

REGION DES PAYS DE LA LOIRE
CONSEIL ECONOMIQUE ET SOCIAL

Séance plénière des mardi 12 et mercredi 13 octobre 1999

AVIS

relatif à

L'EVALUATION DE L'AGENCE "PAYS DE LA LOIRE INNOVATION"

*présenté par M. Hubert de LA BOURDONNAYE
au nom de la commission n°3 "Développement économique"*

Entendues les interventions de MM. MOREAU et VAUSSY.

Dans le prolongement d'une première évaluation d'un centre de transfert de technologie (l'A.S.E.P.T.) en 1997, le Comité régional d'évaluation a décidé le 11 février 1998 d'entamer une démarche similaire concernant l'Agence Pays de la Loire Innovation.

Créée dans le cadre du Contrat de plan Etat-Région à la suite de la signature le 20 mai 1994 d'une Charte de développement technologique régional, Pays de la Loire Innovation s'est vue confier essentiellement trois missions : la conduite d'actions de développement technologique dans les entreprises, la coordination et l'animation des acteurs régionaux de développement technologique et la proposition à l'Etat et à la Région « *des orientations stratégiques en matière de développement régional* ».

Pour remplir ses missions, l'Agence dispose d'un budget de 25 millions de francs sur les 6 années du contrat de plan, dont 8,95 millions à la charge de la Région, le reste étant apporté par l'Etat et l'Europe. Ce budget de 25 millions est à rapprocher des 79,75 MF contractualisés en faveur du transfert de technologie. Le personnel de l'Agence est composé d'un directeur, de 6 conseillers technologiques et de 3 personnels administratifs. Il faut également intégrer les 2 personnes chargées de l'animation du Réseau de développement technologique (R.D.T.).

L'assemblée générale de l'Agence regroupe 120 à 130 adhérents répartis en quatre collèges (les entreprises, les acteurs du transfert de technologie, les agences et structures régionales et nationales qui favorisent le développement technologique, les personnalités qualifiées désignées par l'Etat et la Région). Son Conseil d'administration élit le Président, qui doit obligatoirement faire partie du collège des personnalités qualifiées.

Le cahier des charges de l'évaluation s'est articulé autour de 8 questions clés, s'intéressant aux missions, au positionnement, à la communication externe de l'Agence et « *l'adéquation du management* », à l'impact de ses actions et la perception qu'en ont les entreprises, à l'animation du réseau de diffusion technologique. Il demande enfin une réflexion sur les moyens « *d'aboutir à une meilleure définition des objectifs opérationnels* ».

1. Sur la méthodologie retenue

En parfaite application de sa proposition d'étude, validée par le Groupe de Projet et de Suivi (G.P.S.), le cabinet DMS, qui a conduit l'évaluation, s'est efforcé de répondre aux huit questions du cahier des charges en articulant sa méthodologie autour de deux axes :

- une analyse interne de la structure de P.L.I., avec des rencontres en face-à-face du personnel de l'agence et par la collecte de l'ensemble des rapports d'activité,
- une analyse externe basée sur des enquêtes auprès des entreprises, sur des rencontres avec une dizaine d'institutionnels et sur l'organisation d'un séminaire.

Sans forcément réaliser un audit de la structure, une présentation plus détaillée de celle-ci, de son environnement et de sa place dans cet environnement, aurait quand même été souhaitable, au moins pour comprendre l'organisation du réseau de diffusion technologique. Cet audit, sans être expressément prévu par le cahier des charges, n'apparaît pas comme fondamental. Une des conclusions de l'avis du CESR sur l'évaluation de l'A.S.E.P.T. avait justement été que ce travail s'était trop polarisé sur la structure et pas assez sur la politique menée. De plus, le Groupe de projet et de suivi (G.P.S.) avait demandé au cabinet conseil de ne pas traiter cet aspect.

Autre élément absent de ce travail, tout en étant prévu cette fois dans le cahier des charges, l'intérêt ou non pour P.L.I. d'appuyer les procédures « CORTECHS »¹. Cet aspect avait également été retiré du programme par le G.P.S.

Après analyse détaillée de la démarche retenue par DMS, il faut regretter, avec la Commission scientifique d'évaluation, qu'aucune explication n'ait été donnée sur la définition et la qualité de l'échantillonnage des entreprises questionnées. Néanmoins, l'analyse des années 1997 et 1998 pour les prestations mono-entreprise et de l'année 1998 pour l'activité des conseillers technologiques n'est pas forcément choquante. D'une part, le profil des entreprises accompagnées n'est sans doute pas très différent d'une année sur l'autre. D'autre part, l'année 1998 a été considérée comme révélatrice de l'activité des conseillers technologiques.

Enfin, on peut regretter, en plus de l'absence d'une présentation de l'Agence et de son environnement, que la place réservée à l'étude de l'animation du réseau et aux actions collectives soit si mince comparée aux développements nécessaires pour tenter d'expliquer les écarts départementaux de recours aux prestations individuelles de l'Agence.

D'une manière générale, on peut considérer que les moyens mis en œuvre par DMS sont assez cohérents avec les délais fixés et dans le respect de l'enveloppe budgétaire allouée. Une évaluation plus conséquente, nécessaire pour s'interroger sérieusement sur la politique régionale d'innovation et de transfert de technologie en préparation du prochain contrat de plan, aurait justifié d'autres moyens.

¹ Dispositif du contrat de plan visant à aider les entreprises au recrutement de techniciens supérieurs

2. Sur les conclusions de l'évaluation

Parmi les missions de Pays de la Loire Innovation, il est possible de retenir, avec le cabinet DMS, trois types d'interventions :

- les actions à destination des entreprises, dites mono-entreprise, c'est-à-dire d'accompagnement individuel,
- les actions collectives à destination des entreprises,
- une fonction « d'intermédiation réseau », c'est-à-dire de coordination des acteurs du transfert de technologie, mais aussi de veille d'information sur l'offre et la demande de transfert de technologie etc.

2.1 Les résultats de l'évaluation...

Concernant les actions mono-entreprise, l'étude tente d'expliquer l'inégale répartition territoriale des interventions de l'Agence, sans être forcément convaincante, et montre un contact très privilégié avec les entreprises de moins de 50 salariés, pour des interventions de plus en plus courtes, de plus en plus souvent dans le cadre d'aides financières publiques. Il faut aussi noter que l'Agence a développé un effet de portefeuille, de plus en plus d'entreprises lui faisant appel plusieurs fois.

De l'ensemble des résultats présentés par D.M.S., certains chiffres nous semblent significatifs. Les entreprises se déclarent satisfaites : l'impression du contact avec P.L.I. est bonne ou très bonne pour près de 95% des 55 entreprises interrogées. Trois de ces entreprises sur quatre estiment aussi que le projet suivi ou accompagné a eu un impact stratégique ou important. Enfin, on peut noter que pour 71% des entreprises, les missions de P.L.I. sont bien définies et bien adaptées au besoin. Elles ne sont pas qualifiées de redondantes, en regard d'autres actions, par près d'une entreprise sur deux.

Les actions collectives ont été développées par P.L.I. à partir de 1997, sous l'impulsion de programmes européens apportant de nouvelles ressources à l'association. Sans être expressément prévues par les missions de P.L.I., ces actions collectives peuvent, au moins pour une part, se rapprocher des objectifs fixés, en particulier dans le domaine de l'information et de la formation. Si le nombre d'actions menées n'a pas augmenté (environ 14 actions notables par an), en revanche, l'implication des conseillers technologiques dans ce domaine s'est singulièrement accrue. Mis à part l'impact financier, cette orientation a été imaginée par la direction de P.L.I. comme un moyen de se faire connaître des entreprises et d'acquiescer une légitimité sur des domaines non concurrents d'autres structures.

A propos de ces actions collectives, mais également des prestations réseaux apportées par PLI, la moitié des 81 entreprises interrogées sur ces points garde un bon ou « *un excellent souvenir* » du contact avec P.L.I. Dans le même temps, 29% de ces entreprises ne se souviennent pas de ce contact. Pour 36% d'entre elles, le contact avec P.L.I. ne leur a rien apporté. Une entreprise sur deux ne penserait en aucun cas faire appel à P.L.I.

L'impact des intermédiations réseau n'est pas suffisamment analysé dans le rapport d'étude.

En conclusion de cette analyse, il est intéressant de se pencher sur les résultats du questionnaire de 100 entreprises n'ayant pas eu recours aux services de Pays de la Loire Innovation. 81% d'entre elles ne connaissent pas l'Agence.

2.2 ...riches d'enseignement pour définir les nouvelles orientations de Pays de la Loire Innovation.

L'étude conclut à une bonne concrétisation par P.L.I. des missions qui lui avaient été confiées, à l'exception de la dernière, à savoir la proposition à l'Etat et à la Région d'orientations stratégiques en matière de développement technologique. On peut estimer que c'est aussi le cas pour les actions de coordination du réseau et partiellement pour la conduite d'ingénierie de projet. Pour ce faire, il aurait fallu que l'Etat et la Région lui attribuent des pouvoirs de contrainte ou d'autorité sur les autres conseillers technologiques qu'ils financent.

Cependant, les objectifs assignés à Pays de la Loire Innovation étaient très ambitieux. Ces objectifs ont aussi pu se révéler redondants par la suite, par exemple après la création du réseau de diffusion technologique (R.D.T.), les deux entités étant chargées d'animer et de coordonner les actions de développement technologique.

L'évaluation actuelle, sans forcément apporter de réponses sur tous les points souhaités, présente le mérite de poser un certain nombre de questions et d'esquisser des pistes de développement utiles au débat nécessaire à la définition d'une politique régionale de transfert de technologie. Le temps est sans doute venu de redéfinir les missions de P.L.I.

Le CESR a donc souhaité participer à ce débat en esquisant quelques axes de réflexion. Faut-il revoir la répartition entre ses trois types d'actions énoncés précédemment ? Faut-il continuer de demander à Pays de la Loire Innovation de remplir ses 7 objectifs initiaux ?

□ **Recentrer l'Agence sur l'accompagnement direct des entreprises**

Sur le premier point, il faut recentrer l'Agence sur l'accompagnement direct des entreprises, en réduisant l'importance des actions collectives qui, aujourd'hui, occupent deux fois plus de temps que les actions individuelles. La compétence des conseillers technologiques étant reconnue et appréciée des entreprises, il faut certainement que l'Agence se recentre sur ces actions, en ne se contentant sans doute pas de répondre aux sollicitations (des entreprises, des autres acteurs de développement technologique et des chambres de commerce et d'industrie), pour se positionner sur des interventions d'ingénierie, de montage de projets et d'accompagnement de leur mise en œuvre. Ces différentes actions, ainsi que le montage concret de dossiers d'aides financières, doivent être conduites de façon complémentaire par les Chambres consulaires et par P.L.I.

□ **Réduire l'importance de la mobilisation des conseillers technologiques sur les actions collectives**

Sans s'interdire de mener des actions collectives, essentielles pour la mise à jour des connaissances des conseillers technologiques de l'Agence, et qui peuvent s'assimiler à de la formation continue, il convient sans doute d'en diminuer l'importance en termes de temps de travail.

□ **Renforcer la culture d'entreprise des conseillers technologiques**

Se pose aussi la question de la forte culture d'entreprise que doivent avoir les conseillers technologiques. S'il ne s'agissait pas encore d'une question d'actualité du fait de la jeunesse de l'association, il faudra se la poser à l'avenir. Pourquoi ne pas envisager pour chaque conseiller technologique, une fois tous les deux ans, une mission longue en entreprise (3 mois par exemple) afin de monter et développer un projet technologique ? Une contribution de l'entreprise pourrait alors être demandée pour participer au coût de la mise à disposition longue de ce conseiller.

□ **Confier au R.D.T. l'ensemble des missions d'animation du réseau de diffusion technologique**

Egalement, comment répondre à la question de la confusion de positionnement de P.L.I. et de R.D.T. ? La mise en parallèle de certaines des missions de P.L.I. (animer le dispositif régional du développement technologique, favoriser l'échange et la diffusion d'informations sur les besoins et l'offre de technologies), et du R.D.T. (mailler et coordonner l'offre technologique vis-à-vis des entreprises et prendre en compte leurs demandes), permet de déceler des synergies possibles. Dès lors, on peut envisager de confier au R.D.T., conforté dans ses missions et ses moyens actuels, l'ensemble des actions d'animation du réseau et de mise en relation des offres technologiques et des besoins des entreprises :

- animer le dispositif régional de développement technologique,
- mettre en relation les offres technologiques et les besoins des entreprises,
- favoriser l'échange et la diffusion d'informations sur l'offre et la demande de technologie.

□ **Conforter P.L.I. dans ses missions de service public au profit des entreprises**

Cela permettra à P.L.I., également conforté dans ses moyens actuels, de se recentrer sur certains de ses sept objectifs :

- numéro 1 : *« favoriser et coordonner les actions concourant à l'émergence des besoins des entreprises en matière de développement technologique »,*
- numéro 3 : *« coordonner les actions du développement technologique engagées dans la région, et notamment les missions de service public confiées aux structures partenaires »,*
- et numéro 6 : *« promouvoir l'ensemble des procédures nationales et européennes d'accompagnement du développement technologique ».*

-
En somme, une action à trois niveaux est envisageable :

- susciter la demande de prestations technologiques,
- gérer l'offre technologique en s'assurant de sa concordance avec les besoins,
- promouvoir les dispositifs d'aides publiques.

Pour permettre réellement à P.L.I. d'exercer pleinement ces missions recentrées, il faut lui donner les moyens d'une réelle coordination des acteurs du développement technologique, par exemple en l'associant à la définition des contrats d'objectifs passés avec les conseillers technologiques dépendant d'autres structures, et peut-être en lui donnant certains pouvoirs sur ceux-ci.

□ **La définition des orientations stratégiques en matière de développement technologique ressortit à l'Etat et à la Région**

Mais, en amont, il revient à l'Etat et à la Région de définir précisément les orientations stratégiques d'activité que devra suivre P.L.I., peut-être en s'entourant préalablement de l'avis du Comité Consultatif Régional de Recherche et du Développement Technologique (C.C.R.R.D.T.). Par exemple, quel niveau de technologie et quelle taille d'entreprise privilégier ? , pour quels types de prestations ? , dans quels secteurs d'activité ? etc. P.L.I. n'a pas forcément à définir elle-même ses orientations stratégiques mais plutôt à mettre en œuvre des orientations politiques fortes.

□ **P.L.I. doit se donner les moyens de mieux se faire connaître**

Enfin, un bon développement des missions de Pays de la Loire Innovation impose de développer les actions de communication (par l'Etat et la Région et/ou Pays de la Loire Innovation) pour mieux faire connaître cette structure des entreprises, lesquelles devront également être associées à la définition de ces objectifs pour s'assurer de bien répondre à leur demande.

Adopté par :

Présents : 70

Pour : 66

Contre : 0

Abstention : 0

N'ont pas pris part au vote : 4

Le Président,

Gilles BOUYER