

Fonctionnement du système d'intermédiation scientifique et technologique en région wallonne

Résumé de l'étude

Premières Recommandations

Leçons du « Benchmarking »

Proposition de plan d'action

Rapport approuvé par le Groupe de Travail

Juin 2005



Résumé de l'étude¹

L'étude réalisée a visé 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 quatre 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 ;
- Dans une dernière étape, des expériences étrangères utiles pour une comparaison.

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.

¹ ADE-MERIT, « Fonctionnement du système d'intermédiation scientifique et technologique en région wallonne, Rapport final », Décembre 2004

² Il est à noter qu'en parallèle une réflexion sur le paysage des centres de recherche est en cours en vue d'en 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 :

1. 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,...).
2. 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 ».
3. 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.
4. 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

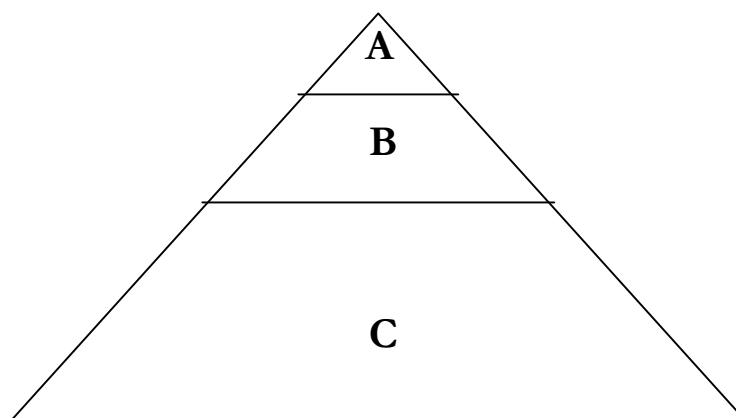
d'espaces structurés à cet effet, ainsi que les problèmes que connaissent les centres pour assurer leur financement structurel, peuvent en partie expliquer ce problème.

5. 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.
6. 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.
7. 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.
8. 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.
9. 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 et recommandations

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. Si l'on classe les entreprises innovantes en trois catégories illustrées par la figure suivante, trois objectifs peuvent être formulés qui répondent aux besoins spécifiques des différents types d'entreprises.



LA PYRAMIDE DES ENTREPRISES INNOVANTES

A : entreprises innovantes qui développent des technologies nouvelles et ont des demandes explicites de support scientifique et technologique

B : entreprises innovantes qui adaptent des technologies existantes et dont les besoins de support sont moins bien articulés et plus diversifiés

C : entreprises peu structurées pour l'innovation, qui présentent un potentiel latent

- 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.
- 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.
- 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 :

- **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.
- **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.
- **Etablissement d'une porte d'entrée centralisée « spécialisée »** : option 2 mais offrant un support différencié et plus adapté selon les domaines d'activité.
- **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 »..

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.

Recommandations du Groupe de Travail

Le Groupe de Travail chargé d'accompagner l'étude³ 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.**

³ 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 GRATSON (Secrétariat du CPS), Fabienne DIDEBERG (Secrétariat du CPS), Isabelle PIERRE (DGTRE)

- **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 décroïsonner 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.

Les leçons du « benchmarking »⁴

La dernière phase de l'étude prévoyait l'organisation de « visites de benchmarking ». Quatre visites ont été réalisées, en Suède, en France, en Finlande et en Espagne, afin de tirer des leçons utiles pour la mise en place d'un Réseau Wallon pour l'Innovation.

Les leçons-clés des expériences réussies indiquent les bonnes pratiques suivantes, qui devraient être mises en place en Wallonie:

- une gestion stratégique par le pouvoir public financeur: définition d'objectifs généraux, déclinés en contrats d'objectifs spécifiques, quantifiés et contraignants, analyses de contexte, développement d'indicateurs, recueil d'informations de suivi, analyse orientée vers l'action, évaluations extérieures, benchmarking international, etc. ;
- la combinaison entre un financement du réseau stable et défini dans la durée, avec des évaluations régulières et solides ;
- la séparation entre prescripteur et prestataire afin d'éviter le syndrome de l'« offre fermée » ;
- la participation conjointe et coordonnée d'opérateurs « économiques » et « technologiques » ;
- un système de portes d'entrées multiples dans le réseau, chaque intermédiaire jouant le rôle de relais par rapport au reste du réseau ;
- des activités de formation et d'échange « professionnalisant » pour les conseillers membres du réseau, donnant lieu à reconnaissance, et qui soient également la base du développement d'outils communs ;
- l'utilisation de « petites aides » (à additionnalité comportementale) par les conseillers membres du réseau pour soutenir leur action et renforcer l'impact de ces aides ;
- la souplesse et rapidité dans l'utilisation des services des conseillers et des aides associées.

Proposition de plan d'action

Un plan d'action pour la mise en place d'un Réseau Wallon pour l'Innovation est présenté. Il implique la mise en réseau à deux niveaux telle que représentée par le schéma ci joint :

- mise en réseau à l'intérieur des trois « familles » d'opérateurs : valorisateurs, guideurs technologiques et conseillers à l'innovation ;
- mise en réseau des trois familles entre elles pour former le Réseau Wallon de l'Innovation.

⁴ voir ADE-MERIT, « Fonctionnement du système d'intermédiation scientifique et technologique en Région Wallonne, Rapport final Phase 3 : Benchmarking », Avril 2005

Le plan d'action proposé prévoit 5 étapes:

ETAPE 1 Gestion stratégique	Mise en place d'une cellule stratégique indépendante pour la gestion du réseau, en relation étroite avec les administrations chargées de la recherche et de l'économie Mise en place d'un Comité de Pilotage auquel rapporte la cellule, sous la forme d'une Commission spéciale du CPS.
ETAPE 2 Définition	Définition de la composition du réseau : formé de trois « familles » d'opérateurs, les guideurs, les valorisateurs et les conseillers technologiques (voir le tableau ci-dessous présentant la cible privilégiée ainsi qu'une brève définition du métier de base de chaque famille). Rédaction de contrats d'objectifs types pour chaque famille de membres du réseau, incluant définition précise des métiers et objectifs à atteindre et les modalités de financement basées sur les performances mesurées. Définition d'un budget annuel et du nombre d'acteurs à retenir.
ETAPE 3 Mise en place	Appel à candidatures ouvert pour la sélection des organisations pouvant accueillir des guideurs technologiques, des valorisateurs et des conseillers technologiques sur base d'un cahier de charges comportant notamment une description de fonction. Labellisation des membres du réseau.
ETAPE 4 Outils et aides	Mise en place d' outils pour le réseau : indicateurs de suivi et d'évaluation, banques de données d'entreprises, plans de prospection, observatoire, formations, ... Création d' aides spécifiques d'ampleur limitée et flexibles, à prescrire par les conseillers à l'innovation, revalorisation des aides RIT et support technique.
ETAPE 5 Démarrage	Démarrage de la mission de suivi, d'analyse , et ultérieurement de préparation de l'évaluation, par la cellule stratégique.

Cible et métier de base de chaque famille d'opérateurs :

Type d'opérateur	Cible privilégiée	Nature de l'intervention
Conseillers technologiques	Entreprises de type C	Détection de la cible. Sensibilisation, accompagnement, ouverture aux démarches innovantes.
Guideurs technologiques	Entreprises de type B	Veille technologique et sensibilisation de la cible aux nouvelles avancées technologiques. Interventions techniques. Accompagnement de la démarche innovante.
Valorisateurs	Entreprises de type A et B+	Accompagnement des partenariats entreprises – universités. Valorisation économique des résultats de recherche universitaire

Schéma d'un réseau wallon pour l'innovation

