Synthèse sur le projet  
OUEST VALORISATION



Document préparé pour :GT3

Date : 26 Novembre 2010

[1. Préambule 3](#_Toc278557194)

[2. Eléments de contexte 3](#_Toc278557195)

[3. Gouvernance 4](#_Toc278557196)

[3.1. Les exigences du Commissariat à l’Investissement quant à la gouvernance 4](#_Toc278557197)

[3.2. Décision à prendre par les actionnaires 6](#_Toc278557198)

[3.2.1. Quote-part du capital social des organismes et des établissements. 6](#_Toc278557199)

[3.2.2. La répartition des postes d’administrateurs 7](#_Toc278557200)

[4. Organisation de Ouest Valorisation 8](#_Toc278557201)

[4.1. Organisation géographique de Ouest Valorisation 8](#_Toc278557202)

[4.2. Organigramme cible 9](#_Toc278557203)

[5. Dominantes thématiques et secteurs d’application 13](#_Toc278557204)

[6. Activités et Modèle économique de la SATT 14](#_Toc278557205)

[6.1. La maturation 15](#_Toc278557206)

[6.1.1. Règles de rémunération pour *licensing out* 16](#_Toc278557207)

[6.1.2. Règles de rémunération sur la fonction entreprenariat 18](#_Toc278557208)

[6.1.3. Règles de rémunération pour la création de Business Units 19](#_Toc278557209)

[6.2. Les activités effectuées par la SATT sous forme de prestations de services 19](#_Toc278557210)

# 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 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.

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.

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
* INRIA
* IFREMER.

La SATT aura pour objectif de mener des opérations de maturation et des prestations de service pour le compte des établissements représentés par les actionnaires PRES et les organismes actionnaires.

Il est souhaitable que toutes les unités mixtes de recherche liées aux établissements représentés par les actionnaires de la SATT soient intégrées dans son périmètre. Il est cependant à noter que les unités de recherche installées en Région BRETAGNE et dépendantes de l’Université Paris VI sont *a priori* hors du périmètre de la SATT.

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.

**Ce document a pour vocation de présenter le projet SATT Ouest Valorisation à partir des éléments actuellement en cours d’élaboration. Même s’il ne se veut pas un document final, il apporte un éclairage sur la future organisation de la SATT.**

# 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.

# Gouvernance

## 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.

## Décision à prendre par les actionnaires

### 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 la DIRD (Dépense intérieure de recherche et développement) des actionnaires. En effet, la DIRD peut représenter 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 pas la SATT (Brevet, logiciels, savoir-faire, etc...) et afin de simplifier le calcul, seuls les brevets en vigueur seront pris en considération sur la base des familles de brevets dont la gestion sera confiée à la SATT. 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.

Hypothèses de travail pour le calcul des éléments de la clé de répartition

|  | DIRDA \* | PI \*\* |
| --- | --- | --- |
| PRES UEB | 240 000 000,00 € | 56,16 |
| PRES UNAM | 184 000 000,00 € | 33,00 |
| CNRS | 63 000 000,00 € | 54,60 |
| INSERM | 24 600 000,00 € | 10,80 |
| IFREMER | 54 500 000,00 € | 1,44 |
| ETAT |  |  |
| TOTAL | **596 600 000,00 €** | **156,00** |

\* La DIRDA est calculée sur la base des données fournies par le MESR dans le document A de l’Appel à projets. Pour les établissements elle correspond à la somme des valeurs pour les Universités et les autres établissements. La valeur pour le CNRS est identifiée séparément dans le document A et a donc été utilisée directement. Pour l’INSERM et l’INRIA, seule une valeur pour tous les EPST est indiquée dans le tableau. En conséquence et sur les conseils du MESR, les valeurs ont été obtenues par la proportion du nombre de chercheurs de chaque Institut. Pour l’IFREMER, comme seules les UMR entreront dans le périmètre de la SATT, la moitié de la DIRDA a été prise en compte.

\*\* Les valeurs de la PI correspondent à la quote-part de propriété de familles de brevet portées par chaque actionnaire. Comme les montants ne sont pas connus, une répartition à 50% de la copropriété a été retenue. Pour le PRES UEB, l’hypothèse est que 70% des brevets sont en copropriété avec le CNRS, 10% avec l’INSERM, et 3 % avec l’IFREMER. Pour le PRES UNAM, l’hypothèse est que 70% des brevets sont en copropriété avec le CNRS et 20% avec l’INSERM. La base de calcul est de 96 familles de brevets détenus dans le portefeuille des fondateurs de l’UEB et 60 familles de brevets pour les fondateurs de l’UNAM. Les valeurs doivent être revues en fonction des chiffres réels en cours de collecte.

Projection de la quote-part de capital social  
(Chiffres à calculer de manière definitive au demarrage de la SATT)

|  |  |
| --- | --- |
|  | - DIRDA 75%  - PI 25% |
| **PRES UEB** | 27,33% |
| **PRES UNAM** | 19,88% |
| **CNRS** | 11,45% |
| **INSERM** | 3,34% |
| **IFREMER** | 4,99% |
| **ETAT** | 33,00% |
| **Total** | 100,00% |

### 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.

Répartition des sièges d’administrateurs sous réserve de la presence des actionnaires

| **Actionnaire** | **- DIRDA 75%**  **- PI 25%** | **Nombre d’administrateurs** |
| --- | --- | --- |
| PRES UEB | 25,99% | 3,00 |
| PRES UNAM | 19,04% | 2,00 |
| CNRS | 11,17% | 1,00 |
| INSERM | 3,23% | 1,00 |
| IFREMER | 4,75% | 1,00 |
| ETAT | 33,00% | 4,00 |
| **TOTAL** | **100,00%** | **12,00** |

# Organisation de Ouest Valorisation

## 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 programmé 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 ).

Schéma de l’articulation des ressources affectées dans les USV et les sites de proximité avec les ressources de la plateforme centralisée autour de prestation ou de projets de maturation.



## 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 :

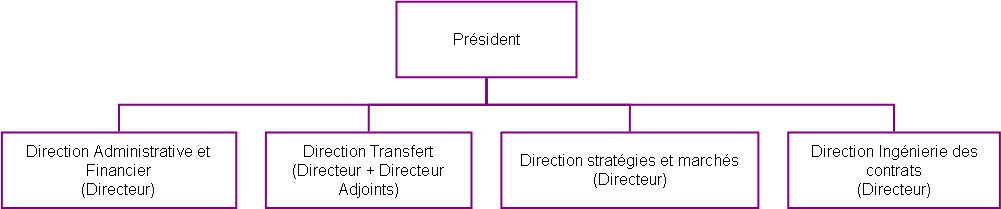
* Contrats de prestation de service ou de collaboration de recherche
* Contrats multipartenaires
* Accord de consortium des projets ANR
* Ingénierie du montage et négociation des accords de consortium (FUI, PCRD)

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.

Schéma de la direction générale



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.

Organigramme cible de la SATT



# 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.

# 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.

## 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 (INRIA, 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 gérera 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.

### 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 + Couts 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.

Schéma d’intéressement 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
* 30% des brevets donnent des licences
* 50% des projets maturés donnent des licences

Afin de calculer les besoins en financement de la SATT et pour avoir une base de calcul commune, la dernière hypothèse a été utilisée.

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 règlementaires 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 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 |

### Règles de rémunération sur la fonction entreprenariat

La SATT prendra des parts dans les start-up en 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.

### 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.

## 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 pas 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, *licensing*) 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 | * 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 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 plates-formes 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 confiraient 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 maitriser 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 (INRIA, 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.

Règles de rémunération pour l’activité « 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 (PRES UEB – PRES UNAM) 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.