

« Réussir la stratégie
régionale de l'innovation »

Avis



Avis

•••••

Réussir la
stratégie régionale
de l'innovation

23 janvier 2012

Vu la Loi n° 82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des Communes, des Départements et des Régions,

Vu les articles L. 4111-1 et suivants du code général des collectivités territoriales, relatifs à l'organisation de la Région,

Vu les articles L. 4241-1 et L. 4241-2 du code général des collectivités territoriales, relatifs aux compétences du Conseil économique, social et environnemental régional,

Vu la saisine du Conseil Régional en date du 1^{er} décembre 2009,

Vu le projet d'avis transmis par la commission Compétitivité régionale du CÉSER-Alsace le 19 janvier 2012,

Vu la décision du Bureau du CÉSER-Alsace en date du 23 janvier 2012,

Claude Leclerc, rapporteur, entendu en séance plénière,

Le Conseil économique, social et environnemental régional d'Alsace
a voté le présent avis par :

69 pour
0 contre
1 abstention

INTRODUCTION.....	7
I. UNE SITUATION CONTRASTEE	8
1. Des faiblesses à dépasser.....	8
2. La présence de facteurs favorables	8
3. Les besoins des entreprises pour innover	9
4. Une stratégie régionale de l'innovation à affiner	9
II. LES CONDITIONS D'UNE MISE EN ŒUVRE REUSSIE DE LA SRI	10
1. Informer et former à l'innovation	10
1.1. Favoriser l'émergence des projets d'innovation	10
1.2. Promouvoir l'innovation par la formation	11
1.3. Elargir le spectre des domaines pris en compte par la SRI.....	11
1.4. Organiser des rencontres régulières pour faire émerger les projets.....	13
2. Optimiser l'offre de services de proximité	13
2.1. Rationnaliser l'accompagnement des porteurs de projets	13
2.2. Renforcer les liens de manière pérenne entre la recherche publique et les entreprises.....	15
3. Clarifier le mode de gouvernance de la SRI	16
3.1. Renforcer le pilotage stratégique	16
3.2. Décliner la stratégie en objectifs clairs et partagés	17
3.3. Mobiliser les réseaux d'acteurs de l'innovation sur le terrain	18
3.4. Evaluer de manière continue la SRI pour la faire évoluer en fonction des besoins.....	19
CONCLUSION	20
Annexes	21

INTRODUCTION

L'innovation constitue aujourd'hui une source essentielle de compétitivité et de croissance. Au cœur des défis du développement des entreprises et des territoires, elle constitue en elle-même un enjeu à la fois politique, économique, mais aussi social et culturel.

Selon l'OCDE, l'innovation permet d'« *apporter une solution viable à un problème, [elle est] non limitée à la recherche technologique et présente partout au quotidien* ». Comme le précise la Stratégie Régionale d'Innovation, elle caractérise « *Tout processus de création d'avantages compétitifs dans des procédés, produits, services, méthodes, organisations, à partir de technologies ou de savoir-faire nouveaux impliquant une prise de risque significative* » et concerne tous les secteurs d'activité et les organisations : de l'industrie au commerce en passant par l'artisanat et le monde agricole, des entreprises individuelles aux grands groupes sans oublier les associations, les établissements de formation et de recherche...

L'innovation permet de créer ou maintenir de la valeur ajoutée au sein des entreprises et organisations, elle ne peut se concevoir que dans un environnement social qui privilégie l'élévation des niveaux de formation et de qualification.

Elle constitue également un moyen de créer des avantages comparatifs permettant d'échapper à la recherche d'une compétitivité qui se fonderait uniquement sur les coûts et exposerait directement les entreprises locales à la concurrence internationale de pays qui évoluent dans des contextes sociaux différents des nôtres.

Sous l'impulsion de la Commission européenne, cette exigence a été intégrée par l'Etat et les décideurs locaux qui ont soutenu une structuration progressive de l'économie régionale en pôles de compétitivité, de compétences et en grappes d'activités. Ce processus visait à renforcer les atouts de l'économie alsacienne tout en favorisant la prise de conscience de l'importance de l'innovation. Cette exigence s'est concrétisée par l'élaboration conjointe d'un diagnostic et d'une stratégie régionale de l'innovation pilotée par la Région Alsace, en partenariat avec l'Etat, l'Agence régionale d'innovation et OSEO-Alsace en 2009.

Dans ce cadre, le CÉSER-Alsace a été saisi par l'exécutif régional, afin de contribuer à identifier les conditions d'une mise en œuvre réussie de la stratégie régionale de l'innovation (SRI), en lien avec un ensemble diversifié d'acteurs, qui créent ou accompagnent les innovations au quotidien.

Deux ans après son élaboration, cet avis constitue un élément d'évaluation¹ de l'efficacité de la démarche, en donnant le point de vue des porteurs de projets innovants et contribuera à la nécessaire et permanente adaptation de la SRI.

Pour ce faire, il est proposé d'analyser les facteurs favorables comme les freins susceptibles d'interférer dans l'application de la SRI. Sur cette base, le CÉSER-Alsace s'est attaché à formuler des propositions en termes d'offre de services aux porteurs de projets, de formation et d'information sur l'innovation ainsi que de gouvernance du système régional d'innovation proprement dit.

¹ Voir bilan en en Annexe 3.

I. UNE SITUATION CONTRASTÉE

En dépit de certaines faiblesses, l'Alsace bénéficie de facteurs favorables au développement de l'innovation.

1. Des faiblesses à dépasser

Selon le classement établi par la Commission européenne, l'Alsace ne figure pas dans le peloton de tête des 50 régions les plus innovantes.

Plusieurs faiblesses ont été relevées :

- L'Alsace héberge très peu de grands centres de R&D privés. Les dépenses de Recherche & Développement privées affichent d'ailleurs une croissance plus faible que dans la majorité des autres régions françaises ;
- L'industrie alsacienne se caractérise par un « taux d'encadrement »² peu élevé et des niveaux moyens de qualification inférieurs aux autres régions françaises ;
- L'économie régionale est très dépendante de centres de décision extérieurs ;
- Un tissu industriel composé de très petites entreprises trop dépendantes de la sous-traitance ;
- Enfin, la part des services fondés sur la connaissance reste encore relativement limitée et avec elle, celle liée aux activités innovantes de conception et de design.

2. La présence de facteurs favorables

En revanche, l'Alsace dispose d'atouts importants :

- L'excellence d'une recherche publique reconnue internationalement et la qualité des formations ;
- Un taux de création d'entreprise important ;
- L'existence de pôles et organisations professionnelles, qui jouent un rôle très important dans la construction d'actions collectives ;
- Un tissu dense et diversifié de PME/ PMI.

² Le taux d'encadrement renvoie au nombre de cadres par rapport à l'effectif total des employés permanents sur un territoire donné (cf. Diagnostic régional de l'innovation)

Face à cette situation contrastée, les entreprises et acteurs de l'innovation auditionnés par le CÉSER-Alsace ont tous mis en avant la nécessité d'une stratégie régionale de l'innovation qui permette de parler d'une seule voix et de viser des objectifs communs.

3. Les besoins des entreprises pour innover

Les auditions ont permis de mettre en évidence les besoins exprimés tant par les entrepreneurs que par les acteurs régionaux de l'innovation, notamment en termes **d'accès à la recherche publique et de clarté des dispositifs de soutien et d'accompagnement dans la démarche d'innovation**.

Les entreprises ont également exprimé le besoin de mieux connaître les domaines de recherche de l'Université, afin de pouvoir mieux identifier les compétences qui seraient utiles à leurs activités.

Ces besoins révèlent une situation où les acteurs de l'innovation, les entreprises, les universités et grandes écoles, les institutions, les associations, ainsi que les créateurs potentiels individuels restent très cloisonnés ou isolés dans des logiques qui leur sont propres.

Au total, force est de constater le **trop faible impact des activités publiques de R&D en Alsace sur l'innovation au sein des entreprises régionales comme sur la création d'activités nouvelles**. Au regard de la qualité des laboratoires de recherche en Alsace, cet état de fait constitue un véritable enjeu pour lequel subsistent d'importantes marges de progression.

4. Une stratégie régionale de l'innovation à affiner

En matière de soutien à l'innovation, le diagnostic régional a bien mis en exergue l'hétérogénéité des compétences et des modes de gestion des structures et des réseaux publics existants.

En dépit des efforts accomplis depuis deux ans, la volonté affichée par la SRI de simplifier et de mutualiser ne semble toutefois pas tendre encore concrètement vers une logique de regroupement des ressources et de rationalisation qui permettrait d'accompagner plus efficacement les démarches d'innovation.

II. LES CONDITIONS D'UNE MISE EN ŒUVRE REUSSIE DE LA SRI

Deux ans après la mise en place de la SRI, et en dépit d'une meilleure structuration du système régional de l'innovation, le CÉSER-Alsace estime qu'il conviendrait que l'action des pouvoirs publics se concentre en priorité sur les objectifs suivants :

1. Informer et former à l'innovation

L'efficacité de la SRI reste déterminée par la pratique qu'en auront les acteurs de l'innovation : les structures accompagnatrices comme les porteurs de projets. Pour ce faire, une clarification de l'ensemble du système apparaît encore nécessaire.

1.1. Favoriser l'émergence des projets d'innovation

Face à la multiplicité des structures d'accompagnement qui interviennent à titre principal ou annexe dans le domaine de l'innovation, il apparaît primordial de clarifier les procédures.

Dans ce but, le CÉSER-Alsace propose de :

➤ ***Sensibiliser les entreprises à la nécessité d'innover et à la créativité***

Il est nécessaire de **multiplier les actions sur le terrain auprès des entreprises**, en particulier celles qui n'ont pas encore innové.

➤ ***Restructurer et promouvoir le portail unique internet de l'innovation***

Le site « innover-en-Alsace.eu » constitue une bonne base d'informations pour le porteur de projet. Toutefois, il faudrait, d'une part, le faire connaître davantage et, d'autre part, **affiner et flécher les référencement**s.

➤ ***Simplifier l'administration des projets***

Le CÉSER-Alsace préconise :

- **d'unifier les procédures administratives** afin que les porteurs de projet n'aient qu'un **seul dossier** à déposer, dossier qui circulerait ensuite chez les différents financeurs.
- **d'offrir au porteur de projet un outil de suivi de ses demandes de soutien.**

1.2. Promouvoir l'innovation par la formation

➤ *Familiariser à l'innovation dès la formation initiale*

L'innovation, c'est avant tout un état d'esprit, aussi est-il nécessaire de développer chez les jeunes la créativité, l'esprit d'initiative et l'envie d'entreprendre, ce qui nécessite notamment une **imprégnation tout au long du parcours éducatif**.

Pour ce faire, le CÉSER-Alsace propose de:

- **favoriser le développement de projets éducatifs de type « mini-entreprises » dans les lycées et CFA;**
- **former les étudiants à l'innovation** pour développer leur sens de l'observation grâce à la généralisation des stages en entreprises ;
- **proposer des unités d'enseignements au management de l'innovation dans les niveaux masters à l'Université et dans les grandes écoles.** Ces formations devront s'appuyer sur l'expertise et les compétences des acteurs du réseau régional de l'innovation (pôles de compétitivité, clusters, CRITT...) et sur le développement de stages de longue durée en entreprise et le parrainage.

➤ *Développer les formations à la carte pour répondre aux besoins des porteurs de projets*

Face aux difficultés éprouvées par les entrepreneurs en Alsace en matière d'innovation, il apparaît pertinent de développer les **dispositifs de formation continue dans les domaines de l'entrepreneuriat en général, et plus spécifiquement, de l'innovation et de l'ouverture à l'international**. En effet, pour une entreprise locale, la recherche de marchés nouveaux à l'étranger est souvent une source de découverte, d'innovation et de réussite.

Il apparaît indispensable de sensibiliser le porteur de projet à :

- **la vision long-terme et la prospective ;**
- **la veille technologique ;**
- **la propriété intellectuelle** qui est indispensable pour protéger l'innovation via le dépôt de brevet (en s'appuyant entre autres sur les services de l'INPI* et l'IEEPI*).

1.3. Elargir le spectre des domaines pris en compte par la SRI

L'innovation ne concerne pas seulement le champ technologique. Elle naît souvent de **« rencontres improbables »** c'est-à-dire de la confrontation d'idées a priori éloignées les unes des autres mais qui, en se rencontrant, font émerger des solutions et projets nouveaux.

➤ **Capitaliser sur l'« humanisme rhénan »**

Les capacités créatrices et d'innovation ainsi que le dynamisme d'un modèle régional sont liés au territoire dont ils sont issus et comportent donc une dimension culturelle.

L'humanisme rhénan et sa déclinaison économique, le "capitalisme rhénan" devraient redevenir des valeurs fortes pour une nouvelle identité économique et sociale du territoire.

Le modèle rhénan est caractérisé par une conception humaniste, c'est-à-dire insistant sur la place de l'homme dans la société, et donc aussi dans l'entreprise (méthodes de gestion, qualité, participation, relations durables basées sur la confiance et la loyauté). Par ailleurs, l'entreprise comme collectif est appelée à jouer un rôle social et sociétal important. Quant au capitalisme rhénan, il s'inscrit dans une vision à long-terme et dans le cadre d'un dialogue social, qui permettent de concilier impératifs du marché et cohésion sociale, pour le bien-être de tous.

Ces valeurs ont forgé un terreau favorable aux innovations organisationnelles, participatives et sociétales qui sont coproductrices d'efficacité, facteurs d'émancipation et de prise de responsabilités.

Dans ce cadre conceptuel, le CÉSER-Alsace a identifié des initiatives locales qui visent justement à placer l'humain au cœur du dispositif de l'innovation et qui mériteraient d'être développées:

- **les SCOP** (Société Coopérative et participative) **ou SAGP** (Société à Gestion Partagée) qui permettent de porter de nouveaux types de projets³;
- **les démarches de concertation locale** qui visent à produire une coresponsabilité (exemple : projet « Jardingue » mené par Artenreel, la « méthodologie du bien-être » développée par le Conseil de l'Europe à Mulhouse) et une plus grande implication des habitants et citoyens.

La SRI intègre une convergence régionale dénommée « humanisme et société » visant à donner aux industries culturelles et à l'économie sociale et solidaire un égal accès aux dispositifs d'accompagnement à l'innovation tout en les adaptant aux particularités de ces secteurs. La SRI doit également amener à développer l'innovation en matière de dialogue social et de Responsabilité Sociale et Environnementale des Entreprises.

Pour le CÉSER-Alsace, cette dimension est primordiale dans la mesure où l'innovation inclut aussi une dimension tant humaine, que culturelle et sociale qu'il convient de valoriser plus fortement. Il est donc convaincu que ces différents secteurs constituent des sources nouvelles d'innovation. Il faut donc les mobiliser, que ce soit de manière individuelle ou dans le cadre de rencontres avec l'économie plus traditionnelle afin de créer des synergies porteuses d'innovation.

³ À l'exemple de la coopérative Artenreel et des autres coopératives qui y sont associées : Copenat (aide à la personne), Antigone (services), et bientôt une coopérative dans le domaine du bâtiment.

1.4. Organiser des rencontres régulières pour faire émerger les projets

Pour promouvoir et produire de l'innovation, il apparaît nécessaire de créer des rencontres où les créateurs potentiels peuvent échanger et faire fructifier leurs idées autour d'objectifs bien définis.

Plusieurs initiatives intéressantes ont été développées en Alsace, à l'instar de l'« Alsace Innovation Tour » piloté par les CCI, qui consiste à organiser mensuellement sur l'ensemble du territoire des rencontres avec des entreprises innovantes ou encore de la « Journée de l'innovation dans l'artisanat » organisée par la CMA. Ce type d'actions doit être soutenu par les pouvoirs publics et développé sur l'ensemble des bassins de vie.

Le CÉSER-Alsace souhaite qu'un **programme annuel d'animation autour de l'innovation** soit piloté dans le cadre de la SRI. Il devra balayer l'ensemble des secteurs d'activités, y compris l'innovation culturelle et sociale, et bien irriguer les territoires.

En parallèle, le CÉSER-Alsace propose de créer des lieux de rencontres permanents de type « **hot spots** » ou « **cantines de l'innovation** »⁴.

Plusieurs concours de l'innovation, plus ou moins bien connus, existent en Alsace. On peut notamment citer le concours Alsace Innovation organisé par le CEEI* dans chaque territoire avec une finale regroupant les lauréats. Cette année il a été ouvert à la région de Karlsruhe. Il existe d'autres concours concernant les milieux universitaires au niveau national où notre région est souvent primée. Aussi apparaît-il judicieux de les fédérer, afin de n'organiser qu'un seul concours à l'échelle de la région. Il s'agirait alors d'un **événement annuel de grande envergure** et disposant d'une vraie notoriété, y compris hors région.

Ces manifestations font la promotion de l'innovation et pourraient créer une saine émulation au service de l'économie régionale.

2. Optimiser l'offre de services de proximité

2.1. Rationnaliser l'accompagnement des porteurs de projets

Pour répondre à la pluralité des besoins exprimés par les entreprises ou les individus porteurs d'un projet innovant, et décliné dans les territoires de vie, il est indispensable de disposer, en région, d'expertises susceptibles d'être mobilisées pour accompagner les démarches technologiques, marketing, organisationnelles, juridiques et financières des entreprises, organisations et individus.

⁴ Les « **Hots spots** » et « **cantines de l'innovation** » sont des espaces qui s'organisent en réseau afin de créer des synergies et de favoriser les croisements entre acteurs locaux, à l'exemple de la Cantine de l'association Silicon Sentier ouverte depuis 2008 à Paris : cet espace d'échanges et de collaboration autour de l'innovation high-tech a généré une dynamique similaire dans d'autres villes françaises. Trois autres « Cantines » ont été ouvertes fin 2010 à Toulouse (La Cantine by Mêlée), à Nantes (La Cantine by Atlantic 2.0) et à Rennes (La Cantine numérique rennaise).

L'apparente multiplicité des sources possibles d'accompagnement plus ou moins spécialisé ainsi que de financements nécessite une prise en charge individualisée des porteurs de projets, et donc de développer encore les possibilités de parrainage par les structures de type CEEI* ou l'incubateur SEMIA*.

➤ **Renforcer la proximité avec le porteur de projet sur les bassins d'emplois**

Pour être à l'écoute des besoins tels qu'ils s'expriment dans les entreprises ou chez les porteurs de projets, il est indispensable de cultiver un rapport de proximité qui seul permet d'établir une relation de confiance indispensable à l'accompagnement des projets innovants.

Cette proximité peut être **géographique**, ou encore s'appuyer sur une **proximité professionnelle dans une logique de mise en réseau** (le plus souvent thématique de types clusters, groupements d'entreprises, corporations...).

➤ **Mieux coordonner les services aux porteurs de projet dans une logique de guichet unique**

L'offre de service gagnerait à se construire de façon partenariale et coordonnée, en engageant un travail avec les acteurs qui disposent d'un réseau de services de proximité (CEEI*, agences de développement, chambres consulaires, association de développement local ...). Elle pourrait aboutir à une « **labellisation** » des partenaires à travers :

- des mécanismes de conventionnement et d'accréditation ;
- des objectifs d'accompagnement de projets ;
- des programmes de formation, de suivi, d'évaluation.

Cette démarche induira une nouvelle réflexion sur une **meilleure définition des rôles de chacun des acteurs du développement économique et de l'innovation**, en particulier ceux qui bénéficient de soutiens publics.

L'innovation se traduit souvent par la prise d'un risque, pour le porteur de projet, d'où l'importance pour lui de bénéficier d'un encadrement adapté et de financements spécifiques, qu'il s'agisse de fonds de pré-amorçage, d'amorçage, de capital investissement ou de fonds de garantie. Dans le domaine du financement de l'innovation un regroupement des structures apparaît pertinent.

De plus, la même logique pourrait être mise en œuvre au sein des plateformes technologiques et CRITT* concernant les prestations techniques.

La **mutualisation et l'optimisation des moyens humains, comme l'amélioration de l'organisation** de ces structures permettraient de gagner en efficacité et en lisibilité.

➤ **Accompagner les différentes phases de la vie des projets**

Les auditions ont pointé la faiblesse des soutiens en phase d'amorçage, et après deux et trois ans lorsque les différents soutiens, notamment publics, s'achèvent et que l'activité reste souvent fragile.

Aussi le CÉSER-Alsace préconise-t-il de :

- **renforcer les possibilités et moyens de financements pour lancer un projet innovant**, notamment en développant les possibilités et les offres de **cautionnement régional** ;
- **maintenir l'accompagnement technique et financier auprès des entrepreneurs** afin de pallier au difficile passage des deux ou trois ans.

2.2. Renforcer les liens de manière pérenne entre la recherche publique et les entreprises

Dans une logique de **consolidation des liens avec le monde universitaire**, il est indispensable de faciliter l'accès des PME aux laboratoires de recherche. C'est l'un des objectifs de la Société d'Accélération des Transferts de Technologies (SATT*) qui vient d'être lancée, partant du constat que les actions de Conectus* et des CRITT* restaient insuffisamment efficaces.

Dans ce contexte, le CÉSER-Alsace propose de :

- ***Mettre en place des systèmes de groupement d'entreprises ou d'accompagnement administratif afin d'ouvrir l'accès aux contrats de recherche pour les PME***

Les entreprises de petite taille, a fortiori unipersonnelle ou familiale, n'ont pas les moyens de s'occuper des procédures administratives multiples qui sont souvent nécessaires pour disposer de prestations financées par les fonds publics. Ainsi la mise en réseau d'entreprise (à l'instar des clusters et autres pôles) permet de mutualiser les fonctions supports.

- ***Créer un réseau de médiateurs pour réaliser un travail d'interface entre les PME et les chercheurs***

Ces médiateurs auraient pour mission de développer les liens entre les laboratoires de recherche universitaire et les porteurs de projets (entreprises, organisations, individuels) afin qu'ils puissent développer des projets communs. Les chefs d'entreprises regrettent en effet l'éloignement du monde universitaire alors même que la recherche y est de grande qualité. De leur côté, les chercheurs citent en exemple d'autres pays où les entreprises viennent chercher à l'université les compétences dont elles ont besoin. La création récente par l'Etat de la SATT* vise à ce rapprochement.

Pour le CÉSER-Alsace, les principales missions de la SATT* devraient être de favoriser les interactions entre chercheurs et entreprises mais aussi de développer des programmes de recherche conjoints dans une logique de programmes-cadre R&D.

➤ **Renforcer les systèmes d'aide à l'embauche des jeunes diplômés**

Cette démarche s'inscrirait dans la continuité de l'initiative Conectus* et pourra être mise en place via par exemple des contrats dit "contrat recherche-développement" dans le cadre d'une convention spécifique Etat-Région-Entreprises.

Le recrutement de chercheurs permettrait à la fois de développer la R&D dans les PME et d'améliorer le taux d'insertion des chercheurs formés en Alsace.

Afin d'ouvrir la recherche publique aux PME régionales, le CÉSER-Alsace préconise la **mobilisation de moyens financiers et humains pour accompagner la création et le développement de centres de R&D mutualisés qui seront à la fois des lieux d'échanges et d'action en lien avec la recherche publique.**

En parallèle, la Région devrait poursuivre la structuration du tissu économique régional en favorisant le rapprochement des PME dans une logique de type cluster / grappes d'activités.

3. Clarifier le mode de gouvernance de la SRI

Face à un certain nombre de faiblesses mises en évidence par les entreprises auditionnées, il est souhaitable d'apporter des améliorations pour optimiser le fonctionnement général de la SRI, renforcer la définition de ses orientations stratégiques, son pilotage et l'évaluation de ses résultats.

Une meilleure coordination de la gouvernance des structures intervenant dans le système régional d'innovation apparaît nécessaire pour rendre plus lisibles les dispositifs de soutien, assurer un service de meilleure qualité et prendre en compte la création de la SATT* financée par l'Etat.

3.1. Renforcer le pilotage stratégique

Pilotée par la Région Alsace, la SRI a été élaborée dans le cadre d'une démarche concertée avec l'Etat.

Depuis, l'Etat a développé une politique d'investissements massifs dans l'enseignement supérieur et la recherche dont l'Alsace bénéficie largement, grâce à l'Université de Strasbourg et aux institutions associées.

Aussi les initiatives lancées au niveau national (investissements d'avenir, laboratoires et initiatives d'excellences...) sont-elles autant de démarches qui sont menées indépendamment de la SRI. Il est pourtant nécessaire que ces projets nationaux soient intégrés dans le cadre de la stratégie régionale.

En réalité les démarches menées par l'Etat et les collectivités territoriales (Région, Départements, Villes ...) en matière de développement économique d'innovation ne sont pas coordonnées à l'échelle régionale, alors même que c'est l'objectif premier d'une SRI.

L'élaboration des STRATER⁵ doit notamment être l'occasion de tout remettre à plat et de contractualiser sur la base d'objectifs communs.

L'ARI, dont la mission avait été conçue comme un chef d'orchestre de l'ensemble de l'« écosystème de l'innovation », n'a pas eu les moyens suffisants pour assumer son rôle de pilotage.

Bien que mieux structuré, **le système reste cloisonné en deux grandes entités : l'une concernant la recherche universitaire autour de la SATT, l'autre, s'occupant des entreprises et des innovations émanant du marché (CEEI).**

➤ **Garantir un portage politique pérenne**

Si la volonté politique régionale a fortement contribué à l'émergence de grappes d'activité, elle a été relativement peu directive dans le choix des thématiques retenues et peu exigeante dans les objectifs. Plusieurs acteurs auditionnés regrettent le manque de vision stratégique et de portage politique sur le plus long terme.

Afin de renforcer la volonté politique, il conviendrait donc de **mettre en place, au niveau régional, un conseil stratégique** qui conduirait à une plus forte implication des décideurs au plus haut niveau et à une intégration de l'innovation dans une perspective globale de développement économique. Ce conseil stratégique regrouperait l'Etat, la Région, l'Université et la CCI de région.

Par ailleurs, un engagement du Ministère de l'industrie, avec les grandes entreprises signataires du pacte PME, permettrait également de revitaliser les sites touchés par les disparitions d'activités et les pertes d'emplois en s'appuyant sur de nouvelles activités innovantes dans une logique d'aménagement du territoire.

3.2. Décliner la stratégie en objectifs clairs et partagés

En l'absence d'indications précises organisationnelles ou financières, de calendrier et de hiérarchisation des priorités, la SRI est difficile à piloter efficacement.

Il est indispensable que la Région, les services de l'Etat, l'Université et la CCIR y remédient dans les meilleurs délais.

⁵ STRATER : Stratégie de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche : Le projet STRATER a pour objectif de développer une vision territoriale du système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation à l'horizon 2020. Il vise donc à mieux articuler les stratégies des acteurs (Etat, collectivités), et des opérateurs (universités et organismes de recherche) au niveau d'un territoire (région, regroupement de régions, bassin économique).

Pour ce faire, ils devront déléguer à un **comité de pilotage restreint** la mise en œuvre opérationnelle des objectifs de la SRI et la coordination des actions des structures accompagnant les entreprises et issues de la recherche universitaire.

3.3. Mobiliser les réseaux d'acteurs de l'innovation sur le terrain

➤ *Assurer la coordination des prestataires du soutien à l'innovation*

Relayant la demande des entreprises de créer une « **porte d'entrée unique** » pour les porteurs de projets innovants, le CÉSER-Alsace préconise que le plan d'action élaboré par le conseil stratégique fasse l'objet d'une déclinaison opérationnelle qui s'impose aux prestataires de terrain.

Afin de renforcer la coordination des actions menées au bénéfice des porteurs de projets et de permettre une évaluation du dispositif déployé, le conseil stratégique, en s'appuyant sur le comité de pilotage, gagnerait à conclure des **contrats d'objectifs et de moyens avec le réseau de prestataires de proximité**.

➤ *Redynamiser et relancer les 60 « entrepreneurs citoyens »*

Les 60 « entrepreneurs citoyens », ayant contribué activement à l'élaboration de la SRI, constituent un **vivier de professionnels formés à l'innovation et ayant développé une expertise**. En tant que relais sur le terrain, ils devront participer à sensibiliser les porteurs de projet à l'innovation dans une logique de **parrainage** (mises en relation avec les structures de la SRI, recherches de fournisseurs / prestataires, échanges d'expériences...).

➤ *Communiquer largement et faire vivre la SRI*

Afin de garantir un fonctionnement optimal de la SRI et des outils et moyens qu'elle met à disposition des entrepreneurs, il apparaît primordial que ces derniers disposent d'une bonne connaissance du dispositif et de ses possibilités en termes d'accompagnement de leurs démarches d'innovation.

En réponse à cet impératif, le CÉSER-Alsace estime nécessaire de **faire connaître les réalisations et les réussites** afin de créer une dynamique innovante et une saine émulation (connaissance par l'exemplarité).

Cette communication sur les actions menées et réussies pourra notamment se faire dans le cadre du grand évènement annuel⁶ mais aussi du programme de rencontres territorialisées autour de l'innovation.

⁶ cf. § 1.4.

3.4. Evaluer de manière continue la SRI pour la faire évoluer en fonction des besoins

Le CÉSER-Alsace préconise de renforcer l'action du comité d'évaluation et d'orientation, où l'ensemble des secteurs et types d'acteurs doivent être représentés, ainsi que les entreprises innovantes (par exemple, via une sélection d'entrepreneurs citoyens).

Pour l'évaluation de la stratégie, il serait pertinent de recourir à un prestataire indépendant pour contrôler la réalisation des objectifs fixés par le conseil stratégique.

Ce comité pourra, en lien avec les équipes administratives de la structure jouer un rôle d'observatoire régional de l'innovation, en particulier pour **relever régulièrement les initiatives d'entrepreneurs** (brevets déposés, nombre d'entreprises innovantes, nombre d'emplois générés, insertion des doctorants dans les entreprises régionales...). Ces différents éléments produiront **un bilan présenté annuellement**, permettant d'ajuster la stratégie et de la faire coller aux besoins.

Conclusion

Seul un véritable pilotage politique fait de priorités claires et partagées peut permettre une véritable mise en mouvement de la stratégie régionale de l'innovation.

Une clarification des structures et des compétences est nécessaire, dans une perspective de rationalisation et de simplification des services proposés afin de les rendre plus lisibles pour tous et plus efficaces.

L'adaptation de la SRI doit conduire à une redéfinition et à une clarification du rôle des nombreux acteurs qui interviennent dans l'accompagnement des porteurs de projets et des entreprises engagés dans une démarche d'innovation. En effet, les organes de pilotage mis en place par la SRI doivent être rationalisés. Les actions des pouvoirs publics nécessitent d'être mieux coordonnées entre elles et avec le secteur privé.

Le CÉSER-Alsace met en exergue trois axes pour améliorer la stratégie régionale de l'innovation :

- **Informier et former à l'innovation afin de susciter une dynamique innovante ;**
- **Optimiser l'offre de services au porteur de projet sur le terrain ;**
- **Clarifier le mode de gouvernance en renforçant le portage stratégique et en accentuant la coordination des acteurs sur le terrain.**

La SRI devrait s'inspirer des expériences menées dans d'autres Régions et gagnerait à mieux prendre en compte les réalités rhénanes, européennes et mondiales.

Annexes

.....

ANNEXE 1

GLOSSAIRE (ordre alphabétique)

ADIRA : L'Agence de Développement économique du Bas-Rhin accompagne les entreprises et les collectivités bas-rhinoises dans leurs projets de développement économique.

Alsace croissance a vocation à prendre des participations au capital de sociétés alsaciennes en développement ou en phase de transmission.

Alsace Tech, association loi 1901, réunit les dix écoles d'ingénieurs et de management d'Alsace, ce qui représente 4000 étudiants en formation. Elle est soutenue par les collectivités territoriales, dont la Région. Les deux axes de son action sont : une meilleure visibilité au plan national et international des formations et le développement de projets partagés dans le domaine de l'entrepreneuriat, de l'innovation et de l'ouverture à l'international.

L'ARIA-Alsace (Association Régionale des Industries Alimentaires) regroupe plus de cent entreprises du secteur alimentaire. Depuis 2008, elle met en œuvre des actions opérationnelles visant à aider les entreprises à s'adapter aux mutations de leur environnement, à conquérir de nouveaux marchés, à innover, à déployer les axes nutrition santé et valorisation des coproduits.

Biopôle de Colmar : Filière agronomique complète allant de la recherche fondamentale au développement industriel et agricole, en passant par le transfert de technologies et la mise en place d'enseignements spécifiques et une nouvelle unité de l'Institut Pasteur de Lille.

Bureau opérationnel : Piloté par la direction de l'ARI, il met en œuvre la SRI concrètement. Il est composé d'acteurs de l'innovation (pôles de compétitivité, cluster, incubateurs...) et ses actions sont organisées par métier afin de « désadministrer » la gouvernance. Il est structuré en 10 groupes de travail incluant 60 « partenaires présents ».

Business Angels : Personnes physiques qui investissent une part de leur patrimoine personnel dans des entreprises à fort potentiel de développement et en plus mettent à disposition de celles-ci leurs compétences, leur expérience et leur réseau relationnel.

CEEI (Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation Alsace) : Créé en 2001, sous l'impulsion de la CCI Sud Alsace Mulhouse et avec le soutien du Conseil Régional d'Alsace, le CEEI Alsace est une association de droit local ayant pour vocation de promouvoir, détecter et accompagner des projets de création d'activités innovantes en Alsace.

CEIPI : Le Centre d'Etudes Internationales de la Propriété Intellectuelle a pour mission de former des spécialistes du droit de la propriété intellectuelle (étudiants ou entrepreneurs en formation continue) et est organisé en deux sections : une française et l'autre internationale.

Conectus Alsace, créé en 2006, a pour vocation de promouvoir la recherche effectuée au sein des laboratoires publics et de favoriser le développement de partenariats entre eux et les entreprises, en particulier les PME-PMI du grand Est de la France. Conectus Alsace permet aux entreprises d'accéder aux innovations issues des compétences, du savoir-faire et des ressources technologiques de la recherche publique alsacienne.

CRITTs d'Alsace : Les Centres d'Innovation et de Transferts Technologiques sont des centres de compétences dédiés à la recherche et au transfert de nouveaux savoir-faire dans les entreprises, notamment les PME-PMI

INPI (Institut National de la Propriété Intellectuelle) : Etablissement public placé sous la tutelle du ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industriel l'INPI délivre les brevets, marques, dessins et modèles et donne accès à toute l'information sur la propriété industrielle et les entreprises.

Pôle européen d'administration publique : Mis en place du fait des atouts dont dispose Strasbourg en matière d'enseignement et de recherche dans le domaine de l'administration publique, ce pôle relève également d'une volonté politique de la part des représentants des collectivités territoriales et de l'Etat en Alsace, formalisée dans le contrat triennal "Strasbourg, capitale européenne".

Pôle image Alsace : Il s'agit d'un réseau d'entreprises, de chercheurs et de centres de formations spécialisés dans les domaines de l'image : audiovisuel, multimédia, imagerie scientifique et industrielle, réseaux, etc. **Iconoval** est l'animateur du réseau des professionnels de l'image en Alsace (entreprises, centres de recherche et de formation).

Pôle Véhicule du Futur : Ses membres sont des entreprises gravitant autour de PSA-Peugeot Citroën, des laboratoires de recherche, des partenaires du développement économique qui travaillent en synergie sur des projets collaboratifs liés au positionnement stratégique du Pôle Véhicule du Futur.

SAGP : Projet qui vise à instaurer davantage de participation des salariés aux prises de décision dans l'entreprise, en considérant l'apport en travail comme facteur suffisant de légitimité à participer.

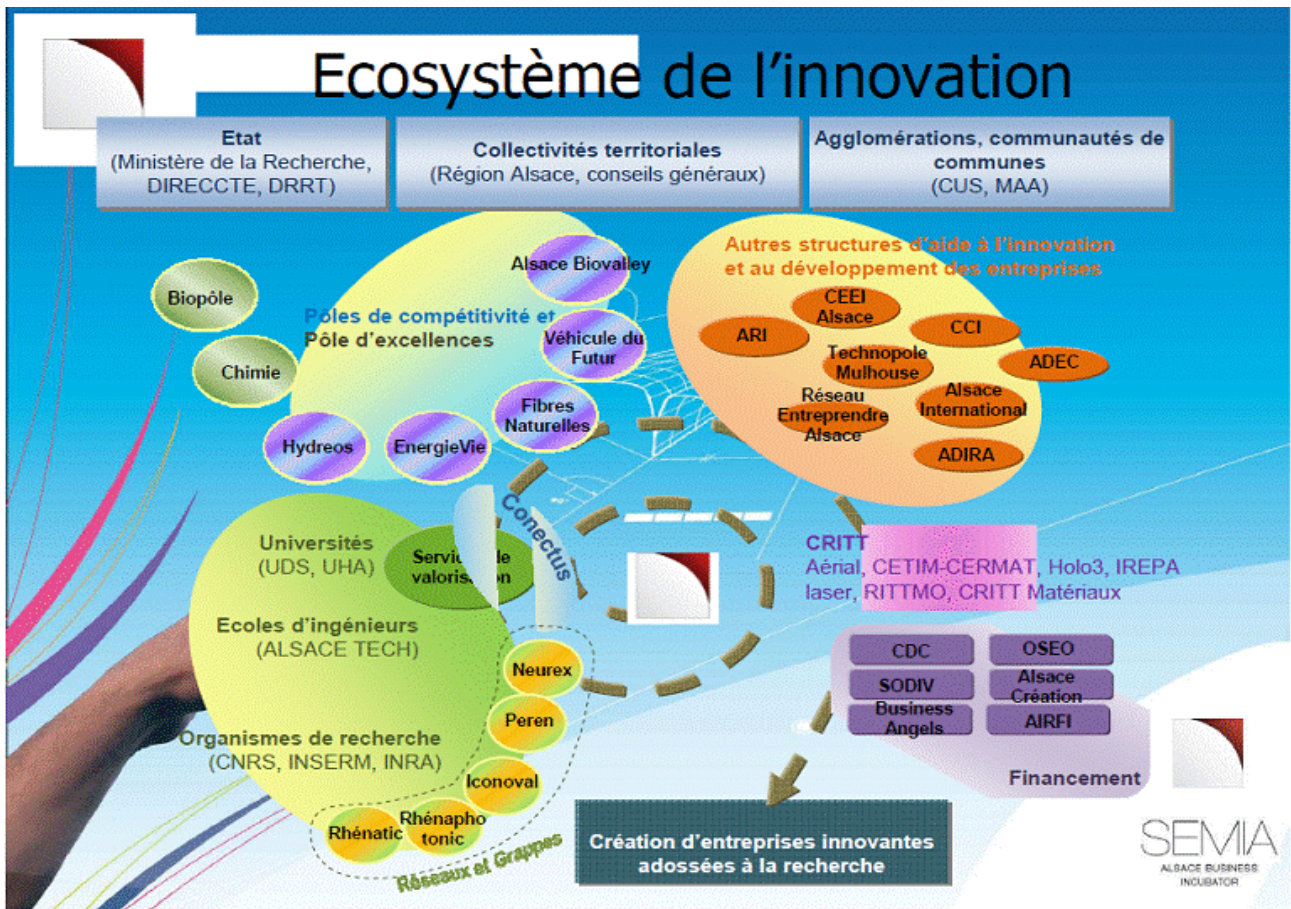
SATT (Société d'Accélération de Transfert Technologique) : La SATT a vocation à mettre fin au morcellement des structures de valorisation en offrant enfin aux entreprises et aux laboratoires un dispositif lisible et consolidé en région.

SCOP : Il s'agit d'une entreprise industrielle ou commerciale (SA ou SARL), qui a choisi au plan social un statut juridique dans lequel les salariés sont aussi les associés de l'entreprise.

Sodiv Alsace a pour vocation de faciliter le démarrage et le développement des PME via un prêt participatif ou par une intervention en capital dans la société.

ANNEXE 2

L'écosystème de l'innovation en Alsace



Source : SEMIA

Les acteurs de l'innovation⁷

• Les acteurs régionaux de l'innovation

- L'ARI : Agence Régionale de l'Innovation Alsace
- Alsace International
- ALSACE TECH*
- CCI d'Alsace
- CEEI* Alsace
- CEIPI*
- CMA Chambre des Métiers d'Alsace
- Conectus Alsace*
- Centre Régional de Veille Stratégique - CRVS
- DIRECCTE Alsace (Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi)
 - DRRT Alsace (Délégation Régionale à la Recherche et à la Technologie)

⁷ Source : <http://alsaceinnovation.alsaeco.com>

- Enterprise Europe Network
 - IDEE pour le développement durable
 - IEEPI (Institut Européen Entreprises et Propriété Intellectuelle)
 - INPI (Institut National de la Propriété Intellectuelle)
 - INRA (Institut National de Recherche Agronomique)
 - JESSICA pour l'électronique
 - Région Alsace
 - RDT Alsace (Réseau de développement Technologique d'Alsace)
- **Structures de financement et soutien**
 - AIRFI (Alsace Inter Région Fonds d'Investissement)
 - ALSABAIL (Alsace de crédit bail immobilier)
 - ALSACE AMORCAGE
 - Alsace Business Angels*
 - ALSACE CREATION*
 - OSEO Alsace
 - Plates-formes d'initiative locale (PFIL)
 - Région Alsace
 - Réseau Entreprendre Alsace
- **Incubateurs et Pépinières d'entreprises**
 - Associations de centres d'affaires
 - CAIRE - Maison de l'entreprise
 - Espace d'entreprises du Parc de Wesserling
 - Hôtel d'entreprises des Forges
 - Institut de la Création d'Entreprise
 - Quartier des Entrepreneurs
 - Incubateur régional SEMIA⁸ pour les projets issus de l'enseignement supérieur et de la recherche.
 - Technopole de Mulhouse
 - Usine à Projets
 - CEEI (Centre européen de l'entreprise et de l'innovation) : accompagnateurs des projets innovants émanant d'entreprises existantes
 - ADEC (Association pour le Développement des Entreprises et des Compétences)
- **Pôles de compétitivité** : ils ont pour objectif d'encourager la compétitivité des entreprises, de participer à l'attractivité des territoires mais aussi de leur faire bénéficier de compétences ou d'expertises qui ne leur seraient pas accessibles individuellement :
 - Alsace BIOVALLEY
 - Pôle Alsace Energivie
 - Pôle Véhicule du Futur

⁸ SEMIA a pour objectif d'amener les chercheurs à développer une démarche entrepreneuriale et à rapprocher les laboratoires universitaires des entreprises locales. Longtemps centré sur les secteurs scientifiques, il s'ouvre depuis peu à d'autres thématiques, comme l'innovation sociale en partenariat avec la CRES.

- Pôle Hydreos
- Pôle Fibres du Grand Est

- **Pôles structurés**

- COPROTEC : traitement des eaux
- CTAI : Pôle d'innovation TIC et multimédia
- ICONOVAL : réseau des acteurs de l'image en Alsace
- NEUREX : sciences du cerveau
- PEREN : filière des énergies nouvelles
- Pôle chimie Alsace
- Pôle textile Alsace
- PRISM3 : sciences de la mesure
- Rhénaphotonics Alsace : sciences et applications dérivant du photon, la particule de la lumière
- Rhénatic: techniques de l'information et de la communication
- CRITT*: Agro-industrie : AERIAL ; Mécanique avancée : CETIM CERMAT ; CRITT Matériaux Alsace ; Mesures optiques : HOLO3 ; IREPA LASER ; Fertilisation organique : RITTMO

ANNEXE 3

BILAN SYNTHETIQUE A DEUX ANS DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA SRI.

Sur la base d'un diagnostic partagé, la stratégie régionale de l'innovation s'articule autour de trois enjeux :

- être une région entreprenante et innovante
- être une région ouverte, attractive et rayonnante
- définir des priorités sectorielles

... et de trois « convergences régionales », autrement dit trois secteurs où l'excellence régionale doit être développée :

- l'économie verte⁹
- la santé et le bien-être¹⁰
- l'humanisme et questions de société¹¹

Pour atteindre ces objectifs généraux, la SRI s'appuie sur quatre leviers stratégiques :

- **Levier 1 : Agir sur la culture de l'innovation au sein des TPE-PME et dans la société**

Partant du constat que l'Alsace compte un nombre insuffisant d'entreprises innovantes et que la majorité d'entre elles restent peu sensibilisées à l'innovation et à ses enjeux, la SRI a proposé :

- la mise en place d'un plan de communication sur l'innovation, en particulier le programme « **In' Alsace** » qui vient d'être lancé ;
- la création d'une école supérieure de l'innovation et de la créativité : c'est chose faite avec le **Campus de la créativité et de l'innovation ETENA** ;
- la poursuite des « **Rencontres de l'innovation** ».

Sont à l'étude :

- la diffusion de la culture de l'innovation auprès des publics scolaires en s'appuyant sur l'université, en particulier grâce à l'ouverture des laboratoires aux lycéens

⁹ **L'économie verte** se décline autour des enjeux environnementaux et de chimie nouvelle, de qualité de l'eau et de dépollution, de préservation des sols, d'énergie renouvelable, d'habitat et des solutions de mobilité.

¹⁰ La **santé et le bien-être** : convergence qui vise la qualité dans l'agroalimentaire et les productions agricoles et viticoles, les technologies de la biologie et de la santé, en particulier les nouvelles thérapies et les technologies médicales intégrant la robotique et l'image.

¹¹ **L'humanisme et questions de société** : convergence qui va des industries culturelles, du divertissement et de la créativité au développement des compétences administratives et juridiques européennes, des pratiques associatives et de lien social très développées en Alsace et des questions de propriété intellectuelle et de langues.

- (**Openlab**¹²) des rencontres entre étudiants, chercheurs, entrepreneurs et artistes, par exemple via des « **trimestres créatifs** » ;
- l'organisation de débats grand public sur l'innovation dans la société, notamment via un projet d'**exposition annuelle**.
- **Levier 2 : Développer les compétences et les capacités des entreprises pour mener à bien des démarches d'innovation**

Prenant acte de la faiblesse des investissements en R&D et des difficultés à financer les projets d'innovation pour les amener à maturité, la SRI prévoyait :

- la mise en place d'un « **chèque innovation** » à destination des entreprises ;
- la création d'un réseau d'« **hommes ressources** » pour l'innovation ;
- la redéfinition des missions des acteurs du réseau régional de soutien à l'innovation, en particulier grâce à un **parcours obligatoire de professionnalisation** ;
- la création d'un **club d'entrepreneurs** « Alsace croissance ».

Restent encore à réaliser :

- l'évolution du site **www.innover-en-alsace.eu** en lien avec les CCI ;
- l'accompagnement des entreprises par des « **compagnons de l'innovation** »¹³.

- **Levier 3 : Favoriser les démarches collaboratives et les partenariats en s'appuyant sur le potentiel de formation et de recherche**

En dépit d'une structuration progressive de l'économie régionale, les auditions ont révélé l'insuffisance d'une stratégie claire, les difficultés à développer des partenariats entre la recherche publique et les entreprises locales et donc à valoriser le potentiel d'excellence régionale. Pour y répondre, la SRI a dégagé plusieurs pistes d'actions :

- l'engagement des filières économiques dans des démarches de collaboration et d'innovation, en particulier grâce à la constitution de **grappes d'activités** régionales ;
- le soutien aux cinq **pôles de compétitivité** ;
- la création d'une société de valorisation sur la base du réseau Conectus et d'un institut Carnot, grâce à la mise en place de **l'Institut Carnot Mica**¹⁴ et d'une **Société d'accélération des transferts de technologies** (SATT*) ;

Les points qui resteraient à renforcer sont :

- la dynamisation et la **professionnalisation des grappes** d'activités précitées ;

¹² **OpenLab** : Ouverture Pédagogique et Novatrice des Laboratoires ; vise les lycéens ; mis en place en partenariat avec l'Université de Strasbourg

¹³ Cela n'est pas mis en place à ce jour. Il s'agissait de s'appuyer en partie sur le vivier des entrepreneurs citoyens, pour accompagner les entreprises non innovantes du territoire dans le développement de leurs premiers projets innovants en apportant un genre de « coaching » dans la construction et le développement de tels projets.

¹⁴ **L'institut Carnot Mica**, basé à Saint Louis, est centré sur la maîtrise des matériaux fonctionnels, des procédés associés et de leurs usages qui doivent être le moteur de leur conception.

- l'émergence de **démarches collaboratives intersectorielles** ;
- le renforcement du **pôle régional de compétences en propriété intellectuelle**, sachant qu'un bâtiment est actuellement en cours de construction.

- **Levier 4 : Promouvoir le territoire, ses talents et ses atouts à l'international**

La forte pression concurrentielle internationale et aux portes de l'Alsace impose de valoriser de manière plus offensive ses atouts et ses talents (industries automobile, textile, chimique, pharmaceutique et thérapeutique...), et si possible, de créer de nouvelles sources de valeur ajoutée (à l'exemple de l'économie verte).

Dans cet objectif, plusieurs pistes d'actions ont été envisagées par la SRI, sans toutefois donner lieu à des résultats concrets pour l'instant :

- le développement de « **territoires d'innovation attractifs** » ;
- la création de **laboratoire de créativité et d'usage** ;
- le lancement d'un programme pour attirer des équipes de R&D privée.

Sur le dernier point de l'intégration de l'innovation dans la stratégie de l'Alsace à l'international, la démarche de « Marque Alsace » lancée par le Conseil régional devrait à terme constituer un support pour promouvoir le caractère innovant de la région.

Remerciements

Le Conseil économique, social et environnemental régional d'Alsace tient à remercier pour leur disponibilité, leur contribution et leur partage d'expériences l'ensemble des personnes qui ont participé à ses travaux.

Par ordre alphabétique :

Aouizerats Alain	Président de l'association Alsace Business Angels
Bennaghmouch Saloua	Directrice de l'UFR PEPS de l'Université de Haute Alsace
Bernhard Claude	Président d'Alsace Tech
Bossuet Stéphane	Gérant d'Artenreel
Braguier François	Directeur de production, société Via Storia
Brechenmacher Caroline	Chef de Projet Innovation à la CCI de Région Alsace
Brevard Christian	ex-PDG de Brucker, et Président de l'Institut Européen Entreprise et Propriété Intellectuelle.
Camu Patrice	Gérant de Steritech
Carboni Nicolas	Directeur d'Alsace Biovalley
Cullmann Sabine	Responsable du master IPI (Ingénierie de Projets Innovants) à l'Université de Strasbourg
Dal Bernard	Président d'Alsace Création
Danet Thierry	Directeur d'Artefact – La Laiterie
Derbal Aziz	Responsable Marketing-Innovation-Intelligence économique à la CCI Sud Alsace Mulhouse
Dimarcq Jean-Luc	Directeur de SEMIA
Dintrich Antoine	Directeur général de l'Institut Européen Entreprise et Propriété Intellectuelle.
Draca Jean-Pierre	Directeur général de MAIA Entreprise
George Florian	Directeur financier de Rhenovia
Héraud Jean-Alain	Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Strasbourg
Houssin Sébastien	Chargé de mission, Ville de Mulhouse
Jeltsch Jean-Marc	Vice-président de l'Université de Strasbourg en charge de la valorisation

Katz Evelyne	Directrice d'Alsace création
Kern Francis	Professeur d'économie à l'Université de Strasbourg
Kienlen Guy	Gérant de Woodihome
Koller Remi	Directeur de l'ARAA (Association pour la Relance Agronomique en Alsace)
Lamoureux Raphaëlle	Transferts Languedoc-Roussillon
Lepelletier Geneviève	DRH de Socomec
Masson Jean	Président de l'INRA Alsace (Institut National de Recherche Agronomique)
Metzger Laure	Directrice du CRITT Rittmo
Muller Carmen	Directrice de l'ARI (Agence Régionale de l'Innovation)
Neuville Pascal	Directeur général de Domain Therapeutics
Nicaise Bernard	Directeur régional d'OSEO
Pinna Frédéric	ARI Centre
Pronnier Fabrice	Fondateur de Telecom object
Rohfritsch Sophie	Vice-présidente du Conseil Régional d'Alsace en charge de l'innovation, de la recherche et de l'enseignement supérieur
Roth Pierre	Délégué général de la CRES (Chambre Régionale d'Economie Sociale)
Salva Mireille	Directrice du CEEI Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation Alsace
Szychowiak Piotr	Responsable appui aux entreprises – Pôle Iconoval
Tubiana Alain	Directeur général d'Iconoval
Vaillant Mickael	Chargé de mission à la DATAR
Valentin Julien	Vice-président de l'INRA
Vézien Jean-Louis	Directeur du CIVA (Conseil Interprofessionnel des Vins d'Alsace)
Viac Vincent	Membre d'Artenreel
Wilhelm Antoine	Membre de l'association Alsace Business Angel

Contact

Conseil économique, social et environnemental régional d'Alsace – Tél. : 03 88 15 68 00 – ceser@region-alsace.eu

Téléchargez toutes nos productions sur notre site internet : <http://www.ceser-alsace.eu>



CÉSER  **Alsace**
Conseil Économique, Social et Environnemental Régional

Maison de la Région, 1 place Adrien Zeller
BP 91 006 - 67000 Strasbourg
Tél. 03 88 15 68 00 - Fax : 03 88 15 68 09
Mail : ceser@region-alsace.eu

www.ceser-alsace.eu