



# Evaluation du soutien public aux structures de transfert de technologie en Basse-Normandie Région Basse-Normandie

## ANNEXES du Rapport final

...driving innovation



16 janvier 2009

## ■ **Diagnostics détaillés :**

- Diagnostic du CTN **Page 3**
- Diagnostic de Résotec **Page 13**
- Diagnostic de l'ADRIA **Page 23**
- Diagnostic du CNRT **Page 33**
- Diagnostic ISPA **Page 43**
- Diagnostic du CRITT BNC **Page 53**

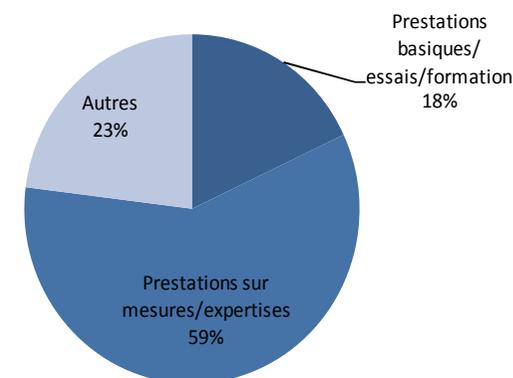
## ■ **Liste des entreprises interrogées** **Page 63**

## ■ **Benchmark sur des modes d'organisation innovants de systèmes de transfert de technologie en régions** **Page 65**

# Analyse du positionnement technologique et fonctionnel

Indicateurs clés	
% clients régionaux	100% (dont prestations non payantes)
% PME/grands groupes	Pas de grands groupes / 100% PME
Secteurs d'activité	Technologies numériques / TIC, industries auto et méca
Marchés géographiques	Local
Concurrents	Cabinets de conseil privé sur les activités d'ingénierie et de conseil aux entreprises, échangeur sur la diffusion technologique, services rattachés aux collectivités ou pour l'accompagnement de la formation et EPN

Répartition des activités en % du CA



■ **Une situation historique hétérogène du CTN entre une mission d'appui technologique aux PME, des missions d'intérêt général et d'ingénierie de projets territoriaux qui préfigure des difficultés de positionnement**

➤ Un rôle historique composite d'« Agence publique » (animation du RDT, expertise CIR, formations CORTECHS) avec une mission de défrichage de nouvelles activités (sur les transactions numériques), un rôle de cellule d'appui technologique pour les PME/PMI puis un rôle d'ingénierie de projets territoriaux (EPN, appui à l'a formation à distance). Une proximité avec des laboratoires de recherche en TIC qui sous-tend également une mission de transfert de technologie vers les entreprises régionales des TIC : un continuum aujourd'hui difficile à trouver dans un écosystème mouvant (création de la MIRIADE) et face à une nécessité de renforcement de ses capacités d'auto-financement

■ **Un périmètre actuel sans réelles synergies autour de 3 métiers centrés sur la diffusion technologique et le soutien à l'émergence de projets d'entreprises dans des secteurs divers. Aucune contribution actuelle au transfert de technologie :**

- Un métier de diffusion technologique diffus vers les acteurs de la formation professionnelle (e-learning) et vers les PME/PMI (conseil en achats, démonstrations, op. collectives sur la performance industrielle) pour l'automobile, la mécanique. Le dernier champ, privilégié pour le développement de prestations payantes, a des résultats très limités.
- Un métier d'appui généraliste à l'émergence de projets innovants pour le secteur TIC qui passe par de l'ingénierie de projets (dépôts de projets Oséo), mise en relation avec les acteurs de la recherche (journées techniques, montage de CIFRE, appel aux ingénieurs du GREYC pour mener des prestations, etc.), promotion des compétences régionales (salons), sans nécessairement de rémunérations associées aux prestations
- Un métier d'ingénierie territoriale sur l'économie numérique (ingénierie des EPN, dissémination de l'e-learning) également au cœur de ce que le CTN considère être son métier

■ **Un positionnement thématique large sur des filières traditionnelles (automobile, mécanique, etc.) et sur la filière TIC, restreinte en région, par ailleurs adressée par le pôle TES**

© Copyright Civi

# Analyse du modèle économique et juridique

Indicateurs clés 2007	
Taux d'autofinancement	9% contre 0,2% en 2004
Evolution du CA	En forte progression ( 60 K€ contre 3 K€ en 2004)

■ **Un modèle économique encore mal défini avec le passage difficile d'un statut d'agence régionale publique à celui de centre de diffusion technologique :**

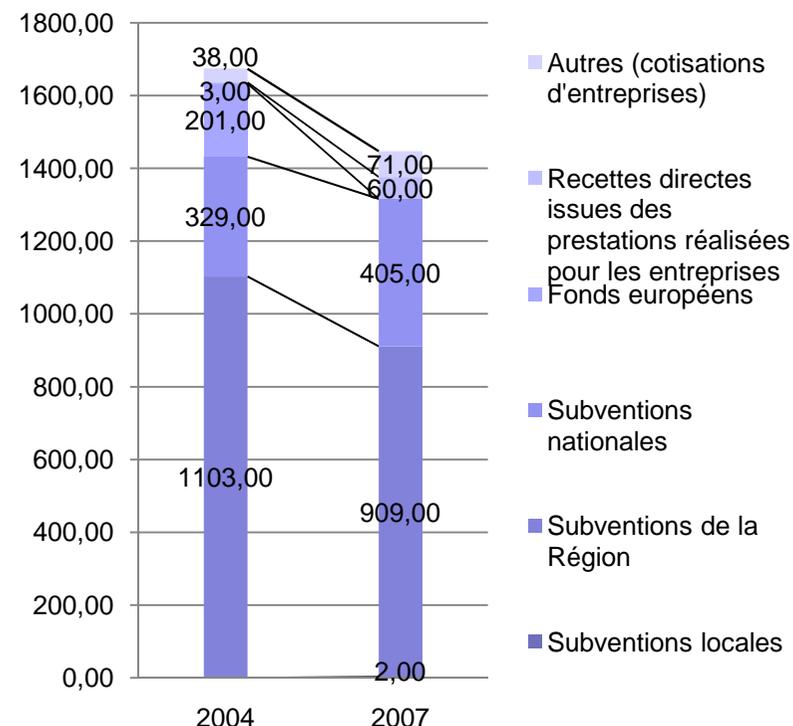
- Un statut assimilé à une agence publique jusqu'en 2006. Un changement dans les missions et les résultats attendus accéléré avec la création de la MIRIADE
- Un positionnement aujourd'hui difficile, une intervention contractualisée avec de multiples directions régionales dans une optique d'animation filières / de mission de service public / de diffusion technologique

■ **Un degré d'autonomie très limité avec l'émergence lente d'opportunités commerciales :** un volume des recettes propres de conseil sur mesure extrêmement limité (131K€, 9% du budget) même s'il est en progression avec une démarche volontariste pour développer le conseil aux entreprises

■ **Un déséquilibre financier avec des subventions publiques en diminution (-24%). Une répartition des subventions par « projets » qui met en exergue des charges fixes importantes et un soutien au fonctionnement du CRITT en baisse**

- Une diminution des fonds régionaux et FEDER de 2004 à 2007 avec la disparition de missions du CTN (RDT notamment)
- Un loyer très élevé (250K€ par an) qui n'est plus pris en charge par le conseil régional qui a mis en situation de déséquilibre le CRITT et fait passer le soutien à son fonctionnement de 596 K€ à 342K€ entre 04 et 07

Ressources annuelles (K€)



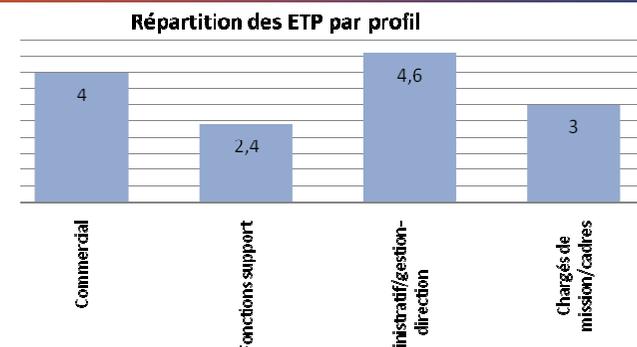
■ **Des perspectives d'autofinancement limitées malgré des prévisions en hausse sur 2008 (12%)**

■ **Un modèle économique en construction et des ressources humaines qui doivent s'adapter aux nouvelles ambitions du CTN et de ses partenaires publics**

© Copyright CMI

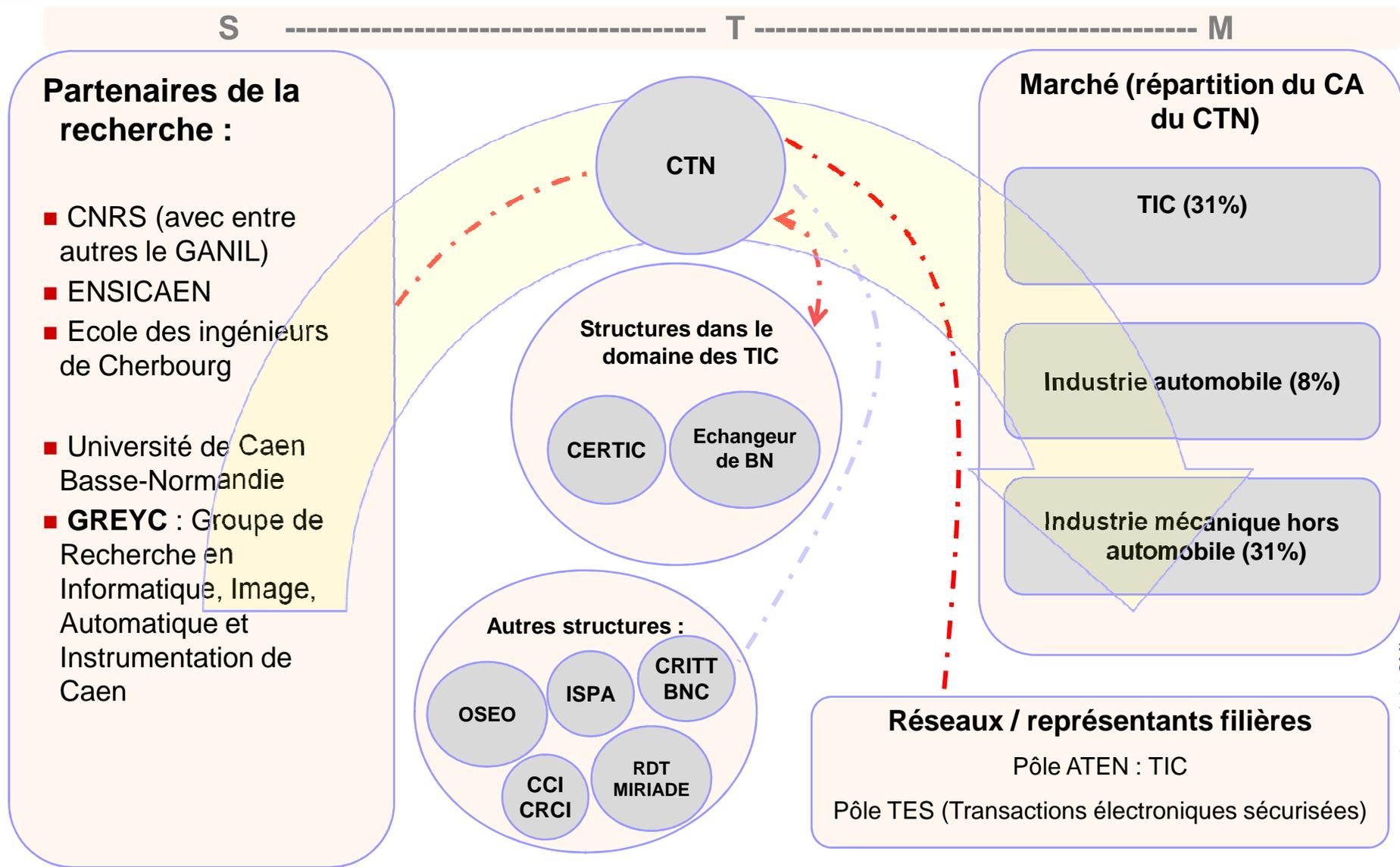
# Performance de l'organisation interne

Indicateurs clés 2007	
% de cadres 2007	68%
Nombre d'ETP dédiés au commercial	3 (conseillers)
Nombre de visite aux entreprises	80/ an et 10 contrats par conseiller
Evolution masse salariale en K€ 2004-07	+ 7,3% (diminution en prévision sur 2008)



- **Une organisation en « business units » lisible avec des ressources humaines importantes et de haut niveau mais une ambiguïté autour des postes de conseillers qui font à la fois des prestations payantes et gratuites** (une concurrence avec des acteurs du secteur privé) :
  - Plus de 9 cadres et un docteur répartis au sein des 3 « Business Units », assistés par 2 personnes : Direction du CTN (1 personne), Service CRITT - Conseil entreprises (2 conseillers) / Innovation dont un docteur, Service Formation professionnelle avec 2 cadres et Service EPN avec 1 cadre. 1 Respons. Communication et 1 Resp. informatique. Une diminution à prévoir des effectifs du CTN sur 2008
  - Un suivi de l'activité par service grâce à un système d'information efficace et une bonne lisibilité interne des activités du CTN mais pas de comptabilité analytique et des postes de conseillers qui font à la fois du commercial, des prestations gratuites et des prestations payantes
- **Une performance de l'organisation encore moyenne au regard des objectifs de rentabilité attendus par les financeurs du CTN sur la diffusion technologique mais des actions en place pour booster son activité commerciale en dépit d'un positionnement difficile à tenir :**
  - Une prospection commerciale en développement depuis 2007 exercée par les 3 conseillers qui génère aujourd'hui 20% des contrats. Elle se heurte, sur le transfert, à un vivier de clients potentiels limité (50 entreprises des TIC en région) et à une concurrence de cabinets spécialisés sur le conseil en systèmes d'information. Environ 10 contrats par an par conseiller mais 3-4 opérations de + de 5 jours
  - Des formations en prévision sur 2008 pour améliorer cette performance malgré des hésitations du CTN sur la nature de l'offre à promouvoir. D'après le CTN, une meilleure utilisation de l'Impulsion Conseil en région sur les TIC pourrait accélérer cette démarche
  - Un projet de plateforme d'intelligence économique en développement pour constituer un portefeuille de services plus étoffé sur la maîtrise de l'information, sécurité de l'information et SI, usages de la numérisation, espaces de travail collaboratifs
- **Des résultats en revanche encourageants sur les activités de formation professionnelle et ingénierie des EPN avec une reconnaissance par les partenaires publics des compétences du CTN en matière d'ingénierie territoriale** (EPN, coopération décentralisée entre Macédoine et Région BN, projet Zones Numériques Multiservices, déploiement e-learning, etc.) et des impacts : accroissement de la fréquentation, le rayonnement de l'offre de formation, ouverture du champ de l'accès aux compétences, etc.

# Le CTN et son écosystème : des liens limités avec les acteurs de la recherche et de la diffusion sur les TIC qui freinent l'impact du CTN sur le transfert



# Partenariats

Classement des partenaires par type de relations et zones géographiques				
	Mutualisation	Partenariat ponctuel : projets communs	Partenariat récurrent	Sous-traitance
<b>Régional</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avec la Miriade : appui sur la structure pour les journées techniques Passerelle.</li> <li>- ADRIA, ISPA, dans le cadre du RDT et quelques prescriptions mutuelles</li> <li>- Pôle TES : coopération en construction, pas encore dans les projets du pôle.</li> <li>- CRCI : sur opérations collectives ALFA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centres de ressources : PFT Mécaplast, GREYC / ENSICAEN, LITIS (Rouen), Lycées technologiques, IUT Caen, Incubateur</li> <li>- Partenariat sur évènements / manifestations / opérations collectives : Echangeur, GALIA</li> </ul>	CRITT BNC sous-traitant du CTN pour les formations CORTECHS jusqu'en 2007
<b>National</b>	Salons communs avec l'APROGED CETIM : conv. Financière. CTN est représentant régional	- ATEN : pôle national. Journées de sensibilisation communes, techno TIC, etc.		

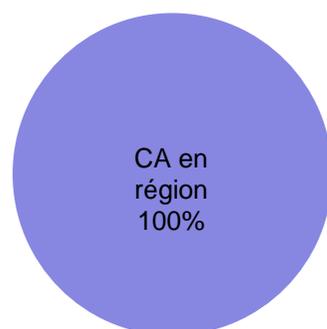
- **Des partenariats à ce stade essentiellement axés sur l'organisation de manifestations et la promotion des compétences régionales** : de nombreux partenaires de filières et du soutien au développement économique et à l'innovation pour l'organisation d'évènement de promotion, d'opérations collectives et de promotion technologique (ex: organisation de RDV individualisés lors de manifestations dédiées "Norm and Deal 2006" ou des colloques internationaux CIDE et CIFED 2008, promotion des labos lors de salons, ex: RSI, Forum des Acteurs du Numérique).
- **Des partenariats en cours de construction avec des acteurs de la recherche et de la technologie qui ne semblent cependant pas encore structurants en termes de transfert** :
  - Avec le GREYC (Groupe de Recherches en Informatique, Image, Automatique et Instrumentation de Caen) au sein duquel un bureau de passage du CTN a été établi. Des axes de travail sur la monétique, le document numérique, l'image et, avec un laboratoire de l'université de Caen, sur l'organisation industrielle
  - Aux côtés de l'université de Caen, le CTN représente les acteurs techniques sur le projet "STIC & Sécurité ». Le CTN souhaite voir renouveler les appels à projets régionaux pour renforcer les synergies entre acteurs du transfert et de la recherche en région

© Copyright CMI

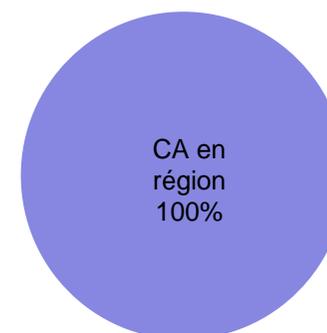
## Résultats et impact régional (1/2)

Indicateurs clés 2007	
Taux de pénétration des entreprises	Faible (pas de cibles quantitatives)
Montant des contrats et évolution	60 K€ (x17,6 depuis 2004)
Nbre de clients dont PME régionales	76 entreprises payant des prestations du CTN (contre 26 en 2004) dont 100% de PME régionales. Près de 200 entreprises pour des prestations non facturées
Evol. du nbre de clients régionaux	+ 192 % d'entreprises touchées par les prestations (aucun grand groupe)
Evol. du nombre de contrats	20 contrats (fois 10 depuis 2004). 10 sur TIC et 10 PME/PMI
Publications	-
Brevet / licences/ entreprises créées	-

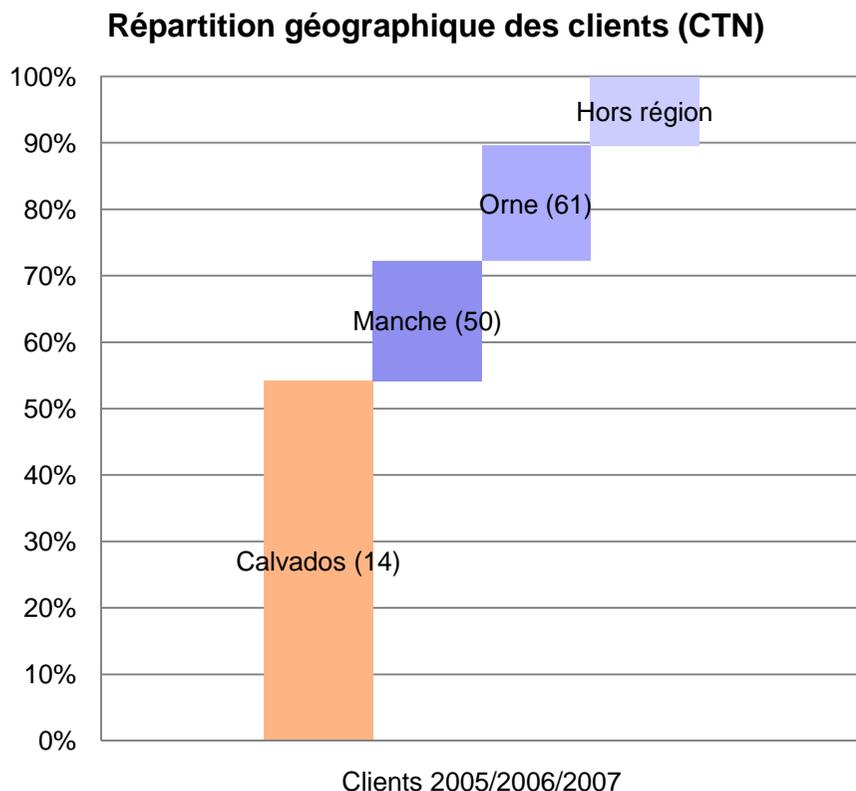
Répartition du CA en 2004



Répartition du CA en 2007



## Résultats et impact régional (2/2)



■ **Une activité commerciale qui se développe lentement avec un repositionnement lourd à mettre en place mais des impacts visibles des opérations conduites par le CTN :**

- des témoignages d'entreprises font état d'emplois créés (20 à 30) et d'un impact sur leur capacité d'innovation,
- un CA prévisionnel en progression sur 2008 (12% d'autofinancement)

■ **Un rôle de diffusion technologique mais une contribution au transfert inexistante. Un rayonnement des services du CTN très majoritairement régional auprès de la quasi-intégralité des membres du CTN :**

- Une pénétration du tissu régional (ou local) grâce à une relation de confiance et de proximité établie auprès d'environ 130 membres. Des prestations gratuites (conseil, opérations collectives) ou manifestations (9 événements de diffusion technologique par an et environ 5 conférences) qui touchent une centaine d'entreprises
- Une volonté d'ouvrir à d'autres départements sur la partie « Appui à l'émergence de projets innovants », face à un vivier régional limité

■ **Un impact régional plus important sur le volet ingénierie territorial :** le CTN est perçu comme un acteur majeur de l'ingénierie territoriale sur les TIC pour certains partenaires publics et une forte progression de l'activité des EPN (nombre d'heures de formation à distance suivies : entre 3 et 4000 heures par an, en croissance de 50% par an).

# L'impact du CTN sur le tissu de PME régional et la perception des entreprises interrogées

	Les constats	Les axes de progrès
<b>Adéquation de l'offre aux besoins des entreprises clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une aide au montage de dossiers de financement auprès des structures régionales appréciée, avec une forte implication du CTN qui ne se contente pas d'un travail de rédaction</li> <li>- Un positionnement généraliste qui permet une mise en réseau avec des acteurs en dehors du pôle TES, mais un manque certain d'expertise technique dans les domaines très émergents et innovants (préférence du Greyc au CTN par exemple pour des besoins de R&amp;D)</li> <li>- Un intérêt pour les groupes de réflexion du CTN, mais parfois des interrogations sur la différence entre les services du CTN et ceux du pôle TES (hors montage de dossiers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sortir des thèmes du pôle TES pour répondre aux attentes d'une clientèle plus diversifiée et en demande d'innovation</li> <li>- Envisager des mutualisations de services entre les petites entreprises avec peu de moyens (pour des prestations de veille par exemple)</li> </ul>
<b>Niveau de satisfaction des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une aide au montage de dossiers avec une vraie valeur ajoutée et un vrai suivi</li> <li>- Des rendez-vous fréquents pour discuter de problèmes de dépôts de brevets, de financement intellectuel...</li> <li>- Un décalage entre les échelles de temps du CTN (pour des prestations de veille concurrentielle par exemple) et des entreprises dont les secteurs évoluent très vite (telecoms, multimedia...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapter le format des prestations aux contraintes temporelles de certains clients (en se focalisant sur des points clés par exemple)</li> </ul>
<b>Etablissement/ Dynamique des collaborations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte présence au sein du pôle TES et un rôle de mise en relation des entreprises au sein de séminaires/groupes de réflexion sur des thèmes tels que le programme zone numérique ou les filières numériques</li> <li>- Pas assez de sensibilisation aux TIC pour les entreprises moins innovantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inviter aux groupes de réflexion des entreprises qui ne sont pas encore innovantes pour les sensibiliser au sujet et leur faire rencontrer les bons acteurs</li> </ul>
<b>Impact attendu en termes d'innovation et de développement local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un rôle du CTN qui se réduit trop souvent au seul aspect de mise en relation/organisation de rencontres</li> <li>- Un subventionnement de stands au salon RSI (Rendez-vous des Stratégies Innovantes) de Deauville qui permet une participation massive des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Communiquer et se développer autour d'autres prestations à plus forte valeur ajoutée en termes de transfert de technologie</li> </ul>

## Vision stratégique et perspectives de montée en puissance

Indicateurs clés	
Formalisation de la stratégie	
Prévisions recrutement	-2 ETP
Plan de financement	En construction
Indicateurs de suivi	Nbre de visites d'entreprises, nbre de projets, indicateurs satisfaction clients, niveau d'activité des EPN, nbre et évolution des formations suivies à distance, etc.

### ■ Une actualisation régulière, concertée et outillée de la stratégie du CTN et une amélioration en cours des processus :

- Une révision pluri-annuelle avec les financeurs publics (Etat et Région) de la stratégie du CTN pendant les comités d'orientation qui se réunissent 2 fois/ an
- Un travail entamé sur le suivi des activités du centre avec la mise en place d'un tableau de bord depuis 2007 et sur la prise en compte des recommandations des financeurs avec plusieurs actions correctrices :
  - Le renforcement de la participation des Pouvoirs Publics dans la gouvernance du CTN, en particulier par la création d'un comité d'orientation (intervenants : Etat et Région). 2 comités tenus depuis
  - La définition systématique d'indicateurs de réalisation, d'objectifs quantitatifs et d'indicateurs de résultat dans les conventions
  - L'évaluation des résultats du CTN en 2008 et des outils en cours de construction sur la Gestion de la Relation Client, outil de gestion des adhérents (2008), outils de commercialisation (2007)
  - La mise en place d'entretiens et d'objectifs individuels (sept 2007)

### ■ Une réflexion stratégique en cours pour renforcer le positionnement du CTN sur le transfert de technologie mais des axes de travail encore flous qui ne permettent pas d'envisager une montée en puissance sur cet axe

- Une volonté d'accroître l'apport scientifique et technologique et d'atteindre le label Centre de Ressource Technologique dans le domaine des Technologies Numériques (CRT) en renforçant les activités de valorisation de l'ENSICAEN et en participant aux projets collaboratifs de TES avec un apport en ingénierie de projets
  - Une activité Innovation en développement avec à sa tête un docteur qui souhaite renforcer les actions de transfert du CTN et de soutien à l'ingénierie de projets innovant. Une offre d'ingénierie en cours de packaging
  - Des projets en construction mais qui s'inscrivent difficilement dans une perspective de transfert : plateforme d'intelligence économique et de prestations, opérations collectives portées par les filières régionales, participation au développement d'infrastructures mutualisées (projet Zones Numériques Multiservices)
- ### ■ Une visibilité générale sur l'avenir limitée et une identité en construction dépendante des ambitions des partenaires publics du CTN :
- La question du modèle économique n'est pas résolue et le CTN fait face à des réductions de personnel en 2008 (2 ETP)
  - Une volonté de renforcement sur les activités d'ingénierie territoriale (EPN) et d'appui à la formation à distance. Une ambition de mener des expérimentations avec les collectivités avec des apports des sciences humaines

© Copyright CMI

## ■ **Diagnostics détaillés :**

- Diagnostic du CTN Page 3
- Diagnostic de Résotec Page 13
- Diagnostic de l'ADRIA Page 23
- Diagnostic du CNRT Page 33
- Diagnostic ISPA Page 43
- Diagnostic du CRITT BNC Page 53

## ■ **Liste des entreprises interrogées** Page 63

## ■ **Benchmark sur des modes d'organisation innovants de systèmes de transfert de technologie en régions** Page 65

# Analyse du positionnement technologique et fonctionnel

Indicateurs clés	
% clients régionaux	90% (dont prestations non payantes)
% PME/grands groupes	aucun grand groupe / 10 PME
Secteurs d'activité	varié
Marchés géographiques	Local
Concurrents	Hors champs concurrentiel

## Répartition des activités en % du CA



### ■ Un positionnement ambigu entre un projet pédagogique et un service aux entreprises

- Un outil de mutualisation très intéressant entre 6 établissements scolaires, offrant aux PME locales la possibilité de bénéficier des équipements et de l'expertise des enseignants. La plateforme joue un rôle décisif dans l'animation de ce réseau et la coordination des projets.
- Mais des projets calqués sur les rythmes scolaires et réalisés par des étudiants encadrés par leurs enseignants (parfois les mêmes étudiants que ceux qui réalisent des stages non payés au sein des entreprises).
- Cette ambiguïté du positionnement complique la relation avec les entreprises, notamment au niveau du paiement des prestations et brouille l'identité de la structure.

### ■ Des projets tournés vers l'innovation mais ayant un impact ponctuel sur les entreprises

- 100% des projets obéissent à un cahier des charges spécifique et sont tournés vers l'innovation, avec parfois de réelles inventions (pouvant donner lieu au dépôt d'un brevet).
- Néanmoins, vu son impact limité et ponctuel sur le tissu d'entreprises locales (8 projets en cours; 10 entreprises concernées), Resotec ne peut pas être considéré comme un outil de transfert de technologie au service de la stratégie régionale, mais plutôt comme un outil local en lien avec la formation.

### ■ Pas d'intégration à une dynamique de filière au niveau régional ou local

- Un positionnement généraliste qui nuit à l'identité de la structure.
- Une spécialité en « maîtrise d'ambiance, qualité de l'air » pas assez mise en valeur.

# Analyse du modèle économique et juridique

Indicateurs clés 2007	
Taux d'autofinancement	15% contre 3,33% en 2004.
Evolution du CA	En très forte progression (14,2 K€ contre 2 K€ en 2004)

## ■ Un statut juridique relativement rigide

- Un statut juridique propre, contrairement à de nombreuses autres plateformes technologiques.
- Mais un fonctionnement en GIP assez rigide et lourd en termes de travail administratif (quasiment 40% du temps de l'animatrice).

## ■ Des moyens réduits

- Des moyens humains faibles : 1,55 ETP en 2007. 1 animatrice à temps plein mais une forte dépendance vis-à-vis des enseignants pour la réalisation des projets.
- Un petit budget, ayant quasiment doublé depuis 2004, mais aucune visibilité à plus d'un an.
- Aucune avance de trésorerie, ce qui limite parfois la capacité de la structure à s'engager auprès des entreprises.

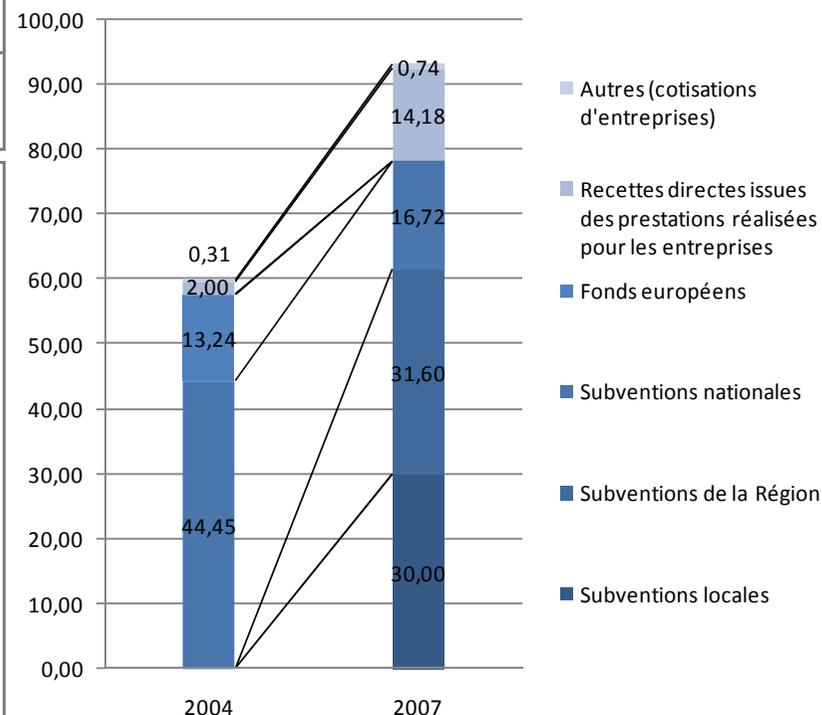
## ■ Un modèle économique peu performant

- Un taux d'autofinancement limité à 15%, mais en forte progression depuis 2004 (3,3%) et comparable à celui des autres plateformes en France.
- Un plan de financement qui prévoit de le faire passer à 50% d'ici 2013, mais un modèle économique structurellement dépendant de la disponibilité des équipements et du personnel scolaire.

## ■ Des subventions régionales en hausse

- Un impact faible sur le développement économique régional qui ne semble pas justifier l'augmentation des subventions régionales, à la hauteur de celles de l'échelon administratif local (Syndicat Mixte Cotentin).

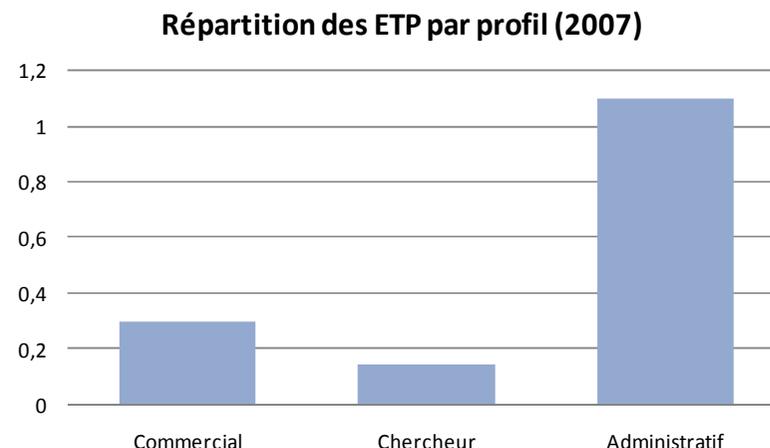
Ressources annuelles



- Une subvention de fonctionnement mais qui semble avoir eu un fort effet de levier sur les projets : les recettes issues des prestations aux entreprises, bien que faibles en valeur absolue, ont été multipliées par 7 en 3 ans.

# Performance de l'organisation interne

Indicateurs clés 2007	
Nb d'ETP cadres 2007	0,15
Nombre d'ETP dédiés au commercial	0,40
Nombre de visite aux entreprises	25 par an
Evolution masse salariale en K€ 2004-2007	+ 34%



## ■ Un sous-effectif chronique et une forte dépendance par rapport à la disponibilité des enseignants et des équipements des établissements scolaires

- 1 animatrice de la plateforme à temps plein dont 40% du temps sont dédiés au commercial et à l'administratif et 60% au montage de projets. 1 directeur bénévole à 0,15% de son temps. Pas de possibilité financière de recruter.
- Seulement 8 enseignants (2,2 ETP annuels) sur lesquels la plateforme peut potentiellement s'appuyer, bien que cette activité de projets soit rémunérée .

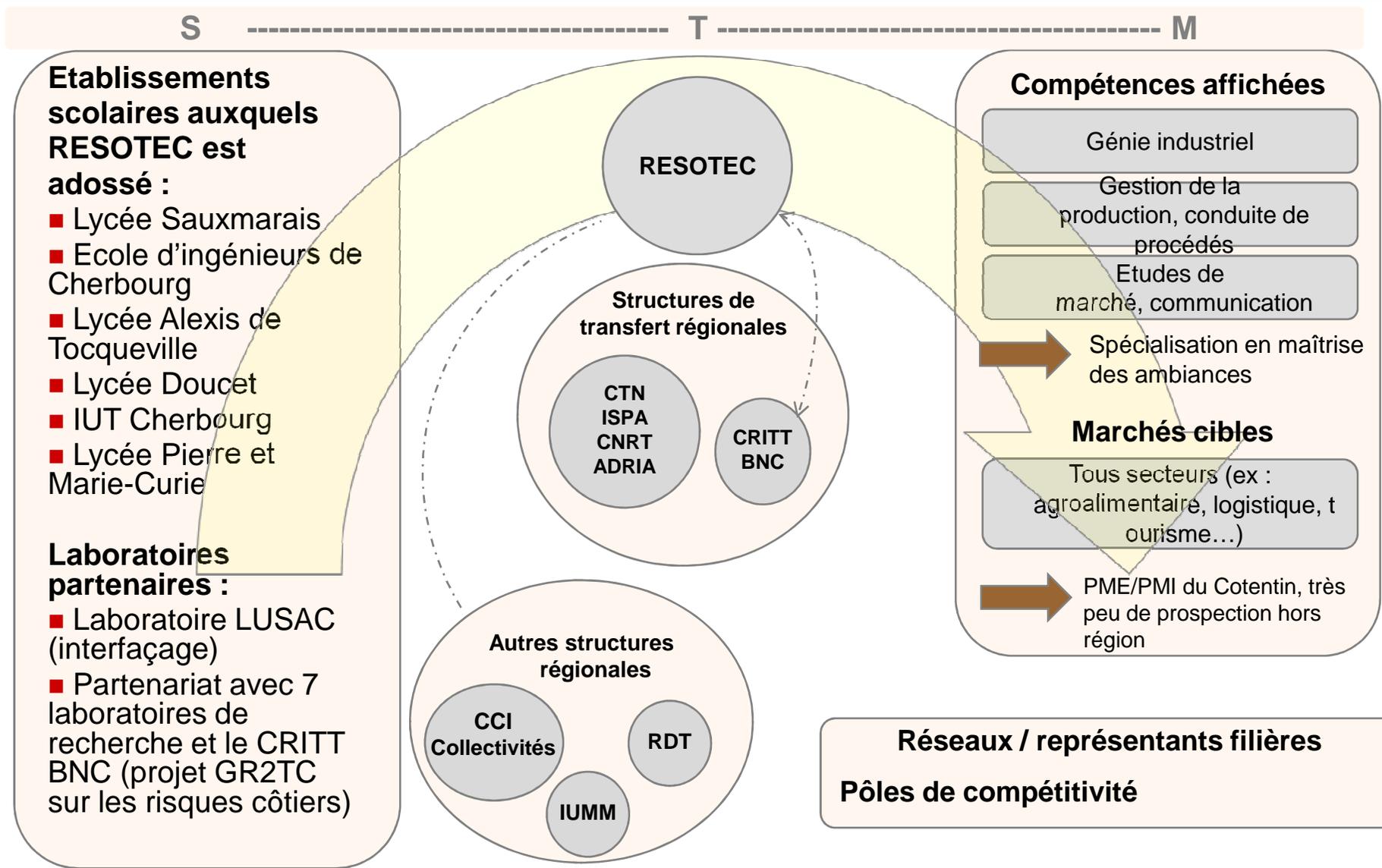
## ■ Des projets calqués sur les rythmes scolaires, qui freinent le nombre de clients potentiels et l'établissement de partenariats avec d'autres structures en région

- La plateforme s'adresse avant tout à des entreprises n'ayant ni le temps, ni les moyens de réaliser un projet « dormant ». Les projets sont réalisés dans des délais longs, calqués sur les rythmes pédagogiques de l'année scolaire.
- Cette spécificité limite le nombre d'entreprises potentiellement intéressées mais aussi la possibilité de réaliser des projets en commun avec d'autres structures de transfert régionales.

## ■ Un montage/suivi de projet efficace et permettant des projets coordonnés entre plusieurs établissements

- Un suivi de projet performant, permettant à chaque étape du projet d'apprécier la satisfaction de l'industriel, avec possibilité pour lui de se désengager
- Un montage de projets permettant de mettre en relation des élèves de tous niveaux (CAP, BTS, ingénieurs, ...)

# RESOTEC et son écosystème : un ancrage local dans le Cotentin avec un fort maillage d'établissements scolaires



© Copyright CMI

# Partenariats

Classement des partenaires par type de relations et zones géographiques				
	Mutualisation	Partenariat ponctuel : projets communs	Partenariat récurrent	Sous-traitance
<b>Régional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Etablissements scolaires auxquels est adossée la PFT</li> <li>•Laboratoire LUSAC (interfaçage).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclus au sein du projet GR2TC sur les risques côtiers avec 7 laboratoires de recherche et le CRITT BNC (CPER).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acteurs locaux partenaires du projet et membres du Comité de suivi : CCI de Cherbourg, UIMM, CA Cherbourg, SM Cotentin, CG Manche, DRRT.</li> <li>•RDT</li> </ul>	
<b>National</b>				
<b>International</b>				

## ■ Des difficultés à établir des partenariats à cause de la spécificité du fonctionnement de RESOTEC

- Une connaissance des autres CRITT mais aucun projet commun.
- Le fonctionnement de RESOTEC (rythmes scolaires) est un frein évoqué par les autres structures de transfert .

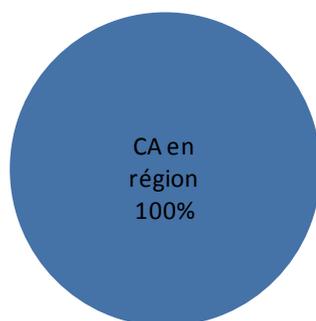
## ■ Des partenariats institutionnels avec les acteurs locaux mais pas d'intégration dans les réseaux régionaux d'innovation

- Des partenaires locaux institutionnels (établissements scolaires, CCI et collectivités locales)
- Des pistes de partenariats locaux à plus forte valeur ajoutée (mise en réseau pour le LUSAC; intégration au projet GRT2C)
- Pas de partenariat avec des acteurs incontournables de l'innovation en région : pôles de compétitivité, MIRIADE, OSEO, l'Université, Normandie Incubation, ...

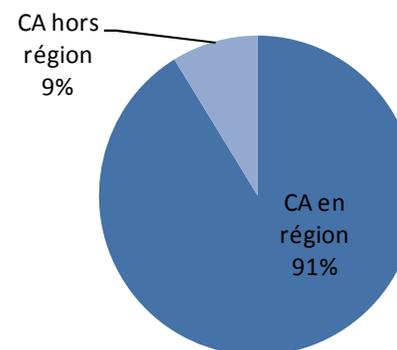
## Résultats et impact régional (1/2)

Indicateurs clés 2007	
Taux de pénétration des entreprises	Très faible (10 entreprises / an max).
Montant des contrats signés en 2007 et évolution	21,6 K€ (x 11 depuis 2004)
Nbre de clients dont PME régionales	10 clients (contre 3 en 2004) Dont 9 PME régionales (vs 3)
Evol. du nombre de contrats	5 contrats (3 en 2004)
Publications	0
Brevet / licences/ entreprises créées	1 brevet déposé

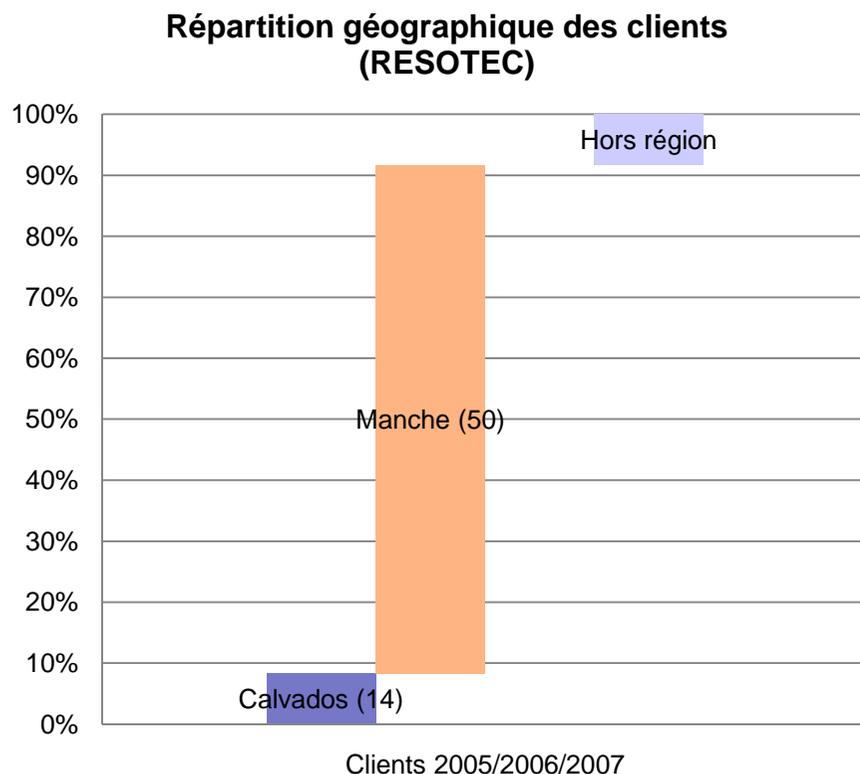
Répartition du CA en 2004



Répartition du CA en 2007



## Résultats et impact régional (2/2)



### ■ Une forte progression des résultats mais un impact sur le développement régional qui reste extrêmement limité

- 10 clients et 5 contrats essentiellement locaux en 2007, contre 3 en 2004. Le montant des contrats signés a été multiplié par 11 (2 K€ à 21 K€), mais des chiffres qui restent très faibles en valeur absolue, à mettre en perspective avec la création récente de la structure (2003).
- Une prospection limitée au Cotentin. 25 visites réalisées en 2007.
- Un manque de moyens humains aussi bien pour la prospection que pour la réalisation des projets qui limite de fait le volume de prestations.

### ■ Un potentiel en termes d'innovation qui pourrait être démultiplié par la commercialisation des inventions

- 1 brevet déposé et exploité par une société; plusieurs prix d'innovation gagnés ; plusieurs industriels intéressés par des machines inventées (dépalettiseur automatique ; véhicule pour les pompiers).
- Mais une difficulté à trouver des développeurs pour exploiter les inventions.

## L'impact de RESOTEC sur le tissu de PME régional et la perception des entreprises interrogées.

	Les constats	Les axes de progrès
<b>Adéquation de l'offre aux besoins des entreprises clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des capacités de mise en relation avec les établissements et de gestion de projet intéressantes, mais la définition du rôle de Resotec reste parfois un peu floue.</li> <li>- Des projets pédagogiques qui ne doivent pas correspondre à un besoin pressant de l'entreprise, mais plutôt à des projets de « fond de tiroir » (délai moyen : env. 2 ans).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux communiquer sur le rôle et la valeur ajoutée de Resotec en tant qu'intermédiaire et chef de projet.</li> </ul>
<b>Niveau de satisfaction des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une implication souvent forte de la PFT dans la conception du projet et un accompagnement à toutes les étapes successives ultérieures aux côtés des professeurs et étudiants « <i>grâce à l'excellence de l'animatrice</i> ».</li> <li>- Un rôle de conseil dans l'élaboration du dossier et sur la finalisation du projet, pouvant même aller jusqu'à la demande de brevets</li> <li>- Des prix très accessibles qui motivent les entreprises à proposer des projets.</li> </ul>	
<b>Etablissement/ Dynamique des collaborations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une bonne visibilité auprès des entreprises grâce aux anciens élèves des établissements du réseau et aux stages réalisés par les étudiants.</li> <li>- Peu de prospection et une implication de RESOTEC qui se fait souvent sur demande des établissements et pas des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la dimension commerciale et la mobilisation des enseignants pour mieux répondre aux demandes des entreprises.</li> </ul>
<b>Impact attendu en termes d'innovation et de développement local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une possibilité peu onéreuse de faire travailler des entreprises avec des écoles pour réaliser des « projets de fonds de tiroirs », aboutissant parfois à des inventions très utiles (dépalettiseur automatique, ...).</li> <li>- Le rôle de RESOTEC (mise en réseau et gestion de projets), quoiqu'important, a une faible valeur ajoutée en termes d'innovation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la mobilisation des enseignants pour prendre en charge plus de projets (communication interne; intégration de ces activités aux évaluations des enseignants, ...).</li> <li>- Etablir un partenariat avec une structure locale pour prendre en charge la recherche de développeurs pour l'exploitation des brevets.</li> </ul>

# Vision stratégique et perspectives de montée en puissance

Indicateurs clés	
Formalisation de la stratégie	Non, axes stratégiques présents dans le rapport d'activité
Prévisions recrutement	0 ETP mais volonté d'augmenter le volume d'enseignants intéressés.
Plan de financement	Passer de 20 K€ à 100 en 2013 (environ 50% d'autofinancement)
Indicateurs de suivi	Indicateurs sommaires: Nb de visites (commercial), indicateurs satisfaction clients

## ■ Une identité et une offre en cours de reformulation

- Une stratégie non encore formalisée mais la rédaction de fiche produits, pour reformater l'offre et la rendre plus lisible
- Une redéfinition de l'identité de la structure autour de spécialités phare : la maîtrise des ambiances, la gestion de production, la conception de systèmes, la thématique « mer »
- 2 partenariats en vue pour conforter cette offre : lycée aquacole et maritime et Institut des techniques de la mer.

## ■ Des perspectives de montée en puissance qui dépendent du potentiel d'enseignants mobilisables sur des projets

- Un plan de financement qui prévoit de passer à 100 K€ de CA d'ici 2013 (contre 14 K€ en 2007 et plus de 20 K€ en 2008).
- Pour cela, la plateforme compte sur des mesures comme la communication interne (mais lettre interne non diffusée en 2007) ou l'extension prochaine de l'évaluation des enseignants à ce type d'activités.

**Une stratégie en cours de formulation, dont la réussite est liée à la capacité de mobiliser des enseignants**

## ■ La redéfinition d'une offre sur catalogue (rédaction de fiches-produits)

## ■ Une offre reformatée autour des domaines de spécialités suivants :

- Maîtrise d'ambiance ; qualité de l'air
- Gestion de production, agencement des ateliers
- Conception de systèmes pour améliorer les conditions de travail
- Thématique Mer

## ■ 2 nouveaux partenariats stratégiques pour appuyer l'offre « Mer » :

- Lycée aquacole et maritime
- Institut des techniques de la mer.

## ■ Un plan de financement prévoyant de passer à 50% d'autofinancement

- En multipliant le CA par 5.
- En augmentant la masse d'enseignants mobilisables sur les projets.

## ■ **Diagnostics détaillés :**

- Diagnostic du CTN Page 3
- Diagnostic de Résotec Page 13
- Diagnostic de l'ADRIA **Page 23**
- Diagnostic du CNRT Page 33
- Diagnostic ISPA Page 43
- Diagnostic du CRITT BNC Page 53

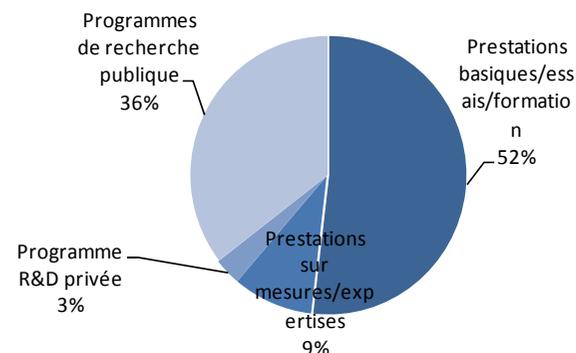
## ■ **Liste des entreprises interrogées** Page 63

## ■ **Benchmark sur des modes d'organisation innovants de systèmes de transfert de technologie en régions** Page 65

# Analyse du positionnement technologique et fonctionnel

Indicateurs clés	
% clients régionaux	27% (dont prestations non payantes)
% PME/grands groupes	11% grands groupes / 89% PME
Secteurs d'activité	Agroalimentaire
Marchés géographiques	Local et national
Concurrents	Grands laboratoires d'analyse (Eurofins, Silicaire); autres centres techniques du réseau ACTIA (AgroHall à Evreux).

Répartition des activités en % du CA (2007)



## ■ Un positionnement bien identifié sur l'une des filières prioritaires de la région : l'agroalimentaire

- Une **forte intégration à une dynamique de filière** (pôle Valorial) et un rôle d'animation de la filière agroalimentaire (qui se recoupe parfois avec celui de l'ANEA...).
- **Des spécialités différenciantes comme la virologie alimentaire (3 équipements pilote)** ou chimie des arômes (unique CT à pratiquer l'olfactométrie), mais dont le choix est fait au gré des opportunités. Des orientations régionales plus fermes sont attendues par la structure.

## ■ Néanmoins, le transfert de technologie est trop peu développé :

- **Des prestations basiques qui représentent 52% de l'activité**, avec un marché de proximité (analyses de contrôle) ou national, voire européen (pour les études consommateurs – analyses sensorielles).
- **Une activité de recherche qui représente 36% de l'activité, sous l'impulsion du réseau ACTIA qui accorde la dotation du ministère de l'agriculture.** La dimension recherche va être renforcée avec la création d'un centre de recherche de référence nationale en virologie alimentaire.
- **Le transfert (expertise, R&D privé) est faible** en terme de CA (12%) et comprend une part non négligeable de prestations de conseil flash et de sensibilisation non rémunérées. A noter tout de même une activité veille reconnue au plan national. Les freins soulignés pour développer les activités de transfert sont :
  - Une vraie difficulté à créer des synergies avec la recherche
  - Le manque de culture « innovation » des chefs d'entreprise locaux et les spécificités du secteur agroalimentaire (peu de marges, donc peu d'investissement R&D)

# Analyse du modèle économique et juridique

## Indicateurs clés 2007

<b>Taux d'autofinancement</b>	64,3% contre 66,3% en 2004.
<b>Evolution du CA</b>	En progression ( 2970 K€ contre 2690 K€ en 2004)

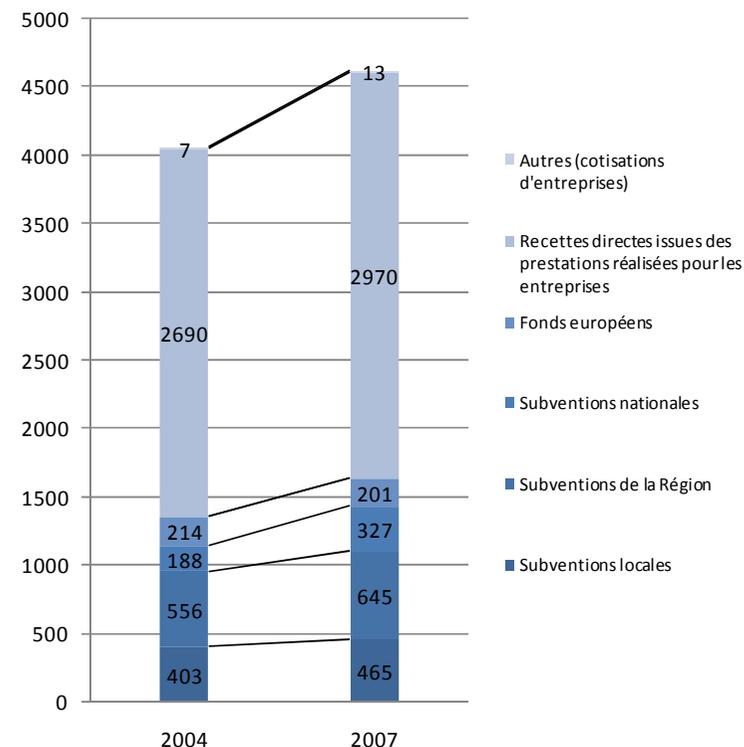
### ■ Un degré d'autonomie fort (65%), grâce à un business model qui laisse peu de place au transfert de technologie

- Des subventions récentes et une culture de la rentabilité (comptabilité analytique)
- Des prestations basiques qui s'autofinancent et des programmes de recherche subventionnée par projets (ANR, ...)
- Peu d'investissement sur les activités de transfert de technologie, jugées non rentables et non aisément finançables, en manque de moyens chronique : « la structure de nos activités n'est que le reflet de notre capacité à aller chercher des financements publics. Il faut des financements publics pour l'innovation et pas seulement pour la recherche. »

### ■ Un vrai effet de levier des financements régionaux, qui gagneraient à se recentrer sur la dimension transfert et recherche appliquée

- Des subventions récentes, allouées en bloc pour 3 ans depuis 2005, qui ont eu un fort effet de levier :
  - En termes d'évolution de compétences et d'offre. L'ADRIA fait partie des 10 instituts techniques agro-industriel français.
  - 5 projets labellisés ANR, 1 projet européen, une activité marchande à l'équilibre.

## Ressources annuelles



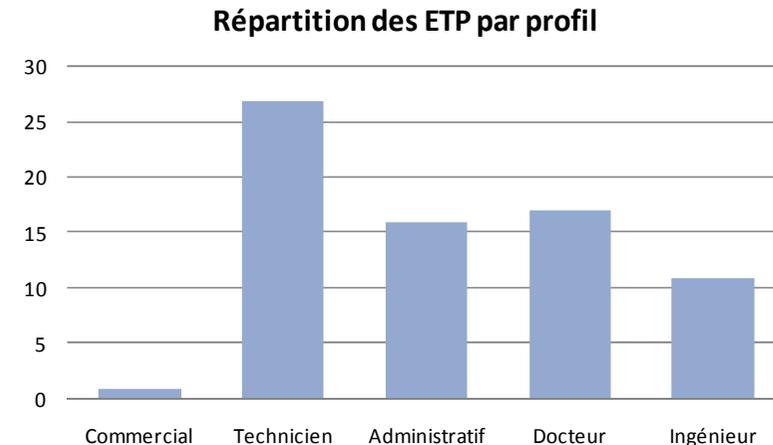
### ■ Mais une allocation des financements régionaux qui pourrait être optimisée

- Alloués à 4 postes : participation à des réseaux nationaux, animation de filière, ressourcement technologique, veille documentaire gratuite.
- Les activités d'animation filière et interfaçage, qui font potentiellement doublon avec l'ANEA, pourraient par exemple être abandonnées au profit d'un recentrage sur la dimension transfert.

© Copyright CMI

# Performance de l'organisation interne

Indicateurs clés 2007	
% de cadres 2007	39%
Nombre d'ETP dédiés au commercial	1
Evolution masse salariale en K€ 2004-2007	2373 en 2007 (stable).



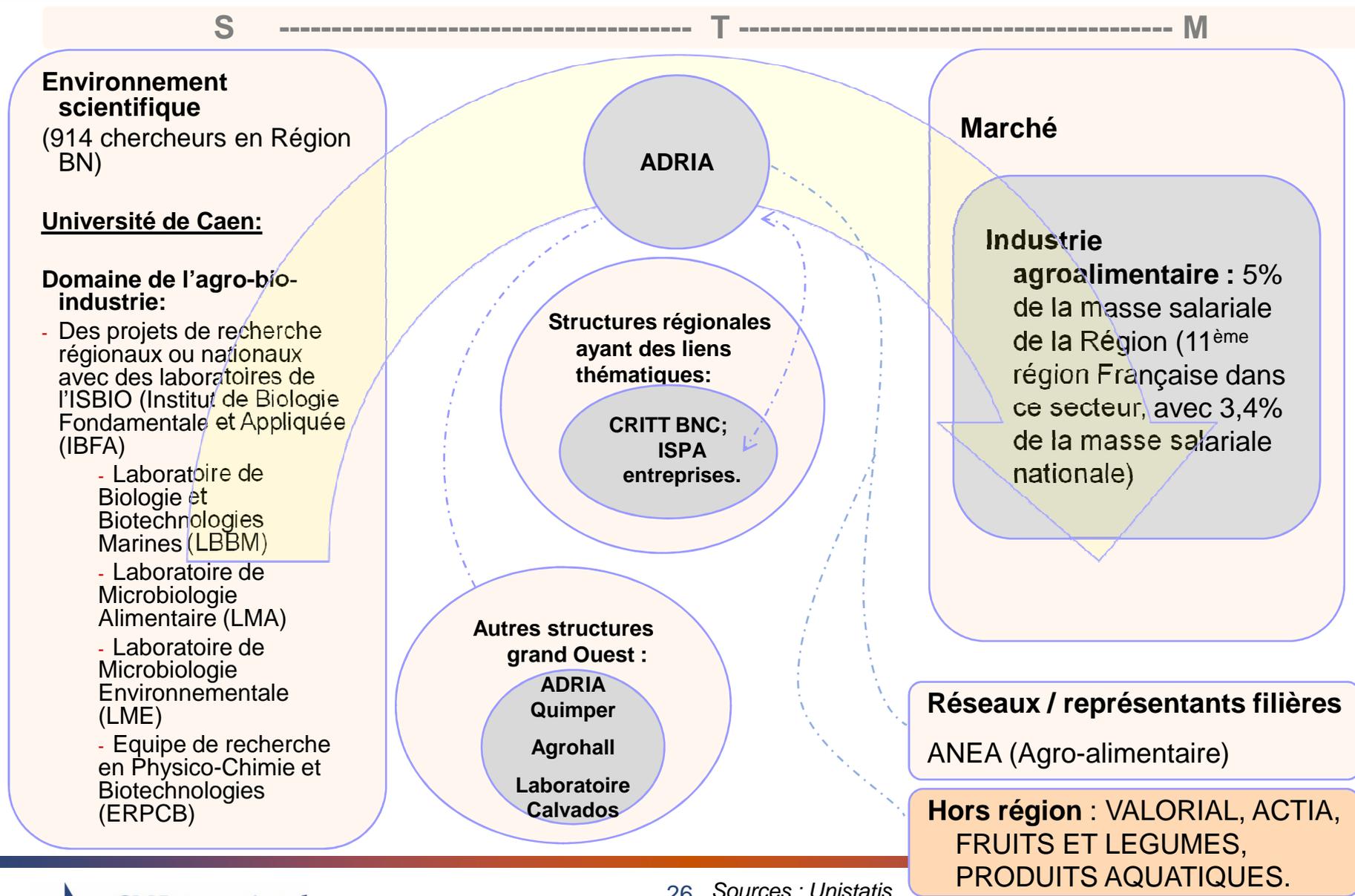
## ■ Des ressources humaines qui reflètent le positionnement adopté, avec un fort *turn over* du personnel qualifié

- Beaucoup plus de docteurs chercheurs (17) que d'ingénieurs (11) et autant de techniciens (37,5%) que de bac + 5.
- Un très fort *turn over* notamment du personnel qualifié, sans doute accentué par des salaires bas. Ceci peut dans une certaine mesure également expliquer la difficulté à recruter des ingénieurs pour l'activité « transfert de technologie ».

## ■ Une organisation éclatée, assez cloisonnée et trop peu tournée vers le transfert de technologie

- Une organisation cloisonnée en services et éclatée sur plusieurs sites, qui nuit potentiellement aux synergies entre prestations basiques, recherche et transfert. La veille technologique et le conseil aux entreprises (Saint-Lô) sont isolés par rapport aux analyses, à la recherche et au service « assistance technologique » (Villers-Bocage).
- La répartition des effectifs reflète les choix en termes de positionnement :
  - Le service « assistance technologique » est largement sous-dimensionné (3 pers.), par rapport aux analyses basiques (35 pers. env. ) et à la recherche (12 pers. env. ), et par conséquent saturé de demandes.
  - Le manque de moyens humains affectés au transfert de technologie, entretenu par les difficultés à recruter et les arbitrages financiers de l'organisation, freine largement son développement.
- Mais une organisation aujourd'hui en pleine refonte qui laisse espérer de nettes améliorations (cf. slide stratégie et montée en puissance).

# L'ADRIA et son écosystème : un ancrage plus grand Ouest que régional



© Copyright CMI

# Partenariats

Classement des partenaires par type de relations et zones géographiques				
	Mutualisation	Partenariat ponctuel : projets communs	Partenariat récurrent	Sous-traitance
<b>Régional</b>		CRITT BNC : plateforme Neomeris ANEA : manifestations Université de Caen : projets recherche	ANEA : adhésion mais relations difficiles Chambre agriculture (not. Comité d'expansion agro-alimentaire)	CRITT BNC
<b>National</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•ADRIA Quimper : fusion</li> <li>•Laboratoire départemental du Calvados : équipements</li> <li>•AFSSA : UMT (1ETP)</li> </ul>	Laboratoires INRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Centres techniques du réseau ACTIA</li> <li>-Laboratoire départemental du Calvados : partenariat de recherche tous les ans</li> <li>-Réseaux de réflexion (Symprevius; Resomil; RMT « durée de vie »)</li> <li>-Commisions d'experts (AFNOR, AFFSA)</li> <li>-Pôles de compétitivité (Valorial, Fruits et Légumes, Produits aquatiques).</li> </ul>	
<b>International</b>		2 projets de recherche européens PCRD.		

■ **Un fort rayonnement grâce à l'intégration au sein de réseaux nationaux :**

- Une dimension nationale liée au statut de l'ADRIA (membre du réseau ACTIA) et au développement d'une recherche d'excellence (réseaux scientifiques, commissions d'experts, pôles de compétitivité, consortiums européens).
- Un ancrage plus « grand ouest » que purement régional, lié au marché des IAA, et qui va s'accroître avec la fusion avec l'ADRIA Quimper.

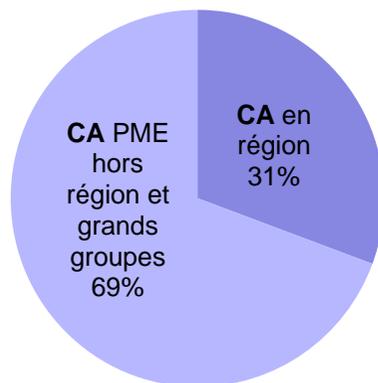
■ **Au niveau régional, des partenariats à faible VA en termes d'innovation :**

- Une activité d'animation de la filière agro-alimentaire régionale qui recoupe potentiellement et en partie les activités de l'ANEA.
- Peu de projets communs avec les acteurs locaux, hors de la dimension recherche, et d'implication dans les réseaux locaux d'innovation (MIRIADE, DRIRE...)
- La volonté d'établir des partenariats pour monter en compétences au niveau technologique, notamment avec le monde culinaire et du marketing.

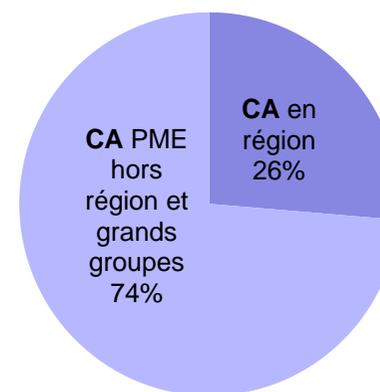
## Résultats et impact régional (1/2)

Indicateurs clés 2007	
Taux de pénétration des entreprises	Forte (2/3)
Montant des contrats et évolution	2972 K€ (+ 9,5% depuis 2004)
Nbre de clients dont PME régionales	840 clients (contre 700 en 2004) Dont 226 PME régionales (vs 227)
Evol. du nombre de clients régionaux	+ 20 % de clients , mais qui profitent surtout à des PME hors région et des grands groupes.
Publications	Entre 10 et 15 publications dans des revues à Comité de lecture
Brevet / licences/ entreprises créées	0

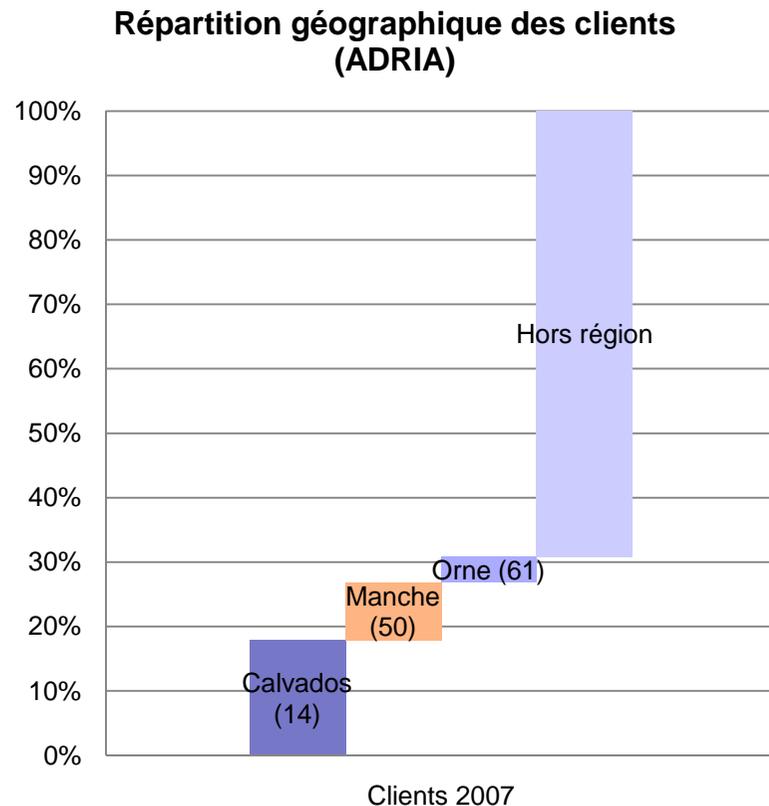
Répartition du CA en 2004



Répartition du CA en 2007



## Résultats et impact régional (2/2)



### ■ Un impact très limité sur l'innovation régionale

- Une grande performance de la recherche mais qui n'est pas valorisée sous forme de transfert de technologie.
- Des prestations régionales basiques répondant à un service de proximité (analyses) et des financements régionaux alloués à des activités à faible valeur ajoutée pour la Région en matière de transfert de technologie : animation de la filière, participation à des réseaux scientifiques nationaux, ...
- **Très peu de transfert de technologie et une tendance qui s'accroît entre 2004 et 2007** et s'explique en partie par la structure des financements et l'histoire de la structure. Malgré tout, quelques actions de sensibilisation à l'innovation souvent gratuites, par le biais de la veille technologique, des demi-journées techniques et de la mise à disposition d'équipements pilotes.

### ■ Une vocation plus grand ouest que purement régionale

- De plus en plus de CA réalisé au profit des grands groupes et des PME hors région. Ceci est à mettre en perspective avec le taux de pénétration estimé important en région (226 PME régionales clientes en 2007) et la nécessité de trouver des débouchés commerciaux.
- Une tendance qui va se renforcer avec la fusion avec l'ADRIA Quimper, l'extension de la zone de prospection au grand ouest et les activités au sein de Valorial.

# Perception du positionnement de l'ADRIA par les entreprises interrogées et impact sur le tissu de PME régional

	Les constats	Les axes de progrès
<b>Adéquation de l'offre aux besoins des entreprises clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un tissu économique régional dense dans le domaine de l'agroalimentaire qui augmente le taux de pénétration et la facilité des relations avec les PME régionales (proximité géographique)</li> <li>- Un travail à faire au niveau de l'adaptation des formations offertes dans le cadre de l'adhésion qui n'intéressent pas forcément toutes les entreprises qui y sont invitées</li> <li>- Des attentes au niveau du développement de nouveaux produits/procédés de fabrication qui ne trouvent pas toujours de réponse</li> <li>- Une plateforme d'équipements spécialisée et très performante (halle technologique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux cibler les bulletins de veille et les formations proposées dans le cadre de l'adhésion</li> <li>- Mieux communiquer sur les prestations proposées en dehors des prestations d'analyse basiques</li> </ul>
<b>Niveau de satisfaction des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un ingénieur s'occupant des expertises qui sort du lot par son implication et sa capacité d'adaptation, même face à de très petites structures / une réactivité générale appréciée</li> <li>- Des aspects de veille technologique et réglementaire liés à l'adhésion assez bien perçus et bien organisés, mais peut-être pas assez ciblés</li> </ul>	
<b>Etablissement/ Dynamique des collaborations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des analyses commanditées par les distributeurs de l'industrie agro-alimentaire qui assurent un CA minimum</li> <li>- Des prestations de conseil par téléphone préalables à des analyses non facturées et qui permettent de gagner du temps</li> <li>- La possibilité d'établir des contrats de prestations (même pour les analyses basiques) permet de fidéliser le client à moyen terme</li> </ul>	
<b>Impact attendu en termes d'innovation et de développement local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte proportion de prestations basiques, souvent aussi due à la présence de petites entreprises peinant à innover et des grands groupes dont la cellule de recherche n'est pas en région</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rendre plus accessible l'accompagnement pour les TPE (tarifs souvent prohibitifs) en leur permettant de mutualiser les coûts ? (prestations groupées).</li> </ul>

# Vision stratégique et perspectives de montée en puissance

Indicateurs clés	
Formalisation de la stratégie	OUI
Prévisions recrutement	3 ETP
Plan de financement	nc
Indicateurs de suivi	Suivi constant

## ■ Une stratégie forte et à long terme pour développer le transfert de technologie en s'appuyant sur l'expertise du CRITT

- Un remaniement de l'organisation en mode projet, autour de 3 pôles thématiques **mêlant analyse, recherche et innovation, pour créer des synergies entre la recherche et le transfert de technologie.**
- 3 recrutements et des partenariats pour renforcer la dimension transfert : un ingénieur spécialisé en innovation; un responsable marketing pour mieux vendre l'expertise de l'ADRIA aux entreprises; un ingénieur en génie des procédés sur la spécialité phare (sécurité alimentaire).
- Le développement de partenariats avec le monde culinaire pour développer l'innovation alimentaire.

## ■ Un pilotage stratégique très efficace, mais quelques points de blocage en matière de gouvernance :

- Une stratégie prospective à 10 ans (formalisée)
- Un suivi constant et des indicateurs de résultats pertinents (évolution du CA par projet, du nb projets R&D retenus, nb adhérents, etc.)
- Des entreprises qui ont tendance à s'effacer devant les financeurs au CA, ce qui pourrait être dommageable pour l'identification de leurs besoins.

## Une ambition forte et cohérente, fondée sur un plan stratégique à 10 ans.

### ■ A court terme : développer la zone d'influence au niveau grand Ouest :

- Une fusion avec l'ADRIA Quimper qui va permettre une réorganisation plus cohérente à l'échelle du grand Ouest et des mutualisations.
- Une participation active au sein de Valorial

### ■ A moyen terme, être leader au plan national en sécurité des aliments par :

- L'acquisition de nouveaux moyens techniques (projet de centre de recherche en virologie de Saint-Lô)
- L'acquisition de nouvelles compétences (recrutement d'un docteur en génie des procédés)

### ■ A long terme, renforcer le transfert de technologie grâce à :

- Une réorganisation autour de 3 pôles mêlant analyses, recherche et transfert (Hygiène et qualité ; Innovation alimentaire ; Sécurité des aliments.)
- Au recrutement d'un ingénieur innovation, d'un expert marketing et un partenariat avec des conseillers culinaires

## ■ **Diagnostics détaillés :**

- Diagnostic du CTN Page 3
- Diagnostic de Résotec Page 13
- Diagnostic de l'ADRIA Page 23
- **Diagnostic du CNRT **Page 33****
- Diagnostic ISPA Page 43
- Diagnostic du CRITT BNC Page 53

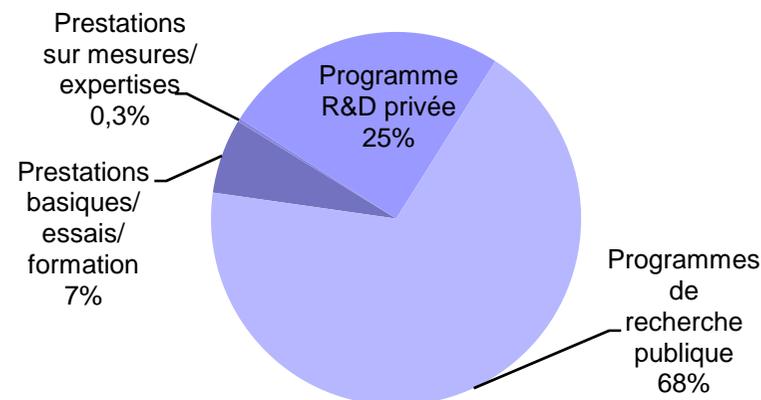
## ■ **Liste des entreprises interrogées Page 63**

## ■ **Benchmark sur des modes d'organisation innovants de systèmes de transfert de technologie en régions Page 65**

# Analyse du positionnement technologique et fonctionnel

Indicateurs clés	
% clients régionaux	37% (prestations et projets de recherche industriels)
% PME/grands groupes	31% PME / 69% grands groupes
Secteurs d'activité	Aéronautique, Automobile, Eco-matériaux, Electronique, autres
Marchés géographiques	Régionaux et nationaux
Concurrents	Aucun

Répartition des activités en % du CA



- **Un acteur fédérateur, au statut de GIS avec label centre national de recherche technologique, avec un positionnement à forte valeur ajoutée sur la valorisation de la recherche dans le domaine des matériaux. Un positionnement sur le transfert de technologie qui se renforce progressivement :**
  - Le CNRT fédère les 180 chercheurs de la région des matériaux fonctionnels et de structure (CRISMAT (ENSICAEN/CNRS), LAMIPS (ENSICAEN/CNRS), LCMT (ENSICAEN/CNRS), LMPG (Université du Havre/CNRS), LUSAC(Cherbourg) et est reconnu comme l'acteur majeur de la valorisation sur ce domaine. Cette notoriété est associée à celle de son Directeur, M. Raveau, ancien enseignant chercheur dans les matériaux.
  - Des missions de valorisation claires et cohérentes : sensibiliser les chercheurs à la recherche technologique et à la valorisation, sensibiliser les industriels des PME, accompagner la maturation des projets de recherche partenariale, suivre les contrats de recherche et leur gestion, veiller à ce que la propriété intellectuelle des chercheurs soit respectée, accompagner les chercheurs dans les thèses CIFRE, promouvoir l'offre technologique afin de développer une recherche de haut niveau dans les PME.
  - Un rôle sur le transfert de technologie auprès des entreprises qui se renforce pas le biais d'actions collectives (PRIT)
- **Une recherche de synergies avec d'autres acteurs du transfert en région (ISPA) qui contribue à renforcer le positionnement thématique et l'offre du CNRT (avec un élargissement aux matériaux plastiques, et des projets potentiels de valorisation transversaux aux thématiques) et sa position d'acteur fédérateur en région**
- **Un positionnement sectoriel sur plusieurs filières régionales : aéronautique, automobile, éco-matériaux, électronique /électromécanique**

© Copyright CMI

# Analyse du modèle économique et juridique

## Indicateurs clés 2007

<b>Taux d'autofinancement</b>	23% contre 0% en 2004
<b>Evolution du CA</b>	En progression ( 500 K€ contre 12 K€ en 2004)

### ■ Une situation juridique complexe avec un rattachement à l'ENSICAEN et une autonomie économique et de ses salariés très limitée

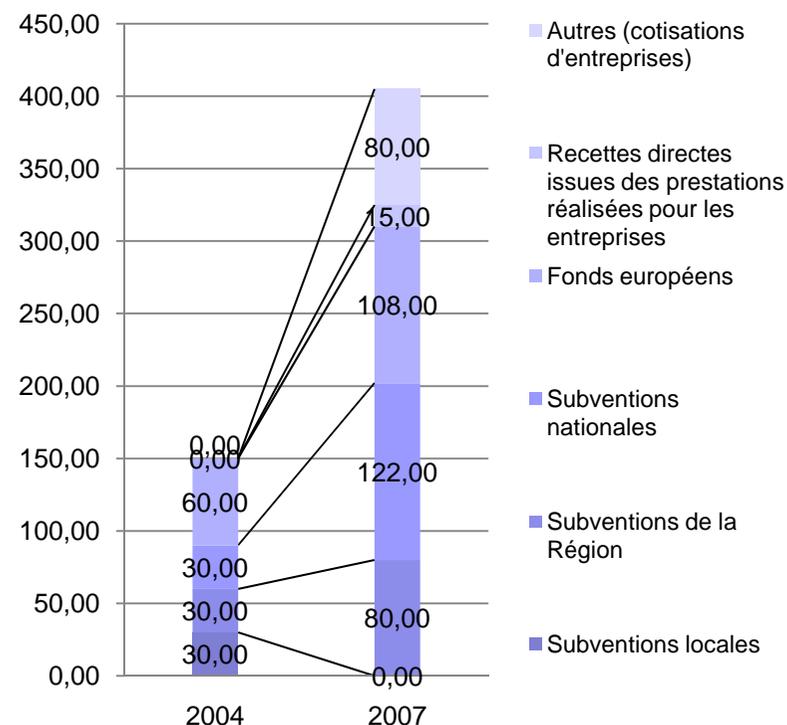
- Le CNRT est un GIS rattaché à l'ENSICAEN (jusque fin 2008) qui n'a pas d'autonomie financière. Les ressources humaines du CNRT sont salariées de l'ENSICAEN en CDD d'un an
- Une situation qui pourrait évoluer prochainement avec un rapprochement envisagé avec le CNRS

### ■ Un budget globalement faible qui laisse peu de marges de manœuvre au CNRT et limite sa capacité stratégique

- Un budget global limité avec un financement de l'ANRT, DRIRE, Oséo, CR et FEDER par projets : « Montée en puissance des interactions entre le CNRT Matériaux, les PME Régionales et les Pôles de Compétitivité », montant total 180 k€ et « Projet Réseau ciblé d'Innovation Technologique avec les PME dans le domaine des matériaux de structure » PRIT, montant total 270 k€
- Une quote-part des prestations basiques menées par les laboratoires est reversé au CNRT pour équilibrer le financement des projets (environ 30% de manière totalement informelle)

### ■ Une efficacité néanmoins importante puisque le CNRT contribue à la signature de contrats bilatéraux ou collaboratifs à hauteur de 2,8 millions d'euros

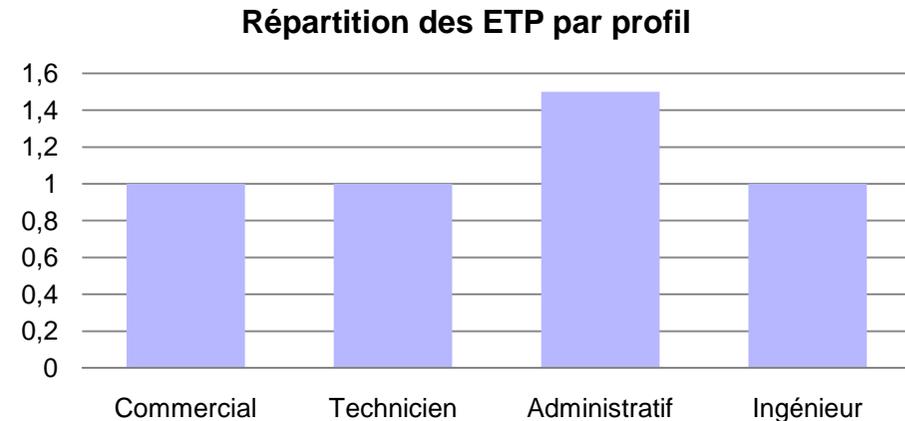
## Ressources annuelles (K€)



- Un modèle juridique fragile (GIS) sans autonomie juridique et économique.
- Un financement par « projets » des activités du CNRT lisible qui ne laisse que très peu de marges de manœuvre pour mener une réflexion stratégique et permettre une montée en puissance
- Mais un effet de levier important (2,8 millions € de contrats générés)

# Performance de l'organisation interne

Indicateurs clés 2007	
% de cadres 2007	1 ingénieur
Nombre d'ETP dédiés au commercial	1
Nombre de visite aux entreprises	Environ 30 entreprises prospectées
Evolution masse salariale en K€ 2004-2007	+ 68% entre 2007 et 2004



## ■ Des ressources humaines qualifiées mais en nombre limité et dont le statut est précaire

- Une équipe restreinte de 4 personnes dont 1 assistante administrative. Du personnel qualifié : 1 directeur chercheur de haut niveau, 1 docteur qui occupe une place centrale d'ingénierie de projets de R&D.
- Une contribution complémentaire à la valorisation d'environ 150 chercheurs (à 10% de leur temps)
- Mais un statut de l'équipe du CNRT précaire : tous sont en CDD, embauchés par l'ENSICAEN

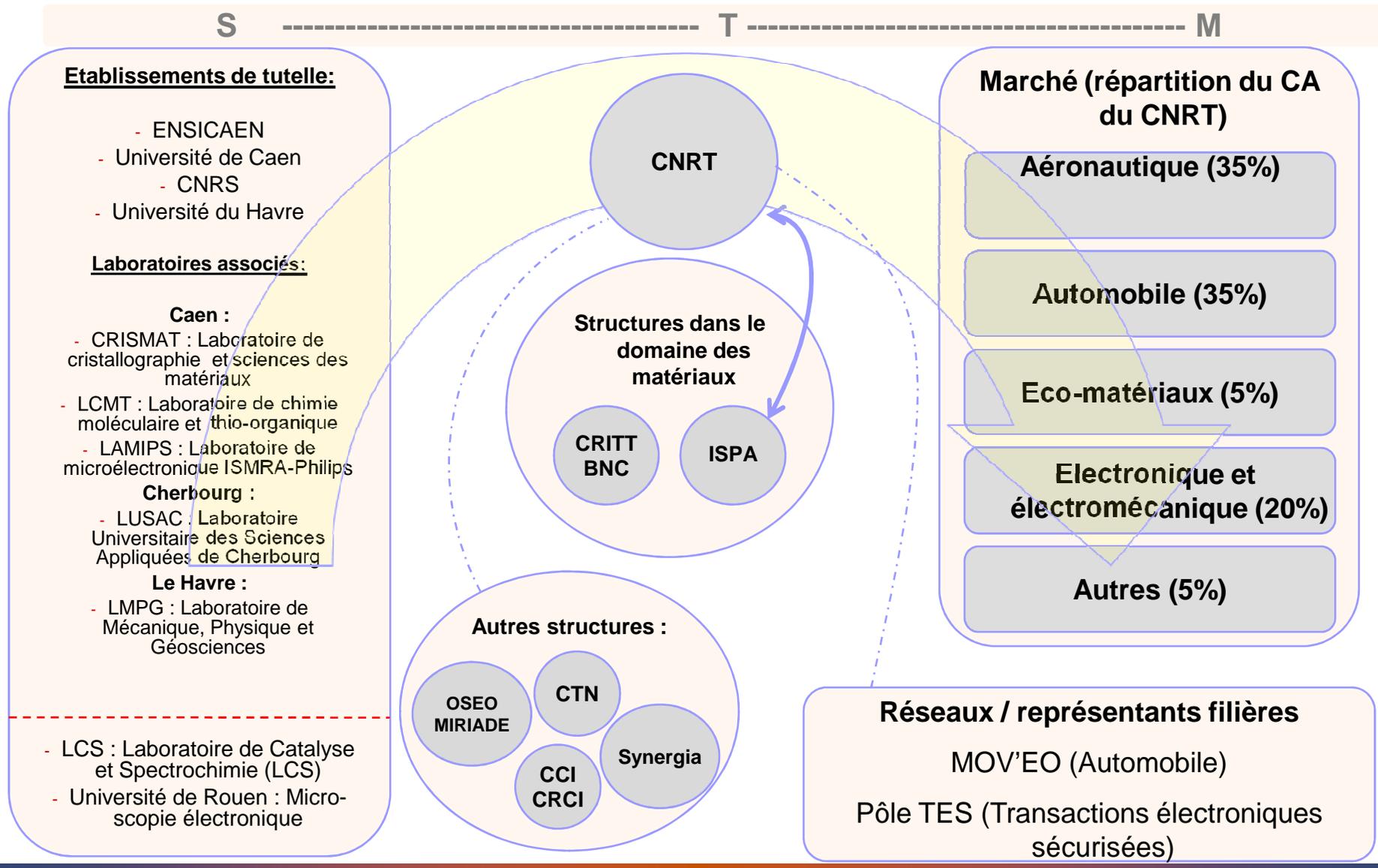
## ■ Une visibilité très limitée sur l'avenir et en conséquence, pas réellement de stratégie de développement de compétences spécifiques :

- Des perspectives à court terme floues, arrêtées au 31 décembre 2008.
- Un avenir qui dépend du devenir juridique du CNRT (rapprochement envisagé avec le CNRS)

## ■ Une efficacité importante de l'organisation interne avec une forte contribution à la valorisation et aux dynamiques collaboratives entre entreprises et laboratoires même si le CNRT estime être encore très loin de son potentiel

- Une fonction de détection de projets, de promotion technologique et une contribution au montage de projets bilatéraux et collaboratifs dans le cadre des pôles qui permettent des rencontres entre laboratoires et PME et aboutissent à la signature d'environ 2,8 millions d'euros de projets
- Le CNRT estime néanmoins être encore très loin d'avoir atteint son potentiel et souhaite développer davantage de projets exploratoires avec des PME. Des besoins complémentaires en RH pour mener les petits projets et développer la pré-maturation

# Le CNRT et son écosystème : de forts liens avec l'industrie en termes de recherche et un appui solide des laboratoires



© Copyright CMI

## Partenariats

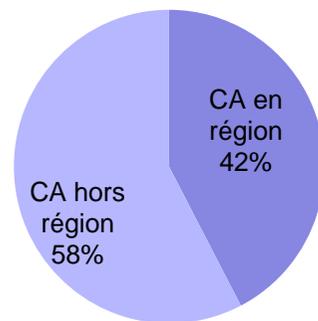
Classement des partenaires par type de relations et zones géographiques				
	Mutualisation	Partenariat ponctuel : projets communs	Partenariat récurrent	Sous-traitance
<b>Régional</b>	<p><b>Caen</b> : CRISMAT : Laboratoire de cristallographie et sciences des matériaux, LCMT : Laboratoire de chimie moléculaire et thio-organique, LAMIPS : Laboratoire de microélectronique ISMRA-Philips</p> <p><b>Cherbourg</b> : LUSAC : Laboratoire Universitaire des Sciences Appliquées de Cherbourg</p> <p><b>Le Havre</b> : LMPG : Laboratoire de Mécanique, Physique et Géosciences</p>	<p>-RDT</p> <p>-CCI/CRCI : identification de prospects</p> <p>- Miriade : journées technologiques</p> <p>- Synergia</p>	-Pôle Movéo	
<b>National</b>		Université de Rouen		
<b>International</b>				

- **Un bon niveau de collaboration avec les acteurs du développement économique et du soutien à l'innovation. Plusieurs partenariats structurants pour identifier des PME :**
  - Un lien informel avec le RDT et des partenariats avec la CCI/CRCI, Synergia pour identifier des entreprises prospects et le montage d'actions collectives sur le développement des relations PME du nautisme avec les acteurs de la recherche
  - Un appui sur les journées Passerelle de la Miriade pour organiser des rencontres technologiques et sur Oséo pour du montage de projets
- **Des collaborations scientifiques très solides avec l'ensemble des laboratoires du GIS ainsi qu'avec des universités hors région (Rouen). Des partenariats complémentaires avec des acteurs techniques :** ISPA (projets communs), Ganil (accélérateur). Des contacts avec le CRITT BNC.
- **Une proximité avec le pôle Movéo (Directeur du CNRT fait partie du conseil régional du pôle) :** montage de projets / de consortium par le CNRT

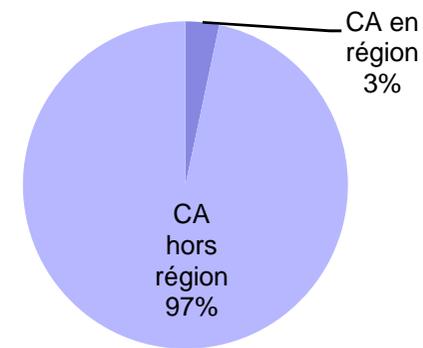
## Résultats et impact régional (1/2)

Indicateurs clés 2007	
Taux de pénétration des entreprises	Moyen
Montant des contrats et évolution	500 K€ de prestations facturées, contrats industriels et projets de transfert et 2,8 millions d'euros de contrats générés comprenant les financements publics (+1,5 millions depuis 2004)
Nbre de clients dont PME régionales	66 « clients » (contre 3 en 2004) tous contrats + 35 PME pour des prestations non facturées Dont 22 PME régionales (vs 2 en 2004)
Evol. du nombre de clients régionaux	+ 20 PME régionales
Evol. du nombre de contrats	
Publications	135 contre 115 en 2004
Brevet / licences/ entreprises créées	6 brevets déposés (contre 3 en 2004)

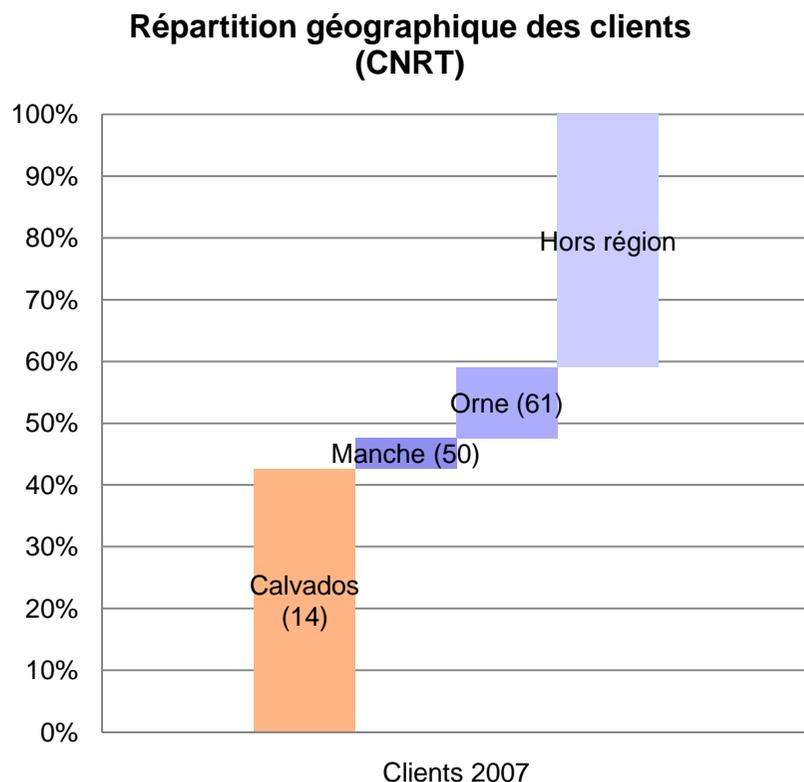
Répartition du CA en 2004



Répartition du CA en 2007



## Résultats et impact régional (2/2)



### ■ Un effet de levier important et un impact local relativement élevé sur les PME régionales

- Une pénétration des entreprises régionales partielle mais des objectifs atteints de 30 entreprises touchées en 2007 à travers notamment 11 contrats issus d'une opération collective ciblée sur du transfert de technologie

- Près de 100% des PME touchées sont régionales

### ■ Une stratégie par ailleurs nationale avec une bonne vision de l'impact technologique de l'action du CNRT

- Une cible constituée de l'industrie du transport, de l'automobile et des grands groupes nationaux (PSA, Renault, Faurecia, etc.). Au niveau du CA, une majorité de grands groupes, partout en France. Les grands groupes régionaux sont présents (Acome).
- Une vision précise de l'impact économique avec des retours très concrets sur l'évolution des technologies. Le CNRT va devoir bientôt mettre en place des indicateurs d'impacts, des tableaux de bord, etc.

### ■ Une bonne perception du potentiel régional à adresser, tant sur le plan de la recherche que sur celui de l'industrie

- Sur les 2 domaines principaux, matériaux de structure et fonctionnel, un potentiel de grands groupes à impliquer bien circonscrit et des zones de prospection identifiées (sur les matériaux fonctionnels notamment)
- Une réflexion en cours sur le développement de projets exploratoires dans le domaine de l'énergie.

# L'impact du CNRT sur le tissu de PME régional et la perception des entreprises interrogées.

	Les constats	Les axes de progrès
<b>Adéquation de l'offre aux besoins des entreprises clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un rôle de CRITT complémentaire à celui des laboratoires (équipements de test),</li> <li>- Des prestations assez complètes sur les matériaux, même si certaines entreprises en ont une vision partielle (méconnaissance des compétences en résistance des matériaux)</li> <li>- Un très bon niveau des prestations proposées : « nous avons la possibilité de faire de la recherche beaucoup plus poussée qu'avec Corrodys »</li> </ul>	
<b>Niveau de satisfaction des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de compétitivité des prix pratiqués pour les analyses qui sont souvent rédhibitoires</li> <li>- Décalage entre les exigences temporelles des entreprises et le timing des prestations du CNRT (surtout au niveau recherche)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mieux argumenter la grille de prix (en rapport avec le niveau des prestations fournies?)</li> <li>- Adapter le format des prestations aux contraintes temporelles de certains clients (en se focalisant sur des points clés par exemple)</li> </ul>
<b>Etablissement/ Dynamique des collaborations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un rôle efficace de mutualisation d'une interface commerciale entre les laboratoires et les entreprises</li> <li>- Mais une connaissance des prestations parfois imprécise de la part des entreprises : « le CNRT correspond à une tranche de nos besoins (en chimie/électricité), mais ceux-ci sont plus dans la mesure physique ou la résistance »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fournir un effort de communication sur les prestations et les équipements disponibles au sein du CNRT</li> </ul>
<b>Impact attendu en termes d'innovation et de développement local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une expertise de haut niveau qui permet une réelle montée en compétence des entreprises</li> <li>- Une implication du CNRT dans les pôles de compétitivité qui permet aux entreprises de participer à des projets de recherche collaboratifs, même hors région (exemple : projet VALEO/Altair/CNRT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne pas réduire la participation du CNRT à des analyses de matériaux au sein des projets R&amp;D du pôle de compétitivité</li> </ul>

## Vision stratégique et perspectives de montée en puissance

Indicateurs clés	
Formalisation de la stratégie	NON
Prévisions recrutement	-
Plan de financement	-
Indicateurs de suivi	Nombre de projets menés

- Une vision stratégique très hypothétique étant donné le manque de visibilité du CNRT et sa fragilité actuelle mais une volonté d'aller dans la direction du PRIT, d'aider les PME à mener des projets d'innovation et de les sensibiliser à la recherche
- Un renforcement de l'action du CNRT qui passera peut être par l'établissement d'un dispositif mutualisé de valorisation de la recherche en région.

- Des priorités, au-delà de la stabilisation de son action autour de la prospection des PME, en matière d'ouverture à l'international et de son périmètre thématique :

- Une prospection des PME à renforcer
- Une ouverture à l'Europe envisagée à travers le réseau du Directeur du CNRT, membre du réseau européen d'excellence FEM sur les matériaux
- La volonté de monter une cellule Europe pour le montage de projets PCRD et Interreg
- Une ouverture à l'industrie de l'énergie et la construction qui passerait par le recrutement de personnel

## ■ **Diagnostics détaillés :**

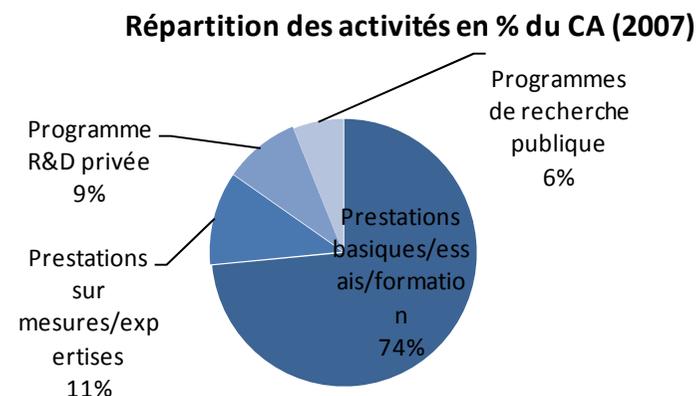
- Diagnostic du CTN Page 3
- Diagnostic de Résotec Page 13
- Diagnostic de l'ADRIA Page 23
- Diagnostic du CNRT Page 33
- **Diagnostic ISPA** **Page 43**
- Diagnostic du CRITT BNC Page 53

- **Liste des entreprises interrogées** Page 63

- **Benchmark sur des modes d'organisation innovants de systèmes de transfert de technologie en régions** Page 65

# Analyse du positionnement technologique et fonctionnel

Indicateurs clés	
% clients régionaux	10%
% PME/grands groupes	66% PME / 33% grands groupes
Secteurs d'activité	Automobile, cosmétique médicale pharmaceutique, plasturgistes généralistes, autres
Marchés géographiques	National
Concurrents	Autres centres plasturgie français comme le PEP d'Oyonnax. Aucun en région.



## ■ Un positionnement clair et bien identifié au niveau national sur la plasturgie

- La maîtrise de toute la palette de prestations en plasturgie, depuis la mise en œuvre des matériaux polymères, jusqu'à la conception et modélisation de pièces plastiques, en passant par la caractérisation des polymères.
- Une spécialité forte sur les technologies d'extrusion et des équipements différenciants (fluorescence x; unité de compoundage; ligne d'extrusion).

## ■ Un positionnement sur un secteur d'activité transversal (plasturgie), mais une bonne participation à la dynamisation des filières prioritaires régionales :

- 23% de la clientèle située dans le secteur automobile et l'adhésion au pôle Mov'eo.
- La participation à la construction du cluster interrégional « Polymers technologies » (pôle non labellisé).

## ■ Mais des activités essentiellement tournées vers la formation professionnelle à ce stade

- La formation professionnelle représente 74% du CA et 15 ETP (dont 3 commerciaux) et 1530 K€ de CA en 2007
- Le service « transfert de technologie » vient d'être créé et vient d'acquérir du personnel technique dédié (2 ingénieurs recrutés en 2008). Il représente, avec les prestations d'analyse réalisées au sein du laboratoire, 356 K€ de CA en 2007.
- Le service recherche, ancien et très dynamique, ne représente que 9% du CA en 2007 (197 K€).

# Analyse du modèle économique et juridique

## Indicateurs clés 2007

<b>Taux d'autofinancement</b>	94 % contre 92% en 2004.
<b>Evolution du CA</b>	En progression (1934 K€ contre 1697 K€ en 2004)

### ■ Un modèle économique performant

- Un degré d'autonomie très important (plus de 90%), grâce à un autofinancement des prestations de formation professionnelle et de transfert de technologie (un statut de SARL avait même été envisagé pour ces activités), ainsi qu'à des recettes annexes (locatives).
- L'activité recherche ne s'équilibre pas et est financée par projets à hauteur de 80% maximum (thèses, équipements). L'ISPA envisage un financement supplémentaire via les redevances issues de l'exploitation des brevets.

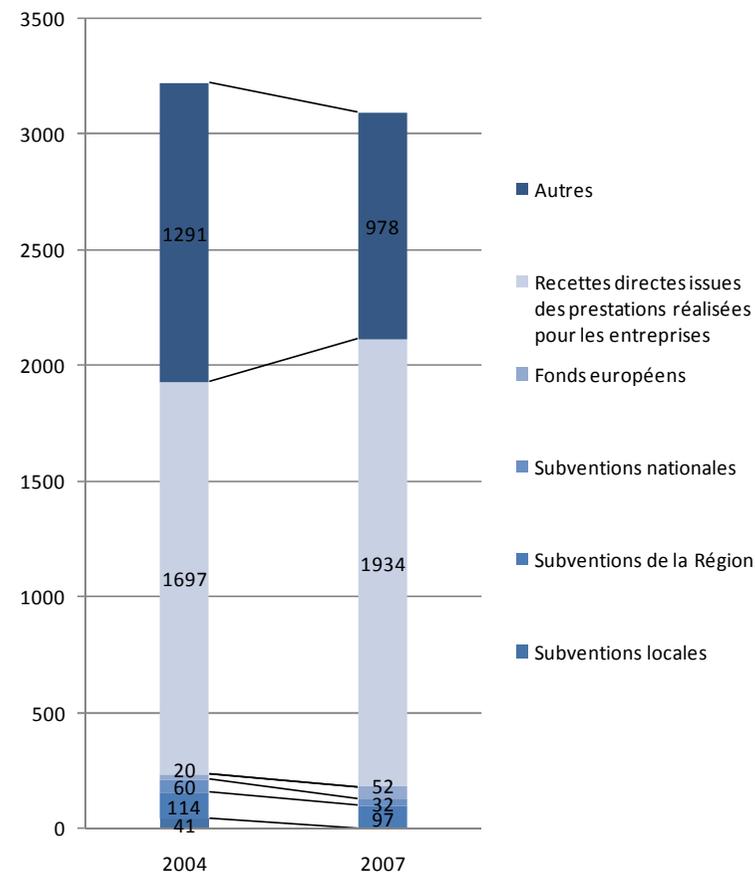
### ■ Une structure qui n'est plus financée par la Région

- Les financements ont cessé avec la fin des conventions de redynamisation
- Les demandes de l'ISPA en termes de financement concernent :
  - Une subvention de fonctionnement pour la recherche pour recruter du personnel supplémentaire et monter des projets pouvant prétendre à des financements ANR ou européens.
  - Une aide pour la recherche de développeurs de brevets en plasturgie, en partenariat avec Normandie Incubation.

### ■ Une certaine perméabilité entre les financements attribués à l'activité d'ISPA entreprises et l'école d'ingénieurs

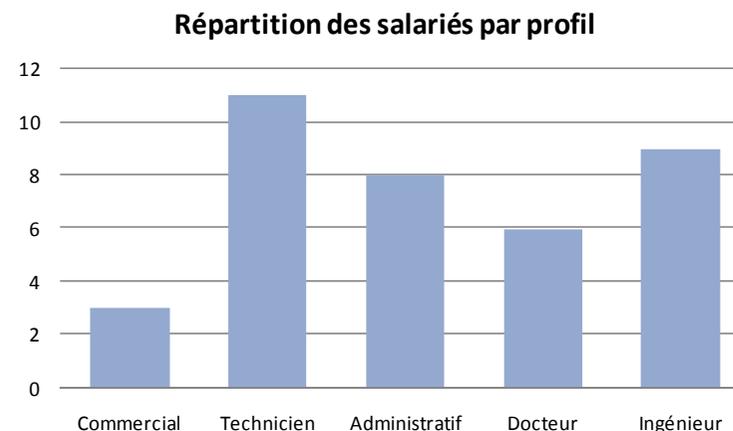
- Les 20% d'apport de l'ISPA sur les projets financés sont parfois apportés par l'école d'ingénieur (grâce à la taxe d'apprentissage), les équipements étant ensuite mutualisés
- Les financements de fonctionnement demandés pour la recherche serviront aussi à subventionner l'enseignement puisque 20% du temps des chercheurs y est consacré.

Ressources annuelles



# Performance de l'organisation interne

Indicateurs clés 2007	
% de cadres 2007	53%
Nombre d'ETP dédiés au commercial	3
Nombre de visite aux entreprises	Pas de démarchage actif
Evolution masse salariale en K€ 2004-2007	-2,5% entre 2007 et 2004



## ■ Des ressources humaines très qualifiées, mais une difficulté à recruter du personnel expérimenté

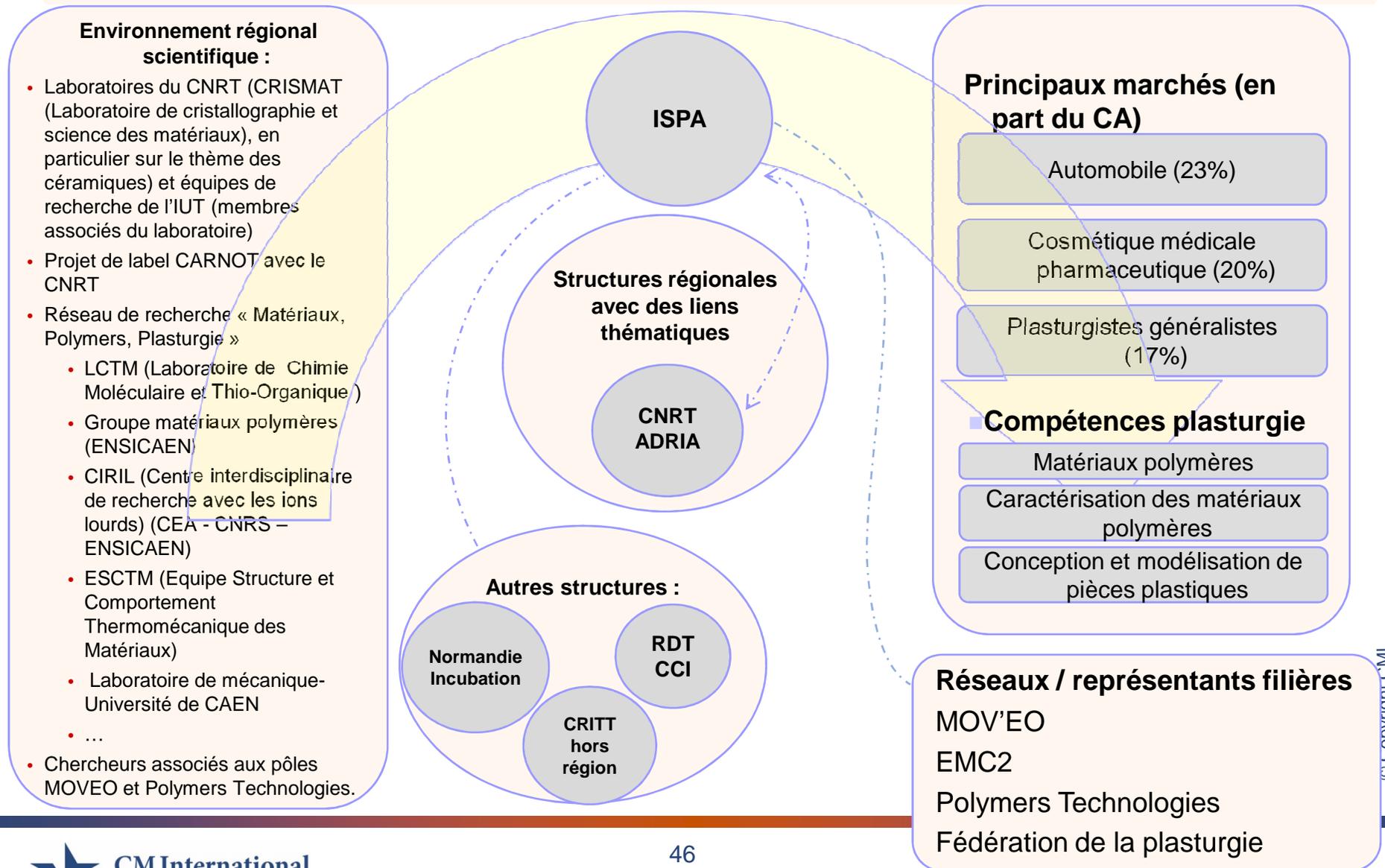
- Du personnel très qualifié avec 53% de cadres (9 ingénieurs, 5 docteurs, 1 thésard) mais une difficulté à recruter du personnel expérimenté, notamment à cause du niveau des salaires.
- Une répartition des effectifs qui reflète les partis pris en termes de positionnement en 2007: 15 ETP affectés à la formation professionnelle contre 10,5 au transfert de technologie et 6 à la recherche.

## ■ Une réorganisation récente potentiellement problématique

- Une réorganisation récente avec la création du service Transfert de Technologie qui regroupe en 2008 un ingénieur d'affaire (fonctions : commercial et management) et 2 ingénieurs « machines » (ingénieurs procédés ; ingénieur de simulation/conception des pièces plastique)
- Une organisation potentiellement problématique :
  - Les techniciens et ingénieurs de laboratoire qui réalisent les prestations d'analyse (expertise) restent sous la responsabilité du service « recherche ». Il faudra veiller à ce que cette mutualisation de personnel entre les prestations technologiques et la recherche ne soit pas source de conflits entre les deux directions, ni préjudiciable au niveau de l'efficacité économique.
  - La déconnexion de la recherche et du transfert de technologie ne devra pas oblitérer les synergies existantes entre les deux activités.

# L'ISPA et son écosystème : une bonne intégration dans son environnement scientifique et économique

S ----- T ----- M



# Partenariats

Classement des partenaires par type de relations et zones géographiques				
	Mutualisation	Partenariat ponctuel : projets communs	Partenariat récurrent	Sous-traitance
<b>Régional</b>		CNRT Caen et IUT Caen Projets de recherche ADEME : projet éco-conception MIRIADE ( 2 impulsions conseil)	RDT : groupe de travail plasturgie CCI Alençon MOVEO	CNRT Caen; CORRODYS
<b>National</b>	CRITT MDTS : accès privilégié à des équipements.	CARMA (Nice) : fédération des CRITT européens CRITT MDTS, CORIA Haute Normandie, PEP Oyonax : projets de recherche CETIM Nantes : montage d'un CT au Maroc Thèses en commun avec l'Université de Mans, l'Ecole des Mines de Douai, l'INSA Lyon.	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Réseaux d'écoles d'ingénieurs en plasturgie</li> <li>•Fédération de la plasturgie</li> <li>•Polymers Technologies</li> <li>•Pôle EMC2</li> </ul>	Divers CRITT nationaux Pôle Polymère Sud client;
<b>International</b>	Projet de mutualisation avec un CRITT Allemand et Basque.	CARMA (Nice) : projet de fédération des CRITT européens		

## ■ Une bonne intégration dans les réseaux locaux d'innovation

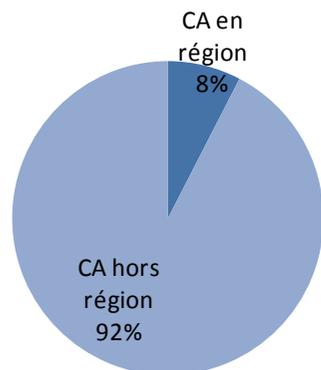
- Un partenariat intéressant avec la CCI et Normandie Incubation pour gérer la couveuse d'entreprises de l'ISPA et chercher des développeurs en plasturgie pour exploiter les brevets.
- Une bonne intégration dans les réseaux locaux d'innovation surtout universitaires : MOVEO (5 projets de R&D) ; partenariat avec le CNRT ; appartenance à un réseau de recherche interrégional de 12 laboratoires pour l'obtention de bourses de thèses en collaboration.

■ Par contre, en dehors de la recherche, les partenariats avec les autres CRITT sont peu nombreux, alors que des liens seraient possibles, notamment avec l'ADRIA sur les emballages.

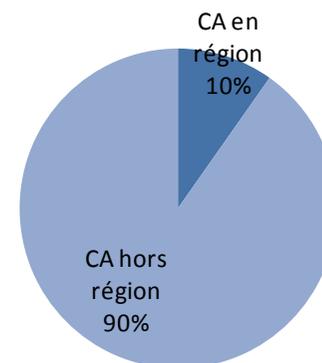
## Résultats et impact régional (1/2)

Indicateurs clés 2007	
Taux de pénétration des entreprises	Pas de visibilité de la structure sur cet aspect
Montant des contrats et évolution	1689 K€ (+7% depuis 2004)
Nbre de clients dont PME régionales	302 clients (contre 286 en 2004) Dont 31 PME régionales (vs 28)
Evol. du nombre de clients régionaux	+11% de PME régionales
Evol. du nombre de contrats	759 contrats (+10% depuis 2004)
Publications	5 (contre 0 en 2004)
Brevet / licences/ entreprises créées	2 (contre 0 en 2004)

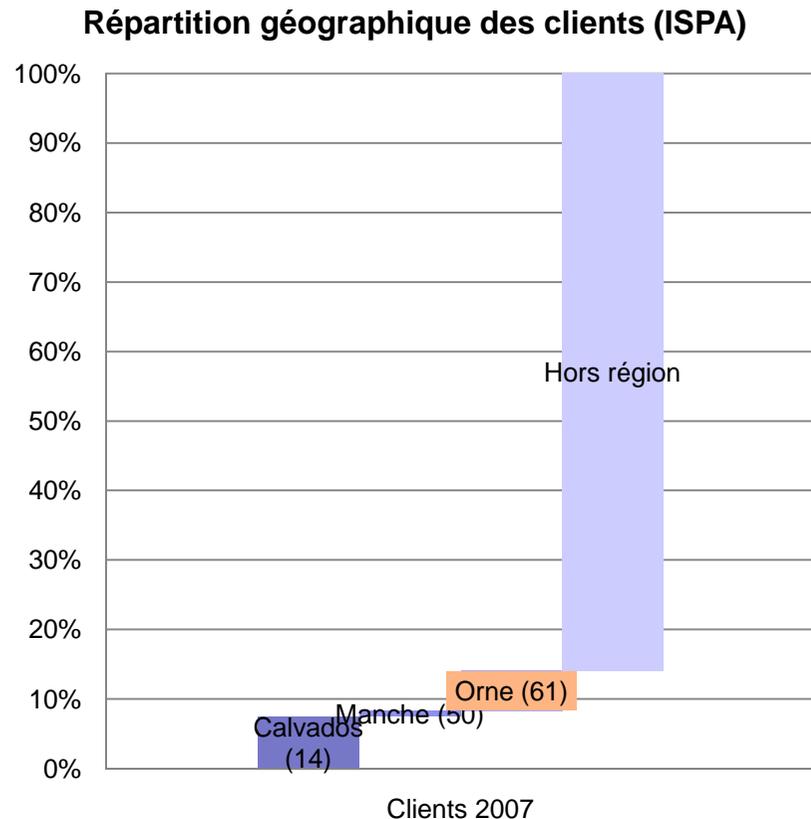
Répartition du CA en 2004



Répartition du CA en 2007



## Résultats et impact régional (2/2)



### ■ Un impact très modéré sur les entreprises régionales, lié à un ancrage régional faible

- Le CA réalisé en région ne représente que 10% et 70% concernent la formation professionnelle.
- L'essentiel des clients du transfert de technologie se situent hors région et la méthode de prospection (logique de fidélisation du portefeuille clients) n'est pas propre à inverser la tendance. « Il existe un réel problème d'affichage et de notoriété au niveau local ». Il n'y a d'ailleurs pas de visibilité sur le taux de pénétration des entreprises régionales.

### ■ Un rôle non négligeable en termes de diffusion technologique au niveau régional

- L'organisation de 2 journées techniques par an avec au moins 100 industriels participants ; un bulletin de veille technologique dont les abonnés sont en croissance rapide (35 abonnés en 2007, contre 25 en 2004)
- Des pistes intéressantes pour la commercialisation des brevets au niveau local et le développement économique, en lien avec la CCI (couveuse d'entreprises en plasturgie) et Normandie Incubation (recherche de développeurs locaux).

# L'impact de l'ISPA sur le tissu de PME régional et la perception des entreprises interrogées

	Les constats	Les axes de progrès
<b>Adéquation de l'offre aux besoins des entreprises clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une large palette de prestations appréciée par certaines entreprises (analyses, études, conseils en industrialisation)</li> <li>- Une plateforme d'équipements au même niveau que celle du Pôle Européen de Plasturgie à Oyonnax</li> <li>- Des formations professionnelles reconnues mais parfois pas assez ciblées en termes de public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développer et consolider le service transfert de technologies</li> <li>- Mieux adapter les formations aux besoins des différents publics (chefs de projet, ouvriers)</li> </ul>
<b>Niveau de satisfaction des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des formations plutôt longues (plusieurs jours) et qui peinent à réunir des sessions avec des niveaux homogènes (entre des gens qui travaillent en atelier et des chefs de projet par exemple)</li> <li>- Une forte réactivité au niveau du timing pour les prestations basiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Raccourcir les sessions de formation en les ciblant mieux (cf. ci-dessus)</li> </ul>
<b>Etablissement/ Dynamique des collaborations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une réputation solide auprès des industries dans le secteur des matières plastiques à un niveau national et un rayonnement renforcé par l'Ecole d'Ingénieurs de l'ISPA</li> <li>- Mais la vente des prestations dépend en grande partie du fait qu'elles soient subventionnées pour les entreprises, via des PTR par exemple.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmenter les collaborations avec les entreprises locales et régionales</li> <li>- Continuer à faire appel aux outils locaux de subvention des prestations (Impulsion Conseil)</li> </ul>
<b>Impact attendu en termes d'innovation et de développement local</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une expertise reconnue dans le domaine des nouveaux matériaux polymères</li> <li>- Mais une sollicitation par les grands groupes parfois limitée au rôle de simple laboratoire d'analyse (car la R&amp;D est soit faite au niveau groupe, soit faite par les fournisseurs pour des questions de réalisation de nouveaux matériaux par exemple)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer les synergies entre la forte expertise disponible au niveau des chercheurs et les prestations de transfert de technologie pour augmenter l'impact sur les entreprises en termes d'innovation</li> <li>- Essayer de cibler les fournisseurs qui font de la R&amp;D pour le compte de grands groupes</li> </ul>

## Vision stratégique et perspectives de montée en puissance

Indicateurs clés	
Formalisation de la stratégie	OUI
Prévisions recrutement	8 à 11 ETP pour la recherche
Plan de financement	Demandes de subventions régionales
Indicateurs de suivi	Peu d'indicateurs

### ■ Une stratégie non formalisée et qui prend peu en considération les intérêts régionaux :

- Une croissance raisonnée pour le CRITT en augmentant le prix et la qualité des prestations, mais sans développement du portefeuille clients, ni de recrutements supplémentaires : aucune mesure n'est prise pour développer la prospection au niveau local
- La stabilisation des prestations en matière de formation professionnelle en y associant une activité de conseil en RH et organisation aux entreprises : un risque de concurrence des cabinets de conseil locaux ?
- L'augmentation des effectifs de la recherche pour monter des projets pouvant prétendre à des subventions européennes ou ANR et renforcer le potentiel d'enseignement : quelles retombées concrètes pour la région ?

### ■ Un pilotage stratégique qui s'explique par l'indépendance de l'ISPA vis-à-vis des subventions et la nécessité de l'autofinancement

### Une stratégie notamment guidée par la nécessité de l'autofinancement

- **Recherche** : l'augmentation des effectifs de la recherche pour monter des projets pouvant prétendre à des subventions européennes ou ANR et renforcer le potentiel d'enseignement.
- **Transfert** : une croissance raisonnée pour le CRITT en augmentant le prix et la qualité des prestations, mais sans développement du portefeuille clients, ni de recrutements supplémentaires.
- **Formation professionnelle** : la stabilisation des prestations en matière de formation professionnelle en y associant une activité de conseil en RH et organisation aux entreprises.

## ■ **Diagnostics détaillés :**

- Diagnostic du CTN Page 3
- Diagnostic de Résotec Page 13
- Diagnostic de l'ADRIA Page 23
- Diagnostic du CNRT Page 33
- Diagnostic ISPA Page 43
- Diagnostic du CRITT BNC **Page 53**

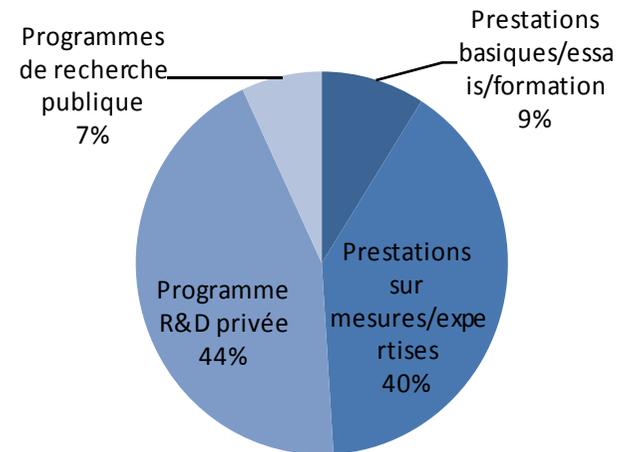
## ■ **Liste des entreprises interrogées** Page 63

## ■ **Benchmark sur des modes d'organisation innovants de systèmes de transfert de technologie en régions** Page 65

# Analyse du positionnement technologique et fonctionnel

Indicateurs clés	
% clients régionaux	70% (dont prestations non payantes)
% PME/grands groupes	20% grands groupes / 80% PME
Secteurs d'activité	Généraliste (construction navale, énergie, automobile, agro-alimentaire, ...)
Marchés géographiques	Local pour le conseil en innovation National et européen pour CORRODYS
Concurrents	Innovation : cabinets de conseil privés Corrosion : labos LEMA, CORROS Bio-corrosion : pas en France

Répartition des activités en % du CA (2007)



## ■ Des missions à forte valeur ajoutée, mais un positionnement hétérogène :

### ➤ Conseil en innovation aux PME locales :

- Une **forte expertise outillée** : conseil en propriété industrielle, recherche d'antériorité en s'appuyant sur des logiciels spécialisés, identification des concurrents et des partenaires, ingénierie de projets innovants
- Mais une **taille sous-critique** (3 ingénieurs) pour prospecter efficacement les entreprises et **des zones de frottement avec les missions d'autres acteurs** comme OSEO ou la MIRIADE

### ➤ Transfert de technologie en bio-corrosion et corrosion marine :

- Une expertise pointue (bio-corrosion et corrosion marine) bénéficiant des synergies avec la recherche fondamentale
- Un marché de niche permettant d'envisager un développement sur des marchés étrangers

## ■ Une prise en compte très relative des enjeux économiques et technologiques spécifiques à la région :

- Une spécialité en corrosion marine qui répond à certains enjeux du tissu industriel local (construction navale, énergie), voire régional (agro-alimentaire, automobile) mais plutôt tournée vers des grands groupes nationaux et internationaux.
- Pas vraiment d'intégration à une dynamique de filière ou de pôle de compétitivité.

# Analyse du modèle économique et juridique

## Indicateurs clés 2007

Taux d'autofinancement	35% contre 29% en 2004.
Evolution du CA	Stable (453 K€ contre 445 K€ en 2004)

### ■ Un degré d'autonomie en progression grâce aux prestations CORRODYS mais encore insuffisant (35%)

- Un plan de développement qui prévoit **70% d'autofinancement pour Corrodys d'ici 2013**
- Toutefois un autofinancement qui sera limité à **40% pour le service innovation, structurellement déficitaire**, avec un volume relativement stable d'environ 300 prestations non facturées/an (conseil flash, actions collectives, quelques prestations gratuites pour des jeunes créateurs).

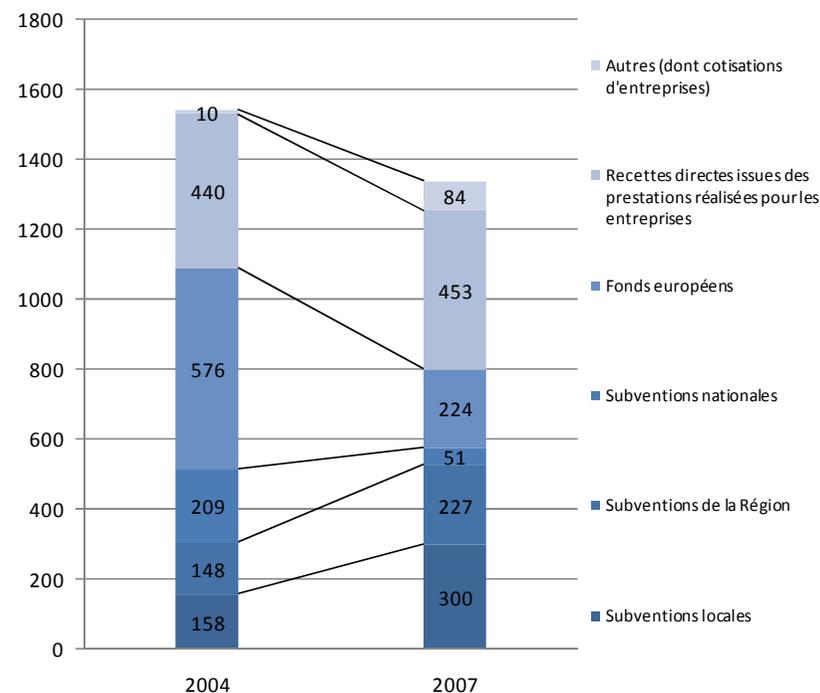
### ■ Une augmentation des subventions régionales et locales, qui ne s'est pas traduite par une amélioration du CA

- **+ 53% d'augmentation** des financements régionaux depuis 2004, mais seulement **+ 2% d'augmentation du CA**
- Des fonds régionaux qui ont surtout **compensé le retrait de l'Etat et de l'Europe, avec un budget global en baisse (-13%)**.
- **50% des fonds régionaux financent le service Innovation** : leur effet de levier pourrait peut-être être optimisé par la rationalisation de cette mission de service public à l'échelle régionale

### ■ Une recherche de rentabilité, freinée en partie par l'activité du Service Innovation (missions d'intérêt collectif)

- Une recherche de rentabilité pour CORRODYS (externalisation de prestations, mutualisation d'équipements, redevances),
- Le Service innovation a une taille sous-critique et n'est structurellement pas rentable (actions collectives).

## Ressources annuelles

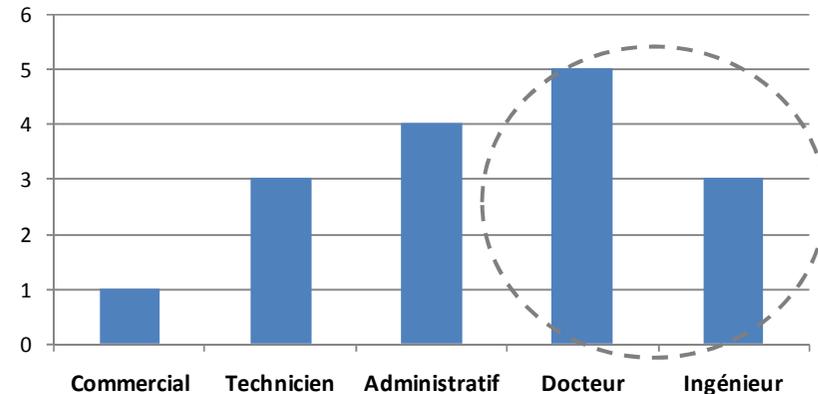


■ Un modèle juridique souple (association) mais une dépendance annuelle par rapport aux subventions, qui limite les marges de manœuvre du CRITT en termes de réflexion stratégique.

# Performance de l'organisation interne

Indicateurs clés 2007	
% de cadres 2007	56%
Nombre d'ETP dédiés au commercial	1 (Corrodys)
Nombre de visite aux entreprises	100 par an
Evolution masse salariale en K€ 2004-2007	- 22%

Répartition des ETP par profil



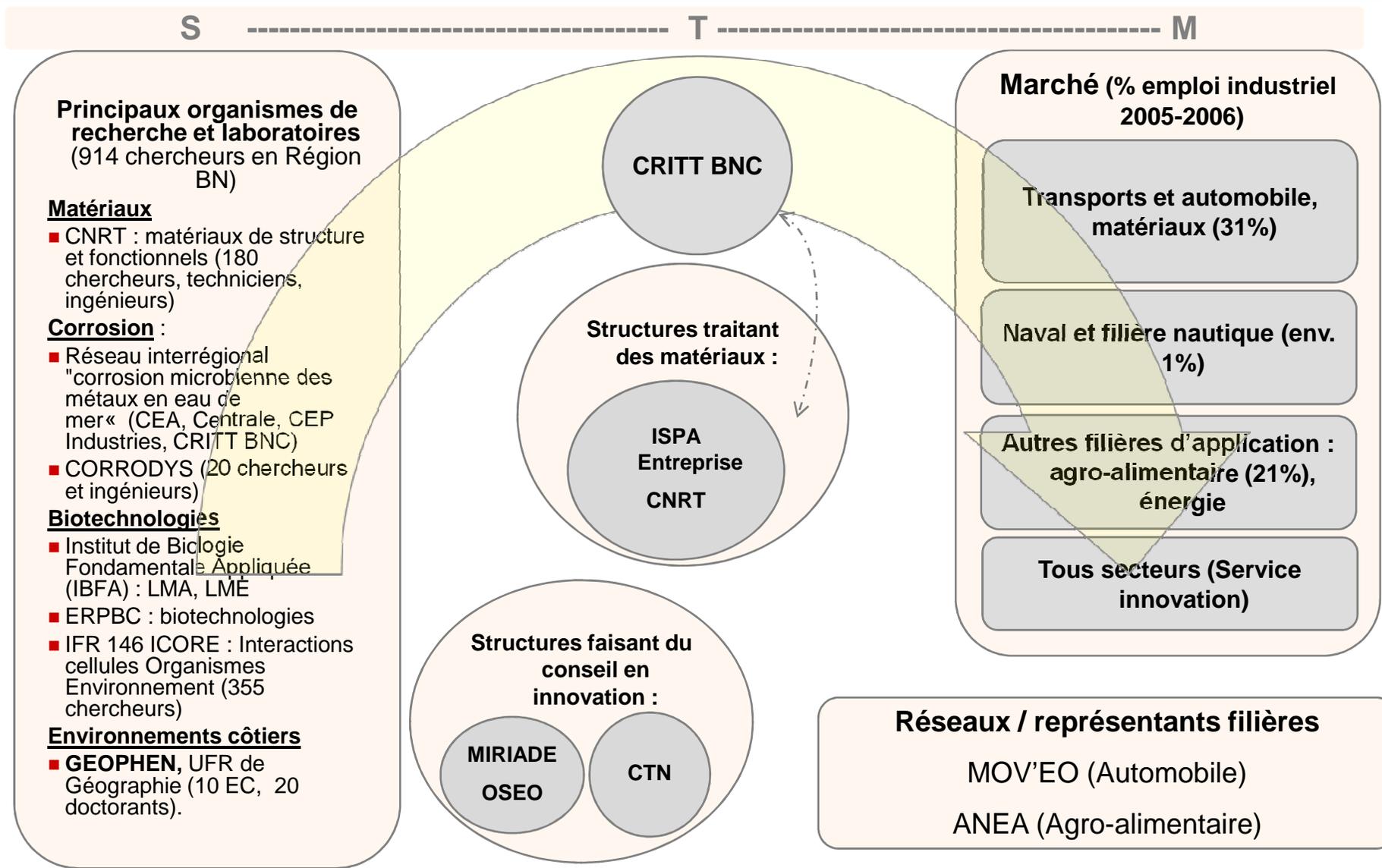
## ■ Des ressources humaines très qualifiées, mais en baisse et des difficultés à recruter

- Du personnel très qualifié avec 56% de cadres (4 ingénieurs, 5 docteurs) et une politique RH cohérente qui mise sur l'autonomie des salariés
- Mais actuellement un sous-effectif (-20% entre 2004 et 2007) dû à des facteurs conjoncturels (le départ de certains salariés pour créer l'entreprise Neotia), mais aussi à des difficultés structurelles :
  - Difficultés à recruter du personnel qualifié dans un périmètre cherbourgeois peu attractif
  - Attentisme lié à un manque de visibilité sur les financements

## ■ Une déconnexion et un déséquilibre entre les deux services qui nuisent à la performance et à la lisibilité des missions du CRITT

- Une identité du CRITT brouillée : un éclatement géographique des deux services et une promotion distincte (2 sites internet)
- De trop faibles synergies et un déséquilibre entre les deux services qui nuisent à la performance globale de la structure :
  - Le service Innovation est sous-dimensionné par rapport à Corrodys (4 ETP contre 10 pour Corrodys)
  - Pas de mutualisation de la prospection commerciale (1 poste commercial dédié pour CORRODYS, mais au sein du service innovation, une tâche assurée sans entrain par les ingénieurs eux-mêmes)
  - Pas de mutualisation d'expertise entre les deux services.

# Le CRITT BNC et son écosystème : un ancrage territorial et une coordination régionale qui restent à optimiser



© Copyright CMI

# Partenariats

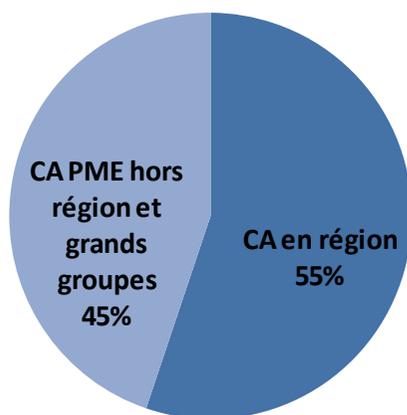
Classement des partenaires par type de relations et zones géographiques				
	Mutualisation	Partenariat ponctuel : projets communs	Partenariat récurrent	Sous-traitance
<b>Régional</b>	-Equipements (LUSAC) - Fonction comptabilité	-Plateforme Innovez.info avec la CM -Plateforme Neomeris avec l'ADRIA. -Action éco-conception (ADEME, CTN, ISPA) -GR2TC (SAIC de l'Université) - Diffusion des nanotechnologies (DRIRE) -Diagnostics PI (Chambre des métiers/INPI)	-Laboratoire CORRODYS	ISPA
<b>National</b>	- Innovamarket : mutualisation d'1 ETP commercial		-Produit « Innovamarket » (Sens Public; Symbial) - Réseau bio corrosion marine (CEP Industries; CEA).	CRITT CCST; Jessica Ouest
<b>International</b>			Réseau bio corrosion (Hollande).	

- **Des partenariats formalisés apportant une vraie valeur ajoutée :**
  - **Des projets communs au service des laboratoires et des entreprises locales** (actions collectives; plateformes d'informations).
  - **Des partenariats récurrents** en France et à l'International permettant au CRITT **d'élargir ses marchés** sur la bio-corrosion (Hollande) ou l'innovation (Innovamarket).
  - **Des pistes de mutualisation encore ténues mais permettant d'optimiser la gestion du CRITT et de diminuer les coûts**
- **Mais un manque de stratégie globale de collaboration avec des acteurs importants du SRI :** MIRIADE, pôles de compétitivité,... et **un manque de coordination à l'échelle régionale** qui se traduit par des recouvrements en termes d'activité avec certaines structures (ex.: le recrutement d'un ingénieur matériaux est prévu pour le service Innovation, ce qui semble redondant avec l'offre de conseil en innovation du CNRT).

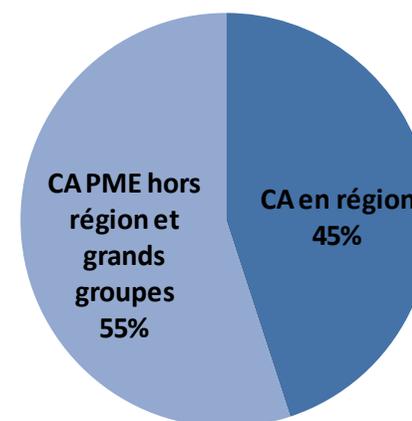
## Résultats et impact régional (1/2)

Indicateurs clés 2007	
Taux de pénétration des entreprises	Forte pour Corrodys Faible pour le service Innovation Pas d'indicateur quantitatif
Montant des contrats et évolution	453 K€ (+ 2% depuis 2004)
Nombre de clients dont PME régionales	60 clients (contre 41 en 2004) Dont 40 PME régionales (vs 30)
Evolution du nombre de clients régionaux	+ 46 % de clients mais seulement +30% de PME (+ 300% grands groupes)
Evolution du nombre de contrats	90 contrats (X2 depuis 2004)
Publications	4 contre 0 en 2004
Brevet / licences/ entreprises créées	1 entreprise créée en 2005

Répartition du CA en 2004

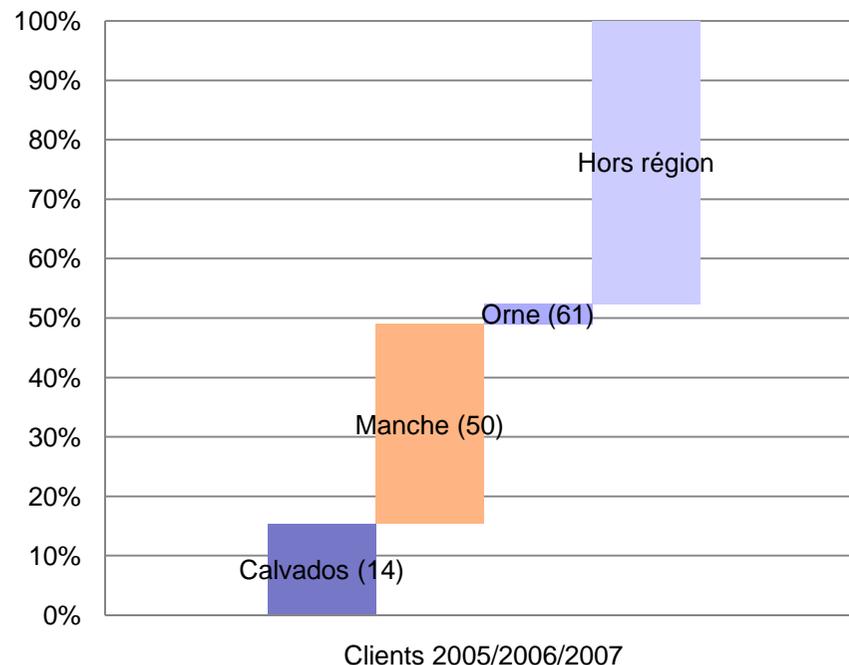


Répartition du CA en 2007



## Résultats et impact régional (2/2)

Répartition géographique des clients (CRITT BNC)



### ■ Un impact limité sur le développement régional

- Un taux de pénétration sur les entreprises régionales faible (41 clients), mais à relativiser : l'activité non rémunérée touche env. 350 entreprises (conseil flash, actions collectives, prestations gratuites pour des jeunes créateurs).
- Une multiplication par 2 des contrats mais surtout avec des grands groupes nationaux : le pourcentage de CA réalisé en région passe de 55% en 2004 à 45% en 2007.
- Une contribution faible à la dynamisation des filières d'excellence régionales

### ■ Un potentiel à valoriser au niveau régional

- Un fort potentiel de développement pour les prestations bio-corrosion / corrosion marine à exploiter localement : développement d'une spécialité régionale; retombées locales en terme d'image.
- Une faible marge de progression pour le service innovation en termes d'entreprises touchées, mais une réelle expertise à conforter et valoriser.

# Perception du positionnement du CRITT BNC par les entreprises interrogées et impact sur le tissu de PME régional

	Les constats	Les axes de progrès
<b>Adéquation de l'offre aux besoins des entreprises clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Une offre « innovation » qui doit trouver son marché entre des grands groupes ayant déjà un service R&amp;D et des PME n'ayant pas développé de culture innovation.</li> <li>-Une offre CORRODYS très complète et spécifique.</li> <li>-Une fonction de mise en réseau appréciée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mieux cibler le marché des entreprises régionales potentiellement intéressées par les études « innovation »</li> </ul>
<b>Niveau de satisfaction des clients</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfaction vis-à-vis de la qualité technique des prestations, même si les prestations du CNRT sont jugées plus « poussées » comparativement à Corrodys sur l'analyse des matériaux.</li> <li>-Satisfaction pour le respect des délais</li> <li>-Une grande disponibilité téléphonique (qualité du service)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-D'après certaines entreprises, une réactivité à améliorer surtout en période de vacances scolaires pour Corrodys.</li> </ul>
<b>Etablissement/ Dynamique des collaborations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un bon relationnel avec les entreprises, mais un manque de lisibilité de l'offre globale du CRITT (Corrodys est parfois vu comme un simple laboratoire d'analyse).</li> <li>-Des atouts certains pour étoffer le portefeuille clients (accords avec COGEMA pour les analyses ; niche Corrodys)</li> <li>-Le co-financement régional , via les PTR, notamment joue un rôle décisif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la communication sur l'offre du CRITT et sa mise à jour.</li> <li>- Pour le conseil en innovation, mettre en place un guichet unique pour la prospection avec les autres structures de transfert de technologie (interface unique).</li> </ul>
<b>Impact attendu en termes d'innovation et de développement régional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Des collaborations ponctuelles à forte valeur ajoutée.</li> <li>-Des collaborations plus fréquentes pour les prestations basiques ayant peu d'impact en termes d'innovation (rôle de proximité pour analyses chimiques des matériaux)</li> <li>- La création d'une entreprise (Neotia) et l'aide à son développement par le biais de la sensibilisation à l'Intelligence Economique en Région.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rester attentif quant à la concurrence éventuelle avec des entreprises locales (conseil en innovation, dont Néotia par ex.)</li> <li>-Renforcer les collaborations à forte valeur ajoutée avec le tissu local (expertise Corrodys pour les secteurs naval, automobile, etc....).</li> </ul>

# Vision stratégique et perspectives de montée en puissance

Indicateurs clés	
Formalisation de la stratégie	Oui pour Corrodys Non pour le service Innovation.
Prévisions recrutement	3 ETP
Plan de financement	<ul style="list-style-type: none"> <li>•70% auto-financement pour Corrodys avec 40% marchés européens</li> <li>•40% auto-financement pour le service Innovation</li> </ul>
Indicateurs de suivi	Indicateurs sommaires: Nb de visites (commercial), indicateurs satisfaction clients

## ■ Une stratégie globalement hétérogène :

- Une **stratégie crédible pour CORRODYS**, ouvrant des **perspectives de montée en puissance** : partenariats à l'international, autofinancement, avancement de la recherche et développement de produits
- **Pas de stratégie formalisée** à ce stade pour le Service Innovation. Des perspectives de développement intimement **liées à la capacité à prospecter plus massivement et efficacement**.

## ■ Un pilotage qui gagnerait à être optimisé par la redéfinition du système d'évaluation :

- Indicateurs de résultat plutôt que justificatif de moyens

Un fort déséquilibre en termes de projection stratégique pour les 2 services

## ■ Une ambition à 3 ans pour Corrodys qui ouvre de fortes perspectives de montée en puissance

- Devenir **le centre référent en bio-corrosion et corrosion marine** grâce aux avancées de la recherche fondamentale.
- A terme, **co-développer des solutions avec des entreprises**
- Mettre en place **un réseau de partenaires européens** pour développer les marchés en Europe (à terme 40% du marché)

## ■ Une absence de stratégie pour le service Innovation qui traduit un manque de perspectives de développement

- Absence de formalisation à ce stade
- Recrutement d'un ingénieur « matériaux » en cours

## Annexe

---

### ■ **Diagnostics détaillés :**

- Diagnostic du CTN Page 3
- Diagnostic de Résotec Page 13
- Diagnostic de l'ADRIA Page 23
- Diagnostic du CNRT Page 33
- Diagnostic ISPA Page 43
- Diagnostic du CRITT BNC Page 53

### ■ **Liste des entreprises interrogées** Page 63

### ■ **Benchmark sur des modes d'organisation innovants de systèmes de transfert de technologie en régions** Page 65

## Etat d'avancement des travaux d'évaluation : 33 entretiens menés avec des entreprises clientes, adhérentes, et non clientes des CRITT

Structure	Entreprise	Nombre de salariés
ADRIA	Vico- voir Intersnack	250
	Tripes Viroises	3
	Dupont d'Isigny SA	85
	Lunor	245
	Maîtres Laitiers du Cotentin	700
	SAS Vif Argent	75
RESOTEC	Centre des Sapeurs Pompiers de Cherbourg	200
	SOLECO	500
	COPIREL	850
	Chaudrolux	13
	Fame&B	15
CNRT	Filtres Guerin	70
	Karver	9
	Altair	30
	Thermocoax	200
	Corning	600
ISPA	Bioplastics and trading	3
	Honda Industries	12
	Plastimeca	45
	Schneider Electric	NC
	Alençon Plastic	42
CTN	Gage Interactive	12
	Open Mango Systèmes	5
	Nextlane	15
	Expert Eyes	13
	NXP	650
	Asteel	128
CRITT BNC	Lemasson SA	27
	Maison du Biscuit	19
	Neotia	3
	Aker Yards	2500
	Arvinmeritor	400
	Hydrochem	30

# Annexes

---

## ■ Diagnostics détaillés :

- Diagnostic du CTN Page 3
- Diagnostic de Résotec Page 13
- Diagnostic de l'ADRIA Page 23
- Diagnostic du CNRT Page 33
- Diagnostic ISPA Page 43
- Diagnostic du CRITT BNC Page 53

## ■ Liste des entreprises interrogées Page 63

## ■ **Benchmark sur des modes d'organisation innovants de systèmes de transfert de technologie en régions** Page 65

# Région Centre : un pilotage centralisé des CRITT au niveau de l'ARITT

- **Le scénario de fusion des CRITT au sein d'une même entité abandonné à cause d'une mise en œuvre problématique**
  - Difficile politiquement (élus locaux)
  - Difficile matériellement et culturellement de regrouper au sein d'une même structure la prestation et l'ingénierie de projets.
  - Difficile humainement et en termes de management de scinder des structures
- **Scénario adopté : un pilotage centralisé des CRITT par l'ARITT**
  - **La modification des modalités de financement**
    - Un financement centré sur des projets de diffusion technologique ou de transfert de technologie (y compris du temps homme)
    - Des contrats de performance avec des indicateurs de résultat et non de moyens
  - **Un rôle central de l'ARITT**
    - Accompagnement des structures dans le montage de leur projet (validation implicite)
    - Travail de « décorticage » des activités des structures et de mise en perspective.
    - Aide à la décision des financeurs lors des comités d'instruction du transfert de technologie (Etat, région, OSEO, rectorat, ...) 2 fois /an.

## ■ Freins / FCS

### Freins :

- Le mode de fonctionnement traditionnel des CRITT (financement du fonctionnement au titre de la « mission d'intérêt général » et indicateurs de moyen).

### ■ FCS :

- Bien connaître les gens qui sont au contact des structures pour les conseiller dans leur projet.
- ARITT ne doit pas être juge et partie : pas en concurrence avec les autres structures, au niveau des ligne budgétaire
- « Avoir l'esprit avocat » pour investiguer et aider les financeurs à arbitrer de façon impartiale entre les différentes structures.

## ■ Contacts

- M. F. Pina, directeur de l'ARITT Centre.

# Limousin : polarisation des CRITT autour des compétences de recherche régionale

## ■ Association d'un CRITT et d'un laboratoire de recherche pour chaque filière clé:

### ➤ Secteur clé : microondes, photonique, réseaux sécurisés (pôle de compétitivité Elopsys) :

- 1 centre transfert Systeme qui valorise la recherche de Xlim.
- Laboratoire XLIM (équipe ondes et systèmes associés). Actuellement essaie d'étendre le partenariat aux équipes de recherche Minacon + mécatronique.

### ➤ Secteur clé céramique (pôle céramique)

- 2 centres de transfert à des niveaux de développement différents :
  - CTTC (matériaux produits)
  - SITRA : (2 ingénieurs ; traitement de surfaces)
- Laboratoire SPCTS.

## ■ Modalités de mise en œuvre :

- Pas de pilotage centralisée, ni d'intervention de la région dans la gouvernance des CRITT.
- Financement incitatifs de projets collaboratifs entre CRITT et recherche et liés à des contrats d'objectifs / de performances.

## ■ Freins / FCS

### Freins :

- Pas de pilotage centralisé des CRITT : seulement des moyens incitatifs par les financements.

### ■ FCS :

- Relation entre CRITT et laboratoires de recherche est historique (CRITT créés pour valoriser la recherche)

## ■ Contacts

- Mme Philipponnet, CR Limousin (service innovation).

# Le RDT Midi-Pyrénées : une prospection sectorielle et géographique

## ■ Une méthode de prospection fondée sur l'écoute des membres et non sur un pilotage directif (liste d'entreprises à visiter)

- Création de comités locaux autour des bassins d'emplois pour réunir les membres du réseau au niveau local. Objectif : 2 à 3 réunions par départements / bassins d'emplois par an.
- Remontée de besoins à la fois territoriale et thématique
- Mise en cohérence des objectifs des différentes structures pour repérer les complémentarités / redondances et les besoins des entreprises non couverts (ex: textile technique).

## ■ Des actions de diffusion technologique ciblées et opérationnelles

- Présentation de solutions technologiques, avec les applications par secteurs d'activité.
- Thème défini à partir des remontées de besoins d'entreprises au niveau local
- Appui sur les structures pour des invitations très ciblées

## ■ Outils :

- Ont une base de données partagée, mais pas d'accès mutualisé aux contacts.
- PFT internet d'échange

## ■ Freins / FCS

### Freins :

- Mutualisation des contacts / prospects : difficile à cause de la concurrence entre les structures.
- « *La PFT internet d'échange : cela ne marche pas pour tout le monde !* » Un outil mais pas une finalité.

### ■ FCS :

- Écueil à éviter : le pilotage directif. Le principe du réseau est antithétique au fonctionnement pyramidal.
- S'adapter aux contextes locaux
- Midi-Pyrénées : une grande région très disparate avec un véritable esprit réseau depuis les années 1980
- Conditions de mise en œuvre : il faut du temps homme (environ 2 ou 3 ETP) Autres pistes : définir des animateurs locaux.
- Réunions des comités locaux en mode projet, plutôt qu'institutionnel.

## ■ Contacts

- V. Randet, Agence régionale de l'innovation de Midi-Pyrénées.

# Bourgogne : l'intégration des CRITT à une seule entité juridique

- **Une structure porteuse unique pour regrouper juridiquement les CRITT : SAS filiale de l'université « UB filiale ».**
- **Un maintien des entités physiques pour la prospection et la réalisation de prestations.**
  - CRITT matériaux au Creusot
  - Magnitude : aéronautique et automobile à Nevers.
  - Auxerre : CIM (centre national de métrologie)
- **Objectif :**
  - **Un pilotage centralisé du SRI** (avec intégration de toutes les structures de transfert à terme).
  - **Une création de structures de transfert maîtrisée et cohérente**, à partir des forces de recherche et des filières prioritaires, comme l'illustre la création récente des CRITT :
    - Agro-environnement (à partir d'un labo INRA existant).
    - Santé et vieillissement (3 unités INSERM, CHU, PFT).
  - **Un pilotage du dispositif mutualisé de valorisation Synerginov**
- **Création de l'Espace régional de l'innovation à proximité du Campus pour :**
  - Regrouper les structures d'appui à l'innovation dont UB filiale, mais aussi l'incubateur, ...
  - Mutualiser et gérer des outils communs de communication (salle d'exposition, réalisation d'événements, ...)

## ■ Freins / FCS

### Freins :

- Difficile à mettre en œuvre pour les CRITT existants. En Bourgogne, peu de CRITT au départ (4) et une structure a choisi de rester en dehors du dispositif (CIM)
- Opposition des élus locaux
- Le manque de communication avec la recherche et surtout les PME

### ■ FCS :

- Le maintien des entités physiques comme moyen de vaincre les oppositions locales
- La mise en place d'une démarche active de communication pour convaincre les CRITT :
  - Démarche de marque : « wellience matériaux / wellience santé/... »)
  - Espace vitrine (*Espace régional de l'innovation*)
  - Mutualisation d'outils de communication

## ■ Contacts

- Géraldine Harly, directrice de la recherche, de l'enseignement supérieur et de l'innovation au CR.
- Catherine Guillemin, directrice de Transfert Bourgogne (03 80 73 90 84)

# LR Transferts : une fusion des CRITT d'interface au sein d'une seule structure

- **Dissolution des 8 microstructures indépendantes et intégration au sein de LR Transferts : économies d'échelle et structuration de la gouvernance**
  - Reprise des fonctions classiques d'accompagnement technologique de projets innovants, montage européen, et maintenant accompagnement stratégique
  - Organisation par thématiques et départements : Agroalimentaire, Environnement, Informatique, Productique, Santé, mais sans vraiment de stratégie par thématique (étant donné que c'est de l'accompagnement individuel)
- **Mise en place de Conseils d'Orientation Scientifique, Technique et Industriel (COSTI) par départements**
  - Composition : 10 membres scientifiques, 10 membres industriels
  - Qualification, amélioration et validation du niveau technologique des projets qui peuvent constituer des enjeux importants pour la Région (et qui seront ensuite financés par la Région en fonction de l'avis du COSTI)
- **Un fort appui sur les Plateformes technologiques des lycées qui permettent de faire remonter beaucoup de projets (ainsi que les COSTI)**
- **Pas de volonté de jouer un rôle dans la valorisation, d'autant que les structures de valorisation régionales fonctionnent bien et vont être mutualisées**
  - Mais gestion d'un outil de valorisation (annuaire de la recherche publique), sous-utilisé et non révisé par les structures de valorisation

## ■ Freins / FCS

### Freins :

- **Une position de l'Etat très en réserve** avec une opposition Etat/Région très forte qui se traduit dans le **positionnement LRT par rapport au pôle de compétitivité.**

### ■ FCS :

- **Une volonté de professionnaliser la structure** (démarche qualité)
- **Importance du facteur rapidité** (les services de la Région ont mené le travail de fusion en quelques mois)
- **Un climat social plutôt sain**, favorisé par la reprise dans des conditions très correctes au sein de TLR
- **La présidence de TLR confiée au président d'une des anciennes structures** a paradoxalement été un signe fort pour montrer qu'il s'agissait d'optimiser le dispositif et pas seulement de tirer un trait sur tout ce que les prédécesseurs avaient fait (la création de TLR est intervenue moins d'un an après la mise en place de la nouvelle majorité Régionale).

## ■ Contacts

- Anne Lichtenberger, directrice

# Institut Pierre Vernier : l'intégration des structures de transfert au sein d'une association

- **Mise en place de l'IPV suite à une décision de l'Etat et la Région à la fin du contrat de plan en 2006 : les structures en région n'étaient pas assez efficaces**
  - Seul l'IPV serait financé : les structures les plus performantes ont intégré l'IPV, les autres ont disparu ou ont rejoint les pôles de compétitivité
  
- **Développement de la notion d'atelier pilote :**
  - Des équipements nouveaux, financés sur des fonds publics, qui permettent de faire des études de faisabilité pour le compte d'entreprises, et gérés par l'IPV
  
- **Les subventions doivent être utilisées pour des opérations à caractère général ou le montage de projets collaboratifs, alors que les ressources propres servent pour les opérations avec des partenaires particuliers**
  
- **Une demande d'autofinancement de 50% de la part des investisseurs**

## ■ Freins / FCS

### Freins :

- **Une difficulté culturelle à changer**
- **Un seuil d'autofinancement à 50% qui peut être démotivant**
- **Des réticences des structures à devoir rendre des comptes**

### ■ FCS :

- **Facteur déterminant** : l'Etat et la Région ont décidé qu'ils n'allaient financer que l'IPV
- **Statut** : association (permet de toucher des subventions, alors que structures de droit privé ne peut pas en toucher)
- **Un fort soutien politique** de la part de l'Etat et la Région, ainsi que de l'université
- Une répartition efficace des rôles avec le service de valorisation de l'université

## ■ Contacts

- Anne Lichtenberger, directrice