

DÉLIBÉRATION D'APPROBATION DU RAPPORT DES ADMINISTRATEURS DE L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SATT AST POUR LES EXERCICES 2021 ET 2022

Vu le code de l'éducation et notamment ses articles L. 123-1 à L. 123-9, L. 711-1, R. 711-10 et suivants ;

Vu les statuts de l'université de Bordeaux ;

Considérant le rapport des administrateurs de l'université au sein du conseil d'administration de la SATT AST pour les exercices 2021 et 2022,

Le conseil d'administration, après en avoir délibéré, décide :

Article 1.

Le rapport des administrateurs de l'université au sein du conseil d'administration de la SATT AST pour les exercices 2021 et 2022, joint à la présente délibération, est approuvé.

Article 2.

La présente délibération sera transmise au chancelier des universités d'Aquitaine. Elle sera publiée conformément aux dispositions relatives à la publication des actes à caractère réglementaire de l'Université de Bordeaux.

Le président du conseil d'administration,

Dean LEWIS
Président de l'université de Bordeaux



Adoptée à la majorité des
votes exprimés (32 votants)
Pour : 32
Contre : 0
Abstention : 0

**Rapport sur l'activité des administrateurs UB de la SATT Aquitaine Science Transfert
(AST)
sur l'exercice 2021 et 2022**

SOMMAIRE

1 - Présentation de la SATT AST	2
A. Objet social	2
B. Historique	2
C. Gouvernance	2
D. Répartition du capital social	2
2 – Missions confiées	2
A. Mission 1 - Transfert de technologies	3
B. Mission 2 – Négociation de contrats de recherche partenariale avec des partenaires privés	3
3 – Modalités de fonctionnement et modalités financières	3
A. Comitologie de suivi de la filiale	3
B. Modalités de fonctionnement et modalités financières pour la mission 1 (transfert de technologies)	4
C. Modalités de fonctionnement et modalités financières pour la mission 2 (négociation des contrats de recherche avec des partenaires privés)	6
4 – Exemples de calcul des modalités financières	8
5 – Bilan chiffré 2021 et 2022	9
6 – Activité des administrateurs de l'UB	10
7 – Enjeux à venir	12

1 - Présentation de la SATT AST

A. Objet social

Détecter et évaluer les inventions issues de laboratoires de la recherche publique pour les accompagner jusqu'à leur transfert vers le monde socio-économique. Les SATT sont des outils lancés dans le cadre du premier PIA (plan investissement d'avenir) pour stimuler le transfert de technologies vers les entreprises afin de renforcer le potentiel d'innovation et de compétitivité de l'industrie.

B. Historique

Aquitaine Science Transfert (AST) est une des 13 Sociétés d'Accélération du Transfert de Technologies (SATT) françaises. Les SATT représentent 400 professionnels de la propriété intellectuelle, de l'ingénierie des projets technologiques, du droit, du marketing et du développement commercial. C'est une SAS au capital de 1M€. Elle a été créée en juillet 2012.

AST a repris à sa création l'activité d'*AQUITAINE VALO*, service mutualisé sans personnalité morale de plusieurs établissements aquitains. Les universités bordelaises avaient en effet mis en place avant la création des SATT une structure à laquelle elles avaient délégué deux de leurs missions : la négociation du partenariat industriel d'une part, la valorisation économique de ses résultats de recherche d'autre part. Chacune de ces deux missions est désormais assumée par AST.

C. Gouvernance

Présidente : Maylis Chusseau

D. Répartition du capital social

33% BPI France

28% Université de Bordeaux (+CHU et ESTIA)

19% CNRS

10% Bordeaux INP (+ université Bx Montaigne, Sc. Po et Bx Sciences Agro)

7% Université de Pau et des Pays de l'Adour (UPPA)

3% INSERM

Administrateurs de l'UB (délibération du CA UB du 11/03/2022):

- Dean Lewis (suppléante : Catherine Gauthier)

- Etienne Duguet (suppléant : Eric Papon)

L'UB a souhaité proposer que le CHU utilise l'un de ses 3 sièges : il est occupé par le directeur du CHU, Yann Bubien (suppléant : Gilles Duluc).

2 – Missions confiées

UB et AST sont en cours de renouvellement d'une convention bilatérale qui va couvrir la période du 29 juillet 2022 au 28 juillet 2032. Par cette convention, UB confie deux missions à sa filiale :

A. Mission 1 - Transfert de technologies

Dans ce cadre, AST assure :

- la détection des résultats valorisables dans les laboratoires
- la protection des résultats (dépôt de brevet et logiciels)
- éventuellement la maturation technologique (investissement dans un projet de développement de résultats valorisable en vue de réaliser une preuve de concept ou un prototypage et ainsi faciliter son transfert)
- la commercialisation du portefeuille de technologies (licencing)
- l'incubation de start-up

B. Mission 2 – Négociation de contrats de recherche partenariale avec des partenaires privés

AST assure pour le compte de l'UB la négociation des contrats de partenariat avec un partenaire industriel ou EPIC (collaboration, prestation, accord de consortium, accord de confidentialité, accord de transfert de matériel...).

Dans ce cadre :

- UB fixe la stratégie de partenariat et notamment de propriété intellectuelle ainsi que les conditions financières
- AST la met en œuvre dans la négociation et rédige le contrat
- UB signe (AST n'est pas partie au contrat)

3 – Modalités de fonctionnement et modalités financières

A. Comitologie de suivi de la filiale

L'université de Bordeaux assure le suivi de l'activité confiée à AST par la mise en place de trois comités : le Comité de Pilotage, le Comité de Suivi et le Comité d'Arbitrage. De nombreuses réunions sont organisées sur divers sujets (tarification, modèle économique, contexte national, gouvernance.

- Comité de Pilotage :

Sa composition est la suivante :

- Pour UB : le Président de l'Université et le Directeur Général des Services ou leurs représentants ;
- Pour AST : le Président ou son représentant.

Le Comité de Pilotage se réunira au moins une fois par an sur la durée de la convention, à l'initiative de l'une ou l'autre des parties, pour échanger sur l'exécution générale de la convention et faire des bilans de l'activité globale d'AST.

Sans formalisation sous le terme de Comité de Pilotage, des réunions se sont tenues régulièrement entre la présidence des deux établissements pour le suivi de la convention :

- sur l'année 2021 : 25/01, 15/04, 21/06, 20/10 et 7/12
- sur l'année 2022 : 02/02, 28/02, 05/05, 23/05, 27/05, 18/10 et 8/12

- Comité de Suivi :

Sa composition est la suivante :

- Pour UB : un représentant de la présidence et des représentants du pôle Recherche International Partenariats Innovation (RIPI) à savoir le directeur de la Direction Innovation Partenariat Entreprises (DIPE), la directrice de la Direction de la Recherche et de la Valorisation (DRV) et la cheffe du service Contrats de recherche et Valorisation (COREV)
- Pour AST : le Directeur de la Négociation de la Recherche Partenariale et le Directeur du Transfert.

Le Comité de Suivi se réunira tous les trois mois afin d'échanger sur l'exécution opérationnelle de la convention et discuter des projets et points opérationnels le nécessitant.

Sur les exercices 2021 et 2022, il s'est réuni les 19/03/2021, 25/05/2021, 16/07/2021, 09/11/2021, 11/01/2022, 30/05/2021 et 14/11/2022.

- Comité d'Arbitrage :

- Pour UB : un représentant de la présidence et des représentants respectifs des services en charge du partenariat et de la valorisation d'UB ;
- Pour AST : le Directeur de la Négociation de la Recherche Partenariale (comité d'arbitrage sur la Recherche Partenariale) ou le Directeur du Transfert (comité d'arbitrage sur la Valorisation) et des représentants de leurs directions.
- D'autres personnels d'UB, d'AST et des représentants des cotutelles des Unités de Recherche concernés par un ordre du jour spécifique.

Le Comité d'Arbitrage se prononce sur les contrats de recherche partenariale, les contrats de valorisation et les titres de propriété intellectuelle nécessitant un arbitrage stratégique de la part d'UB. Il est en outre compétent pour valider l'évolution des annexes à la présente convention UB-AST.

Le Comité d'Arbitrage se réunit à l'initiative de l'une ou l'autre des Parties et en général une fois tous les deux mois.

Sur les exercices 2021 et 2022, il s'est réuni les 29/02/2021, 08/04/2021, 22/07/2021, 19/10/2021, 19/01/2022, 28/06/2022 et 10/11/2022.

- Comité de Propriété intellectuelle

Il se réunit une fois par an avec tous les actionnaires et dresse le bilan d'activité.

Sur l'exercice 2021-22, il s'est réuni les 14/04/2021 et 15/04/2022.

**B. Modalités de fonctionnement et modalités financières pour la mission 1
(transfert de technologies)**

Modalités de fonctionnement :

AST s'engage à prendre en charge tout ou partie des activités suivantes, sans que cette liste ne soit exhaustive :

- Détection :
 - o Contacts réguliers avec les personnels de laboratoire,
 - o Constitution des déclarations d'invention ou des déclarations de logiciel avec les responsables scientifiques co-inventeurs ou co-auteurs dans les laboratoires ;

- Protection des résultats puis gestion et suivi des Titres de Propriété Intellectuelle d'UB lorsque cette dernière est Mandataire unique de valorisation et co-proprétaire d'un Titre de Propriété Intellectuelle. AST est alors sous-mandatée pour valoriser et prend en charge les frais inhérents aux actions liées à cette mission :

- Réception et archivage de l'ensemble des pièces (déclarations d'invention, justificatifs) ;
- Transmission à UB Mandataire d'un état de son portefeuille de Titres de Propriété Intellectuelle ;
- Premier dépôt du Titre de Propriété Intellectuelle et prise en charge des frais de maintien et d'entretien du Titre de Propriété Intellectuelle ;
- Maintien et si nécessaire extension des Titres de Propriété Intellectuelle détenus par UB Mandataire ;
- Transmission de pouvoirs et de contrats (notamment contrats de copropriétés) et collectes des signatures requises ;
- Accompagnement des inventeurs et/ou des gestionnaires dans les réponses aux lettres officielles pendant les procédures d'examen, ;

- Évaluation des Résultats de recherche au regard de la pertinence technologique (innovation, rupture technologique), de la pertinence au regard du marché, de la stratégie de valorisation (licence, création d'entreprise, cession etc. ...) et de l'évaluation du potentiel retour financier ;

- En cas d'abandon d'un Investissement (abandon de Titres de Propriété Intellectuelle) :

- Information d'UB Mandataire puis, si UB Mandataire décide également d'abandonner, information des autres copropriétaires puis des inventeurs (avec à chaque fois proposition de reprise).

- Veille stratégique de la technologie et du marché (technico-économique) et détection des besoins des partenaires ;

- Gestion des Projets de Maturation :

- Marketing technologique et évaluation technico-économique des projets scientifiques ;
- Mise en place d'un cadre contractuel adapté à chaque Projet de ;
- Financement et suivi des Projets de Maturation (suivant la décision propre d'AST) ;
- Dépôt des Titres de Propriété Intellectuelle sur les Résultats issus des Projets de Maturation ;
- Gestion de la valorisation et collecte des informations relatives aux employeurs des inventeurs, à leurs structures de rattachement aux quotes-parts de propriété respectives, aux parts d'inventivité des inventeurs, etc.

- Gestion des Contrats de Valorisation :

- Évaluation du projet de Valorisation, analyse des risques ;
- Recherche de partenaires en vue de la concession de Contrats de Valorisation ;
- Négociation avec les partenaires ;
- Rédaction et conclusion des Contrats de Valorisation
- Suivi de l'exécution des Contrats de Valorisation et de l'exploitation réalisée, des retours financiers attendus ;
- Veille juridique ;

- Suivi des précontentieux et contentieux ; gestion concertée avec UB des litiges (contrefaçon...);
- Prise de toutes les décisions et mise en place de toutes les procédures y compris signature de documents, à l'exclusion des actes officiels nécessitant la signature du(des) propriétaire(s) du Titre de Propriété Intellectuelle;
- Conseils ad hoc prodigués à UB en cas de conflit potentiel entre la stratégie de valorisation commerciale et la mission de diffusion des connaissances nouvelles inhérente à l'activité d'un chercheur public
- Incubation de projets de création d'entreprise visant à exploiter les résultats valorisables de l'université, au sein de l'incubateur Chrysalink : coaching et formation des porteurs, financement, mise en réseau, etc.
- AST assure également une prestation sur certaines missions :
 - gestion de la propriété intellectuelle sur des brevets pour lesquels UB n'est pas mandataire unique de valorisation,
 - gestion du portefeuille de Titres de Propriété Intellectuelle repris par UB après abandon par AST de son Investissement

Modalités financières :

AST supporte tous les coûts (détection, dépôt des titres, investissement en maturation, prospection de clients, ...) et se rémunère en prélevant une partie des revenus de valorisation. En effet, lorsque le titre de propriété intellectuelle (brevet ou logiciel) est licencié et génère des revenus, AST se rembourse dans un premier temps des frais directs engagés sur le titre (dépôt, frais de cabinet, etc).

Puis, elle prélève :

- soit 20% de ces revenus avant la répartition entre les établissements copropriétaires
- soit 75% lorsque l'invention ou le logiciel a fait l'objet d'un projet de maturation. Lorsque les frais de maturation sont totalement remboursés, le prélèvement de AST sur les revenus suivants est de 50%.

AST a également la possibilité de prendre des parts de certaines sociétés créées pour valoriser les travaux de recherche des laboratoires. Lors de la revente de ces parts, AST applique la même clé de répartition de revenus que pour la concession de licence d'exploitation des Titres de Propriété Intellectuelle.

C. Modalités de fonctionnement et modalités financières pour la mission 2 (négociation des contrats de recherche avec des partenaires privés)

Modalités de fonctionnement :

La contractualisation de la recherche partenariale confiée à AST s'entend par l'élaboration de l'ensemble des Contrats de Recherche Partenariale et, au cas par cas, par l'élaboration de certains Contrats d'établissement qui relèvent prioritairement du périmètre de l'UB.

La Prestation comprend tout ou partie des activités suivantes, sans que la liste ne soit exhaustive :

- Assurer la mise en œuvre de la contractualisation des Contrats de Recherche Partenariale, ce qui comprend :
 - Evaluer le partenariat, ses enjeux :
 - En matière de recherche ;
 - Technico-économiques ;
 - Juridiques ;
 - Financiers ;
 - De confidentialité, publication ;
 - PI/exploitation (dont l'évaluation et la négociation des sommes forfaitaires libératoires versées par des tiers dans le cadre des cessions des droits de propriété intellectuelle et/ou de cession de Résultats de recherche)
 - De responsabilités.
 - Analyse des risques ;
- Négocier avec les partenaires ;
 - Rédiger et conclure les Contrats de Recherche Partenariale ;
 - Gérer et optimiser le circuit de signature et la traçabilité des Contrats de Recherche Partenariale ;
- Réaliser les bilans semestriels et assurer le suivi mensuel de l'activité de recherche partenariale ;
- Archiver des copies numériques des contrats de recherche partenariale et autoriser un accès en lecture seule à l'établissement, avec les meilleurs efforts et en fonction des possibilités offertes par la révision du système d'informations ;
- Assurer une veille juridique ;
- Assurer le conseil sur la gestion des litiges, contentieux et contrefaçon en lien avec l'activité ;
- Prendre toutes décisions et mettre en place toute procédure interne nécessaire à l'accomplissement de cette activité dans le respect de la politique de l'UB.

La contractualisation de la Recherche partenariale comprend l'élaboration de l'ensemble des Contrats de Recherche Partenariale et des contrats d'établissements, sur mandatement spécifique au cas par cas, suivant le Périmètre des activités de Prestation de négociation, à savoir les contrats de type :

- Confidentialité ;
- Transfert de matériel (MTA) ;
- Collaboration ;
- Prestation ;
- Avenant ;
- Consortium : projet de recherche dont le financement est d'origine publique (ANR, BPI, FUI, CRA, ...) ;
- Structurant : accord-cadre, constitution de groupement d'intérêt scientifique (GIS), création d'équipe commune de recherche, de laboratoire commun ou de plateformes techniques, etc. ;
- Support à la recherche partenariale : mise à disposition de matériel, de locaux, adossement, cession de droit d'auteur, mandat, lettre d'intention, etc.

La Prestation comprend également la validation des contrats négociés par un établissement public tiers cotutelle des Unités de Recherche concernées.

La Prestation peut également comprendre l'analyse ou le conseil concernant des clauses de propriété intellectuelle ou conditions d'exploitation des Résultats de recherche partenariale ou l'intégralité du contrat.

La Prestation intègre un volet complémentaire pour le développement de l'activité de recherche partenariale d'UB. Il se composera de trois volets :

- Les actions de prospection ;
- Les actions de promotion ;
- Les actions d'amélioration de process.

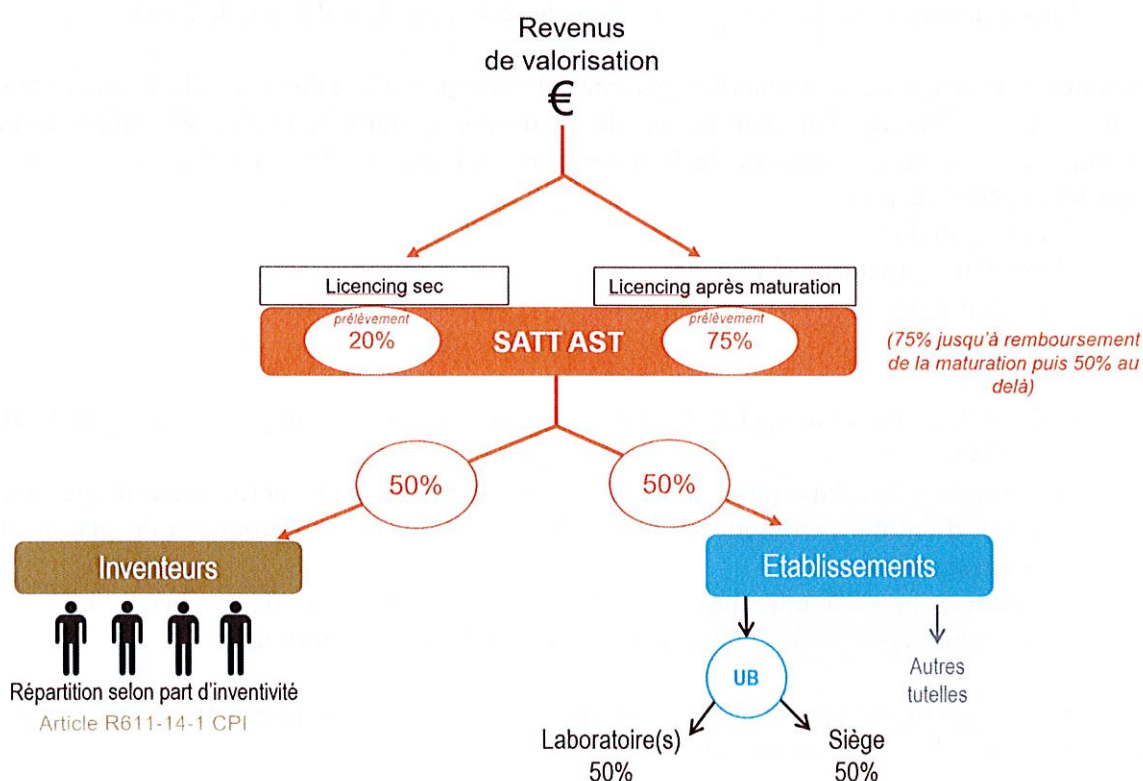
Le plan de développement vise un engagement d'AST à faire ses meilleurs efforts pour une amélioration du nombre d'accords mis en œuvre sur l'intégralité du périmètre dédié et de la prise de commande issue des Contrats de Recherche Partenariale dont elle a en charge, et ce, en comparaison avec les moyens dont elle dispose et le périmètre défini par les accords de site entre les établissements.

Modalités financières :

AST fournit une prestation à l'UB (négociation des contrats) sur la base d'une grille forfaitaire en fonction de la typologie d'actes effectivement signés. Un devis est établi en début d'année civile pour l'année. Une facture semestrielle est adressée à l'UB.

4 – Exemples de calcul des modalités financières

A. Mission 1 - Transfert de technologies



En 2021, 15 licences ont donné lieu à des revenus de valorisation

AST a facturé aux licenciés 2 230 140€.

Après remboursement des frais directs et prélèvement de la part AST, **673 230 € ont été facturés** par l'université à AST (pour intéresser les inventeurs, et répartir le solde aux laboratoires et au siège)

En 2022, 17 licences ont donné lieu à des revenus de valorisation

AST a facturé aux licenciés 2 135 331€.

Après remboursement des frais directs et prélèvement de la part AST, **717 782 € ont été facturés** par l'université à AST (pour intéresser les inventeurs, et répartir le solde aux laboratoires et au siège)

B. Mission 2 – Négociation de contrats de recherche partenariale avec des partenaires privés

La facturation de la Prestation de négociation des partenariats de recherche est basée sur un coût unitaire par typologie de contrat, selon les modalités suivantes :

Typologie Contrats de Partenariat	Prix (€)
Collaboration / Collaboration plan France Relance	3 000
Prestation (type collaboration de recherche)	3 000
Prestation (type prestation usuelle de R&D)	1500
Prestation (type expertise ou consultance)	800
Consortium	6 250
Structurant	9 800
Avenant	800
MTA	1 000
Autre contrat support	800
Confidentialité et avenant confidentialité	500
Validation	800

Coût de la facture AST Négociation de la Recherche Partenariale :

2021	2022
850 820 €	715 575 €

5 – Bilan chiffré 2021 et 2022

Par mission, bilan financier :

Au titre de la Mission 1 (transfert) :

Revenus bruts de licence 2021 avec copropriété UB* : 1 891 165,86 €

• Dont part UB** : 620 124,53 €

Revenus bruts de licences 2022 avec copropriété UB* : 2 318 093,92 €

• Dont part UB** : 755 599,57 €

* Hors prises de parts

**Y compris part inventeurs

Au titre de la Mission 2 (négociation de contrats) :

	2021 en € HT	2022 en € HT
Prise de commande des contrats	10.724.505	8.394.499
Prise de commande des accords de consortium	11.950.724	11.404.333
Total	22.675.229	19.798.832

Par mission, nombre de dossiers traités :

Au titre de la Mission 1 :

- 54 brevets et 17 logiciels ont été déposés en 2021 ; 10 accords d'exploitation signés et 14 projets de maturation financés
- 34 brevets et 12 logiciels ont été déposés en 2022, 12 accords d'exploitation signés et 7 projets de maturation financés

Au titre de la Mission 2 :

- 524 contrats de recherche partenariale ont été négociés par AST et signés par l'UB en 2021 ;
- 458 contrats de recherche partenariale ont été négociés par AST et signés par l'UB en 2022.

6 – Activité des administrateurs de l'UB

Pour rappel : les administrateurs ont été renouvelés par décision du CA de l'université de Bordeaux le 11/03/2022.

La participation des 2 administrateurs désignés par UB au Conseil d'Administration d'AST est décrite dans le tableau ci-dessous, y compris les faits marquants des différentes séances (par souci de simplification, ne sont pas mentionnées toutes les décisions récurrentes liées aux comptes de la société, aux mandats donnés à la Présidente, à ses objectifs annuels et son intéressement).

CA	Manuel Tunon de Lara	Dean Lewis	Eric Papon	Etienne Duguet	Faits marquants
04/02/2021	Pouvoir à Eric Papon		Présent		★ Décision d'autorisation de prise de participation d'AST au capital de la société A3i
29/04/2021	Pouvoir à Eric Papon		Présent		★ Décision d'investissement dans 3 projets de maturation et de désinvestissement dans 9 autres

					<ul style="list-style-type: none"> ★ Désignation des membres du Comité d'investissement ★ Prise d'acte des nouvelles modalités de prise de parts dans la société ReBrain
24/06/2021	Pouvoir à Eric Papon		Présent		<ul style="list-style-type: none"> ★ Décision d'investissement dans 2 projets de maturation et de désinvestissement dans 2 autres ★ Renouvellement du mandat de la Présidente
09/09/2021	Présent		Présent		<ul style="list-style-type: none"> ★ Ratification du projet de plan d'affaires 2021-2024
26/10/2021	Présent		Présent		<ul style="list-style-type: none"> ★ Décision d'investissement dans 6 projets de maturation et de désinvestissement dans 4 autres
14/12/2021	Présent		Présent		<ul style="list-style-type: none"> ★ Décision d'investissement dans 3 projets de maturation, d'augmentation de budget pour 2 autres et de désinvestissement dans 1 autre ★ Approbation de la convention AST/INRAe ★ Désignation des membres du Comité d'investissement
07/02/2022	Représenté par Dean Lewis		Présent		<ul style="list-style-type: none"> ★ Validation de la stratégie partenariale pour répondre à l'AAP PIA 4 Maturation-Prématuration
02/03/2022	Pouvoir à Eric Papon		Présent		<ul style="list-style-type: none"> ★ Décision d'investissement dans 2 projets de maturation et de désinvestissement dans 3 autres
31/03/2022		Présent		Représenté par Eric Papon	<ul style="list-style-type: none"> ★ Décision d'autorisation de prise de participation d'AST au capital de la société Myotact
17/05/2022		Présent		Présent	<ul style="list-style-type: none"> ★ Décision d'investissement dans 2 projets de maturation et de désinvestissement dans 1 autre ★ Décision de ratifier la nomination d'Etienne Duguet comme membre du Comité Audit et du Comité de nomination et de rémunération d'AST ★ Désignation des membres du Comité d'investissement ★ Décision d'autoriser le recrutement du nouveau directeur du transfert

30/06/2022		Présent		Présent	★ Décision d'investissement dans 2 projets de maturation et de désinvestissement dans 1 autre
29/08/2022 électronique				Absent	★ Décision d'extension des locaux, avec nouveau bail cours Gambetta à Talence
25/10/2022		Présent		Pouvoir à Dean Lewis	★ Décision d'investissement dans 1 projet de maturation et de désinvestissement dans 1 autre ★ Désignation des membres du Comité d'investissement
CA d'AST du 13/12/2022		Présent		Présent	★ Décision d'investissement dans 2 projets de maturation, d'augmentation de budget pour 1 autre et de désinvestissement dans 4 autres ★ Approbation de l'accord-cadre 2022-2032 AST/UB ★ Renouvellement du mandat d'un membre du Comité d'investissement

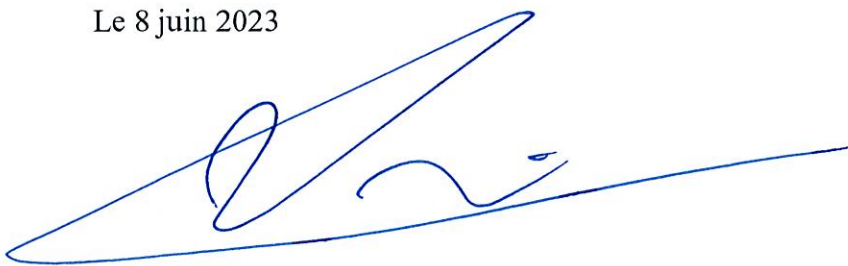
En outre, Eric Papon a été, puis désormais Etienne Duguet, membre du Comité d'Audit qui s'est réuni les 08/04/2021, 08/10/2021, 05/05/2021 et 13/10/2022 et membre du Comité de Nomination et Rémunération qui s'est réuni le 10/06/2022.

Indépendamment des activités du CA, AST a obtenu par décision du Premier Ministre du 12/04/2022 un financement complémentaire de 14,5M€ pour la période 2022-2024.

7 – Enjeux à venir

- Modèle de pérennisation de la SATT
- Développement de l'activité de la SATT : accroissement du nombre de partenariats et de la prise de commande, augmentation du nombre de start-up accompagnées
- Articulation entre les dispositifs de pré-maturation (portés par UB) et de maturation (portés par AST),
- Développement du nombre de projets de valorisation par la sensibilisation des enseignants-chercheurs, des chercheurs et des doctorants et la détection de nouveaux résultats valorisables
- Dans le cadre des programmes InnovationS, DReAM et PUI, nouvelles synergies à construire sur le Système d'information, l'intelligence économique, la prospective, la prospection, le suivi de la relation avec les acteurs socio-économiques dans le cadre de la politique filières
- Nouvelles synergies à construire avec l'ADERA
- Positionnement à construire dans le nouveau comité innovation du site (instance de gouvernance des projets InnovationS et PUI, scène de discussion de la stratégie d'innovation du site).

Le 8 juin 2023

A large, stylized handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.

Dean Lewis

A smaller, more compact handwritten signature in blue ink, with a distinct loop and a horizontal stroke.

Étienne Duguet

