



Scinnopoli : programme interreg IVc

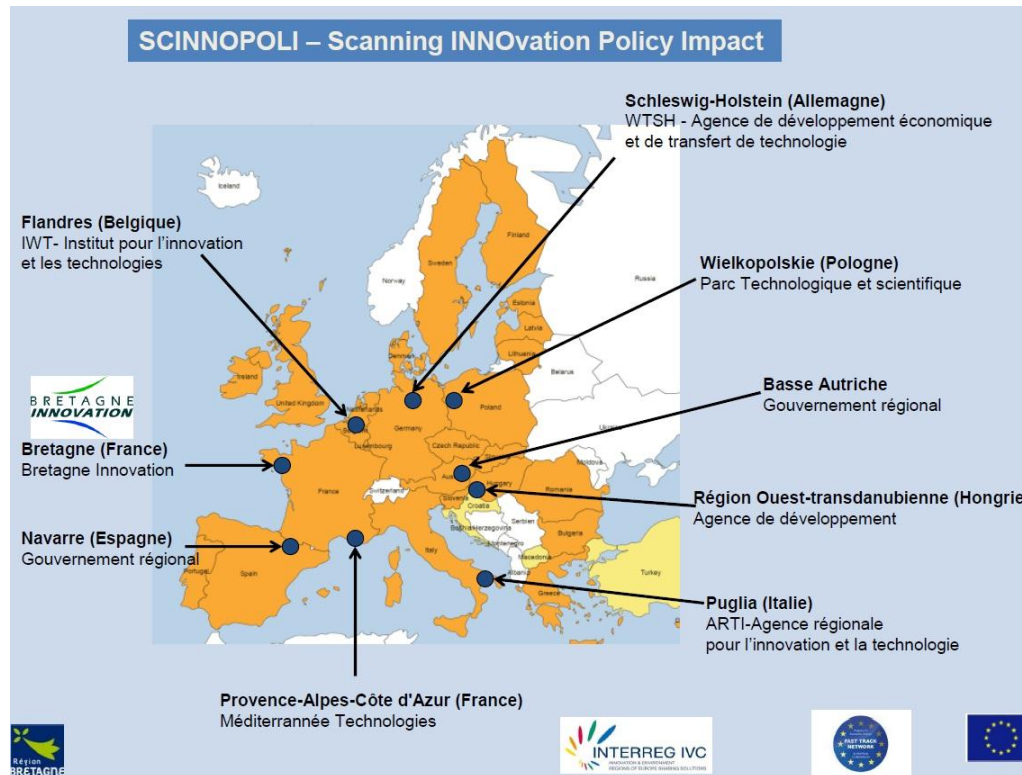
Bonnes Pratiques d'évaluation des Politiques Publiques
dédiées à l'innovation



European Union
European Regional Development Fund

Les Bonnes Pratiques utilisées par les partenaires de Scinnopoli

- 9 régions :



- Stratégie de Lisbonne : atteindre 3% de R&D , orienter les politiques économiques vers la R&D en 2010
- Stratégie 2020 : nouvel indicateur à venir, plus proche du passage de la R&D vers l'innovation, avoir des politiques plus claires. Avoir des « Smart specializations strategies » mesurables
- Contexte : raréfaction de la ressource publique, ralentissement économique.
- LOLF 2001 : clarifier les politiques publiques et passage du paradigme d'action publique basé sur les budgets à un paradigme d'action basé sur les résultats (d'où les PAPs et RAPs)
- **Scinnopoli** : être force de proposition pour améliorer le suivi et l'évaluation des politiques régionales d'innovation
- Développer de nouveaux outils d'aide à la décision (données d'activité, de résultats)
- Développer de nouveaux outils d'observation (données de contexte et de positionnement)
- Scinnopoli est un projet FastTrack
- Fort soutien et forte attente de la Commission pour ces projets structurants sur des enjeux forts

- **Présentation** des bonnes pratiques et mise en perspective avec les besoins identifiés dans chaque région
- **Analyse approfondie** des bonnes pratiques
 - Groupes de travail spécifiques
 - Visites d'étude
 - Echanges de personnels
) *combinés*
- **Evaluation croisée** des systèmes de suivi et d'évaluation actuels des régions participantes et échanges sur pistes d'amélioration
- **Définition de plans d'actions régionaux**

MARS - JUIN 2010

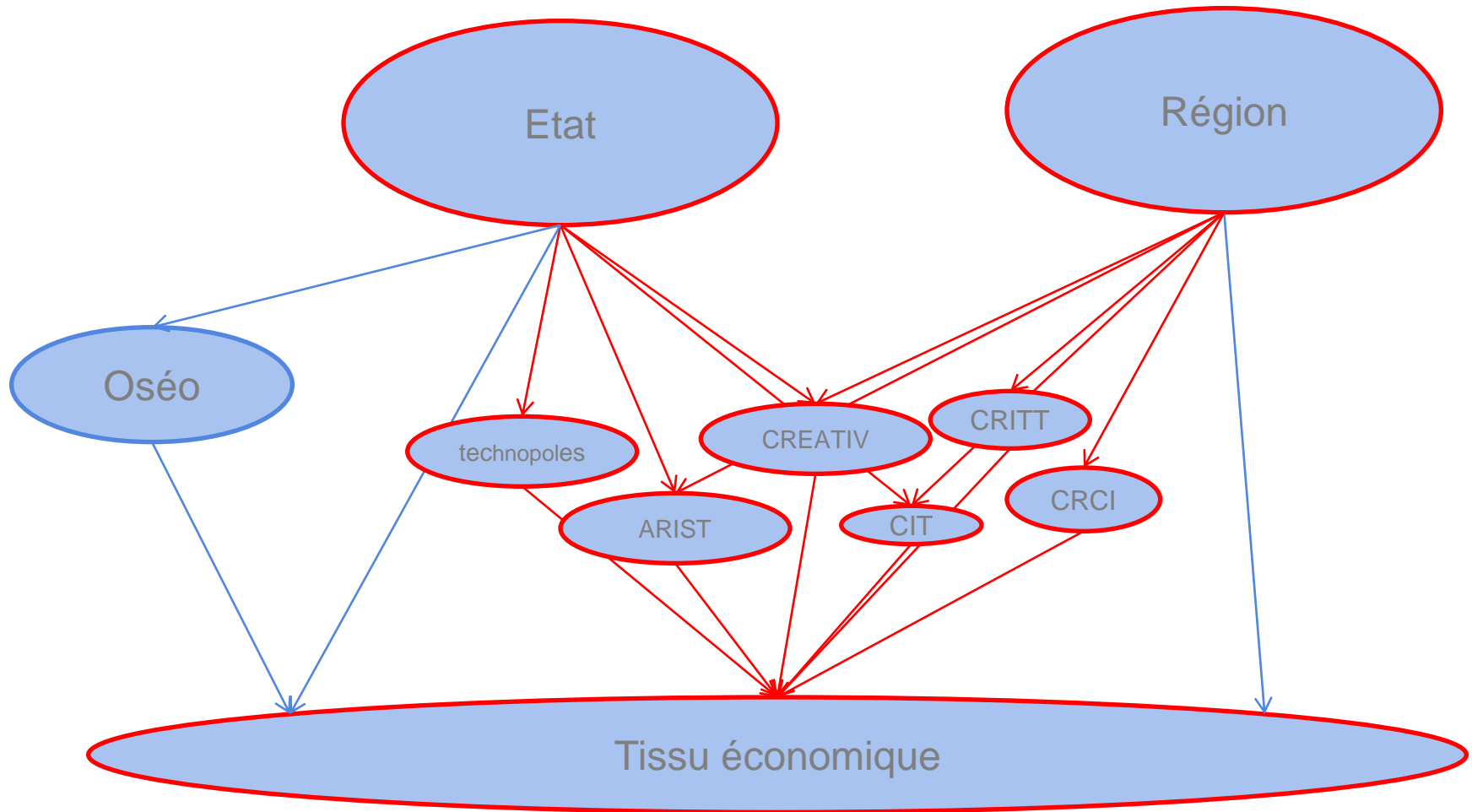
JUIN 2010 - JUIN 2011

NOVEMBRE 2011

Concrétisation des projets de transfert

Bonne Pratique	Organisateur	Fonction « activité »=service de soutien et/ou financement	Objet	Occurrence	Région
Balanced Score Card	Conseil Régional	Définition de la stratégie, pilotage et mesure d'activité des intermédiaires et suivi de financement direct	Services et Financements	Routine	Navarre
Balanced Score Card	Conseil Régional	Pilotage, mesure d'activité et d'impact des intermédiaires	Services	Routine	Basse Autriche
Result and Activity Reporting	Agence de l'innovation (rôle de coordination et de financement)	Pilotage et mesure d'activité des intermédiaires	Services	Routine	Flandres
CRM system	Intermédiaire central	Mesure d'activité, stockage d'informations (base de données entreprises clientes)	Caractéristiques éco. des PME Services et financement	Routine	Sleswig-Holstein
Strategic Controlling	Intermédiaire central	Mesure d'impact des activités de l'intermédiaire	Services et Financements	One shot	Sleswig-Holstein
Additionality Studies	Agence de l'innovation (rôle de coordination et de financement)	Mesure d'impact des financements directs de l'Agence	Financements	One shot	Flandres
Direct and Indirect Effect of CIN	Agence de l'innovation (rôle de coordination et de financement)	Mesure d'impact des activités des intermédiaires	Services	Routine	Flandres
In Process and Ex-Post Monitoring	Conseil régional (appui des intermédiaires)	Mesure de l'impact des financements directs	Financements	Routine	Basse Autriche
Baromètre des Entreprises Innovantes	Agence de l'innovation	Connaissance du tissu économique (PME)	Caractéristique des entreprises et besoin de soutien	Routine	PACA
Index	Agence de l'innovation (rôle de coordination et de financement)	Positionnement et pilotage stratégique	Performance et dynamique d'innovation et R&D	Routine	Flandres
Index	Conseil régional	Positionnement et pilotage stratégique	Performance et dynamique d'innovation et R&D	Routine	Basse Autriche
Observatoire Régional de l'Innovation	Agence de l'innovation	Structuration de l'observation sur l'innovation et du monitoring SRI	Ecosystème et politique de soutien		PACA

Balanced Score Card : Basse Autriche



Méthode de :

1. pilotage des intermédiaires
2. mesure des activités des intermédiaires
3. mesure d'impact des activités des intermédiaires

- La structure garantit que **le plan d'action de l'intermédiaire concerné soit en ligne avec les objectifs de la stratégie globale**
- Elle permet de s'entendre sur des **objectifs chiffrés** répondant aux choix stratégiques

Processus:

- Traduction de la stratégie dans une Balanced Score Card Globale
- Mise en place d'une BSC dérivée de la BSC globale par les intermédiaires
- Aide d'un consultant

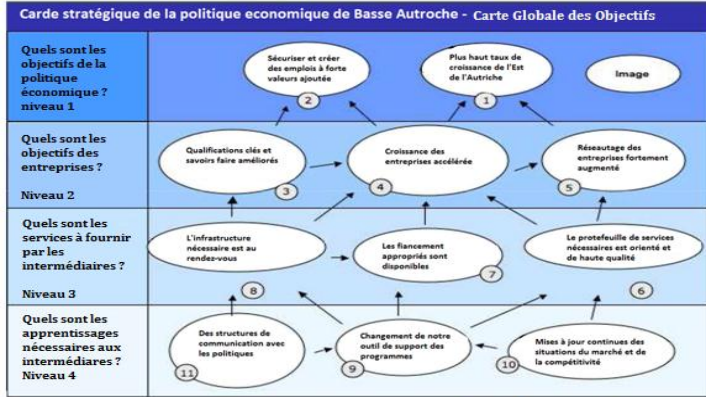
Niveau	Objectifs	Activités	Indicateur	Valeur cible
N. 1	Objectifs de la politique économique ?	Types d'activités qui contribuent ?	Quel est le meilleur indicateur ?	Quelle est la valeur cible à atteindre ?
N. 2	Objectifs pour les entreprises ?	Ibid.	Ibid.	Ibid.
N. 3	Objectifs pour les intermédiaires ?	Ibid.	Ibid.	Ibid.
N. 4	Objectifs d'apprentissage pour les intermédiaires ?	ibid.	Ibid.	Ibid.

Une Balanced Score Card montre le sens de l'action d'une organisation

- 4 niveaux organisés successifs (hiérarchie des concepts)
 - Relations causales entre chaque niveau n-1 et niveau n
 - Objectifs, activités, indicateurs communs aux organisations mais propres valeurs cibles
- BSC pouvant être appliquée à des programmes d'actions portés par plusieurs organisations

Carte des objectifs

Formulaires de rapport



- Utilisateurs : 5 programmes – dont Ecoplus
- Etendue progressivement à tous les programmes

□ Traduction de la stratégie régionale dans une Balanced Score Card : la « **Carte Globale des objectifs** » (ci-contre)

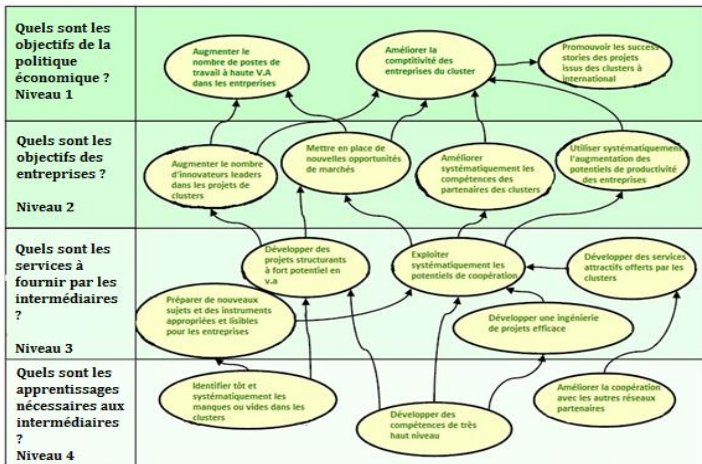
1 jr avec un consultant spécialisé

□ Construction de la **Carte des objectifs des Intermédiaires + formulaires de rapport**

:20 jrs avec un consultant spécialisé

Le consultant apporte les questionnements aux intermédiaires de cette manière : « qu'apportez-vous et que pouvez-vous apporter à la stratégie globale, à votre niveau ? »

Carte des objectifs "Clusters et Réseaux "



Niveau 1 - Quels sont les objectifs globaux de la politique économique ?

Formulaire relatif à la politique régionale :
Objectifs directeurs de l'action de l'intermédiaire

Des objectifs en nombre restreint :

1. Nature de l'objectif
2. indicateurs de mesure
3. Définition des valeurs cibles

-Quelle est la contribution de l'intermédiaire ?

Quels sont les objectifs de la politique économique ?	indicateurs de mesures	objectifs de tous les clusters	Cluster1	Cluster2
améliorer la compétitivité des groupements d'entreprises	développement du chiffre d'affaires		Etablissement d'une surveillance du développement du chiffre d'affaires des groupements d'entreprises	
augmenter le nombre d'emplois qualifiés dans les groupements d'entreprises	Niveaux de qualifications dans le développement de l'emploi	20 % d'employés diplômés de l'enseignement supérieur en plus au sein des groupements d'entreprises partenaires (les données pour 2008 doivent être déterminées)		
promouvoir les réussites de la politique de groupements d'entreprises LA sur le plan international	transparence internationale		1 modèle de succès (l'Europe centrale en tant que région fournisseuse mondiale d'automobiles)	1 modèle de succès (la Basse Autriche comme région leader de construction durable)

Niveau 2 : Quel sont les objectifs des entreprises ?

Passage du niveau macroéconomique au niveau micro-économique.

Qu'est-ce que les **entreprises doivent réaliser** pour que les objectifs de la politique Économique soient atteints ?

Même structure :

1. Nature de l'objectif
2. Indicateur de mesure
3. Définition d'une valeur cible

Quels sont les objectifs des entreprises ?	indicateurs de mesures	tous les clusters	Cluster 1	Cluster 2
accroître le nombre des innovateurs et entreprises leaders dans les projets du cluster	nombre de groupements partenaires actifs ayant plus de ??? employés	min. 25 (sur 195 entreprises LA employant plus de 250 personnes)	6 (sur 18 groupements)	7
augmenter le nombre d'emplois qualifiés dans les groupements d'entreprises	nombre de produits développés et de systèmes de solutions	min 10/an	0,5/an	3 p.a.
améliorer systématiquement la compétence des groupements partenaires	% des participants dans les initiatives visant à améliorer les compétences	33 % (par rapport aux entreprises ayant payé durant la période 2008-2013 au moins une fois des droits de groupement, c'est-à-dire 200 des 600 groupements partenaires)	50 % (sur la base de tous les groupements partenaires de Basse-Autriche, c'est-à-dire 20 groupements partenaires sur 40)	33 % (sur la base de tous les groupements partenaires, c'est-à-dire 60 des 180 groupements partenaires)
utiliser systématiquement l'augmentation des potentiels de productivité dans les groupements de PME	% des participants dans les initiatives visant à améliorer la productivité	20 % (sur la base des entreprises ayant payé durant la période 2008-2013 au moins une fois des droits de groupement, c'est-à-dire 120 des 600 partenaires)	20 % (sur la base de tous les groupements de partenaires nord-autrichiens, c'est-à-dire 8 des 40 groupements partenaires)	20% (sur la base de tous les groupements partenaires, c'est-à-dire 36 des 180 groupements partenaires)

Niveau 3 : Quels sont les objectifs des intermédiaires ?

Formulaire relatif aux intermédiaires eux-mêmes

Le niveau 3 découle du niveau 2 : les objectifs à réaliser par les entreprises sont fixés

→ sur ce formulaire on détermine les **actions des intermédiaires** qui permettront aux entreprises d'atteindre leur but en reprenant la même structure

Quels services doivent être fournis par les intermédiaires ?	indicateurs de mesures	tous les clusters	Cluster1	Cluster2
préparer de nouveaux thèmes et mesures appropriées / nouveaux instruments pour les groupes ciblés, de façon compréhensible	nombre de nouveaux thèmes	(7) est un objectif qui devrait aborder le thème des questions d'actualité	max. 1 seul nouveau thème traité	max. 1 seul nouveau thème traité
exploiter systématiquement le potentiel de coopération	% des participants dans les coopérations des groupements	60 % (360 des 600 groupements partenaires)	50 % (sur la base de tous les groupements partenaires de Basse-Autriche, c'est-à-dire 20 groupements partenaires sur 40)	50 % (sur la base de tous les groupements partenaires de Basse-Autriche, c'est-à-dire 20 groupements partenaires sur 40)
élaborer efficacement un projet de développement et gestion	nombre de succès documentés des projets de groupement d'ici 2013	95	10	25
offrir des services attractifs basés sur le groupement	satisfaction du client	Satisfaction des groupements partenaires avec les performances de base (min. « bien » suivant le système de notation scolaire)		

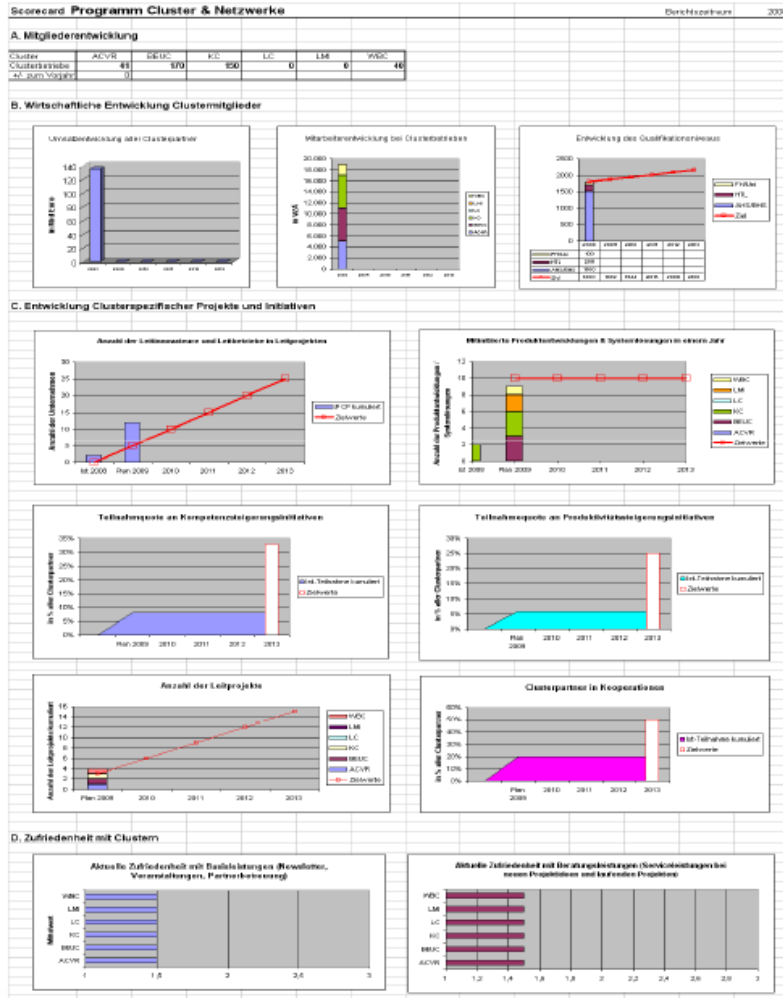
Niveau 4 : Quels sont les objectifs d'apprentissage ?

Formulaire relatif aux intermédiaires eux-mêmes

Les nouvelles actions à mettre en œuvre par les intermédiaires nécessitent des **apprentissages** :

Ce formulaire permet aux intermédiaire de les identifier, de se positionner en avance sur ces besoins et de définir des indicateurs d'objectif selon la structure de la BSC (Nature de l'apprentissage, indicateur, valeur cible)

Quels sont les apprentissages nécessaires aux intermédiaires ?	indicateurs de mesures	tous les clusters	Cluster1	Cluster2
identifier systématiquement et rapidement les opportunités et les divergences dans les domaines correspondants	qualité des normes organisationnelles	Norme établie pour une décision suivant le déroulement, l'apport de données, la présentation des résultats		
atteindre un niveau de qualification supérieure	satisfaction du client	Satisfaction des groupements partenaires grâce aux conseils notés au minimum « bien » suivant le système de notation scolaire		
améliorer la coopération avec les autres partenaires du réseau	nombre de projets inter-agences	5-10/an	1-2 partenariats intensifs avec d'autres organisations (/an)	1-2 partenariats intensifs avec d'autres organisations (/an)



□ Visualisation graphique des objectifs principaux des Clusters sur une page

□ Mise à jour annuelle par les intermédiaires

□ Renégociation annuelle d'objectifs sur cette base

- Traitement et utilisation par les Services Economiques du Gouvernement
- Outil de pilotage des missions par les intermédiaires

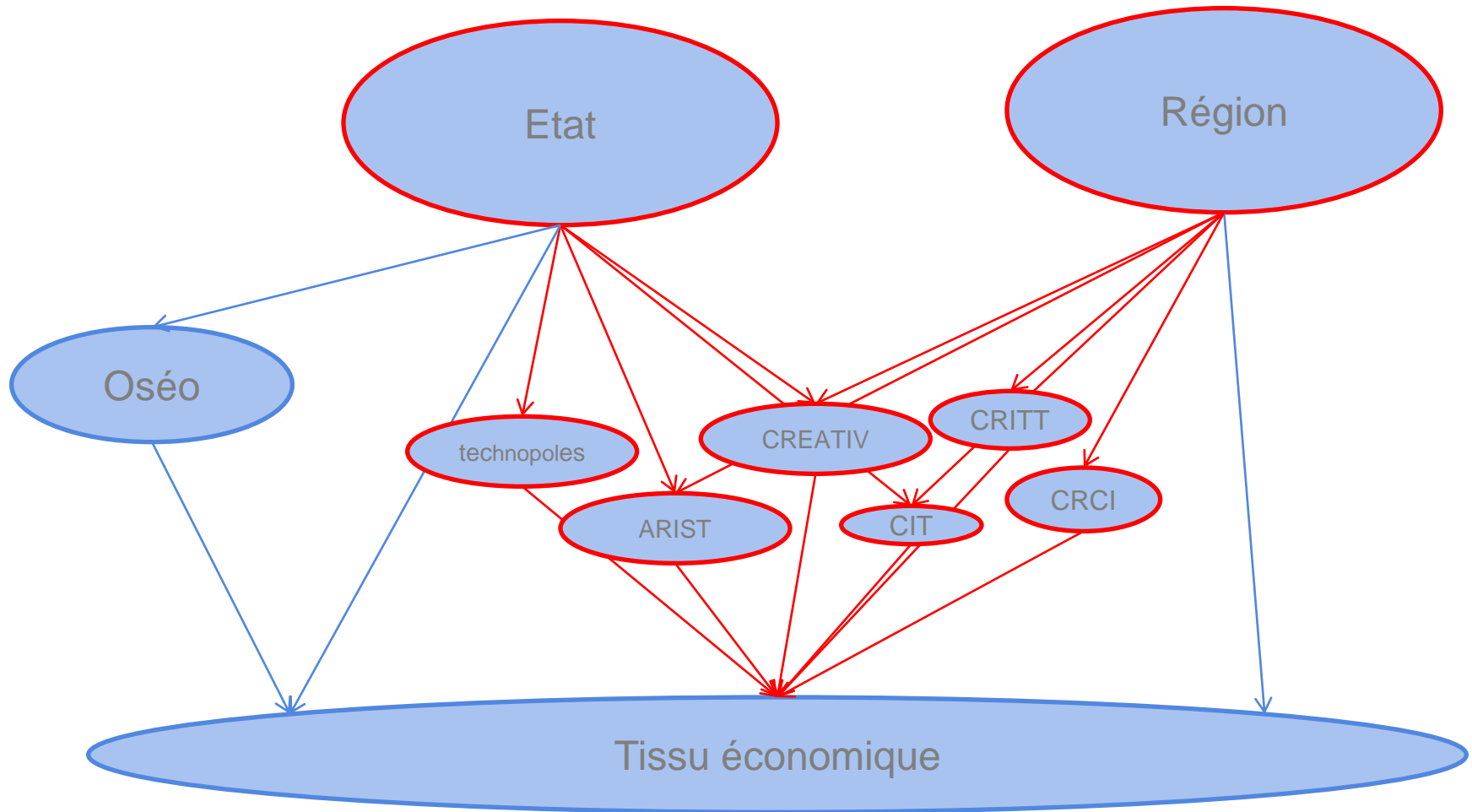
Outils de reporting des intermédiaires bretons *(à notre connaissance)*

- Rapports d'activité annuels (non homogène)
- présentation orale annuelle aux financeurs
- Cadre : MIG CPER, convention d'objectifs signée tous les ans

Atouts de la BSC

- une méthode de traduction de stratégie globale en plan d'action opérationnel
- Permet aux financeurs et financés de s'accorder sur leurs objectifs
- Permet d'avoir une même vision des apports aux entreprises (indicateurs d'impact)
- Les entreprises mises au centre de la stratégie (niveau 2 de la méthode)
- Un reporting chiffré, clair et parlant

Balanced Score Card : Navarre



Outil de

1. Définition de la stratégie globale, en collaboration constante avec des groupes de travail composé d'acteurs de l'innovation
(pérennisation des GT de l'élaboration de la stratégie)
2. Pilotage des intermédiaires
3. Mesure de l'activité des intermédiaires en collaboration avec les GT

Structure :

- 5 Axes correspondants aux **cinq axes prioritaires** de la politique
- **14 lignes d'action**, correspondant aux priorités définies par les groupes de travail
- **41 type d'actions**, à mettre en œuvre par les intermédiaires, un indicateur pour chaque et une valeur cible

CUADRO DE MANDO. TERCER PLAN TECNOLÓGICO DE NAVARRA 2008-2011					
INNOVACIÓN					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACTIVACIÓN	ACCIONES	INDICADORES	OBJETIVOS	PÚBLICO OBJETIVO
<p>1. Fomentar el desarrollo tecnológico en el sector empresarial en Navarra, impulsando la innovación y el emprendimiento en el sector de I+D+i.</p> <p>2. Promover la creación de nuevas empresas tecnológicas y el crecimiento de las existentes.</p> <p>3. Fomentar la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>4. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>5. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Fomentar la creación de nuevas empresas tecnológicas y el crecimiento de las existentes.</p> <p>2. Promover la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Creación de nuevas empresas tecnológicas.</p> <p>2. Colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Formación y desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Número de nuevas empresas tecnológicas creadas.</p> <p>2. Número de colaboraciones entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Número de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Número de transferencias de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>
COOPERACIÓN					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACTIVACIÓN	ACCIONES	INDICADORES	OBJETIVOS	PÚBLICO OBJETIVO
<p>1. Promover la cooperación entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>2. Promover la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Promover la cooperación entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>2. Promover la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Creación de nuevas empresas tecnológicas.</p> <p>2. Colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Formación y desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Número de nuevas empresas tecnológicas creadas.</p> <p>2. Número de colaboraciones entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Número de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Número de transferencias de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>
EDUCACIÓN					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACTIVACIÓN	ACCIONES	INDICADORES	OBJETIVOS	PÚBLICO OBJETIVO
<p>1. Promover la cooperación entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>2. Promover la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Promover la cooperación entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>2. Promover la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Creación de nuevas empresas tecnológicas.</p> <p>2. Colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Formación y desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Número de nuevas empresas tecnológicas creadas.</p> <p>2. Número de colaboraciones entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Número de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Número de transferencias de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>
INTERNACIONALIZACIÓN DEL I+D+i					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACTIVACIÓN	ACCIONES	INDICADORES	OBJETIVOS	PÚBLICO OBJETIVO
<p>1. Promover la cooperación entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>2. Promover la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Promover la cooperación entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>2. Promover la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Creación de nuevas empresas tecnológicas.</p> <p>2. Colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Formación y desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Número de nuevas empresas tecnológicas creadas.</p> <p>2. Número de colaboraciones entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Número de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Número de transferencias de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>
DIVULGACIÓN					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS DE ACTIVACIÓN	ACCIONES	INDICADORES	OBJETIVOS	PÚBLICO OBJETIVO
<p>1. Promover la cooperación entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>2. Promover la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Promover la cooperación entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>2. Promover la colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Promover la formación y el desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Promover la transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Creación de nuevas empresas tecnológicas.</p> <p>2. Colaboración entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Formación y desarrollo de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Transferencia de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. Número de nuevas empresas tecnológicas creadas.</p> <p>2. Número de colaboraciones entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p> <p>3. Número de recursos humanos especializados en el sector tecnológico.</p> <p>4. Número de transferencias de tecnología entre el sector empresarial y el sistema de innovación.</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>	<p>1. 100</p> <p>2. 100</p> <p>3. 100</p> <p>4. 100</p>

1/ Définition de la stratégie – 18 mois

- Processus « bottom-up » avec les acteurs de l'innovation
- 5 groupes de travail, un pour chaque axe , comprenant :
 - Les responsable de la politique d'innovation de la Navarre
 - Les responsables et opérateurs des intermédiaires
 - Les entrepreneurs et directeurs universitaires concernés

- Mission des GT:
 - diagnostic de la situation sur l'Axe
 - définition des priorités
 - définition les actions spécifiques, leur cible et leur nombre

→ **Pérennisation de ces GT**
 pour revoir la stratégie tous les 5 ans

→ **Structuration d'une communauté des acteurs de l'innovation**
 (dont entreprises)

2/ Exploitation du BSC

Réunion des GTs tous les 6 mois (suivi des indicateurs du BSC)

Référence du « crowdsourcing » et à l'open innovation



European Union
European Regional Development Fund

Axe / Innovation	Ligne d'action	Action		
Objectifs Stratégiques	Sous-objectifs	Actions	Indicateur	Objectif(2008-2011)
- Faire de la Navarre une société basée sur la connaissance en accord avec les Objectifs de l'UE - Créer un climat favorable permettant d'augmenter l'activité de RDI, maintenir les lignes d'actions et mettre ne place de nouvelles - Encourager une culture de la protection de la propriété intellectuelle par le dépôt de brevets - Mettre en avant l'Intelligence Economique pour les entreprises - Favoriser la culture de l'intégration d'une stratégie d'innovation dans les stratégies d'entreprises	1. Encourager et soutenir des projets de RDI privés	1.1 Encourager l'innovation entrepreneuriale via des analyses destinées à aux entreprises sans expérience préalable	Nombre d'analyses individuelles	300
		1.2 Soutenir les projets RDI des entreprises industrielles et de service	Nombre de projets RDI soutenus	880
		1.3 Soutien aux projets RDI à multi-objectifs de moyen et long terme	Nombre de projets RDI multi-objectifs soutenus	28
		1.4 Soutenir les projets de création d'unités dédiées à la RDI dans les entreprises	Nombre de projets de création d'unités soutenus	12
- Diffuser l'usage des TIC et encourager l'innovation organisationnelle - Favoriser la création et la consolidation d'entreprises innovantes basées sur la technologie	2. Soutien aux demandes de brevets nationaux et internationaux	2.1 Aides pour couvrir partiellement les coûts correspondants aux demandes de brevets	Nombre d'aides pour couvrir les coûts de demande de brevets	300
		3.1 Soutenir le programme Intelligence Economique et les stratégies d'innovation	Nombre d'aides pour le programme Intelligence Economique et pour les Stratégies d'innovation	280
	3. Aide à la compétitivité avec priorité vers le programme Intelligence Economique et les stratégies d'innovation des entreprises	3.2 Améliorer la compétitivité dans les innovations de petite échelle	Nombre d'aides pour les innovations de petite échelle	1800
		4.1 Numérisation des PME et TPE	Nombre de PME et TPE numérisées	2300
	4. Soutenir l'utilisation des TIC	4.2 Actions du Cluster TIC		
		5.1 Soutenir la consolidation du réseau de soutien aux EIBTs	Nombre d'idées de projets EIBT analysées	80
	5.2 Soutenir la consolidation et la spécialisation de services destinés à soutenir les EIBTs	Nombre de projets de soutien aux EIBTs qui ont été soutenus	69	
	5.3 Aide aux spin-offs issus des universités et	Nombre d'aides aux projets de Spin-off	38	

Ex: Axe Innovation de la politique :

- 1) objectifs stratégiques de l'Axe
- 2) lignes d'action ou sous-objectifs
- 3) actions spécifiques à mettre en œuvre
- 4) Un indicateur choisi par action
- 5) Valeur cible de l'indicateur choisi

Stratégie Régionale d'Innovation : Axe	Descriptif de l'Axe	Budget
Innovation	Transformer la connaissance en profits économiques et sociaux	129.540.000 €
Coopération	Grouper connaissances et ressources pour rester compétitif	73.495.000 €
Formation	Former pour créer et transférer de la connaissance	16.356.000 €
Internationalisation de la R&D	Dépasser les frontières régionales et nationales	7.036.000 €
Dissémination		2.542.000 €

• **Un « management par les objectifs » :**

- 1) d'abord des objectifs précis et chiffrés répondant à un besoin
- 2) Ensuite un calcul des budgets nécessaires
- 3) Puis soumission au Gouvernement qui valide
- 4) Qui le soumet au parlement pour le vote des budgets (ci-contre)
- 5) Revient dans les mains sur Service Economique comme **document officiel de stratégie**
- 6) Est transformé en **plan de gestion pour le reporting**.

❑ « Plan de Gestion utilisé pour faire le reporting des activités des intermédiaires

- accessible par internet aux Service Economique du Conseil régional et les Intermédiaires
- rempli en ligne par les directeurs des intermédiaires au fil de l'eau

Structure :

- situation initiale au vote de la stratégie- état des lieux
- situation au moment de la saisie
- objectif final – valeur cible

❑ Les GT se réunissent tous les 6 mois pour les réunions de reporting d'activité

•La Stratégie (nommée Plan Technologique en Navarre) est stable pendant la période (5 ans)

Les observations des GT sont capitalisées pour la définition du Plan Technologique suivant

Poste budgétaire	Montant initial	Disponibilité	Exécuté	Activité (1)	Indicateur (2)	Situation initiale	Situation	Objectif (2)
				7.2. Stimulation des secteurs stratégiques et dynamisation des clusters				
				7.3. Analyses individuelles orientées vers les projets coopératifs de RDI au niveau régional et/ou national	Nb d'analyses individuelles orientées vers les projets coopératifs de RDI au niveau régional et/ou national			20
840001-81210-7709-467305 Projets participatifs	2.000.000			7.4. Projets coopératifs de RDI	Nb de dossiers reçus - Investissement présenté - Nb de projets approuvés - Nb de projets refusés - Nb de projets à l'étude... - Délai de réponse..... - Investissement induit..... - Subv. allouée..... - Nb de paiements effectués - Subvention.....			12 Voir exé. budg.
840001-81210-7709-467306 Projets participatifs du programme Euoinnova Navarra. FEDER	100.000			Idem que 7.4.	- Nb de paiements effectués - Subvention.....			Voir exé. budg.
				7.5. Projets coopératifs inter-régionaux				
840001-81200-7819-467300 Subventions pour la consolidation des centres technologiques	1.200.000			8.1 Projets R&D génériques des centres technologiques (infrastructure comprise)	- Nb de dossiers reçus - Investissement présenté - Nb de projets approuvés - Nb de projets refusés - Nb de projets à l'étude... - Délai de réponse..... - Investissement induit..... - Subv. allouée.....			40

k:\bretagne innovation\plan de gestion gp-scinnopoli\rench\plan de gestion. gp-scinnopoli.doc

❑ un outil d'élaboration de stratégie

- Méthode participative bottom-up déjà utilisée par la région Bretagne pour le SRI
- **Apport de la démarche de « management par les objectifs »** → à confronter avec la démarche de budget primitif et RAP du CRB

❑ un outil de révision de la stratégie

- Bottom up, appuyé sur les **GT pérennisés et force de proposition pour la stratégie**

Réunion tous les 6 mois

À anticiper et organiser lors des futures élaboration de stratégie (SRI v2, SRDE v2, voire CPER, PO/FEDER)

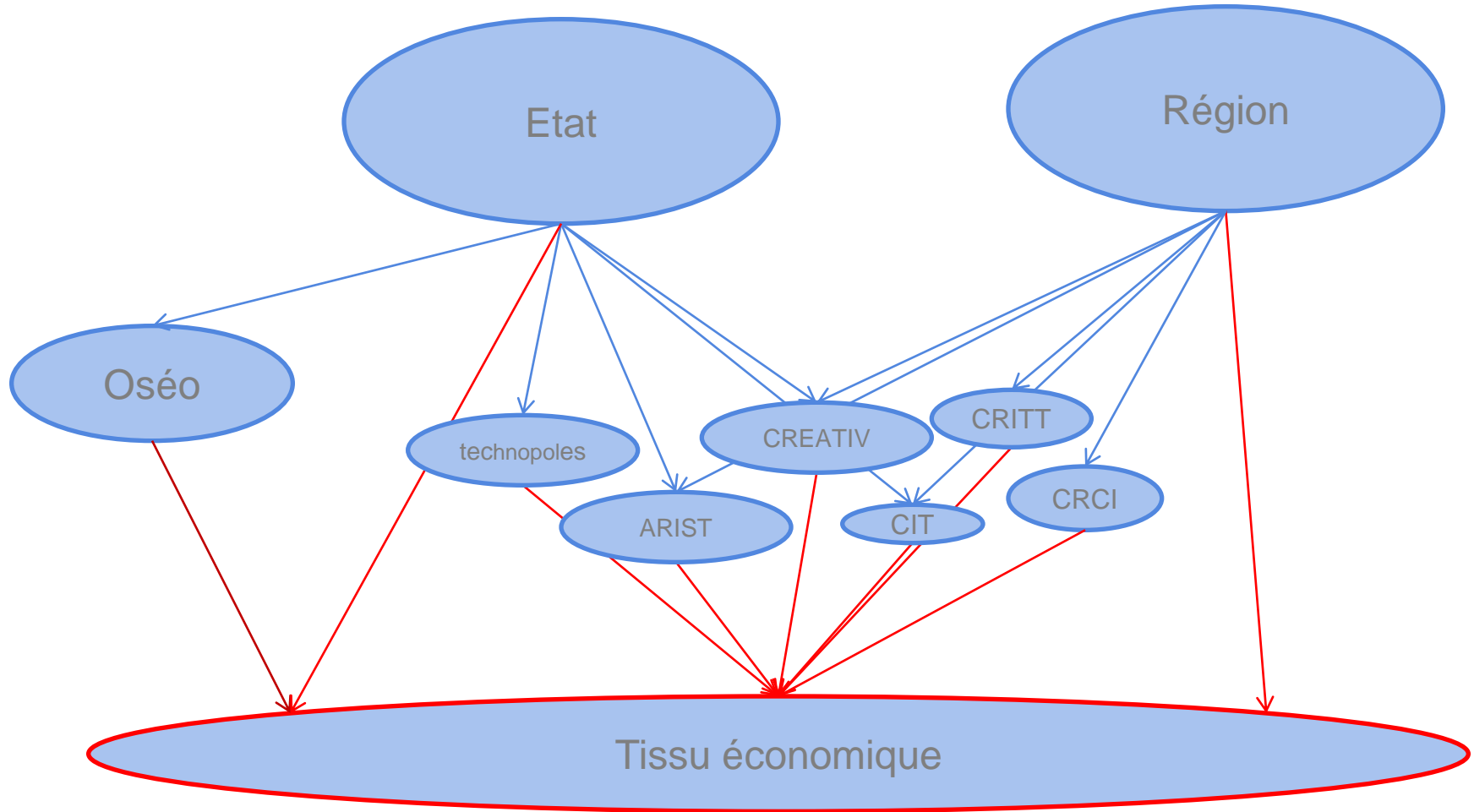
❑ un outil de pilotage des financements directs et des intermédiaires (suivi des actions et impact)

- **Un outil claire partagé**, mise à jour au fil de l'eau avec toujours en perspectives les objectifs partagés

Des outils similaires au Conseil régional hors rapports d'activités annuels des intermédiaires ?

Progos ?

CRM System : identifier quels organismes ont bénéficié de quels services



❑ **Le Système CRM** est porté par WTSH, l'Agence pour le Développement Economique et le Transfert Technologique de Schleswig-Holstein

❑ C'est un méthode de travail qui permet :

- d'indiquer **quelles entreprises ont bénéficié des Services / Financements** de WSTH
- d'avoir des informations de base sur les caractéristiques de ces entreprises

❑ Logiciel informatique utilisé par les chargés de mission de WSTH

❑ Les données qui sont entrées dans ce CRM ont plusieurs utilités :

- Elles permettent de savoir à quelles entreprises les services ont été fournis
- Elles permettent de mieux connaître les entreprises en cas de nouvelle intervention
- Compilées, ces données sont **essentiels aux études d'impact**

Organisation X : Grille de données disponibles

Caractéristiques du Client	Contact entreprise	Service fourni	Date utilisation
Type d'organisme (entreprise, université, centre technique)	Personne Contact et centres d'intérêts	Financement R&D	
Potentiel d'emploi (A, B, C)	Adresse & contact entreprise	Assistant Innovation	
Potentiel d'export (A, B, C)	Secteur de l'entreprise	Financement salons commerciaux	
Potentiel d'innovation (A, B, C)		Financement pour comptoirs à l'étranger	
Nombre de contacts/ visites avec l'entreprise		Financement pour solution B2B	
Participation à des Evénements du réseau		Financement consultants innovation	
Nombre de Coopération (B2B, B2Science)		Consultation Innovation	
Contacts avec les services Propriété Intellectuelle		Soutien salons commerciaux	
		Adhésion comptoirs à l'étranger	
		Consultation Propriété Intellectuelle	
		Consultation relai Innovation	
		Audit Innovation	

Type de données disponibles :

- **Caractéristiques** de l'organisation (type, potentiel d'emploi, d'innovation, coopérations déjà réalisées ...)
- **Informations de contact** sur l'entreprise et la personne-contact
- **Services et financements** dont l'entreprise à bénéficié et date d'intervention

Correspondances en Bretagne :

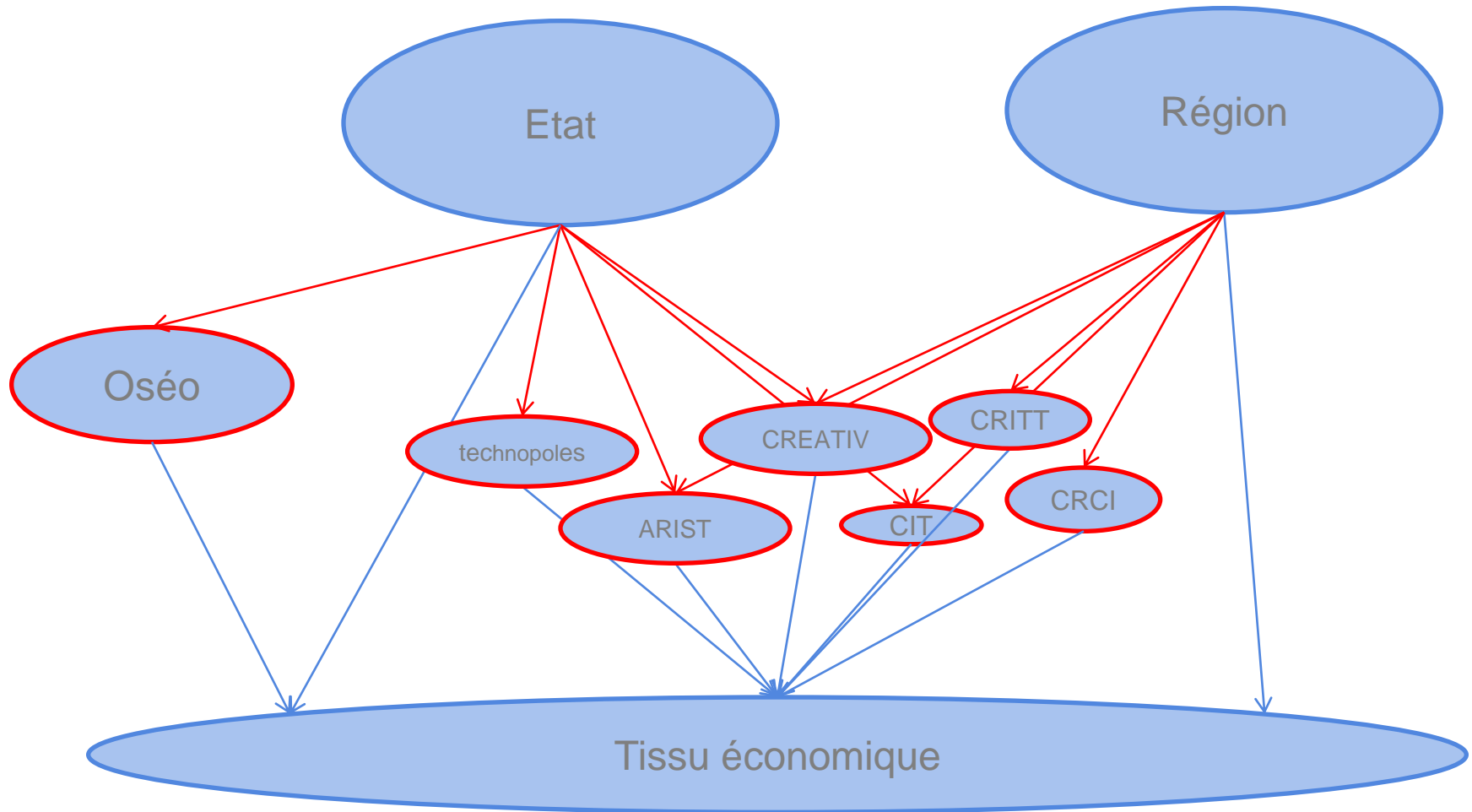
A notre connaissance :

- Un outil similaire existe pour le réseau Breton de l'Innovation (Extranet du réseau)
- Comprenant un outil de compte rendu de visites et une base de données des conseillers et leur spécialité

Eléments d'intérêt :

- L'utilisation de ce CRM fait partie des routines obligatoires de travail à WTSH
- Il permet d'avoir toutes les informations sur les services qui ont été fournis aux entreprises
- C'est avec les données brutes provenant de cet outil qu'a été réalisé le Strategic Controlling

Result and Activity Reporting - Flandres



Le **Result and Activity Reporting** est une méthode mise en place par l'IWT (Agence pour la Science et la technologie) pour **monitorer le réseau d'intermédiaires** des Flandres.

Activités	Nombre	Descriptions supplémentaires
Nombre de clients contactés		
Nombre d'actions coopératives lancées		
Actions d'information		
Publications		
Séminaires		
Visites d'entreprises		
Services Ad hoc		
Transferts de technologie		
Mise en relation de partenaires		
Conseils		
Audits		
Plans d'innovation		
Etudes de faisabilité		
Projets d'innovation		
Coaching / Accompagnement de Pj d'innovation		

La grille d'activité et de rapport utilisée par les intermédiaires pour faire remonter l'information à l'IWT.

Méthode de mesure de l'activité des intermédiaires

Structure :

- Une **grille d'activités standardisée**
- Utilisée par **tous les intermédiaires du réseau** de soutien à l'innovation

Reporting Quantitatif tous les 4 mois

- à IWT

- et utilisé en **Comité de pilotage du « projet de soutien »**

→ **Outil d'auto-évaluation** / monitoring interne pour les intermédiaire eux- mêmes

N.B :

- Pas de MIG pluriannuel mais des appels à « projet de soutien »
- Le nombre et type d'action est fixé en même temps que le budget alloué aux intermédiaires pour chaque « projet de soutien »

Processus de mise en place : **1 an avec 10 intermédiaires puis généralisation**

1/ le **comité de pilotage** (entreprises bénéficiaire de l'action de soutien + intermédiaire) du projet de soutien de l'intermédiaire se réunit et passe en revue le nombre d'actions

2/ Ce reporting est **également accessible à IWT** qui coordonne l'ensemble des 80 intermédiaires Reporting standardisé , chiffré et **informatisé**

Rapport - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Refresh Home Search Favorites History Mail Print Edit Discuss Research

Address http://93.191.137.182/Rapport.asp?D=1479

Google Search Web 159 blocked AutoFill Options

Gelieve eerst de gegevens te bewaren alvorens verder te gaan.

Kengetal	Periode 1/5/2005 - 31/8/2005	Cumulatief Volgens Rapportering	Cumulatief Verwacht	Aanvullende Informatie	Commentaar
1. Algemene promotie en informatieverbreiding	15	50 ↑	10	☹	Toevoegen
2. Aantal innovatieondersteunende publicaties/presentaties	0	3 ↑	0,33	☺	Toevoegen
3. Aantal georganiseerde seminars/workshops	0	12 ↑	2	☺	Toevoegen
4. Aantal bedrijfsbezoeken	12	24 ↑	13,33	☹	Toevoegen
5. Aantal punctuele interventies/diensten	0	8 ↑	0		Toevoegen
6. Aantal begeleide doorverwijzingen of Partner Matching	0	0	0	☺	Toevoegen
7. Aantal technologieprofielen ingebracht in IRC	0	0	0	☺	Toevoegen
8. Aantal Technologische/Innovatie-adviezen (met rapport, incl. GTA)	0	5 ↑	0	☺	Toevoegen
9. Aantal uitgevoerde innovatie-audits	1	2	4	☺	Toevoegen
10. Aantal uitgewerkte innovatieplannen/trajecten	0	4 ↑	2	☺	Toevoegen
11. Aantal IWT-Innovatiestudies waarvan de voorbereiding begeleid werd	0	3 ↑	1,33	☺	Toevoegen
12. Aantal ingediende IWT/EU-Innovatieprojecten waarvan de indiening begeleid werd.	0	0 ↓	0,57	☺	Toevoegen
13. Aantal innovatieplannen waarvan de uitvoering begeleid werd	0	0	0	☺	Toevoegen
14. Aantal klanten (KMO, GO)	0	14 ↑	0	☺	Toevoegen
15. Aantal samenwerkingen met andere intermediairen.	0	14 ↑	0,57	☺	Toevoegen

Bewaren

Done

Start Microsoft Cf... 2 Windows Ex... IPv1_Analyse20... Microsoft Power... Rapport - Micr... Internet

→ **Technique de standardisation** qui permet de monitorer les 120 projets des 80 intermédiaires tous les quatre mois

❑ Correspondances en Bretagne (à notre connaissance):

- Reporting annuel des intermédiaires via **rapports qualitatifs non standardisé**
- Remis aux différents financeurs avec **un prévisionnel d'activité** pour l'année suivante
- **Présentation orale** une fois par an aux financeurs (CPER)

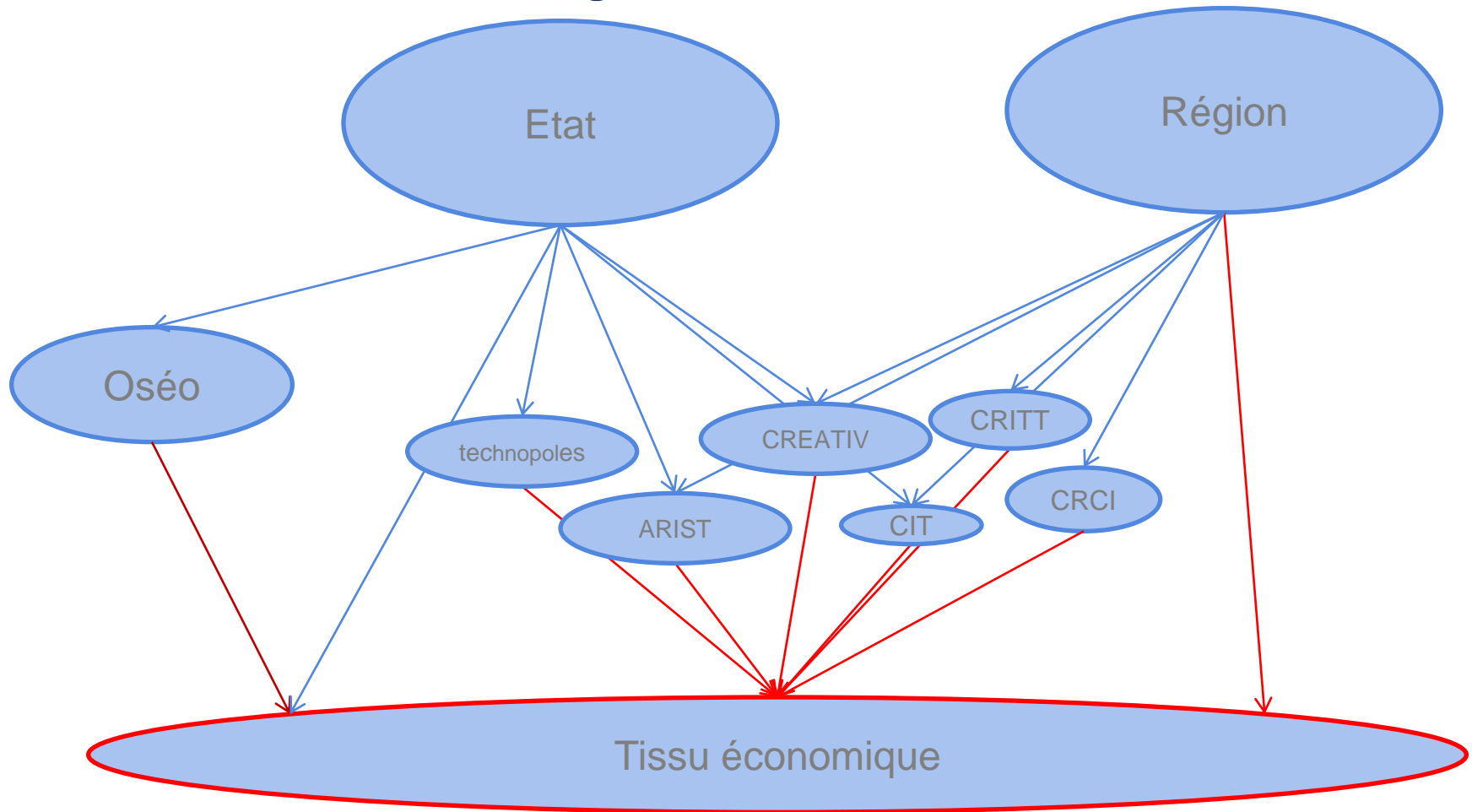
-Initiative de glossaire commun pour les CIT

→ *Un (des) outil(s) de consolidation et de suivi de ces rapports internes à la Région ?*

❑ Élément d'intérêt pour la Bretagne :

- **Suivre exactement** et de manière exhaustive l'activité de tout le réseau
- via un **outil extranet** facile à remplir
- Une **grille claire des objectifs** chiffrés de chacun
- Standardiser une grille d'activité unique ?
- Diminuer coût humain (et financier) du reporting

Strategic Controlling : mesurer l'impact des services et financements – Schleswig-Holstein



❑ **Strategic Controlling** est une méthode de WSTH

(Agence de Développement Economique et de Transfert de Technologies de la région Sleswig-Holstein)

1. De **mesure de l'impact des services de soutien**
 2. De **mesure de l'impact des financements**
- Etude réalisée par un **cabinet de consultants privés** « Predictice »
 - **Des méthodes mathématiques** dites de « régressions linéaires multivariables »
 - Constitution d'un groupe témoin « jumeau » par la méthode des « matching pairs »



Mesure l'impact sur

- le chiffre d'affaire
- la masse salariale

Ressources nécessaires :

- 6 semaines pour la collecte et structuration des données brutes
- 10k € pour la prestation de « Predictive »

A. Deux familles de données brutes nécessaires :

Liste des entreprises
bénéficiaires

1. La **liste des entreprises bénéficiaires** des services et financements de WSTH sur 8 ans
→ données issue du **CRM** de WSTH

Chiffres d'affaire

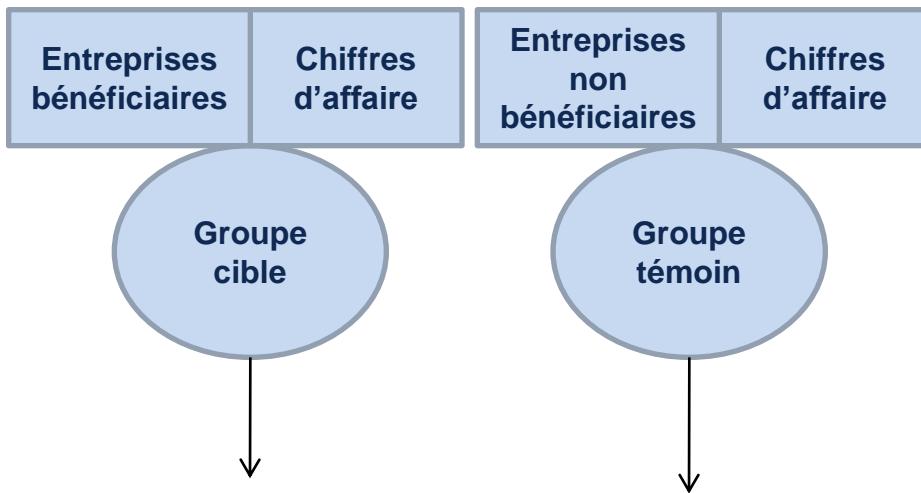
2. Les chiffres concernant **le chiffre d'affaire et la masse salariale des entreprises** sur 8 ans
→ données **collectées** auprès des entreprises (enquête téléphonique)

N.B : **La phase de collecte des données brutes** et de configuration des bases de données est une tâche en elle-même

Le groupe cible est composé de 421 entreprises

B. Méthode de calcul :

- L'étude nécessite d'avoir **deux groupes similaire d'entreprises** en terme de taille et de secteur économique
 - Un groupe cible (bénéficiaires des services)
 - Un groupe témoin
- **Mise en regard de leur chiffres d'affaire et de leur masse salariale sur les huit années** avec la date de bénéfice du service



$$PS_{it} = (1 - \delta) PS_{i,t-1} + PA_{it}$$





Instrument	Employees	Turnover
IP consultancy	+	+
EEN / IRC	+	+
Inno-Audit	+	n/a
Trade fair grants	+	+

Instrument	Employees	Turnover
Export grants	n/a	n/a
SHBC grants	+	+
B2B grants	n/a	n/a
BIBB grants	n/a	n/a

Instrument	Employees	p-value	Carry-over	Turnover	p-value	Carry-over
Innovation consultancy	X	1,25%	100%	X	14,1%	100%
Trade fairs	X	11,1%	100%	X		
R&D grants (100 T€)	X	13,4%	100%	X	14,6%	100%
Innovation assistant (10 T€)	X	0,4%	100% (1 y. lagged)	X	12,0%	50%
SH Business Center	X	0,4%	100%	X	4,5%	100% (1 y. lagged)
R²	78,6%			84,1%		

C. Résultats

- Seulement des calculs de **tendance** pour les outils les moins utilisés (+ / -)
- Calculs exacts pour les outils les plus utilisés : **des ratios chiffrés**

A titre d'exemple, Strategic Controlling a permis de mesurer que le financement « Subvention R&D » a un **impact positif de 13,5 % sur la masse salariale et de 14,6% sur le chiffre d'affaires** des entreprises bénéficiaires

→ Utilisation :
Bilan à un moment T
One-shot

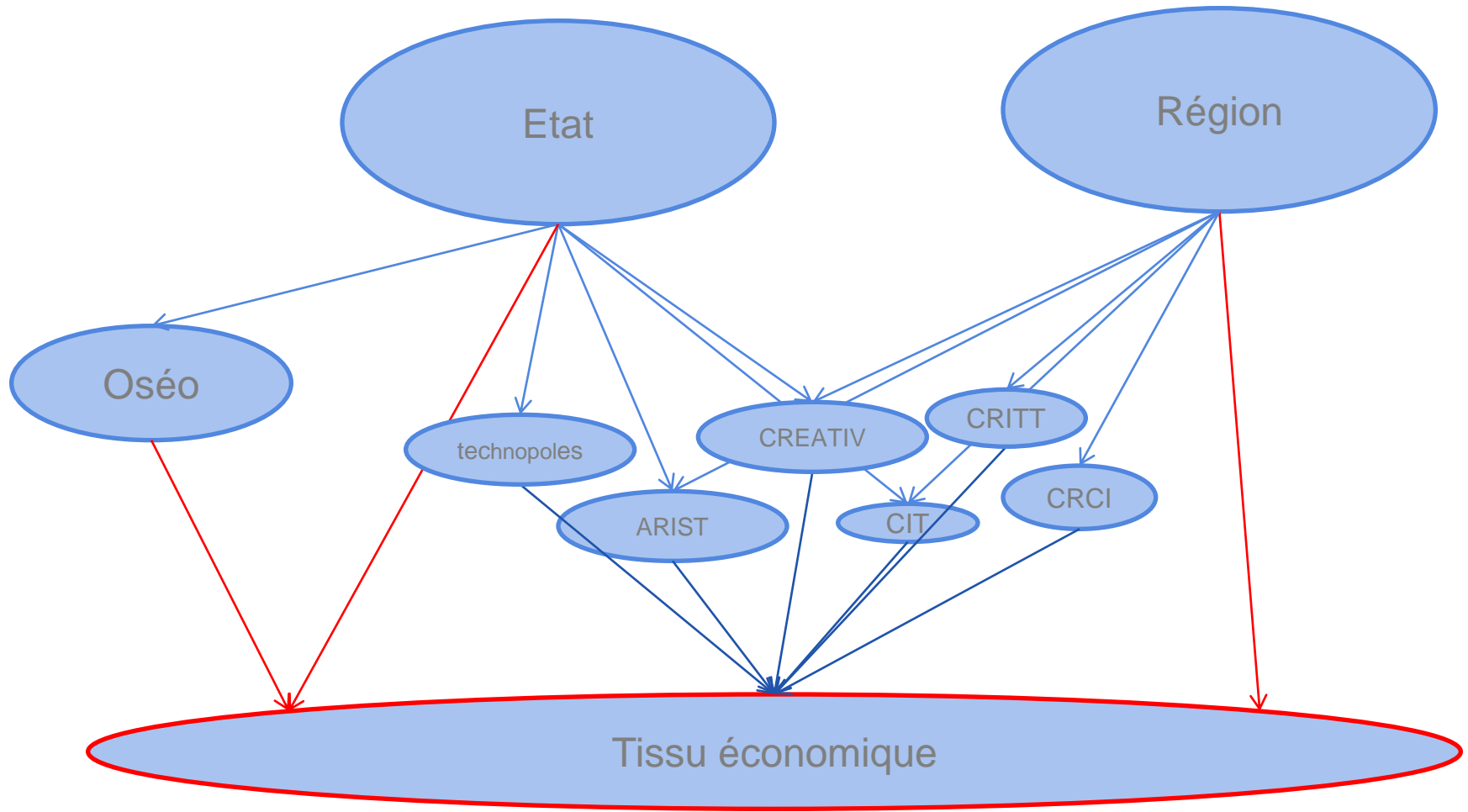
❑ Correspondances en Bretagne

- Initiatives similaires en Bretagne ?
- Etudes mathématiques pour la mesure d'impact et d'efficacité des services et financements ?

NB : Une démarche de mesure d'impact sur du déclaratif dans le cadre d'Impactscan

❑ Eléments d'intérêt de la Pratique :

- Obligation de monter une base de données des entreprises aidées (centralisation des données sur les aides)
- Utilisation de données économique basiques (accessible)
- Une vision chiffrée de l'impact des services et des financements
- Valorisation du travail du réseau d'intermédiaires
- Construction possible de prévisions d'impact
- Outil d'aide à la décision des politiques publiques sur la base de résultats sur le tissu économique



2 évaluations d'impact (2 publications):

- ❑ **Impact des financements sur l'investissement R&D des entreprises**
→ distinguer les « additions » des « remplacements » = **mesurer le montant supplémentaire d'investissement** privé de R&D qui est réalisé par les entreprises qui bénéficient de financements publics

- ❑ **Impact des financements sur les pratiques de R&D des entreprises**
→ mesurer l'impact des financements sur les **pratiques de R&D** des entreprises.
5 dimensions : échelle, envergure, réseautage, compétence et accélération des projets de R&D

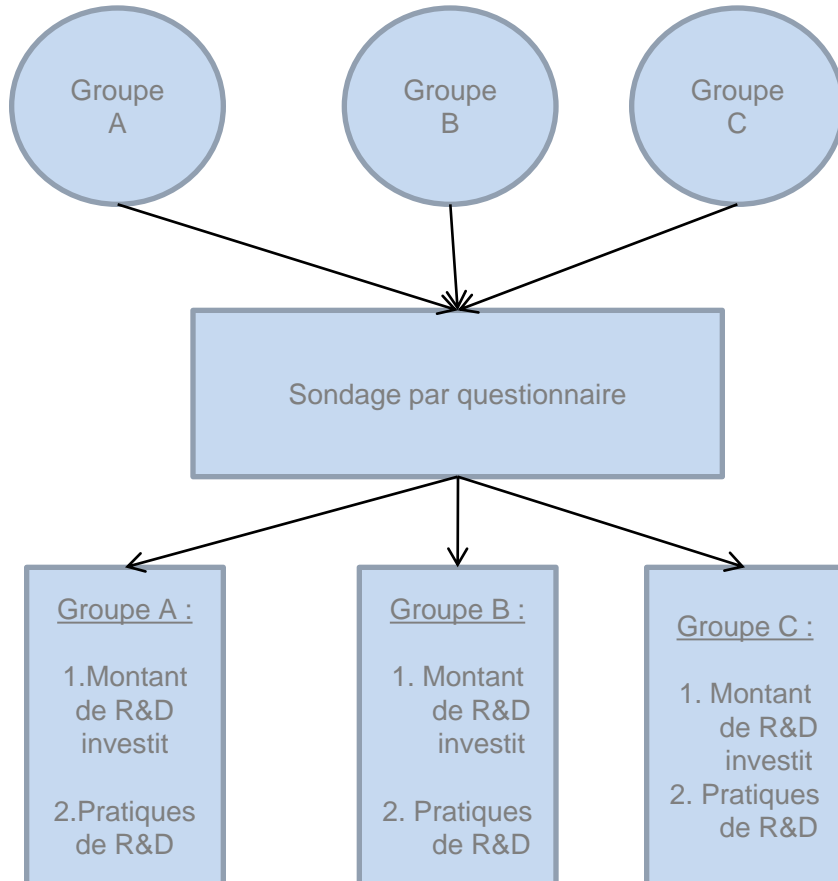
- Une méthode « one-shot » statistique permettant **d'isoler l'impact des financements**, réalisé par un cabinet privé

Principe : Comparer 3 groupes d'entreprises

Au profil similaire en terme de secteur d'activité, de taille et de degré d'« innovativité » (typologie IWT):

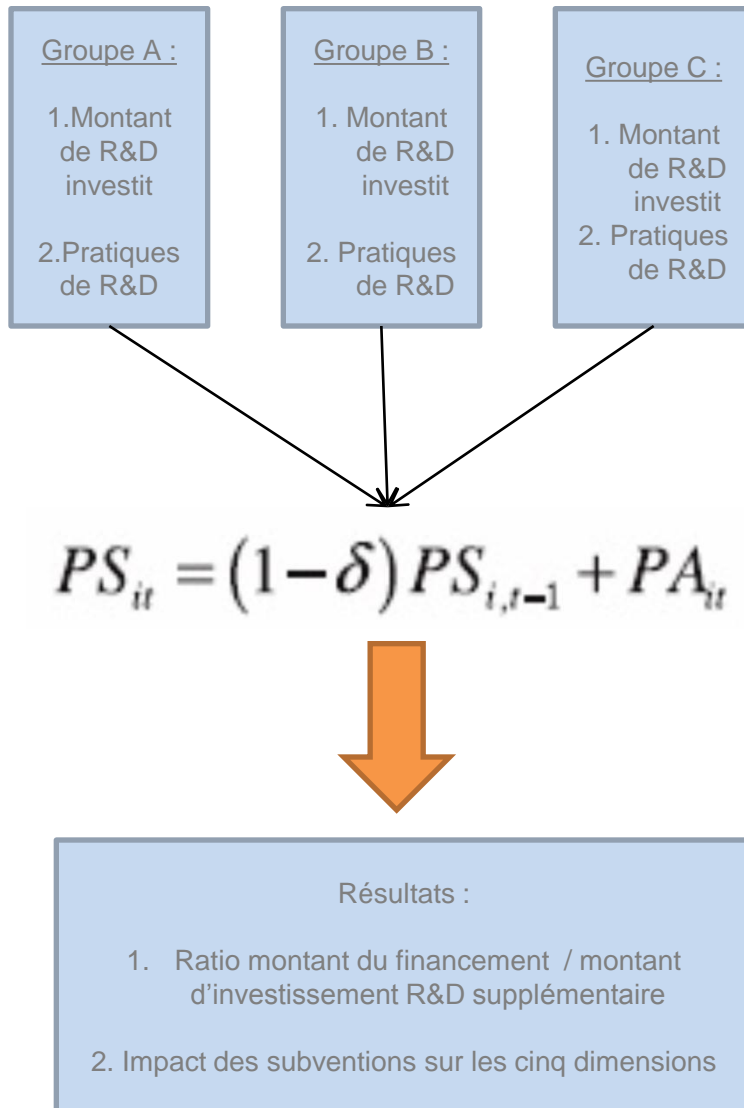
- Groupe A (groupe cible), composé de 180 entreprises ayant bénéficié de financements de la part de l'IWT
- Groupe B (groupe témoin), composé de 180 entreprises ayant fait une demande mais qui n'ont pas bénéficié de financement
- groupe C (second groupe témoin) composé de 180 entreprises qui n'ont pas demandé de financements à l'IWT

→ seul le paramètre relatif au financement les distingue



Processus de travail : **1/ collecte des données brutes**

- Deux familles de données sont nécessaires à l'étude :
- Les Trois listes d'entreprises (groupe A, B, C)
→ **fichiers d'IWT** et **de la base de données entreprises nationales** de Belgique.
- Les informations sur **les montants investis** et **les pratiques de R&D** des entreprises
→ **collectée via questionnaire ad hoc envoyé et traité par le cabinet privé**



Processus de travail : 2/ Traitement des données et Résultats

- Déclaration des entreprises intégrées à une base de données
- à laquelle on applique des méthodes statistiques de régression linéaires multivariées.
- qui permettent de mesurer l'impact des subventions sur :
 - le montant investi en R&D par les entreprises
 - les pratiques de R&D des entreprises

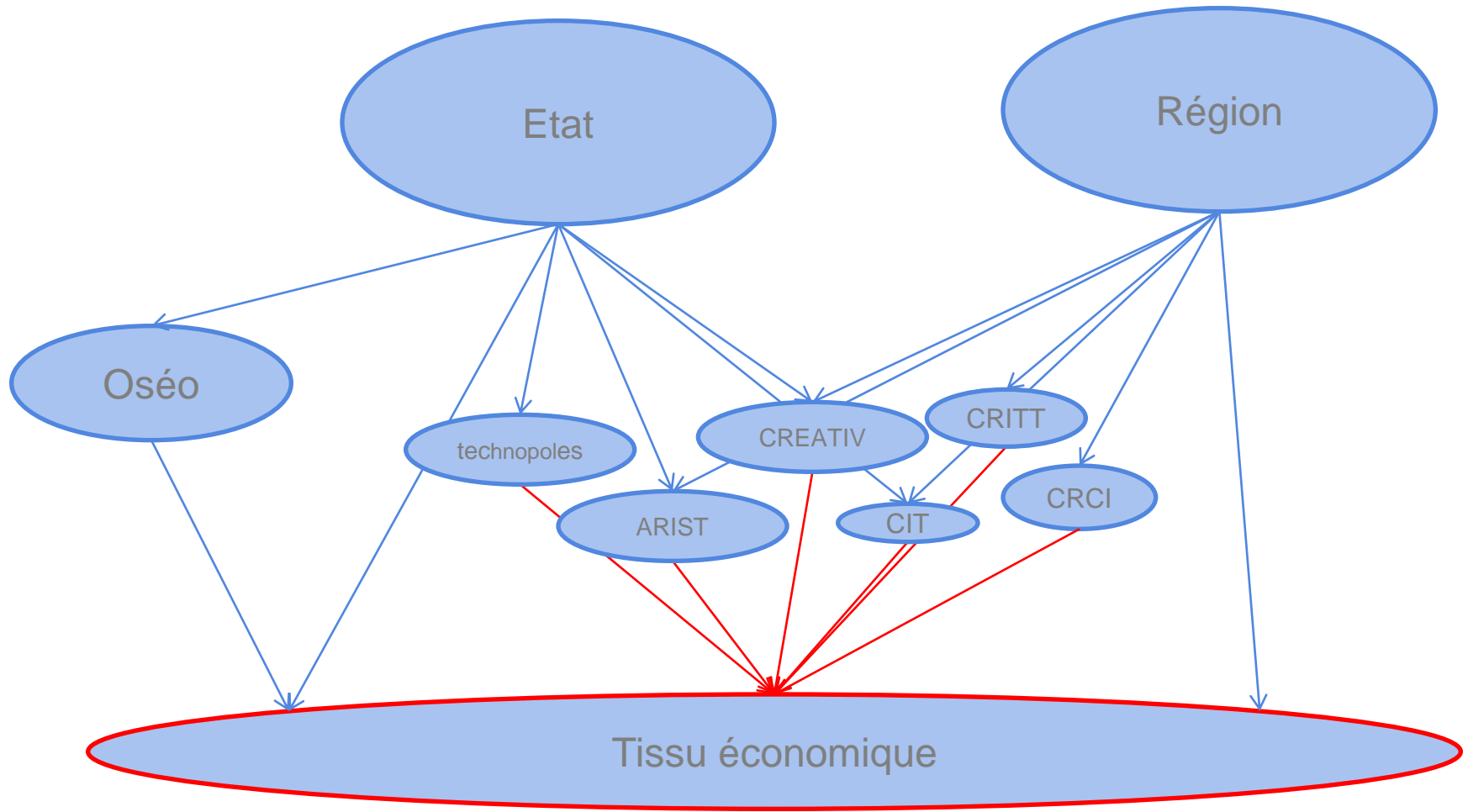
Correspondances en Bretagne

A notre connaissance :

- ❑ Pas d'étude d'impact statistique chiffré des financements de la R&D sur l'investissement et les pratiques de R&D en Bretagne (ou peut être sur des financements Etat, ANR ou Oseo ?)

Éléments d'intérêt pour la Bretagne

- ❑ Méthodes robustes (groupe témoin, statisticien)
 - ❑ Permet de mesure des impacts tangibles et des impacts intangibles
 - ❑ Mesure l'impact des financements sur le tissu économique
- Intéressant pour considérer les financements par l'angle de leurs impacts
 - Intéressant pour la valorisation des financements sur le tissu économique
 - intéressant pour la conception des politiques publiques à partir des résultats



Cf : Questionnaire
Impactscan

Utilisation :

**à titre indicatif pour les intermédiaires et IWT,
renforcement de la culture de résultat et auto-évaluation**

Une méthode de mesure de :

- 1) **l'effet/impact direct des services** des intermédiaires sur les entreprises
(suite donnée au service de soutien, stimulation du processus d'innovation)
 - 2) **l'effet/impact indirect de l'action globale** des intermédiaires sur les entreprises
(utilisation du soutien ?, renforcement de la capacité à innover et du processus d'innovation)
- 2 **questionnaires ex-posts standardisés** remplis par les intermédiaires du Cooperative Innovation Network (20 intermédiaires) financés sur projet pluriannuels
 - **Consolidations pour chaque intermédiaire et pour le réseau entier**
 - Intervention d'un cabinet privé pour la conception et le traitement des 2 questionnaires

Action	Effet
1. Information et Stimulation Proactive	Effet Direct : l'entreprise utilise et dissémine les informations en son sein et est stimulée par l'action.
	Indicateur : nombre de questions d'entreprises concernant les actions de suivi supplémentaires et type d'action de suivi supplémentaires concernées
2. Transfert de connaissance et utilisation	Effet Direct : les entreprises recontactent le conseiller en innovation pour bénéficier d'une action de suivi supplémentaire. Utilisation de ces connaissances pour l'innovation dans l'entreprise.
	Indicateur : Nombre de question des entreprises contactées à propos des actions supplémentaires de suivi et type d'action concernée.
3. Conseil Technologique	Effet direct : un problème spécifique concernant la technologie est résolu avec l'aide d'un conseiller
	Indicateur : Nombre de conseils technologiques écrits qui sont effectivement utilisés par les entreprises.
4. Conseil à l'innovation	Effet direct : un problème spécifique concernant l'innovation est résolu avec l'aide d'un conseiller
	Indicateur : nombre d'entreprises conseillées soit oralement soit par téléphone qui ont trouvé une solution
5. Audit Innovation (détection d'opportunités)	Effet Direct : l'entreprise a transformé une ou plusieurs opportunités d'innovation en un projet d'innovation, étude ou plan.
	Indicateur : nombre d'opportunités d'innovation converties en une trajectoire d'innovation
6. Mise en relation de partenaires	Effet Direct : l'entreprise collabore avec un partenaire (entreprise ou centre de compétences) dans le but de réaliser son plan, projet ou étude d'innovation
	Indicateur : nombre de collaborations entre entreprises et entre entreprises et centres de compétence
7. Travail sur projet d'innovation	Effet direct : L'entreprise a réalisé une étude, un projet ou un plan d'innovation avec l'assistance d'un conseiller en innovation
	Indicateur : Nombre de trajectoires d'innovation qui ont été réalisées avec succès avec l'assistance d'un conseiller en innovation

1/ Questionnaire sur les **Effets directs des services** :

- Même grille standardisée pour tous le réseau CIN
- Chaque Service détaillé, avec son **effet voulu et l'indicateur correspondant**
Type d'effet attendu : impact sur la capacité à innover, impact en terme de processus d'innovation (pas en terme comptable CA, emplois..)
- rempli par le chargé de mission au fil de l'eau
- **compilé pour chaque intermédiaire et pour tout le réseau CIN** par le cabinet

Effets Indirects
1. Nombre d'entreprises qui ont engagé / augmenté un budget de R&D
2. Nombre d'entreprises qui ont dédié du personnel supplémentaire à un sujet spécifique à l'innovation
3. Nombre d'entreprises qui ont pris des initiatives pour créer une culture de l'innovation
4. Nombre d'entreprises qui ont développé ou actualisé une stratégie d'innovation à long terme
5. Nombre d'entreprises qui ont mis en place une trajectoire d'innovation en partenariat avec une autre entreprise ou avec un centre de compétence
6. Nombre d'entreprises qui ont transformé une stratégie d'innovation en un produit, service ou processus nouveau ou significativement amélioré
7. Nombre de compagnies qui via des nouvelles opportunités de marché a réalisé des différenciations et / ou diversification de marché et/ ou de produits

2/ Questionnaire sur les **Effets Indirects de l'action global des intermédiaires :**

- Même grille standardisée pour tout le réseau CIN
- Remplie par les chargés de mission tous les 2 ans après questionnement des interlocuteurs d'entreprises aidées
- **compilé pour chaque intermédiaire et pour tout le réseau** par le cabinet privé

Conception de la pratique

- Action pilote :
 - en collaboration entre IWT, le cabinet privé et 10 intermédiaires
 - sur une période d'un an
- Conception des questionnaires – choix des activités et des indicateurs
- La pratique a ensuite été étendue à tout le réseau CIN
- Correspondant à un **changement culturel**, elle doit être introduite pas-à pas. Quelques années sont nécessaires à sa réelle intégration à la culture
- La mise en place + la première étude ont couté
 - 67k € (cabinet privé)
 - temps de travail pour la collecte des données brutes par les chargés de mission

Correspondance en Bretagne :

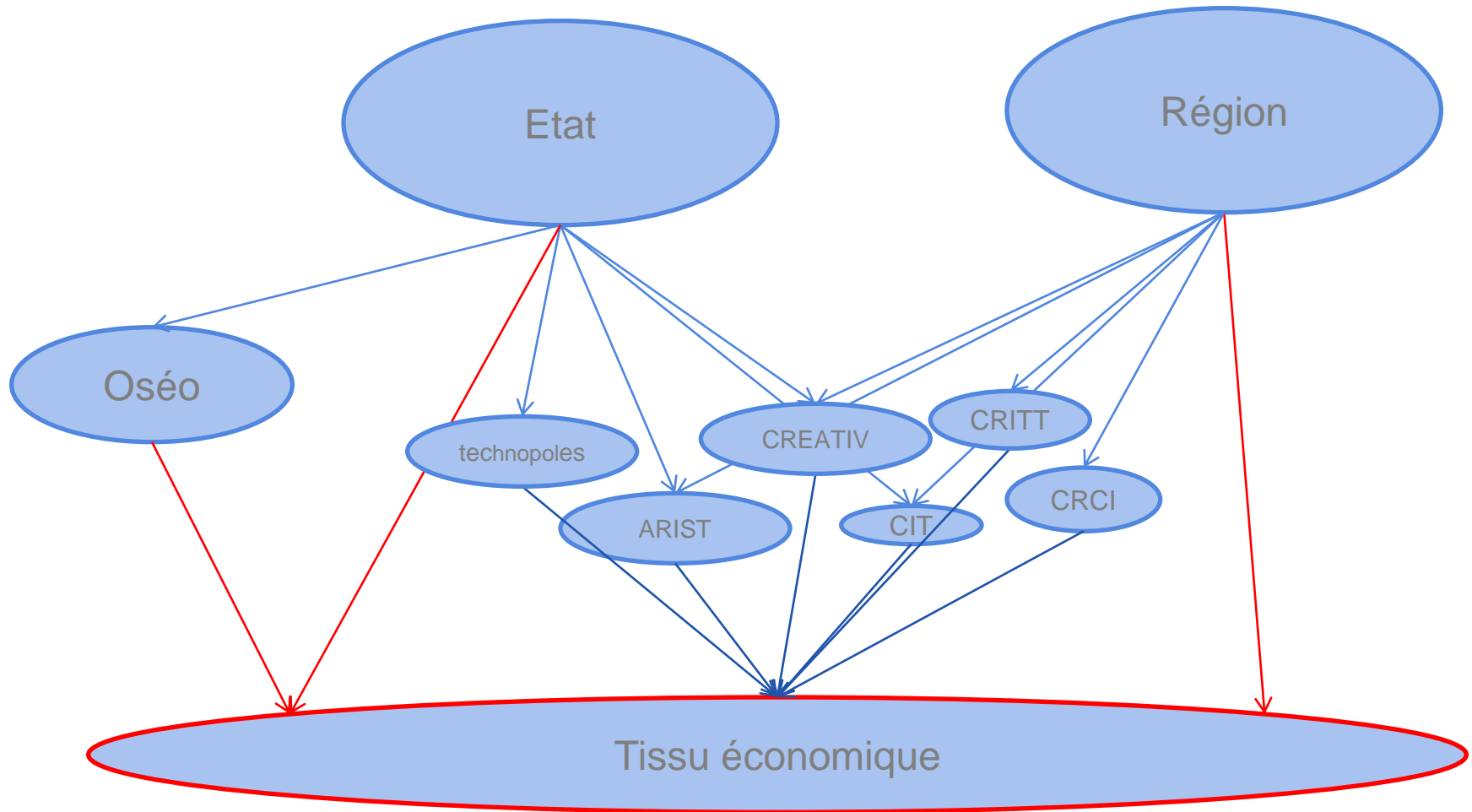
A notre connaissance :

- Pas de pratique visant à **mesurer de manière routinière l'impact** des activités des structures ou catégorie de structures financées sur les entreprises en Bretagne
- Réflexion sur les outils de mesure d'impact du RBI en cours
- **Quelques intermédiaires** bretons ont pris des initiatives visant à prendre en compte les impacts de leur action, il **n'existe pas à l'heure actuelle de démarche de standardisation**

Éléments d'intérêt pour la Bretagne :

- Permet de mieux **connaître l'impact direct des services** sur les entreprises
- Permet d'**introduire un management par les résultats** en plus du management par les activités dans la *culture* des intermédiaires
- Permet au coordinateur de mesurer l'impact d'un réseau de structures partageant la même MIG
- **Reporting efficient axé sur la standardisation et le quantitatif**

In-process et ex-post monitoring of innovation projects – Basse Autriche



In process and Ex-post monitoring of Innovation Projects est une méthode :

1. De **suivi du bon déroulement des projets** de R&D financés

Visites d'un conseiller du réseau de soutien (TIP)

Reporting par le conseiller sur le système informatique du Service
Economie du Gouvernement de Basse Autriche

→ s'appuie sur l'expertise des conseillers

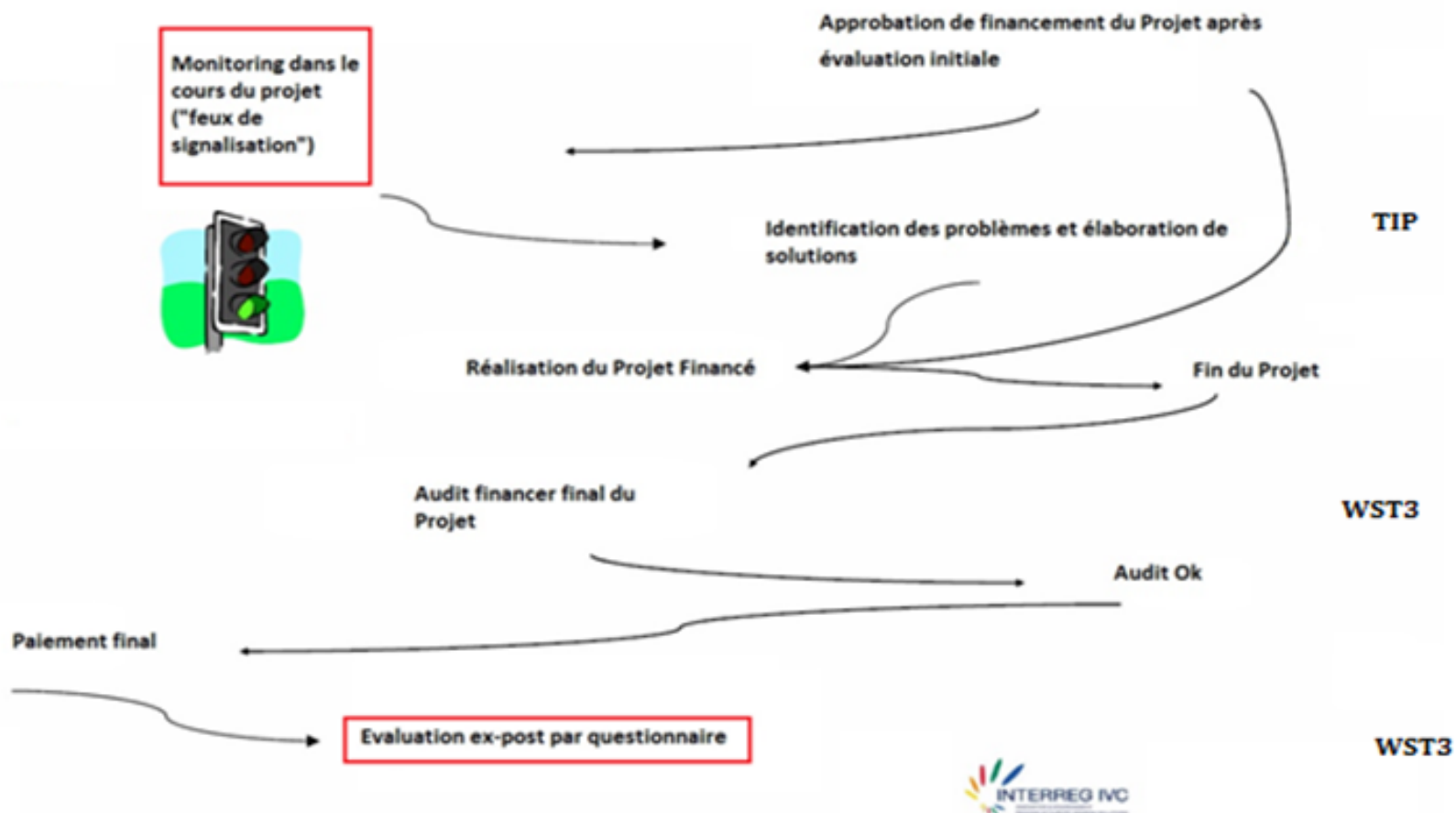
2. D'**identification de l'impact des financements** sur les entreprises

Un questionnaire envoyé par le Service économie du gouvernement de
Basse Autriche et rempli par le porteur du projet

→ info venant des dirigeants d'entreprise



Processus d'évaluation des projets de R&D financés



Suivi du bon déroulement du projet de R&D financé

• Les conseillers du réseau TIP : des spécialistes du management de projets technologiques

• Produit des informations **standardisées**
• **Lisibles** par les Services Economiques du Gouvernement

• Les cinq dimensions du projet sont notées de 1 à 6 (de « fidèle au prévisionnel » à « problème majeur »)

• L'avancement général est la pondération des notes des cinq projets

- 1&2 : feu vert

- 3&4 : feu orange

- 5&6 : feu rouge

Dimension	Note (de 1 à 6)
Projet dans les temps (par rapport au prévisionnel)	
Réalisation des objectifs de R&D (par rapport au prévisionnel)	
Coûts engagés (par rapport au prévisionnel)	
<u>Co-financement</u> par la firme	
Bonne collaboration avec partenaires extérieurs	
Avancement général du projet	



1. Le projet vous a-t-il permis d'acquérir une meilleure position sur le marché ?			
	Ouverture de nouveaux marchés	Augmentation de la part de marché	Maintien des marchés pré-existants
Marché local			
Marché national			
Marché est européen			
Marché ouest européen			
Marchés extra-européens			
2. Le projet a-t-il influencé votre chiffre d'affaires ?			
Chiffres d'affaire en augmentation	Chiffre d'affaire stable		Chiffres d'affaire en baisse
3. Le projet a-t-il provoqué la création de nouveaux emplois ?			
Pas de nouveaux emplois	1 à 3	4 à 6	Plus de 6
4. Le projet a-t-il amélioré la qualification de vos ressources humaines ?			
Pas d'amélioration		Petite Amélioration	Amélioration importante
5. Le projet a-t-il contribué à l'amélioration de votre position technologique ?			
Pas de contribution		Petite contribution	Saut technologique
6. Votre projet a-t-il mené à une demande de brevet ?			
Pas de Brevet	Dessin Ou modèle	Brevet	
		National	International
7. Le projet a-t-il eu un impact écologique direct ou indirect ?			

Identification de l'impact des financements sur les entreprises

- Questionnaire Ex-post envoyé par les Services Economiques du gouvernement de Basse Autriche.
- Envoyé quelques mois après le terme du projet, une fois l'audit financier réalisé
- Renvoyé directement par le porteur du projet aux services Economiques
- **Fiches Standardisées**
- **Consolidables informatiquement**
- Les champs couverts sont :
Impact du projet financé sur **la position-marché, la position technologique, la stratégie d'innovation**

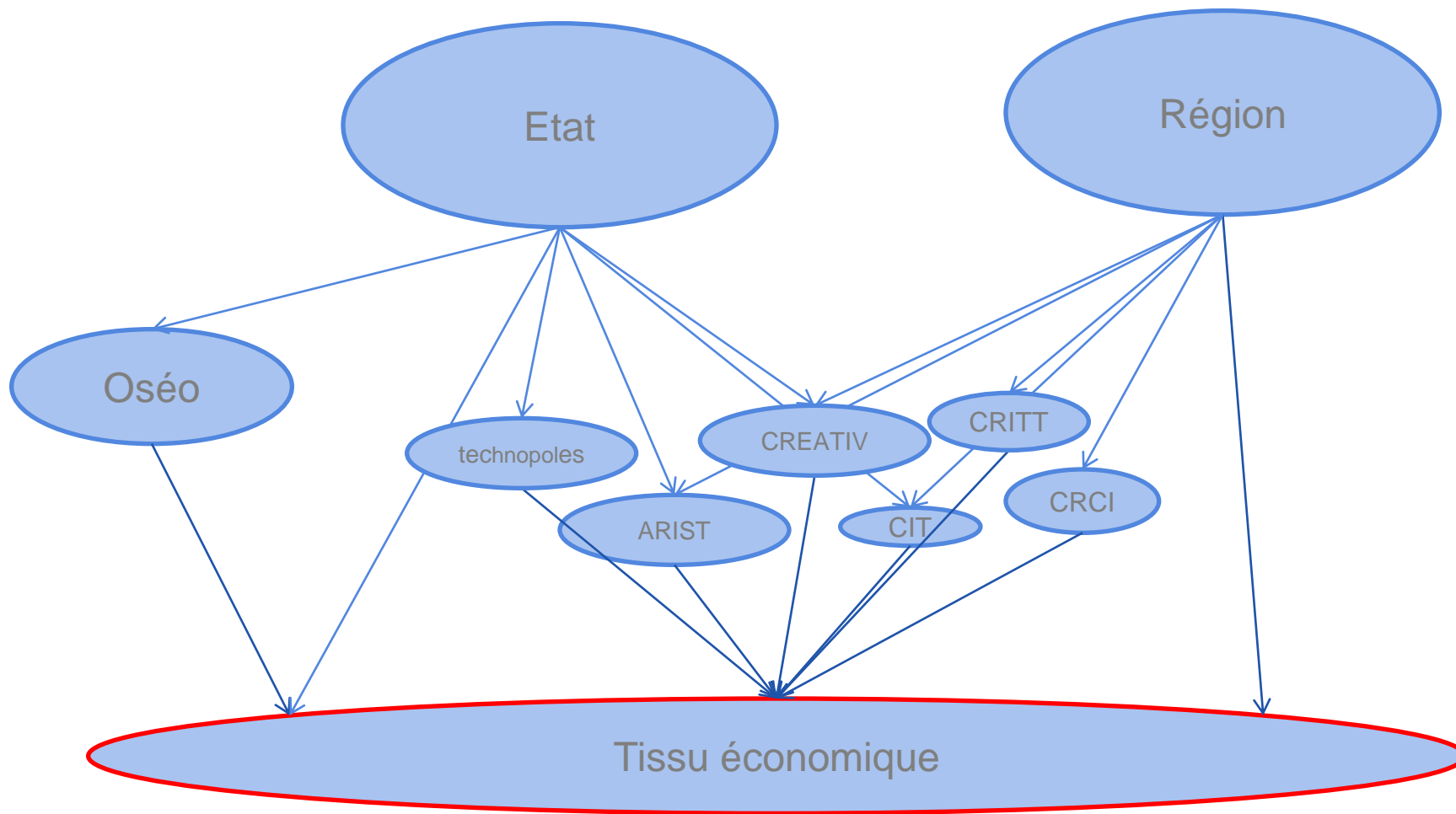
Correspondance en Bretagne

- Des processus de suivi in-process par revue de projet existent (mais peu de connaissance sur le sujet)
- Des pratiques d'évaluation de l'impact des financements existent sur certains modes de financement. (aides stagiaires, aides du fonds de maturation ...)

Il serait intéressant de faire un état des lieux des pratiques concernant l'évaluation exposé et de pouvoir proposer des outils là où des vides existent.

Eléments d'intérêt pour la Bretagne

- Les champs d'impact sont identifiés (management par les résultats)
- Effets concrets , questions simples (position marché, position technologique et stratégie d'innovation)
- Cette pratique est informatisée
- Les données présentes sont standardisées
- La compilation est automatisée
- Les informations sont remontées continuellement (70 projets par an)
- méthode « légère »



□ Le baromètre de l'innovation de la Région PACA est une méthode

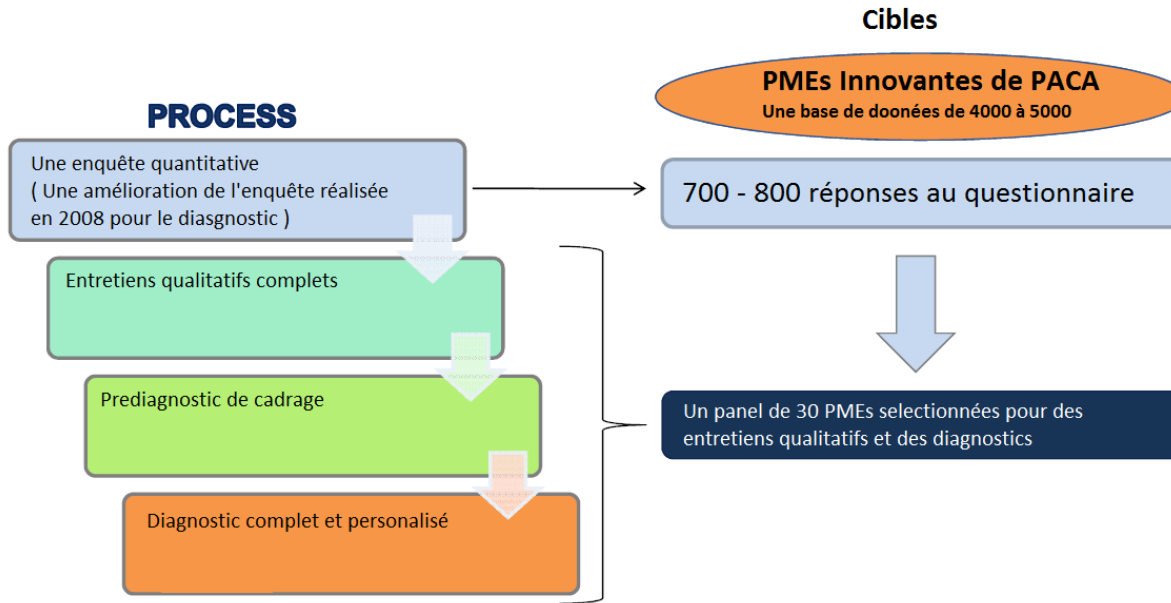
1. De segmentation des entreprises d'une région en fonction de leur **profil innovant**
2. De collecte d'information sur les **besoins de ces entreprises** en fonction de ce profil

→ Utilisation des résultats : permettre aux intermédiaires de connaître les caractéristiques de leur « cibles » et **d'orienter leur action** en fonction

→ Utilisation des résultats : permettre aux autorités régionales de **concevoir des politiques d'innovation** et d'orienter l'action des intermédiaires

Processus :

Baromètre des PME Innovantes de PACA : Mode de Travail et Cibles



1. Etude quantitative par questionnaire

Entreprises cibles :

- entreprises qui ont été suivies par le réseau d'intermédiaires

- autres entreprises de PACA (issues de la base de données Altares)

2. Entretiens qualitatifs complets par Orion

Dans le but de creuser les variations observées par l'Etudes quantitative

3. Prédiagnostic de cadrage + diagnostic complet = un outil en test à utiliser par les conseillers du réseau

N.B : Travail directement réalisé par Orion :

Conception du questionnaire, entretiens qualitatifs, analyses des données quantitatives et qualitatives

Travail confié à des prestataires : fourniture de la base de données et réalisation de l'enquête quantitative



Correspondances en Bretagne :*(à notre connaissance)*

- des expérience en terme d'enquête quantitative sur les besoins et processus (3 réalisées par BI depuis 98)
- Pas de méthode de profilage des entreprises couplé avec leurs besoins en terme d'innovation
- NB : un outil de profilage fonctionne en Nord-Pas De Calais = Innoscope

Eléments d'intérêt des enquêtes sur les besoins pour la Bretagne

Permet de connaître les entreprises bretonnes et leurs besoins

Eléments d'intérêt du « profilage »

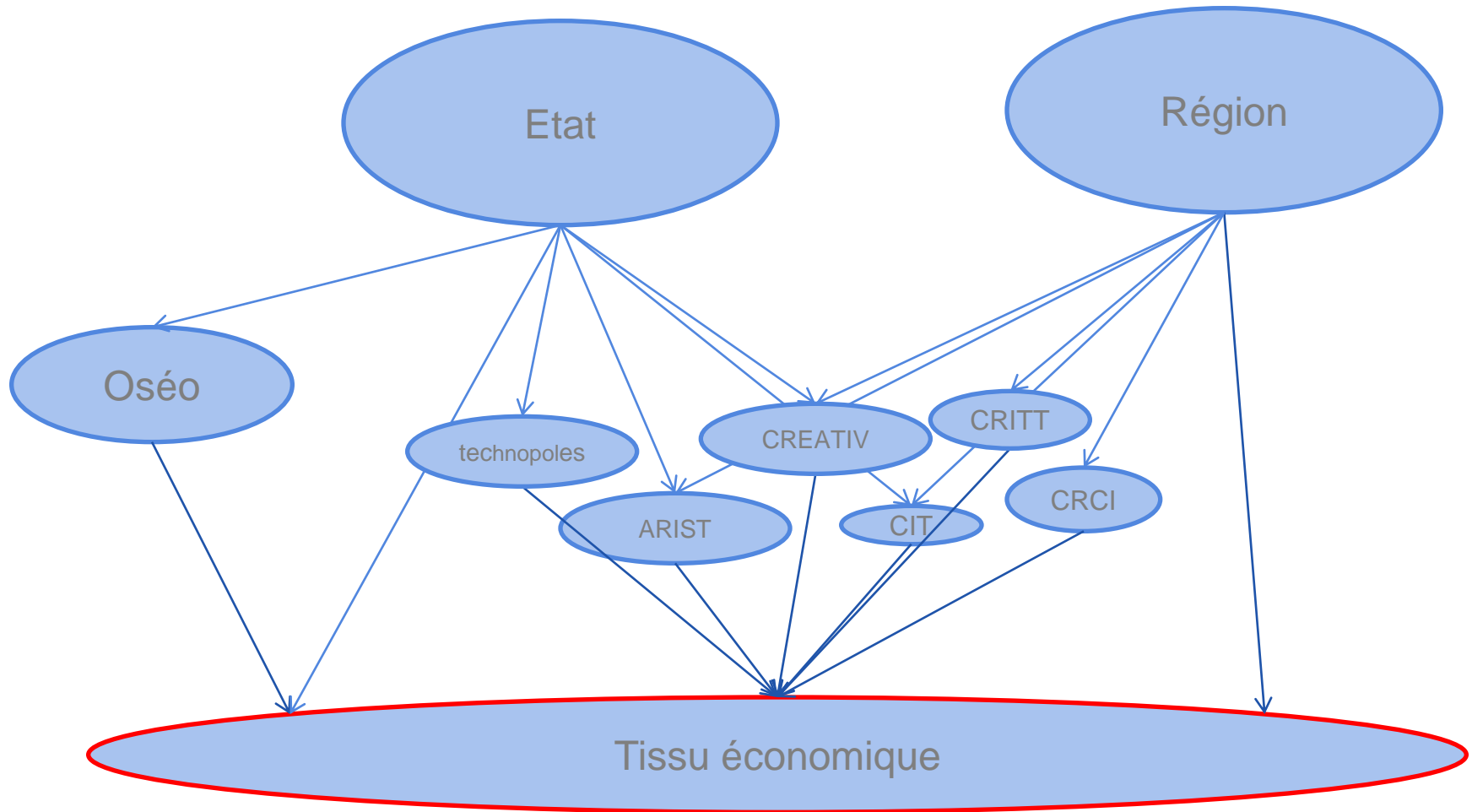
Permet d'orienter la politique et les prospections vers tel ou tel groupe et de préconcevoir les services à leur rendre en fonction de leur besoins

Pour les intermédiaires :

Permet de cibler les actions sur un groupe spécifique

Permet de préconcevoir les services à rendre aux entreprises

Index de l'innovation : Basse Autriche + Flandres



L'**index de Basse Autriche** est une méthode :

De mesure de la **performance d'innovation** dans l'économie de la Basse Autriche

Composé de 19 indicateurs sur **trois champs** principaux :

- **Dépense de R&D**
 - **Emploi dans la R&D**
 - **Propriété intellectuelle**
-
- Il permet de donner **une image claire** de la performance d'innovation de l'Economie de Basse-Autriche, qui est la **« cible » des politiques d'innovation**
 - L'index de Basse Autriche est réactualisé par un prestataire spécialisé en études statistiques une fois par ans, pour un coût de 9k€ par étude.
 - La liste d'indicateurs a été **choisie pour permettre de faire des comparaisons** avec l'index national

Liste d'Indicateurs de l'Index de Basse Autriche	Unité
Dépenses régionales de R&D	% du PIB
Dépenses Privées de R&D	% du PIB
Investissement étranger en dépenses de R&D	% du PIB
Ressources Humaines en Sciences et Technologies	% des actifs
Ressources Humaines formées aux Sciences et Technologies	% des actifs
Ressources Humaines dans la R&D privée	% des actifs
Ressources Humaines dans la R&D publique	% des actifs
Staff R&D dans le secteur de l'Education Supérieure	% des actifs
Population avec une formation de troisième cycle	% des actifs
Emploi dans l'industrie de moyenne et haute technologie	% des actifs
Emploi dans les services de Haute Technologie	% des actifs
Demandes de Brevets à l'Office Européen des Brevets	Par rapp. Population
Demandes de brevets à l'OEB dans les hautes technologies	Par rapp. population
Demandes de brevets à l'OEB dans le secteur des TIC	Par rapp. population
Demandes de brevets à l'OEB dans le secteur des <u>Biotech</u>	Par rapp. population
Demandes de brevets à l'OEB dans plusieurs sections ou secteurs	Par rapp. population
Financements de l'Agence Autrichienne de Promotion de la Recherche	Par habitant
Financement de l'Agence Autrichienne pour le Science	Par habitant
Accès Internet Haut Débit	%population

Impact sur la **culture** des intermédiaires :

Cette grille de lecture commune **est diffusée à tous les intermédiaires** à chaque mise à jour. Le caractère partagé de cette « photographie » **permet à tout le réseau de travailler à partir de la même vision et sur une même représentation de la « cible »**

Même s'il n'est pas possible de prouver scientifiquement l'impact de la politique sur les performance d'innovation et sur les valeurs de ces indicateurs, cet **l'Index est également utilisé pour la conception des politiques** publiques de la région, pour leur orientation stratégique et pour la construction du sens de l'action

Deux Index de l'innovation en Flandres

❑ Méthodes de mesure de la **dynamique de l'Innovation** en Flandres

- Un chapitre du « VRIND » : monitoring sociétal global des Flandres : **dont** Economie et RDI (400 pages)
 - Emane du gouvernement
 - Publié tous les deux ans

- Le « INDICATEURS FLAMANDS DE LA R&D »: Monitoring de la **RDI** **exclusivement** (200 pages)
 - Emane du Ministère pour la Science la Technologie et l'Innovation
 - Publié tous les ans

Vrind : Indicateurs de Monitoring Sociétal, ici volet Economie et RDI (1/2)

	Dimension	Indicateur	Unité / précisions	Périodicité
1.	Compétitivité	PIB par habitant	Comparé avec 4 pays + UE	1998-2008
2.		Productivité du travail	Comparé avec Suisse, France, Pays-Bas	2008
3.		Taux d'emploi de la population	Comparé avec suisse, France, Pays-Bas	2008
4.		Conjoncture Economique	Sondage auprès des entrepreneurs	2003
5.		Croissance de l'emploi & croissance de la productivité du travail	Flandres	2003-2008
6.		Branches	En Mds par Branche	2006
7.		Femmes auto-entrepreneurs		2007
8.		Taux d'investissement	% Flandres, Suisse, Pays-Bas	1998-2008
9.		Sites industriels non-occupés	Selon districts	2008
10.		Taux d'emploi selon district	Selon même districts	2008
11.		Création / destruction d'entreprises	Selon même districts	2006
12.		Part de l'emploi dans le secteur de moyenne/haute technologie	Flandres, Union Européenne, Belgique, France, Pays-Bas	1995-2006
13.		Les entreprises innovantes	Part des entreprises innovantes dans le parc d'entreprises	CIS-4
14.		Evolution du nombre d'entreprises innovantes	Classification en fonction des secteurs	CIS 2000 CIS 2003 CIS 2007
	Science, Technologie et innovation			
15.	Intensité de R&D	Evolution de l'intensité de R&D	Valeur absolue	1993-2007
16		R&D du secteur privé	Valeur Absolue	1993-2007
17		Financement privé des spin-offs issus du public	En %. Comparaison avec les 15 pays de l'UE 15	2006
18		R&D secteur public	Valeur absolue	1993-2007
16		R&D du secteur privé	Valeur Absolue	1993-2007

Vrind : indicateur de Monitoring sociétal, ici volet Economie et RDI (2/2)

19		Fonds du gouvernement	Millions d'euros	1993-2007
20		Total des fonds publics pour la R&D	En %. Part du gouvernement, part l'UE, part du gouvernement Fédéral	1993-2009
21		Secteur de destination des fonds publics	En % des fonds totaux (ex : part à l'environnement, part à la chimie, part à la santé, part aux TICs ...)	2007
22		Comparaison internationale des budgets publics de R&D	En % du PIB Comparaison avec UE15	2006
23		Distribution des financeurs en Belgique	En volumes (Part des Flandres, part de la Wallonie, part du gouvernement fédéral ...)	2007
	Ressources humaines			
24	Personnel de R&D	Evolution du personnel de R&D	(secteur public + secteur privé)	1993-2007
25		Intérêt pour les sciences et techniques	Nombre d'étudiant dans les disciplines (milliers)	1998-2008
26		Doctorants	En % de doctorants par filière en fonction du nombre d'étudiants en cycle secondaire dans la discipline	2006
27		Comparaison Internationale du nombre de doctorants selon la filière	Nombre de doctorants selon la filière	2000-2005
28		Publications scientifiques	Comparaison du nombre de publications pour 10.000 habitants	2000-2005
29		Fréquence de citation	En fonction de la discipline	1995-2002
30		Brevets européens demandés	En valeur absolue. Comparaison pour 5 pays (France, Finlande, Belgique, Danemark)	1992-2005

□ VRIND – Chapitre ECONOMIE :

- L'innovation incluse dans le contexte Economique général des Flandres
- 30 indicateurs :
 - Compétitivité de l'Economie
 - Dépenses totales de RDI
 - Effort Public dans la RDI
 - Ressources humaines de RDI
- Au total 40 pages mêlant indicateurs chiffrés et analyses
- Publié tous les 2 ans

	Indicateur	Unité
1.	Dépenses totales de R&D par rapport au PIB	%
2.	Dépenses publiques de R&D	Mds €
3.	Total des emplois dans la R&D par rapport à la population active	‰
4.	Nouveaux diplômés en sciences et techniques	Milliers
5.	Part des entreprises innovantes par rapport au total des entreprises de leur secteur	%
6.	Investissement en capital risque dans les secteurs high-tech	Mds€
7.	Nombre de demandes de brevets européens à l'office flamand des brevets par rapport à la population totale	‰
8.	Part des produits innovants dans le chiffre d'affaire total	%
9.	Taux d'emploi dans les secteurs Industrie moyenne/ high tech & services high tech par rapport à la population active	%
10.	PIB	Mds €
11.	Exports du secteur high tech	Mds €
12.	Mesures fiscales pour la R&D	Mds €

□ « Les indicateurs Flamands de la RDI »

- 12 indicateurs principaux
- Derrière chaque indicateur, une analyse poussée pouvant comporter des indicateurs connexes

Exemple d'indicateur :

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Dépenses de R&D / PIB	1,91%	1,98%	2,11%	2,24%	2,38%	2,17%	2,08%	2,01%	2,06%	1,97%	2,03%

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Flandres	1,91%	1,98%	2,11%	2,24%	2,38%	2,17%	2,08%	2,01%	2,06%	1,97%	2,03%
Belgique	1,83%	1,86%	1,94%	1,97%	2,08%	1,94%	1,88%	1,87%	1,84%	1,88%	1,87%
Danemark	1,92%	2,04%	2,18%	2,24%	2,39%	2,51%	2,58%	2,48%	2,45%	2,46%	2,55%
Allemagne	2,24%	2,27%	2,40%	2,45%	2,46%	2,49%	2,52%	2,49%	2,48%	2,54%	2,53%
Finlande	2,70%	2,86%	3,16%	3,34%	3,30%	3,36%	3,43%	3,45%	3,48%	3,45%	3,47%
France	2,19%	2,14%	2,16%	2,15%	2,20%	2,23%	2,17%	2,15%	2,10%	2,10%	2,08%
Irlande	1,27%	1,24%	1,18%	1,12%	1,10%	1,10%	1,17%	1,24%	1,25%	1,30%	1,31%
Italie	1,03%	1,05%	1,02%	1,05%	1,09%	1,13%	1,11%	1,10%	1,09%	1,14%	
Pays-Bas	1,99%	1,90%	1,96%	1,82%	1,80%	1,72%	1,76%	1,78%	1,72%	1,71%	1,70%
Espagne	0,80%	0,87%	0,86%	0,91%	0,92%	0,99%	1,05%	1,06%	1,12%	1,20%	1,22%
Royaume Uni	1,77%	1,76%	1,82%	1,81%	1,79%	1,79%	1,75%	1,69%	1,73%	1,76%	
Suisse	3,51%	3,59%	3,62%		4,25%		3,85%	3,62%	3,80%	3,74%	3,63%
UE-15	1,83%	1,84%	1,89%	1,91%	1,92%	1,93%	1,92%	1,89%	1,89%	1,91%	1,91%
UE-27	1,78%	1,79%	1,84%	1,85%	1,86%	1,87%	1,86%	1,82%	1,82%	1,84%	1,83%
Etats-Unis	2,56%	2,61%	2,65%	2,73%	2,74%	2,64%	2,67%	2,58%	2,61%	2,61%	2,68%
Chine	0,64%	0,65%	0,76%	0,90%	0,95%	1,07%	1,13%	1,23%	1,33%	1,42%	
Israël	3,07%	3,21%	3,69%	4,45%	4,76%	4,75%	4,44%	4,41%	4,51%	4,53%	4,74%
Japon	2,87%	3,00%	3,02%	3,04%	3,12%	3,17%	3,20%	3,17%	3,32%	3,39%	
Corée du Sud	2,48%	2,34%	2,25%	2,39%	2,59%	2,53%	2,63%	2,85%	2,98%	3,22%	
Russie	1,04%	0,95%	1,00%	1,05%	1,18%	1,25%	1,28%	1,15%	1,07%	1,07%	1,12%

Dépenses de R&D par rapport au PIB des Flandres

○ Mise en perspective :

- sur les dix dernières années
- dans 18 Etats

□ Pour chaque indicateur principal

□ Le Livre des indicateurs Flamands de la R&D

- Monitoring de la **RDI exclusivement**
- **11 dimensions de recherche** explorées en détail (demande de brevets, montants investis, carrière des chercheurs, montant des politiques publiques ...)
- 200 pages au total mêlant **indicateurs chiffrés et analyses poussées**
- Publié tous les ans par ECOOM

□ Le **Consortium ECOOM** : brève description

- A l'origine : quelques chercheurs de l'université de Louvain
- Quelques commandes d'études par le Ministère de la Science, Technologie, Innovation (→ extension du réseau)
- Pérennisation des commandes (→ structuration d'un réseau informel)
- constitution du réseau en Consortium et **annualisation des publications**

❑ « Transfert » des Index en cours en Bretagne à travers le Projet d'Index de l'Innovation Breton

❑ Phase 1 : Cahier des charges

- Constitution d'un Groupe de Travail

- Définition du cahier des charges de l'Index

→ Choix d'un cahier des charges par le GT et définition des ressources nécessaires pour la pérennisation de l'index (i.e données et ETPs)

❑ Phase 2 : Réalisation du premier Index de l'innovation Breton

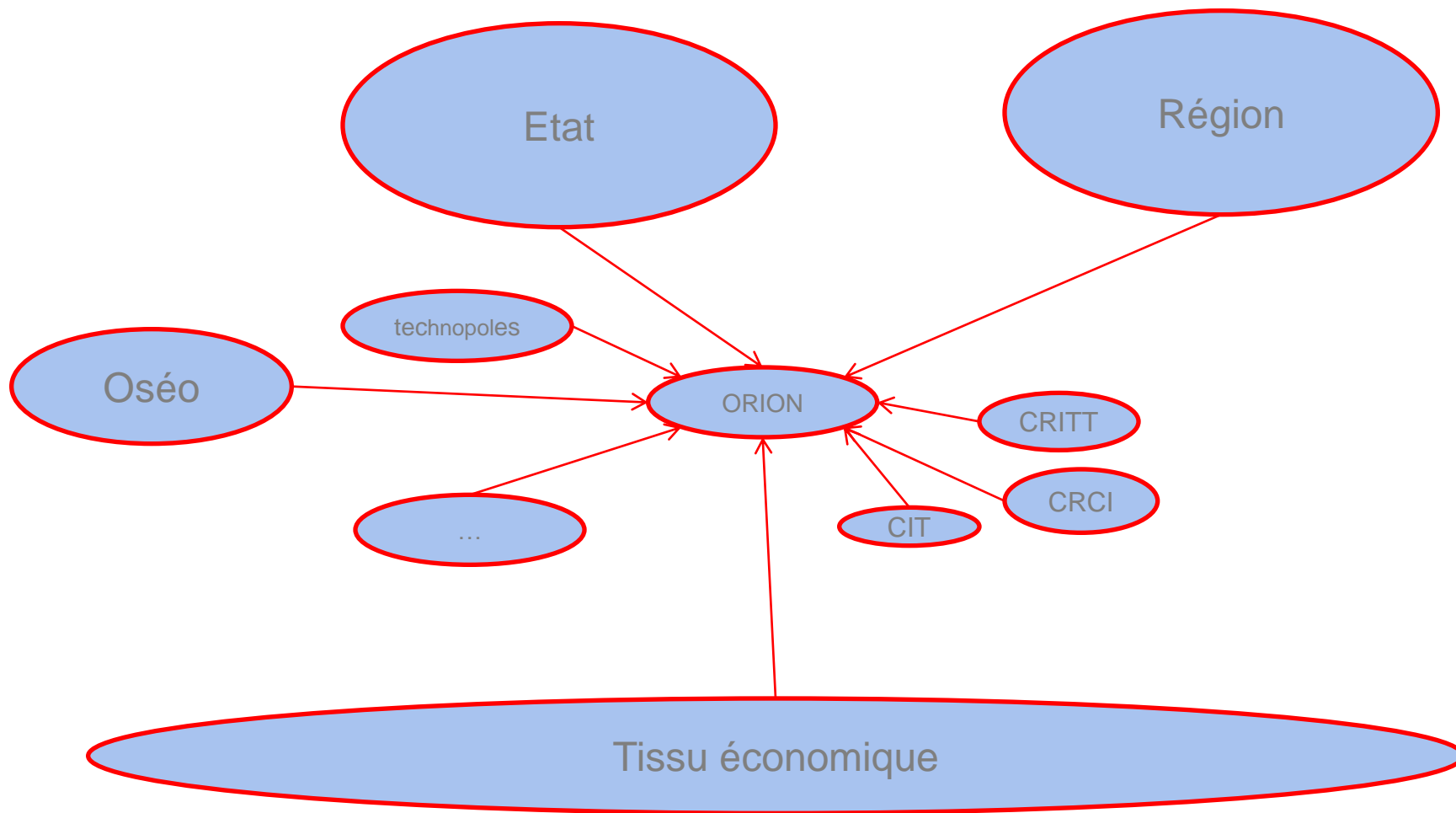
- Mise en place de partenariats avec les fournisseurs de données brutes

- Constitution de la base de données

- Traitement des données brutes

→ Publication du premier Index en Juin 2011

Observatoire Régional de l'Innovation



Département de Méditerranée Technologies

- Méditerranée Technologie : responsable de la réalisation du SRI en PACA
- **Orion** : nœud central de l'observation de l'innovation dans le région PACA
- **Mandaté par le Conseil Régional** pour réaliser et organiser toutes les actions d'observation dans la région
- Dispose de **deux ETPs** et des budgets pour contracter une partie du travail avec des prestataires privés
- Fort travail **de mise en place de partenariats** pour capter les données brutes avec les fournisseurs de données officielles (INSEE, OST...) et des cabinets d'études
- Travail en étroite collaboration avec les autorités Etat et Région + Oseo
Ex : accès aux données de suivi d'Oseo, de la Région
Ex : accès aux données de suivi/évaluation des intermédiaires

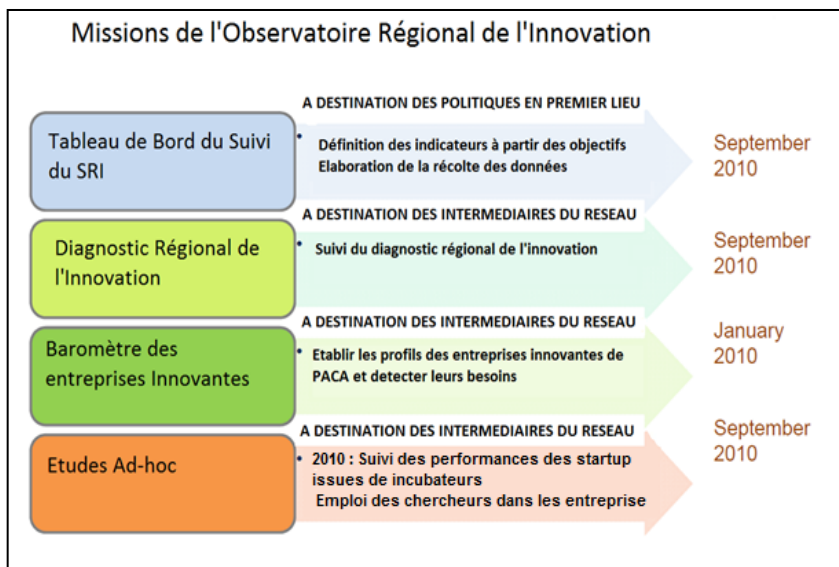
Structuré sur quatre missions :

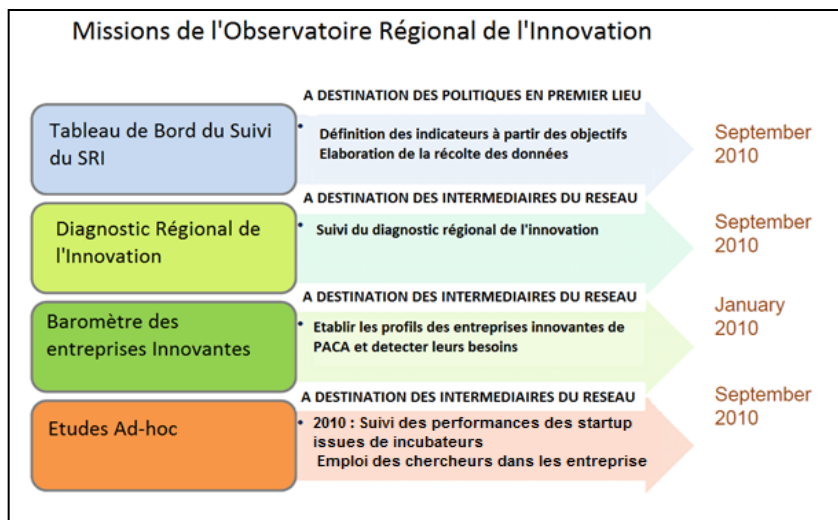
1) **Le suivi du SRI** : comme Bretagne Innovation

- MT responsable de le mise en place du SRI
- tache actuelle d'Orion : élaborer le système de suivi de ce SRI et les indicateurs.

2) **Le Diagnostic Régional de l'Innovation**

- réalisé pour la première fois comme travail préparatoire au SRI
- il est inspiré de la méthode Prager.
- doit être totalement remis à jour tous les deux ans





3) Le Baromètre des entreprises innovantes :

- mission permanente de l'Observatoire
- Fonction : d'établir une **segmentation des entreprises innovantes** de la région (en fonction de leur profil innovant) et déterminer **leurs besoins en soutien**
- **Résultats diffusés aux intermédiaires** du réseau de soutien pour qu'ils puissent s'adapter aux évolutions de leur « cible »
- Fréquence : tous les deux ans

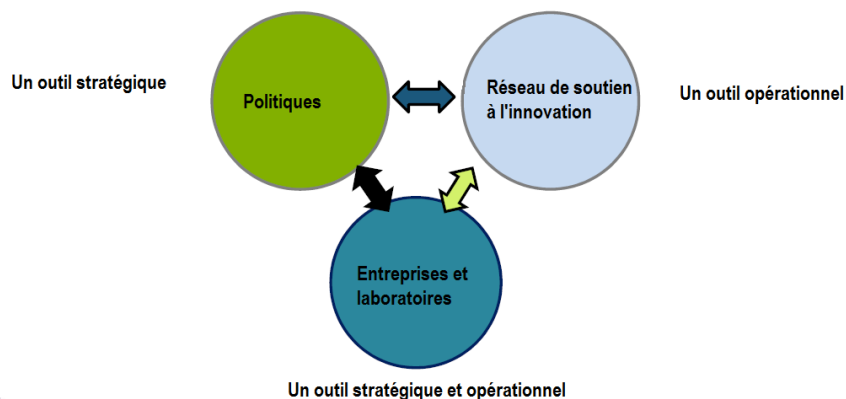
4) Des Etudes ad-hoc :

- en fonction des besoins détectés
- sujets validés par le Conseil régional

Intérêt pour la Bretagne :

Les principes de fonctionnement d'Orion :

Rôle en fonction des indicateurs



- centralisation des données
- construction de bases de données
- accent fort mis sur les partenariats
- politique de captation / rediffusion des données avec valeur ajoutée

De cette manière, la région PACA peut

1. coordonner ses missions d'observations à partir d'un seul intermédiaire en relations avec tous les gisements de données.
- 2. éviter les redondances dans le réseau
- 3. professionnaliser la fonction Observation
- 4. rendre plus performant son réseau d'intermédiaire dans une perspective de knowledge management

□ Structure : Trois niveaux d'indicateurs:

1. impact 2. résultat 3.réalisation

Permettant de mesurer respectivement :

1. L'**impact** des programmes d'action du SRI sur la région PACA (objectifs)
2. **Les résultats** concrets attendus sur chaque axe (sous-objectifs)
3. **le nombre** d'actions réalisées (action par action)

Grille de suivi de la mise en œuvre de la SRI				
Pour chaque orientation de la SRI				
DIAGNOSTIC	Éléments de diagnostic sur chaque axe de l'orientation traitée			
SRI	Déclinaison en axes de l'orientation dans la SRI			
OBJECTIFS ET SOUS-OBJECTIFS	Déclinaison en objectifs et sous objectifs de chaque axe			
BUDGET	Budget associé à chaque objectif / sous-objectif			
PO FEDER	Axes du PO FEDER associés			
INDICATEURS IMPACT	Sur chaque axe			
Objectifs quantifiés				
SOURCES				
INDICATEURS RESULTAT	Sur chaque axe			
Objectifs quantifiés				
SOURCES				
Actions	Définition des actions pour répondre à chaque objectif			
Objectifs quantifiés				
Indicateurs de réalisation				
Sources				

Grille prévue par Orion pour mettre en place le Tableau de Bord de l'innovation :

Structuration sur les trois niveaux

Hiérarchisation des trois niveaux et définition séquentielle des indicateurs

Identification de la source de l'information pour la collecte des données brutes prévue

Bonne Pratique	Organisateur	Fonction « activité »=service de soutien et/ou financement	Objet	Occurrence	Région
Balanced Score Card	Conseil Régional	Définition de la stratégie, pilotage et mesure d'activité des intermédiaires et suivi de financement direct	Services et Financements	Routine	Navarre
Balanced Score Card	Conseil Régional	Pilotage, mesure d'activité et d'impact des intermédiaires	Services	Routine	Basse Autriche
Result and Activity Reporting	Agence de l'innovation (rôle de coordination et de financement)	Pilotage et mesure d'activité des intermédiaires	Services	Routine	Flandres
CRM system	Intermédiaire central	Mesure d'activité, stockage d'informations (base de données entreprises clientes)	Caractéristiques éco. des PME Services et financement	Routine	Sleswig-Holstein
Strategic Controlling	Intermédiaire central	Mesure d'impact des activités de l'intermédiaire	Services et Financements	One shot	Sleswig-Holstein
Additionality Studies	Agence de l'innovation (rôle de coordination et de financement)	Mesure d'impact des financements directs de l'Agence	Financements	One shot	Flandres
Direct and Indirect Effect of CIN	Agence de l'innovation (rôle de coordination et de financement)	Mesure d'impact des activités des intermédiaires	Services	Routine	Flandres
In Process and Ex-Post Monitoring	Conseil régional (appui des intermédiaires)	Mesure de l'impact des financements directs	Financements	Routine	Basse Autriche
Baromètre des Entreprises Innovantes	Agence de l'innovation	Connaissance du tissu économique (PME)	Caractéristique des entreprises et besoin de soutien	Routine	PACA
Index	Agence de l'innovation (rôle de coordination et de financement)	Positionnement et pilotage stratégique	Performance et dynamique d'innovation et R&D	Routine	Flandres
Index	Conseil régional	Positionnement et pilotage stratégique	Performance et dynamique d'innovation et R&D	Routine	Basse Autriche
Observatoire Régional de l'Innovation	Agence de l'innovation	Structuration de l'observation sur l'innovation et du monitoring SRI	Ecosystème et politique de soutien		PACA