

**PROJET DE CONTRAT DE GESTION  
2007-2011**

Région wallonne  
-  
Agence de Stimulation Technologique

**Entre**

**La Région wallonne,**

Représentée par Monsieur Elio DI RUPO,  
Ministre-Président, et par  
Madame Marie-Dominique SIMONET,  
Ministre de la Recherche, des Technologies nouvelles et des Relations  
extérieures,

Ci-après dénommée la Région,

**D'une part,**

**Et**

**L'Agence de Stimulation Technologique,**

Société anonyme civile de droit public sise rue du Vertbois, 13b à 4000  
Liège,  
Représentée par Monsieur Marcel CROCHET, Président, et par Monsieur  
Michel FOUCART, Vice-président,

Ci-après dénommée l'AST,

**D'autre part,**

**Il est exposé et convenu ce qui suit :**

# 1 Préambule

## 1.1 Le contexte

### 1.1.1 Le cadre européen

L'Europe fait face à deux défis : augmenter son potentiel de croissance et réaliser pleinement ce potentiel grâce à une expansion économique bien équilibrée et visant une meilleure cohésion économique et sociale.

Pour ce faire, il est nécessaire de mettre en place les conditions cadres qui autoriseront une politique d'investissement adéquate, avec un ciblage précis des investissements sur la connaissance et l'innovation.

Ainsi, tous les États membres rangent les politiques de recherche et d'innovation parmi leurs priorités essentielles, le principal enjeu pour eux étant de mettre en place les bons instruments, les incitations et les conditions cadres pour favoriser l'émergence d'une économie de la connaissance.

### 1.1.2 Les compétences régionales

La Constitution indique que la compétence principale pour la recherche et l'innovation appartient aux Régions et aux Communautés.

- x Les Régions sont compétentes pour la recherche industrielle de base, le soutien à l'innovation et au développement technologique dans leurs domaines de compétences;
- x Les Communautés sont responsables pour l'éducation et pour la recherche fondamentale dans les universités et les Hautes écoles;
- x L'Etat fédéral est responsable des activités de recherche liées à ses propres compétences (politique spatiale dans le contexte international, établissements scientifiques fédéraux) et, en accord avec les Régions et Communautés, d'autres actions nécessitant une coordination nationale ou internationale.

### 1.1.3 La situation en Wallonie

Si certaines PME manifestent un dynamisme réel en matière d'innovation technologique, en particulier dans les secteurs des hautes technologies, les dépenses de R&D du secteur privé en Wallonie sont essentiellement le fait de quelques grandes entreprises, concentrées géographiquement d'une part et sectoriellement d'autre part.

L'« European Innovation Scoreboard 2006 » offre une analyse intéressante de la performance en matière d'innovation. Celui-ci utilise quelque 25 indicateurs répartis en 5 catégories principales pour mesurer la performance en matière d'innovation. Ces indicateurs sont variés : ils vont d'une mesure des compétences de la population à l'emploi dans des métiers hightech en passant par le nombre de brevets enregistrés et les dépenses en R&D.

La compilation de ces 25 indicateurs permet de définir un indice régional d'innovation. Alors que la région flamande obtient la 32ème position dans le classement des régions européennes, la région wallonne est classée 69ème (sur un total de 203 régions, EUR25).

Pour améliorer la position actuelle de la Wallonie, il est nécessaire d'adopter une nouvelle stratégie visant entre autres à optimiser, selon une approche systémique, l'intermédiation scientifique et technologique.

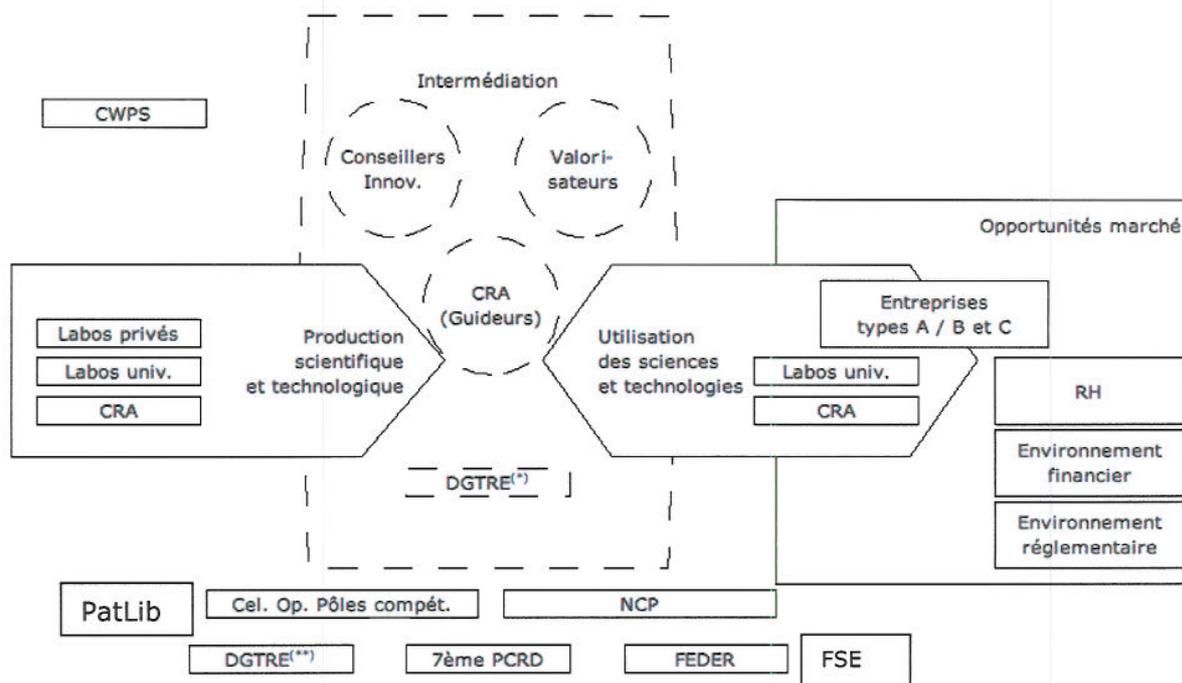
#### 1.1.4 Les priorités régionales

Le Gouvernement wallon a pleinement souscrit aux objectifs de l'Union européenne en matière d'innovation. Le soutien à une politique de recherche et d'innovation efficace et intégrée est l'une des mesures annoncées dans sa déclaration de politique gouvernementale en 2004.

Parmi les actions retenues et donc considérées comme prioritaires, l'axe 4 du Plan «Marshall » d'août 2005 a pour objectif de doper la recherche et l'innovation technologique en lien avec l'entreprise. Cet axe se décline en plusieurs actions, à savoir

- x financer la recherche de base en renforçant le FRIA,
- x mettre en place des programmes d'excellence,
- x intensifier les programmes mobilisateurs,
- x renforcer la politique en matière de spin-off et de spin-out,
- x organiser et coordonner la stimulation technologique,
- x réformer le décret recherche et
- x fusionner les administrations compétentes en matière d'économie et de recherche.

## 1.2 La recherche et l'innovation technologique<sup>1</sup> en Wallonie



(\*) Rôle dans l'Intermédiation

(\*\*) Rôle de financeur

### 1.2.1 Les opérateurs de l'innovation technologique

Les acteurs de la recherche en Wallonie sont nombreux ; ils poursuivent des objectifs différents, ce qui explique, en partie, les différences de structure et de modes de financement.

Du côté gauche du schéma, on trouve les acteurs de la recherche, qui sont les auteurs de l'**offre** de production scientifique et technologique, à savoir

- x les laboratoires de recherche des entreprises privées,
- x les laboratoires de recherche universitaires,
- x les centres de recherche agréés (CRA).

Du côté droit du schéma, on trouve les utilisateurs de la recherche, qui sont à l'origine de **la demande** de services scientifiques et technologiques, à savoir :

- x les entreprises privées, qui peuvent être classées en 3 catégories :
  - ◆ type A: entreprises innovantes qui développent elles-mêmes (via leurs propres laboratoires) des technologies nouvelles et qui ont des demandes explicites de support technologique et scientifique (ces entreprises sont à la fois acteurs de l'offre et de la demande)
  - ◆ type B: entreprises innovantes qui adaptent des technologies existantes qu'elles se procurent sur le marché des productions scientifiques et techniques (et dont les besoins de support sont moins bien articulés et plus diversifiés)

<sup>1</sup> Le terme de l'innovation est à prendre dans son acception la plus large, même si l'AST s'intéresse principalement à l'innovation dans ses dimensions technologique et scientifique.

- ◆ type C: entreprises peu structurées pour l'innovation technologique mais présentant un potentiel latent et souvent non exprimé de demande de soutien à l'innovation et au développement technologique
- x ainsi que les acteurs de l'offre, tous également potentiellement utilisateurs des résultats de la recherche des autres acteurs.

La demande est encore le fruit d'opportunités de marchés détectées par les entreprises et initiées par les consommateurs qui, intégrant les mutations technologiques, privilégient leur choix de consommation vers des biens parmi les plus utiles et les plus sophistiqués au meilleur rapport qualité-prix, obligeant les entreprises à intégrer rapidement et efficacement les nouvelles technologies dans leur production de biens et de services et à développer des technologies adaptatives.

L'adaptation peut encore être le fruit d'une modification de l'environnement des entreprises, environnement réglementaire et financier du marché du travail. Ces modifications peuvent également inciter ou obliger les entreprises à innover.

### 1.2.2 Les opérateurs de l'Intermédiation

Les opérateurs de l'intermédiation scientifique et technologique<sup>2</sup> sont nombreux et de nature différente. On retrouve trois familles principales, à savoir:

- x les conseillers à l'innovation technologiques (tels que le CeRDT et le CRIW),
- x les valorisateurs (interfaces universitaires et des Hautes écoles),
- x le personnel des CRA impliqués dans l'intermédiation technologique, en ce compris les guideurs technologiques.

A ces trois familles traditionnelles, il y a lieu d'ajouter les cellules opérationnelles des pôles de compétitivité<sup>3</sup>. Ces cellules ont une mission de veille scientifique et technologique pour leurs membres. Elles seront donc normalement amenées à jouer, pour ceux-ci, un rôle de point de contact et d'entrée du système d'Intermédiation (vers les 3 familles, sans toutefois se substituer à elles) et deviendront donc un interlocuteur naturel et privilégié des opérateurs du système d'Intermédiation en Région wallonne.

Il faut encore citer le National Contact Point de l'UWE qui est un opérateur présent dans le paysage de l'Intermédiation en Région wallonne. Son rôle de support aux entreprises pour monter des projets au niveau européen en fait un interlocuteur naturel et privilégié des opérateurs du système d'Intermédiation en Région wallonne.

---

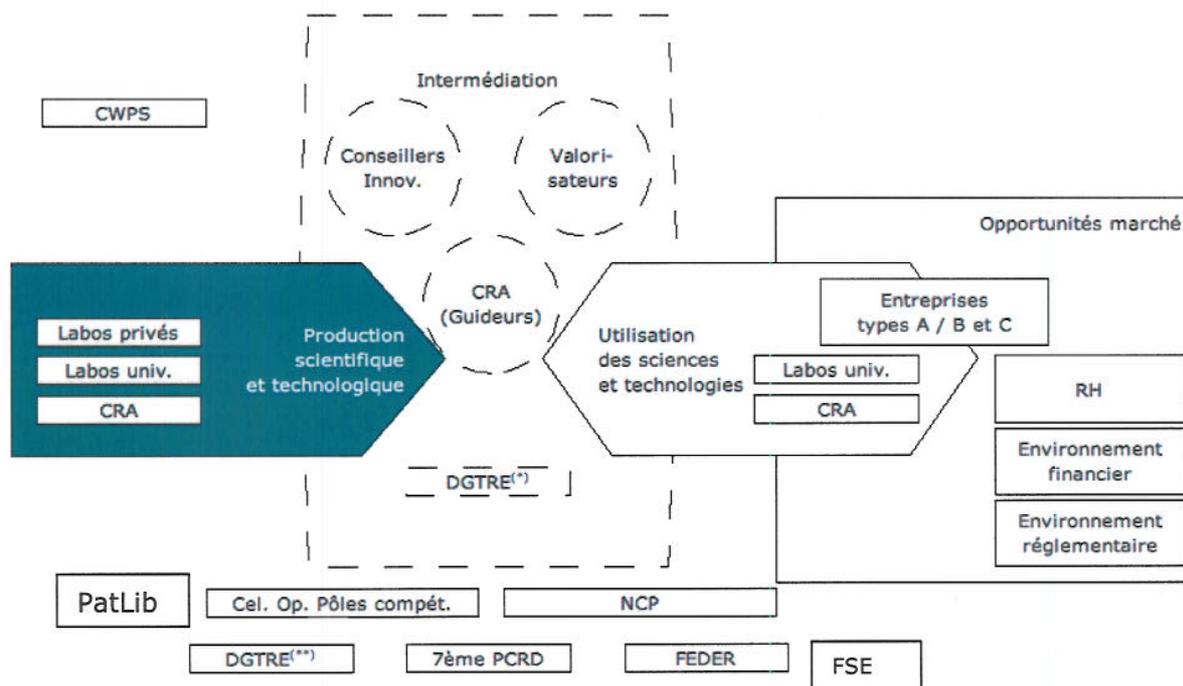
2 « Intermédiation » dans la suite du texte

3 Chaque cellule opérationnelle devra notamment remplir les missions suivantes :

- x la construction de partenariats entre les acteurs du pôle (entreprises, unités de recherche, centres de formation) et la mise en oeuvre de projets concrets ;
- x la mobilisation d'acteurs permettant d'atteindre une masse critique suffisante et une couverture spatiale à l'échelle wallonne ;
- x l'élaboration d'une politique de sensibilisation et d'association des PME leur permettant d'intégrer la dynamique des pôles ; le positionnement international du pôle en collaboration avec l'AWEX ;
- x la mise en oeuvre opérationnelle du « business plan » du pôle, la gestion des projets sélectionnés, la veille technologique et scientifique, via un appui fonctionnel aux différents organes de gouvernance du pôle et à ses membres ;
- x le développement du volet formation du pôle en collaboration avec le Comité de pilotage formation mis en place par le Forem ;
- x toute autre mission décidée par le gouvernement wallon.

Afin de remplir ces différentes missions, la cellule opérationnelle devra s'appuyer sur les acteurs présents en Wallonie (...) afin d'exploiter au mieux les compétences disponibles et éviter les redondances.

### 1.2.3 Le fonctionnement actuel du système d'Intermédiation et ses limites



(\*) Rôle dans l'Intermédiation

(\*\*) Rôle de financeur

L'étude sur le « Fonctionnement du système d'intermédiation scientifique et technologique en Région wallonne »<sup>4</sup> a posé un certain nombre de constats; à savoir:

- x la précédente approche de l'Intermédiation, basée sur une vision linéaire de l'innovation technologique, est considérée par les spécialistes comme de « première génération » car construite sur un mode « technology push » dans lequel les avancées technologiques et scientifiques sont diffusées (poussées) par le côté de l'offre vers la demande.
- x L'identification et la couverture des besoins technologiques des entreprises ne sont pas systématiquement la priorité des opérateurs traditionnels de l'Intermédiation.
- x Le système actuel d'Intermédiation poursuit simultanément plusieurs objectifs et s'adresse à des publics différents (notamment en termes de besoins). Il fait intervenir un grand nombre d'opérateurs dont le positionnement n'est pas toujours très lisible pour la demande.
- x La fonction d'intermédiation n'est pas bien définie et n'est pas comprise de la même manière par tous.
- x Pour certains opérateurs de l'Intermédiation, cette mission d'intermédiation n'est qu'une mission parmi d'autres. Ils agissent donc en fonction d'une logique propre

4 ADE et MERIT, Décembre 2004

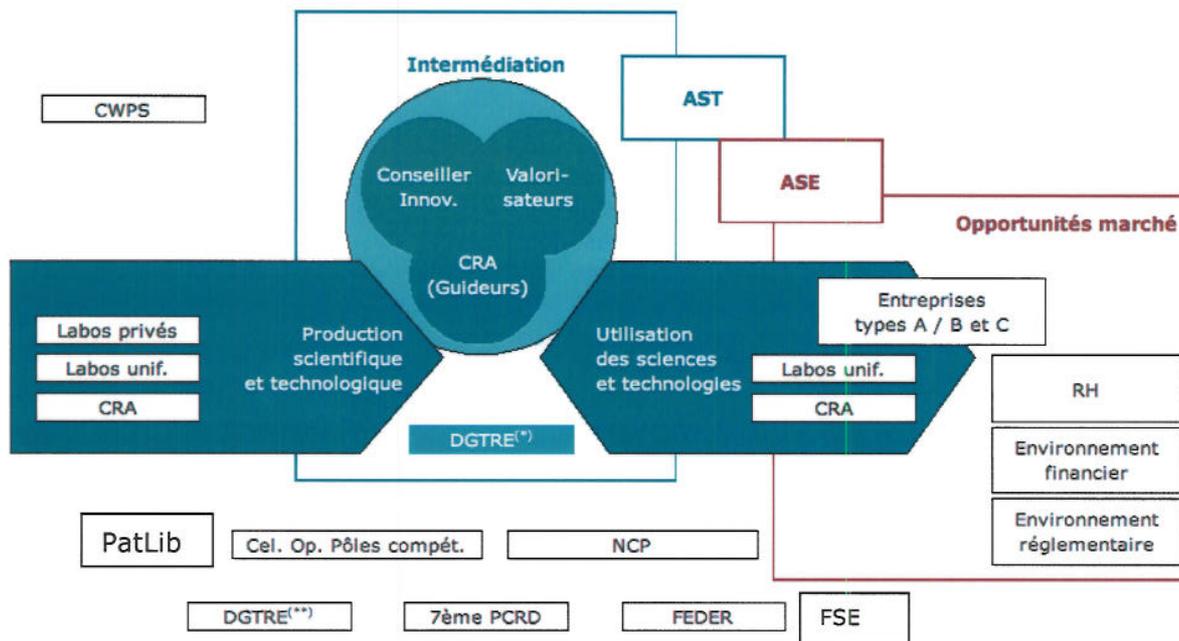
tenant compte de l'ensemble de leurs missions. Cela se reflète par un manque de coopération entre eux et par une tendance à proposer une offre « autocentrée ».

- x Les opérateurs de l'Intermédiation se connaissent peu, et ce même au sein d'une même famille. Les collaborations entre opérateurs sont encore insuffisantes.
- x Le système actuel et les outils d'aides ne permettent pas d'élargir le public cible de l'Intermédiation, notamment auprès d'entreprises peu structurées en matière d'innovation technologique mais avec un potentiel en la matière (entreprises de type C), ce qui limite le développement de la base innovante en Région wallonne. Il y a par ailleurs peu d'incitation pour les opérateurs à « démarcher » un nouveau public cible.
- x Il n'y a pas de vision stratégique globale de ce que doit être l'intermédiation, des résultats recherchés et des moyens à y consacrer.
- x En conséquence, on constate le manque d'un véritable pilotage stratégique organisé par la Région, avec comme résultante l'absence de coordination des missions des opérateurs, l'absence de fixation et de suivi d'objectifs quantifiés et en conséquence d'analyse des performances, ce qui ne permet pas non plus de lier l'octroi de financements aux performances.
- x Le dernier constat porte sur la qualité et l'adéquation des compétences et l'expérience des ressources chez les opérateurs de l'Intermédiation et souligne la nécessité de professionnaliser les métiers de l'intermédiation et de doter les opérateurs d'outils de gestion en commun (bases de données, etc.)

#### 1.2.4 Le positionnement de l'innovation technologique et la recherche en Région wallonne

<p><b><u>Forces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x main d'œuvre de haut niveau</li> <li>x activité marquée dans les services high-tech</li> <li>x activité privée de R&amp;D importante dans certains secteurs</li> <li>x défiscalisation des aides en R&amp;D</li> <li>x émergence de secteurs forts</li> <li>x bonne couverture des aides existantes</li> <li>x prise de conscience partagée du caractère inadapté du système actuel d'Intermédiation</li> <li>x qualité reconnue et réputation des laboratoires de recherche universitaires</li> <li>x présence de centres de recherche agréés performants</li> </ul>	<p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x spécialisation sectorielle encore fortement marquée par des secteurs en déclin (à faible contenu R&amp;D)</li> <li>x taux élevé de PME peu ou pas innovantes</li> <li>x faible compétitivité technologique (# brevets déposés)</li> <li>x activité privée en R&amp;D <ul style="list-style-type: none"> <li>• essentiellement le fait des GE</li> <li>• concentrée dans un petit nombre de secteurs</li> </ul> </li> <li>x système actuel d'intermédiation technologique et scientifique <ul style="list-style-type: none"> <li>• peu lisible</li> <li>• fragmenté</li> <li>• déficit de coopération entre opérateurs</li> </ul> </li> <li>x dynamisme entrepreneurial faible</li> <li>x complexité administrative en matière de R&amp;D</li> <li>x faible culture du partenariat sur des sujets stratégiques entre <ul style="list-style-type: none"> <li>• entreprises</li> <li>• entreprises et laboratoires de recherche</li> </ul> </li> </ul>
<p><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x restructuration du système d'Intermédiation vers plus de cohérence, d'homogénéité et de lisibilité <ul style="list-style-type: none"> <li>• création d'une structure de pilotage intégré de l'Intermédiation</li> <li>• pilotage par contrats et objectifs</li> <li>• adaptation des outils</li> <li>• culture de l'évaluation (efficacité et efficience)</li> </ul> </li> <li>x élargissement du public cible de l'innovation technologique et scientifique</li> <li>x utilisation du nouveau levier que constituent les pôles de compétitivité</li> <li>x simplification administrative (lourdeurs, complexité et délais)</li> <li>x articulation des structures d'animation économique et technologique</li> </ul>	<p><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>x instabilité financière pour certains opérateurs de l'Intermédiation suite à la diminution à terme de certaines aides européennes</li> <li>x inadéquation des structures administratives et des mécanismes financiers aux nouvelles orientations stratégiques</li> <li>x approche dispersée et non coordonnée de la politique de mise en réseau des acteurs de l'innovation technologique en RW favorisant le cloisonnement</li> <li>x R&amp;D insuffisante pour s'intégrer dans la dynamique européenne d'économie de la connaissance</li> <li>x impact faible des efforts de la Région en matière de politique d'innovation</li> <li>x risque de délocalisation de la recherche par manque de visibilité de la valeur ajoutée de la R&amp;D</li> </ul>

### 1.3 La nouvelle politique d'intermédiation



(\*) Rôle dans l'Intermédiation

(\*\*) Rôle de financeur

Pour améliorer l'efficacité du dispositif d'intermédiation destiné à relever le niveau d'innovation technologique des entreprises wallonnes, il est nécessaire d'élargir les fonctions de l'Intermédiation, qui doivent désormais comprendre toutes les activités nécessaires au rapprochement entre les besoins exprimés ou non de la demande et l'offre disponible et donc le renforcement de la base innovante en Région wallonne.

Il est également nécessaire d'intensifier :

- x la promotion et la valorisation des compétences scientifiques et technologiques,
- x la promotion de l'innovation technologique,
- x l'accompagnement des entreprises dans leurs activités d'innovation technologique.

Le système d'Intermédiation est complexe de par la nature variée de ses opérateurs et la volonté d'adopter une approche systémique de la politique de recherche; il est en effet nécessaire de le concevoir autrement que comme la simple mise en relation entre offreurs et demandeurs de services scientifiques et technologiques.

Il s'agit donc d'une part d'optimiser l'approche « technology push » et d'autre part de développer toute la partie « demande » de l'innovation technologique.

Les fonctions de l'Intermédiation doivent alors être orientées et coordonnées dans le cadre d'une vision stratégique de l'Intermédiation et d'un mode de fonctionnement et d'intervention systémique de celle-ci, basé sur :

x un **pilotage intégré** du système s'appuyant sur l'AST fondé sur une bonne compréhension et connaissance des rôles et capacités des opérateurs à qui seront proposés des contrats et des objectifs, et procédant de manière régulière, sur base d'indicateurs de suivi, à des évaluations individuelles de la performance des opérateurs de l'Intermédiation ;

x la construction d'un véritable **réseau d'Intermédiation** constitué de professionnels de l'Intermédiation, fort de leurs complémentarités et différences, agissant en cohérence et bonne intelligence avec des objectifs de performance globaux et individuels à respecter et bénéficiant / utilisant les outils de gestion commun ;

x ayant pour mission le **développement de la base innovante** sur base d'une part d'un renforcement des relations déjà existantes entre l'offre et la demande et d'autre part via la prospection et la stimulation d'entreprises ne faisant pas encore partie du public cible traditionnel des opérateurs de l'Intermédiation, notamment les entreprises de type C ;

x et bénéficiant d'un **financement public intégré** pour l'ensemble du système d'Intermédiation

La nouvelle structure qui sera mise en place devra encore être

- x **ouverte** à d'autres structures parentes telles l'Agence de Stimulation Economique et la DGTRE pour contribuer par son travail quotidien à une approche systémique de la politique d'innovation technologique et être capable d'alimenter la réflexion des décideurs en la matière,
- x **dynamique** pour déceler voire même susciter les demandes de services scientifiques et technologiques potentielles, latentes mais non encore exprimées,
- x **évolutive** pour lui donner les nécessaires capacités à s'adapter et même anticiper les changements qui affecteraient sa mission, ses objectifs ou sa stratégie.

Le dispositif d'intermédiation scientifique et technologique sera performant si:

- x les rôles des différents types d'intermédiaires scientifiques et technologiques sont clairement établis,
- x les démarches des opérateurs au sein d'une même famille de l'Intermédiation sont cohérentes,
- x les démarches des opérateurs entre les familles de l'Intermédiation sont cohérentes,
- x les opérateurs de l'Intermédiation travaillent dans une logique de réseau, optent pour une approche « responsabilité collective » de leur métier,
- x le réseau dispose des outils nécessaires au bon exercice de ses missions,
- x l'animation et le suivi du réseau sont centralisés,
- x une culture de l'évaluation permanente est mise en place afin de permettre la mesure de l'efficacité mais aussi de la pertinence et de l'efficacité du dispositif,
- x les enseignements de l'évaluation servent à l'amélioration du dispositif,
- x il s'inspire des bonnes pratiques, notamment identifiées à l'étranger,
- x il permet / favorise des relais avec des dispositifs à l'étranger,
- x il est ouvert et sensible à toutes les formes d'innovation,

- x il permet de dégager des enseignements alimentant la réflexion des décideurs sur l'évolution de la politique générale (approche systémique de l'innovation technologique).

## **2 Objectifs communs**

Les objectifs communs du Gouvernement wallon et de l'AST sont, en dotant la Région wallonne d'un système d'intermédiation performant, d'augmenter le niveau d'innovation technologique des entreprises wallonnes et in fine de favoriser l'émergence d'une économie de la connaissance en Région wallonne.

Se fixer ces objectifs, c'est encore afficher des ambitions communes en matière de croissance notamment pour:

- x les demandes et la consommation d'aides publiques en R&D,
- x les dépenses privées en R&D,
- x le nombre d'entreprises bénéficiant d'aides publiques en matière d'innovation technologique,
- x le nombre d'entreprises de type A / B et C ainsi que les transferts entre type d'entreprises,
- x le nombre d'entreprises « clientes » du dispositif.

## **3 Engagements de l'AST : un système d'intermédiation performant**

### **3.1 Missions de l'AST**

Les missions de service public de l'AST sont énoncées dans le décret – programme du 23 février 2006:

1. la structuration du paysage wallon de l'intermédiation;
2. la proposition du programme de stimulation technologique pour la Région wallonne;
3. la coordination et la mise en œuvre du programme de stimulation technologique pour la Région wallonne adopté par le Gouvernement;
4. l'intermédiation technologique en matière de création d'activités, notamment par la collaboration avec l'Agence de stimulation économique;
5. l'organisation en réseau des trois grandes familles d'opérateurs, à savoir les valorisateurs universitaires, les guideurs technologiques dans les centres de recherche et les conseillers technologiques;
6. la rédaction de conventions pour les familles d'opérateurs, et, le cas échéant, leur conclusion;
7. le suivi et l'évaluation des conventions visées au 6°;
8. la mise en place des outils utiles au fonctionnement interne du réseau;
9. l'orientation et le suivi des demandes externes vers les opérateurs;
10. l'organisation et la diffusion d'une information sur le dispositif d'intermédiation en Région wallonne;
11. la définition des critères d'agrément des opérateurs dans le cadre de l'intermédiation, et leur agrément;
12. la mise à niveau et l'encadrement des opérateurs visés au 5°;
13. la définition des profils des opérateurs visés au 5°;
14. toute autre mission en lien avec la stimulation technologique confiée par le Gouvernement et ayant pour objectif le développement technologique de la Région wallonne;
15. des avis et des recommandations à l'attention du Gouvernement en matière d'innovation technologique.

## 3.2 Réalisations attendues de l'AST pendant la durée du présent contrat

Les propositions de travail ci-dessous, correspondant aux missions de l'AST, se baseront sur l'expérience et les bonnes pratiques observées en Région wallonne et se construiront en concertation avec les acteurs concernés, notamment au sein de la DGTRE. Elles s'appuieront également sur toutes les informations existantes, notamment en matière de banque de données. L'aspect « coordination » sera privilégié dans toutes les actions de l'AST.

Pour remplir ses missions, l'AST devra :

### 1. Définir précisément les métiers de l'intermédiation scientifique et technologique

L'intermédiation peut intervenir dans de nombreuses activités liées à des métiers différents nécessitant des approches et des compétences différentes. L'identification et la formalisation des différents métiers et par là des compétences nécessaires qui y sont associées aideront à définir les contrats d'objectifs (voir les points suivants). Pour ce faire l'AST élaborera une cartographie de tous les opérateurs de l'Intermédiation qui prendra la forme d'une matrice opérateurs / fonctions - missions. Pour établir cette cartographie, un tableau de bord reprenant les personnes travaillant dans l'intermédiation ainsi que les budgets publics attribués aux activités d'intermédiation sera mis en place, en collaboration avec la DGTRE.

Ces actions correspondent aux missions 1, 4 et 13 énoncées dans le décret - programme.

Indicateur de résultat :

Mise en place et suivi du tableau de bord (début 2008).

Validation de la matrice opérateurs / missions-fonctions par le Gouvernement (2008)

### 2. Définir, pour la Région wallonne, un programme de stimulation technologique

Dans le cadre de la seconde mission du décret – programme, l'AST devra élaborer un programme de stimulation technologique qui reprendra les objectifs annuels et les grands axes de travail pour l'AST et les différents opérateurs de l'Intermédiation. Il s'agit de définir ex ante le programme de travail et les engagements en terme de réalisation pour les opérateurs des différentes familles de l'intermédiation. Ce programme se construira en partie en fonction de l'échéance des financements des différents opérateurs, et en particulier, en fonction des échéances liées aux fonds structurels et aux appels d'offre européens. Il devrait être complété pour fin 2008. Sa mise en place et son suivi feront l'objet du travail quotidien de l'AST.

Afin d'alimenter la réflexion générale pour la définition d'un programme de stimulation technologique, l'AST, en collaboration avec les 3 familles d'opérateurs, aura comme mission d'identifier des domaines d'activités et pour chacun d'eux de :

1. décrire le tissu industriel en termes de types d'entreprises et des technologies existantes ;
2. évaluer les besoins en termes de technologie et d'innovation technologique ;
3. mettre en place une stratégie pour identifier les entreprises peu ou pas innovantes et les sensibiliser à l'innovation technologique ;
4. répondre aux besoins et demandes des entreprises du secteur en fonction de leur capacité d'innovation et de développement technologique et les orienter vers les opérateurs ad hoc.

Pour ce faire des cellules virtuelles seront constituées sur base d'un représentant par famille d'opérateurs. Elles travailleront sous la supervision d'un animateur de l'AST.

Cet exercice a un triple objectif

- x aider à la définition du programme de stimulation technologique ;
- x rassembler les opérateurs autour de projets communs (animation, voir point 5);
- x favoriser, via la mise en réseau des opérateurs, le développement de la base innovante en matière technologique en Région wallonne.

L'AST a, à court terme, une obligation de moyens: elle s'engage à mettre en œuvre tous les moyens nécessaires pour le bon fonctionnement du système de l'Intermédiation. Les opérateurs de l'Intermédiation ont une obligation de résultats liés aux contrats d'objectifs auxquels ils sont liés. L'AST a une responsabilité en termes de monitoring et de suivi des opérateurs et de leurs performances. C'est l'action conjointe de l'AST (responsabilité globale) et des opérateurs de l'Intermédiation (responsabilité individuelle et collective) qui permettra la réalisation du programme de stimulation technologique. A plus long terme, l'AST a également une obligation de résultats, intimement liée aux résultats des opérateurs. Un tableau de bord commun sera donc établi.

Indicateurs de résultat : - l'élaboration d'un programme de stimulation technologique et son suivi en termes d'objectifs et d'échéances  
- établissement et suivi d'un tableau de bord commun avec les opérateurs.

### 3. Définir les contrats d'objectifs

Il s'agit d'intégrer dans les conventions de financement, pour chacune des familles, la définition précise des métiers, la description des compétences requises et les objectifs à atteindre.

Les objectifs seront déclinés en fonction de la description des métiers (mais on peut déjà penser à des objectifs en matière de prospection, de sensibilisation, d'accompagnement de projets innovants, de coopération avec d'autres familles, etc.). Les performances des opérateurs de l'intermédiation seront évaluées par l'AST à l'aune des objectifs définis et cette évaluation conditionnera la poursuite du financement des différents opérateurs par la Région.

Ces actions correspondent aux missions 5, 6, 7 et 11 énoncées dans le décret - programme.

Indicateur de résultat :

- Tableau du calendrier de renouvellement des conventions et de l'introduction des nouveaux objectifs (septembre 2007)
- Liste des objectifs par opérateurs, avec indicateurs de suivi. (à construire en fonction du renouvellement des conventions)
- Signature, par les opérateurs de l'Intermédiation, des conventions revues.

### 4. Elaborer des outils de gestion

L'AST est responsable de l'élaboration et la mise à disposition des outils stratégiques et de gestion pour le système d'Intermédiation.

## x Une base de données pour l'Intermédiation

L'AST est chargée de développer un outil de gestion intégré et de le mettre à disposition des opérateurs de l'Intermédiation pour leur faciliter le travail quotidien. Cette banque de données commencera à fonctionner fin 2007.

Cette base de données doit permettre de construire l'historique d'une entreprise en matière d'Intermédiation technologique<sup>5</sup> (depuis son entrée dans le système: quel opérateur de l'Intermédiation rencontré, quand, motif de la rencontre, éventuelle prochaine rencontre programmée, plan d'actions, etc.) mais également reprendre des données relatives aux différentes aides en matière de recherche et développement dont l'entreprise a déjà bénéficié.

Cette base de données sera utilisée dans la définition des plans de prospection. Elle doit être accessible à l'AST, aux opérateurs des 3 familles de l'Intermédiation mais également s'ils le désirent, à la DGTRE, la DGEE et l'Agence de Stimulation Economique dans le respect des règles de confidentialité qui seront définies avec les entreprises.

Un canevas standard de fiche de compte-rendu de visite devra être élaboré pour septembre 2007. Il devra servir à alimenter la base de données pour actualiser le profil des entreprises.

L'AST veillera à ce que tous les opérateurs de l'Intermédiation utilisent les outils mis à disposition. Cette utilisation fait partie des critères d'évaluation.

Indicateurs de résultat : - existence de la base de données  
- nombre d'accès à la base de données (apports et prises d'information)

## 5. Animer le réseau d'Intermédiation

Afin d'amener les opérateurs de l'Intermédiation à travailler véritablement en réseau, il est nécessaire qu'ils apprennent à se connaître.

Se connaître est un premier pas important mais n'est pas une finalité en soi. Pour pérenniser la collaboration, il est souhaitable de susciter la création d'une culture commune. C'est l'un des grands enjeux du travail de l'AST.

L'AST est chargée de définir un **programme de formation** pour les opérateurs de l'Intermédiation. Les formations doivent couvrir le champ opérationnel des opérateurs (formation à l'utilisation des outils, sensibilisation aux aides disponibles, sessions d'information sur les nouveaux décrets,...) mais peuvent également revêtir un caractère plus stratégique avec par exemple l'organisation de sessions interactives et dynamiques sur les nouvelles politiques de l'innovation (open innovation), le « knowledge management » ou des ateliers de travail sur des sujets divers tels que les évolutions et perspectives des métiers de l'intermédiation, l'intermédiation en Flandre ou à l'étranger, le transfert de technologies .... L'objectif est de susciter des débats sur la forme que peut ou doit prendre le système d'intermédiation en Région wallonne et de professionnaliser les différents opérateurs.

---

<sup>5</sup> L'introduction des données dans la base de données se fera de manière incrémentale, au fur et à mesure, des contacts et prospections des acteurs de l'Intermédiation. Pour chaque nouveau contact, un historique complet est introduit dans la base de données

L'AST organisera des séances de **prospective technologique**. Ces séances réuniront les experts wallons (universitaires, pôles de compétitivité, centres de recherche, entreprises ...) et étrangers de domaines à identifier. Ces experts se livreront à une analyse prospective des technologies qui devraient être disponibles à un horizon de 3 à 10 ans pour les entreprises du secteur. La recherche et le développement nécessaires seront assurés par les opérateurs ad hoc.

Finalement l'AST doit chercher à favoriser l'**échange d'expérience à l'international** et favoriser la participation et le positionnement des opérateurs wallons dans un réseau européen d'intermédiation scientifique et technologique, et ce en complément des actions menées à l'international par les opérateurs eux-mêmes. Pour ce faire, l'AST définira les actions nécessaires pour organiser les contacts entre le réseau et des opérateurs de système d'intermédiation à l'étranger. Dans le dernier cas, seuls les coûts liés à l'organisation sont à charge de l'AST.

Ces actions correspondent aux missions 2, 3, 8 et 10 énoncées dans le décret - programme.

Indicateurs de résultat :

- nombre de formations organisées
- adéquation des formations aux besoins des participants
- apport des formations aux compétences des participants
- nombre de séances de prospectives
- existence d'un programme de prospective technologique

## 6. Evaluer les opérateurs

L'AST est en charge de l'animation, du suivi et de l'évaluation du réseau. Elle est donc chargée de procéder chaque année à l'évaluation du fonctionnement du réseau d'Intermédiation et des performances de ses opérateurs.

Le réseau et les opérateurs sont soumis à une obligation de résultats, énoncés dans les contrats-objectifs des opérateurs. L'appréciation de la réalisation des obligations énoncées dans ces contrats conditionnent la reconduction des conventions et le financement des activités des opérateurs par la Région.

L'évaluation devra porter sur les performances individuelles de chacun des opérateurs ainsi que sur leur contribution à la performance globale du réseau.

La base de données (voir point 4) doit être construite de telle manière qu'elle permette un suivi et un contrôle de l'activité du réseau par l'AST via la production de tableaux de bord. Ces tableaux de bord constituent des outils précieux pour l'AST dans sa mission d'évaluation des opérateurs.

Indicateur de résultat :

- Taux de remplissage des objectifs par famille d'opérateurs
- Nombre de transferts de demandes entre familles d'opérateurs
- Nombre de demandes transférées entre membres de la même famille d'opérateurs

## 7. Alimenter la réflexion du Gouvernement

L'AST doit alimenter la réflexion du Gouvernement dans une approche systémique de la politique d'innovation technologique de la Région.

Pour ce faire, l'AST prendra les mesures nécessaires afin d'assurer une bonne communication et de permettre une collaboration utile avec l'Agence de Stimulation Economique. Les deux agences doivent collaborer pour toutes les questions relatives à l'innovation.

A cet effet, les deux agences créeront une cellule stratégique pour coordonner et optimiser «l'Innovation et la Créativité dans les entreprises». Elle sera chargée des missions suivantes:

- x définir des méthodologies de travail communes à tous les opérateurs impliqués dans le processus d'innovation/création en entreprises ;
- x définir des outils de travail communs ;
- x déterminer les axes principaux de la politique et des actions (y compris de coordination entre opérateurs) à mettre en place ;
- x assurer le suivi des ces actions ;
- x assurer l'évaluation globale du processus ;
- x définir et suivre la politique de communication des projets concernés ;
- x dans le cas particulier où des opérateurs soumettraient des projets de financement dans des circuits n'impliquant pas directement l'AST ou l'ASE, cette cellule devra être intégrée dans le schéma de gouvernance de ces projets.

L'AST veillera par ailleurs à permettre à l'ASE un accès à la base de données décrite au point 3.2.4.

L'AST peut être consultée par le Gouvernement ou peut rédiger toutes notes utiles au Gouvernement sur toutes les questions relatives à l'innovation technologique en général, sur l'état du dispositif d'Intermédiation, sur des propositions de modifications affectant les conditions cadres de l'intermédiation scientifique et technologique.

#### 8. Un pilotage budgétaire permanent

Afin de faire des propositions chaque année au Gouvernement wallon en matière de budget et, éventuellement, de solliciter des ajustements de son budget, l'A.S.T. organise un suivi budgétaire strict.

L'A.S.T. veille à ce que les moyens octroyés par la Région wallonne dans le cadre des actions prioritaires pour l'Avenir wallon fassent l'objet d'une mention spécifique dans les documents budgétaires et comptables de l'Agence. Une information appropriée sera organisée selon les forme définies parle Gouvernement wallon dans le cadre de l'évolution et le suivi global des actions prioritaires.

## 4 Engagements de la Région : soutenir l'AST dans sa mission

La Région, représentée par la Ministre de la Recherche et des Technologies nouvelles, s'engage à soutenir l'action de l'AST à travers :

- x le financement des actions de l'Intermédiation sur base du programme intégré qui lui sera proposé par l'AST,
- x la collaboration de ses différents services et organismes d'intérêt public afin assurer à l'AST la bonne fin de ses différentes réalisations,
- x une information et/ou consultation de l'AST pour toutes décisions / tous projets relatifs à l'Intermédiation scientifique et technologique.

### 1. Financement du système d'Intermédiation scientifique et technologique

La Région s'engage à apporter son soutien financier aux opérateurs de l'Intermédiation scientifique et technologique pour la réalisation de leurs activités qui relèvent du programme intégré élaboré par l'AST et qui contribuent à en atteindre les objectifs.

Elle subordonnera son soutien à la signature par les opérateurs de conventions qui seront proposées par la DGTRE et l'AST et qui préciseront notamment les activités à mener et les objectifs à atteindre.

A terme, elle modulera la répartition de son financement entre les opérateurs en fonction des évaluations par l'AST de la mise en œuvre de chacune des dites conventions.

### 2. Financement de l'AST

Le Gouvernement s'engage à verser à l'A.S.T. le montant prévu pour cette dernière dans la cadre du Plan Marshall (7.500.000 € sur la période couverte par le Plan Marshall).

La Région s'engage à accorder à l'AST une subvention annuelle au moins égale à celle qu'elle lui a accordée à charge du budget des dépenses de la Région wallonne pour l'exercice budgétaire 2007.

Sauf accord des parties sur d'autres modalités, cette dotation sera versée par quarts selon le calendrier suivant : premier quart : 15 février ; deuxième quart : 31 mars ; troisième quart : 30 juin ; quatrième quart : 30 septembre.

Elle est indexée au 1<sup>er</sup> janvier de chaque année suivant l'évolution de l'indice santé.

Elle est censée couvrir les besoins de l'AST pour la réalisation de ses missions découlant du présent contrat. Si elle n'est pas entièrement consommée à l'issue de l'exercice social de l'AST, le solde est reporté à l'exercice suivant sur décision du Gouvernement wallon, sans incidence sur le montant de la dotation relative à celui-ci.

Si la Région souhaite confier à l'AST des missions complémentaires, les deux parties se concertent et adaptent le présent contrat conformément au point 5.2, en y indiquant les financements complémentaires correspondants.

### 3. Collaboration avec l'AST

De façon générale, la Région mobilisera ses services, notamment la DGRE, pour qu'ils collaborent loyalement et pro-activement avec l'AST à la mise en place du système d'intermédiation et à son bon fonctionnement.

En particulier, la Région prendra les dispositions nécessaires pour obtenir que les services et organismes publics régionaux concernés fournissent l'information nécessaire au suivi de la base de données pour l'Intermédiation scientifique et technologique visées au point 3.

#### Consultation de l'AST

La Région et ses services consulteront l'AST sur toutes les décisions qu'ils auront à prendre concernant l'Intermédiation scientifique et technologique et ses opérateurs.

Ils informeront d'initiative l'AST sur les éléments de contexte ou propres à l'intermédiation qui puissent aider l'AST dans la réussite de ses réalisations et de sa mission en général.

## **5 Gestion du contrat**

Les parties reconnaissent que, d'une part, la réalisation des objectifs communs (point 2 du présent contrat) est liée aux engagements spécifiques de chacune des parties (points 3 et 4 du présent contrat). Elles reconnaissent également que la réalisation de certains des engagements spécifiques d'une partie est tributaire du respect des engagements par l'autre partie.

Elles conviennent par conséquent, au delà des engagements formels repris ci-dessous, de maintenir entre elles un climat de coopération étroite, notamment via un échange d'informations et une concertation dans les matières couvertes par le présent contrat de gestion, ce qui implique une écoute réciproque, un traitement diligent des demandes, un respect des délais convenus.

### 1. Suivi partenarial du contrat

Pendant la durée du présent contrat, l'organe de gestion de l'AST établit un rapport annuel sur son exécution. Ce rapport comprend une description des activités de l'AST pendant l'année visée et un état d'avancement des diverses tâches visées au point 3, comportant les divers indicateurs correspondants.

Afin que soit respectée la procédure visée à l'article 30 du décret-programme du 23 février 2006 relatif aux actions prioritaires pour l'avenir wallon, l'organe de gestion adresse le rapport annuel au Conseil économique et social de la Région wallonne pour le 31 mars. Pour le 10 mai, il adresse le rapport annuel au Gouvernement wallon, par l'intermédiaire du Ministre de tutelle. Il y joint les éventuelles observations du Conseil économique et social de la Région wallonne.

### 2. Adaptation du contrat

En cas d'élément nouveau ou de difficulté d'exécution du présent contrat, ou s'il apparaît opportun de confier à l'AST des missions complémentaires, l'une ou l'autre des parties

peut proposer à l'autre une adaptation du présent contrat. L'adaptation sera effective dès que les deux parties auront signé l'avenant correspondant.

### 3. Renouvellement du contrat

Le présent contrat vient à échéance le 31 décembre 2011.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2011 au plus tard, l'organe de gestion de l'AST lancera une évaluation externe. Celle-ci rendra compte de l'évolution du système d'Intermédiation scientifique et technologique. L'évaluation utilisera le présent contrat, ainsi que le rapport « Prométhée » comme référentiels, et portera sur les réalisations, les résultats et les premiers impacts obtenus par l'AST avec le soutien du Gouvernement. Ce rapport comportera également une enquête de satisfaction auprès de l'ensemble des usagers du système d'intermédiation, donc essentiellement les entreprises.

L'organe de gestion de l'AST adressera le rapport d'évaluation au Gouvernement, avec ses commentaires, au plus tard le 30 juin 2011. Il y joindra une proposition de nouveau contrat de gestion, destinée à servir de document de travail pour l'élaboration de celui-ci. Cette proposition prendra en considération l'évolution du système d'Intermédiation scientifique et technologique dans son cadre wallon, belge et européen, et tirera les leçons des réalisations, résultats et impacts constatés.

Si les parties ne sont pas en mesure de signer un nouveau contrat de gestion avant l'échéance, le présent contrat sera reconduit pour une durée de six mois. Si le nouveau contrat de gestion n'est pas signé à l'issue de ces six mois, le Gouvernement détermine les règles provisoires relatives aux activités de l'AST. Ces règles provisoires cessent d'être applicables dès la signature du nouveau contrat de gestion.

Pour la Région,

Elio DI RUPO  
Ministre-Président

Marie-Dominique SIMONET  
Ministre de la Recherche, des Technologies  
nouvelles et des Relations extérieures

Pour l'AST,

Marcel CROCHET  
Président

Michel FOUCART  
Vice-président

## **Annexe : glossaire**

AST : Agence de Stimulation technologique

CRA: centre de recherche agréé

CWPS: Conseil wallon de la Politique Scientifique

DGTRE : Direction générale des Technologies, de la Recherche et de l'Energie, faisant partie du Ministère de la Région wallonne

FEDER: Fonds Européen pour le Développement Régional

FRIA : Fonds d'encouragement pour la recherche dans l'industrie et l'agriculture

FSE : Fonds Social Européen

NCP: National Contact Point (UWE)

PCRD: Programme cadre pour la recherche et développement technologique