



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

**Innosuisse – Agence suisse pour
l'encouragement de l'innovation**

Point sur la situation d'Innosuisse

Prise de position et définition des mesures de suivi d'Innosuisse sur la base du rapport econcept du 23 novembre 2020

Approuvé par le Conseil d'administration d'Innosuisse le 10 juillet 2020, sur la base d'une proposition consolidée de sa présidence et de la Directrice.

1 Introduction

Le 1er janvier 2018, l'agence suisse pour l'encouragement de l'innovation Innosuisse a remplacé la Commission pour la technologie et l'innovation CTI en tant qu'agence fédérale d'encouragement de l'innovation fondée sur la science. Il s'agit d'un établissement de droit public doté d'une personnalité juridique propre.

A l'automne 2019, le chef du Département de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR), le conseiller fédéral Guy Parmelin a chargé la société de recherche et de conseil econcept SA, Zurich, de faire le point sur la situation d'Innosuisse. Le mandat devait permettre de déterminer si les objectifs visés avec l'autonomisation d'Innosuisse avaient été atteints, s'il existait des obstacles à une gouvernance optimale d'Innosuisse et à la coopération aux plans interne et externe, et quels potentiels d'optimisation pouvaient être identifiés. En particulier, le mandat devait également permettre de déterminer si la forte diminution des demandes d'encouragement de l'innovation observée en 2018 pouvait s'expliquer par des problèmes structurels liés à la gouvernance d'Innosuisse.

2 Recommandations d'ecomcept

Sur la base des connaissances acquises, le rapport contient dix recommandations à l'intention des niveaux de gestion stratégique (recommandations 1-5) et opérationnelle (recommandations 6-10) d'Innosuisse. La suite qu'Innosuisse a donné ou entend donner aux recommandations est décrite en détail ci-après.

A titre de remarque générale, il convient de noter que les recommandations ne tiennent pas compte des mesures d'amélioration qui avaient déjà été décidées et mises en œuvre avant l'analyse. Innosuisse est d'autant plus satisfaite de constater que ces recommandations confirment la pertinence des mesures d'optimisation déjà engagées.

Recommandation 1: Mieux ajuster les tâches, les compétences et les responsabilités (TCR) du Conseil de l'innovation et ses ressources

Le rapport recommande de procéder à une évaluation des besoins en matière de TCR et des ressources du Conseil de l'innovation, et de procéder aux ajustements nécessaires, le cas échéant en adaptant également les exigences légales.

Prise de position: Le Conseil d'administration et la direction avaient déjà fait un constat similaire et dans les faits la recommandation a déjà été mise en œuvre en partie. Une attention particulière doit être portée à la coopération entre le Conseil d'administration et le Conseil de l'innovation, coopération qui doit être constamment revue et optimisée.

Mesures déjà prise ou en cours d'implémentation

1. Une révision de l'ordonnance sur les indemnités sera soumise à l'approbation du Conseil fédéral dans le courant de l'année 2020 et devrait permettre de tenir compte au cas par cas de la charge de travail variable des membres, grâce à une ordonnance sur les indemnités adaptées en conséquence.
2. La révision de la loi fédérale sur l'encouragement de la recherche et de l'innovation (LERI; RS 420.1), qui a été soumise à la consultation en automne 2019, vise également à transférer de manière cohérente à la direction les pouvoirs de décision qui ne requièrent pas de connaissances techniques spécifiques (par exemple, le mentoring dans le domaine de l'innovation, les recherches et brevets, le rejet de demandes formellement irrecevables ou manifestement insuffisantes). Cela déchargera le Conseil de l'innovation et lui permettra de se concentrer sur sa mission principale.
3. La LASEI délimite précisément les compétences entre le Conseil d'administration et le Conseil de l'innovation. Dans ce cadre légal, le Conseil d'administration et le Conseil de l'innovation continuent à optimiser leurs interactions de façon continue.

Mesures non planifiées

1. Lors du démarrage d'Innosuisse, le Conseil de l'innovation a dû se concentrer sur des travaux de préparation sur le plan organisationnel et réglementaire pour permettre à la nouvelle agence de fonctionner. Ce n'est que depuis le deuxième semestre 2019 que le Conseil de l'innovation peut se concentrer sur ses tâches principales liées à l'évaluation des projets. Pour nous, de procéder à des changements fondamentaux n'est pas souhaitable avant que l'on puisse mesurer la performance du Conseil de l'innovation en rythme de croisière.

Recommandation 2: Régler formellement l'accès du Conseil de l'innovation au Conseil d'administration

Le rapport recommande que les échanges entre le Conseil d'administration et le Conseil de l'innovation soient intensifiés et, si nécessaire, formalisés.

Prise de position: La recommandation va dans le sens des efforts faits par Innosuisse depuis son démarrage et elle a été déjà largement mise en œuvre. Des possibilités d'amélioration existent notamment pour des échanges plus efficaces et une meilleure utilisation des ressources. Nous allons continuer à œuvrer pour exécuter ces améliorations.

Les échanges entre le Conseil d'administration et le Conseil de l'innovation sont établis en tenant compte des capacités disponibles au sein de ces deux organes et en fonction de leurs priorités.

Mesures déjà prise ou en cours d'implémentation

1. Depuis février 2018, le Président du Conseil de l'innovation est invité à participer aux réunions du Conseil d'administration et a l'opportunité de présenter la position du Conseil de l'Innovation dans un point spécifique à l'ordre du jour. Dès janvier 2020, une intensification des échanges entre les deux organes est visible.
2. Une réunion plénière au cours de laquelle les membres des trois organes d'Innosuisse ainsi que des experts, des coaches de start-up et des mentors en innovation peuvent se rencontrer et échanger des idées est organisée au moins une fois par an et permet d'améliorer la collaboration entre toutes les parties.

Recommandation 3: Clarifier les modalités de la collaboration entre le Conseil d'administration et la Direction

Le rapport recommande que la collaboration formelle et informelle entre le Conseil d'administration et la direction soit revue et que la forme et le contenu soient clarifiés.

Prise de position: La recommandation est pertinente et mise en œuvre et des mesures supplémentaires ont été prises.

Mesures déjà prise ou en cours d'implémentation

1. Les particularités d'une organisation qui opère dans le champ de tension entre la logique d'une institution de droit public et une organisation centrée sur les besoins de l'économie exigent un équilibre prudent des différents points de vue. La collaboration entre le Conseil d'administration et la direction n'est pas figée et évolue de façon proactive en bénéficiant progressivement de l'expérience acquise au cours du temps.

Mesures à mettre en œuvre prochainement

1. Alors que les processus formels de collaboration et de communication sont bien établis et fonctionnent, les attentes mutuelles en matière d'échange d'informations et de retours d'informations en dehors des canaux formels sont discutés dans le cadre d'une réunion ad hoc et affinés en concertation avec les parties.
2. Avec l'arrivée de deux nouveaux membres à la direction, la répartition des tâches entre les membres de la direction d'Innosuisse évoluera ces prochains mois en mettant l'accent notamment sur une gestion proactive des talents à tous les niveaux de l'agence. Les attentes des membres de la direction en ce qui concerne les échanges avec le Conseil d'administration et le Président du Conseil d'administration ainsi que l'interaction mutuelle et la répartition des rôles entre eux et la Directrice seront traitées dans un processus structuré dès que la direction sera complète et les constatations seront ensuite discutées avec le Conseil d'administration et son Président.

Recommandation 4: Renforcer la présence du Conseil d'administration et de son Président auprès du secrétariat

Le rapport recommande une présence accrue du Conseil d'administration et du Président du Conseil d'administration au secrétariat.

Prise de position: La charge de travail et le temps de présence du Président et des membres du Conseil d'administration sont jugés appropriés pour les raisons suivantes:

1. Les membres du Conseil d'administration ainsi que ceux du Conseil de l'innovation sont des personnes de milices, il est donc logique que des efforts importants soient faits pour utiliser au mieux leur temps de travail et de leur permettre de se concentrer sur leur mission principale chez Innosuisse.
2. Le Président et la Directrice sont attachés à la répartition entre les rôles stratégiques et opérationnels. En particulier, le Président veille à ne pas interférer et ne souhaite pas s'immiscer dans les affaires opérationnelles de la direction. Il doit toutefois rester informé par la direction sur l'évolution de l'exécution des tâches opérationnelles et sur les défis que doit relever la direction.
3. En coordination avec la Directrice, le Président s'adresse périodiquement au personnel si l'occasion se présente (par ex. en date du 16 avril 2020 par le biais d'un webinaire en lien avec la crise du coronavirus).
4. En outre, la session plénière annuelle donne aux collaborateurs du secrétariat l'occasion d'établir des contacts informels avec les membres du Conseil d'administration. Les membres de la direction sont régulièrement invités aux séances du Conseil d'administration pour présenter leurs dossiers.

Recommandation 5: Garantir une communication cohérente

Le rapport recommande d'établir une stratégie de communication globale pour assurer une communication cohérente au sein et entre tous les organes.

Prise de position: La recommandation est en partie mise en œuvre et la révision en cours de la stratégie de communication devrait contribuer à renforcer encore la cohérence. Progressivement, la communication d'Innosuisse est perçue positivement par les acteurs directement concernés.

Mesures déjà prise ou en cours d'implémentation

1. La stratégie de communication actuelle a été approuvée par le Conseil d'administration. Pour tenir compte au mieux de l'expérience acquise, une révision de cette stratégie est en cours.
2. L'équipe de communication d'Innosuisse a été complétée de façon à disposer de la bande passante suffisante pour appuyer le secrétariat dans les tâches de communication.

Mesures à mettre en œuvre prochainement

1. A l'avenir, une distinction plus visible et reconnaissable de l'extérieur sera faite entre la communication relative aux stratégies du Conseil d'administration (y compris les concepts visionnaires et prospectifs) et la communication sur les possibilités effectives d'encouragement et les résultats concrets.

Recommandation 6: Réduire la charge opérationnelle assumée par la Direction

Le rapport recommande de décharger efficacement la direction en ce qui concerne la gestion des activités d'encouragement afin de libérer les capacités nécessaires au développement des processus de gestion et à la mise en œuvre des objectifs stratégiques.

Prise de position: La recommandation est pertinente et la mise en œuvre de la recommandation est en cours.

Les deux premiers exercices d'Innosuisse ont été caractérisés par un manque important de ressources dans le domaine opérationnel, ce qui a limité la capacité d'action d'Innosuisse. L'impact a été d'autant plus fort que la mise en place de la nouvelle organisation (Innosuisse) a demandé un effort supplémentaire de la part des équipes. La nécessité, vis-à-vis de l'extérieur, de souligner le succès de la réorganisation, également par une administration de taille réduite, a conduit à un manque de ressources pour bâtir la nouvelle l'organisation.

Mesures déjà prise ou en cours d'implémentation

1. Une priorité a été donnée pour repourvoir les postes vacants dans des fonctions centrales, y compris au niveau de la direction, de façon à ce qu'Innosuisse puisse fonctionner.
2. Le recrutement progressif de nouveaux talents et la validation par le Conseil d'administration d'une augmentation du budget du personnel ont permis d'améliorer graduellement la situation.
3. Le renforcement de la direction et de certaines fonctions spécifiques devrait permettre de mieux supporter le Conseil d'administration.

Recommandation 7: Développer une stratégie relative à la perception externe de la Direction

Le rapport recommande l'adoption par la direction d'une stratégie de communication et d'une sous-stratégie pour l'établissement des relations avec l'extérieur et la communication externe dans le but, entre autres, de remédier au déficit de perception externe de la direction.

Prise de position: la recommandation est pertinente et la mise en œuvre de la recommandation est en cours.

Mesures déjà prise ou en cours d'implémentation

1. En relation avec la recommandation 5, un projet pour améliorer la communication est en cours et accompagné activement par le Conseil d'administration durant 2020.
2. Avec une direction renforcée et une charge liée aux tâches exceptionnelles en recul, les ressources internes auront la bande passante nécessaire pour appuyer cette stratégie de communication.

Recommandation 8: Garantir les compétences spécialisées pour les services de support

Le rapport recommande que la direction entreprenne un renforcement ciblé des capacités dans les services de soutien.

Prise de position: La recommandation est pertinente et la mise en œuvre est en cours.

Mesures déjà prise ou en cours d'implémentation

1. A la suite d'un problème à la direction des finances et organisation, le Conseil d'administration a validé l'engagement de deux chefs de division et membres de la direction (finances et développement de talents), tous deux rapportant directement à la Directrice.

Recommandation 9: Renforcer la gestion de la qualité dans l'évaluation des demandes

Le rapport recommande d'étendre la gestion de la qualité au processus d'examen des demandes et à la qualité des experts.

Prise de position: La recommandation est considérée comme importante et sa mise en œuvre sera poursuivie avec une priorité élevée.

La séparation des responsabilités pour l'examen des demandes et la prise de décision à leur sujet garantit une procédure de demande indépendante et objective. Les règles strictes visant à éviter les conflits d'intérêts représentent une nouvelle amélioration décisive par rapport à la pratique de l'organisation précédente. Toutefois, la supervision d'un grand nombre d'experts indépendants et la garantie d'une qualité d'évaluation uniforme constituent également un défi considérable.

Mesures déjà prise ou en cours d'implémentation

1. Le Conseil d'administration a approuvé la proposition de la Directrice de renforcer le soutien donné par le secrétariat à la milice (Conseil de l'innovation, experts, coaches de start-up et mentors de l'innovation) et de créer, à cette fin, une fonction au niveau de la direction (voir recommandation 8 ci-dessus). Cela devrait garantir une gestion optimale des ressources humaines à tous les niveaux et fonctions, avec une attention particulière accordée au développement de la culture. L'engagement de cette personne a été décidé par le Conseil d'administration le 24 juin 2020.

Mesures à mettre en œuvre prochainement

1. Sous l'égide du Conseil de l'innovation, affinement des critères d'évaluation et des normes de qualité pour les décisions relatives aux demandes de financement basés sur les bonnes pratiques en la matière au niveau national et international permettant ainsi de donner un feedback plus détaillé aux requérants.

Recommandation 10: Poursuivre le développement des systèmes IT et veiller à leur confort d'utilisation

Le rapport recommande d'examiner les systèmes informatiques afin d'identifier les potentiels d'amélioration et de poursuivre leur développement dans le cadre d'un processus continu de gestion et d'assurance qualité au niveau de la direction.

Prise de position : La mise en œuvre de la recommandation est en cours.

Le Conseil d'administration et la direction sont convaincus de l'importance des systèmes informatiques pour ses activités. Dans le domaine de l'informatique, Innosuisse a cependant repris un héritage difficile de l'organisation précédente et ressent clairement les lacunes du système existant dans son travail quotidien.

Mesures déjà prise ou en cours d'implémentation

1. En été 2019, le Conseil d'administration a donc décidé en accord avec la direction, d'axer systématiquement le système de gestion des demandes rigide et peu convivial sur les besoins des utilisateurs et de le remplacer, si nécessaire, par une solution d'avenir.
2. La complexité de la transformation exige une approche par étapes et un temps de développement plus long. Les premières améliorations devraient être visibles dès 2021, notamment pour les requérants, les experts et le Conseil de l'innovation.