



AVIS A. 1037

**Avis du Conseil de la Politique scientifique
concernant la politique de soutien aux
spin offs en Wallonie**

Entériné par le Bureau du CESRW le 23 mai 2011

Introduction

1. En juillet 2007, le CPS a rendu un avis d'initiative sur le rapport du centre de recherche «PME et Entrepeneuriat » de l'ULg intitulé « Les déterminants de la croissance des spin offs universitaires ».

Tout en soulignant l'intérêt de cette étude et la pertinence d'une partie des propositions avancées, le Conseil a estimé nécessaire de compléter l'analyse afin de formuler des conclusions et des recommandations mieux documentées, plus précises et davantage basées sur la consultation des acteurs de terrain, concernant la politique régionale de soutien à la création et au développement de « spin offs ».

Fin 2008, une étude a été confiée par la Région wallonne, suite à un appel d'offres, à la société COMASE, avec pour objectifs :

- de recueillir des données complémentaires, afin d'affiner la typologie des spin offs et de mieux identifier leur trajectoire ;
- d'élargir l'exercice de benchmarking à d'autres régions que la Flandre ;
- de réaliser des études de cas de façon à mettre en évidence les facteurs de succès et d'échec ;
- de formuler des conclusions et des recommandations concernant le type de soutien à apporter aux différentes catégories de spin offs, selon la phase dans laquelle elles se trouvent.

Cette étude a été encadrée par un comité d'accompagnement réunissant des représentants du Ministre de la Recherche et du Ministre de l'Economie, de la DGO6, du réseau LIEU et du CPS.

Le rapport final a été déposé en octobre 2010. Une synthèse de ce dernier figure en annexe.

2. Le 4 novembre 2010, le Ministre J-M.NOLLET a sollicité l'avis du CPS sur cette étude. Celui-ci a livré ses premières observations dans un courrier daté du 22 février 2011.

Le CPS a souligné la qualité du travail accompli, dont les conclusions reposent sur des données nombreuses et une analyse fouillée et rigoureuse de celles-ci.

Pour le CPS, les sept constats suivants ressortent principalement du rapport :

- il existe plusieurs types de spin offs, qui appellent des cadres de références distincts. Deux grandes catégories apparaissent : d'une part, les spin offs s'inscrivant dans une perspective de croissance et d'autre part, celles qui visent une autre trajectoire tout en étant économiquement viables ;
- peu de spin offs en Communauté française connaissent une croissance forte ;
- un certain nombre de spin offs ont été créées trop tôt. Cet écueil devrait être atténué dans l'avenir grâce à l'intervention des Fonds de maturation ;
- beaucoup de spin offs éprouvent des difficultés à obtenir des fonds privés au moment où ces derniers s'avèrent nécessaires c'est-à-dire dès le deuxième tour ;
- les problèmes rencontrés par les spin offs évoluent au cours du temps. Les soutiens dont elles ont besoin diffèrent par conséquent selon la phase dans laquelle elles se trouvent ;
- les problèmes de management se posent dès le moment de la création de l'entreprise ;
- les discussions pour aligner les intérêts des différents acteurs sont souvent complexes.

L'étude de benchmarking ne permet pas d'expliquer le positionnement des spin offs de la Communauté française par rapport à celles des régions concernées, même si elle fournit des informations intéressantes sur les atouts et faiblesses de ces dernières, les outils qu'elles ont développés et la manière dont elles les ont mis en œuvre.

Le CPS estime toutefois que l'essentiel est d'identifier les mesures à prendre pour permettre à nos spin offs de progresser et de contribuer au développement socio-économique de la Wallonie.

Pour le Conseil, ce travail ne peut être réalisé efficacement que moyennant une connaissance approfondie des soutiens existants pour chaque phase du développement des spin offs : formalisation de l'idée, maturation, création, phase de démarrage, phase d'expansion.

Dans cette optique, le CPS s'est proposé de réaliser un inventaire et une analyse des mesures en vigueur en région wallonne et de formuler ensuite des recommandations qui permettent de compléter et d'améliorer le système d'appui aux spin offs et de le rendre plus cohérent.

A cette fin, il a créé un groupe de travail, qui s'est lui-même appuyé sur un groupe de travail technique réunissant des acteurs de terrain. Le rapport de ce groupe a été présenté à l'Assemblée plénière le 20 mai 2011.

Le présent avis s'appuie sur ces travaux. Il comporte quatre parties :

- I. Inventaire des aides/soutiens en faveur des spin offs en région wallonne ;
- II. Brève description des différents soutiens/aides en faveur des spin offs ;
- III. Forces et faiblesses du système de soutien aux spin offs ;
- IV. Recommandations.

Cet avis est adressé au Ministre de la Recherche et au Ministre de l'Economie, dont les compétences recouvrent plusieurs des instruments de soutien aux spin offs.

Avis du CPS

I. Inventaire des aides/soutiens principaux en faveur des spin offs en région wallonne

(en rouge et italiques : mesures spécifiques aux spin-offs et entreprises innovantes)

<i>Stades d'évolution de la spin-off</i>	<i>Aides / soutiens existants aux spin-offs en Région Wallonne</i>				
	<i>Services de soutien</i>	<i>Management Conseil d'administ.</i>	<i>Financement</i>	<i>Stratégie de marché internationalisation</i>	<i>réseaux</i>
<i>Formalisation de l'idée</i>	(1) Interfaces <i>(2) Fonds d'extraction</i>				
<i>Maturation</i>	(1) Interfaces <i>(3) Incubateurs thématiques régionaux</i> (4) Picarré (5) ESEE (PO FSE)		(6) Fonds de maturation <i>(7) First spin-offs</i> (8) Bourses de préactivité <i>(3) Incubateurs thématiques régionaux</i>		
<i>Processus de création</i>	(1) Interfaces <i>(3) Incubateurs thématiques régionaux</i>	(9) CXO	<i>(10) Fonds d'amorçage (invests)</i> (11) Soutien de prototypes innovants (mesure III.1 de Creative Wallonia) (12) Subventions et avances récupérables portant sur des activités de développement expérimental (13) Aides spécifiques Pme destinées à préparer ou accompagner un projet de R&D (14) Primes à l'investissement (15) Novallia (16) Aide forfaitaire JEI <i>(17) Aides à la promotion de l'emploi dans les PME et Spin- offs</i>	(9) CXO (18) Aides AWEX	(19) Parcs scientifiques (20) Pôles de compétitivité

<i>Stades d'évolution de la spin-off</i>	<i>Aides / soutiens existants aux spin-offs en Région Wallonne</i>				
	<i>Services de soutien</i>	<i>Management Conseil d'administ.</i>	<i>Financement</i>	<i>Stratégie de marché internationalisation</i>	<i>réseaux</i>
<i>Early stage</i>	<i>(3) Incubateurs thématiques régionaux</i>	<i>(9) CXO (21) Administrateur indépendant</i>	<i>(10) Fonds d'amorçage (invests) (12) Subventions et avances récupérables portant sur des activités de développement expérimental (13) Aides spécifiques Pme destinées à préparer ou accompagner un projet de R&D (14) Primes à l'investissement (15) Novallia (16) Aide forfaitaire JEI (17) Aides à la promotion de l'emploi dans les PME et Spin-offs (22) SRIW (> 1 million)</i>	<i>(9) CXO (18) Aides AWEX</i>	<i>(19) Parcs scientifiques (20) Pôles de compétitivité</i>
<i>Phase d'expansion</i>		<i>(23) Interim management</i>	<i>(12) Subventions et avances récupérables portant sur des activités de développement expérimental (13) Aides spécifiques Pme destinées à préparer ou accompagner un projet de R&D (14) Primes à l'investissement (15) Novallia (17) Aides à la promotion de l'emploi dans les PME et Spin-offs (22) SRIW (> 1million)</i>	<i>(18) Aides AWEX</i>	<i>(19) Parcs scientifiques (20) Pôles de compétitivité</i>

II. Brève description des différents soutiens / aides en faveur des spin offs

Soutien (les n° se réfèrent à ceux du tableau reprenant l'inventaire des aides selon les stades de la spo)	Opérateurs	Bénéficiaires	Portée	Durée/ Budget/Moyens/Taux d'intervention	Evaluation/Commentaires
Services de soutien					
(1) Interfaces	DGO6	Universités/hautes écoles	<ul style="list-style-type: none"> • Prise en charge du salaire de valorisateurs • Aide à la prise de brevets • Soutien à la mise en réseau des acteurs de la valorisation (MIRVAL – mesure 2.6 du PO FSE 2007-2013) 	<p><u>Budget MIRVAL</u> : 25 millions d'euros dont 40% à charge de la RW, 40% à charge du FSE et 20% à charge des Universités. Ce budget couvre des actions diverses de mise en réseau et ne se limite donc pas à la promotion des spin offs.</p>	<p>Les interfaces promeuvent toute forme de valorisation de la R&D et pas seulement la création de spin offs. L'Administration est occupée à réaliser une évaluation du travail des valorisateurs.</p> <p>Le mode de soutien apporté aux spin offs varie d'une université à l'autre et est évolutif.</p> <p>Ainsi, suite à l'apparition de nouveaux outils au cours des dernières années (incubateurs, CIDE – Ulg, fonds d'extraction, etc), les interfaces se sont recentrées sur leurs compétences techniques et se sont tournées vers d'autres acteurs pour l'accompagnement économique des projets.</p> <p>La question de savoir si, au sein des interfaces, le soutien aux spin offs est confié à des spécialistes ou est assuré par les différents conseillers techniques, chacun dans le domaine qui le concerne, ne peut recevoir de réponse univoque car la situation varie d'une université à l'autre.</p> <p>On notera que grâce au projet MIRVAL, une personne centralise désormais toute l'information sur les spin offs, de manière</p>

					transversale. .
(2) Fonds d'extraction	WBC	<ul style="list-style-type: none"> • Gesval (Liège) • BioPark Incubator (Gosselies) • Sopartec (LLN) 	Détecter et accompagner des projets d'entreprises issus de la recherche universitaire en biotechnologies	150.000 euros par an et par bénéficiaire	<p>L' « extracteur » a pour mission de détecter les projets prometteurs dans les laboratoires et de les accompagner, pour ce qui concerne les aspects non liés à la technologie, de façon à les amener vers la valorisation. L'objectif premier est de sensibiliser les équipes de recherche aux retombées économiques de leurs travaux à un stade précoce.</p> <p>L'extracteur développe des activités complémentaires à celles de la TTO avec qui il collabore en permanence. Par son intermédiaire, la TTO a des contacts plus suivis avec l'incubateur et peut ainsi plus facilement passer le relais à ce dernier lorsque les tâches à accomplir dans le cadre d'un dossier de création de spin off sortent de son domaine de compétences.</p> <p>Au stade actuel, les Fonds d'extraction sont uniquement consacrés au domaine des biotechnologies. Mais il s'agit d'une phase pilote qui pourrait être suivie d'un élargissement du champ d'intervention.</p>
(3) Incubateurs thématiques régionaux	DGO6	<ul style="list-style-type: none"> • WSL (Wallonia Space Logistics) 	<p>Implantation : Angleur et Transinne Domaine d'action : sciences de l'ingénieur</p> <p>Extension récente au domaine des Tic et des micro-systèmes (Projet MISTIC - Action II.2.a de <i>Creative Wallonia</i>) avec comme missions complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> - création d'un POC (Proof of concept center) - sensibilisation de nouveaux 	<u>Moyens</u> : 13 millions d'euros + 7 millions d'euros pour MISTIC	<p><u>Interventions types de WSL :</u></p> <p><i>Projet</i></p> <p>Finances : étude flash, business plan, financement prototype, assessment du porteur de projet</p> <p><i>Création</i></p> <p>Communication : conférence de presse, totem, roll up</p> <p><i>SU</i></p> <p>Finances : matériel de production spécifique, études spécifiques, experts</p>

		<ul style="list-style-type: none"> WBC (Wallonia Biotech Coaching) 	<p>porteurs de projets potentiels</p> <p>Siège social : Liège Domaine d'action : biotechnologies</p> <p>Les incubateurs thématiques offrent à la fois :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des services avant la création de l'entreprise (assessment, business plan,...) - des outils et services après la création. <p>Leurs actions s'étendent à l'ensemble de la Wallonie et s'adressent à toutes les entreprises innovantes, qu'il s'agisse ou non de spin offs universitaires et quel que soit leur lieu d'implantation.</p>	<p><u>Moyens</u> : 7 millions d'euros</p>	<p>externes, brevets, recrutement, CXO et BDM</p> <p>Encadrement : fertilisation croisée, déjeuner des managers, observateur au Conseil d'administration, mise en contact avec un réseau privé et els organismes publics, conseils en communication</p> <p>Formation : déjeuner thématique, formations langues, système qualité</p> <p>Logistique : location de bureaux, sécurité informatique</p> <p><u>Interventions types de WBC :</u></p> <p><i>Accompagnement générique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Conseils stratégiques ; Networking professionnel ; Présence sur les outils de communication de WBC. <p><i>Accompagnement spécifique :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Leasing financier de matériel ; Préfinancement de système qualité (matériel et consultance) ; Préfinancement de mission de business development ; Préfinancement de préparation de dossiers d'étude clinique ; Préfinancement de définition de procédures en vue de demande d'agrément ou marquage CE ; Préfinancement de mission diverses (stratégie marketing/communication, analyses de technologie...) ; Mise à disposition de plateformes d'équipement spécifique.
--	--	---	---	---	--

(4) PICARRE (mesure 2.6 du PO FSE 2007- 2013)	DGO6	Porteurs de projets, indépendants, demandeurs d'emploi, entreprises (GE et Pme), start up, spin offs, centres de recherche etc.	Permanence « Propriété intellectuelle » traitant des brevets, marques, dessins et modèles, droits d'auteur sous la forme de rendez-vous personnalisés	<u>Budget</u> : 6,7 millions dont 50% à charge de la RW	
(5) ESEE (Enseignement supérieur – Esprit d'entreprendre) (mesure 2.6. du PO FSE 2007- 2013)	Agence FSE	Universités	Sensibiliser les chercheurs à la création d'entreprise	<u>Budget</u> : 0,67 million euros dont 50% à charge de la RW	
Management/Conseil d'administration					
(9) CXO	SOWALFIN Gestion par un comité de suivi composé notamment de représentants des incubateurs thématiques régionaux, de la SOWALFIN et des Invests.	Pme innovantes	Aide au management Les demandes peuvent émaner soit des incubateurs thématiques, soit des Invests ou d'autres outils financiers pour des sociétés spin offs ou start up qu'ils instruisent ou ont en portefeuille. Elles peuvent également être adressées directement par des start up sans participation d'un Invest public. Il existe deux types de projets CXO : - aides à des sociétés existantes ; - projets orphelins.	<u>Durée</u> 3 ans <u>Budget</u> 6 millions d'euros dans le cadre du PM2V <u>Montant de l'aide</u> Financement de la rémunération d'un CXO sur une base de l'ordre de 800 euros par jour jusqu'à maximum : <ul style="list-style-type: none">• 75% la première année• 50% la deuxième année• 25% la troisième année.	12 demandes ont déjà été reçues : - 9 dossiers de spin offs pour un montant de 1.506.750 euros - 3 projets orphelins, pour un montant de 116.000 euros. Dans la pratique, les CXO portent essentiellement sur : <ul style="list-style-type: none">• le management (CEO)• le business development.

				<p>Montant par société bénéficiaire : 200.000 euros.</p> <p>Dans le cas de projets orphelins, l'aide est limitée à la première année et s'élève à 40.000 euros.</p>	
(21) Administrateur indépendant	DGO6	Pme	Subside couvrant les frais engagés par un administrateur externe auquel recourt une Pme qui a ouvert ou s'engage à ouvrir son capital ou à renforcer ses quasi-fonds propres par du capital à risque, à hauteur de 10% minimum du capital social.	<p><u>Durée</u> 3 ans maximum</p> <p><u>Montant de l'aide</u> 75% des coûts admissibles avec un maximum de 5.000 euros/an</p>	
(23) Interim management	SOGEPA	Entreprises en difficulté	Les managers sont sélectionnés via des sociétés spécialisées dans le domaine et interviennent soit avant, soit en même temps qu'une intervention financière destinée à aider l'entreprise à redéployer ses activités.	<p><u>Montant de l'aide</u> Pour les PME, l'intervention du manager est prise en charge à concurrence de 50% maximum par le budget Interim Management, qui préfinancera également le solde. Les grandes entreprises, quant à elles, préfinancent la totalité du coût de la mission d'Interim Management.</p>	

Financement					
(6) Fonds de maturation	DGO6	Académies	<p>Droits de tirage pour financer la preuve de principe → principe du guichet</p> <p>Sélection effectuée au sein des académies, ce qui confère une grande souplesse au mécanisme.</p> <p>L'Administration donne un avis sur l'éligibilité. Un des critères est la valorisation d'une recherche financée par la RW. Il est également exigé qu'un incubateur et un invest soutiennent le projet.</p> <p>L'Administration réalise également un suivi comptable.</p> <p>le financement ne doit pas viser nécessairement la création d'une spin off mais s'adresse à toute forme de valorisation.</p>	<p><u>Durée</u></p> <p>Phase pilote : 18 mois (en voie d'achèvement)</p> <p>Une nouvelle phase d'un an sera lancée en juin 2011</p> <p><u>Budget</u></p> <p>Phase pilote : 750.000 euros par académie</p> <p>Source : Fonds de la recherche</p> <p>Nouvelle phase : 500.000 euros par académie</p> <p>Source : PM2V</p>	<p>Les projets sont généralement de courte durée et portent sur des montants inférieurs à 100.000 euros.</p> <p>Le budget relatif à la phase pilote n'est pas épuisé. On observe des différences dans le taux d'utilisation de l'enveloppe selon les académies, en raison d'un rythme différent dans la consommation des crédits. Néanmoins, l'ensemble des moyens disponibles est réservé.</p> <p>Ce mécanisme est jugé très positivement par les universités pour sa souplesse et la latitude qu'il laisse aux institutions de l'actionner au moment le plus opportun.</p> <p>Les universités insistent par ailleurs sur le fait qu'une sélection rigoureuse des projets est opérée et que seuls les plus porteurs d'entre eux sont retenus.</p> <p>L'AST est chargée de faire une évaluation du dispositif. Elle a mis au point un site Web où l'ensemble des dossiers devraient en principe figurer. A ce stade, seule une évaluation de la procédure semble possible, compte tenu du caractère récent de cette mesure. A terme, cependant, il conviendra d'évaluer ses retombées en termes de transfert de résultats (créations de spin offs ou autres formes de transfert). A noter que cet aspect n'est pas repris dans les rapports semestriels que les académies doivent déposer et présentant les projets financés et leur état d'avancement.</p>

(7) First Spin Offs	<p>DGO6</p> <p>L'Administration a mis au point un système d'échange d'informations avec la Région de Bruxelles-Capitale, qui a lancé un programme similaire, quoique comportant une orientation économique plus forte, de façon à éviter les doubles financements.</p>	<p>Universités/hautes écoles</p>	<p>Financement d'un projet ayant pour objet d'une part la réalisation d'une recherche visant la mise au point d'un produit, d'un procédé ou d'un service nouveau et d'autre part la réalisation d'une étude de faisabilité et de développement technico-économique des résultats de la recherche.</p> <p>Ce projet doit avoir pour but d'aboutir au démarrage d'une nouvelle activité économique en Région wallonne par la création d'une spin-off.</p> <p>Le chercheur doit suivre des cours dans l'institution de son choix sur les matières touchant à la création et à la gestion d'entreprise et à en réussir les épreuves.</p> <p>Le projet doit être parrainé par au moins deux acteurs spécialisés en création/gestion d'entreprise, dont un ne doit pas être issu de la même institution que le promoteur.</p> <p>Le chercheur n'est pas obligé de partir dans la spin off. Le promoteur peut s'adresser à d'autres personnes.</p>	<p><u>Durée</u></p> <p>Deux ans avec possibilité de deux prolongations d'un an chacune après évaluation de la demande.</p> <p><u>Budget</u></p> <p>Le financement porte sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La totalité de la rémunération du chercheur; • Un montant de 20.000 euros par an pour les frais de fonctionnement de l'Unité de recherche à justifier, y compris les frais d'inscription pour la formation complémentaire pour un montant maximum de 2.500 euros; • Un montant de 5.000 euros pour les frais de consultance extérieure ayant trait à un support juridique ou financier à l'établissement d'un 	<p><i>Voir dans tableau ci-dessous nombre de dossiers spin offs introduits, nombre de projets financés et nombre de spin offs créées.</i></p> <p>Au 31 décembre 2009, le First Spin Off, lancé en 1999, avait donné lieu à la création d'une soixantaine de spin offs. Entre 1999 et 2006, la moitié environ des First Spin Off ont donné lieu à la création d'une spin off. Ce taux a baissé par la suite.</p> <p>Il conviendrait d'identifier les raisons pour lesquelles des First Spin Off n'ont pas débouché sur la création d'une spin off ou ont donné lieu à des projets avortés. Plusieurs facteurs peuvent intervenir :</p> <p>(1) Le chercheur ne présente pas toujours les dispositions nécessaires. Il faut souligner à cet égard qu'un projet First Spin Off n'est pas porté par le chercheur seul mais par l'ensemble de l'Unité de recherche. Le but de la Région wallonne, en posant cette condition, est d'éviter que le chercheur ne soit isolé au sein de son Unité. Le processus de sélection des candidatures n'est donc pas centré exclusivement sur les capacités entrepreneuriales pressenties du chercheur affecté au projet.</p> <p>Il arrive également que le chercheur soit engagé par une entreprise existante, ce qui peut s'expliquer aisément par la pénurie d'ingénieurs sur le marché du travail.</p> <p>Dans ces deux cas de figure, néanmoins, rien n'empêche le directeur de l'Unité de recherche de concevoir un projet de spin off et de le proposer à des membres de</p>
---------------------	--	----------------------------------	---	---	---

				<p>plan d'affaires;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un montant forfaitaire représentant 15% des postes « salaire » et « fonctionnement » pour les frais de gestion de l'Unité. 	<p>son équipe. Cette situation se présente d'ailleurs fréquemment dans la pratique.</p> <p>(2) la prise en compte des perspectives de valorisation économique de la recherche intervient parfois trop tardivement.</p> <p>L'Administration souhaite mettre l'accent sur cet aspect dès la fin de la 2^{ème} année. Plusieurs formules non mutuellement exclusives, sont possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • adjonction d'un 2^{ème} chercheur à orientation économique/commerciale ; • parrainage plus actif par des acteurs issus des milieux économiques ; • suivi du projet par un comité. <p>(3) Les discussions avec l'institution-mère concernant les droits de propriété intellectuelle se déroulent souvent trop tard. En effet, l'institution-mère doit accorder une licence d'exploitation des résultats de la recherche exclusive et gratuite pendant 48 mois à la spin off. Mais celle-ci doit s'appuyer sur des résultats antérieurs appartenant à l'institution-mère, d'où la nécessité d'une négociation qui doit déboucher sur une solution équilibrée. Ce point doit être pris en considération en amont du projet.</p> <p>(4) Une autre question à investiguer est celle de savoir si le manque de financement peut entraver la création de spin offs, compte tenu des possibilités qui ont été créées sur ce plan dans le cadre du plan Marshall notamment.</p> <p>Même si la spin off ne se crée pas, le chercheur aura acquis un savoir et un</p>
--	--	--	--	--	--

					<p>savoir faire valorisable dans sa carrière future. Cet aspect ne doit pas être négligé car la formation est un des objectifs des programmes FIRST.</p> <p>Il serait intéressant, par ailleurs, d'examiner l'évolution des spin offs créées grâce au First Spin Off et de la comparer à celle des autres spin offs, de façon à évaluer la valeur ajoutée du programme. L'AST pourrait être chargée de ce travail.</p>
(8) Bourses de préactivité	ASE	Toute personne qui propose une idée ou un projet original et réaliste et qui souhaite créer une entreprise en Wallonie	<p>Financement des coûts liés à l'analyse de la faisabilité du projet et à son montage.</p> <p>Le bénéficiaire de la bourse est accompagné par une personne ou une structure agréée par l'ASE. Les frais relatifs à cet accompagnement (maximum 2.500 euros) n'incombent pas au porteur de projet et ne sont donc pas imputables sur le montant de la bourse.</p> <p>Par ailleurs, la bourse étant notamment destinée à analyser la faisabilité du projet, celle-ci doit déboucher sur la réalisation d'un plan d'affaires détaillé sur trois ans.</p>	<p><u>Montant de l'aide</u> 12.500 euros par bourse</p> <p>Un complément de bourse peut être obtenu s'il est déterminant pour la création effective de l'entreprise. Le complément de bourse est au maximum de 6.000 € et couvre au plus 80% des dépenses complémentaires</p>	
(3) Incubateurs thématiques régionaux	Voir-dessus				

(10) Fonds d'amorçage (Invests)		Spin offs et start up innovantes de moins de 5 ans (période portée à 8 ans suite à la décision du GW du 24.02.2011)	Prise de participation (maximum 50%) 1.250.000 euros maximum par dossier, y compris coût des études ou expertises nécessaires à la prise de décision EXIT : maximum 10 ans Participation moyenne : 150 000 €	<u>Budget</u> <ul style="list-style-type: none"> 70 millions d'euros octroyés dans le cadre du PAPA¹ (2006-2009) 30 millions d'euros prévus dans le cadre du PM2V 	Sur la période 2006-2010, les filiales spin off, spin out et sociétés innovantes des Invests ont pris des décisions d'investissement pour un montant total supérieur à 33.280.000 euros, ce qui concerne 135 sociétés, dont 40% de spin offs.
(11) Soutien de prototypes innovants (Mesure III.1 de <i>Creative Wallonia</i>)	DGO6	Pme	Prise en charge des dépenses relatives au prototypage, défini comme étant le dernier échelon d'un produit ou d'un service avant sa commercialisation. Trois types de projets : <ul style="list-style-type: none"> projets industriels technologiques projets relatifs au secteur de l'image projets relatifs au design et à l'industrie créative 	<u>Durée :</u> Phase pilote : d'octobre 2010 à mars 2011 ; A partir de mars 2011 : établissement d'un cadre légal en vue d'un fonctionnement continu du dispositif d'aides <u>Budget</u> 2 millions d'euros pour l'année 2010 <u>Montant de l'aide</u> 100.000 euros par dossier	
(12) Subventions et avances récupérables portant sur des activités de développement expérimental	DGO6	Entreprises	Financement de projets de développement expérimental. L'aide peut consister soit dans une subvention soit dans une avance récupérable dans le cas : <ul style="list-style-type: none"> de projets menés en 	<u>Montant de l'aide</u> Taux variant suivant la taille de l'entreprise et suivant que le projet est réalisé ou non dans le cadre d'une collaboration avec	

¹ Plan d'Actions Prioritaires pour l'Avenir Wallon, dit « Plan Marshall »

			<p>collaboration par plusieurs entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> de projets menés par une jeune entreprise innovante. <p>Dans les autres cas, elle consiste dans une avance récupérable</p>	<p>d'autres entreprises.</p> <ul style="list-style-type: none"> Subvention <ul style="list-style-type: none"> Projets en collaboration <ul style="list-style-type: none"> PE : 60% ME : 50% GE : 40% Projets JEI : 45% Avances récupérables <ul style="list-style-type: none"> Projets menés en collaboration <ul style="list-style-type: none"> PE : 75% ME : 65% GE : 55% Projets isolés: <ul style="list-style-type: none"> PE : 60% ME : 50% GE : 40% Projets JEI : 60% 	
<p>(13) Aides spécifiques Pme</p> <p>Responsable de projet de recherche</p>	<p>DGO6</p>	<p>Pme</p>	<p>Subside visant à financer l'engagement d'une personne scientifique extérieure à l'entreprise affectée à la conduite d'un projet de recherche industrielle (conception d'un nouveau produit, élaboration d'un nouveau procédé de fabrication, recherche ou analyse technologique).</p> <p>Le financement couvre une partie du salaire du RPR pendant une durée de 6 mois à 2 ans, charges sociales patronales comprises,</p>	<p><u>Montant de l'aide</u></p> <p>PE : 70%</p> <p>ME : 60%</p>	

First Entreprise		Entreprises	<p>ainsi que les frais de mission à l'étranger, les frais de participation à des séminaires et les frais d'achat de documentation spécialisée.</p> <p>Subside visant à financer l'engagement d'un chercheur en vue de mener une recherche et d'assurer sa formation par le biais d'un stage au sein d'une Unité de Recherche Universitaire, d'un Centre de Recherche agréé, d'un Centre de Recherche associé à une Haute école ou d'un organisme public de recherche.</p> <p>Les dépenses admissibles comprennent la charge salariale du chercheur, des frais généraux correspondant à 10% de la charge salariale du chercheur et un montant de 5.000 euros par semestre à l'organisme d'accueil partenaire.</p>	<p><u>Montant de l'aide</u> PE : 70% ME : 60% GE : 50%</p>	
Etude de faisabilité technique et étude de faisabilité de logiciel		Pme	<p>Subside couvrant les frais relatifs à la réalisation, par un prestataire externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> d'une étude de faisabilité technique préalable à des activités de recherche industrielle ou de développement expérimental d'un nouveau produit ou 	<p><u>Montant de l'aide</u> Le taux de financement varie entre 40% et 75% des dépenses admissibles en fonction des caractéristiques de l'entreprise et du projet.</p>	

<p>Dépôt ou extension de brevets</p>		<p>Pme</p>	<p>procédé ;</p> <ul style="list-style-type: none"> d'une étude de faisabilité d'un logiciel. <p>Subside couvrant les frais relatif au dépôt d'une première demande de brevet(s) ou à l'extension territoriale de brevet(s).</p>	<p><u>Montant de l'aide</u></p> <p>Le taux de financement varie entre 35% et 75% des dépenses admissibles en fonction des caractéristiques de l'entreprise et du projet.</p>	
<p>Conseil en vue d'un transfert technologique et conseil en marketing stratégique</p>		<p>Pme</p>	<p>Subside couvrant les frais relatifs au recours à des conseils extérieurs afin</p> <ul style="list-style-type: none"> de préparer un transfert technologique. Ce conseil peut porter sur : <ul style="list-style-type: none"> - l'évaluation de la technologie ; - le positionnement sur le marché (benchmarking) ; - l'estimation du potentiel de valorisation par l'entreprise ; - la définition des enjeux stratégiques de la PME ; - l'identification des besoins de formation ; - l'assistance juridique pour la négociation du contrat. de développer un marketing stratégique. Dans ce cas, il s'agit de : <ul style="list-style-type: none"> - connaître le potentiel commercial d'un produit ou d'un procédé innovant ; - vérifier l'intérêt suscité par une 	<p><u>Montant de l'aide</u></p> <p>75% du coût des services du ou des prestataires extérieurs.</p>	

			<p>innovation, évaluer la demande potentielle, positionner le produit par rapport à la concurrence, évaluer le niveau du prix de vente, étudier la mise en conformité avec les réglementations en vigueur dans les pays cibles, étudier les possibilités de protéger l'innovation, mettre au point une stratégie commerciale.</p>		
<p>(14) Primes à l'investissement en faveur des Pme</p>	DGO6	Pme	<p>Subside destiné à financer partiellement des investissements portant sur :</p> <p>a) des terrains et bâtiments qui figurent à l'actif du bilan dans la rubrique "immobilisés";</p> <p>b) du matériel acquis à l'état neuf et aux frais accessoires y afférents;</p> <p>c) des dépenses liées au transfert de technologie sous forme d'acquisition, de dépôt ou de maintien de brevets, de licences d'exploitation ou de connaissances techniques brevetées ou de connaissances techniques non brevetées dont la valeur est attestée par un réviseur d'entreprises.</p>	<p><u>Durée</u></p> <p>Le programme d'investissements débute dans un délai de 6 mois à dater de la demande.</p> <p>Le programme d'investissements doit être réalisé dans un délai de 4 ans à dater de réception de la demande</p> <p><u>Montant de l'aide</u></p> <p>La prime est calculée en fonction des éléments suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) l'aide de base; 2) l'objectif de création d'emplois; 3) la qualité de l'emploi; 4) l'intérêt de l'activité; 5) la réalisation d'un 	

				investissement dans un site d'activité économique désaffecté; 6) l'aide complémentaire pour l'entreprise faisant partie d'un pôle de compétitivité. Le plafond est fixé en fonction de la taille de l'entreprise et de sa localisation (minimum : 6,5% ; maximum : 20%)	
(15) NOVALLIA	SOWALFIN	Pme innovantes	Prêts subordonnés à un taux attractif (2% pour les JEI) pour des projets d'innovation (produit, procédé), couvrant jusqu'à 40% du coût du projet (75% en cas de combinaison avec d'autres outils de financement publics, tels les Investis par exemple)	<u>Durée</u> Maximum 10 ans <u>Budget</u> 500.000 euros maximum par dossier	
(16) Aide forfaitaire JEI	DGO6	Pme	Subvention octroyée sur base d'un appel à candidatures, pouvant porter sur des dépenses de toute nature.	<u>Montant de l'aide</u> 100% avec un plafond de 500.000 euros.	Aide non encore activée.
(17) Aides à la promotion de l'emploi dans les Pme et Spin offs	DGO6	1) Pme	Engagement de demandeurs d'emploi inoccupés Type de missions : (1) la promotion des énergies renouvelables et des économies d'énergie, de l'économie de matières premières et de la protection de l'environnement, notamment, par l'incitation au respect de normes plus rigoureuses que celles imposées	<u>Durée</u> Maximum 3 ans (pour les missions (1) à (5)) <u>Budget</u> De 74.000 euros à 158.000 euros par an selon la taille de l'entreprise Plafond : 80% du coût	

			<p>par l'Union Européenne;</p> <p>(2) le respect de normes de qualité plus rigoureuses que celles imposées par l'Union Européenne;</p> <p>(3) la mise au point ou de l'amélioration significative au plan technologique de produits, procédés ou services;</p> <p>(4) la mise en oeuvre des nouvelles technologies de l'information et de la communication;</p> <p>(5) l'assistance à l'intégration et au développement des filières valorisant les productions wallonnes, notamment par la recherche de partenaires susceptibles d'être impliqués dans un processus d'exploitation de ces productions;</p> <p>(6) la mise en place d'un système de tutorat de jeunes travailleurs;</p> <p>(7) la consolidation de l'entreprise par l'amélioration de son management.</p>		
		2) Institutions d'enseignement supérieur (aide pré-spin off)	Engagement de demandeurs d'emploi inoccupés	<p><u>Durée</u></p> <p>De 1 à 3 ans en fonction de l'intérêt du programme de création de produits ou de services en vue de valoriser des recherches.</p> <p><u>Budget</u></p> <p>Maximum 152.460 euros par employeur et</p>	

				par an. Plafond : 80% du coût	
Stratégie de marché/Internationalisation					
(18) Aides AWEX	AWEX	Entreprises	<p>L'AWEX octroie des aides financières et fournit des services non financiers articulés sur les axes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • s'informer • élaborer sa stratégie à l'export • engager et former son personnel • réussir sa communication prospecter (études, voyages, missions) • participer à une foire ou un salon dans l'UE et hors UE • ouvrir un bureau commercial • former ses clients • nouer des partenariats • garantir, financer et assurer ses exportations • investir à l'étranger. 		
Réseaux					
(19) Parcs scientifiques	DGO6	Entreprises	<p>Il existe 6 parcs scientifiques en Wallonie :</p> <p>LLN Science Park Liège Science Park Créalys Gembloux Aéropôle Gosselies Initialis Mons Qualitis Enghien</p>		

			<p>Les parcs scientifiques sont regroupés au sein de l'association SPOW.</p> <p>Ils accueillent plus de 500 entreprises dont 73 spin offs.</p> <p>Ils offrent également une série de services, à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'évaluation de projets • l'aide au montage de plans d'affaires • la formation • le conseil en management • l'accès à des réseaux d'experts • l'accès aux sources de financement et aux aides • l'aide à la recherche de partenaires. 		
(20) Pôles de compétitivité	SPW	<p>Entreprises</p> <p>Universités</p> <p>Hautes écoles</p> <p>Centres de recherche</p> <p>Centres de formation</p>	<p>Six pôles de compétitivité ont été labellisés par le Gouvernement wallon dans les domaines suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les sciences du vivant (Biowin) • l'agro-industrie (Wagralim) • le transport-logistique (Logistics in Wallonia) • l'aéronautique-spatial (Skywin) • le génie mécanique (Mécatech) • les technologies environnementales 	<p><u>Montant de l'aide à la R&D</u></p> <p>Les taux d'intervention maximum sont de 100% dans le cas des universités et des hautes écoles et de 75% dans le cas des centres de recherche agréés. S'agissant des entreprises, les taux maximum varient selon la nature du projet (recherche industrielle ou développement</p>	

			<p>(Greenwin).</p> <p>Le soutien de la Région wallonne à ces pôles peut se réaliser à travers l'octroi d'aides à la recherche, à l'investissement et à la formation, le financement d'infrastructures, de bâtiments et d'équipements et le soutien à l'accueil d'investisseurs étrangers et à l'exportation.</p> <p>Les projets de recherche, pour être éligibles, doivent obligatoirement associer au moins deux entreprises et deux institutions scientifiques. Les projets de recherche industrielle des pôles bénéficient de subventions. Dans le cas des projets de développement expérimental, les universités, hautes écoles et centres de recherche reçoivent une subvention tandis que les entreprises peuvent faire l'objet soit d'une subvention soit d'une avance récupérable, selon leur choix.</p>	<p>expérimental), la taille de l'entreprise et le type d'aide sollicitée (subvention ou avance récupérable) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Subventions <p><u>Recherche industrielle</u> PE : 80% ME : 75% GE : 65%</p> <p><u>Développement expérimental</u> PE : 60% ME : 50% GE : 40%</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avances récupérables <p>PE : 75% ME : 65% GE : 55%</p>	
--	--	--	--	--	--

Nombre de dossiers FIRST Spin Offs introduits, nombre de projets financés et nombre de spin offs créées

Année	demandes	mandats	spin offs créées
1999	41	20	9
2000	15	9	8
2001	20	11	5
2002	12	7	5
2003	19	14	8
2004	27	14	6
2005	24	15	5
2006	23	17	5
2007	20	13	2 ou 3 (à vérifier)
2008	28	18	3
2009	15	12	5
2010	21	12	nd
Total	265	162	61 ou 62 (1999-2009)

Source :1999-2009 : DGO6-Département du Développement technologique, cité dans CPS – rapport d'évaluation ; 2010 : note au GW 13.10.2010

III. Forces et faiblesses du système de soutien aux spin offs

Forces

- A chaque stade du développement de la spin-off, il existe de nombreux soutiens/aides, mis en œuvre par du personnel hautement compétent.
- Des budgets importants sont mobilisés.
- Grâce au réseau LIEU et au projet MIRVAL, on observe une plus grande cohérence des activités des TTO² ainsi qu'une tendance à la convergence de leur mode de fonctionnement. Cette évolution est malheureusement peu perçue et mériterait de faire l'objet d'une campagne de communication.
- Les rôles en matière de transfert de technologies ont été clarifiés suite à l'apparition de nouveaux acteurs. Les TTO peuvent se consacrer à la mise sur pied des projets et les incubateurs thématiques régionaux au développement de l'entreprise. Cette évolution est de nature à renforcer l'attrait que les spin offs présentent pour des investisseurs potentiels. Par ailleurs, les métiers se sont spécialisés, ce qui a conduit à davantage de professionnalisme.

Faiblesses

- Des objectifs trop réducteurs à la politique régionale en faveur des spin-offs :
 - L'objectif unique implicite « nombre de spin-offs créées ou de start up incubées » est insuffisant et « misleading ».
 - Pas toujours d'objectif de croissance (valeur ajoutée, emplois).
- Grand morcellement des aides et soutiens :
 - Les opérateurs de soutien n'ont pas une vue d'ensemble de toutes les aides disponibles.
 - Certains outils ont été mis en place sans consultation de l'Administration (Fonds d'extraction).
 - Les soutiens transitent par différents opérateurs sans logique apparente, ce qui peut nuire à la cohérence du système. Plusieurs mesures présentent néanmoins des aspects positifs à cet égard, telles que, par exemple, les Fonds de maturation, dont la gestion par les académies favorise la concertation entre les utilisateurs, et le Fonds d'extraction, qui, étant logé au sein de l'incubateur WBC, renforce les relations entre ce dernier et les opérateurs locaux proches des grands centres de recherche (un incubateur dépendant d'une université, soit Biopark Incubator, et deux TTO) dans les sciences du vivant. On note en outre des progrès récents en matière de coordination, suite à la mise au point de nouveaux instruments dans le cadre du projet MIRVAL notamment (voir ci-dessus).

² Technology Transfer Office. Une TTO regroupe les différents organismes actifs dans le domaine du transfert de technologie au sein d'une université.

- Aucun support spécifique en matière de mise en réseau des spin offs. Les instruments identifiés (pôles de compétitivité, incubateurs thématiques, parcs scientifiques) ne sont pas dédiés aux spin offs et ont dans certains cas une couverture géographique limitée.

Pistes d'amélioration/questionnement

- Support des universités
 - Nécessité d'expliquer clairement aux chercheurs quelles sont les règles en matière de propriété intellectuelle et les principes qui les justifient.
- Investissement par les Invests
 - Les participations des fonds « spin offs » des Invests portent à la fois sur des spin-offs avec ambition de croissance et des spin-offs sans ambition de croissance. Est-il prévu un accès privilégié aux fonds pour les spin offs avec ambition de croissance, afin de permettre un suivi de leur financement dans le cadre des tours de tables successifs ?
 - Est-il envisageable de mettre sur pied un consortium entre Invests de façon à faciliter l'atteinte d'une masse critique à partir du deuxième tour ?.
 - Manque de ressources humaines qualifiées pour le suivi **actif** des participations dans les spin offs.
 - Une concertation structurelle entre les Invests et la SRIW ne permettrait-elle pas d'assurer un alignement stratégique des politiques et un continuum dans les financements, engendrant des gains de temps et d'efficacité ?
 - Par la limitation géographique du champ d'action des Invests, les spin-offs sont tributaires des caractéristiques de « leur Invest » (par ex. aversion au risque)³. Une transversalité des investissements serait préférable, ce qui pourrait être réalisé par la transformation des filiales « spin offs » des Invests en « Fonds de Fonds » finançant les Fonds universitaires. Cette solution aurait le double avantage d'autoriser un élargissement de la couverture spatiale des investissements et de confier la gestion de ceux-ci à des personnes disposant de compétences technologiques plus pointues. Ce dispositif devrait aller de pair avec une mise en réseau des Fonds universitaires, visant à générer des synergies et à élever le niveau d'expertise.
- Les incubateurs thématiques régionaux
 - Les incubateurs thématiques régionaux - Wallonia Space Logistics (WSL) et Wallonia Biotech Coaching (WBC) - sont souvent perçus comme des incubateurs sous-régionaux sur Liège. Une composition « régionale » de leur conseil d'administration, c'est-à-dire assurant la présence d'acteurs issus de l'ensemble de la Wallonie, sur le modèle de PICARRE, permettrait de rompre cette image. Une campagne de communication serait également utile à cette fin ainsi que pour clarifier le positionnement respectif des incubateurs

³ Cette remarque ne s'applique pas aux invests des institutions.

thématiques régionaux, des incubateurs liés aux universités et des centres d'entreprises et d'innovation (CEEI) en matière de soutien aux spin offs.

- Comme souligné ci-dessus, le fonds d'extraction qui a été mis en place pour mettre WBC en réseau avec des organismes locaux (Biopark Incubator, Sopartec, Gesval) dans un domaine s'avère un excellent système qu'il convient de consolider. Cela permet tant à WBC qu'à l'incubateur et aux TTO concernés d'assurer une plus grande cohérence et davantage d'efficacité à l'utilisation des subsides publics. L'extension de cette mesure à des projets hors sciences du vivant, via WSL en l'occurrence, est donc souhaitable.

➤ « First Spin off »

- L'initiation au management du chercheur dans les 2 premières années est peu appropriée. Il ne faut pas vouloir faire d'un chercheur un gestionnaire/entrepreneur économique, même si une sensibilisation de ce dernier aux réalités économiques reste utile.
- Une fois le projet achevé, le chercheur est trop tenté d'en utiliser les résultats au sein du laboratoire au lieu de les porter vers le marché. Les causes sont à rechercher notamment du côté des critères de sélection des candidats.
- Trop peu d'insistance sur le volet commercial/économique du projet.
- L'obligation, imposée à l'Institution-mère, d'attribuer au porteur de projet une licence d'exploitation exclusive et gratuite des résultats de la recherche au cours des premières années de la vie de la spin off complexifie les négociations car elle induit chez le chercheur une perception fautive de l'étendue de ses droits, notamment vis-à-vis des résultats de recherche antérieurs et de ceux obtenus en collaboration avec d'autres chercheurs, ainsi qu'une vision tronquée du monde des affaires. Si cette disposition est utile compte tenu du temps nécessaire à une spin off pour être rentable, il est indispensable d'en clarifier les implications. Une modulation du délai devrait également être rendue possible, fondée sur des paramètres économiques et financiers.

IV. Recommandations

Trois constats principaux ressortent des informations récoltées et de leur première analyse :

1. Pas de vision globale de la problématique ni de politique cohérente en matière de soutien aux spin offs ;
2. La politique de soutien financier aux spin offs est mise partiellement en œuvre au niveau sous-régional, ce qui pose des problèmes en termes de cohérence et de masse critique ;
3. La politique de soutien aux spin offs se structure autour de trois grandes catégories d'acteurs, dont les missions se chevauchent partiellement : les TTO, les incubateurs thématiques régionaux et les incubateurs liés aux universités, les sociétés d'investissement (Investis, SRIW).

Recommandations générales

Le CPS formule les **trois** recommandations générales suivantes :

1. Créer un groupe de travail qui soit une émanation des acteurs existants, chargé de suivre la mise en œuvre de la politique de soutien aux spin offs et de rédiger un rapport périodique, comportant quelques indicateurs-clés. Le groupe de travail du CPS pourrait être maintenu à cet effet. De manière générale, le CPS recommande l'adoption de mesures visant à rationaliser et optimiser les outils et les structures existants et à davantage professionnaliser ces dernières plutôt que la création de nouveaux organes ou dispositifs.
2. Organiser la politique de soutien et d'accompagnement des spin-offs au niveau régional, en prévoyant une déclinaison locale lorsque c'est opportun, et développer une concertation avec la Région de Bruxelles-Capitale.
3. Clarifier le paysage institutionnel en matière de soutien aux spin offs, à savoir :
 - Définir clairement les champs d'opération de chaque catégorie d'acteurs :TTO, incubateurs, organismes de financement.
 - Identifier distinctement les trois familles d'acteurs et réfléchir à la possibilité d'octroyer à chacun un financement global, en lieu et place des différents instruments mis à leur disposition, dont l'affectation serait réglée par un contrat de gestion. Ce dispositif ne mettrait pas en cause les aides de la Région s'adressant directement aux porteurs de projets.

Cette démarche doit être menée en cohérence avec la structuration et le pilotage du réseau de l'intermédiation scientifique et technique assurés par l'Agence de stimulation technologique.

Autres recommandations

Concernant la politique générale de soutien aux spin offs

- Définir les spin-off « avec ambition de croissance » (transfert technologique, capitalisation, business plan, ancrage wallon) et leur réserver les participations des filiales spécialisées des Investis, permettant ainsi à enveloppe constante, d'investir plus massivement. Les spin offs à croissance faible auraient accès aux aides destinées aux Pme « ordinaires ».
- Soutenir la mise en réseau des spin offs et les échanges de bonnes pratiques dans des domaines cruciaux pour la vie de l'entreprise (ressources humaines, marketing international, gestion de contrats, etc.).
- Elargir les indicateurs de résultats de la politique de soutien aux spin offs (non seulement nombre de spin offs mais aussi, valeur ajoutée, emplois, etc.)

Concernant les différentes catégories d'acteurs

Acteurs TTO

- Coordination/simplification : mettre au point un dispositif de financement qui évite le morcellement des aides et au contraire permette une gestion globale et intégrée de celles-ci (PI, maturation, création, etc), avec un contrôle ex post, notamment au moyen d'indicateurs. Une piste à investiguer serait d'attribuer au réseau LIEU une enveloppe pour différentes tâches avec contrat de gestion. Il conviendrait également de réfléchir à l'intégration des hautes écoles dans ce dispositif.
- Régler la question de la propriété intellectuelle beaucoup plus en amont dans le processus de création de la spin off, par exemple dès les premières phases du First Spin off.
- Renforcer encore la maturation et la pré-incubation réalisées au sein des TTO, par exemple en élargissant le champ d'intervention du Fonds d'extraction (actuellement limité au domaine des biotechnologies) (voir ci-après).

Acteurs incubateurs

- Renforcer l'image « régionale » des incubateurs thématiques par le biais de la composition de leur conseil d'administration, qui devrait comporter des acteurs issus de l'ensemble de la Wallonie, et d'une campagne de communication adaptée.
- Après évaluation et définition des missions et tâches des incubateurs thématiques, positionnement des aides qui leur sont actuellement attachées telles que le CXO ou les extracteurs dans le schéma global de soutien aux spin offs.
- Etendre le Fonds d'extraction à des projets hors sciences du vivant, via WSL en l'occurrence.

Acteurs « financement capital-risque »

- Politique des Invests :
 - Organiser de manière précise et opérationnelle la concertation entre les Invests sur les dossiers spin-offs/éviter de conférer une dimension sous-régionale à la politique de soutien aux spin offs.
 - Une personne-ressource pour faire les différents liens : Invests-Invests, Invests-SRIW, Invests- « First Spin off ».
 - Nommer un administrateur indépendant dans chaque spin-off comportant une participation d'un Invest.
 - Créer et/ou développer des liens tangibles avec les investisseurs privés/VC dans un rayon de 300 kms et les mobiliser, par exemple : présence comme administrateur dans chaque filiale spin offs des Invests, rôle de lead-investor de la SRIW, animation et présentation de dossiers sur base bisannuelle.
- Création d'un Fonds unique pour le second tour, sur le modèle du Fonds national d'amorçage qui vient d'être créé en France, la SRIW jouant le rôle de levier.

Concernant la mesure « First Spin off »

- Un bilan plus approfondi de la mesure « First spin-offs » (que sont devenues les spin-offs créés ? etc.).
 - Renforcer les critères de sélection des projets, en les faisant porter à la fois sur les compétences de l'unité de recherche et sur l'évaluation de la capacité entrepreneuriale du chercheur.
 - Associer rapidement un « gestionnaire/entrepreneur économique ».
 - Comité de maturation technologique.
 - Conseil d'administration virtuel, orienté « business », constitué de professionnels et se réunissant régulièrement (à partir de la troisième année).
 - Une culture du résultat.
 - Réfléchir aux modalités d'exercice des droits de propriété intellectuelle et en clarifier les implications.
-

ANNEXE I

Synthèse du rapport de COMASE

Contenu et modalités de l'étude

L'étude s'est articulée sur les étapes suivantes :

1. Une recherche documentaire, complétée par une enquête auprès de toutes les spin offs actives en Communauté française, qui a permis :
 - de mettre en évidence les facteurs de succès internes et externes généralement reconnus et d'identifier les paramètres économiques, financiers et organisationnels de même que les éléments contextuels à prendre en compte dans l'analyse;
 - de réaliser un état des lieux des spin offs en Communauté française : nombre de créations, taux de survie, secteurs d'activités, performances économiques (analyse statique et analyse dynamique) ;
 - de proposer une typologie des spin offs existant en Communauté française ;
 - de faire apparaître les principaux déterminants des trajectoires observées.
2. Une validation des principaux constats issus de la recherche documentaire et de l'enquête, au moyen de rencontres avec différents acteurs : spin offs, interfaces universitaires et des hautes écoles, incubateurs, centres d'entreprise et d'innovation, financiers privés (venture capitalists, business angels, fonds d'investissement), invests publics.
3. Une démarche de benchmarking portant sur la situation en matière de création et de développement de spin offs et les dispositifs de soutien mis en place dans ce domaine. Les régions analysées sont le Languedoc-Roussillon (France), la région de Lausanne (Suisse) et la région d'Ain (Allemagne).
4. Une synthèse de l'étude, illustrée par une dizaine d'études de cas, et la formulation de recommandations relatives au soutien des spin offs.

Principaux constats

Sur les 199 spin offs créées depuis 1980 et issues des universités et des hautes écoles, 163 étaient toujours actives au 30 juin 2009, ce qui correspond à un taux de survie de 82%. Parmi les 36 autres, 4 ont été absorbées et le reste a fait l'objet de faillites ou de liquidations.

Les spin offs sont en majorité des TPE ou des PE. Les secteurs d'activité couverts sont principalement l'industrie pharmaceutique et médicale, les biotechnologies et le génie génétique (25,0%), le secteur des TIC (20,27%) et le conseil aux entreprises et l'ingénierie (21,62%).

L'analyse statique montre que la création de valeur ajoutée est faible et la rentabilité nulle, voir négative, dans 50% des cas. La capitalisation est limitée mais les structures de financement sont relativement saines (endettement le plus souvent restreint).

Quant à l'analyse dynamique, elle révèle que les forces et les faiblesses des premières années sur le plan de la taille, de la rentabilité et du taux d'industrialisation notamment se renforcent avec le temps.

L'enquête menée auprès des spin offs, les entretiens avec les acteurs de terrain et l'analyse de benchmarking ont fait apparaître l'importance des éléments suivants, entre autres, pour le développement des spin offs :

- l'application d'une procédure d'évaluation/sélection des projets ;
- une mise de fonds suffisante au départ ;
- l'intervention de fonds privés, à côté d'invests publics ;

- l'ouverture des équipes dirigeantes à des managers expérimentés, ayant une connaissance des marchés internationaux ;
- l'élargissement du Conseil d'administration à des invests, des business angels, des venture capitalists et des industriels ;
- l'obtention de la preuve de principe, ce qui permet de lever des capitaux plus importants et d'attirer de nouveaux investisseurs ;
- l'établissement d'un business plan réaliste et basé sur les coûts effectifs (sans tenir compte des aides publiques) ;
- l'adéquation entre les besoins du marché et le produit/service offert ;
- la volonté de croissance rapide, de façon à atteindre une masse critique ;
- l'accès à des mécanismes d'accompagnement sur le plan administratif, juridique et commercial, avant, pendant et après la création ;
- l'intégration dans des réseaux managériaux (relations avec des industriels) et commerciaux ;
- une relation équilibrée avec l'institution mère (autonomie mais maintien d'un accès aux ressources scientifiques et techniques de l'université/la haute école).

Les aides publiques sont jugées positives mais appelant une clarification et une meilleure articulation.

Recommandations

Les auteurs de l'étude soulignent les spécificités de la dynamique de création et de développement d'une spin off par rapport à celle qui régit les start up technologiques, issue de la présence d'une phase de transfert technologique, qui peut représenter une difficulté, et de la gestion des relations avec l'institution-mère.

Les recommandations formulées portent sur trois points :

- favoriser les projets porteurs d'un haut potentiel de différenciation technologique et de croissance ;
- étendre les mesures d'accompagnement prévues pour les spin offs universitaires à celles qui sont issues de centres de recherche non universitaires, voire même aux spin outs ;
- optimiser le fonctionnement du système d'appui dans son ensemble, c'est-à-dire tant au niveau de la détection, de la sélection et de l'émergence des bons projets valorisables que du soutien à la création et à la croissance des spin offs.

Le troisième point donne lieu à diverses propositions articulées autour de l'axe de vie des spin offs. Celles-ci portent principalement sur :

- la création d'un terreau favorable à l'émergence et à la réussite de projets (formation, contacts avec l'industrie, professionnalisation des structures d'accompagnement) ;
- le soutien à la réalisation de la preuve de principe ;
- la mise au point de procédures de sélection des projets, comportant, éventuellement, un système de labellisation des projets d'intérêt régional qui placerait ceux-ci au sein d'un mécanisme de suivi spécifique ;
- la création d'une plate-forme régionale spécifique conçue comme une émanation des organes concernés par l'accompagnement des spin offs et ayant pour mission la sélection et éventuellement la labellisation des projets ainsi que l'orientation de ceux-ci vers les opérateurs compétents. La plate-forme serait également chargée de former les porteurs de projets et de les mettre en contact avec les milieux industriels et financiers. Enfin, elle devrait accentuer la collaboration entre services de valorisation, gestionnaires d'invest, incubateurs et CEEI ;
- l'accroissement de la mobilité des chercheurs et des managers ;
- l'amélioration de l'accès aux capitaux - en ce compris les capitaux étrangers - pour les spin offs ;

- un ciblage des financements publics sur des projets de spin offs à haut potentiel ;
 - une adaptation des mécanismes de soutien aux besoins et stades de développement des spin offs en distinguant les spin offs uni-personnelles (« micro-spin offs ») et les spin offs à ambition de croissance ;
 - l'intégration des spin offs dans des réseaux industriels et commerciaux forts ;
 - la facilitation des acquisitions externes comme source de croissance rapide ;
 - l'organisation de concours afin de créer l'émulation entre les spin offs, de favoriser l'éclosion de projets nouveaux en leur sein et de leur conférer une meilleure visibilité.
-

ANNEXE II

Composition du groupe de travail du CPS et du groupe
de travail technique

Groupe de travail du CPS

UWE : D.PAQUOT, F .SCUVIE
EWCM : C.RAMAKERS
FGTB : O.FLOHIMONT, G.INFANTI
UNIVERSITES : D.MERCIER, I.LEFEBVRE, M.MORANT, A.VANDEMEULEBROECKE
LIEU :M.OSTERRIETH
DGO6 : M.CHARLIER
Cabinet J-M.NOLLET : A.SERVOTTE
Cabinet J-C.MARCOURT : P.LEONARD

Le groupe a été présidé par D.PAQUOT.

Groupe de travail technique

UWE : Y.JONGEN, D.PAQUOT
Interface ULB : I.LEFEBVRE
Interface ULg : M.MORANT
SOPARTEC : Ph.DURIEUX
LIEU : M.OSTERRIETH
WSL : A.FLEMAL
WBC : S.PAMPFER
SOWALFIN : Renaud HATTIEZ
DGO6 : A.BASTIAENS, A.GILLIN

Le groupe a été présidé par D.PAQUOT.