idée que la CTI encourage principalement des start-up à haut potentiel ne se vérifie pas totalement.

La comparaison entre les résultats des start-up CTI et ceux des start-up du groupe témoin en matière d'indicateurs du succès d'une entreprise montre que les valeurs entre ces deux groupes sont similaires. Ce qui au premier abord pourrait paraître comme un résultat décevant pour le coaching de la CTI démontre en réalité un système de l'encouragement des start-up bien développé au niveau suisse. Les différentes offres de coaching se complètent et se recoupent en partie. Ainsi, près de la moitié des start-up CTI et deux tiers des start-up du groupe témoin ont eu recours à d'autres offres de coaching. Dans ce contexte et compte tenu des évaluations des intéressés, positives à 80 % du point de vue de l'utilité du coaching, on peut conclure que les effets du coaching CTI qui ont été observés ne sont pas en premier lieu des effets d'aubaine. De tels effets ne peuvent toutefois pas être totalement exclus.

Impact du coaching de la CTI: comparaison entre les start-up CTI et les start-up du groupe témoin		
Indicateur	Start-up CTI	Start-up du groupe témoin
Taux de survie	Start-up CTI admises dans le programme de coaching: – volée 2005-2009: 66 %-74 % Start-up CTI ayant obtenu le label CTI: – volée 2005-2009: 80 %	Aucune donnée (env. 60 % de taux de survie après cinq ans, calculé sur la base de toutes les entreprises créées en Suisse; ECOPLAN 2016)
Potentiel commercial	Pas de différence significative	
Potentiel de ventes	Pas de différence significative	
Entrée sur le marché*	Plus lente	Plus rapide
Activité d'exportation	Pas de différence significative (forte activité dans les deux cas)	
Personnel 2015 (médiane)	Pas de différence significative – volées 2005-2009: env. six postes EPT	
Salaires 2015 (médiane)	Pas de différence significative – volées 2005-2009: 0,2-0,5 mio CHF	
Chiffre d'affaires (médiane)	Pas de différence significative Volée 2005-2009: 1-2 mio CHF volée 2005-2009: 0,5-1 mio CHF	
Rentabilité	Presque aucune différence significative, $r=0.011$ Plus faible: volée 2005-2009: 55 % plus forte: volée 2005-2009: 75 %	
Capital-risque – accumulé depuis la création de l'entreprise (médiane)	Différence significative plus grand: volée 2005-2009: 0,5-1 mio CHF plus petit: volée 2005-2009: 50 000-200 000 CHF	
Dépenses de R&D en 2015 (médiane)	Différence significative entre les deux groupes, mais pas de différences notables entre les branches Volée 2005-2009: 0,2-0,5 mio CHF volée 2005-2009: 50 000-200 000 CHF	
Coopération avec des hautes écoles	Différence significative Plus forte: volée 2005-2009: 75 % plus faible: volée 2005-2009: 55 %	
Coopérations avec des entreprises	Pas de différence significative – volée 2005-2009: env. 33 %	

Impact du coaching de la CTI: comparaison entre les start-up CTI et les start-up du groupe témoin		
Indicateur	Start-up CTI	Start-up du groupe témoin
Entreprises brevetées	Plus nombreuses: volée 2005-2009: 78 %	Moins nombreuses: volée 2005-2009: 45 %
Distinctions reçues	Plus nombreuses: 2005-2015: env. les trois quarts	Moins nombreuses: 2005-2015: un quart

Tableau E: impact du coaching de la CTI: comparaison entre les start-up CTI et les start-up du groupe témoin. *Concernant la vitesse d'entrée sur le marché, force est de constater que cet indicateur ne permet pas de déduire le succès à venir de l'entreprise. Source: CTr KTI et enquête en ligne 2016.

Malgré tout, le tableau ci-dessus met en évidence des différences entre les start-up CTI et celles du groupe témoin. Les start-up CTI se distinguent par une plus forte part de capital-risque accumulé et un besoin important en la matière ainsi que par un plus grand nombre de coopérations avec les hautes écoles et de brevets. Les start-up issues des branches biotechnologie/pharma et technique médicale/diagnostic sont surreprésentées dans le groupe des start-up CTI. Finalement, les start-up CTI reçoivent nettement plus de distinctions que les start-up du groupe témoin.

Evaluation des autres instruments d'encouragement pour les start-up

Parmi les autres instruments d'encouragement, la plateforme d'actualité startupticker.ch et CTI Invest, permettant de générer des revenus, sont particulièrement appréciés pour le développement de l'écosystème des start-up suisses. Les offres d'encouragement de la CTI pour promouvoir des manifestations et soutenir le réseautage (Accélération et Development and Networking Platforms) ainsi que celles des Business Angels Platforms sont peu connues; elles sont évaluées positivement principalement par les bénéficiaires des fonds en question. Les autres partenaires interrogés voient dans ces offres avant tout un risque de forts effets d'aubaine.

Importance des cours d'entrepreneuriat et des projets R&D

Les cours d'entrepreneuriat sont considérés comme un élément important de l'encouragement des start-up. Il semble particulièrement important de sensibiliser et de motiver les étudiants des hautes écoles en matière d'entrepreneuriat lors de leur formation déjà, et de leur enseigner les bases nécessaires à la création d'une start-up. Les cours d'entrepreneuriat et le coaching de la CTI sont des offres complémentaires. Ainsi, il est apparu que les modules 1 et 2 du cours d'entrepreneuriat («Business Ideas» et «Business Concept») sont de bonnes passerelles vers le programme de coaching de la CTI. De plus, certains fondateurs de start-up suivent les modules 3 et 4 du cours («Business Creation» et «Business Growth») durant leur coaching. Ces dernières années, en particulier depuis 2009, la CTI a permis dans plusieurs cas à des start-up CTI qui bénéficiaient du coaching d'accéder au domaine Promotion R&D, ou elle s'est investie activement pour les intégrer dans des projets R&D. Depuis 2009, en moyenne 40 nouveaux projets R&D sont lancés chaque année, ce qui laisse conclure que, depuis dix ans, près de la moitié des start-up CTI participent à un projet de recherche et développement et bénéficient ainsi du savoir-faire en matière de recherche et développement des hautes écoles, grâce aux fonds de la CTI versés à ces institutions. Etant donné qu'il s'agit de sommes importantes, 370 000 francs

en moyenne, il n'est pas étonnant que la Promotion R&D soit considérée comme un domaine important de l'encouragement des start-up à la CTI. Par contre, les données disponibles ne permettent pas de déterminer si les start-up CTI bénéficient d'un traitement privilégié en la matière par rapport aux autres start-up et si oui, dans quelle mesure.

Apports de l'étude comparative internationale

En Suède, en Finlande ou aux Pays-Bas, il n'existe aucun programme de coaching national qui équivaille au programme de coaching de la CTI. La comparaison entre les offres d'encouragement de la CTI pour les start-up (coaching CTI et autres instruments d'encouragement) et les activités similaires des trois pays sélectionnés montre que ces pays adoptent une approche fortement décentralisée, soutenant et (co)finançant de nombreuses initiatives ascendantes (bottom-up) où les incubateurs et les accélérateurs jouent un rôle central. En vue de poursuivre le développement des offres d'encouragement de la CTI pour les start-up, il faut examiner quels sont les éléments de valeur ajoutée spécifique d'un programme de coaching mené au niveau national. L'encouragement ciblé ou le cofinancement d'initiatives basées sur une approche ascendante devraient être pris en considération comme alternatives.

Adéquation de l'offre d'encouragement de la CTI pour les start-up

Coaching CTI Start-up

Le programme de coaching de la CTI se place dans un environnement très actif et favorable aux start-up, comprenant de nombreuses autres offres (régionales, cantonales, locales, publiques et privées). Ces offres sont sollicitées tant par les start-up qui ne bénéficient pas d'un coaching de la CTI que par les start-up CTI. De la sorte, les entreprises issues des start-up CTI et celles du groupe témoin ont toutes de grandes chances de survie, bien que ces entreprises restent souvent de petite taille, même après six à dix ans d'existence. Cependant, il y a également dans les deux groupes une minorité de start-up à haut potentiel.

Les résultats obtenus laissent penser qu'il y a dans le cas présent un phénomène d'auto-sélection, car les entreprises dont les idées commerciales sont difficiles à mettre en œuvre, la phase de développement plus longue ou le besoin en financement plus élevé optent plutôt pour le programme de coaching de la CTI.

Dans un tel contexte, une révision en profondeur du programme de coaching de la CTI et du label CTI Start-up s'impose. Il s'agit avant tout de clarifier dans quelle mesure le groupe cible doit être composé principalement de start-up à haut potentiel et de développer une meilleure adéquation avec les offres régionales, cantonales et locales portées par les finances publiques. En tant qu'agence nationale, la CTI (Innosuisse, à l'avenir) assume une fonction importante de coordination qui comprend désormais aussi une obligation légale. Il serait souhaitable de consolider le réseautage et d'améliorer la place de l'offre CTI à l'international, de dynamiser la CTI/Innosuisse et de renforcer son esprit d'entreprise.

Ensemble de l'offre d'encouragement de la CTI pour les start-up

Les start-up apprécient et utilisent la palette d'offres d'encouragement pour les start-up, qui s'étend des cours d'entrepreneuriat au programme de coaching CTI Start-up, en passant par la Promotion R&D.

Autres instruments d'encouragement pour les start-up

Outre la plateforme d'actualité startupticker.ch, dont la valeur est incontestée, les autres instruments d'encouragement devraient être reconsidérés.

Recommandations

Ayant lancé son programme de coaching CTI Start-up en 1996, la CTI fait partie des institutions pionnières actives en matière d'encouragement et peut se vanter d'avoir contribué dans une large mesure à la tendance actuelle des start-up en Suisse. La place de la CTI dans l'écosystème des start-up suisses est toujours importante, notamment en tant qu'agence nationale et point de réseautage vers l'étranger. Toutefois, de manière générale, l'encouragement de la CTI pour les start-up et surtout le coaching CTI ont perdu de leur importance ces dernières années.

Les recommandations ci-après sont basées sur les résultats de la présente étude d'impact sur l'encouragement de la CTI pour les start-up, sur les apports de l'étude comparative internationale et sur l'évaluation globale. Elles tiennent également compte des bases légales de la Confédération en matière d'encouragement de l'innovation et de promotion de l'entrepreneuriat fondé sur la science, c'est-à-dire de la loi fédérale sur l'encouragement de la recherche et de l'innovation (LERI)¹ et de la loi fédérale sur l'Agence suisse pour l'encouragement de l'innovation (loi sur Innosuisse, LASEI)². Les recommandations sont orientées vers l'avenir de l'encouragement des start-up, qui sera mené par Innosuisse, institution qui prendra la suite de la CTI et sera active dès le 1^{er} janvier 2018.

Recommandation 1 – Donner plus d'importance aux tâches d'importance nationale et à la coordination: à l'avenir, Innosuisse devrait accorder plus de poids aux tâches d'importance nationale et assurer une meilleure coordination au sein de l'écosystème des start-up suisses.

Justification: Au vu du grand nombre d'offres d'encouragement pour les start-up au niveau régional, cantonal et local ainsi que publiques et privées, Innosuisse peut obtenir une meilleure adéquation des offres d'encouragement en dialoguant avec les divers responsables concernés.

En collaboration avec les acteurs régionaux importants, Innosuisse doit déterminer les domaines dans lesquels elle peut obtenir un maximum de plus-value. Il existe maintenant de nombreuses offres régionales et cantonales en matière de coaching; certaines sont complémentaires et d'autres sont similaires aux prestations de soutien offertes par l'agence

¹ RS 420.1 du 14 décembre 2012 (Etat le 1^{er} janvier 2017)

² RS 420.2 du 17 juin 2016 (Etat le 1^{er} janvier 2017)

nationale d'encouragement de l'innovation. Il ne s'agit pas forcément de supprimer tous les doublons, mais plutôt de clarifier les domaines dans lesquels la pluralité des offres est bénéfique, de combler les lacunes et d'échanger les connaissances (bonnes pratiques). Ainsi, Innosuisse assumerait son nouveau rôle de coordinatrice conformément à la LASEI et dans le respect du principe de subsidiarité, tout en évitant tant que possible les effets d'aubaine. En ce sens, elle pourrait influencer de manière ciblée le développement de l'offre globale en cofinçant des offres d'encouragement pour les start-up.

L'étude d'impact a en outre montré que l'accomplissement de tâches d'importance nationale, telles que le financement d'une plateforme d'actualité nationale, le soutien à des événements importants réunissant des start-up ou le (co)développement de l'écosystème des start-up, est très apprécié. Les tâches de ce genre ne sont pas menées au niveau régional et cantonal ou par des institutions privées, c'est pourquoi elles incombent à Innosuisse. Le réseautage à l'international et la place occupée par la Suisse en matière d'innovation basée sur la science en font notamment partie.

Une autre tâche d'importance nationale incombant à Innosuisse consisterait à s'engager pour la création d'un fonds professionnel de capital-risque ou la création de conditions-cadres avantageuses (notamment d'un point de vue fiscal). Comme il a été constaté dans l'évaluation de CTI Invest, la Suisse a connu ses dernières années une forte amélioration de son offre de capital-risque pour les start-up, de sorte que le financement des start-up dans leur phase précoce n'est plus considéré comme fondamentalement problématique (econcept/AIT 2015). En revanche, plus tard, durant les phases de croissance, il est toujours difficile de dégager les sommes importantes nécessaires de capital-risque. Il manque encore en Suisse des fonds professionnels de capital-risque et des investisseurs en capital-risque.

Il n'est toutefois pas démontré que le soutien des business angels, des événements locaux et des parcs technologiques se justifie au titre de tâches d'importance nationale ou parmi les autres instruments d'encouragement. Dans l'enquête, seuls les bénéficiaires de ces prestations se sont prononcés en faveur de ces contributions d'encouragement. La majorité des personnes interrogées ne connaissaient pas ces instruments.

Afin d'accorder plus de poids aux tâches d'importance nationale, il semble par ailleurs opportun de préciser s'il relève de la responsabilité d'Innosuisse d'assurer une couverture de base des offres d'encouragement au niveau national.

Recommandation 2 – Repositionner le programme de coaching et redéfinir le groupe cible: la place du programme de coaching CTI Start-up dans l'écosystème des start-up suisses doit être révisée. Il est également nécessaire de définir clairement le groupe cible et de déterminer dans quelle mesure la CTI doit encourager uniquement des start-up à haut potentiel.

Justification: L'étude d'impact a montré que les start-up CTI se distinguent par un taux de survie élevé et qu'elles disposent de près de six postes de travail équivalents plein temps, six à dix ans après leur création. Toutefois, l'étude montre aussi que des start-up similaires

qui n'ont pas bénéficié de prestations de la CTI se développent également de manière positive. En outre, il s'est avéré que les start-up CTI sont beaucoup plus nombreuses que celles du groupe témoin dans les branches biotechnologie/pharma et technique médicale/diagnostic et qu'elles comprennent plus de spin-off des hautes écoles (en particulier de l'ETH Zurich et de l'EPFL). Finalement, les start-up CTI présentent en moyenne un besoin de capital-risque clairement plus élevé.

Dans un tel contexte, il semble indiqué d'examiner en profondeur le programme de coaching CTI Start-up et de réviser sa place dans le contexte global. Ce processus nécessite également de redéfinir le groupe cible du coaching de la CTI:

- *Accent sur les points forts – préciser le groupe cible:* à qui s'adresse en premier lieu le programme de coaching CTI? Ou pour quels groupes de personnes n'existe-t-il pas d'autres offres similaires ailleurs? Le groupe cible est-il composé avant tout de diplômés des hautes écoles ayant peu de connaissances en matière de start-up, de branches dans lesquelles le temps nécessaire au développement de produits commercialisables est plus long, dont le besoin en capital-risque est élevé ou dont les idées commerciales exigent une forte intensité de recherche? Les réponses à ces questions peuvent contribuer à mieux différencier l'offre de la CTI des offres régionales et cantonales.
- *Critères d'encouragement réalistes:* selon les critères d'encouragement actuels pour les start-up, la CTI a jusqu'alors concentré ses efforts sur les start-up à haut potentiel, dans l'idée que les start-up ayant bénéficié d'un coaching atteindraient un chiffre d'affaires de cinq millions de francs après cinq ans. L'étude d'impact souligne que seul 10 à 15 % des start-up CTI atteignent cet objectif. C'est pour cette raison qu'il semble indiqué d'adapter ce critère d'encouragement à la réalité.
- *Coaching individuel et ponctuel:* un coaching ponctuel dans les différentes phases de développement des start-up pourrait être proposé au lieu de l'accompagnement complet proposé actuellement, couvrant tout le processus. La nouvelle réglementation selon laquelle les start-up choisiront à l'avenir eux-mêmes leur(s) coach(s) offre une base optimale pour ce nouveau système. Ainsi, les fondateurs de start-up pourraient mettre en place leur coaching selon leurs propres besoins. Pour ce faire, les structures des coûts sont à repenser et l'ampleur d'un coaching de base doit être réduite. Innosuisse déciderait elle-même des prestations complémentaires.
- *Suppression du label CTI Start-up et réévaluation de l'admission au coaching:* le label CTI Start-up peut être supprimé pour, en revanche, mieux valoriser l'admission au coaching CTI. Les start-up, les coachs et les acteurs clés sont unanimes pour dire que le label a perdu de son importance. Contrairement à ce qui est prétendu, ce dernier ne facilite pas la recherche d'investisseurs. L'admission dans le programme de coaching est bien plus significative pour les start-up. Il est notamment ressorti des entretiens qu'un label créé par l'Etat n'est pas forcément attrayant aux yeux des entrepreneurs et des investisseurs. En ce sens, il est important de souligner que l'agence Innosuisse

elle-même devrait adopter un mode d'action entrepreneurial afin de casser son image d'institution bureaucratique au sein de la communauté.

- *Plus grand soutien dans l'internationalisation des start-up*: pour la plupart des start-up, il est important de pouvoir exporter des biens et les vendre à l'étranger. Il est néanmoins difficile d'atteindre les marchés extra-européens et cet objectif nécessite généralement un séjour sur place. Mis sur pied et organisés par la CTI et le réseau swissnex, les camps d'internationalisation lancés entre 2011 et 2015 ont offert cette possibilité. Ces camps sont très appréciés par les start-up. Etant donné que les camps d'internationalisation ne sont pas proposés dans les offres d'encouragement régionales, Innosuisse doit continuer à les diriger.

Recommandation 3 – Définir les recouvrements entre le coaching CTI et le domaine

Promotion R&D: il semble pertinent que les start-up CTI aient accès à l'encouragement de projets R&D. Toutefois, il est conseillé de créer une sous-catégorie distincte pour les start-up CTI dans le domaine Promotion R&D.

Justification: La Promotion R&D est le programme d'encouragement principal de la CTI/Innosuisse et représente plus de 70 % de son budget. Les projets R&D soumis doivent remplir des critères spécifiques d'encouragement et de qualité. Il semble pertinent de clarifier les conditions d'accès des start-up CTI au domaine Promotion R&D, par exemple en créant une sous-catégorie qui leur est propre dans ce programme afin d'éviter qu'on ne reproche à Innosuisse un manque d'objectivité face à «ses» start-up.