

CPUD

Les séminaires de la Conférence des Présidents d'Université

Valorisation-Innovation : Place et stratégie de l'université

Les Actes



CONFERENCE
DES PRÉSIDENTS
D'UNIVERSITÉ

Les séminaires de la Conférence des Présidents d'Université



CONFÉRENCE
DES PRÉSIDENTS
D'UNIVERSITÉ

Valorisation-Innovation : Place et stratégie de l'université

Maison des Universités

le 07 décembre 2005

Les Actes

Sommaire

OUVERTURE DU SEMINAIRE	3
Yannick VALLEE Premier Vice-président de la Conférence des Présidents d'Université	
Jean-Jacques GAGNEPAIN Directeur de la technologie, Ministère délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche	
Questions	6
ELABORATION ET CONDUITE D'UNE VERITABLE POLITIQUE DE VALORISATION	
Introduction	7
Jean-Pierre FINANCE Président de l'Université Henri Poincaré (Nancy 1)	
Témoignages d'universités engagées dans la politique de valorisation	9
LE POINT DE VUE DES COLLECTIVITES TERRITORIALES	
Le développement de la stratégie de valorisation vu par les collectivités territoriales	16
Hervé BAUSSART Président de l'Université des Sciences et Technologies (Lille 1)	
Roger FOUGERES Vice-président Enseignement supérieur et recherche, Conseil Régional Rhône-Alpes	
HANDICAPS ET POINTS CLES	
Introduction	20
Françoise BEVALOT Présidente de l'Université de Franche-Comté	
Les difficultés de la politique de la valorisation selon les partenaires de l'Université	22
PROPOSITIONS ET CONCLUSIONS	32
Bernard CARRIERE Président de la commission recherche de la CPU, Président de l'Université Louis Pasteur (Strasbourg 1)	

Ouverture du séminaire

Yannick VALLEE

Premier Vice-président de la Conférence des Présidents d'Université



Ce séminaire intervient à un moment charnière, où, plus que jamais, les universités doivent affirmer leur rôle dans l'innovation, une des missions que la loi leur assigne par ailleurs. Actuellement, en effet, se mettent en place des structures de coopération, dont les pôles de compétitivité, entre établissements publics d'enseignement supérieur et

de recherche, industriels et collectivités territoriales. Notre séminaire s'ouvre sur un constat en demi-teinte. Si 70 % des universités dotées d'une composante scientifique au moins sont partie prenante aux 66 pôles de compétitivité recensés, comment expliquer que les 30 % restants ne s'impliquent pas dans ces structures ?

Nos établissements s'insèrent tout naturellement dans ces dispositifs grâce à leurs compétences en matière d'enseignement supérieur et de recherche et à leur visibilité dans le transfert de technologies. Dès à présent, les universités, qui ont vocation à piloter l'innovation via des structures telles que les filiales et les incubateurs, doivent adopter une démarche proactive et se donner les moyens de rester maîtresses de ces outils. Nos établissements doivent faire connaître leur intention de ne pas être marginalisés et réclamer une participation forte aux instances de gouvernance de toutes ces structures.

Le partage de nos expériences permettra de faire émerger un regard commun sur les sujets de l'innovation, la valorisation et des transferts de technologies. Il est en effet essentiel que transparaissent une image nationale du rôle de l'Université française dans ces domaines, comme c'est le cas dans d'autres pays.



Jean-Jacques GAGNEPAIN

Directeur de la technologie, Ministère délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche



Je commencerai par souligner l'importance du thème de ce colloque organisé par la CPU et donnerai quelques définitions des notions abordées afin de cadrer le débat.

L'innovation, tout d'abord, est un véritable processus porté par le moteur fondamental qu'est la recherche, via l'acquisition de nouvelles connaissances. Le monde économique en recueille les fruits, par la compétitivité accrue de ses entreprises, génératrices d'emplois.

Quant à la valorisation proprement dite, elle se conçoit comme l'utilisation et le transfert des résultats de la recherche. La création d'entreprises innovantes ainsi que la production et la commercialisation de biens matériels ou immatériels constituent les deux axes qu'emprunte la valorisation. La propriété intellectuelle via les brevets et les licences d'exploitation sont les outils qu'elle peut concéder au monde économique.

Nos établissements disposent de différentes modalités de

travail pour poursuivre l'objectif d'innovation. La recherche partagée, la plus employée, unit par un cadre contractuel des établissements et des entreprises visant un objectif commun. Celle-ci débute par la prise en compte des notions de « projet » et de « coût complet du projet », cette dernière ayant des implications majeures dans la répartition de la propriété intellectuelle en fonction des apports de chacun. La partie publique contribue généralement à la prise en charge des salaires tandis que l'entité privée finance les dépenses de fonctionnement et les investissements.

J'attire l'attention sur la nécessité, pour les universités, de trouver un équilibre acceptable entre les prestations de services – activité certes utile mais qui ne contribue pas à la production de nouvelles connaissances – et la recherche, qui doit rester prépondérante.

Dans le cadre de la recherche partagée, la labellisation Carnot, lancée il y a un mois, répond au souci d'accroître les partenariats entre le secteur public et les entreprises privées essentiellement, mais également les collectivités locales. Ce nouvel outil comprend le respect d'une charte, d'une démarche qualité et d'une politique d'abondement budgétaire, ce dernier élément visant à donner aux laboratoires les moyens de poursuivre leurs recherches en amont. Des mesures de défiscalisation, telles que le crédit impôt recherche ou des dispositifs favorisant l'embauche de jeunes chercheurs, accompagneront le partenaire privé.

La gestion de la recherche partagée peut être assurée par des structures telles que les Services d'Activités Industrielles et Commerciales (SAIC), internes à l'établissement, dont, par ailleurs, les caractéristiques et statuts mériteraient d'être améliorés. Les dispositifs externes, tels que les associations Loi 1901, auront bientôt la possibilité d'être accrédités, sous certaines conditions, et ce, grâce à un décret les officialisant en tant que structures de gestion de la recherche partenariale. Chaque université pourra librement recourir à l'un ou l'autre des dispositifs, le cumul des deux étant également envisageable.

Au titre de l'innovation, nos universités voient également nombre de leurs enseignants-chercheurs s'investir dans la consultance auprès d'entreprises. Il s'agit là de contrats privés n'engageant pas les moyens de l'établissement dont dépendent les consultants. Ces derniers n'étant pas salariés de l'entreprise, ils perçoivent des honoraires et se trouvent face à des obstacles administratifs qu'il conviendra de lever. Nous souhaitons donc faire en sorte que les enseignants-chercheurs impliqués dans des activités de consultance puissent bénéficier du régime général de la Sécurité sociale.

La mise en place d'incubateurs permettant la création d'entreprises par les universités constitue un vecteur important de la valorisation. Il conviendrait de rénover ce dispositif datant de la Loi sur l'innovation de 1999. Ainsi, une modification du fonctionnement du comité de déontologie permettra une réduction des délais. Par ailleurs, la prise de participation des fonctionnaires aux parts de l'entreprise se révèle trop limitée. La participation au capital social d'une entreprise par son créateur et fonctionnaire, limitée jusqu'à présent à 15 % des parts, pourra donc désormais s'élever à 30 %, sans possibilité d'atteindre la minorité de blocage cependant. En outre, l'avenir des incubateurs, dont la 2^{ème} tranche d'évolution s'achèvera en fin d'année 2006, doit faire l'objet d'une réflexion entre établissements et collectivités territoriales qui les financent.

Le récent appel à projets concernant la mutualisation des cellules ou des moyens de valorisation a reçu une trentaine de réponses. La maturité des projets examinés par le comité de sélection est cependant, à mes yeux, en deçà des espérances, l'aspect

mutualisation ne ressortant pas toujours. Les quatorze projets retenus seront rendus publics dans les jours à venir. Le calendrier de l'opération débutera en 2006 et couvrira trois ans. Cette première année 2006 sera financée par le budget 2005. Je souhaiterais mettre au point avec chaque porteur de projet les détails de sa proposition et son évolution. Un nouvel examen sera réalisé en fin d'année 2006 afin de procéder à d'éventuels réajustements.

La loi des grands nombres est, selon moi, un aspect essentiel de la mutualisation. Les éléments de propriété intellectuelle sont d'une importance vitale pour nos laboratoires. Lorsque l'on sait que la part des brevets donnant lieu à une licence génératrice de royalties conséquents équivaut à un rapport de 1/1000, il est d'autant plus nécessaire de disposer d'un portefeuille conséquent de titres. D'où l'intérêt de la mutualisation entre établissements, à l'échelle d'une même région par exemple. Les Américains ont déjà mis en place des lois relatives à la propriété intellectuelle, permettant de faire remonter très loin en amont la question de l'antériorité. Les témoignages inscrits dans les cahiers de laboratoires se révèlent précieux en cas de contentieux. Le Ministère, en partenariat avec l'Institut National de la Propriété Intellectuelle (INPI), a récemment lancé une opération visant à l'utilisation généralisée des cahiers de laboratoires par les chercheurs d'universités. Cette pratique sera d'autant plus indispensable à mesure que les exigences de vos partenaires extérieurs en matière de démarche qualité et de traçabilité des recherches s'imposeront.

Vos établissements, l'Etat et les collectivités locales sont autant d'acteurs qui tiennent un rôle premier en termes de valorisation. Vos universités se doivent d'élaborer une politique de l'innovation et de la valorisation. Je suis bien sûr conscient des difficultés d'ordre budgétaire et structurel que vous rencontrez. Je pense cependant que les Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) pourraient faire figure de réceptacles naturels aux efforts futurs de mutualisation. La globalisation des crédits universitaires devrait également vous permettre de dégager les ressources nécessaires à cette politique de valorisation. Les tables rondes de ce séminaire nous permettront de faire émerger des propositions concernant la politique de valorisation et de recenser les points clés et handicaps auxquels vous êtes exposés.



Questions

Mark ASCH, Vice-président du Conseil scientifique à l'Université de Picardie-Jules Vernes

Mon Université, en réponse aux orientations gouvernementales, procède actuellement au démantèlement des structures associatives afin de créer un SAIC. Or vous nous indiquez à présent qu'un décret permettra d'officialiser les associations. Quelles en sont les modalités ?

Jean-Jacques GAGNEPAIN

La disposition que nous allons instaurer ne permettra d'accréditer que certaines structures associatives extérieures, et ce, sous certaines conditions. Contrairement à ce qui a bien souvent cours actuellement, celles-ci devront impérativement être soumises au contrôle de l'établissement universitaire dont elles dépendent et gérer un nombre significatif de projets.

Gérard MARY, Président de l'Université de Reims-Champagne Ardennes

Je me permets de revenir sur les propos de mon collègue, Mark Asch. Il semble qu'un regain d'intérêt pour les structures associatives se dessine, comme l'atteste d'ailleurs la future loi sur la recherche. Cette évolution paraît assez paradoxale au regard des directives antérieures. La possibilité d'accréditation ne permettra en rien de résoudre les problèmes financiers auxquels sont confrontées actuellement certaines associations – la structure externe dépendant de mon université, et regroupant des opérateurs publics et de grands groupes tels que L'Oréal, en fait partie –auxquelles on demande des cotisations d'un montant exceptionnellement élevé.

Jean-Jacques GAGNEPAIN

Vous évoquez en l'espèce une structure associative intégrant des participants issus aussi bien du secteur privé que du secteur public. Mes propos font uniquement référence aux dispositifs associatifs gérant des partenariats publics sous la tutelle d'organismes ou établissements.

José SAMPOL, professeur et Vice-président de la valorisation à l'Université de la Méditerranée (Aix-Marseille 2)

Quelle est votre position concernant les filiales, auxquelles vous n'avez pas fait référence dans votre intervention ?

Jean-Jacques GAGNEPAIN

Le dispositif que j'ai décrit s'appliquera aux structures externes de gestion de la recherche partagée, que leur statut relève de l'association Loi 1901 ou de la Société Anonyme (SA).

Elaboration et conduite d'une véritable politique de valorisation

Introduction

Jean-Pierre FINANCE

Président de l'Université Henri Poincaré (Nancy 1)



Les domaines du transfert et de l'innovation sont aujourd'hui en pleine mutation. La Conférence des Présidents d'Université a identifié un certain nombre d'axes que nous souhaiterions rénover à l'occasion de ce séminaire. L'enquête sur l'état de la valorisation à l'intérieur des établissements, lancée récemment, a connu un certain succès. Nous avons en effet recueilli 74 réponses dont le dépouillement est en cours, soit un taux de retour de 75 %, ce qui nous permettra de dresser un panorama complet des pratiques des universités en matière de valorisation.

L'Université doit se positionner en tant que vecteur

majeur de l'innovation, comme c'est déjà le cas dans d'autres pays. Les enjeux rattachés à cette implication forte de l'Université sont multiples :

- ancrage renforcé de l'Université dans son milieu socio-économique ;
- participation accrue au développement économique par la création de nouveaux emplois, métiers et entreprises ;
- évolution des filières de formation et de leurs contenus ;
- amélioration de la maîtrise de l'aménagement du territoire ;
- orientation des enseignements en direction de l'insertion professionnelle des étudiants, via les stages, l'alternance, etc. ;
- émergence de nouveaux thèmes de recherche ;
- transformation des résultats de la recherche en produits ou méthodes commercialisables ;
- obtention de ressources financières complémentaires ;
- optimisation de l'utilisation des ressources du service public ;
- appropriation du monde universitaire par nos concitoyens.

Afin de remplir les objectifs ci-dessus, il conviendra de valoriser la recherche, nos compétences en termes d'expertise et d'analyse, les connaissances, les différentes formes de la formation et de la culture scientifiques et techniques ainsi que nos partenariats internationaux.

Les transferts et la valorisation peuvent s'effectuer sous des formes multiples, par la voie contractuelle, au travers des SAIC, des filiales et du label Carnot, mais également grâce aux prestations de services effectuées dans les Centres de Ressources Technologiques (CRT) et les Centres Régionaux pour l'Innovation et le Transfert de Technologie (CRITT). La gestion de portefeuilles de brevets et la création d'activités via les incubateurs sont également des modalités importantes de transferts et de valorisation. L'aspect formation tient également une part importante dans ces processus. Ainsi, le développement de la formation continue à la demande de sociétés privées et la sensibilisation des étudiants à la création d'entreprises dans les enseignements que nous dispensons sont des pistes à explorer. Enfin, les stages, les conventions industrielles de formation

par la recherche (CIFRE) et la veille technologique constituent également les outils de transferts et de valorisation.

La mise en place d'une stratégie de l'innovation et de la valorisation rencontre cependant de nombreux obstacles. L'insuffisance des moyens humains et les difficultés d'avoir recours à des professionnels dotés de connaissances pointues, la lente évolution de la culture universitaire comptent parmi les difficultés recensées. Le morcellement intra-universitaire des différents services ayant des relations avec le monde socio-économique (transfert et valorisation, formation continue, gestion des stages,

...) trop souvent étanches les uns aux autres ainsi que l'éclatement des dispositifs inter-établissements et des activités des collectivités publiques en termes d'outils de promotion et de soutien à l'innovation rendent plus ardue la définition d'une réelle politique par les établissements.

Aussi convient-il d'adopter une approche plus globale et d'instituer une organisation opérationnelle et cohérente intra et inter établissements. Il s'agira de s'appuyer sur les méthodes de partage d'expériences et sur une démarche de mutualisation des compétences en utilisant, en particulier, des réseaux existants. Il sera également nécessaire de développer des partenariats avec les autres opérateurs publics, les collectivités territoriales et les régions en particulier et à échelle européenne. Je tiens à souligner la responsabilité politique de l'équipe de direction de l'université dans la création d'une instance de pilotage de la stratégie de transfert et de la valorisation.

A l'avenir et dans le cadre que je viens d'esquisser, il nous incombera d'apporter des réponses aux quelques grandes questions qui demeurent, concernant la stratégie de l'établissement, l'organisation interne, l'importance et la gestion des moyens humains, la création d'outils et de structures, pour ne citer que ces chantiers. Le cas particulier des sciences humaines et sociales et le rôle de la CPU en appui à l'amplification des activités de valorisation et d'innovation devront être abordés.



Témoignages d'universités engagées dans la politique de valorisation

I. L'expérience de l'Université Charles de Gaulle (Lille3), établissement mono disciplinaire de sciences humaines et sociales

Philippe ROUSSEAU, professeur à l'Université Charles de Gaulle (Lille 3)



Je soulignerai tout d'abord le caractère très hétérogène des universités de sciences humaines et sociales. Il est clair d'autre part que les politiques et stratégies d'innovation et de valorisation doivent être élaborées au niveau de l'établissement. Je pense donc que celles-ci n'ont de sens et d'avenir que dans le cadre de grandes universités omni-disciplinaires.

En dépit de ses handicaps, l'Université de sciences humaines et sociales de Lille 3 s'est attelée à la conception d'une stratégie de valorisation. L'articulation de la recherche et de la formation a été un levier (il y en a eu d'autres) dans ce travail. Nous avons œuvré à la professionnalisation de nos formations, en créant et développant des contacts

approfondis avec les milieux professionnels, ce qui nous a permis de mettre en place relativement tôt la constitution d'une cellule opérationnelle guidée par une politique de valorisation de l'ensemble de nos ressources de recherche et de formation. Ainsi, par exemple, notre Université s'est positionnée sur le créneau peu exploité à Lille à l'époque de l'économie quantitative, ce qui lui a permis de disposer de capacités de transfert dans ce domaine. L'importance de notre potentiel de formation et de recherche en psychologie a donné lieu à de nombreux échanges avec le monde des entreprises, les institutions de santé ou les collectivités territoriales.

Les années 90 ont vu se développer une politique de contrats et la mise en place d'une cellule de valorisation. Je souligne le caractère volontaire de la démarche adoptée par Lille 3. A l'époque en effet, pour les universitaires comme pour nos partenaires du monde socio-économique, la culture du transférable au niveau des savoirs n'en était qu'à ses balbutiements et loin d'être une évidence. La problématique de la valorisation est très différente selon qu'elle a trait à la recherche dans le domaine des sciences dures ou des sciences sociales.

Les résistances auxquelles se heurtent les universités littéraires et de sciences sociales ne sont pourtant pas de l'ordre de la fatalité. Ainsi, en Grande-Bretagne, le milieu socio-économique a une bien meilleure perception de l'utilisation possible des savoirs et savoir-faire élaborés dans ces disciplines et transférables.

L'Université de Lille 3 a accompli des progrès certains en matière de valorisation. Le nombre de contrats relevant directement de l'activité de la cellule valorisation a ainsi été multiplié par quatre entre 2000 et 2004. Notre université travaille au sein de l'incubateur commun aux universités du Nord – Pas de Calais. Nos équipes de recherche se sont efforcées d'identifier davantage d'éléments transférables dans leurs activités. Les compétences repérées et les projets structurés qui ont émergé donneront très certainement naissance à des créations d'entreprises. L'Université de Lille 3 est impliquée dans deux pôles de compétitivité de la région Nord-Pas de Calais.

Ce n'est que par le biais d'une révolution culturelle de la part des universités et de leurs partenaires que les disciplines relevant du secteur SHS (« littéraires » compris) pourront réaliser le potentiel extraordinaire que laissent entrevoir les expériences menées actuellement. Les universités de sciences humaines et sociales

auraient tout intérêt à bénéficier du partage de l'expérience des établissements de médecine et de sciences dans le domaine des transferts et de la valorisation.

II. La stratégie de valorisation globale de l'Université de Limoges, établissement omni-disciplinaire

Jacques FONTANILLE, Président de l'Université de Limoges



recherche dans les domaines de l'électronique, de l'informatique et des mathématiques. En termes de propriété intellectuelle, l'université dispose d'un portefeuille de titres constitué de trente-et-un brevets, sept licences d'exploitation, sept logiciels et une marque.

Je vous exposerai ensuite les deux problématiques auxquelles l'Etablissement doit faire face. L'Université de Limoges est tout d'abord confrontée à l'évolution prochaine des structures de valorisation de la recherche en région Limousin. Si nous sommes épargnés par les difficultés liées au morcellement interuniversitaire, nous sommes toutefois affectés par un essaimage contre productif des structures de valorisation. L'Université, de mon point de vue, doit rester maître d'ouvrage de la valorisation de ses recherches. A ces fins, il convient de professionnaliser les structures existantes, de mutualiser les efforts avec ses partenaires et de chercher des complémentarités. Depuis plusieurs années, notre Etablissement dispose de plusieurs structures internes de valorisation telles que les Presses universitaires de Limoges (PULIM), les Ecoles doctorales, l'incubateur et le service recherche valorisation, celles-ci étant environnées d'une multitude d'organismes externes et disparates tels que les plateformes technologiques, les CRITT et les CRT. Afin de promouvoir son activité de valorisation, l'Université de Limoges s'est dotée, depuis 2004, d'un SAIC permettant le traitement fiscal adéquat des contrats, le recrutement de personnels de gestion de la recherche, le calcul des coûts complets et le traitement juridique de la valorisation. Cette nouvelle entité implique le service recherche et valorisation ainsi que les PULIM.

L'Université de Limoges, dont je suis Président, est un établissement pluridisciplinaire regroupant 14 000 étudiants. Les secteurs « droit », « sciences économiques », « sciences humaines et sociales » et « sciences et technologies » sont d'importance équivalente.

Je commencerai par vous présenter les caractéristiques et le potentiel de mon Université. Celle-ci compte actuellement six instituts de recherche ainsi que 28 équipes actives dans ce domaine. Le cumul des contrats passés avec les secteurs public et privé, des prestations et des redevances assure à l'établissement un chiffre d'affaires (CA) de près de 2 millions d'euros. Plus de la moitié de ce CA est générée par l'activité du pôle de

Le paysage régional s'est récemment davantage complexifié avec, notamment, la création des pôles de compétitivité. Si nos laboratoires sont directement impliqués dans deux d'entre eux, notre Université n'est toutefois qu'un partenaire parmi d'autres au sein de ces structures. L'une, notamment, est pilotée par l'Agence Régionale de Développement (ARD) qui déploie une stratégie très peu ouverte à la promotion des objectifs politiques de notre Etablissement.

Face à cette dispersion croissante des instruments de valorisation, j'entreprends de créer une filiale copilotée par l'Université et la région. Cette entité permettra, via des activités commerciales, d'affirmer la maîtrise d'ouvrage de l'Université sur la valorisation de la recherche et d'en externaliser la gestion à un partenaire de confiance, d'augmenter collectivement le chiffre d'affaires et, enfin, d'apporter une cohérence à l'ensemble des dimensions de

valorisation. Ainsi, en 2007, le SAIC, et une partie des pôles de compétitivité, des plateformes technologiques et de l'incubateur seraient fédérés en une seule structure extérieure, copilotée par l'Université et la région.

L'Université de Limoges est également confrontée à la dispersion, l'inadéquation et finalement l'inefficacité de son offre et de sa demande à l'égard des entreprises. Il convient donc de créer une synergie entre l'Université et

les entreprises afin de diffuser la culture d'entrepreneuriat, d'innovation, et de management, de coordonner les différentes formes de relations avec le monde socio-économique et d'être en mesure d'analyser la demande et de construire des offres cohérentes. Dans cet objectif, il convient de restructurer et de recentrer les services internes à notre Université. En 2006, une structure d'interface, la Maison Université/Entreprises, complément au projet de filiale, devrait voir le jour. Les aspects « formation continue », « insertion professionnelle », « stages », « apprentissage », « entrepreneuriat » et IAE seront pris en charge par cet organe.

La maison internationale sera associée aux missions des deux nouvelles structures. Les deux dispositifs bénéficieront également de la pleine implication du Vice-président du Conseil d'administration de l'Université.

III. L'expérience de l'Université Louis Pasteur (Strasbourg 1), établissement scientifique et médical

Alain BERETZ, Vice-président des relations avec les entreprises et de la valorisation à l'Université Louis Pasteur (Strasbourg 1)



Je vous ferai part, tout d'abord, des grandes étapes de la structuration de la valorisation à l'Université Louis Pasteur (ULP).

Depuis plusieurs années, les équipes de direction successives de l'ULP ont mené une politique affichant clairement le rôle socio-

économique de l'Université. Elles ont également développé les relations avec les entreprises conçues comme des liens nécessaires et légitimes, complémentaires des fonctions fondamentales de l'Université que sont la formation et la recherche. Pour parvenir à ces objectifs, l'Université devait se doter de moyens compétitifs.

Le service de valorisation, créé en 1987, a pris une dimension plus politique avec la nomination, en 1999, d'un Vice-président en charge de ses activités. Cette entité, qui ne compte qu'un seul fonctionnaire sur 16 salariés, est dotée d'un budget important dont les ressources fléchées sont cependant relativement limitées. Son fonctionnement s'apparente à celui d'un laboratoire répondant à des appels d'offres, de dimension européenne parfois, dans le but de développer ses ressources propres. Le Vice-président travaille en partenariat avec le Directeur du service, un professionnel de haut niveau. Une branche administrative et financière permet le calcul des coûts et le recrutement du personnel. Le bureau d'ULP industrie, instance qui regroupe tous les vice-présidents et chefs de services concernés par la valorisation, permet une mise en commun des dossiers, l'échange d'information et l'arbitrage. En 2004, la création d'un SAIC, choix technique, a été l'occasion d'un important débat stratégique sur l'importance de la valorisation.

La gestion des contrats est répartie entre l'Université, le CNRS et, dans une moindre mesure, l'INSERM. En 2004, cette première gérait environ 300 contrats, également répartis entre public et privé, représentant une valeur de 12 millions d'euros et impliquant des

disciplines variées, les principales étant les sciences de la vie, la physique et la chimie. Cette même année, une politique proactive de dépôt de brevet a conduit l'Université à déposer 19 demandes de brevet, dont la moitié en cofinancement.

Je tiens à attirer l'attention sur la variabilité quelquefois importante du nombre de contrats d'une année à l'autre. Sur ce plan, l'utilisation faite par la LOLF de ces indicateurs quantitatifs, qui ne donnent pourtant qu'une vision partielle de l'ensemble de notre activité de valorisation, est susceptible de pénaliser nos établissements.

Ces dernières années, l'ULP a en outre développé des actions de support relatives à l'animation de l'interface université-entreprises, telles que la cartographie des compétences des laboratoires au niveau régional, l'audit des plateformes technologiques de manière à en améliorer la productivité et la visibilité pour l'entreprise, la mise en place d'un fonds de financement de la maturation de projet, la formation d'ingénieurs marketing et la

montée en puissance de l'effort communication. En 2005, l'ensemble de ces projets a bénéficié d'un cofinancement régional de 250 000 euros. L'ULP a également répondu à l'appel à projets lancé par l'ANR.

La politique affirmée de l'ULP en faveur de la valorisation la confronte à de nombreux défis. En effet, cette activité, qui ne génère pas de profits tangibles, nécessite néanmoins la mobilisation de ressources financières importantes. Ainsi, l'Université doit s'investir dans le recrutement de compétences externes, notamment dans le domaine de la gestion financière. Par ailleurs, l'injection de ce type de priorité au sein d'une université génère un véritable choc culturel, non sans risques. Le choix d'une stratégie de valorisation forte implique également une coordination politique accrue au sein de l'équipe de direction et un renforcement des collaborations interservices. Outre les éventuels recouvrements et luttes de pouvoir, l'Université court le risque de perdre le contrôle du pilotage stratégique.

Vis-à-vis des usagers, l'Etablissement doit aussi veiller à ce que l'augmentation des contraintes administratives ne soit pas contre-productive. Il devra également rester vigilant face aux risques éventuels d'une mauvaise appropriation par les personnels de la nécessité de la démarche, d'une perte de compétitivité due aux contraintes administratives imposées et d'une concurrence stérile entre universités et organismes.

Je conclurai mon intervention en vous présentant les leçons que nous avons tirées de cette expérience. La création d'une structure de valorisation offensive repose avant tout sur des redéploiements et mutualisations de processus internes et externes. Par ailleurs, le succès de dossiers techniques implique une communication renforcée et la formation des personnels. Nous avons en outre pu constater que les besoins en termes de temps et de moyens humains et financiers sont systématiquement sous-estimés. Enfin, les relations industrielles sont un puissant levier politique, en particulier vis-à-vis des collectivités. Elles servent moins à apporter des ressources nouvelles qu'à asseoir la légitimité sociale de la recherche publique et la place de l'Université dans le développement local.



IV. Débats

Domitien DEBOUZIE, Président de l'Université Claude Bernard (Lyon 1)

J'aimerais signaler qu'il est aujourd'hui beaucoup plus difficile de créer une filiale que par le passé. L'Université de Lyon 1 pratique une politique de guichet unique au travers de sa filiale, une SA créée en 1990, dont elle détient 68 % des parts, et ce, suite à de nombreux rachats. Aujourd'hui, cependant, toute université souhaitant créer ce type de structure doit en détenir 75 % des parts. Or les participants extérieurs étant également intéressés par une participation significative au capital, un problème se pose au niveau du montage global. L'Université qui crée sa filiale est également confrontée à des contraintes fiscales importantes. Ce type de structure est en effet assujéti à l'impôt sur les sociétés (IS). Les montants consacrés à l'IS pourraient pourtant être investis dans des opérations plus en phase avec nos activités de recherche. Nous devons veiller, par ailleurs, à ce que notre politique de valorisation opère une stricte séparation entre recherche et formation. En effet, il paraît éminemment souhaitable que la formation continue ne soit pas soumise à la fiscalité de l'IS et reste ainsi en dehors du secteur lucratif.

Françoise BEVALOT, Présidente de l'Université de Franche-Comté

Je tiens à remercier les intervenants de la qualité de leurs témoignages. Ils nous ont démontré que toutes les universités, en dépit de leurs différences, doivent s'engager dans cette politique de valorisation et d'innovation au même titre qu'elles s'investissent dans les activités fondamentales de la formation et de la recherche. J'attire votre attention sur la nécessité d'afficher une politique claire et facile d'accès pour nos interlocuteurs extérieurs au monde universitaire. Afin de progresser sur la voie d'une politique de valorisation efficace, il conviendra d'instaurer un climat de confiance entre chercheurs et personnels administratifs. L'engagement du Président de l'Université en faveur d'une politique de valorisation affirmée et proactive est fondamental vis-à-vis de l'extérieur.

Bernard CARRIERE, Président de l'Université Louis Pasteur (Strasbourg 1)

Je soulignerai l'importance de la pluridisciplinarité en tant que vecteur de l'innovation. La politique de valorisation doit faire l'objet d'une démarche globale, ce qui implique la recomposition du paysage universitaire national.

Jean PIRANDA, Direction de la valorisation, Université de Franche-Comté

Il me semble que les équipements, qui donnent souvent lieu à des prestations, peuvent également figurer au nombre des éléments valorisables par les Universités. Je signale par ailleurs notre difficulté à pérenniser les emplois dans le cadre des SAIC, les fonds dont nous bénéficions étant sujets à une grande variabilité.

Jean-Baptiste VERLHAC, Vice-président du Conseil scientifique de l'Université des sciences et technologies (Bordeaux 1)

Ma question s'adresse à Alain Beretz, de l'Université Louis Pasteur. Les emplois que vous avez créés au sein du SAIC semblent financés sur les fonds de cette structure. De quelle manière parvenez-vous à séparer le budget de l'Université de celui du SAIC en cas de ressources insuffisantes de ce dernier pour rémunérer les employés ?

Alain BERETZ

Le budget de fonctionnement du SAIC n'est pas directement indexé sur notre chiffre d'affaires, mais sur la volonté de l'Université d'allouer des ressources suffisantes à l'activité de valorisation. Nous ne nous trouvons pas dans un schéma d'affectation directe des ressources de la valorisation à des activités fléchées.

Youssef TOURE, Vice-président du Conseil scientifique de l'Université d'Orléans

Je ne comprends pas pour quelle raison la formation a été introduite en tant qu'élément de la politique de valorisation. De mon point de vue, cela engendre une grave confusion.

La mission de valorisation de la recherche, intrinsèque aux établissements, ne semble cependant pas complètement assumée au niveau de l'Etat. Ainsi le service de valorisation de l'Université Louis Pasteur n'emploie qu'un seul fonctionnaire parmi d'autres salariés.

J'aimerais souligner que les enseignants-chercheurs disposent, au sein du laboratoire, d'une certaine souplesse de fonctionnement que les filiales, associations ou autres services internes ne permettent pas de recréer.

Jean-Pierre FINANCE

Sur ce dernier élément évoqué par Monsieur Touré, concernant l'aspect comptabilité et souplesse, je préciserai que nombre d'entre nous souhaitons nous épargner les éléments de lourdeurs engendrés par la gestion via la comptabilité publique, d'où la création de filiales et autres structures.

Si j'ai introduit la dimension de formation en tant qu'élément ayant trait à la valorisation dans mon exposé, ce n'est pas du fait d'une confusion entre les différentes missions et actions de l'Université mais afin de signaler l'interconnexion de nos différentes activités. Il convient, comme nous l'avons évoqué, d'éviter le cloisonnement des services, de mettre en place des passerelles et le partage d'information pour une meilleure coordination. Il en va de la crédibilité de nos établissements. Par ailleurs les actions de valorisation de la recherche sous forme de contrats rejaillissent parfois positivement en termes de demandes de formation continue de la part des entreprises.

Elisabeth LAGENTE, directrice du SAIC de l'Université de Rennes 1

J'aimerais revenir sur le thème de la concurrence entre établissements. Les démarches effectuées auprès des entreprises par l'Université de Rennes 1, en vue de l'élaboration d'un projet de mutualisation, nous ont permis de constater qu'une harmonisation des pratiques entre établissements permettrait de faciliter nos relations avec le monde socio-économique. Il est en outre indispensable que les services de nos universités travaillent de concert avec les structures de valorisation de grands organismes externes qui, elles, possèdent les compétences spécifiques et complémentaires indispensables au succès de nos projets.

Patrick DRUEZ, chargé de la valorisation de la recherche à l'Université de Nantes

Des projets de label Carnot ont-ils été mis en place par les universités qui nous ont apporté leurs témoignages ? Pensez-vous que cet outil soit adapté aux laboratoires universitaires ?

Jacques FONTANILLE

L'Université de Limoges porte un projet de label Carnot pour son laboratoire spécialisé dans le domaine des réseaux sécurisés et des micro-ondes électroniques. La labellisation Carnot ne concernera cependant pas la totalité du laboratoire.

Alain BERETZ

Le label Carnot est un outil intéressant qui introduit, notamment, les éléments de mutualisation au niveau national et de contrôle qualité. Il comporte néanmoins certains risques relatifs à la problématique de la gouvernance et de la stratégie globale de l'établissement. Il semble par ailleurs regrettable que cet instrument et ses dispositifs ne soient réservés qu'à certains laboratoires.

Jean-Pierre FINANCE

Cette table ronde a mis en évidence le fait que les universités sont en réalité bien plus actives qu'on veut bien le dire dans le domaine de la valorisation. Enfin, l'appropriation de la politique de valorisation par les équipes de direction progresse très fortement.



Le point de vue des collectivités territoriales

Le développement de la stratégie de valorisation vu par les collectivités territoriales

Hervé BAUSSART

Président de l'Université des Sciences et Technologies (Lille 1)



Le monde universitaire est marqué, depuis quelques années déjà, par une implication croissante des régions. Ce sont notamment les lois de décentralisation qui, en permettant aux régions de devenir compétentes dans le domaine de développement économique, ont contribué à dessiner cette évolution.

L'investissement des régions au delà de leurs compétences strictes dans certains champs tels que l'enseignement supérieur et la recherche a joué un rôle certain dans l'évolution des acteurs du paysage universitaire.

Cet engagement des régions s'est ainsi traduit par le développement de schémas régionaux relatifs à l'enseignement supérieur et à la recherche ou bien encore de développements économiques dans lesquels les universités sont impliquées. Le soutien financier des collectivités territoriales en faveur des pôles de compétitivité témoigne également de leur volonté de mener une politique affirmée dans le domaine de la recherche et de l'innovation.

Nombre de questions affluent pour nos universités. Quelle est l'articulation de l'effort des différentes collectivités locales entre elles et avec des échelons supérieurs tels que l'Etat ou encore l'Europe ? Dans quelle mesure l'effort de rationalisation des différentes politiques à l'échelle d'une région est-il mené ? Qu'en est-il du développement éventuel de plateformes régionales d'innovation ? Enfin, la région doit prendre en compte le souhait des universités, principaux acteurs en matière d'innovation et de valorisation, d'être considérées comme de véritables partenaires dans le cadre de l'élaboration d'une politique en région.

Roger FOUGERES

Vice-président Enseignement supérieur et recherche, Conseil Régional Rhône-Alpes



En tant que membre du Conseil régional Rhône-Alpes, je puis attester du rôle éminent qu'accorde ma région à l'enseignement supérieur et à la recherche. Notre ambition est de faire de Rhône-Alpes une région de l'innovation, plaçant au cœur de son développement économique et social et de son rayonnement international l'enseignement supérieur et la recherche. C'est la raison pour laquelle nous avons élaboré, en partenariat avec les milieux scientifiques et universitaires de la région, un schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche que nous pilotons ensemble. Celui-ci englobe également l'innovation et la culture scientifique et technique industrielle incluses dans le portefeuille régional. Ce schéma est décliné sous la forme de contrats pluriannuels et met en place des aides à l'investissement destinées à la création de plateformes, notamment. La région Rhône-Alpes comporte quinze pôles de compétitivité – deux d'entre eux sont de dimension

mondiale – et entend bien investir dans ces dispositifs.

Concernant l'innovation, une multitude d'acteurs sont mobilisés et commencent à mutualiser leurs différentes structures de valorisation, à Lyon et à Grenoble en particulier. La région dispose également d'agences, de CRITT, d'associations, etc. Ce foisonnement de structures parfois redondantes apparaît comme un ensemble opaque aux yeux du tissu industriel des PME et des PMI. Dans un souci d'efficacité et de coordination accrues, la région a souhaité créer une Agence régionale du développement et de l'innovation (ARDI), enceinte qui permettra à l'ensemble des partenaires que sont l'Etat, la région, les organismes universitaires et scientifiques, les instituts de recherche et les collectivités locales, de définir la stratégie de l'innovation de la région.

Parmi les missions de cette structure, se trouveront des actions de valorisation et de transferts. Il conviendra pour cela d'identifier la demande du tissu industrielle. Nous souhaitons en particulier faire émerger l'expression des besoins de recherche pour l'acquisition de connaissances nouvelles. Les PME et PMI, moins familiarisées avec la formulation de ces besoins, seront particulièrement visées.

La synthèse de l'offre proposée par les universités devra être diffusée sur le marché par l'ARDI. L'Agence s'intéressera également à la recherche produite par les pôles de compétitivité et la fera connaître. Enfin, elle devra accompagner les entreprises et, ainsi, mettre en relation l'offre et la demande.

La deuxième mission de l'ARDI consistera en l'animation du dispositif de création d'entreprises innovantes. Il se trouve en effet que nos deux incubateurs ne mutualisent pas leurs bonnes pratiques et leur expérience. Par ailleurs, le volume d'idées nouvelles injectées dans les incubateurs ne paraît pas à la hauteur du potentiel scientifique de la région. L'Agence tentera donc de réorienter le flux des innovations vers ces structures. L'ARDI, en partenariat avec un organisme national, financera le pré-amorçage des projets naissants afin d'augmenter leurs chances de succès.

L'ARDI aura également pour mission de renforcer l'attractivité et le rayonnement de la région Rhône-Alpes. Nous œuvrerons à une meilleure coordination entre différents acteurs et à l'élaboration d'un discours commun. Nous identifierons également des compétences à l'international. L'ARDI mettra également en place des aides à l'accès aux financements européens des PME PMI et effectuera un *benchmarking* dans le domaine de l'innovation.

L'ARDI pourra donc mettre en valeur deux types d'opérationnalités. D'une part, elle coordonnera les actions des différents acteurs dans le domaine du transfert et de la valorisation. D'autre part, elle se réservera des fonctions à haute valeur ajoutée telles que l'expression

des besoins de recherches, en collaboration avec ses partenaires universitaires et scientifiques, bien entendu

Questions

Martine SUTTECH, Université de Lille 1

Quelle est la gouvernance de l'ARDI ?

Bernard CARRIERE

Au-delà de ce type de structure, avez-vous identifié un niveau de dialogue essentiellement politique associant les présidents de collectivités et d'universités ?

Roger FOUGERES

Nous disposons actuellement de six pôles et agences thématiques, indépendantes les unes des autres. L'effort de mutualisation est donc quasi inexistant. Nous avons l'intention de transformer ces associations en départements de l'ARDI. Nous conserverons donc les compétences existantes tout en procédant à une formation complémentaire du personnel en vue de la réalisation de certains objectifs de l'Agence.

En parallèle, nous souhaitons également développer une structure légère de management composée d'un directeur et de chargés de mission dotés de compétences professionnelles très spécifiques dans le domaine de la valorisation. L'instance stratégique sera incarnée par un conseil d'orientation comprenant l'Etat, nos partenaires universitaires et scientifiques, les maires de grandes villes et d'agglomérations ainsi que les huit Conseils généraux. Par ailleurs, les rencontres régulières de maires et de présidents d'agglomérations organisées sous l'égide de la région, qui donnent parfois lieu à des débats sur les thèmes de l'innovation et de la valorisation, auront toujours cours.

Jean-Baptiste VERLHAC

Considérez-vous que vous regrouper en une seule instance, sans faire affluer de nouveaux personnels et compétences, vous permettra de donner plus d'efficacité à votre action ?

Roger FOUGERES

Notre région agit sur un terrain qui n'est pas vierge. Nous sommes en présence de structures indépendantes, qui sont, certes, performantes dans le domaine du transfert mais ne remplissent pas leur mission quant à l'expression des besoins de recherche et à la valorisation. Pour remédier à ces failles, nous procéderons donc à des actions de formation du personnel et compléterons éventuellement notre dispositif par le recrutement de compétences particulières. Les difficultés rencontrées semblent principalement dues, non pas à une forme d'incompétence, mais bien davantage à des considérations de management et de budget. L'ARDI devra donc donner des impulsions fortes en vue de la réalisation de ses objectifs. Des indicateurs de suivi seront mis en

place. Je souhaite enfin que soit placé à la tête de l'ARDI un responsable qui puisse mettre en œuvre une action sur le long terme, de manière pérenne.



Handicaps et points clés

Introduction

Françoise BEVALOT

Présidente de l'Université de Franche-Comté



Cette table ronde vise à l'identification des obstacles à la mise en place d'une stratégie de l'innovation et de la valorisation et à la formulation de propositions pour y remédier. Ces quelques mots d'introduction permettront de dresser un rapide paysage des difficultés.

La réponse aux difficultés rencontrées en interne à l'université dépend, avant tout, des choix de l'équipe présidentielle en cohérence avec la politique d'établissement, comme cela a été abordé précédemment (voir table ronde 1).

Dans leur environnement quotidien, les universités se heurtent également, à la

difficulté de faire reconnaître une politique de valorisation et sa place dans une stratégie globale de l'établissement. A titre d'exemple, dans les négociations quadriennales, le soutien à la mission valorisation fait plutôt l'objet d'une dotation forfaitaire que d'une dotation décidée sur la base d'une évaluation de cette politique et de sa cohérence avec la politique globale.

Les actuelles réflexions budgétaires et financières ne permettent pas une réelle prise en compte de cette mission de valorisation et de ses résultats. Ainsi, dans l'architecture de la LOLF, la définition des programmes enseignement supérieur et recherche, d'une part, et recherche pluridisciplinaire et transfert de technologie, d'autre part ne permet pas aux universités une traduction des résultats de leur politique de valorisation conduite souvent en partenariat associant universités et organismes de recherche. Limiter les indicateurs de performance de cette politique à l'analyse de son chiffre d'affaires dans nos comptes financiers est une vision bien réductrice de notre engagement pour une politique ambitieuse.

De plus en plus, en cohérence avec des initiatives européennes, nationales et locales, nous travaillons dans ce domaine de la valorisation et de l'innovation dans une démarche multi-partenariale favorisant une meilleure connaissance de notre mission et de notre rôle d'acteur économique local, en particulier chez nos partenaires économiques et collectivités. Cependant, on assiste, localement surtout, à une multiplication d'initiatives, à une juxtaposition de politiques qui peuvent démanteler la stratégie de l'établissement. Souvent, les universités éprouvent des difficultés à voir pleinement reconnaître leur rôle dans la valorisation, la seule entité alors référencée étant le laboratoire, l'université ou l'établissement n'étant pas même évoqués. Pour ces raisons, l'appel à projets Label Carnot soulève nombre de questions.

Seul l'engagement d'un établissement dans son ensemble permettra de passer à une dimension supérieure de la démarche de valorisation.

L'obtention de brevets constitue un enjeu d'importance pour nos établissements. Si l'université décide de constituer un portefeuille de brevets, elle doit pouvoir choisir sur des critères privilégiant une démarche collective et non pas individuelle. Maintenir ce portefeuille nécessite un investissement, une mise de fond, difficiles à supporter et jamais pris en compte lors de la négociation de moyens.

Le processus qui mène de l'activité des laboratoires à la recherche appliquée puis à la création d'activités (transfert de technologie ou création d'entreprise) doit voir se renforcer les étapes de la détection, de la preuve de concept et de la maturation. Comment assurer la charge de ces étapes ? Comment financer un pré-amorçage ?

Il serait également souhaitable de modifier les règles régissant les niveaux de prise de participation par l'université dans une entreprise créée. Dans le

domaine de la création d'entreprises toujours, boucler un fonds d'amorçage peut s'avérer extrêmement difficile, notamment dans des régions de taille modeste.

Quelle place pour l'université dans l'actuelle réflexion de stratégie européenne et nationale sur l'innovation ? Innovation et recherche sont au cœur des politiques territoriales, nationales, européennes et mondiales. Dans sa nouvelle définition, l'innovation, davantage systématique et efficace, s'appuie sur un regroupement d'acteurs et affiche un objectif de compétitivité et de création d'emplois en lien avec la recherche. Il s'agit d'une démarche plus dynamique qui amène les universités à aller à la rencontre d'un public composé de PME, notamment. Cependant, le foisonnement d'acteurs et de dispositifs est aujourd'hui tel que la sollicitation des laboratoires se fait directement sans nécessairement impliquer les responsables universitaires ce qui ne permet pas un engagement réel et sur le long terme. Pour une réelle mobilisation des activités de recherche et une prise en compte des attentes socio-économiques, les universités doivent retrouver leur place au cœur des débats qui entourent les questions de valorisation et se positionner en véritable acteur du développement économique. De plus, dans un souci d'efficacité, la question du pilotage, de la coordination et de la gouvernance de ces démarches multi partenariales doit être posée.

L'engagement des universités dans une politique de valorisation-innovation clairement affichée est un véritable enjeu, relève de la responsabilité de l'équipe de direction et nécessite un engagement et une présence du Président de l'Université lui-même. Cette démarche ambitieuse, qui engage notre crédibilité et l'image des universités, implique un grand professionnalisme et donc la formation de nos personnels, et le respect de nos engagements.



Les difficultés de la politique de la valorisation selon les partenaires de l'Université

I. L'Etat

Laurent BUISSON, Directeur de la Technologie, Ministère délégué à la recherche



Le Code de la recherche tout comme le Code de l'éducation indiquent expressément que la diffusion des résultats de la recherche fait partie des missions des établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Il faut cependant reconnaître que cette tâche n'a pas toujours bénéficié d'un traitement prioritaire, de la part des établissements comme du Ministère délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche. Depuis quelques années cependant, la Direction de la technologie est associée à la négociation des contrats quadriennaux des établissements d'enseignement supérieur, pour ce qui concerne la partie correspondant à la valorisation de la recherche.

Une équipe a récemment été investie de la lourde tâche d'examiner ces contrats, en

opérant, par exemple, une distinction entre les établissements porteurs d'enjeux importants et d'une véritable stratégie et ceux qui en sont dépourvus. En liaison avec la Direction de la technologie, la Direction de la recherche tente de concentrer les financements destinés à la valorisation de la recherche sur ces établissements très actifs en la matière. En effet, cette activité demande une mobilisation de ressources considérables et ne se révèle pas rentable immédiatement. Le Ministère s'engage donc à soutenir les établissements qui consacrent beaucoup de moyens à la recherche dans l'activité de valorisation des résultats.

En termes de responsabilité, le Ministère retient le niveau de l'établissement et non celui du laboratoire. C'est d'ailleurs ce premier qui reçoit une subvention de la part de l'Etat. L'habitude prise par certains directeurs de laboratoires de gérer leur contrat directement avec des associations peut être en contradiction avec la stratégie de l'établissement. C'est la raison pour laquelle le Ministère apportera tout son soutien aux universités qui souhaitent faire cesser ces pratiques.

Si le pacte pour la recherche prévoit de clarifier les relations entre les structures de droit privé en charge de la gestion de la recherche partenariale et les établissements, il ne vise cependant pas à pérenniser des entités dont les universités souhaiteraient se défaire. Pas plus qu'il n'encourage ces dernières à se dessaisir de leurs responsabilités en la matière. Le texte laisse les établissements libres de faire appel aux structures de gestion de la recherche partenariale de leur choix.

Tout comme vous, le Ministère chargé du suivi de la création d'entreprises a également constaté que la réflexion sur l'avenir des incubateurs n'a pas toujours fait aux présidents la place qui leur revient. C'est la raison pour laquelle nous engagerons prochainement une discussion sur le devenir de ces structures avec leurs Présidents, uniquement.

Aujourd'hui, les indicateurs utilisés dans le cadre de la LOLF ne sont pas assez pertinents pour mesurer les performances des politiques publiques dans le domaine de la valorisation de la recherche. Les critères tels que le montant des contrats de recherche sur le budget total de l'établissement et le nombre de brevets ne sont pas suffisants pour produire une analyse objective et réaliste de l'activité de valorisation de la recherche. J'aimerais de plus vous rappeler que la LOLF concerne la mesure de performances nationales. Dans quelle

mesure peut-on définir de tels indicateurs au niveau des établissements ? Quelle est leur pertinence ?

Les unités mixtes de recherche (UMR) sont financées sur les programmes relatifs à l'enseignement supérieur mais également à la recherche pluridisciplinaire. Il est donc vain d'essayer de déterminer la provenance des financements d'un projet afin de mesurer l'efficacité en termes de valorisation de la recherche de tel ou tel programme. L'indicateur adéquat devra mesurer les performances de chaque programme en prenant en compte l'ensemble des brevets et des contrats de recherche d'une UMR. Il serait en effet regrettable que l'évaluation des actions de valorisation perde toute pertinence du fait de la décomposition des financements de recherche telle qu'elle apparaît dans la LOLF. Le principe du mandataire unique doit être mis en oeuvre sans confondre

les problématiques de gestion des contrats et de mesure de l'activité.

Nous ne possédons pas assez d'indicateurs pour mesurer l'action collective des établissements d'enseignement supérieur en termes de valorisation de la recherche, de transfert de technologie et de gestion de la recherche partenariale. Dans le but de créer des outils plus satisfaisants, la CPU, en partenariat avec le réseau Curie et avec l'appui du Ministère, a lancé cette année, tout comme en 2003, une enquête à laquelle nous avons reçu 74 réponses. L'analyse des données recueillies nous conduira à mettre en évidence un jeu plus complet d'indicateurs permettant de mesurer la performance de la valorisation de la recherche et du transfert de technologie.

Le Ministère a par ailleurs lancé un appel à projets, auquel certains d'entre vous avez participé, sur les thèmes de la maturation des projets et de la gestion de la propriété intellectuelle. OSEO ANVAR voit cette année son budget augmenter et devra œuvrer davantage en faveur du transfert de technologie. Cette année, l'ANR a également investi des fonds en faveur de l'aide à la maturation de projets et au transfert de technologie dans le domaine des sciences de la vie.

Le Ministère reconnaît les difficultés liées à la prise de participation d'établissements dans le capital social d'entreprises. L'interdiction de prise de participation dans des start-up, notamment, est nuisible en termes de transfert de technologie et de visibilité de certains établissements. Le recours aux filiales apparaît plus avantageux à cet égard.

Enfin, le Pacte pour la recherche, à défaut de traiter de la problématique des taxes locales, devrait permettre de clarifier la situation de vos établissements d'enseignement supérieur et de recherche et de vos SAIC vis-à-vis de l'impôt sur les sociétés (IS).



II. Le témoignage de l'INRA, organisme de recherche

Gérard JACQUIN, Directeur de l'innovation et des systèmes d'information à l'INRA, Président d'INRA Transfert et d'Agri Obtention



La spécialisation thématique, un atout pour la visibilité en recherche et la crédibilité en valorisation ?

Je souhaite tout d'abord aborder les problématiques de la visibilité et de la reconnaissance de nos établissements, enjeux vitaux communs à nos universités et nos organismes de recherche. Une recherche d'excellence en amont est à la base de toute innovation de rupture, susceptible si elle est bien protégée d'engendrer une politique de licences avec des retombées économiques significatives.

A ce titre, les indicateurs bibliométriques et les comparaisons internationales peuvent donner une certaine mesure de cette excellence, socle de retombées financières futures.

Le bilan pour l'INRA n'est visible et encourageant que dans quelques disciplines selon les indicateurs de publication de l'Essential

Scientific Indicators (ESI). L'INRA fait partie du « Top 1 % » des organisations dont les publications sont les plus diffusées. L'INRA se classe au 159^{ème} rang des organisations internationale ...mais se positionne 2^{ème} organisme mondial dans quatre disciplines. Si nous sommes un organisme de recherche pluridisciplinaire, nous tentons de focaliser nos investigations en privilégiant des champs prioritaires.

L'INRA plaide aussi avec conviction, en cohérence avec cette focalisation disciplinaire, pour les vertus de la spécialisation thématique dans le domaine de la valorisation de la recherche.

Un ancrage territorial...qui intègre une vision nationale et internationale

L'INRA, d'après un récent rapport de la Cour des Comptes, est l'organisme public de recherche qui décline le plus ses politiques scientifiques en dynamiques territoriales. Historiquement cette spécificité est naturellement liée aux ambitions de couverture maximale des conditions pédoclimatiques de notre agriculture. Il reste que les conventions passées avec les collectivités locales représentent en 2005 le premier portefeuille de ressources contractuelles de l'INRA.

Mais chacune de nos implantations (plus de 250) au travers du territoire français fait partie d'un réseau de laboratoires à vocation nationale. Un établissement public comme l'INRA a donc vocation et ambition à combiner des dimensions régionales, nationales et internationales tout en se concentrant sur certaines thématiques dans le cadre de priorités scientifiques définies contractualisées avec l'Etat. Le défi majeur des années à venir sera l'internationalisation des pratiques de recherche de notre organisme.

Pour la valorisation, une organisation juridique et financière articulée autour de deux filiales sous contrôle strict de l'établissement dans un modèle économique transparent.

L'INRA s'est dotée pour ses activités de valorisation à caractère industriel et commercial de deux filiales. La première, Agri Obtentions SA, a été créée en 1983 et compte 50 salariés. Elle génère un chiffre d'affaires de 9 000 K€ dont la moitié de redevances. Elle agit dans le domaine des semences et défend un mode de protection spécifique, le certificat d'obtention végétale. Quant à INRA Transfert SA, il s'agit d'une société de services de valorisation créée en 2001 qui couvre la création d'entreprises, le courtage de technologies et les études de valorisation économique. Son CA 2006 sera de 3600 K€ Des mandats de valorisation, jalonnés et financés suivant les tarifs de la profession, assurent la traçabilité totale de toutes les actions entreprises.

Tous les salariés sont de droit privé. La politique salariale vise à moduler et intéresser les collaborateurs en insistant sur les dimensions individuelles mais aussi collectives des réussites. Aucune de ces deux structures ne bénéficie de subventions de la part de la maison mère. Elles sont contrôlées à 100 % par l'INRA. Le pilotage est juridiquement établi sur une relation contractuelle très structurante en droit public de mandataire à mandant. L'INRA impose à ses deux filiales des contraintes de « politique maison » telles que le respect de chartes de déontologie et de propriété intellectuelle ainsi que des missions de service public. Tous les résultats et innovations valorisables de l'INRA, qu'ils soient rentables ou non, doivent être pris en compte par nos filiales.

Enfin, INRA Transfert, en dehors du portage du fonds BIOAM, ne s'aventure pas dans les activités de capital risque et ne procède donc pas à des opérations d'investissement dans les jeunes entreprises innovantes incubées sur les plans scientifique et technologique. La gestion des contrats de recherche reste interne à l'établissement. Les filiales couvrent ainsi des activités à valeur ajoutée maximale pour l'établissement et les laboratoires et ne sont pas alourdies par la gestion administrative et financière des contrats de recherche.

Des avantages à la spécialisation sectorielle pour les partenaires industriels

Certains organismes de recherche publics comme l'INRA se sont spécialisés sur des secteurs industriels et économiques spécifiques. Il semble que les structures de valorisation et de transferts, de ce fait spécialisées par les choix de la maison mère, soient plus performantes que les entités à vocation généraliste. En effet, la valorisation requiert des connaissances très pointues des déterminants de chaque secteur. Une stratégie de spécialisation permet dès lors de développer des outils adaptés à la logique des partenaires. Une veille technologique et stratégique focalisée sur ces partenaires et une communication adéquate peuvent ainsi être mises en place. Cette notion de spécialité sectorielle s'est déclinée sous l'influence de l'INRA en un concept d'établissement référent thématique pour le récent appel à projets.

Une bonne gouvernance avec une clarté de la délégation : un point de passage obligé.

Les perspectives d'évolution de l'INRA, organisme de taille moyenne et respectable au plan national (environ 5% du BCRD) mais leader dans ses spécialités à l'échelon international, sont bien sûr liées aux réformes en cours, et notamment aux modifications du paysage universitaire. La crédibilité des nouvelles structures mutualisées de valorisation dépendra de leur professionnalisme, mais aussi et surtout du niveau de délégation accepté par leurs membres.... Plus les mécanismes de délégation seront contractualisés et professionnalisés, plus l'INRA aura avantage à s'adresser aux nouvelles entités créées.

En effet, via une réforme adoptée en 2000, notre organisme a fait le choix du département scientifique national pour concevoir ses politiques de partenariat de recherche avec les entreprises, sa politique régionale étant de ce fait peu lisible.

Des structures mutualisées et compétentes représentent donc une opportunité exceptionnelle de redéfinir une politique contractualisée de valorisation régionale pour l'INRA.

Les paniers de brevets, indispensables aux industriels, exigent une taille critique européenne

Je vous rappellerai enfin que la gestion de la propriété intellectuelle, notamment dans le champ des biotechnologies, est un défi qu'il faut relever au niveau international. C'est un domaine très complexe qui nécessite d'être actifs, tenaces sur la durée, vigilants et très professionnels en matière de négociation. Et bien sûr crédibles, c'est-à-dire capables financièrement de mener des transactions et des contentieux. Un projet européen EPIPAGRI est coordonné par l'INRA en associant des laboratoires universitaires.

Vous aurez deviné qu'en parlant d'atouts, de conditions de réussite et de crédibilité relatives au cas de l'INRA mon propos était de faire réfléchir tant les Universités que les Organismes de recherche à la meilleure organisation nationale à mettre en place pour optimiser les compétences et les forces disponibles, actuelles comme futures.

III. La vision d'un partenaire économique

Frédéric CAILLAUD, Directeur Business Development, groupe L'Oréal



Je suis Directeur *Business Development* au sein du groupe L'Oréal et également Président de la branche française de l'association *Licensing Executives Society* (LES) qui rassemble 12 000 membres, qui occupent des fonctions de responsables de transferts de technologie. La LES est présente dans de nombreux pays, ce qui nous permet de comparer les meilleures pratiques afin d'améliorer nos procédés. De grandes tendances se dessinent au niveau international. Je souhaite vous faire partager le fruit de nos observations.

Chaque année, au niveau international, des sommes considérables sont consacrées aux collaborations dans le cadre d'activités de valorisation. L'une des difficultés majeures rencontrées par les acteurs de ce secteur très concurrentiel

est de disposer d'une capacité d'attraction suffisante des partenaires potentiels. Les vitrines technologiques jouent un rôle crucial à cet égard. Ainsi, le Japon constitue actuellement sa propre façade nationale, via internet. Ce type de dispositif permet d'aiguiller les industriels du monde entier dans le dédale national des structures et produits existants. La France ne semble en être qu'au stade d'une mutualisation au niveau régional. Or depuis quelques temps déjà, la tendance de fond est à la structuration des activités de valorisation par pays, dans le but de présenter une image nationale attractive et de se lancer dans la compétition mondiale.

Mener efficacement des activités de transfert de technologie requiert une expérience significative dans le domaine. Malheureusement, les acteurs français de la valorisation ne semblent souvent pas suffisamment aguerris pour maîtriser les différentes clauses des contrats dont ils ont la charge. La formation des personnels doit donc être un aspect essentiel d'une stratégie de valorisation compétitive au niveau mondial. En outre, les industriels ne peuvent se satisfaire d'un système qui leur propose une multitude d'interlocuteurs et de lignes directrices. Une harmonisation des pratiques française permettrait d'offrir une façade plus attractive au niveau international.

Je considère également que les acteurs français de la valorisation doivent mettre en place une politique plus agressive en termes de communication et de marketing des inventions. Nous devons mettre en valeur les inventions issues de nos laboratoires et les diffuser au maximum, au-delà des seuls secteurs que nous pensons concernés. L'outil Internet permet de donner une grande visibilité à nos innovations, ce dont la France ne doit pas se priver. Vendre un brevet via Internet est relativement aisé et peu coûteux mais requiert un savoir-faire, d'où la nécessité de formation.

J'ajouterai que valoriser un brevet peut s'avérer extrêmement difficile, même pour un professionnel expérimenté. C'est la raison pour laquelle je recommande aux laboratoires d'apporter un complément d'informations laissant entrevoir le potentiel du titre. Les chances de succès sont alors bien meilleures.

L'ELS travaille actuellement à la mise en place d'un programme de formation destiné aux responsables de valorisation qui pourront ainsi bénéficier de l'expertise des industriels dans ce domaine. Enfin, il convient de toujours garder à l'esprit le fait que l'activité de valorisation est un travail de longue haleine pour les laboratoires. Les fruits de l'investissement initial ne sont généralement pas attendus avant plusieurs années.

IV. L'expérience du Réseau Curie

Claude CARRIERE, Président du réseau Curie



Le réseau Curie, créé en 1993, est une association française dédiée au transfert de technologie, composée de membres actifs et associés. Sa mission principale consiste en la professionnalisation de ses membres. Le réseau Curie vise également à injecter davantage de fluidité dans les relations entre secteurs public et privé.

A ces fins, l'association organise des rencontres techniques et d'échanges, s'investit dans la formation de ses membres et, enfin, tente de développer des outils, méthodes et services mutualisés.

Elle est composée d'un Bureau, d'un Conseil d'administration, d'une équipe opérationnelle et de commissions. Le nombre de membres a évolué de 72 en 2002 à 134 membres en 2005. L'association regroupe 88 % des universités françaises. Par ailleurs, le taux de

fréquentation des personnes participant à des événements Curie connaît une progression constante. Notre site Internet a totalisé 42 000 visites depuis la fin de l'année 2003.

Je souhaiterais axer mon intervention sur les difficultés que rencontre les personnels chargés de la valorisation. Tant qu'une réelle politique de valorisation ne sera pas définie au niveau de nos universités, aucune structure de valorisation ne sera réellement guidée par une mission concrète. Une certaine confusion persiste également sur le rôle des personnels de ces entités. Ceux-ci sont tantôt considérés comme des commerciaux, tantôt comme des administratifs purs et simples. Ce phénomène est renforcé par le fait que ces structures et leurs salariés relèvent à la fois du public et du privé. Le devenir de ces personnels se pose également. Il n'existe effectivement aucune formation diplômante dans le domaine de la valorisation. Le départ d'un responsable de valorisation, qui n'a d'autre perspective que de se reconverter dans le monde industriel, entraînera avec lui la déperdition de la capitalisation d'expérience.

En termes de négociation, il existe un déséquilibre flagrant entre les moyens dont disposent les chargés de valorisation et les fonds à portée des industriels. En outre, la politique de brevets a créé un engouement certain en la matière, sans que les budgets correspondants soient débloqués. Il serait à présent cependant nécessaire de s'investir également dans les démarches permettant de convertir ces brevets en licences et d'obtenir des retombées plus concrètes.

Il serait souhaitable que les Présidents d'université autorisent et financent des formations complémentaires pour les personnels de valorisation de leurs établissements. Le réseau Curie propose des formations en matière d'aide à la négociation, de valorisation de la recherche, de marketing et vente de technologies et d'évaluation de la valeur d'une technologie et des droits à licences. D'autres thèmes de formation sont en cours d'élaboration, parmi lesquels le CAPI 2, la négociation de licences out, la sensibilisation et la détection des brevets et, enfin, la valorisation de la recherche auprès des chercheurs.

Enfin, le réseau Curie met en place des outils et méthodes tels que les indicateurs de valorisation, les cahiers de laboratoire, une offre globale de technologies vers les entreprises et capitaux risqués, l'harmonisation des pratiques contractuelles avec les grands groupes, une grille d'évaluation de projets commune à l'ensemble des universités et, enfin, une activité de conseil juridique aux membres. Toutes ces actions sont menées en partenariat avec la CPU.

V. Débats

Domitien DEBOUZIE

Je vous avoue ma perplexité face aux rôles respectifs de la CPU et du Ministère dans la définition d'une politique nationale de valorisation.

Les universités, qui tentent actuellement de mutualiser leurs actions de valorisation au niveau des PRES, se trouvent confrontées à des organismes ayant la capacité de défendre une politique de valorisation au niveau national. Dès lors, le Ministère apporte-t-il son soutien à la volonté des universités d'affirmer leur légitimité et de se positionner sur un pied d'égalité avec ces structures à vocation nationale ? Ou bien la CPU est-elle censée jouer un rôle dans ce domaine ? Doit-elle se muer en une force politique qui aurait des prérogatives dans certains domaines ? Une telle évolution nécessiterait alors un accroissement des moyens mis à disposition de la CPU, notamment en termes de compétences.

Jean-Pierre FINANCE

La question soulevée par Domitien Debouzie démontre que le statut quo n'est pas acceptable. Une répartition des tâches devra se faire selon le type d'activité envisagé. Par ailleurs, les apports des uns et des autres doivent être clairement reconnus. En matière contractuelle, il conviendrait de distinguer le gestionnaire financier de l'activité de développement des contrats tout en procédant à une mutualisation des services opérationnels.

Concernant la propriété intellectuelle, il ne s'agit pas de déposer quelques brevets sans être capable de les valoriser. L'Allemagne, quelques années auparavant, a investi 100 millions de deutschemark dans la création d'entités régionales de promotion des brevets issus de son secteur public. A l'avenir, il nous faudra envisager la politique de valorisation, soit à l'échelle régionale, avec l'atteinte d'une masse critique de portefeuilles, soit à l'échelle nationale avec la constitution de grands portefeuilles thématiques et un copilotage universités et organismes de recherche.

Jean-Baptiste VERLHAC

A mes yeux, ce n'est que dès lors qu'une harmonisation des règles de gestion publique aura été élaborée qu'il sera possible d'éviter le développement d'une concurrence stérile sur les sites universitaires. Le mandat de gestion aura alors un véritable sens.

Gérard JACQUIN

J'aimerais rappeler que les universités doivent travailler avant tout en collaboration avec les organismes de recherche.

Lors de l'élaboration de l'appel à projets auquel vous avez répondu, nous avons tenté de décliner la notion d'établissement référent au niveau national. Ce concept peut être repris au sein même du réseau des universités, de manière à ce que se dégagent des spécialités thématiques et donc la gestion d'un portefeuille spécifique selon les établissements.

Enfin, il ne faut pas perdre de vue la problématique de la taille critique. Sur 1000 brevets, un seul engendrera une licence aux retombées économiques considérables. Par ailleurs, peu importe l'importance du nombre de titres de propriété détenus, si l'on ne dispose pas de grappes technologiques susceptibles d'intéresser les industriels.

Laurent BUISSON

Les réponses de l'appel à projets tendent à démontrer que les organismes de recherche trouvent pleinement leur place aux côtés des universités dans cette mutualisation par sites. Une articulation positive a été possible entre établissements d'enseignement supérieur et instituts de recherche, dans le cadre de cet appel à projet, du moins. Celui-ci laissait ouverte les possibilités de mutualisation géographique ou thématique. Cependant, aucun dossier n'a proposé de mutualisation nationale thématique.

Il convient par ailleurs de désamorcer les difficultés liées aux indicateurs et aux rapports d'activité. En effet, ces derniers sont bien souvent considérés comme des rapports de gestion. Or ceux-ci devraient refléter l'ensemble de l'activité scientifique conduite dans les unités mixtes de recherche (UMR) et non pas seulement les contrats faisant l'objet d'une gestion administrative par l'établissement.

Je soulignerai par ailleurs que l'ampleur du portefeuille de titres de propriété intellectuelle détenus par un établissement ne reflète pas forcément l'importance de la production de ses laboratoires. Il convient de distinguer inventeurs et propriétaires. A la lumière de l'écart constaté, il ne paraît plus raisonnable de douter de l'imagination des scientifiques français et de leur capacité à faire des découvertes. J'ajouterai enfin qu'une mutualisation nationale serait la bienvenue dans certains secteurs.

Françoise BEVALOT

Les diverses interventions tendent à montrer qu'aucune position unie n'émerge du débat sur la valorisation. La réflexion amorcée à ce sujet apportera très certainement aussi bien des réponses sectorielles à l'échelle nationale qu'au niveau des PRES. Les notions de concertation, de bonnes pratiques et de respect mutuel doivent prévaloir dans le partenariat entre établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche.

Jacques VOIRON, Vice-président adjoint chargé de la valorisation industrielle à l'Université Joseph Fourier (Grenoble 1)

Les idées que nous avons échangées au sujet de la mutualisation semblent nous éloigner du cœur de la question. J'estime que le véritable enjeu de la valorisation est la mise en évidence des établissements qui, sectoriellement, apportent une vraie valeur ajoutée. Les universités doivent, au niveau national et en partenariat avec des organismes visibles, tenter de s'organiser autour de quelques thèmes choisis afin d'accroître leurs performances et de devenir des leaders en la matière. La mutualisation n'est pas la vraie question.

Jean PIRANDA

Pourquoi ne pas créer une Agence Nationale de Valorisation de la Recherche chargée d'exploiter les brevets confiés par des universités ?

Gilles DUSSAP, Vice-président chargé de la valorisation à l'Université Blaise Pascal (Clermont-Ferrand 2)

J'estime que les indicateurs, bien qu'ils ne reflètent qu'imparfaitement la réalité, sont alarmants. Les 200 millions d'euros de chiffre d'affaires de l'ensemble des universités françaises semblent bien dérisoires face à l'objectif affiché d'investir de 2 à 3 % de notre PIB sur la recherche.

Nombre de pays européens nous donnent à voir des expériences de valorisation de la recherche réussies. La France prend un retard qu'il convient de rattraper.

Le système français de protection de la propriété industrielle et intellectuelle est extrêmement complexe. Je souscris d'ailleurs au point de vue de Gérard Jacquin de l'INRA : il s'avère urgent de structurer nos mécanismes de manière thématique, au niveau national.

Patrick DRUEZ

Je souhaite faire part de l'inquiétude des milieux universitaire. Nos établissements éprouvent des difficultés à financer les brevets et à mettre ensuite en place des démarches de valorisation. Dès lors, la prime au brevet, qui nous impose de verser 3 000 euros à chaque dépôt de brevet, est-elle une politique pertinente ? Quelle est la position de la CPU à ce sujet ?

Françoise BEVALOT

La CPU a réagi dès l'émergence de l'idée de prime au brevet. Nous nous sommes exprimés au travers d'une lettre listant tous les inconvénients d'un tel dispositif et faisant part, notamment, d'une possible déstabilisation de la politique globale des établissements. Nous avons émis un jugement sévère et ne pouvons que regretter que la position de la CPU n'ait pas rencontré plus d'écho.

Laurent BUISSON

La comparaison établie entre le CA généré par les universités et l'objectif recherche de 2 et 3 % du PIB ne me semble pas pertinente. Les montants des contrats industriels ou les revenus de propriété intellectuelle, très faibles par rapport aux budgets globaux de recherche, ne sont pas les indicateurs sur la base desquels le Ministère délégué à la recherche mesurera ses performances au regard de son objectif. Nous ne cherchons pas à substituer votre action à la nôtre.

L'appel à projets permettait aux établissements de se prononcer en faveur d'un type de mutualisation ou l'autre. L'option très majoritairement retenue a été géographique. Si nous nous trouvons face à une grande diversité de situations géographiques, je suis persuadé que, dans certains cas, la proximité entre laboratoires et cellules de valorisation est un atout essentiel d'une valorisation réussie. La mise en place d'une seule structure nationale de valorisation de la recherche, expérience menée dans les années 1960, ne s'est pas révélée concluante. Ce type de dispositif présente en effet bien des inconvénients, en termes de délais de réponse ou bien encore de degré d'implication.

Gérard JACQUIN

Je souhaite faire part de ma perplexité face à la mise en œuvre de la politique de prime au brevet, en dépit de l'opposition de la CPU et moi-même.

Jean-Pierre FINANCE

Je préciserai que, si nous avons aujourd'hui surtout évoqué les brevets, la valorisation concerne également la création d'entreprises innovantes via l'incubation. Les thèmes de pré-incubation ou encore de détection de projets devront faire l'objet d'une réflexion approfondie de notre part.



Propositions et conclusions

Bernard CARRIERE

**Président de la commission recherche de la CPU
Président de l'Université Louis Pasteur (Strasbourg 1)**



Je tiens à souligner la réussite de ce séminaire. La qualité des différentes interventions et des échanges a permis de valider les éléments que nous pensions faire ressortir en termes de recommandations.

J'organiserai mon propos en distinguant le rôle respectif de chaque acteur de la valorisation.

La valorisation de la recherche participe de la mission d'ouverture de nos universités vers la société. Des progrès importants ont été accomplis en la matière par le milieu universitaire et scientifique depuis 1982 (cf le Colloque National sur la Recherche). Il n'en demeure pas moins que l'Université doit aujourd'hui s'assumer

mieux comme un des partenaires du processus de valorisation et d'innovation. A cette fin, elle devra élaborer une véritable politique d'établissement, assortie d'objectifs et de moyens, en cohérence avec ses missions premières que sont la formation et la recherche. La politique suivie en la matière doit être définie par les équipes de direction et pour sa mise en oeuvre doit s'appuyer sur une instance de pilotage politique et sur une structure de valorisation professionnelle. Une telle démarche imposera une mise en cohérence des différents services, internes à l'université, concernés.

Corrélativement, une meilleure appréhension des enjeux de la valorisation de la recherche par les enseignants-chercheurs, les chercheurs et les personnels permettra une évolution des esprits qui doit trouver sa traduction notamment dans la politique des emplois.

Les universités doivent se positionner en tant que forces de propositions, s'agissant, par exemple, des relations partenariales et de l'organisation d'interfaces entre le monde socio-économique et la recherche académique.

Dans la mise en oeuvre de cette politique, les universités doivent opérer un rapprochement avec leurs partenaires académiques -les établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche- sur un même site. Or un certain essaimage a été stigmatisé au cours de ce séminaire. Il apparaît nécessaire de procéder à la mutualisation des structures et des moyens mis en oeuvre en matière de valorisation par les partenaires académiques.

A l'heure où la compétition se joue aux niveaux européen et international, la concurrence stérile ressentie entre universités et organismes doit être dépassée. Nous devons former un front uni, gage d'efficacité. Pour cela, nous n'avons d'autre choix que de nous engager dans une réelle démarche de mutualisation, qui traduise une volonté de convergence des politiques.

Cette démarche partenariale à l'échelle d'un site ne peut pas se faire en ignorant les collectivités locales et territoriales. Mais, au-delà de leur concours financier, ce qui est aujourd'hui en jeu est clairement la question de la reconnaissance, par les collectivités, des universités comme acteurs majeurs du développement local. Il est à noter que la multiplication des dispositifs d'aide à l'innovation et à la création des entreprises tout comme la concurrence accrue entre instances territoriales ne sont pas propice au développement d'une politique de valorisation et d'innovation cohérente et efficace. La définition de la stratégie régionale en la matière doit se faire en associant mieux les universités.

Il est également souhaitable que les entreprises, acteurs de l'innovation elles aussi, prennent leur part dans les efforts de simplification et de coordination engagés. Par ailleurs, elles trouveront naturellement leur place dans les structures d'interface mises en place.

La CPU, quant à elle, doit fonctionner comme un observatoire des bonnes pratiques. Sur cette base, elle devra être en mesure de proposer à l'ensemble des

universités et des établissements membres différentes stratégies et scénarios d'organisation en vue de peser de manière coordonnée dans le débat. La CPU sera également tenue de sensibiliser les Présidents d'Université et d'œuvrer ainsi à la mutation culturelle nécessaire. Un engagement plus fort des Présidents eux-mêmes dans les questions concernant la valorisation de la recherche est aujourd'hui nécessaire. La CPU se doit de défendre auprès du Ministère l'idée que la politique de valorisation nécessite des soutiens financiers adaptés et la création de postes. Enfin, en s'appuyant sur le réseau Curie, la CPU devra initier la mise en œuvre d'outils mutualisés en matière de gestion de l'innovation, de veille et d'analyse stratégique.

Le Ministère pour sa part devra faire en sorte que la dimension de valorisation soit davantage prise en compte dans l'évaluation de l'activité des chercheurs et enseignants-chercheurs. Le concours financier du Ministère devra témoigner de l'importance qu'il accorde à la mission de valorisation. Les préoccupations liées à l'harmonisation des critères d'évaluation et des structures comme à la définition des indicateurs en la matière devront être plus centrales dans l'action du Ministère. L'unification des procédures et des règles fiscales et budgétaires doit également s'accélérer afin de désamorcer les concurrences stériles entre organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur. Nous attendons également du Ministère qu'il contribue au renforcement des compétences, qui ne pourra pas être supporté par le seul budget des établissements. Par ailleurs, le rôle et la place des structures extérieures aux universités devront être clarifiés, via le respect d'un cadre de référence juridiquement étayé, par exemple.

J'aimerais enfin insister sur la nécessité impérieuse de prendre la mesure du contexte international et sur les enjeux considérables que représentent la recomposition du paysage universitaire et la question de l'évaluation.

En guise de conclusion, j'évoquerai les pistes de travail dans lesquels nous devons nous engager. A l'avenir, il conviendra de focaliser la réflexion sur la nature des indicateurs, la question de la fiscalité, les structures juridiques, le partenariat avec les organismes, et, enfin, la gestion des brevets.

Au nom de la CPU, je remercie toutes celles et ceux qui ont porté l'organisation de ce séminaire ainsi que les intervenants pour leurs témoignages et leur contribution au débat.



CONFERENCE
DES PRESIDENTS
D'UNIVERSITE