

AVIS A. 757
du Conseil de la Politique scientifique

CONCERNANT LE RAPPORT PROMETHEE
« FONCTIONNEMENT DU SYSTEME
D'INTERMEDIATION SCIENTIFIQUE ET
TECHNOLOGIQUE EN REGION WALLONNE »

Entériné par le Bureau du CESRW le 21 février 2005

2004/A. 757

1. Contexte

Dans le cadre de PROMETHEE II, une étude a été lancée en vue d'analyser, dans une perspective essentiellement systémique, le fonctionnement du système d'intermédiation scientifique et technique en Wallonie. L'objectif était de mieux comprendre comment s'organisent aujourd'hui les relations entre les fournisseurs de services S&T et les entreprises et de vérifier si les besoins de celles-ci sont rencontrés. Ce travail devait permettre de formuler des propositions visant à améliorer le dispositif dans son ensemble et à renforcer les collaborations entre structures.

L'étude a été confiée au consultant ADE (Louvain la Neuve) et au MERIT (Université de Maastricht).

Un Groupe de travail a été constitué pour accompagner ce projet et analyser les résultats¹.

Le CPS a été étroitement associé à cette démarche à travers sa représentation d'une part dans le Comité de gestion de PROMETHEE et d'autre part dans le Groupe de travail susvisé. Par ailleurs, en tant que Comité de Pilotage de PROMETHEE, il a été tenu régulièrement informé de l'état d'avancement de l'étude.

L'étude comporte deux phases. La première porte le fonctionnement du système actuel d'intermédiation et est actuellement achevée. La seconde consiste dans la réalisation d'un benchmarking, sur base d'expériences étrangères, et sera accomplie au cours du 1^{er} trimestre 2005.

Le rapport de la première phase a été approuvé par le Groupe de travail en septembre et a été présenté au Bureau du CPS le 8 novembre 2004.

Le Groupe a ensuite organisé un large débat en son sein, au terme duquel il a formulé des recommandations s'inscrivant dans le court et le moyen terme.

Le rapport et les recommandations du Groupe de travail ont été examinés par l'Assemblée plénière du CPS le 19 janvier 2005.

¹ Le groupe était constitué des personnes suivantes : Marc OSTERRIETH (LIEU/ULB), Michel MORANT (LIEU/ULG), Didier PAQUOT (UWE), Pol FLAMEND (ADISIF/DGTRE), Jean-Pierre DAWANCE (FGTB wallonne), Luc SIMAR (CSC), Jean-Claude DISNEUR (DGTRE), Axel NEVEUX (CERDT), Guy CARDINAEL (ACCORD/Centre Terre et Pierre), Guy FRYNS (ACCORD/CRIF), Michel HEUKMES (SOCRAN), Vincent VANBREUSEGEM (BEPN/Infopôle). Il était assisté de Mary VAN OVERBEKE (ADE), Claire NAUWELAERS (MERIT), Julie PELLEGRIN (MERIT), Dominique GRAITSON (Secrétariat du CPS), Fabienne DIDEBERG (Secrétariat du CPS), Isabelle PIERRE (DGTRE)

Le Conseil a été chargé par la Ministre de la Recherche et des Technologies nouvelles de remettre un avis à ce sujet pour le 15 février 2005. Cette tâche s'inscrit en outre dans le partenariat « Recherche-Développement » (Fiche 2, Action 3.2.) et devra être suivie de mesures concrètes visant à optimiser le système wallon d'intermédiation scientifique et technologique.

Les propositions sur ce plan devront néanmoins être affinées sur base des enseignements tirés des expériences étrangères qui seront analysées dans le cadre de la phase suivante. Le présent avis doit donc être considéré comme une position intermédiaire, appelée à évoluer à la lumière des éléments d'appréciation supplémentaires qui découleront de la seconde partie du travail.

Un résumé de l'étude et un exposé des recommandations du Groupe de travail figurent en annexe.

2. Avis du CPS

Le CPS souligne l'intérêt de l'approche participative développée dans le cadre de ce travail. L'association de l'ensemble des acteurs concernés à la réflexion a certainement permis d'affiner l'analyse des informations recueillies et de renforcer la légitimité des conclusions.

Le Conseil souhaite par ailleurs mettre l'accent sur la qualité du rapport, qui contient des informations nombreuses, précises et objectives sur le dispositif d'intermédiation scientifique et technologique en région wallonne. Il approuve l'approche qui a été suivie, consistant à replacer la fonction d'intermédiation au sens strict – à savoir la mise en relation des offreurs et des demandeurs de services S&T- dans un cadre plus large, incluant l'ensemble des activités de support à l'innovation. Cette démarche était la mieux à même, lui semble-t-il, de tenir compte des besoins diversifiés et complémentaires des entreprises en matière d'innovation, en évitant de se focaliser exclusivement sur ceux qui se rapportent à l'acquisition de connaissances. Elle a permis également d'apprécier la manière dont sont remplies les tâches connexes à l'intermédiation « pure », c'est-à-dire celles qui en garantissent à la fois la faisabilité et l'efficacité.

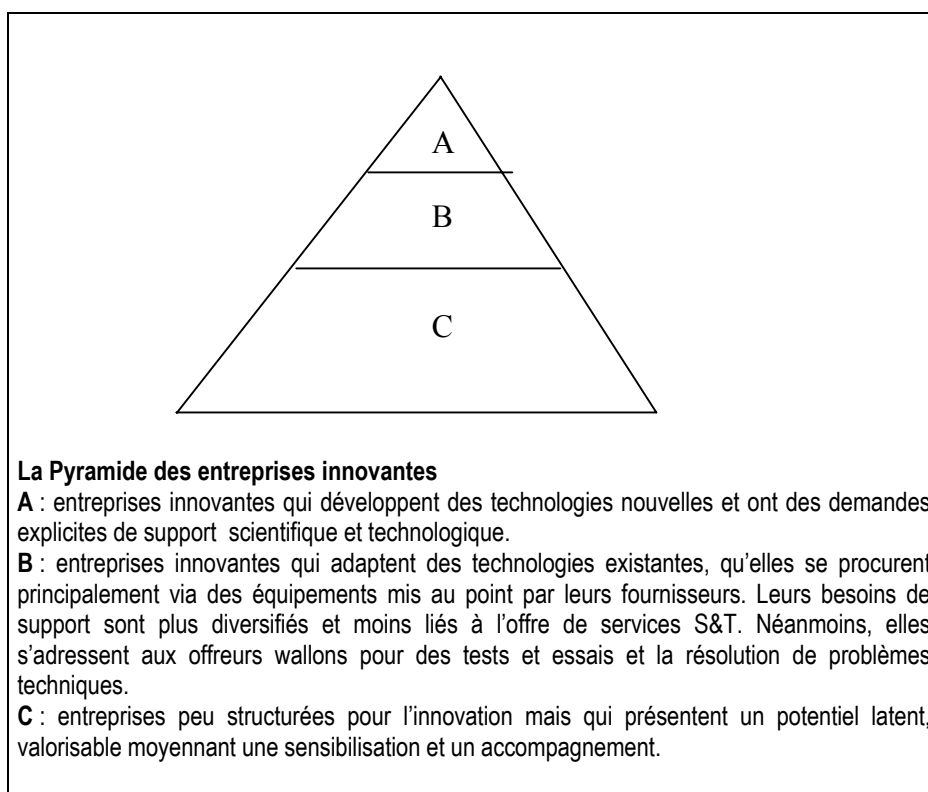
Pour le CPS, cette étude complète utilement la réflexion qui a été menée dans le cadre du chantier 3 de PROMETHEE I et qui portait plus spécifiquement sur la valorisation des résultats de la recherche universitaire et notamment sur le rôle des structures d'interface dans ce domaine.

Si ces analyses demandent encore à être approfondies – entre autres par une évaluation des activités d'intermédiation de chaque organisme concerné pris individuellement, comme préconisé dans le rapport - la Région dispose déjà, à ce stade, d'un argumentaire solide lui permettant de définir les grands axes d'une réorientation du système.

Le Conseil approuve les conclusions et recommandations formulées dans le rapport, qui reflètent le point de vue de ses organisations constitutives, représentées dans le groupe de travail.

En particulier, il souscrit aux trois objectifs assignés au dispositif d'intermédiation dans le rapport, à savoir :

- (1) Augmenter le nombre d'entreprises innovantes et déjà impliquées dans des activités de R&D (dites de type A) notamment par le support aux spin offs et la valorisation de la recherche en direction des entreprises A existantes ;
- (2) Mieux répondre aux besoins des entreprises de type B (entreprises innovantes qui adaptent des technologies existantes et dont les besoins de support sont moins bien articulés et plus diversifiés), les accompagner dans leurs démarches d'innovation et les faire progressivement accéder au bloc A en mobilisant mieux les ressources disponibles en Wallonie ;
- (3) Faire progresser des entreprises peu structurées pour l'innovation, qui présentent un potentiel latent (type C) vers le type B, à travers la sensibilisation, l'accompagnement et l'ouverture aux démarches innovantes.



Il souligne la nécessité de satisfaire aux conditions préalables à toute réforme du système, telle qu'énoncées dans le rapport, à savoir :

- (1) Un financement structurel et un recrutement de profils solides ;
- (2) La coopération dans et avec le dispositif d'offre de compétences ;
- (3) Le développement d'outils pour le métier de support à l'innovation ;
- (4) Un pilotage du dispositif d'intermédiation par la Région wallonne.

Le Conseil entend, dans le présent avis, préciser certains points relatifs à l'organisation et aux missions du dispositif dans le futur et aborder la question du financement.

1. L'organisation

Dans ses recommandations, le Groupe établit trois constats concernant le fonctionnement actuel du dispositif d'intermédiation S&T en Région wallonne :

- Le système d'intermédiation scientifique et technologique est complexe : objectifs multiples, publics-cibles diversifiés, grande variété d'acteurs, financement hétérogène ;
- Le système actuel manque de cohésion : vision auto-centrée des opérateurs, manque de collaboration ou de relais entre structures aux compétences complémentaires, absence de vision stratégique globale ;
- Le système actuel comporte des lacunes : (a) couverture insuffisante des besoins des entreprises, en particulier de celles qui sont peu sensibilisées à l'innovation, prise en compte trop partielle des dimensions non technologiques de l'innovation (gestion stratégique, financement, ressources humaines, etc.), (b) manque de stabilité des équipes, absence d'outils formels.

Pour dégager des solutions aptes à résoudre ces difficultés, le Groupe estime que trois **outils** doivent être mis en place :

- Une définition précise des **métiers** de l'intermédiation scientifique et technologique ;
- Une estimation complète et détaillée du **coût** du système ;
- Une **évaluation** précise de l'impact des activités de **chacun** des opérateurs du système.

Le Groupe pense néanmoins que des lignes directrices peuvent d'ores et déjà être établies :

- (1) Maintenir la diversité des opérateurs mais les amener à fonctionner effectivement en **réseau**, à travers une spécialisation et un découplage des structures ;
- (2) Mettre en place un **pilotage centralisé** du système, par le biais d'une **cellule** de gestion, d'animation, de monitoring et de suivi du réseau d'innovation accompagné par un **Comité de Pilotage** composé de représentants de tous les organes concernés (DGTRE, DGEE, LIEU, ACCORD, UWE, GIE des CEEI, incubateurs, clusters/grappes,...) et fonctionnant sur une base **transversale**. La première mission de la cellule consisterait à développer les outils visés ci-dessus ;
- (3) Coordonner et développer la **sensibilisation des entreprises de type C**. De l'avis du Groupe, plusieurs approches, non mutuellement exclusives, sont envisageables sur ce plan et devront être précisées à la lumière des résultats du benchmarking.

Le Groupe préconise une solution se rapprochant de l'option 4 proposée par le Consultant, à savoir la création d'un réseau fondé sur les acteurs actuels et géré par une petite structure d'animation légère, celle-ci devant toutefois bénéficier au départ de moyens suffisants pour jouer un véritable rôle d'impulsion.

Le CPS prend acte des constats posés par le Groupe, reconnaît la nécessité des trois outils préconisés par ce dernier et souscrit aux grands principes qu'il a définis.

Il tient cependant à insister sur les points suivants :

- La *cellule de gestion, d'animation, de monitoring et de suivi* doit être installée de toute urgence et être opérationnelle directement. Sa mission immédiate sera de mettre au point et de tenir à jour une liste des structures d'intermédiation, accompagnée d'une description précise de leurs activités, et de jouer le rôle de plaque tournante permettant une information et une première orientation rapides des demandeurs.

En parallèle, cette équipe devra travailler à l'élaboration des outils susmentionnés et ensuite, sur cette base, formuler des propositions relatives à la définition des missions des différentes structures et aux incitants et contraintes devant amener celles-ci à travailler en réseau.

Enfin, elle aura pour tâche de concrétiser les mesures décidées à cette fin.

Dans ce cadre, il y aura lieu d'établir un véritable inventaire des acteurs qui fasse apparaître les manques et les redondances et qui permette aux opérateurs de mieux se connaître. L'idéal serait en effet qu'in fine, chaque structure joue le rôle de « porte d'entrée » en orientant les entreprises vers l'interlocuteur le mieux adapté à sa demande, moyennant un suivi et une évaluation de l'ensemble du système par la cellule.

Ce projet exige que des moyens humains et matériels suffisants soient mis à la disposition de l'Administration. Le CPS se réfère à cet égard aux intentions annoncées dans la Déclaration de Politique Régionale concernant la création d'une cellule commune à la DGTRE et à la DGEE et permettant d'accompagner les entreprises dans leurs projets d'innovation. Il invite le Gouvernement à mettre au plus vite son plan à exécution.

Cette démarche n'a de chances de réussite que si elle est menée en concertation avec les intéressés. Le Comité de Pilotage est précisément destiné à garantir la réalisation de cette condition. Afin d'éviter la multiplication des structures, le Conseil propose que ce dernier soit constitué sous la forme d'une Commission spéciale du CPS, créée sur son initiative, travaillant sous son autorité et dont les règles de composition veilleraient à associer l'ensemble des milieux intéressés. Néanmoins, seule une large consultation de la base permettra de susciter une adhésion pleine et entière aux réformes envisagées. Il appartiendra donc aux membres du Comité de participer activement aux travaux de ce dernier et de jouer un rôle de relais vis-à-vis des acteurs qu'ils représentent.

Le fonctionnement en réseau des structures d'intermédiation représente un processus complexe, dont les modalités devront faire l'objet d'adaptations successives, en fonction des besoins et contraintes qui apparaîtront au cours du temps. Cette approche évolutive doit reposer sur des indicateurs que permettent de mesurer les succès et les échecs du système ainsi revisité. Elle exige également un accompagnement étroit de la part du Comité de Pilotage, qui devrait donc être installé dans les meilleurs délais.

- Les trois objectifs de l'intermédiation, tels que définis à la page 3 ci-dessus, ont leur importance et doivent être poursuivis simultanément. La *sensibilisation à l'innovation et le soutien au développement de celle-ci*, toutefois, sont particulièrement cruciaux pour la Région wallonne, dont le tissu productif est encore constitué d'une forte proportion d'entreprises relevant de secteurs traditionnels. Ces activités doivent donc recevoir une attention spéciale, tout en étant intégrées dans le système global d'intermédiation. Il est essentiel, en effet, d'assurer une continuité des interventions, depuis l'éveil à l'innovation jusqu'à la mise à disposition des services scientifiques et techniques nécessaires à la réalisation et la valorisation d'un projet.

Parmi les fonctions à assumer dans ce cadre, la *promotion des aides* à la recherche et à l'innovation dans les entreprises occupe une place de choix. L'étude menée sur ce sujet dans le cadre de PROMETHEE II a montré en effet la nécessité d'une action volontariste vis-à-vis des entreprises, en particulier dans le cas des aides ayant pour but de favoriser l'expression de besoins latents, tels le FIRST-Entreprise et le Responsable Innovation technologique. Dans ces deux cas, une information ciblée et personnalisée serait indiquée, comme ce fut d'ailleurs le cas du RIT lors de son lancement.

De manière générale, il convient de s'interroger sur l'adéquation des outils existants aux besoins des entreprises de type C, tant au niveau des aides publiques à la recherche et à l'innovation qu'à celui du système d'intermédiation. En effet, on observe que d'autres régions obtiennent de meilleurs résultats en matière de promotion de l'innovation avec des mesures plus axées sur les besoins immédiats des entreprises.

Concernant les aides, la nécessité d'une réflexion est soulignée par le CPS dans son avis sur le Rapport PROMETHEE concernant l'évaluation des aides à la recherche et à l'innovation dans les entreprises. Cette démarche est par ailleurs programmée dans le cadre du partenariat GW-CESRW-CPS sur le thème de la R&D.

S'agissant des structures d'intermédiation, le benchmarking, qui sera effectué dans la seconde phase de la présente étude, pourrait être très éclairant. En tout état de cause, il serait utile de reconsidérer le rôle des guideurs technologiques en accentuant son aspect « démarchage ».

- L'intermédiation scientifique et technologique recouvre de nombreuses activités, toutes nécessaires et requérant d'être menées de front. L'une d'elles apparaît néanmoins comme particulièrement stratégique sur base d'une part de l'enquête effectuée dans le cadre de la présente étude et d'autre part de celle qui a été réalisée en vue d'évaluer les aides à la recherche et à l'innovation dans les entreprises. Dans ce dernier cas, en effet, il a été clairement démontré que le financement des phases d'industrialisation et de commercialisation des résultats de la R&D posait de sérieuses difficultés aux entreprises, ce qui est de nature à compromettre la valorisation des efforts de recherche et donc à mettre en cause l'utilité même de ceux-ci. *L'aide à la recherche de fonds publics et privés* pour la transposition des résultats de la R&D et à la réalisation des tâches connexes (montage de projets, élaboration du plan d'affaires) doivent donc être une mission essentielle du système d'intermédiation.

2. Le financement

Le CPS considère que le système d'intermédiation ne pourra être réorganisé de la façon préconisée dans le Rapport – c'est-à-dire dans le sens d'une plus grande professionnalisation et d'une meilleure articulation des tâches – que s'il repose sur un financement répondant aux caractéristiques suivantes :

- Etre pérenne, ce qui exclut le recours prédominant à des sources destinées à se tarir dans un avenir plus ou moins proche, tels les Fonds structurels ;
- Ne pas être assorti de contraintes limitant le champ d'action géographique des structures concernées et freinant de ce fait l'exploitation des complémentarités à l'échelle de la Région. Cette exigence demande, elle aussi, que l'utilisation des crédits européens soit largement complétée par d'autres mécanismes;
- Stimuler la collaboration et non la concurrence entre opérateurs. Ceci implique que la survie des organismes visés ne dépende pas du chiffre d'affaire lié aux activités d'intermédiation. Un financement structurel, lié à des missions précises, serait donc indiqué, moyennant une évaluation régulière des prestations par la cellule de suivi susmentionnée.

3. Remarque finale

Le CPS rappelle, comme il le fait dans son avis sur l'étude PROMETHEE relative à l'évaluation des aides aux entreprises, que la capacité d'innovation de la Région repose dans une mesure importante sur la recherche menée dans les institutions scientifiques (appliquée et fondamentale) et la valorisation de ses résultats. Les efforts accomplis pour susciter et développer l'innovation dans les entreprises doivent donc s'accompagner d'un soutien adéquat des activités de R&D au sein des universités, des hautes écoles et des centres de recherche.

ANNEXE.

1. Résumé de l'étude

L'étude réalisée vise à analyser la manière dont s'organisent les relations entre opérateurs scientifiques et technologiques et leurs 'clients' et à apprécier le fonctionnement du dispositif d'intermédiation dans son ensemble au regard des besoins des clients potentiels.²

Elle a été conduite en trois étapes, consistant à analyser :

- D'abord les besoins des entreprises de la région en matière de services scientifiques et technologiques, et leur positionnement vis-à-vis du dispositif d'offre de services et d'intermédiation.
- Ensuite, le rôle actuel des opérateurs d'intermédiation et du fonctionnement du dispositif existant dans son ensemble.
- Enfin, l'adéquation du dispositif aux besoins.

Sur cette base, il a été possible de préciser les objectifs que devrait poursuivre le dispositif d'intermédiation et les enjeux auxquels il doit faire face aujourd'hui pour contribuer activement à renforcer la compétitivité des entreprises wallonnes via l'innovation technologique.

Analyse des besoins en matière de services scientifiques et technologiques et d'intermédiation S&T

Ces besoins ont été appréhendés à travers une enquête réalisée auprès de 300 entreprises wallonnes engagées dans des processus de R&D ou d'innovation technologique au cours des cinq dernières années, dont la moitié environ sont déjà clientes des opérateurs d'intermédiation.

Plusieurs conclusions se dégagent :

- Les entreprises s'adressent en majorité de manière directe à la structure d'offre de services scientifiques et technologiques. Le rôle des intermédiaires pour l'accès à cette offre paraît limité, du moins aux yeux des entreprises couvertes par l'échantillon.
- Les entreprises connaissent, au moins nominalement, assez bien les différents types d'intermédiaires. Mais lorsqu'il s'agit de recourir effectivement aux services des intermédiaires, les résultats révèlent une relative incompréhension du système. Les entreprises ont du mal à attribuer clairement des fonctions précises et spécifiques aux différents types d'intermédiaires. Si donc le dispositif est bien visible, il semble peu lisible.

² Il est à noter qu'en parallèle une réflexion sur le paysage des centres de recherche est en cours en vue d'optimiser le fonctionnement et de répondre au mieux aux besoins du tissu productif wallon.

- Les fonctions principales prises en charge par les intermédiaires ont trait à la recherche de financements publics, à l'accès à l'information sur la R&D et à la sensibilisation à l'innovation.
- Les entreprises wallonnes ayant recours aux intermédiaires sont généralement satisfaites des services dont elles ont bénéficié. Beaucoup d'entreprises clientes du dispositif le sont de manière répétée. La question principale semble donc bien être pour les entreprises de parvenir à identifier et créer le lien avec les interlocuteurs qui sauront satisfaire leurs besoins spécifiques, dans les cas où un contact direct avec le dispositif d'offre n'est pas en place.
- L'enquête met en évidence le risque de se focaliser excessivement sur les besoins d'accès aux capacités de R&D : d'autres sources d'innovation sont utilisées par les entreprises comme l'achat d'équipement technologiquement plus poussé. Ceci explique notamment le rôle primordial des firmes privées comme sources externes d'innovation technologique pour les entreprises wallonnes.
- La demande de services scientifiques et technologiques des entreprises est d'abord centrée sur des tests et essais et résolution de problèmes techniques, avant la recherche industrielle proprement dite.

Analyse du dispositif d'intermédiation : positionnement des opérateurs, cohérence et efficacité du dispositif dans son ensemble

Une cartographie du dispositif d'intermédiation scientifique et technologique en Wallonie a été dressée et une analyse de son fonctionnement réalisée afin d'apprécier sa cohérence et son efficacité au regard des objectifs et moyens qui lui sont assignés. Pour ce faire, une enquête a été menée auprès de 50 opérateurs considérés comme potentiellement actifs en matière d'intermédiation, complétée par des interviews plus approfondies avec 25 de ces opérateurs.

A la suite de cette analyse, les principaux maillons faibles du dispositif d'intermédiation wallon peuvent être mis en évidence :

- La fonction d'intermédiation est à ce stade mal définie et n'est pas comprise de la même manière par les différents acteurs (opérateurs d'intermédiation, entreprises, Région,...).
- La plupart des opérateurs d'intermédiation ont une vision prioritairement auto-centrée de leur rôle avec une tendance à la différenciation des missions en fonction des stratégies propres des « institutions mères ». De plus, les activités sont tournées pour l'essentiel sur la région, voire la sous-région, donnant l'image d'un système « wallo-wallon ».
- Le dispositif donne une image complexe équivalent à une somme de missions exercées par des opérateurs distincts plutôt qu'à un ensemble cohérent de fonctions. Il n'y a pas de vision stratégique globale de ce que doit être l'intermédiation, des résultats recherchés et des moyens à consacrer.

- Les collaborations en matière d'intermédiation scientifique et technologique, même si elles se développent petit à petit, restent insuffisantes. La faiblesse des incitants et l'absence d'espaces structurés à cet effet, ainsi que les problèmes que connaissent les centres pour assurer leur financement structurel, peuvent en partie expliquer ce problème.
- Les publics-cibles des opérateurs sont assez étroits : les relations instaurées par les intermédiaires sont en général assez cloisonnées entre certains types d'entreprises et certains types de prestataires. Beaucoup d'opérateurs travaillent en majorité avec des clients réguliers, alors qu'un dispositif d'intermédiation efficace devrait aboutir à augmenter la base d'entreprises concernées par l'innovation.
- L'identification et la couverture des besoins technologiques des entreprises ne semblent pas figurer au haut de l'agenda des intermédiaires. Les intérêts de la « maison mère » priment souvent en terme de promotion technologique sur une approche « désintéressée » des besoins variés des entreprises.
- Les conditions « matérielles » pour un bon fonctionnement des opérateurs ne sont pas toujours réunies : le manque de stabilité des équipes lié essentiellement à l'utilisation de financements ponctuels conduit à un déficit de compétences et d'expériences du personnel utilisé pour remplir les fonctions d'intermédiation. L'absence d'outils formels limite les échanges, la capitalisation de l'expérience et la qualité des services rendus.
- La question de l'efficacité du dispositif ainsi analysé, c'est-à-dire du lien entre les résultats observés et les ressources injectées dans le système, doit être posée. Elle vise à la fois à mieux cibler les ressources disponibles et à limiter l'usage de certains types de financement dont les contraintes géographiques et temporelles réduisent considérablement l'intérêt.
- Il n'existe pas d'évaluation des résultats obtenus par les structures qui déploient des missions d'intermédiation avec l'aide de financements publics.

Conclusions générales

Pour améliorer l'efficacité du dispositif d'intermédiation destiné à relever le niveau d'innovation des entreprises wallonnes, il est nécessaire d'adopter une vision large de l'intermédiation scientifique et technologique : les fonctions nécessaires à son bon fonctionnement vont de la promotion et la valorisation des compétences S&T à la promotion de l'innovation et l'accompagnement des entreprises en passant par l'ensemble des activités nécessaires à ce rapprochement entre les besoins exprimés ou non et l'offre disponible.

Dans ce contexte, le rôle d'un dispositif d'intermédiation doit nécessairement se concevoir autrement que comme la simple mise en relation entre offreurs et demandeurs de services scientifiques et technologiques. Trois objectifs peuvent être formulés qui répondent aux besoins spécifiques des différents types d'entreprises.

1. Augmenter le nombre d'entreprises innovantes et déjà impliquées dans des activités de R&D (dites de type A) notamment par le support aux spin-offs et la valorisation de la recherche en direction des entreprises A existantes.

2. Mieux répondre aux besoins des entreprises de type B (entreprises innovantes qui adaptent des technologies existantes et dont les besoins de support sont moins bien articulés et plus diversifiés), les accompagner dans leurs démarches d'innovation et les faire progressivement accéder au bloc A en mobilisant mieux les ressources disponibles en Wallonie.
3. Faire progresser des entreprises peu structurées pour l'innovation, qui présentent un potentiel latent (type C) vers le type B, à travers la sensibilisation, l'accompagnement et l'ouverture aux démarches innovantes.

Un des principaux enjeux actuels du dispositif d'intermédiation S&T en Région wallonne est de parvenir à faire se rencontrer une demande latente, peu explicite au départ et souvent large, avec une offre variée et éclatée. Plusieurs défis sont à relever dans ce cadre:

- L'orientation majoritairement auto-centrée des différents opérateurs, qui, si elle est adaptée à la fourniture de réponses aux demandes précises des entreprises, donne en revanche peu de possibilités pour aider au déclenchement de démarches innovantes, sur base de besoins latents ;
- Le manque de relais entre compétences complémentaires de différents opérateurs;
- Le peu d'incitants aux coopérations en matière d'intermédiation, l'absence de mise en commun d'outils utiles pour ces fonctions d'intermédiation ;
- La difficulté à combiner apports scientifiques et technologiques avec un support plus générique aux démarches d'innovation, incorporant les dimensions stratégiques, financières, de ressources humaines, etc...;
- Le peu de lisibilité du système pour les entreprises confrontées à une multitude d'acteurs agissant en fonction de leur missions et ressources propres (ce problème est particulièrement aigu en Province de Hainaut) ;
- La nécessité de stimuler l'innovation technologique auprès d'un nombre plus grand d'entreprises, au potentiel latent, et en particulier par l'activation des canaux naturels qui touchent les entreprises, à savoir les autres entreprises.

Quatre options sont envisagées susceptibles, à des degrés divers, de répondre à ces objectifs et défis :

1. **Mise en place d'un faisceau de réseaux d'innovation spécialisés « à valeur ajoutée »** : réseau de structures légères, spécialisées dans un domaine d'activité, et qui auraient pour mission de mettre en relation les entreprises et d'autres acteurs dans une optique de stimulation de l'innovation.
2. **Etablissement d'une porte d'entrée unique « générique »** : création d'une structure « porte d'entrée unique » pour le support à l'innovation technologique, active pour toute la région et qui couvre tous les besoins et secteurs.
3. **Etablissement d'une porte d'entrée centralisée « spécialisée »** : option 2 mais offrant un support différencié et plus adapté selon les domaines d'activité.

4. **Création d'un réseau wallon pour l'innovation technologique** : mise en réseau des acteurs du dispositif actuel, géré par une petite structure d'animation légère dont la mission principale est de mettre en relation les demandes qui lui arrivent avec les partenaires spécialisés de la région, dans une optique d' « offre ouverte »..

Ces quatre options sont discutées dans la dernière partie du rapport. Mais il est clair que quel que soit le choix final, un certain nombre de conditions doivent être aujourd'hui mises en place pour améliorer le fonctionnement du système :

- Un financement structurel et un recrutement de profils solides ;
- La coopération avec et dans le dispositif d'offres de compétences ;
- Le développement d'outils pour le métier de support à l'innovation ;
- Un pilotage du dispositif d'intermédiation par la Région wallonne.

2. Recommandations du Groupe de travail

Le Groupe de Travail chargé d'accompagner l'étude souscrit entièrement au diagnostic et aux conclusions du consultant, tel que formulés dans le présent résumé et dans le rapport de l'étude. Il souhaite pour sa part compléter ces conclusions par les recommandations suivantes.

1. Constats :

- **Le système d'intermédiation scientifique et technologique est complexe**

Il poursuit simultanément plusieurs objectifs, s'adresse à des publics cibles d'entreprises aux caractéristiques très différentes (notamment en termes de besoins). Il fait intervenir une grande variété d'acteurs dont le positionnement n'est pas toujours très lisible. Les fonds qui en assurent le financement proviennent de sources diverses et sont gérés par des organismes différents.

Cette complexité doit être reconnue et intégrée dans toute réflexion visant à améliorer le système d'intermédiation. Un seul organisme ou un seul type d'organisme ne pourra jamais couvrir valablement l'ensemble des missions, des cibles et des activités concernées. **La cohérence et l'efficacité du système doivent être recherchées dans un meilleur positionnement des acteurs, dans le respect de leur diversité, plutôt que dans une tentative d'uniformisation leurs missions.**

- **Le système actuel manque de cohésion**

Pour une grande partie des opérateurs concernés, l'intermédiation n'est qu'une mission parmi d'autres, parfois seconde par rapport à une mission principale. Ces opérateurs agissent tout naturellement en fonction de logiques qui leur sont propres et qui prennent en compte l'ensemble de leurs missions. **Il est illusoire d'attendre de leur part une quelconque auto discipline ou une réelle volonté de collaboration transversale en matière d'intermédiation tant que leurs missions ne seront pas définies de manière**

plus précise et que leur survie dépendra des subsides et/ou du chiffre d'affaire qu'ils espèrent retirer des activités d'intermédiation.

- **Le système actuel comporte des lacunes**

Celles – ci ont été bien identifiées dans l'étude. D'une part, le **système semble au moins aussi soucieux de promouvoir et de justifier une offre très cloisonnée et parfois redondante de multiples services scientifiques, techniques ou de support que de répondre de manière effective aux besoins des entreprises.** D'autre part, **il n'est pas suffisamment proactif par rapport aux entreprises qui ne sont pas des clientes « naturelles » du système.**

2. Outils nécessaires pour une amélioration du système

- **Une définition précise des métiers de l'intermédiation scientifique et technologique**

Le système étant par nature complexe, il est particulièrement utile dans ce contexte de **réfléchir en terme de métiers.** L'intermédiation scientifique et technologique peut intervenir en effet dans de nombreuses activités liées à des métiers différents, tous nécessaires, et qui requièrent des approches et des compétences spécifiques. On peut notamment citer, à titre d'exemple la promotion des services scientifiques d'une université ou d'un centre de recherche, le montage de projets de recherche en collaboration, la valorisation des résultats de la recherche, la guidance technologique, la sensibilisation des entreprises à l'innovation, l'accompagnement des projets d'innovation en entreprises, l'appui à la création d'entreprises nouvelles.

Il serait utile de prolonger l'étude par **une réflexion plus approfondie sur les métiers de l'intermédiation,** de manière à préciser le « cahier des charges » de chacun de ces métiers, ainsi que les conditions qui doivent être rassemblées pour qu'un opérateur puisse les exercer valablement.

Cette réflexion pourra notamment être alimentée par les résultats du benchmarking qui sera réalisé dans le cadre de la seconde partie de l'étude ADE-MERIT.

- **Une évaluation précise du coût du système**

Toute réforme du système d'intermédiation scientifique et technique doit tenir compte des **contraintes budgétaires de la Région** et de la décroissance des fonds structurels. Ces aspects financiers n'ont pas été analysés dans le cadre de l'étude, mais doivent rester présent à l'esprit au moment de formuler des recommandations. Ils plaident pour **une simplification et une rationalisation de l'existant** plutôt que pour la création de structures supplémentaires.

Il est nécessaire de réaliser une telle étude budgétaire détaillée et intégrée couvrant tous les fonds affectés à l'intermédiation. Cette analyse n'existe pas aujourd'hui et constitue un préalable à une gestion stratégique du dispositif.

- **Une évaluation précise de l'impact des activités de chacun des opérateurs du système**

Les informations recueillies dans le cadre de l'étude ne permettent pas d'évaluer l'impact des activités d'intermédiation entreprises par les différents opérateurs sur l'innovation et l'activité économique, ni a fortiori l'efficacité avec laquelle ces activités sont entreprises (rapport entre les résultats obtenus et les moyens investis).

Il serait intéressant de prolonger l'étude par de véritables **évaluations des différents opérateurs**, pour voir dans quelle mesure ils rencontrent effectivement les objectifs qui leur sont assignés. Encore faut-il que ces objectifs soient clairement identifiés, ce qui n'est pas le cas à l'heure actuelle. De telles évaluations permettraient également d'identifier les difficultés spécifiques rencontrées par les différents opérateurs et de proposer des solutions.

3. Recommandations

- **Amener les opérateurs du système à fonctionner effectivement en réseau**

Ceci suppose à la fois de spécialiser et de professionnaliser les différents métiers (principe de **spécialisation**) et de décloisonner le système (principe de **transversalité**) de telle sorte que les demandes s'orientent vers les structures qui maîtrisent le mieux les métiers nécessaires pour y répondre de manière efficace.

La construction progressive d'un tel réseau n'a rien d'un statu quo. En effet, elle doit être **spécifiante** (c'est-à-dire qu'elle doit s'accompagner d'une clarification des missions et des métiers de chacun) et **contraignante pour les opérateurs** qui bénéficient d'un financement de la Région pour leurs activités d'intermédiation. Elle pourrait s'appuyer en partie sur les réseaux déjà existants (LIEU, ACCORD, GIE des CEEI, réseaux de proximité, réseaux thématiques spécialisés etc.) qui devraient être soutenus.

Le réseau doit être conçu de manière à ce que les différents opérateurs aient un intérêt objectif à y participer, notamment en leur permettant d'accomplir leur mission spécifique de manière plus efficace. Différents **incitants** peuvent être envisagés, comme la mise au point d'outils communs (bases de données, outils d'évaluation et de veille ...), l'organisation de formations et de plate-formes de contact et d'échanges de bonnes pratiques entre les personnes concernées. Du côté des **contraintes**, il serait nécessaire d'établir des objectifs précis, des cahiers de charges détaillés, des mécanismes de suivi et d'évaluation appropriés, ainsi qu'un financement conditionné aux résultats obtenus etc.

- **Mettre en place un pilotage centralisé du système**

La mise à disposition de moyens publics doit s'accompagner d'un **pilotage du dispositif d'intermédiation**.

Celui-ci pourrait s'appuyer sur une petite **cellule de gestion, d'animation, de monitoring et de suivi du réseau d'innovation** accompagnée par un Comité de pilotage qui serait composé de représentants des organismes concernés : DGTRE, DGEE, LIEU, ACCORD, UWE, GIE des CEEI, incubateurs, Clusters/grappes, ... mandatés par leurs associations. L'organisation de cette cellule doit tenir compte du fait que le support à l'innovation relève à la fois de la politique scientifique et technologique et de la politique économique et conserver un lien étroit avec les administrations gérant le financement du système.

Cette cellule doit travailler sur base d'indicateurs décrivant l'intensité et la qualité des interventions des différents membres du réseau. **Une évaluation individuelle régulière de la contribution de chaque structure aux objectifs d'intermédiation au sens large** est en effet absolument nécessaire dans une optique de bonne gestion : la procédure d'agrément des centres doit en partie contribuer à cette meilleure vision, mais elle n'est sans doute pas suffisante. Des évaluations externes approfondies, menées dans une optique « formative » doivent également venir éclairer les décideurs publics et les gestionnaires de structures. Ces évaluations doivent permettre de faire des choix, de renforcer les structures efficaces, de stabiliser les équipes, de leur assurer un financement structurel adapté à la taille de ses activités et fonction des résultats engrangés. En particulier, les activités de valorisation de la recherche et de guidance technologique doivent être organisées et financées, et tous les efforts doivent être mis en œuvre pour maintenir et augmenter la qualité des prestations auprès des entreprises.

La première mission de la cellule consisterait ainsi dans le développement des outils visés au point 2. Un forum de l'innovation visant à sensibiliser et informer l'ensemble des acteurs concernés des évolutions en cours pourrait également être organisé à brève échéance.

- **Coordonner et développer la sensibilisation et le support aux entreprises du type C**

La question spécifique de la sensibilisation et du support aux entreprises du type C (et à certaines entreprises du type B) est particulièrement difficile. Ces missions, qui doivent être développées, sont actuellement prises en charge par plusieurs types d'opérateurs (guideurs technologiques rattachés aux centres de compétence technologiques, conseillers technologiques des CEI, CERDT etc...) entre lesquels il convient de trouver une bonne articulation. Plusieurs approches sont ici possibles, qui peuvent d'ailleurs être combinées : inclure ces missions de manière plus explicite dans le cahier des charges des guideurs technologiques, faire appel à des structures généralistes comme de CERDT ou les CEEI, mettre en œuvre des réseaux de proximité etc.

L'opportunité d'un « **téléphone vert** » comme porte d'entrée légère dans le dispositif doit être évaluée, mais ne peut être envisagée que dans le cadre d'une réelle politique de structuration coordonnée et intégrée du dispositif d'intermédiation.

Cette réflexion devrait se poursuivre au niveau du Comité de pilotage du système à la lumière des résultats du benchmarking ainsi que sur base des outils évoqués au point 2.