

Projet OUEST VALORISATION



l'université
nam nantes
angers
le mans
PÔLE DE RECHERCHE ET D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

Date : 09 décembre 2010

**Document strictement réservé aux membres des conseils
d'administration des PRES**

1. PREAMBULE	3
2. ELEMENTS DE CONTEXTE	6
3. GOUVERNANCE	7
3.1. LES EXIGENCES DU COMMISSARIAT A L'INVESTISSEMENT QUANT A LA GOUVERNANCE	7
3.2. DECISION A PRENDRE PAR LES ACTIONNAIRES	8
3.2.1. QUOTE-PART DU CAPITAL SOCIAL DES ORGANISMES ET DES ETABLISSEMENTS.	8
3.2.2. LA REPARTITION DES POSTES D'ADMINISTRATEURS	9
4. ORGANISATION DE OUEST VALORISATION	10
4.1. ORGANISATION GEOGRAPHIQUE DE OUEST VALORISATION	10
4.2. ORGANIGRAMME CIBLE	12
5. DOMINANTES THEMATIQUES ET SECTEURS D'APPLICATION	15
6. ACTIVITES ET MODELE ECONOMIQUE DE LA SATT	16
6.1. LA MATURATION	17
6.1.1. REGLES DE REMUNERATION POUR <i>LICENSING OUT</i>	18
6.1.2. REGLES DE REMUNERATION SUR LA FONCTION ENTREPRENARIAT	20
6.1.3. REGLES DE REMUNERATION POUR LA CREATION DE BUSINESS UNITS	21
6.2. LES ACTIVITES EFFECTUEES PAR LA SATT SOUS FORME DE PRESTATIONS DE SERVICES	21
7. PLAN D'AFFAIRE	26
7.1. CONTEXTE DU PLAN D'AFFAIRES	26
7.2. ANALYSE DU PREVISIONNEL EN L'ETAT	26
7.3. HYPOTHESES	
7.3.1. ACTIVITE MATURATION	27
A. PRINCIPE DE BASE DU MODELE	27
B. HYPOTHESES RETENUES POUR ELABORER LE PREVISIONNEL SUR LES DECLARATIONS D'INVENTION < 2011	31
C. REMARQUES RELATIVES AUX IMMOBILISATIONS	32
D. ELEMENTS RELATIFS AUX CESSIONS DE PARTICIPATION DANS LES START-UP	32
E. ELEMENTS RELATIFS AUX PREVISIONNELS DE TRESORERIE	32
7.3.2. ACTIVITE PRESTATION	32
A. TYPE DE REVENUS	32
B. HYPOTHESES RETENUES POUR ELABORER LE PREVISIONNEL	33
C. PREVISIONNEL 2011/2012 (1ER EXERCICE FISCAL)	33
D. EVOLUTION DES PRESTATIONS	33
7.4. ANNEXES	35
7.4.1. ANNEXE 1 : BENCHMARK DES UNIVERSITES AMERICAINES	35
7.4.2. ANNEXE 2 : EXTRAITS DU BILAN SUR LES START-UP REALISE PAR LA DGRI	36
7.4.3. ANNEXE 3 : EXEMPLE DE REPARTITION DE LA SIGNATURE DES LICENCES	37

1. Préambule

Le PRES Université Européenne de Bretagne (UEB) et le PRES Université Nantes Angers Le Mans (L'UNAM) des Pays de la Loire souhaitent créer sur les deux régions une Société d'Accélération du Transfert Technologique (SATT) inspirée de l'expérience de Bretagne Valorisation. Il a été décidé que les deux PRES porteront l'actionnariat pour le compte des établissements d'enseignement supérieur. Les organismes suivants ont manifesté leur intérêt pour le projet et des discussions sont en cours pour définir les modalités d'entrée au capital ou les termes d'un partenariat renforcé :

- CNRS
- INSERM
- IFREMER.
- INRIA.

Après la première période de conventionnement de 3 ans, d'autres établissements pourraient être amenés à solliciter une entrée au capital de la SATT. Il s'agit de l'Université de CAEN et de l'ENSICAEN.

La SATT a également engagé des discussions pour associer des établissements et organismes présents dans les DOM-TOM, afin de devenir la SATT de l'ultra-marin.

Le projet de SATT Ouest Valorisation a pour but la mutualisation des activités de valorisation des résultats de recherche de ces établissements et d'organismes implantés dans les régions Bretagne et Pays de la Loire.

Ouest Valorisation ambitionne de devenir un réel révélateur de valeurs capable de remplir la mission qui lui est confiée, et ce, à trois niveaux :

Valeurs économiques : des revenus importants et des emplois durables

Sa vocation est, à l'instar de toutes les autres SATT, d'accélérer et d'accroître le transfert des connaissances et des technologies vers le monde socioéconomique afin de créer de la valeur et des emplois. Ces derniers étant les garants de la compétitivité et de la vitalité de nos territoires, sur le long terme.

Valeurs sociétales : des innovations utiles répondant à une demande sociale pressante

Les efforts de valorisation se basant sur la recherche publique se porteront sur les applications et les usages qui permettent de contribuer à rendre le monde meilleur, à façonner des innovations technologiques et sociales qui répondent aux enjeux de société. En ce sens, la Stratégie Nationale de Recherche et d'Innovation fournit une parfaite feuille de route à laquelle se conformer.

Il ne s'agit pas seulement de créer de la valeur, mais bien de produire ce dont la société a le plus besoin. Dans ce contexte, la recherche publique ne peut se contenter d'un rôle d'observateur qu'elle tient encore trop souvent. Elle doit être actrice de la diffusion de « sens » dans l'économie. La SATT accompagnera la recherche publique des deux régions pour l'aider à devenir un acteur reconnu qui répond aux enjeux et contribue à y répondre.

Valeurs humaines : des chercheurs engagés

Au fond, rassembler sur de vraies valeurs, communauté scientifique et monde industriel pour façonner les innovations technologiques et sociales pour un monde meilleur. C'est d'un nouvel état d'esprit qu'il est question : engager pleinement les scientifiques dans l'économie de la connaissance, parce qu'elle répondra à de véritables enjeux de société et qu'elle contribuera également à faire les emplois de demain dont notre pays a besoin.

Forte de ses ambitions, la SATT structure ses activités tout au long de la chaîne de valeur de la valorisation de la recherche autour de quatre grands objectifs :

- Soutenir la recherche et les partenariats
- Assurer la protection
- Piloter et marketer le développement technico-économique
- Transférer les innovations

Au plan opérationnel, la SATT mènera des opérations de maturation et des prestations de service pour le compte des établissements représentés par les actionnaires PRES et les organismes actionnaires.

Le cœur de l'activité de maturation repose sur les activités suivantes :

- Financement et accompagnement de la Preuve du concept.
- Financement et accompagnement du prototype.
- Financement et accompagnement de l'analyse de marché et de la recherche de cibles.
- Marketing des innovations.
- *Licensing out* (Promotion des innovations auprès de partenaires industriels ; proposition, rédactions et négociation des contrats de licence).
- Pré-incubation d'entreprises (Accompagnement et coaching de projets de création d'entreprises innovantes en lien avec les incubateurs ; Prise de part dans le cadre de création d'entreprise).
- Business Unit pour l'exploitation et la commercialisation d'une innovation.

Elle nécessite au préalable d'effectuer :

- Une sélection de projets innovants.
- Une analyse stratégique du portefeuille de PI.
- Une protection des résultats : dépôt, entretien, défense des titres de PI.

Les activités de prestations auront pour objectif l'amélioration des partenariats public-privé de R&D. Des activités d'ingénierie contractuelle permettront de mieux définir les relations entre recherche publique et recherche privée autour de prestation de service, relations partenariales ou projets de recherche multipartenaire. Des prestations de cartographie des compétences qui pourront en fonction des besoins être associées à des prestations d'assistance au positionnement en termes de valorisation et de transfert de technologie des laboratoires de recherche rendront plus lisibles des activités des laboratoires publics pour leurs clients privés.

Dans le cadre d'une réflexion approfondie, les porteurs du projet Ouest Valorisation ont identifié cinq principaux points d'amélioration de leurs activités sur la chaîne d'accompagnement de la valorisation de la recherche :

- Rendement économique des innovations existantes, en renforçant la protection de la PI et la démarche qualité.
- Lisibilité et traçabilité de la propriété des résultats en facilitant les interactions autour de la PI entre les établissements et en simplifiant les relations avec les industriels.
- Qualité et nombre de projets de valorisation en sensibilisant mieux les chercheurs et en assistant les laboratoires pour intégrer la dimension valorisation dans leur positionnement recherche.
- Valeur prouvée d'une technologie et d'une invention en démontrant la capacité technique au transfert par la réalisation entre autres de preuve de concept ou de prototype.
- Existence d'un client ayant perçu la valeur de l'innovation en renforçant l'approche commerciale vis-à-vis des clients de la valorisation et en leur démontrant la valeur économique des innovations

Ces activités se déploieront selon une logique de domaines d'application qui représentent les plus grandes synergies entre les compétences disciplinaires et thématiques des établissements et organismes liés à la SATT, du portefeuille de projet de valorisation en cours et du tissu économique local et régional. Six secteurs d'applications ont été ciblés afin d'enraciner une approche marché et filière dans la SATT et de renforcer la lisibilité et l'accessibilité pour les acteurs économiques locaux :

- Les Technologies de l'Information et de la Communication.
- Les Biotechnologies et technologies de la santé.
- Industrie Chimie, matériaux de fonction et de structure
- Les technologies et ressources marines.
- Gestion de l'environnement et développement durable des territoires
- Les Usages et les services.

Afin de renforcer son efficacité et la valeur des services rendus, la SATT s'intégrera dans le tissu de l'innovation des régions Bretagne et Pays de la Loire. En particulier, la SATT coordonnera ses activités avec les acteurs de l'incubation sur les territoires. Emergys et Atlanpole sont concernés, ainsi que les technopoles des deux régions impliquées dans le processus d'accompagnement d'entreprises innovantes. Cette coordination se fera notamment par la participation croisée dans les instances de gouvernance. Des représentants des incubateurs et des technopoles seront invités à participer au Comité d'Orientation Stratégique de la SATT.

La structure organisationnelle et de gouvernance poursuit le même but de renforcer la valeur ajoutée produite par la SATT au service des acteurs de la R&D, des acteurs socio-économiques et des acteurs de l'innovation.

La gouvernance de la SATT est resserrée autour

- d'une Assemblée générale des actionnaires qui définit les orientations stratégiques de la SATT
- d'un Conseil d'administration qui s'assure que la mise en œuvre opérationnelle est en adéquation avec la stratégie
- d'un Président assisté d'une direction générale qui met en œuvre au plan opérationnel les choix stratégiques de l'Assemblée générale.

Un Comité d'Investissement fournit son avis sur les Investissements dans les projets de maturation. Un Conseil d'Orientation Stratégique apporte son éclairage sur les choix stratégiques de la SATT.

Ouest Valorisation, dont le siège social sera à Rennes, disposera d'une organisation distribuée sur :

- six sites de proximité situés sur les campus à Angers, Brest, Le Mans, Lorient, Nantes, Rennes.
- Au moins quatre unités stratégiques de valorisation, orientées « produits » adossées à l'IEED France Energies Marines à Brest, l'IHU TSI et l'IRT Matériaux à Nantes ainsi que l'IRT B-Com à Rennes, par exemple.

Grâce à ses sites de proximité sur les campus des établissements pour lesquels elle intervient, la SATT reste à proximité des chercheurs et des équipes de recherche afin de détecter au plus tôt les inventions.

Les « unités stratégiques de valorisation » (USV) sont concentrées là où le potentiel marché est le plus fort.

Les sites de proximité ainsi que les USV bénéficient des ressources localisées au siège social et engendrent de cette manière la communication entre les équipes.

2. Eléments de contexte

Selon les directives du Commissariat Général à l'Investissement relayées par l'Agence Nationale de la Recherche, les statuts de la SATT prévoient la création d'une Assemblée Générale, d'un Conseil d'Administration, d'un Comité d'Investissement, et la nomination d'un Président.

Il est important de noter que lors d'une réunion récente avec le CGI et le MESR, il a été mentionné qu'à l'issue des 3 premières années de fonctionnement, la SATT sera évaluée sur ses résultats, mais également sur la capacité des établissements et organismes à jouer leur rôle d'actionnaires et d'administrateurs.

Pour mémoire, l'intérêt d'un actionnaire est que la Société dont il est actionnaire soit florissante pour en retirer des bénéfices. Il ne s'agit donc pas dans ce cas de défendre ses propres intérêts au détriment de ceux de la société dont il est actionnaire. Ceci est d'autant plus vrai pour un administrateur.

Le CGI ne s'attend pas en conséquence à ce que les représentants légaux des actionnaires siègent au Conseil d'Administration mais rappelle que les administrateurs doivent être capables de prendre des décisions de mise en œuvre de la stratégie de la SATT. Dans les SAS il n'était pas obligatoire de créer un Conseil d'Administration et une Assemblée générale. Une instance unique similaire aux Conseils d'Administration des établissements publics aurait pu être créée, mais cela n'a pas été le choix du CGI. Le Conseil d'Administration tel que proposé dans ce cas se place donc à mi-chemin entre un Comité Exécutif d'une Société et un Conseil d'Administration d'un établissement public. La Stratégie est confiée à l'Assemblée générale et la mise en œuvre au Conseil d'Administration.

Si ces éléments de gouvernance n'étaient pas pris en compte dès le démarrage de la SATT, il existe un risque fort que l'État décide lors de son évaluation à 3 ans de ne pas transférer la gestion des fonds de maturation à la SATT voire d'en limiter le montant. Le contrôle par l'État sera donc fonction du degré de professionnalisme des actionnaires et des administrateurs.

Les apporteurs de PI sont les établissements. Ils conservent la propriété de la PI et n'octroient qu'une licence exclusive en échange de laquelle ils obtiennent le financement des frais de PI et un pourcentage sur son exploitation sur la base d'une convention d'objectifs.

Les actionnaires sont les PRES. Ceci résulte des règles imposées par le financeur. Ils transfèrent la fonction d'ingénierie de valorisation qui leur a été confiée à leur création. Pour cela, ils concluent une convention de valorisation avec la SATT.

En BRETAGNE et PAYS de la LOIRE, les PRES ont été créés sur la base d'une structure confédérale. Ceci entraîne lors de la création de la SATT un découplage entre l'actionnariat et l'apport de PI et nécessite pour sa mise en œuvre de multiples conventions. La mise en cohérence du système pourrait venir du transfert de la PI aux PRES, mais cette hypothèse de travail n'a pas été retenue.

En revanche, le système est cohérent pour les organismes qui sont à la fois actionnaires de la SATT et apporteurs de PI.

En cas de faillite et de liquidation de la société, le risque pour les actionnaires est de ne pas récupérer leurs apports initiaux. Dans le cas présent, ceux-ci sont constitués des 67% de la dotation faite par l'État via l'ANR. Le risque est donc quasi nul, car les établissements n'affecteront pas de fonds à la SATT. Étant donné que les établissements restent propriétaire de la PI, la faillite ne remet pas en cause leur propriété.

Le risque porte essentiellement sur les personnels recrutés en propre qui seraient dans ce cas licenciés pour motif économique. Les personnels mis à disposition ou en détachement pourraient être réintégrés dans leur corps d'origine.

3. Gouvernance

3.1. Les exigences du Commissariat à l'Investissement quant à la gouvernance

L'Assemblée Générale est composée des actionnaires c'est-à-dire d'une part des PRES et des organismes, qui détiennent 67% des parts sociales et des droits de vote et d'autre part de la Caisse des Dépôts et Consignation (CDC), qui agit pour le compte de l'État et détient 33% des parts sociales et des droits de vote. Les deux PRES seraient actionnaires pour le compte de ceux de leurs membres qui souhaitent intégrer la SATT. Les PRES sont en train de s'organiser pour assurer au mieux leur rôle d'actionnaire en fonction des besoins de leurs membres. L'UEB a prévu la création d'un Conseil de Valorisation regroupant les établissements ayant confié la gestion de leur valorisation à la SATT. Ce Conseil a pour rôle de suivre les activités de la SATT et de lui fixer des objectifs stratégiques. Des représentants opérationnels de la SATT rendront compte de ses activités à ce Conseil. Un modèle similaire pourra être décliné au sein de L'UNAM.

L'assemblée générale décide de toutes les actions qui affectent la société dans son essence (par exemple : dissolution, augmentation de capital), elle approuve les comptes et décide de l'affectation des résultats annuels et de la distribution des dividendes le cas échéant.

Le **Conseil d'Administration** est composé de 12 membres. Quatre administrateurs sont nommés sur proposition de la CDC qui agit pour le compte de l'État. Les 8 autres administrateurs sont nommés sur proposition des autres actionnaires. Chaque administrateur dispose d'une voix au conseil d'administration.

Le Conseil d'administration nomme et révoque le Président et les membres du Comité d'Investissement. Il décide des Investissements et des Désinvestissements dans les projets de maturation après avis du Comité d'investissement. Il décide de manière générale de toutes les actions qui impactent l'organisation ou les finances de la société.

Le **Comité d'Investissement** est composé de 5 à 7 experts nommés *intuitu personae* pour leur expertise en matière de valorisation. Ces experts issus du monde de la Recherche, de l'Industrie et des Services et de la Finance seront choisis en ayant soin d'avoir un tiers des experts venant d'entreprises privées ou publiques. Eu égard au large spectre et à la complexité des projets, le Comité aura recours à des experts thématiques le cas échéant.

Le Comité donne son avis sur toute décision d'Investissement ou de Désinvestissement. L'Investissement est défini comme un engagement financier de la Société dans le cadre d'un projet de maturation.

Le **Président** est nommé par le Conseil d'Administration pour 3 ans. Il représente et gère la société. Il est présent au CA mais ne dispose pas de voix délibérative, son rôle est de convoquer le CA et d'organiser les débats. Le profil attendu est un profil de manager connaissant la valorisation. C'est un Président opérationnel qui s'apparente à un Directeur général de société commerciale. Un recrutement externe sera lancé au démarrage de la Société.

Aux instances déjà prévues dans les statuts, il est proposé d'ajouter un **Conseil d'Orientation Stratégique**. Ce Conseil pourrait être composé de la manière suivante :

- Représentant des Régions
- Représentant des grandes métropoles
- Président des Pôles de compétitivité
- Président des IRT, IEED et IHU
- Présidents des Centres techniques

- Responsables des Réseaux du Développement Technologique
- Représentants des Incubateurs et des Technopoles
- Industriels avec qui des accords-cadres ont été signés
- Responsables de filières professionnelles (Bâtiment, Agro-alimentaire, Santé etc...) au plan régional, mais aussi au plan national en cas d'absence de représentation régionale.

Les Membres du CA seront invités à participer aux réunions du Conseil d'Orientation Stratégique (COS).

Organe de réflexion et d'orientation, présent pour donner des éclairages sur les choix stratégiques de la SATT, il étudie tous les aspects des missions de la SATT, éclairant, voire initiant, les réflexions et politiques de la SATT.

Un règlement intérieur viendra préciser les modalités de fonctionnement de la SATT et pourra notamment prévoir la création d'un Comité de direction opérationnel.

Le siège social de la SATT sera basé sur l'un des trois campus de Rennes.

Au vu des exigences de l'État, les établissements et les organismes actionnaires de la SATT doivent s'entendre sur :

- la manière dont les 67% du capital social qui leur sera alloué seront répartis entre les actionnaires ;
- la répartition des postes d'administrateurs.

3.2. Décision à prendre par les actionnaires

3.2.1. Quote-part du capital social des organismes et des établissements.

Dans le cadre de la SATT, le capital social sera constitué de la dotation fournie par l'État. La dotation serait d'environ 1 million d'euros et aura pour but de couvrir les besoins initiaux en fonds de roulement. Les actionnaires locaux (PRES et organismes) recevront les fonds pour acquérir les 67% des actions qui leur reviennent par l'intermédiaire de l'ANR. Le choix de la répartition de ces actions résulte d'une négociation. Les actionnaires doivent donc définir une clé de répartition de ces actions. L'objectif est de calculer les voix de chaque actionnaire au sein de l'Assemblée générale.

Au-delà du transfert des fonds apportés par l'ANR, les actionnaires s'engagent dans la SATT en transférant leurs activités de valorisation et en mutualisant leurs services. L'allocation des parts sociales devrait prendre en compte les spécificités des SATT et se fonder non pas sur un apport financier qui n'existe pas, mais sur un engagement vers la mutualisation.

La solution retenue est de prendre en compte les avantages compétitifs produits par chaque actionnaire. Ils sont constitués du potentiel d'affaires apporté par chaque actionnaire ainsi que des projets confiés à la SATT. Une combinaison des différents éléments est envisageable.

Le potentiel se fonde sur les budgets de R&D. En effet, ces budgets représentent un volume d'affaires potentiel pour la SATT et constitue une composante objective pour une clé de répartition.

Pour l'évaluation des projets apportés, au sein des actifs qui seront gérés par la SATT (Brevet, logiciels, savoir-faire, etc...) et afin de simplifier le calcul, seuls les brevets sont pris en considération sur la base du nombre de brevet déposés en 2009. Cette valeur correspond aux actifs sur lesquels la SATT pourra lancer des projets de maturation dès son démarrage.

Ce mode de partage des actions et des droits de vote permet ainsi de tenir compte du degré de contribution à la réussite de la SATT.

La répartition du capital social pourra être revue après une période de 3 ans. Ce sera également au bout de cette première période et à l'issue de l'évaluation des résultats de la SATT par l'État, que

d'autres actionnaires pourront entrer au capital de la SATT. Les éléments chiffrés présentés ci-dessous seront donc recalculés.

Dans le cadre de la présente note, et dans l'attente de la collecte définitive des données, des hypothèses de travail ont été effectuées pour le calcul des éléments de la clé de répartition.

HYPOTHESES DE TRAVAIL POUR LE CALCUL DES ELEMENTS DE LA CLE DE REPARTITION

	Budget de R&D *	PI **
PRES UEB	248 659 683,00 €	69,00
PRES UNAM	184 261 627,00 €	38,00
CNRS	88 327 592,00 €	37,00
INSERM	31 313 000,00 €	6,00
IFREMER	54 500 000,00 €	2,00
ETAT		
TOTAL	607 061 902,00 €	152,00

* Le Budget de R&D est le montant déclaré dans le document C de l'Appel à Projet émis par l'ANR.

** Les valeurs de la PI correspondent aux brevets nationaux et internationaux déposés en 2009 et indiqué dans le document C de l'Appel à Projet émis par l'ANR.

PROJECTION DE LA QUOTE-PART DE CAPITAL SOCIAL (CHIFFRES A CALCULER DE MANIERE DEFINITIVE AU DEMARRAGE DE LA SATT)

	- Budget R&D 75% - PI 25%
PRES UEB	28,19 %
PRES UNAM	19,44 %
CNRS	11,39 %
INSERM	3,25 %
IFREMER	4,73 %
ETAT	33,00 %
Total	100,00 %

3.2.2. La répartition des postes d'administrateurs

Huit administrateurs de la SATT sont désignés par les actionnaires locaux (PRES, établissements, organismes). Un administrateur est une personne physique et il n'est pas possible de proposer des fractions d'administrateurs. En outre, les règles de quorum et de majorités définies dans les statuts type font référence à un nombre de voix qui oblige à leurs répartitions en fonction du nombre de sièges, soit en l'espèce 12.

Quelle que soit la règle de désignation des administrateurs, les actionnaires doivent définir le profil des administrateurs qu'ils nommeront. Les administrateurs doivent être en mesure de se positionner sur des questions liées à la valorisation de la recherche et être en mesure de réellement représenter les actionnaires tout en assurant que les intérêts de la SATT priment sur les intérêts particuliers des actionnaires.

REPARTITION DES SIEGES D'ADMINISTRATEURS SOUS RESERVE DE LA PRESENCE DES ACTIONNAIRES

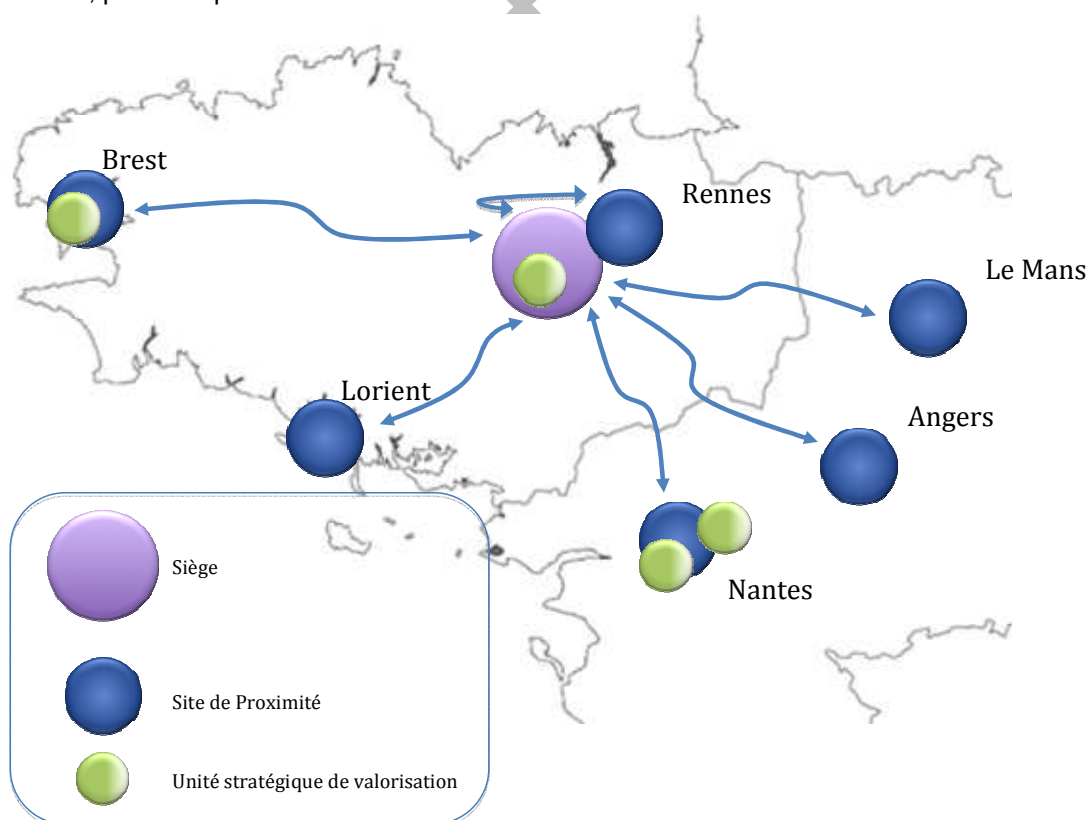
Actionnaire	- DIRDA 75% - PI 25%	Nombre d'administrateurs
PRES UEB	28,19 %	3,00
PRES UNAM	19,44 %	2,00
CNRS	11,39 %	1,00
INSERM	3,25 %	1,00
IFREMER	4,73 %	1,00
ETAT	33,00 %	4,00
TOTAL	100,00 %	12,00

4. Organisation de Ouest Valorisation

4.1. Organisation géographique de Ouest Valorisation

Ouest Valorisation, dont le siège social sera à Rennes, disposera d'une organisation distribuée sur :

- six sites de proximité situés sur les campus, orientés « prestations » : à Angers, Brest, Le Mans, Lorient, Nantes, Rennes.
- Au moins quatre unités stratégiques de valorisation, orientées « produits » adossées à l'IEED France Energies Marines à Brest, l'IHU TSI et l'IRT Matériaux à Nantes ainsi que l'IRT B-Com à Rennes, par exemple.



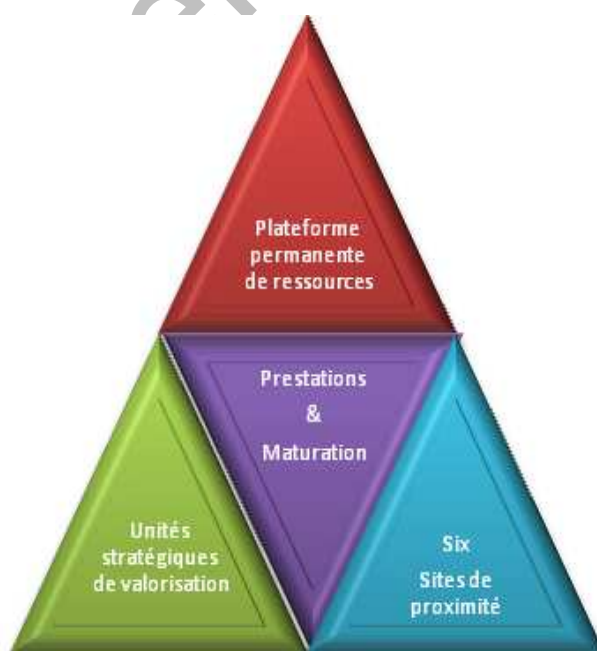
Ouest valorisation, résolument ancrée dans les territoires, est arrimé à deux piliers vitaux :

- Grâce à ses sites de proximité sur les campus pour lesquels elle intervient, la SATT reste à proximité des chercheurs et des équipes de recherche afin de détecter au plus tôt les inventions.
- Grâce à une organisation originale de déploiement d'« unités stratégiques de valorisation », les USV sont principalement dédiées à quelques instruments spécifiques issus du Programme Investissement d'Avenir (IHU, IRT et IEED). Intégrés au système d'innovation d'excellence et localisés au sein des instruments, les moyens sont concentrés là où le potentiel marché est le plus fort.

L'un et l'autre de ces piliers disposent des services de la plateforme commune de ressources, localisée à Rennes, orientée « qualité de services ». Ces ressources leur sont nécessaires pour mener à bien leurs actions. La mutualisation des ressources en un même lieu permet une montée en charge en terme de compétences et de spécialisation des profils. Cette organisation permet à la fois de garantir la proximité et la capacité d'intervention, tant pour des offres de services que pour des projets de valorisation, nécessitant une maturation.

À l'horizon 2014, la construction d'un bâtiment, hébergeant le siège social de la SATT, est programmée à Rennes à proximité du « Pôle numérique » construit dans le cadre du projet UEB C@mpus (opération campus prometteur) permettant ainsi à la SATT de bénéficier d'un environnement technologique de pointe (salle de visioconférence immersive, internet très haut débit).

SCHEMA DE L'ARTICULATION DES RESSOURCES AFFECTEES DANS LES USV ET LES SITES DE PROXIMITE AVEC LES RESSOURCES DE LA PLATEFORME CENTRALISEE AUTOUR DE PRESTATION OU DE PROJETS DE MATURATION.



4.2. Organigramme cible

L'organigramme cible sera construit autour des fonctions principales de la SATT.

Une **Direction Transfert** apportera les compétences clés pour le transfert de l'innovation, le suivi des projets de maturation, la veille et le conseil en matière de propriété intellectuelle. Elle est structurée en fonction des grandes filières que la SATT va adresser et autour d'équipes métiers spécialisées sur le transfert de technologies et la maturation et organisées en mode projet.

Trois équipes seront constituées autour des secteurs d'application suivants :

- Technologies de l'Information et de la Communication / Technologies marines
- Biotechnologies et technologies de la santé / Usages et services
- Industrie Chimique et Matériaux / Environnement et Développement durable

Par ce découpage, chaque équipe traitera un volume d'affaires équivalent et sera en outre en lien avec les instruments du grand emprunt (IHU, IEED, IRT). Cette organisation facilitera le déploiement des USV par la SATT.

Les équipes transfert regroupent les compétences nécessaires au transfert technico-économique des innovations et à la création de valeur à partir de la Propriété Intellectuelle. L'organisation en petites équipes permet de garantir une synergie entre les compétences nécessaires au transfert. Elles associent :

- Des ingénieurs transferts, qui ont pour mission
 - la sensibilisation, la détection des inventions quelle que soit la thématique ou le secteur d'application
 - le transfert des innovations selon les filières identifiées
- Des spécialistes de la veille et de l'intelligence économique chargés de la recherche d'antériorités - incluant la liberté d'exploitation et la contrefaçon - et de la cartographie de la propriété intellectuelle
- Des spécialistes du marketing qui fourniront des données marchés et une mise en adéquation des innovations avec les attentes des marchés et des futurs clients
- Des chefs de projets de R&D qui ont pour rôle de veiller à l'avancée des travaux de maturation.

À ces équipes sont associés les ingénieurs maturations c'est-à-dire les ingénieurs R&D recrutés au cas par cas pour effectuer les développements technologiques nécessaires au transfert. Ils sont localisés au sein de l'unité de recherche dont est issu le projet.

Une **Direction stratégie et marchés** est en charge de garantir l'exploitation commerciale des innovations :

- soit par du transfert de technologies sur la base de licence
- soit par la création de business unit qui ont pour but d'exploiter en direct des technologies
- soit par la pré-incubation d'entreprises

En outre, cette direction est chargée de définir les nouvelles offres de services et les voies de développement de la SATT elle-même.

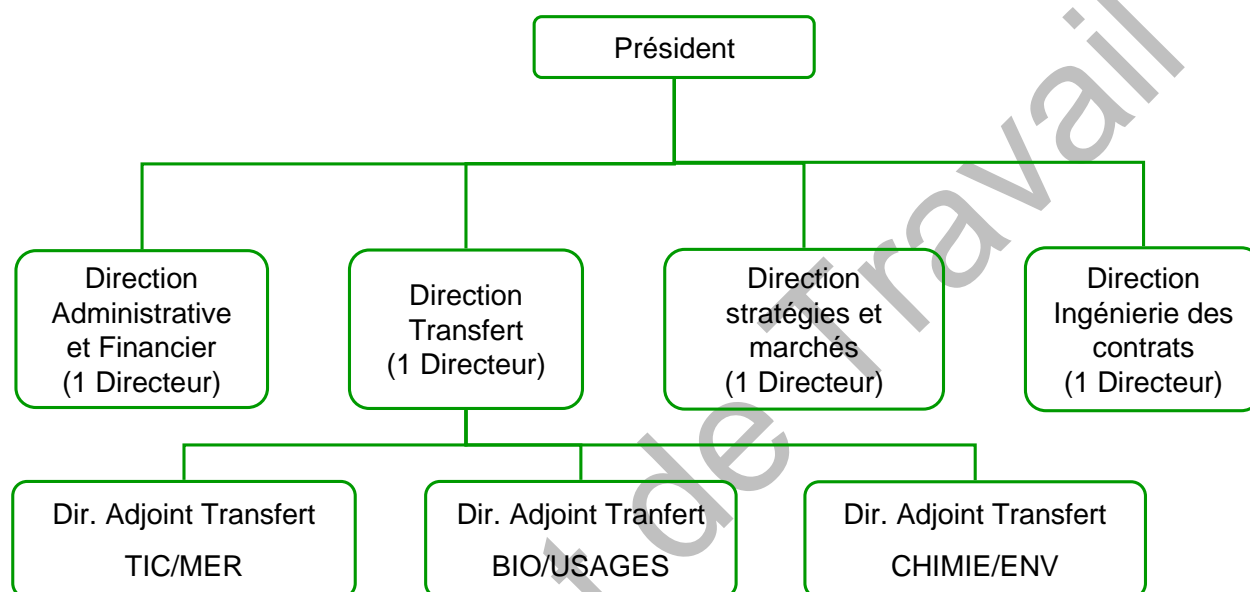
Une **Direction Ingénierie des contrats** regroupe toutes les compétences en matière d'aide à la négociation et à la rédaction de contrats. Elle s'organise autour de deux pôles en fonction des types de contrats :

- Contrats de prestation de service ou de collaboration de recherche
- Contrats multipartenaires
 - Accord de consortium des projets ANR
 - Ingénierie du montage et négociation des accords de consortium (FUI, PCRD)

Les services support sont regroupés au sein d'une **Direction Administrative et Financière**.

Les directeurs et les directeurs adjoints ainsi que le Président sont regroupés au sein de la **Direction générale** qui est l'interface entre les organes de gouvernance et les équipes opérationnelles. La direction générale est resserrée afin de gagner en efficacité et en compétence.

SCHEMA DE LA DIRECTION GENERALE



Les équipes opérationnelles qui ont besoin d'être en contact régulier avec les chercheurs sont réparties sur les sites de proximité.

Ainsi, on retrouve au plus près des chercheurs ou unités stratégiques de valorisation, les ingénieurs transfert, les chefs de projets de R&D, les Ingénieurs contrat, les Managers de transition.

Les ingénieurs transferts qui appartiennent à une même équipe ne seront pas tous localisés au même endroit. Ils seront positionnés dans les sites de proximité en fonction des personnels existants qui souhaitent continuer à exercer leur métier dans la SATT et en fonction des besoins des unités de recherches liées au site de proximité.

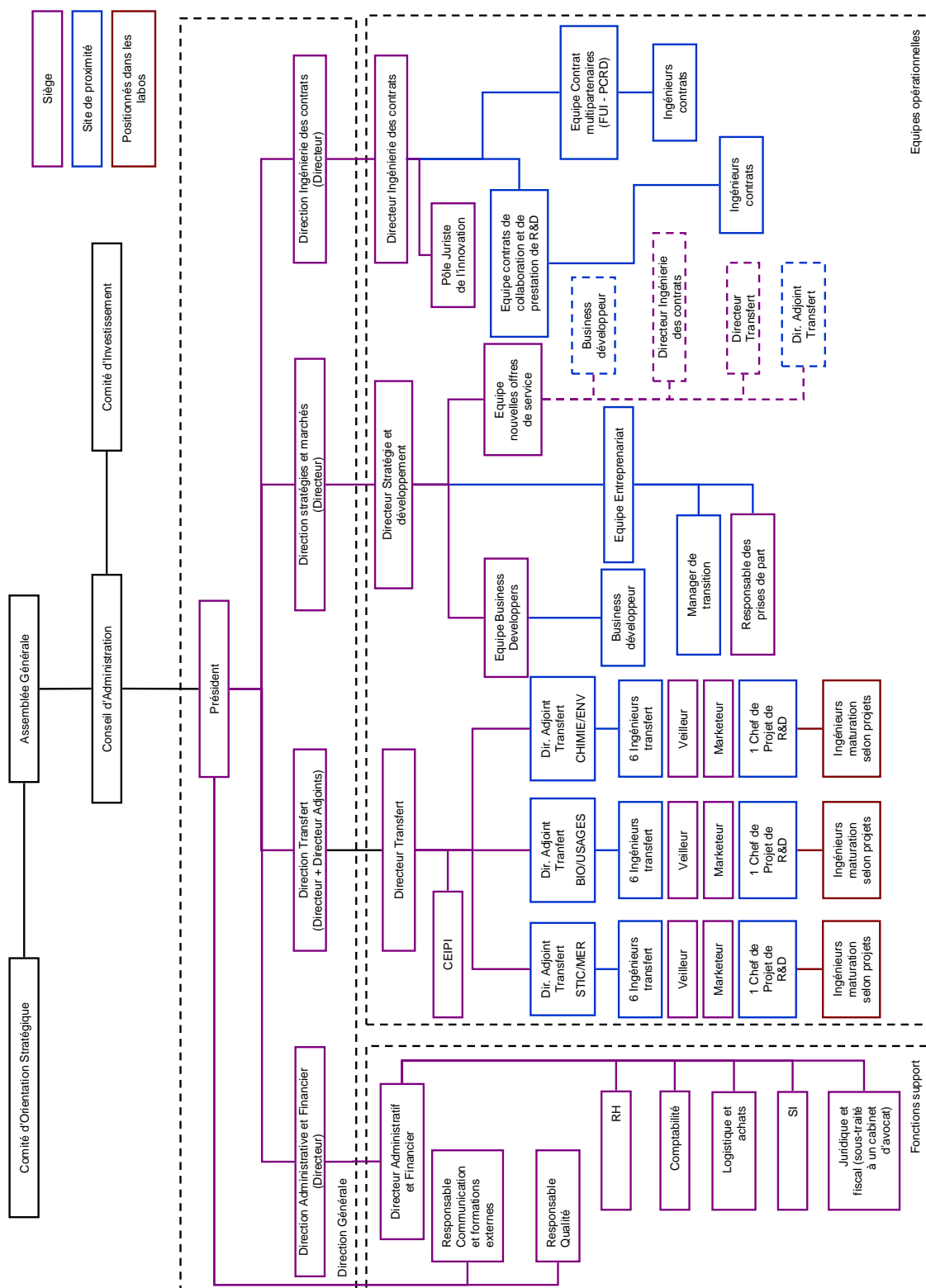
Au sein des équipes transferts les fonctions de veille et de marketing sont localisées au siège afin de leur permettre d'avoir des échanges réguliers sur leur pratique et de faciliter la communication entre les équipes.

De la même manière, compte tenu de la complexité et de la transversalité des dossiers traités, les juristes de l'innovation sont localisés au siège social.

Les business développeurs, localisés au siège social pour des raisons pratiques, auront une forte mobilité géographique afin d'être en contact régulier à la fois avec les chercheurs, les ingénieurs transferts et surtout les clients destinataires des technologies et savoir-faire.

Les équipes sont dimensionnées en fonction des activités. Après 3 ans d'existence le nombre de personnes par poste est réparti comme suit :

ORGANIGRAMME CIBLE DE LA SATT



5. Dominantes thématiques et secteurs d'application

La SATT travaille à prioriser ses activités en fonction de secteurs d'application cibles. Une première réflexion toujours en cours et demandant à être affinée, fondée sur l'activité de valorisation existante, a permis de définir les secteurs d'application suivants :

■ Les Technologies de l'Information et de la Communication.

- Détection et transmission
- Traitement du signal
- Systèmes embarqués, mobilité
- Capteurs, transducteurs
- Simulation et modélisation, réalité virtuelle.
- Robotique, productique
- Logiciels
- Services et contenus.

■ Les Biotechnologies et technologies de la santé.

- Identification de cibles thérapeutiques,
- Biomarqueurs et biothérapies
- Imagerie médicale, bioinformatique et médecine nucléaire
- Nouveaux principes actifs à usage santé-beauté-bien être
- Sécurité sanitaire, traçabilité
- Médecine préventive et prédictive

■ Chimie, matériaux de fonction et de structure

- Catalyse, design et synthèse
- Écomatériaux et emballages.
- Technologies de mise en forme
- Chimie verte.
- Matériaux acoustiques innovants,
- Micro et nano matériaux, composites et structures complexes
- Biomatériaux

■ Les technologies et ressources marines.

- Energies marines et technologies
- Procédés en lien avec les ressources marines.
- Amélioration de la qualité des eaux.
- Aquaculture innovante.
- Principes actifs d'origine marine

■ Gestion de l'environnement et développement durable des territoires

- Tourisme durable.
- Détection et traitement des pollutions.
- Protection du littoral
- Surveillance du domaine maritime

■ Les Usages et les services.

- Usages et internet
- Interface homme/machines.
- e-éducation.

- Télémédecine.
- Aide à la décision.
- Prévention des risques et des conflits d'usage.

6. Activités et modèle économique de la SATT

La recherche ainsi que l'innovation ouverte, aujourd'hui en passe de se généraliser, impliquent une pratique en réseau de la recherche et de ses développements associés, ainsi que de travailler avec un grand nombre d'acteurs issus de différents horizons, tant publics que privés. La seule génération de savoir librement accessible ne suffit plus à garantir un avantage compétitif aux entreprises souhaitant les exploiter. Cette pratique obère également la transférabilité des inventions. La mission de valorisation dans ces conditions ne peut être remplie dans de bonnes conditions pour aucune des parties.

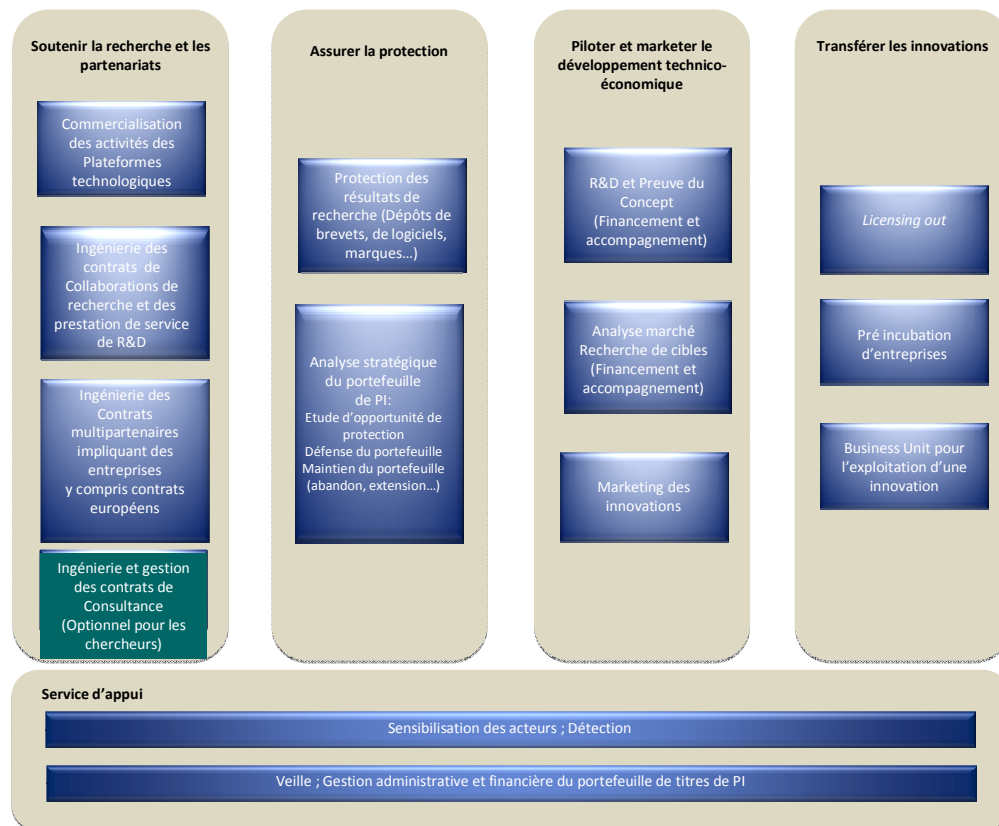
Aussi, il est aujourd'hui essentiel pour la SATT de sécuriser les découvertes et les inventions, de bâtir un socle fort de propriété intellectuelle permettant un transfert de technologie réussi. Il lui est également capital d'assurer et de conforter ses liens avec les partenaires industriels et commerciaux. Ces éléments ont d'ailleurs été soulignés par le Directeur du programme « valorisation de la recherche » du Commissariat Général à l'Investissement.

Les activités de la SATT incluent toutes les activités définies par l'Appel à Projet de l'ANR.

Ces activités s'organisent autour de quatre grands objectifs :

- Soutenir la recherche et les partenariats
- Assurer la protection
- Piloter et marketer le développement technico-économique
- Transférer les innovations

Le périmètre d'intervention de la SATT peut ainsi être schématisé de la manière suivante :



Selon les exigences de l'Appel à Projets, les activités sont organisées selon les modalités organisationnelles, d'accompagnement et d'investissement. Il convient de distinguer les activités relevant de la maturation autour d'investissement dans des projets de maturation financés et décidés par la SATT et celles qui donneront lieu à prestation de service entre la SATT et les établissements et les organismes.

Cette distinction est conservée dans ce document pour être en cohérence avec les documents de l'Appel à Projets.

6.1. La maturation

Le cœur de l'activité de maturation repose sur les activités suivantes :

- ▶ Financement et accompagnement de la Preuve du concept
- ▶ Financement et accompagnement du prototypage
- ▶ Financement et accompagnement de l'analyse de marché et de la recherche de cibles
- ▶ Marketing des innovations
- ▶ *Licensing out* (Promotion des innovations auprès de partenaires industriels ; proposition, rédactions et négociation des contrats de licence)
- ▶ Pré-incubation d'entreprises (Accompagnement et coaching de projets de création d'entreprises innovantes en lien avec les incubateurs ; Prise de part dans le cadre de création d'entreprise)
- ▶ Business Unit pour l'exploitation et la commercialisation d'une innovation

Elle nécessite au préalable d'effectuer les actions suivantes

- ▶ Sélection de projets innovants
- ▶ Analyse stratégique du portefeuille de PI
- ▶ Protection des résultats : dépôt, entretien, défense des titres de PI

Pour les **établissements membres de PRES** (Universités, Écoles, CHU) qui auront dévolu leur activité de valorisation à la SATT ainsi que pour **les organismes de recherche qui seront actionnaires de la SATT**, les activités de maturation seront gérées par la SATT.

Pour **les organismes nationaux thématiques (INSERM, IFREMER)** qui ont développé une connaissance fine du tissu économique et des pratiques des filières ciblées, la SATT souhaite s'appuyer sur leur expertise.

Les résultats valorisables seront suivis de préférence par la SATT qui gèrera les activités de maturation. Les activités seront confiées, au cas par cas, à des fonds thématiques nationaux. En outre la SATT, s'appuiera sur les compétences et les offres de service proposées par les futurs Consortium de Valorisation Thématique (CVT) actuellement en cours de création dans le cadre du programme investissement d'avenir.

Une discussion avec chaque organisme a été engagée et doit permettre de définir les modalités pratiques de sélection et de suivi des projets.

Il sera nécessaire de définir un périmètre d'activité conjointe pour le financement de la maturation. Sur ce périmètre, les principes suivants seraient appliqués :

- La proximité par l'identification de personnels valorisation dédiés pour la détection et la sensibilisation ainsi que la mise en place d'un guichet unique.
- La subsidiarité en fonction des domaines thématiques pour l'accompagnement et le suivi des projets.

Les règles de rémunération dépendent du type de sortie de maturation qui sera effectué.

6.1.1. Règles de rémunération pour *licensing out*

Le mécanisme imposé par l'appel à projet est celui d'une licence exclusive concédée à la SATT, qui aura toute autonomie pour sous-licencier.

Le modèle de valorisation pour les brevets, les logiciels et les savoir-faire est la licence (concession privilégiée). Au cas par cas, des cessions pourront être envisagées.

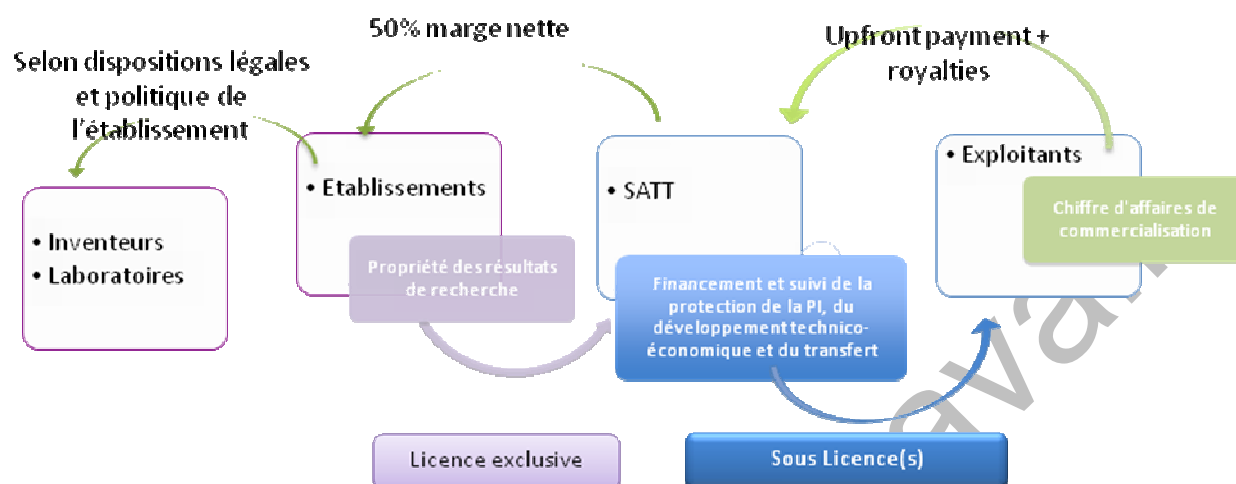
Si de la propriété intellectuelle est générée pendant les phases de maturation par les Ingénieurs maturation embauchés par la SATT, la SATT rétrocèdera à titre gracieux cette PI aux établissements et organismes propriétaires de la PI sur laquelle la maturation a portée.

Les contrats de licence actuels ne seront pas renégociés. La SATT pourra les gérer pour le compte des établissements et organismes qui le souhaitent avec un mandat de gestion de 4% de

Le retour pour la SATT, les établissements, les organismes et les chercheurs se fera sur une marge nette après remboursements des frais directs et des coûts de maturation supportés exclusivement par la SATT (Coûts de protection + Coûts de transfert technico-économiques). L'intégralité des frais directs sera remboursée en priorité sur le paiement obtenu à la signature de la licence (upfront payment) et si nécessaire sur les premières royalties.

Le principe de retour proposé est un partage équitable entre la SATT et les propriétaires. La part revenant à la SATT lui permettra de ressourcer le fonds de maturation et d'investir de manière pérenne sur les projets de valorisation des établissements.

SCHEMA D'INTERESSEMENT SUR LES LICENCES



Un bilan financier sera effectué chaque année après perception des licences et avant de procéder aux versements des retours.

Le taux de prélèvement sur les licences est calculé en prenant en compte le fait que les dossiers bénéficiaires devront couvrir la prise de risque par la SATT sur l'ensemble des dossiers accompagnés. La SATT supporte l'intégralité du risque financier et partage les résultats.

La méthode de calcul repose sur hypothèses reconnues internationalement. Les standards internationaux de retour de la valorisation en fonction de bases de calcul identifiables sont les suivants :

- 15% des déclarations d'invention donnent des licences
- 45% des projets en maturation standard donnent des licences
- 50% des projets en maturation à haut potentiel donnent des licences

Sur cette base en cas de retour financier lié au transfert, 50% de la marge nette sera conservée par la SATT et 50% reversée aux établissements (à charge pour eux d'intéresser les chercheurs selon les dispositions réglementaires en vigueur).

PROPOSITION DE TAUX DE RETOUR EN FONCTION DU BILAN FINANCIER DES SOUS-LICENCES.

	Bilan financier des sous-licences	SATT	Établissements ou organismes
Taux de retour 1	Avant remboursement des frais de maturation (protection + transfert technico économiques)	100%	0%
Taux de retour 2	Après remboursement des frais de maturation	50%	50% Charge à l'établissement ou à l'organisme de rémunérer les inventeurs et d'abonder les Unités de recherche

La SATT se chargera de verser directement aux établissements ou organismes cotutelles la rémunération qui leur revient en fonction de leur part de copropriété.

Ces derniers sont en charge du versement des rémunérations aux inventeurs. La SATT se propose de procéder directement à ces versements.

Les établissements et organismes sont également encouragés à définir au niveau des PRES une politique harmonisée de rémunération en cohérence avec leur démarche de mutualisation des services de valorisation dans la SATT. Ainsi, il est souhaitable d'inciter les Unités de Recherche à promouvoir la valorisation de leurs résultats en les faisant bénéficier des retours liés aux licences. Une proportion de 25% des retours semble être un minimum.

■ Exemple d'un cas de retours sur licence bénéficiaire

	Retours d'exploitation	Frais engagés par SATT	Intéressement SATT	Retour établissement
	100	10 + 30	30	30 dont 15 inventeurs et 7,5 UR
Total	100	40	+30	+30

De nombreux dossiers seront déficitaires, soit du fait d'une absence de transfert, soit d'une licence aux revenus insuffisants, comme présentés dans le tableau ci-dessous.

L'hypothèse est un taux d'échec de projet de 50%.

■ Exemple d'un cas de retours sur licence déficitaire

	Retours d'exploitation	Frais engagés par SATT	Intéressement SATT	Retour établissement
	30	10 + 30	0	0
Total	30	-10	0	0

6.1.2. Règles de rémunération sur la fonction entrepreneuriat

La SATT prendra des parts dans les start-up en contrepartie de son investissement en maturation. Les établissements et organismes contribueront donc à la création de la start-up par l'intermédiaire de la SATT. Cette participation n'exclut pas la possibilité qu'ont les établissements ou les organismes de prendre des parts dans la société.

Le principe est d'être présent au démarrage et de sortir au plus tard lors du deuxième tour de levée de

fonds.

Pour la part des frais de maturation (frais de PI et de développement technico-économique) qui n'est pas couverte par les parts sociales obtenues, aucun remboursement ne sera requis auprès des start-up pendant les trois premières années. Par la suite, un plan de remboursement à trois ans avec clause de renégociation de la dette en cas de résultat net négatif de la société sera mis en place. Ces modalités ont pour but de faciliter le démarrage de la start-up.

Le schéma de valorisation proposé est de privilégier trois modèles de valorisation :

- L'attribution d'une sous-licence à la start-up sans prise de part
- Un modèle mixte, alliant sous-licence et prise et parts sociales
- Un modèle basé sur des prises de parts substantielles au sein de la start-up.

Dans le premier modèle, les mécanismes décrits pour le *licensing out* s'appliqueront pleinement. Toujours dans la logique de ne pas fragiliser une entreprise en création, les conditions de licence seront adaptées à leurs particularités.

Dans le modèle mixte les établissements ou organismes et les inventeurs sont intéressés par :

- Les retours financiers des sous-licences exclusives des brevets concédées à la start-up.
- La cession de parts par la SATT.

Les retours financiers des sous-licences se feront selon les mêmes modalités et sur la même base que pour le *licensing out*, soit une répartition de la marge nette à 50% pour la SATT et 50% pour les établissements ou organismes cotutelles.

Les retours financiers des cessions de part se feront une fois les montants de la cession de parts perçus et sur la base d'une marge nette. Le taux de retour sera calculé sur la même base à savoir 50% pour la SATT et 50% pour les établissements ou organismes cotutelles.

Dans le modèle participatif, le retour financier se fera sur la cession des parts détenues par la SATT. Les établissements et organismes percevront 50% de ces retours après déduction des frais de maturation non déjà remboursés par la start-up.

6.1.3. Règles de rémunération pour la création de Business Units

Les Business Unit sont des entités intégrées à la SATT afin de permettre la commercialisation d'activité innovante fondée sur de la propriété intellectuelle (Brevets, savoir-faire, droits d'auteurs...). Les premiers référencements client doivent notamment permettre de valider ou non la pertinence d'une création d'entreprise ultérieure.

La SATT conclut un contrat d'exploitation avec les établissements. Ce contrat prévoit le versement d'un retour proportionnel au Chiffre d'Affaires pour l'utilisation de la PI (Royalties) ou le paiement d'un prix horaire pour l'utilisation des moyens techniques.

Les montants seront négociés au cas par cas.

Les Business Unit sont à distinguer des plateformes technologiques qui seront gérées par les établissements. La SATT pourra intervenir dans ce cas pour mettre en place, par exemple, la stratégie marketing, la politique tarifaire.

6.2. Les activités effectuées par la SATT sous forme de prestations de services

Les prestations de services s'adressent principalement aux établissements et organismes actionnaires de la SATT, aux unités de recherche, aux chercheurs. D'autres clients tels que des PME ou des pôles de compétitivité pourront également bénéficier de ces prestations, mais dans une limite de 10% du

chiffre d'affaires généré par ces prestations.

■ Prestations de service obligatoires:

- ▶ Ingénierie des contrats de collaboration de recherche et de prestation de service (aide à la négociation sur la rémunération, aide à la tarification, rédaction)
- ▶ Ingénierie des contrats multipartenaires impliquant des entreprises (ingénierie de projet, montage du dossier y compris budget, aide à la négociation des accords de consortium, aide au suivi administratif et financier) dont les contrats européens relevant du PCRD qui mettent en jeu un plan de valorisation, des partenaires socio-économiques et de la propriété intellectuelle)
- ▶ Ingénierie et gestion des contrats de consultation pour les chercheurs (apport d'affaires, aide à la négociation et à la gestion du contrat)
- ▶ Accompagnement au montage du modèle économique des Plateformes technologiques
- ▶ Détection du potentiel de valorisation (identification des inventions, et analyse des besoins industriels)
- ▶ Sensibilisation des acteurs
- ▶ Veille, cartographies de compétences et de moyens (évaluation du potentiel)

■ Des prestations optionnelles :

- ▶ Veille, et aide au positionnement stratégique dans l'économie de l'innovation des laboratoires et des projets de R&D
- ▶ Gestion administrative et financière des contrats.
- ▶ Gestion de plateaux techniques ou de plateformes technologiques.

Les prestations suivantes sont considérées comme obligatoires par l'appel à propositions :

Activités réalisées obligatoirement par des prestations de services selon l'appel à projet	Déclinaison dans le cadre de la SATT OV
Détecter, dans le cadre de prestations de services, des innovations, dont des inventions, ayant un potentiel de valorisation	■ Détection du potentiel de valorisation (identification des inventions, et analyse des besoins industriels)
Détecter, notamment dans le cadre de prestations de services, les besoins des entreprises	■ Détection du potentiel de valorisation (identification des inventions, et analyse des besoins industriels)
Gérer, dans le cadre de prestations de services, des portefeuilles de droits de propriété intellectuelle (dépôt, entretien et défense de titres, <i>licensing</i>) pour les établissements	Inclus dans les activités de maturation, car imbriqué dans l'activité de maturation
Exercer des activités d'appui à la négociation de contrats relatifs à des projets de recherche avec des entreprises	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingénierie des contrats de collaboration de recherche et de prestation de service (aide à la négociation sur la rémunération, aide à la tarification, rédaction) ■ Ingénierie des contrats multipartenaires impliquant des entreprises dont FUI et PCRD (ingénierie de projet, montage du dossier y compris budget, aide à la négociation des accords de consortium, aide au suivi administratif et financier) ■ Ingénierie et gestion des contrats de consultation pour les chercheurs (apport d'affaires, aide à la négociation et à la gestion du contrat) ■ Accompagnement au montage du

Activités réalisées obligatoirement par des prestations de services selon l'appel à projet	Déclinaison dans le cadre de la SATT OV
	modèle économique des Plateformes technologiques
Sensibiliser des personnels et étudiants à l'innovation notamment la propriété intellectuelle	■ Sensibilisation des acteurs
Promouvoir et réaliser des actions de veille, de cartographie de l'offre de recherche et de plateformes technologiques, et détection de partenaires	■ Veille, cartographies de compétences et de moyens (évaluation du potentiel)

Pour être plus précis, en matière de relations contractuelles, les établissements confieraient à la SATT :

- L'ingénierie des activités de prestation de recherche des actionnaires, l'objectif étant d'assurer la commercialisation des activités et de renforcer les liens avec le tissu d'entreprises, notamment locales et régionales.
- L'ingénierie des contrats bilatéraux ou multilatéraux impliquant une contribution financière des entreprises en direction des partenaires de recherche, ceci en vue de maîtriser la propriété intellectuelle générée, ainsi que les conditions de l'exploitation.
- L'ingénierie des contrats labellisés impliquant une ou des entreprises, dans le cadre des pôles de compétitivité, la SATT serait l'interlocuteur privilégié des pôles et de ses entreprises.
- L'ingénierie des contrats multipartenaires impliquant des entreprises (FUI et PCRD)

La gestion administrative financière des contrats serait laissée à la charge des établissements sauf demande particulière des établissements.

En conséquence, ce qui pourrait par principe, rester au niveau de l'établissement :

- L'ingénierie et la gestion des projets subventionnés de recherche, programmes de recherche régionaux, ANR.
- Cette démarche pourrait utilement être accompagnée de guidelines d'une politique PI conjointement établis qui fondent les relations partenariales et permettent à l'établissement et à la SATT de fonctionner en prenant en compte les contraintes de chacun.
- Pour les UMR, les établissements universitaires et les organismes préciseraient qui porte le projet subventionné (Programmes régionaux et ANR) et en feraient part à la SATT. Cette dernière informerait du portefeuille de PI et de son périmètre afin d'éclairer l'établissement de l'existence de connaissances antérieures mobilisables, ainsi que de ses priorités.

Pour le **CNRS**, organisme multidisciplinaire national fortement associé aux établissements, les modalités de participations seraient similaires. Toutefois, l'ingénierie des contrats PCRD serait prise en charge par le CNRS sur la base de guidelines définis en commun.

Pour les **organismes nationaux thématiques (INSERM, IFREMER)** l'ingénierie et la négociation des contrats seraient assurées par l'organisme sur la base des clauses types de partage de PI, définies conjointement.

Pour les prestations de détection et de sensibilisation, elles seraient confiées nécessairement à la SATT par les établissements et les organismes. La SATT proposera des actions de sensibilisation par thématiques en partenariat avec les établissements et organismes. La connaissance particulière de leur marché des organismes nationaux thématiques sera un atout pour la réalisation de ces actions.

Pour les autres prestations, les demandes seront faites au cas par cas par les établissements, les unités de recherche ou les chercheurs.

REGLES DE REMUNERATION POUR L'ACTIVITE « PRESTATIONS »

Tableau des modalités de facturation de la SATT sur ses activités de prestations (indicatif)

Collaboration de recherche et prestations de recherche	Taux de facturation par la SATT	Caractère obligatoire ou optionnel des prestations (1)
Ingénierie des contrats de prestation de service (Aide à la négociation sur la rémunération, aide à la tarification, rédaction)	6%	Obligatoire
Ingénierie des contrats collaboration de recherche (Aide à la négociation sur la rémunération, aide à la tarification, rédaction)	6%	Obligatoire
Ingénierie et gestion administrative et financière des contrats de prestation de service (Aide à la négociation sur la rémunération, aide à la tarification, rédaction)	10%	Optionnel
Plateforme technologique		
Accompagnement au montage du modèle économique de la plateforme	Coût journalier 800€/jour	Obligatoire
Contrats multipartenaires impliquant des entreprises		
Actions de sensibilisation et d'information + Ingénierie des contrats multipartenaires	Forfait annuel facturé au PRES (1) + Bonus au succès de 6%	Obligatoire
Aide à la coordination et au management de projet	Remboursement du Coût réel par l'Union européenne en tant que partenaire	Optionnel
Services d'appui		
Détection du potentiel de valorisation, analyse du besoin des industriels, sensibilisation des acteurs pour les établissements	Forfait annuel	Obligatoire
Cartographie des compétences des établissements et des laboratoires (évaluation du potentiel)	Forfait annuel	Obligatoire
Veille, et aide au positionnement stratégique dans l'économie de l'innovation des laboratoires	Coût journalier 800€/jour	Optionnel
Veille, et aide au positionnement stratégique dans l'économie de l'innovation des projets de R&D	Coût journalier 800€/jour	Optionnel
Gestion des titres de PI pour les tiers	forfait annuel	Optionnel
Prestations à des tiers	Coût journalier 800€/jour	Optionnel
Consultance de chercheurs (facturé aux chercheurs)		
Apporteur d'affaires + Aide à la négociation et à la gestion du contrat	10% de la prestation	Optionnel

(1) Les forfaits annuels sont calculés sur la base d'un coût annuel réparti proportionnellement au nombre d'enseignants-chercheurs et de chercheurs. A l'heure actuelle selon les données disponibles, le coût par enseignant-chercheur (équivalent à 0,5 ETP recherche) serait de 185 € et de 370 € pour les chercheurs des organismes (1 ETP recherche par chercheur)

Les établissements porteurs de l'actionnariat recevront un soutien financier dédié au paiement des prestations de service effectuées par la SATT. Le montant de ce soutien sera calculé après analyse du plan d'affaires et ne pourra pas excéder 5% des financements accordés au projet. La ventilation de ce financement entre les établissements pourrait être effectuée sur la base de la clé de répartition (DRIDA et PI) mise en œuvre dans le cadre de la SATT.

Ce financement ciblé a vocation exclusive à être utilisé pour le paiement des prestations de service donnant lieu à facturation de la part de la SATT aux établissements et pour le paiement desquelles les établissements ne disposeraient pas de budget suffisant.

Ce cofinancement sera accordé au maximum pour 5 ans. Dès lors, il est proposé aux établissements de mettre en œuvre une politique permettant d'anticiper ces nouveaux besoins financiers. La création d'un Budget Intervention Valorisation (BIV) est ainsi proposée sur le modèle des BQR. Un pourcentage, prélevé sur l'ensemble des contrats dont l'ingénierie est assurée par la SATT, aurait vocation à alimenter ce BIV propre à chaque établissement. Ce fonds d'intervention pourra, à terme, financer les prestations de service.

Actuellement, les PRES perçoivent des financements régionaux qui soutiennent les activités européennes et notamment les activités de sensibilisation et d'appui au montage du projet PCRD. Les PRES auront la possibilité de demander aux régions des subventions équivalentes qui permettront aux PRES de financer une partie des prestations forfaitaires annuelles.

Une autre source de financement pour les établissements proviendra du remboursement par la SATT des salaires des personnels permanents des établissements mis à disposition de la SATT. Afin que les efforts en matière de valorisation des établissements demeurent constants, les montants remboursés devront être intégralement utilisés pour des actions de valorisation et serviront en conséquence à payer les prestations effectuées par la SATT.

7. Plan d'affaires

NB : L'analyse de l'existant, le plan d'affaires et les hypothèses ci-dessous ont été réalisées avec le soutien du cabinet Ouest Valley. Le Cabinet d'expertise comptable KPMG a examiné la cohérence des hypothèses retenues, assuré l'exhaustivité des éléments portés au compte de résultat prévisionnel et étudié l'impact de la fiscalité sur les activités. Ces éléments ont été intégrés dans la note de cabinet ACIES pour faciliter la présentation du projet dans un document unique et synthétique.

7.1. Contexte du plan d'affaires

Les hypothèses sont présentées en distinguant,

- l'activité maturation,
- l'activité prestations de services

sur la base de modèles économiques distincts.

Elles sont réalisées en considérant les Etablissements suivants :

- Les Etablissements membres de Bretagne Valorisation : Université de Rennes 1, Université de Bretagne Occidentale, Université de Rennes 2, Université Bretagne Sud, INSA (Institut National des Sciences Appliquées), ENSCR (Ecole Nationale Supérieure de Chimie de Rennes).
- Les trois Universités des Pays de la Loire : Université de Nantes, Université d'Angers, Université du Maine.
- Le CNRS (au niveau du montant des contrats privés).

Certains établissements ne s'étant pas encore définitivement positionnés et n'ayant donc pas fournis leurs données, les hypothèses du plan d'affaire ne les prennent pas en compte.

7.2. Analyse du prévisionnel en l'état

Sur la base des hypothèses retenues, quelques constats et commentaires :

■ Sur l'activité maturation :

- ▶ **Le prévisionnel est ambitieux et répond avant tout à l'objectif assigné par les futurs actionnaires locaux de favoriser l'éclosion de projets dans les 6 domaines thématiques prioritaires et ainsi disposer d'un outil de valorisation au service des unités de recherche retenues dans le périmètre.** Le montant de financement demandé dans le cadre de l'AAP est d'environ 78 M€.
- ▶ En 2021, 10,8 M€ sont reversés aux établissements. Le **montant cumulé de reversement aux établissements pendant les 10 premières années est d'environ 25,0 M€**. Ainsi, en moyenne sur les 10 premières années d'existence de la SATT, le retour moyen par équipe d'inventeurs est évalué à 64 000 €. **Deux cents équipes d'inventeurs** au cours de ces dix années bénéficieront ainsi d'un intéressement.

- ▶ En 2021 (à 10 ans), la SATT génère un CA de 24,5 M€ dont 23,9 M€ provenant des revenus de licences. S'y ajoutent aujourd'hui dans le modèle, 0,6 M€ annuels du fonds de maturation régional de Bretagne. La SATT génère également 4 M€ liés à la cession de deux start-up (identifiés dans les produits financiers).
- ▶ **Au cours de l'année 2021**, la SATT dépense **26,2 M€**: 9,2 M€ sont investis en maturation, 10,8 M€ sont dépensés au titre du versement aux Etablissements, 4,4 M€ en frais de PI, 900 K€ en frais de déplacement et frais divers et 750 K€ en frais de gestion.
- ▶ Nous avons décidé de considérer les frais de maturation comme un investissement en utilisant la technique comptable de la production immobilisée reconnue par l'IAS 38. Le plan de trésorerie présente une maturation de 58 projets lancés début 2012 (29 provenant du stock déjà identifiés et 29 autres des déclarations d'invention de 2011). Là aussi, ce prévisionnel suppose une mobilisation extrêmement forte des équipes sur 2011 pour préparer l'arrivée des effectifs associés à ces maturations (notamment l'équivalent du financement de 58 ingénieurs maturation et 8 *business développeurs* opérationnels début 2012 (cf. organigramme cible).

■ Sur l'activité prestation :

- ▶ Le prévisionnel montre une ambition en termes de développement du montant des contrats de collaboration de recherche, de prestation et des contrats multipartenariaux impliquant des entreprises. Il repose sur le recrutement dans l'équipe contrat de nouveaux profils expérimentés au profil commercial à même d'améliorer la négociation des contrats et d'en développer le nombre.
- ▶ En 2021 (à 10 ans), l'activité génère 4,1 M€ de CA pour un résultat d'exploitation de 397 K€, soit un ratio d'environ 9,6 % réaliste par rapport à ce type d'activité.

7.3. Hypothèses

7.3.1. Activité maturation

L'activité maturation génère **trois types de revenus**:

- ▶ Les revenus des licences signées entre Ouest Valorisation et une entreprise qui souhaite exploiter la propriété industrielle de l'Etablissement, soit une entreprise existante, soit une entreprise nouvellement créée pour valoriser la propriété industrielle (start-up).
- ▶ La cession des participations détenues par Ouest Valorisation dans les start-up.
- ▶ La facturation au PRES UEB d'une partie des dépenses relatives à certains projets de maturation (facturation correspondant aux subventions perçues par le PRES UEB de la part du Fonds régional de maturation, 600 000 €/an).

A. Principe de base du modèle

Le prévisionnel est conçu sur 10 ans (2011 à 2021, le premier exercice comptable étant réalisé de juillet 2011 à Décembre 2012 et intègre la phase de mise en place de la SATT). Il est réalisé en élaborant un modèle de revenus et de dépenses générés par les déclarations d'invention d'une année.

Ce modèle inclut :

- ▶ le modèle de revenus : revenus de licence et cessions de participation dans les start-up,
- ▶ le modèle de dépenses générées par les frais de Propriété Intellectuelle (PI) et de personnel, le reversement de la part qui revient aux Etablissements, etc.

Ce modèle sert de base à la simulation des revenus et des dépenses générées par les déclarations d'invention des années 2011 à 2021 (au prorata du nombre de déclarations d'inventions annuel pour chaque thématique).

La simulation des revenus et des dépenses générées par les déclarations d'invention antérieures à 2011 est élaborée à partir des données existantes fournies par les structures de valorisation des Etablissements.

■ Hypothèses retenues pour élaborer le modèle

- Nombre cible de déclarations d'invention.

Le nombre de déclarations d'invention, compris au sens de formalisation de projets de valorisation de chercheurs, a été évalué en considérant les deux approches suivantes :

- 30 déclarations d'invention pour 1000 chercheurs (norme admise par le MESR)
- 1 déclaration d'invention pour un montant qui varie entre 1,5 et 3 M\$ (étude réalisée par l'Université de Chicago pour le compte de plusieurs établissements américains (cf. annexe 1))

Si on considère que la SATT Ouest Valorisation implique 6476 ETP chercheur (0,5 Enseignant-chercheur + 1 Ingénieur Recherche +1 chercheur) pour une DIRDA d'environ 530 M€, le nombre de DI en année cible doit être compris entre **195 et 469** par an. Nous avons en conséquence choisi comme cible pour notre SATT la détection de **267 projets** (1 projet /UMR et /an) avec pour objectif d'aboutir à **180 déclarations d'invention par an**.

La montée en charge des déclarations d'invention entre 2011 et 2013 (année d'atteinte du régime cible) est construite en s'appuyant sur le nombre de chercheurs et d'enseignants-chercheurs de chaque thématique et sur la répartition actuelle des déclarations d'invention :

	DI	2011	2012	2013
Environnement et développement durable	10%	9	11	18
Technologies marines	10%	9	11	18
Chimie/matériaux	20%	18	22	36
Biotechnologie santé	25%	22	27	45
Usages et services	5%	4	5	9
TIC	30%	26	33	54
TOTAL		88	109	180

Montée en charge des déclarations d'invention entre 2011 et 2013

- Nombre de brevets issus des déclarations d'invention.

Sur les 180 déclarations d'invention ciblées :

- 50% des déclarations d'invention (90 projets) font l'objet d'un dépôt de brevet par un conseil en propriété intellectuelle externe (hypothèse basée sur les résultats des enquêtes menées par l'AUTM).
- Les 50% restant sont répartis en 3 catégories à savoir :
 - Des logiciels = 30
 - Des savoir faire et autres outils de propriété intellectuelle (hors brevet) = 15
 - Des brevets de type « provisoires » (45) dont la rédaction est assurée par les ingénieurs de la SATT

- 100% des déclarations d'invention ayant fait l'objet d'une rédaction de brevet (135 projets) font l'objet d'un PCT (Patent Cooperation Treaty).
- 50% des PCT font l'objet d'une extension en phase nationale.

En résumé, en régime cible, les 180 déclarations d'invention donnent lieu à 135 PCT dont 68 font l'objet d'extensions nationales.

Un coût moyen pour un titre de propriété intellectuelle a été modélisé comme suit :

Dépenses relatives aux titres de PI	€
Demandes provisoires	2250
Demandes rédigées	6000
Demandes PCT (7K€ + 300€/an)	7000
Extension en phase nationale d'un PCT (30K€ sur 3 ans puis 2K€/an)	30000

Les frais de PI sont pris en charge par l'entreprise licenciée à compter de la signature de la licence. La prise en charge des frais de PI par la SATT débute dans le modèle en 2012.

Les frais de PI relatifs au maintien des PCT sont estimés en prenant en considération le nombre de PCT (ou d'extension de PCT) diminué du nombre de licence signé de l'année précédente et du nombre d'échec de projet de maturation de l'année précédente.

► Nombre de licences issues des déclarations d'invention et revenus générés pour la SATT.

- 15% des déclarations d'invention font l'objet d'une signature de licence (cf. étude réalisée par l'Université de Chicago en annexe 1).

Les 180 déclarations d'invention d'une année (objectif cible) génèrent donc la signature de 27 licences (licences réparties sur les 8 années qui suivent l'année de déclaration des inventions).

- Les licences sont signées sur une période de 8 ans après la déclaration d'invention avec un pic entre T0+3 et T0+4. 50% des licences sont signées dans les 4 ans qui suivent l'année de déclaration de l'invention. Cette répartition est par exemple à rapprocher de celle de l'Université américaine Johns Hopkins qui signe 50% de ses licences dans les 3 ans qui suivent la déclaration de l'invention (cf. annexe 3).
- Environ 1/3 des licences sont signées avec des start-up créées pour commercialiser l'innovation.

Dans notre modèle, les 180 déclarations d'invention d'une année (objectif cible) amènent la création de 13 start-up dont 9 à potentiel élevé. Le business plan ne prend pas en compte une autre catégorie de création d'entreprise, à savoir les entreprises créées sur la base de savoir-faire, de contrats R&D ou de contrats de consultance et qui sont évaluées au nombre de 5 par an.

- Un prévisionnel de croissance du chiffre d'affaire de l'entreprise licenciée a été estimé en se basant sur le bilan publié par la Direction Générale pour la Recherche et l'Innovation (DGRI) en décembre 2009. Ce bilan donne les chiffres d'affaire moyens des start-up en fonction de leur année de création (cf. annexe 2). Une extrapolation

de ce bilan permet de déterminer une croissance moyenne de CA réalisée par une innovation sur 10 ans.

Afin de prendre en compte l'accélération du transfert liée à la SATT et à ses capacités de maturation, la croissance moyenne extrapolée du bilan publié par la DGRI a été multiplié par 2 pour les projets faisant l'objet d'une maturation standard et par 5 pour les projets faisant l'objet d'une maturation à fort potentiel.

Pour les projets à fort potentiel dans le secteur des biotechnologies santé, une croissance des revenus spécifiques a été modélisée compte tenu des particularités du secteur en utilisant la rétribution à la réalisation de « milestones » (paiement à la fin de chacune des 3 phases suivantes : 50K€ à la signature, 100K€ pour Phase I, 200K€ pour la phase II, 250K€ pour la phase III)

- Le taux de redevance moyen sur les licences signées par la SATT a été fixé à 4% du chiffre d'affaire lié aux ventes produits utilisant la licence. Ce taux est porté à 5 % pour les projets ayant été accompagnés sur la base des investissements à haut potentiel.

► Nombre de projets maturés et coûts moyens de maturation.

Le prévisionnel vise un objectif cible d'accompagnement de **60 projets accompagnés** sur la base d'un investissement dit « standard » sur une période maximale de **18 mois**. Parmi ces 60 projets, **11 identifiés comme à fort potentiel** seront accompagnés dans un second temps sur la base d'investissements plus importants sur une période maximale de 36 mois. Cet objectif cible est atteint pour les projets « standards » en 2014 et 2015 pour les projets « fort potentiel ».

Ainsi, les hypothèses retenues sont les suivantes :

- ~ 33 % des déclarations d'invention font l'objet de maturation standard (60 projets).
~20% des projets ayant fait l'objet de maturation standard font l'objet d'une maturation à fort potentiel (11 projets).

Ainsi, après l'étape de maturation standard :

- ~ 45% (22 licences) sont licenciés
- ~ 30% sont abandonnés (échec constaté l'année T0+4) (18 projets).
- ~ 20% conduisent à une maturation à fort potentiel (11 projets).
 - ~ 50% sont licenciés (5 licences),
 - ~ 50% sont abandonnés (échec constaté l'année T0+6).

Au final, l'hypothèse retenue est en objectif cible de conclure 27 licences par an ce qui correspond à un taux de succès de ~15% des DI en accord avec les standards internationaux.

- Les coûts moyens de maturation sont modélisés par thématique. Ces coûts comprennent les frais de personnel permanents de la SATT et les investissements spécifiques liés au projet : ingénieur maturation, consommable et sous-traitance.

Thématiques	Coûts moyens		
	Projet	standard (60	Projet à fort potentiel (11

	projets)	projets)
Biotechnologie santé	128 358 € (14 projets)	402 463 € (3 projets)
Chimie matériaux	85 358 € (11 projets)	251 463 € (2 projets)
Environnement et développement durable	85 358 € (11 projets)	251 463 € (2 projets)
Technologies marines	85 358 € (5 projets)	251 463 € (1 projets)
TIC	105 158 € (16 projets)	240 863 € (3 projets)
Usages et services	52 858 € (3 projets)	NA (0 projets)

Dans le prévisionnel, les dépenses de maturation relatives à une déclaration d'invention sont engagées l'année qui suit l'année de déclaration. Les chiffres du tableau ci-dessus prennent en compte l'ensemble des coûts liés à la maturation technico-économique et son accompagnement pour aboutir à un transfert.

■ Répartition des revenus issus des redevances sur licence et des cessions de start-up :

Après remboursement des frais de PI et de maturation engagés par Ouest Valorisation, les revenus restants sont répartis à 50/50 entre Ouest Valorisation et les Etablissements détenteurs des droits de PI (abstraction faite des choix d'activation de la R&D).

B. Hypothèses retenues pour élaborer le prévisionnel sur les déclarations d'invention antérieures à 2011

Un certain nombre de brevets issus de déclaration d'invention antérieures à 2011 sont déjà déposés. Avec l'aide des chargés de valorisation des PRES UEB et UNAM, un tri a été réalisé entre :

- Les brevets relatifs à des technologies commercialisables : 54 brevets identifiés. Parmi ces 54 brevets, 22 brevets font l'objet de la signature d'une licence. Pour ces brevets, une fraction du temps passé par les business développeurs et les ingénieurs transfert est valorisée jusqu'à l'année de signature de la licence.
- Les brevets relatifs à des technologies nécessitant de la maturation avant d'être commercialisables : 29 brevets identifiés. Dans le prévisionnel, ces brevets sont maturés sur 2011-2012.
- Les brevets non qualifiables pour le moment. Dans le prévisionnel, ces brevets sont abandonnés en 2015.

Le basculement des frais de PI sur Ouest Valorisation est réalisé au 1^{er} janvier 2012 dans le prévisionnel.

- Pour les brevets à commercialiser aboutissant à la signature d'une licence : les frais de brevets prévisionnels sont simulés en s'appuyant sur le prévisionnel de dépenses de brevets (cf. dans l'onglet hypothèse la modélisation des dépenses de brevets) et les dépenses de brevets déjà engagées par les Etablissements à fin 2010 complétées d'une simulation des dépenses de brevets pour 2011.
- Pour les brevets à commercialiser n'aboutissant pas à la signature d'une licence dans le prévisionnel, les frais deviennent nuls à compter de 2015, année où les brevets sont abandonnés dans le prévisionnel.
- Pour les brevets à maturer : les frais de brevets prévisionnels s'appuient sur le prévisionnel de dépense de brevets en commençant à la troisième année (après le dépôt du PCT). Le nombre de brevets entretenus est calculé chaque année en prenant le nombre de projets initial en stock à maturer diminué du nombre de licence signé de l'année précédente et éventuellement

du nombre d'échec de projet de maturation de l'année précédente. Le remboursement aux Etablissements des frais de PI antérieurs à la SATT est estimé à 13 000€ (coût moyen pris en compte pour le dépôt d'un brevet en France et d'un PCT). Il est positionné sur l'année correspondant à la signature de la licence.

- Pour les autres brevets en stock : les frais de brevets prévisionnels sont évalués à 300€/an/brevets. Ces frais sont nuls à compter de 2015 (date d'abandon des brevets).

C. Remarques relatives aux immobilisations

Il a été décidé d'activer une partie des frais de maturation à l'actif. Les coûts relatifs aux rubriques « Recherche et Développement » et « Gestion de projets » des coûts de maturation ont donc été pris en compte dans les immobilisations. Les frais de PI n'ont pas été intégrés dans la production immobilisée.

Pour les projets maturés ne donnant pas lieu à la signature de licence, l'amortissement a été réalisé sur une année (correspond à l'année d'abandon du projet) : pour les projets standards sur l'année T0+4 (T0 : date de la déclaration d'invention), pour les projets à fort potentiel sur l'année T0+6.

Pour les projets donnant lieu à la signature d'une licence, l'amortissement est réalisé sur une durée de 5 ans à compter de l'année de signature de la licence.

Pour les projets déjà maturés, les projets non signés sont abandonnés en 2015. L'amortissement des frais de maturation immobilisés est réalisé la cinquième année. Seuls les « surcoûts » des Etablissements sont pris en compte dans les immobilisations.

D. Eléments relatifs aux cessions de participation dans les START-UP

Dans le prévisionnel, à fin 2015, 21 start-up à fort potentiel auront été créées.

Sur la base des échanges avec des responsables de Fonds d'investissement, il est envisagé au maximum une sortie avec forte plus-value sur 10 start-up. Dans le prévisionnel, elles sont évaluées à 2 M€ (pour un apport initial en capital correspondant au montant financier prévu à la signature de la licence).

Dans le prévisionnel, deux cessions de participation sont positionnées sur des projets issus de maturation à fort potentiel :

- Une en chimie/matériaux en 2019 (DI de 2013, licence signée en 2017).
- Une en TIC en 2021 (DI de 2015, licence signée en 2018).

E. Eléments relatifs aux prévisionnels de trésorerie

Par souci de simplification, la première année de maturation des projets issus des déclarations antérieures à 2010 et des déclarations de 2011 est positionnée pour tous les projets sur l'année pleine 2012. Cela suppose que d'un point de vue opérationnel la SATT **mette à profit l'année 2011 pour préparer le recrutement à fin 2011 des business développeur et des ingénieurs de maturation prévus sur 2012 (57 ingénieurs de maturation, 8 business développeurs).**

7.3.2. Activité prestation

A. Type de revenus

Cinq types de prestations réalisés par Ouest Valorisation font l'objet d'une modélisation économiques. :

- Détection d'invention et sensibilisation du personnel.

- Ingénierie de projets multipartenariaux.
- Négociation contrats et détection du besoin des entreprises.
- Actions de veille, cartographie et détection de partenaires.
- Gestion du portefeuille de droits de PI (sur les licences déjà signées par les Etablissements avant la création d'Ouest Valorisation).

D'autres services, par exemple consultance des chercheurs (optionnel) ou bien gestion des business units n'ont pas fait l'objet d'une modélisation dans le modèle d'affaire prévisionnel. Ceci fera l'objet d'une évaluation fine au cours de l'année 2011.

B. Hypothèses retenues pour élaborer le prévisionnel

- **Hypothèses concernant l'activité prestation :**
 - Pour la détection d'invention et la sensibilisation du personnel : 7 jours/an/UMR au taux journalier de 800€/jour.
 - Pour l'ingénierie des projets multi partenariaux: redevances de 6% sur le montant des contrats.
 - Pour la négociation contrats et détection du besoin des entreprises : redevances de 6% sur le montant des contrats privés et des prestations de service.
 - Pour les actions de veille, cartographie et détection de partenaires : forfait annuel.
 - Pour la gestion du portefeuille de droits de PI (sur les licences déjà signées par les Etablissements avant la création d'Ouest Valorisation) : redevances de 4% sur le revenu des licences.

C. Prévisionnel 2011/2012 (1er exercice fiscal)

Point sur le CA facturé en 2011/2012 :

- Pas de CA facturé pour l'année civile 2011 (compte tenu de l'intégration des équipes Europe et Contrat existantes sur la fin de l'année 2011).
- Pour l'année civile 2012, pour la prestation de détection d'invention, le forfait est facturé en début d'année.
- Pour l'année civile 2012, pour l'ensemble des prestations, le CA correspond au prélèvement est facturé en début d'année sur la base des montants de contrats et projets européens de l'année 2011. Une régularisation est réalisée en fin d'année 2012. Les forfaits complémentaires facturés aux PRES UEB et UNAM sont facturés en début d'année.

D. Evolution des prestations

- **Prestation détection d'invention :**

Le chiffre et les dépenses sont stables sur les 10 années. Ils correspondent à 7 jours/an/UMR réalisés par les ingénieurs transfert pour détecter les inventions auprès des chercheurs et enseignants chercheurs (facturation à 800€/jour).

- **Prestation ingénierie projets multipartenariaux modélisés par les projets européens :**

En 2009, le montant par projet européen est de 235 K€ (10,3M€ /44 projets). Un gain de 15% est ciblé à 10 ans. On passe donc à 271K€/projet européen.

La croissance du montant de projets est de 5%/an sur 2012 et 2013 dans la continuité de la progression déjà réalisée actuellement. Entre 2013 et 2014, une baisse de 25% sur le montant des projets est enregistrée (2014 est la première année du FP8 ce qui amène un décalage des appels d'offre). En 2015, compte tenu du gain de notoriété lié à la SATT et de la progression déjà réalisée par les cellules Europe actuelles (notamment celle des Pays de la Loire), le montant de projets gérés passe à 15 M€. Une croissance de 5%/an est ensuite prévue jusqu'à 2021 pour atteindre 20,1M€ de montants de projets européens en 2021.

Les 20,1M€ de montants de projets européens en 2021 sont donc réalisés sur 74 projets européens (20,101434 / 271222).

En 2009, les 44 projets sont gérés par 15 ingénieurs (ou ingénieurs assistants). Un gain de productivité de 15% est ciblé à 10 ans donc les 44 projets à 10 ans seraient gérés par $15 \times 0,85$ ingénieurs. Il faut donc $83 \times 15 \times 0,85 / 46 = 23$ personnes (ingénieurs + ingénieurs assistants) pour gérer les 74 projets en 2021.

Une montée en puissance progressive est réalisée entre 2012 et 2021 au niveau du nombre de projets gérés (46 à 74 projets) et du nombre d'ingénieurs de l'équipe Europe (15 à 23 personnes).

- **Prestation ingénierie des contrats privés :**

En 2009, le montant par contrat est de 21K€ (0,9M€/457 contrats). Un gain de 15% est ciblé à 10 ans. On passe donc à 24K€/contrat.

La croissance du montant de contrats est de 10%/an compte tenu du gain de notoriété lié à la SATT et de l'arrivée progressive du Directeur Ingénierie des contrats et de 3 managers de contrats. L'activité génère donc 25 M€ de contrats en 2021. Ce montant de contrat sera généré sur 1031 contrats (25 063 973 / 24316).

En 2009, les 457 contrats sont gérés par 9 personnes (ingénieurs et manager de contrats). Un gain de productivité de 15% est ciblé à 10 ans donc les 457 contrats seraient gérés par $9 \times 0,85$ personnes. Il faut donc $1031 \times 9 \times 0,85 / 457 = 17$ personnes (manager contrat + ingénieur contrats) pour gérer les 1031 contrats en 2021.

Une montée en puissance progressive est réalisée entre 2012 et 2021 au niveau du nombre de contrats gérés (496 à 1031 contrats) et du nombre d'ingénieurs/managers de contrats (9 à 17 personnes).

7.4. annexes

7.4.1. ANNEXE 1 : Benchmark des Universités américaines

Le diagramme ci-dessous donne les principaux ratios des Universités américaines sur les activités de transfert de technologie.

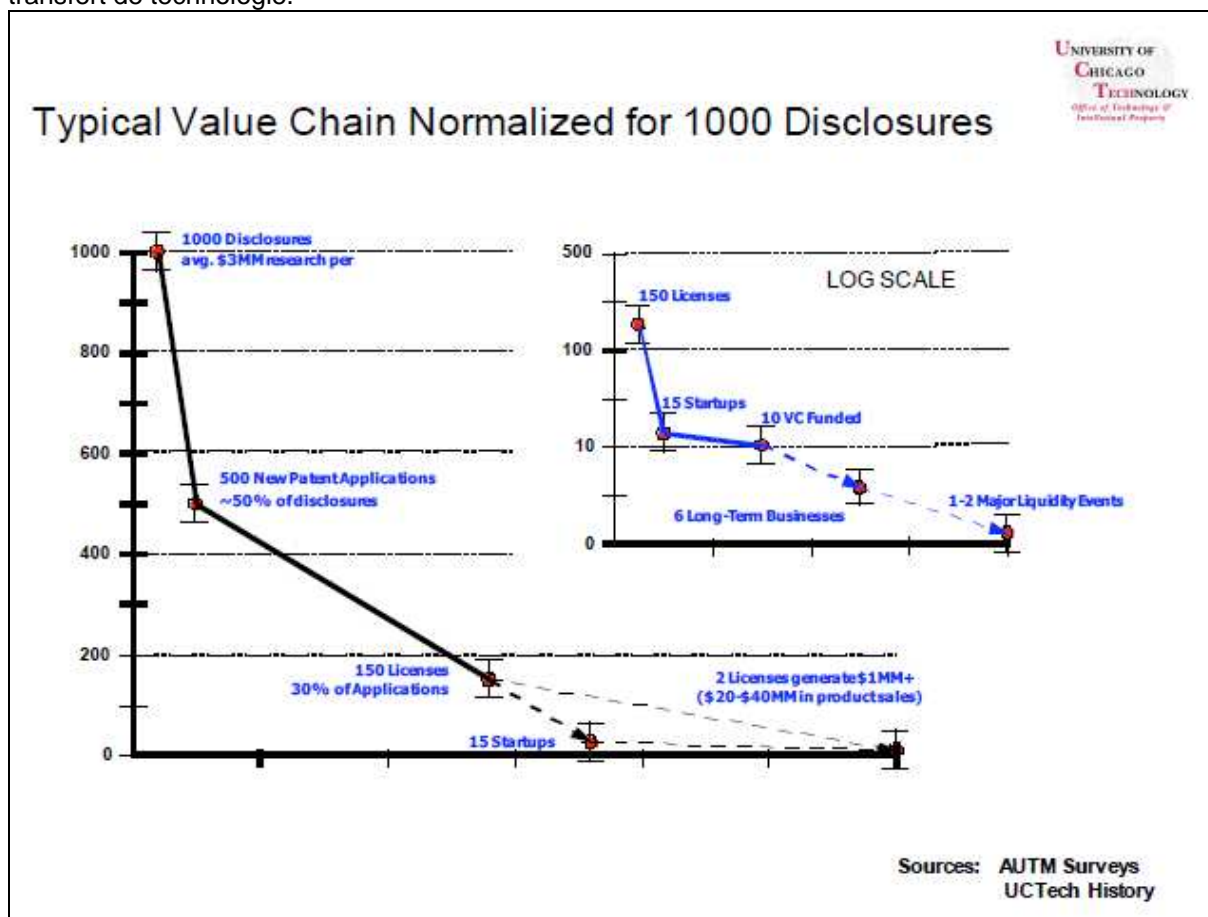


Figure 8: extrait d'un Tech transfer Benchmarking de Alan Thomas, Director de l'Office of Technology & Intellectual Property de l'University of Chicago.

7.4.2. ANNEXE 2 : extraits du bilan sur les start-up réalisé par la DGRI

Le tableau ci-dessous est extrait du bilan réalisé par la Direction Générale pour la Recherche et l'Innovation (DGRI) publié en décembre 2009. Ils donnent les chiffres d'affaire moyens des start-up en fonction de leur année de création.

CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ANNÉE DE CRÉATION

Les entreprises technologiquement innovantes ne commencent à se développer réellement qu'après quelques années d'existence. Les premières années qui suivent leur création sont généralement consacrées à des activités de R&D très consommatrices de trésorerie mais générant peu d'activité à court terme.

Ainsi, les entreprises créées en 1999 à l'issue du 1er concours connaissent un bon développement puisqu'elles ont généré en 2007 un chiffre d'affaires moyen s'élevant à plus de 3 200 k€, montant tout-à-fait significatif. A l'opposé, le chiffre d'affaires moyen des entreprises créées en 2007 n'atteint que 18 k€.

Tableau 39 - Concours. Chiffre d'affaires moyen selon l'année de création des entreprises

Année de création	CA 2007 cumulés (en k€)	Entreprises renseignées	CA moyen 2007 par entreprise(en k€)
1999	77 325	24	3 222
2000	56 759	54	1 051
2001	40 069	56	716
2002	24 916	47	530
2003	27 096	61	444
2004	19 586	55	356
2005	11 442	69	166
2006	4 014	52	77
2007	300	17	18
Total	261 507	435	100

Source : MESR - DGRI/C3

Figure 9 : chiffre d'affaire moyen des start-up par année de création.

7.4.3. ANNEXE 3 : exemple de répartition de la signature des licences

ANALYSIS OF TECHNOLOGY CASES LICENSED By Age of Case							
Fiscal Year	Agreements Completed	Cases Licensed	Age of Case Licensed				
			<1 year	1-3 years	4-6 years	7-10 years	>10 years
FY2009	99	172	21	62	40	28	21
FY 2008	92	153	22	61	34	16	20
FY2007	79	121	14	43	32	14	18
3-year Total	270	446	57	166	106	58	59
Average Cases Licensed per Agreement:							
FY 2009		1.74					
FY 2008		1.66					
FY 2007		1.53					
3-Year Totals		1.65					
Distribution of Licensed Cases by Age:							
FY 2009			12.2%	36.0%	23.3%	16.3%	12.2%
FY 2008			14.4%	39.9%	22.2%	10.5%	13.1%
FY 2007			11.6%	35.5%	26.4%	11.6%	14.9%
3-Year Totals			12.8%	37.2%	23.8%	13.0%	13.2%

Figure 11 : extrait de l'annual report 09 de la cellule de transfert de technologie de l'Université américaine Johns Hopkins.