

N°

9

→ TRAVAUX



# L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008

ÉVALUATION RÉALISÉE PAR CM INTERNATIONAL  
EN ASSOCIATION AVEC BCG

# Évaluation des pôles de compétitivité : bilan de la 1<sup>e</sup> phase 2005-2008

Evaluation réalisée par le cabinet CM International  
en association avec le cabinet Boston Consulting Group

**Collection TRAVAUX**  
Dirigée par Jean-Benoît Albertini

Comité de pilotage : Stéphane Cordobès, Philippe Matheron,  
Florian Muzard, Muriel Thoin.

# Remerciements

**Les développements qui composent cet ouvrage ont été réalisés par le cabinet CM International à partir de travaux menés conjointement avec le Boston Consulting Group. Sa rédaction s'est appuyée sur les contributions de :**

**Philippe Bassot**

Vice Président de CM International

**Marc Benayoun**

Directeur Associé – BCG

**Julie Bernollin**

BCG

**Rébecca Berthoz**

CM International

**Laurent Blivet**

BCG

**Marc Desforges**

Arcessor

**Cécile Ezvan**

CM International

**Patrick Genevaux**

CM International

**Julie Koeltz**

CM International

**Simon Letout**

CM International

**Sarah Prot**

BCG

**Athalie Vercnocke**

BCG

**Laure Vicard**

CM International

**Sous la coordination de Jean-Benoît Albertini, Directeur, adjoint au Délégué, l'équipe « Innovation, Compétitivité et Aménagement numérique » de la DIACT a encadré le travail d'évaluation :**

**Marie-France Barthet**

Conseillère

**Alain Moulet**

Conseiller

**Victor Davet**

Chargé de mission pôles de compétitivité

**Nicolas Daubresse**

Chargé de mission pôles de compétitivité

**Joachim Queyras**

Chargé de mission innovation, clusters

**Le Comité de pilotage de l'évaluation était composé :**

- des représentants des **membres du Groupe de travail interministériel (GTI)** des pôles de compétitivité ;
- de **membres du groupe des personnalités qualifiées** qui appuie le pilotage des pôles, présidé par Mme Anne Duthilleul ;
- de **personnalités extérieures** : MM. Pierre Lafitte, Daniel Darmon, Jean-Pierre Lacroix et Jean-Michel Dalle ;
- de **représentants** de l'Association des régions de France, de l'OCDE, du Centre d'analyse stratégique (CAS), de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII) et du Club des districts industriels français (CDIF).

# Sommaire

<b>Introduction</b>	<b>6</b>
<b>1_ L'évaluation dans son contexte</b>	<b>10</b>
1_ Genèse et objectifs de la politique des pôles de compétitivité	
2_ Les grandes étapes de la politique des pôles de compétitivité	
3_ Le paysage des pôles de compétitivité en France	
4_ Rappel des objectifs de l'évaluation : deux niveaux d'analyse qui s'enrichissent mutuellement	
<b>2_ Une dynamique positive s'est engagée</b>	<b>20</b>
1_ Une évolution du périmètre d'acteurs	
2_ De nombreux partenariats entre les pôles et avec les opérateurs du développement économique	
3_ Une dynamique de projets en croissance	
4_ Des équipes d'animation en croissance, avec de fortes disparités entre pôles (missions, budgets)	

## 3\_ Des outils émergents dans les 71 pôles de compétitivité 40

- 1\_ Gouvernance : des instances qui se mettent en place mais des outils de pilotage encore limités
- 2\_ Des missions prioritaires (stratégie, processus projets) qui se professionnalisent progressivement
- 3\_ Des missions complémentaires inégalement prises en compte

## 4\_ Diagnostic et recommandations concernant le dispositif de soutien aux pôles de compétitivité 70

- 1\_ Cohérence de la politique nationale
- 2\_ Pilotage de la politique
- 3\_ Moyens de la politique nationale et dispositifs financiers
- 4\_ Coordination de la politique

## Conclusion 94

## Annexes 98

- Détail de la méthodologie d'évaluation des pôles
- Détail de la méthodologie d'évaluation du dispositif national
- Classement des 71 pôles
- Synthèse des personnes interviewées
- Communiqués de presse

# Introduction

# Avertissement

Les avis et propositions figurant dans ce rapport ont été établis par CM International et Boston Consulting Group, et n'engagent pas la DIACT.

Trois ans après avoir lancé cette initiative majeure de politique industrielle, le gouvernement français a souhaité une évaluation du dispositif des pôles de compétitivité afin de faire le point sur son avancement et d'améliorer le cas échéant les modalités de l'action publique en faveur de cette politique.

Dès, le 23 juin 2007, le président de la République avait annoncé la pérennisation et le renforcement du dispositif de soutien aux pôles de compétitivité au-delà de 2008 à l'issue d'une « *évaluation précise de l'action de chaque pôle* ». Cette évaluation revêtait donc une importance particulière : le comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires (CIACT) du 5 juillet 2007 avait aussi prévu que « *les résultats de l'évaluation permettraient, d'une part, d'éclairer le gouvernement dans le choix des modalités de la poursuite de cette politique au-delà de 2008 et, d'autre part, de reconduire et renforcer le soutien de l'Etat aux pôles ayant satisfaits aux critères de l'évaluation* » et décidé que « *toute nouvelle labellisation en tant que pôle de compétitivité serait suspendue jusqu'aux résultats de l'évaluation, au vu desquels le gouvernement fixerait les modalités de la poursuite du dispositif et le périmètre des pôles concernés* ».

Pour cela, la mission d'évaluation a concentré son intervention sur deux niveaux d'analyse complémentaires :

- l'analyse de la cohérence et de l'efficacité de la politique nationale en faveur des pôles de compétitivité ;
- un examen spécifique de chacun des 71 pôles, en tenant compte de leur degré de maturité (en particulier concernant les 5 pôles labellisés en juillet 2007).

Les éléments présentés ci-après, issus des travaux menés par les deux cabinets évaluateurs, CM international et le Boston Consulting Group, pendant 6 mois auprès des 71 pôles et de l'ensemble des acteurs impliqués dans cette politique, présentent un état des lieux de la dynamique engagée et des moyens mis en œuvre dans les pôles et à l'échelon national, et balaisent les axes qui permettraient d'améliorer cette politique. S'il est bien évident que tous les objectifs ne peuvent être atteints au terme de cette période de trois ans, l'étude des succès et des difficultés rencontrés dans ce premier cycle de vie des pôles a constitué le cœur de l'évaluation et livre des enseignements particulièrement intéressants à l'aube d'un nouveau cycle de vie des pôles.

Les réalités à l'œuvre derrière les 71 pôles de compétitivité offrent un paysage contrasté où chaque enjeu doit être apprécié à la lueur du contexte régional et de l'approche thématique. S'il ne peut y avoir de modèle unique de pôle, un certain nombre d'éléments constitutifs rendent compte du chemin parcouru, des points de convergences mais aussi de la diversité des dynamiques engagées et des outils développés au sein des pôles de compétitivité. Ainsi, après avoir rappelé le contexte dans lequel s'inscrit l'évaluation et les principaux enjeux qui y sont

associés (Partie 1), les analyses réalisées concernant la dynamique engagée au sein des pôles seront présentées (Partie 2). Les résultats de l'étude des outils mis en place par les pôles sur les 7 thèmes retenus pour l'évaluation ont permis d'identifier les acquis et les axes d'amélioration de ces pôles et de leur fournir des recommandations opérationnelles (Partie 3). Enfin, l'évaluation a fait ressortir les principaux éléments de diagnostic du dispositif national et formule des recommandations en faveur de son évolution (Partie 4).

1-

L'évaluation  
dans son  
contexte

# 1\_ Genèse et objectifs de la politique des pôles de compétitivité

L'industrie est un moteur de croissance pour l'économie française : elle est sa source principale d'innovation (90 % des dépenses de R&D) et de compétitivité (78 % des exportations)<sup>1</sup>. Elle exerce ainsi un effet d'entraînement sur le reste de l'économie. Or, l'industrie française est confrontée à une double évolution de l'économie mondiale :

- l'internationalisation des échanges et des processus de production qui se traduit par une pression concurrentielle croissante ;
- l'avènement d'une économie de la connaissance dans laquelle l'innovation devient un vecteur principal de la croissance et de la compétitivité.

Dans une économie mondiale de plus en plus concurrentielle, la France a lancé en 2004 une nouvelle politique industrielle<sup>2</sup> qui mobilise les facteurs clés de la compétitivité, au premier rang desquels figure la capacité d'innovation. Le dispositif des pôles de compétitivité vise à accompagner et renforcer le développement des initiatives émanant des acteurs économiques et académiques présents sur un territoire et à animer le réseau local d'innovation.

Cette politique, inspirée de modèles préexistants qui ont su faire leurs preuves dans le monde, s'appuie sur les piliers suivants :

- un mécanisme de financement spécifique (dit fonds unique interministériel, FUI) dédié au

financement de projets collaboratifs de R&D, c'est-à-dire réunissant au moins deux entreprises et un laboratoire en vue d'une innovation susceptible d'atteindre le marché à 5 ans ;

- la participation simultanée au dispositif de l'Etat et des collectivités territoriales, à la fois dans le financement des projets et dans le financement des structures d'animation des pôles de compétitivité ;

- la mise en œuvre d'une stratégie commune de développement économique cohérente avec la stratégie globale du territoire ;

- des partenariats approfondis entre acteurs autour de projets d'innovation, autour d'un pilotage industriel.

La réunion de laboratoires, d'entreprises (grands groupes, PME) et de structures de formation sur une thématique d'avenir vise à dégager des synergies autour de projets innovants et favorise la création de richesses nouvelles et le développement de l'emploi dans les territoires. Le rapprochement des acteurs industriels, scientifiques et de la formation d'un même territoire, engagés dans une démarche partenariale (stratégie partagée de développement), au sein de structures (généralement associatives) sur le modèle des clusters, constitue en effet à la fois une source d'innovation (la proximité stimule la circulation de l'information et des compétences et facilite ainsi la naissance de projets plus innovants), une source d'attractivité (la concentration des acteurs sur un territoire offre une visibilité internationale), et un ancrage territorial accru pour les entreprises comme pour les acteurs de la recherche.

1- Source : INSEE – 2007.

2- La question des politiques industrielles dans les économies libérales a été largement débattue dans les 20 dernières années. Le terme est ici repris comme un terme générique.

---

## Les pôles de compétitivité des clusters de R&D

Le dispositif des pôles de compétitivité a été conçu essentiellement dans une **logique de soutien à la R&D**. Si l'innovation constitue un levier d'action clé de la compétitivité des entreprises, l'innovation ne saurait se résumer à la R&D et s'intéresse également à des champs comme **l'innovation commerciale, l'excellence managériale ou le marketing stratégique**. Le soutien à la compétitivité des entreprises va en effet au-delà de la promotion de la recherche et de l'innovation technologique. Certaines expériences internationales abordées dans le cadre de notre étude fourniront des exemples de dispositif qui ne se focalisent pas sur l'émergence de projets de R&D et se positionnent comme des « **clusters d'innovation** ».

---

De plus, les pôles de compétitivité modifient en profondeur la nature des dispositifs mis en place à l'interface entre la recherche publique et les entreprises. Depuis le milieu des années 70, diverses politiques ont cherché à opérer un rapprochement entre le monde de l'industrie et de la recherche. La politique des pôles de compétitivité marque une étape supplémentaire dans ce rapprochement et une inversion dans la logique d'acteurs en opérant un passage d'une logique essentiellement « push » de la recherche vers l'industrie, à une logique « pull » des besoins de l'industrie vers les compétences de la recherche. Les entreprises sont au cœur du dispositif et en assurent donc le leadership.

## 2\_ Les grandes étapes de la politique des pôles de compétitivité

La politique des pôles de compétitivité a été lancée par le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (CIADT) du 14 septembre 2004 qui a prévu un dispositif de sou-

tien établi jusqu'à la fin de l'année 2008. A la suite d'un appel à projets national, les premiers pôles de compétitivité ont été labellisés par le CIADT du 12 juillet 2005.

La mobilisation des entreprises et de l'ensemble des acteurs locaux a eu pour résultat le dépôt de 105 projets à l'appel à candidatures initial. 71 pôles de compétitivité ont été labellisés depuis le CIADT du 12 juillet 2005, dont 5 par le CIADT du 5 juillet 2007. Ces 71 pôles sont répartis en trois catégories selon leur poids économique et leur visibilité internationale : 7 pôles mondiaux, 10 pôles à vocation mondiale, 54 pôles nationaux. L'ensemble de ces pôles fait l'objet de l'évaluation.

Depuis son lancement, les montants financiers annoncés lors du CIADT du 12 juillet 2005 ont effectivement été mobilisés au profit des projets d'innovation émanant des pôles. Ainsi, quelques 1 700 M€ de financements publics ont été mobilisés par l'ensemble des acteurs du dispositif (Etat, collectivités territoriales, acteurs privés) : 840 M€ de crédits des ministères impliqués, au moins 500 M€ d'interventions des agences de l'Etat (ANR, AII, OSEO) et de la Caisse des dépôts et consignations ainsi qu'environ 160 M€ d'exonérations fiscales. La plupart des pôles de compétitivité ont pu être accompagnés dès le deuxième semestre 2005 : le FUI, doté de 708 M€ sur trois ans, a soutenu, en 2006 et 2007, 332 projets de pôles à hauteur de 481 M€, auxquels les collectivités territoriales ont apporté un soutien complémentaire de 233 M€. Entre 2005 et 2007, l'ANR a financé 855 projets pour 630 M€. OSEO Innovation a soutenu les projets de pôles à hauteur de 116 M€ sur la même période. En 2006, l'AII a quant à elle retenu 6 projets labellisés pour tout ou partie par des pôles correspondant à un soutien de l'ordre de 180 M€.

Au-delà, 36 M€ ont été dédiés au soutien des structures d'animation des pôles, et les contrats de projets Etat-Régions, les programmes opérationnels européens et les collectivités territoriales mobilisent également des financements spécifiques sur les pôles.

## Quelques définitions

**La DIACT** : service du Premier ministre, la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) est mise à la disposition du ministre d'Etat, ministre de l'Ecologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire. Administration de mission à vocation interministérielle, la DIACT est l'héritière de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR). Elle prépare, impulse et coordonne les politiques d'aménagement du territoire menées par l'État et accompagne les mutations économiques. Elle anime, en lien avec le ministère chargé de l'industrie, le groupe de travail interministériel (GTI) cf. ci-après.

**Le FUI** : le Fond unique interministériel (FUI) finance les projets de Recherche et Développement (R&D) collaboratifs des pôles de compétitivité. Le fonds a vocation à soutenir des projets de recherche appliquée portant sur le développement de produits ou services susceptibles d'être mis sur le marché à court ou moyen terme. Les projets susceptibles d'être financés sont retenus à l'issue d'appels à projets (deux par an). Créé par le CIADT du 6 mars 2006, il est logé au sein du Fonds de compétitivité des entreprises (FCE) de la Direction générale des entreprises (ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi) et est doté de contributions de six ministères différents.

**L'ANR** : l'Agence nationale de la recherche (ANR) est une agence de financement de projets de recherche sélectionnés à la suite d'appels à projets. L'agence s'adresse à la fois aux laboratoires publics et aux entreprises avec une double mission : produire de nouvelles connaissances et favoriser les interactions entre laboratoires publics et laboratoires d'entreprise en développant les partenariats (en particulier à travers le label Carnot). L'ANR vise à soutenir des projets à forte composante de recherche amont.

**Le GTI** : le Comité interministériel pour l'aménagement et le développement du territoire (CIADT) du 12 juillet 2005 a confié le suivi de la politique des pôles de compétitivité à un Groupe de travail interministériel (GTI) dont l'animation est assurée conjointement par la Direction générale des entreprises (ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi) et la DIACT. Le GTI réunit les ministères et organismes publics impliqués dans le soutien aux pôles : les ministères chargés de l'aménagement du territoire, de l'industrie, de la recherche, de l'agriculture, de la défense, de la santé, des transports, de l'intérieur, du budget et de l'emploi, OSEO Innovation, l'ANR, la Caisse des dépôts et consignations (CDC), le Haut représentant pour la sécurité économique.

**OSEO** : établissement public de l'Etat, OSEO a pour mission de financer et d'accompagner les PME, en partenariat avec les banques et les organismes de capital-investissement. OSEO participe au soutien à l'innovation dans le cadre d'OSEO Innovation (ex ANVAR et ex Agence de l'innovation industrielle - AII), au financement des investissements et du cycle d'exploitation, en partenariat avec les établissements bancaires dans le cadre d'OSEO Financement (ex OSEO - BDPME) et à la garantie des financements bancaires et des interventions en fonds propre dans le cadre d'OSEO Garantie (ex SOFARIS). Les financements des projets de R&D des pôles de compétitivité sont réalisés dans le cadre d'OSEO Innovation qui permet de financer les grands programmes d'innovation industrielle portés par des grands groupes (financés avant le 1<sup>er</sup> janvier 2007 par l'AII) et les projets de R&D des PME (auparavant financés par l'ANVAR).

### **Mais, outre ces chiffres imposants, quelle réalité se dessine derrière les 71 pôles, après 3 ans de fonctionnement ?**

En effet, si le dispositif est encore jeune, l'Etat a souhaité, comme il s'y était engagé en novembre 2004, dresser un premier bilan de l'action menée et du chemin parcouru depuis 3 ans afin de tirer les enseignements du passé et adapter le cas échéant les outils et moyens à disposition de cette politique. C'est dans cette optique qu'une évaluation a été évaluée à l'automne 2007.

## Les dates clés de la politique des pôles de compétitivité

**13 décembre 2002** : le CIADT propose une politique de « pôles d'excellence ».

**Avril 2004** : Christian Blanc remet au Premier ministre le Rapport « *Pour un écosystème de croissance* » qui préconise la création de « pôles de compétitivité »<sup>3</sup>.

**Février 2004** : la DATAR publie l'ouvrage *La France, puissance industrielle*<sup>4</sup>, qui souligne l'intérêt d'une politique de cluster de R&D en France pour relever le défi de la compétitivité.

**14 septembre 2004** : le CIADT définit la méthodologie de mise en œuvre de la politique des pôles de compétitivité à travers le lancement d'appels à projets sur la base d'un cahier des charges.

**2 décembre 2004** : le gouvernement lance le premier appel à projets « pôle de compétitivité ».

**29 février 2005** : 105 candidatures sont déposées en vue de l'obtention du label « pôle de compétitivité ».

**12 juillet 2005** : le CIADT retient 67 candidatures ; la liste sera ensuite réduite à 66 par la fusion de deux pôles de compétitivité. 3 catégories de pôles sont alors distinguées : 6 pôles « mondiaux », 9 pôles « à vocation mondiale » et 51 pôles « nationaux ».

**Automne 2005** : conclusion des contrats cadre de chaque pôle de compétitivité<sup>5</sup>.

**23 juin 2007** : le président de la République annonce la pérennisation et le renforcement du dispositif de soutien aux pôles de compétitivité au-delà de 2008 à l'issue d'une « évaluation pré-cise de l'action de chaque pôle ».

**5 juillet 2007** : le CIIAT labellise 5 nouveaux pôles de compétitivité sur les 18 candidatures déposées. Le nombre de pôles est ainsi de 71. Le CIIAT confirme également les orientations

du comité interministériel du 6 mars 2006 concernant l'évaluation de la politique : le dispositif national, de même que ceux de chacun des pôles de compétitivité seront analysés.

**6 août 2007** : publication du cahier des charges de l'évaluation, la date limite du dépôt des offres est fixée au 4 octobre.

**16 novembre 2007** : lancement de l'évaluation ; le consortium CM International - Boston Consulting Group (BCG) est retenu pour conduire l'évaluation.

**18 juin 2008** : les conclusions de l'évaluation sont remises au gouvernement.

**26 juin 2008** : le président de la République annonce, aux vues de l'évaluation, la prolongation du dispositif de soutien aux pôles pour 3 années supplémentaires.

## 3\_ Le paysage des pôles de compétitivité en France

Les pôles de compétitivité labellisés se répartissent sur l'ensemble du territoire français et s'inscrivent sur un panel large de secteurs d'activité. En termes de répartition géographique, tout d'abord, ils se répartissent sur les 22 régions métropolitaines ainsi qu'une région d'Outre Mer (la Réunion) et impliquent également la Guyane et la Guadeloupe. Si les régions d'accueil des grandes métropoles sont particulièrement actives (7 pôles en région Ile-de-France, 9 pôles en région PACA, 10 pôles en région Rhône-Alpes), les régions comptent en moyenne 3 pôles sur leur territoire.

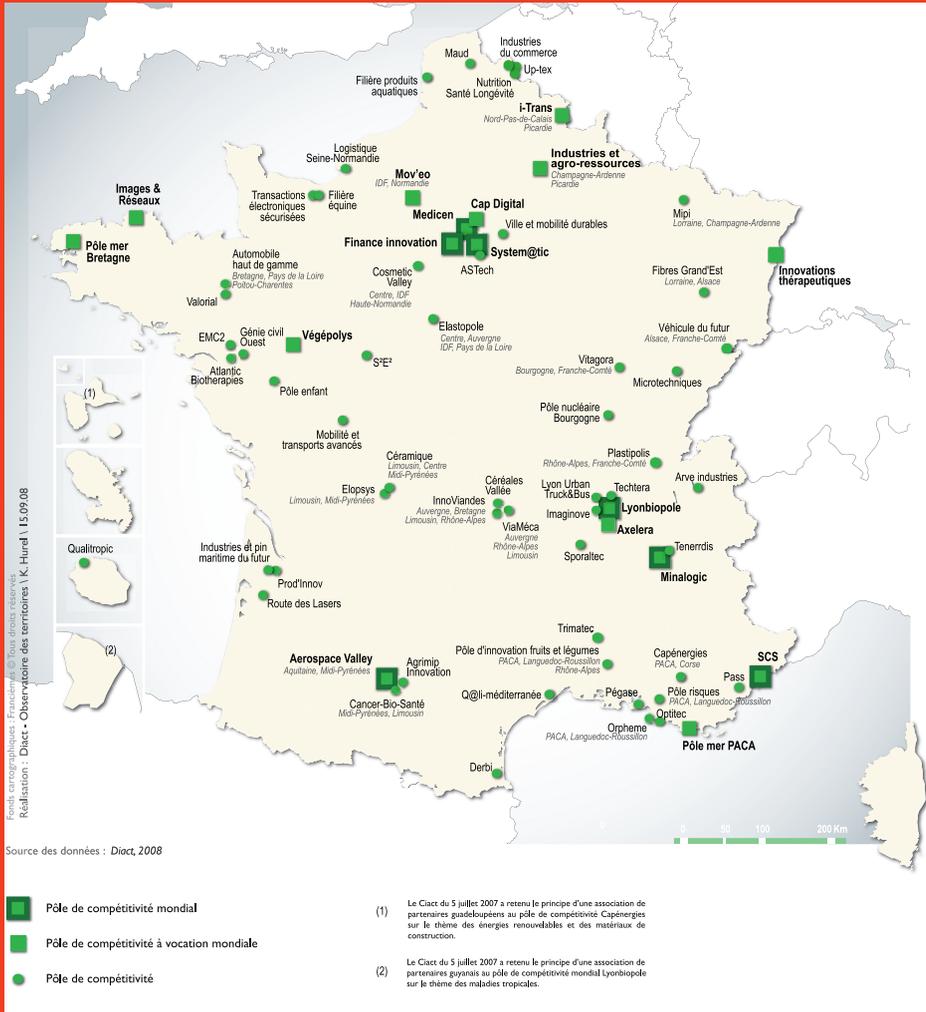
Pour la grande majorité des pôles de compétitivité, un terreau de relations nouées au fil des ans entre acteurs de la recherche et de l'industrie préexistait. Sur les 71 pôles, 54 s'inscrivent ainsi dans le prolongement d'une dynamique de collaboration préexistante, structurée ou non. Les pôles ont souvent été vécus comme l'opportunité de donner un cadre et de renforcer ces interactions préexistantes.

3- C. BLANC, Rapport au Premier ministre, Pour un écosystème de croissance, Rapporteur : Matthieu LOUVOT - Assemblée nationale, 2004.

4- Ouvrage publié à La Documentation française.

5- Contrats signés entre l'Etat, les collectivités territoriales et les pôles pour désigner les partenaires du pôle, indiquer sa stratégie, ses objectifs et son fonctionnement.

# Carte n°1 : Les 71 pôles de compétitivité



Fond de cartographie : France.fr © Tous droits réservés  
Réalisation : Diact - Observatoire des territoires | K. Hurel | 15.09.08

En termes de thématiques, les 71 pôles de compétitivité couvrent une large étendue de secteurs, reflets de la France industrielle et agricole et de ses mutations.

---

### Les principaux secteurs représentés :

- 15 pôles sont reliés à l'agriculture et à l'agroalimentaire (~21%)
  - 8 pôles à la santé (~11%)
  - 8 pôles au textile, aux matériaux et à la chimie (~11%)
  - 8 pôles aux transports (~11%)
  - 8 pôles à l'électronique et aux logiciels (~11%)
  - 6 pôles aux énergies renouvelables et au nucléaire (~8%)
  - 4 pôles aux équipements du foyer (~5%)
  - 3 pôles à l'aéronautique et à l'espace (4%)
  - 3 pôles aux risques et à la sécurité (~4%)
  - 3 pôles à la mécanique (~4%)
  - 3 pôles à l'optique et la photonique (~4%)
  - 2 pôles aux industries de service (finance, commerce) (~3%)
  - 1 pôle à la logistique (~2%)
- 

Les pôles sont donc aussi bien positionnés sur des secteurs traditionnels (par exemple le textile ou la mécanique) que sur des industries émergentes (biotechnologies, risques ou énergies renouvelables). Ils s'inscrivent la plupart du temps dans des secteurs identifiés en adéquation avec les réalités d'un tissu industriel et de recherche préexistant. Par ailleurs, la majorité des pôles ont, dans la définition de leurs thématiques, cherché à développer une approche transversale entre les filières et les domaines d'applications d'une technologie.

---

### On peut distinguer plusieurs types de positionnement, notamment :

- des positionnements « filières » : halieutique, fruits et légumes,...
  - des positionnements « technologiques » : TIC, nanotechnologies, microtechniques,...
  - des positionnements « marchés » : automobile, énergie, aéronautique, enfant,...
- 

Au-delà de cette diversité, les secteurs représentés au sein des pôles mondiaux et à vocation mondiale diffèrent en proportion par rapport à la photographie d'ensemble, avec une concentration de pôles dans le domaine de l'électronique et du logiciel (6 pôles, soit plus du 1/3 des pôles mondiaux ou à vocation mondiale). Les pôles agricoles sont eux sous-représentés (2 pôles). Les autres pôles mondiaux reprennent les principaux secteurs de façon plus ou moins équilibrée (2 pôles transports / mobilité, 2 pôles mer, 1 pôle aéronautique / espace, 1 pôle chimie et 1 pôle finance). Il est particulièrement significatif de constater qu'aucun pôle de ces catégories n'appartient aux secteurs de l'énergie et du nucléaire.

## 4\_ Rappel des objectifs de l'évaluation : deux niveaux d'analyse qui s'enrichissent mutuellement

L'évaluation des pôles de compétitivité conduite par CM International et le BCG a distingué deux niveaux d'analyse. Les travaux menés ont ainsi abordé, en parallèle, l'évaluation des mesures nationales de soutien des pôles de compétitivité ainsi que l'évaluation de chaque pôle de compétitivité.

Ces deux volets s'alimentent réciproquement. Ainsi, les thématiques abordées lors de l'évaluation de chaque pôle ont été analysées également au regard du dispositif général de soutien des pôles de compétitivité et de sa capa-

## Les deux niveaux d'analyse de l'évaluation

### 1 / Évaluation des mesures nationales en faveur des pôles de compétitivité

#### Pertinence/cohérence

- Moyens affectés au regard des objectifs poursuivis
- Pertinence des trois catégories, zonage
- Cohérence avec les autres dispositifs visant à la stimulation de la R&D et de l'innovation
- Prise en compte des objectifs de dév. durable

#### Mise en œuvre

- Analyse des dispositifs mis en place (en regard des dispositifs prévus par les CIADT de 2004-05) Processus de sélection des pôles et projets – Modalités de financement
- Dispositif national de pilotage, animation régionale
- Système de suivi et d'évaluation des pôles

#### Premiers effets

- Résultats structurants pour les pôles
- Attractivité des territoires
- Impact sur les synergies entre acteurs

### 2 / Évaluation de chaque pôle de compétitivité

Analyse spécifique par pôle, tenant compte de l'antériorité des collaborations, du contexte local et international et des financements mobilisés, et couvrant notamment :

- 1- Stratégie économique du pôle
- 2- Evolution du périmètre du pôle 2005-2008
- 3- Animation et gouvernance
- 4- Implication des PME et création d'entreprises
- 5- Développement des projets de R&D
- 6- Synergie entreprises – recherche – établissements de formation
- 7- Ancrage territorial et effet réseau
- 8- Rayonnement commercial et international
- 9- Enjeux ressources humaines et formation
- 10- Projets structurants
- 11- Intégration d'objectifs de développement durable



cité à accompagner leur développement et leur montée en puissance.

Par l'ensemble de ces éléments, CM International et le BCG ont cherché à reconstituer la chaîne de la performance en étudiant l'ensemble des paramètres conditionnant le succès d'un dispositif en se posant les questions clés à chaque étape :

→ la pertinence des objectifs : les objectifs retenus pour le dispositif sont-ils en phase avec les enjeux identifiés ?

→ la stratégie d'allocations des ressources : les moyens alloués au dispositif sont-ils cohérents avec les objectifs retenus ? Permettent-ils d'atteindre les objectifs ?

→ l'efficacité des moyens alloués : les résultats produits par le dispositif sont-ils en phase avec les objectifs retenus ?

l'efficacité du dispositif : les résultats produits par le dispositif sont-ils en adéquation avec les ressources allouées ?

→ l'impact : quel est le véritable impact sur l'innovation, l'excellence, et la compétitivité du dispositif ? Quelle est la contribution de ce dispositif à l'atteinte des grands objectifs de développement de la visibilité internationale ?

→ l'image qu'en ont les bénéficiaires : quel jugement les acteurs clés internes et externes portent-ils sur ce dispositif ? Quelle est leur perception du fonctionnement du dispositif ?

Cependant, au vu de la jeunesse du dispositif, l'analyse d'impact ou de résultats n'a pas semblé pertinente, en particulier l'impact sur l'emploi n'était pas mesurable : en effet, la plupart des projets engagés par les pôles n'ont pas encore de concrétisations applicatives (notamment dans les secteurs où le « time to market » est important).

Enfin, l'évaluation visait à proposer des **orientations stratégiques possibles** pour les pôles comme pour la politique nationale.

### **Évaluation du dispositif national de soutien aux pôles de compétitivité**

L'évaluation du dispositif national a consisté à évaluer l'efficacité et l'adéquation du dispositif global par rapport aux objectifs initiaux afin d'y introduire, le cas échéant, des inflexions pour en améliorer l'efficacité. Au-delà de l'analyse interne du dispositif, une analyse comparative portant sur les mesures de soutien public aux clusters ou dispositifs similaires dans des pays étrangers a permis de mettre en perspective des mesures nationales.

L'évaluation a porté notamment sur les questions suivantes :

- la pertinence et la cohérence de la politique ;
- les outils et processus mis en œuvre ;
- les premiers effets.

L'analyse du fonctionnement du dispositif national s'est appuyée sur une cinquantaine d'entretiens nationaux. Elle s'est également appuyée sur les remontées des acteurs des 71 pôles ainsi que des institutionnels régionaux (Etat, région, collectivités locales...) impliqués dans la politique et interviewés dans le cadre de l'évaluation des pôles. Enfin, un benchmark international, conduit auprès de 4 pays, a permis de confronter le dispositif français avec des modalités d'interventions différentes. L'ensemble de ces éléments ont conduit à identifier des scénarios d'évolution possibles pour infléchir si nécessaire la politique nationale, en particulier les modalités de soutien aux pôles, l'organisation générale du dispositif et la répartition des rôles entre les acteurs.

### **Évaluation de chaque pôle de compétitivité**

Le cahier des charges de l'évaluation identifiait 11 axes d'analyse des pôles. Ces 11 axes ont été répartis à l'intérieur de 7 thèmes d'analyse autour desquels se sont organisés les travaux d'analyse<sup>6</sup> : la stratégie (technologique, marché, internationale), l'animation et la gouvernance, le processus projet, la prise en compte de la gestion des compétences, l'intégration des PME, l'ancrage territorial (relations avec la recherche, le développement économique) et la prise en compte du développement durable.

Afin de saisir l'ensemble de ces éléments, **l'évaluation de chaque pôle de compétitivité s'est articulée autour de trois principaux angles** d'analyse :

- la dynamique en termes de projets, d'acteurs et de partenariats que le pôle a su créer ou accélérer ;
- le niveau de structuration auquel est parvenu le pôle, sur les 7 thèmes clés retenus ;
- les premiers résultats identifiés.

Plusieurs **postulats** ont été posés au départ pour fonder l'analyse :

- il n'existe pas une structure de pôle adéquat ou « type », il ne s'agissait pas de vouloir identifier les « bons » pôles des « mauvais » car des pôles au fonctionnement différent pourront être excellents tous les deux et inversement ;
- il n'y a pas assez de recul quant à l'impact des actions mises en œuvre dans le cadre du dispositif, les pôles étant en phase de structuration pour la plupart (y compris ceux qui s'appuient sur une dynamique de collaboration préexistante à la labellisation<sup>7</sup>). L'évaluation n'a pas comporté d'analyse d'impact, notamment en matière d'emploi ;
- enfin, le potentiel de R&D du pôle n'a pas été analysé en soit, ayant d'ores et déjà été expertisé en 2005 au moment de la labellisation des pôles. L'évaluation a porté sur les moyens mis en œuvre pour valoriser le potentiel en place, et non sur le contenu des projets de R&D conduits par les pôles.

6- Voir en annexe le tableau de correspondance des 11 thèmes et des 7 axes.

---

**Au total, ont été conduits :**

- **près de 300 entretiens avec les institutionnels présents en région ;**
  - **plus de 700 personnes rencontrées dans le cadre de l'évaluation sur site des pôles de compétitivité : représentants de l'équipe d'animation, des membres et de la gouvernance.**
- 

Ainsi, pour chaque pôle, l'évaluation a porté d'une part sur l'analyse de la mise en place des éléments constitutifs d'un pôle (outils, processus...), et d'autre part sur l'efficacité du fonctionnement et des actions pour impulser une dynamique nouvelle. Elle a conduit à identifier les bonnes pratiques mises en œuvre dans certains pôles.

Tous les pôles ont été évalués selon les mêmes critères et le même référentiel temporel (juillet 2005 – décembre 2007), sur la base des axes identifiés dans le cahier des charges. L'analyse a été conduite en 4 étapes :

→ *Décembre* : une phase de préparation au cours de laquelle les outils méthodologiques (grille de question et format du livrable) ont été construits, puis testés auprès de 4 pôles tests ;

→ *Janvier* : une phase de récolte des données propres à chaque pôle via une enquête en ligne, portant sur les données quantitatives (membres, budgets, projets) et le recueil d'éléments qualitatifs sur 7 thèmes retenus pour évaluer la structuration du pôle ;

→ *Février-avril* : une phase d'entretiens au sein des pôles et auprès des acteurs de leur environnement direct, afin de vérifier et préciser les éléments recueillis lors de l'enquête et de recueillir la perception des acteurs et financeurs du pôle sur son fonctionnement ;

→ *Mai-juin* : une phase d'analyse des données – y compris des documents complémentaires récoltés à l'issue des entretiens – et de rédaction des analyses.

Sur la base de l'ensemble des éléments collectés, les analyses ont été consolidées et les rapports d'évaluation des 71 pôles rédigés. Ceux-ci<sup>8</sup> ont été transmis au gouvernement début juin, et diffusés à l'ensemble des pôles fin juin.

Les 71 pôles ont ainsi été classés en 3 catégories<sup>9</sup> :

→ *Objectifs atteints* : lorsque le pôle a réussi à créer une dynamique positive d'acteurs et de projets au-delà du périmètre initial et s'est structuré sur ses axes clés (stratégie, gouvernance stratégique et opérationnelle, processus projet) ;

→ *Objectifs partiellement atteints* : lorsqu'il a réussi à initier des actions sur les axes clés, mais qu'il fait face à des dysfonctionnements à résoudre pour qu'il puisse remplir pleinement ses missions ;

→ *Reconfiguration nécessaire* : lorsqu'il ne semble pas remplir les conditions nécessaires pour mener à bien ses missions dans sa configuration actuelle.

Les **conclusions** des évaluations ont visé à la fois à cerner les forces et faiblesses concernant ces différents aspects, et à préciser les conditions de leur consolidation et/ou de leur développement (mise à jour de la stratégie ; évolution des actions d'animation, des projets collaboratifs, des structures de gouvernance ; renforcement de leur ancrage territorial ; amélioration de leur visibilité internationale...).

---

7- SPL, pôles d'excellence...

8- Voir méthodologie détaillée en annexe.

9- Voir la liste des pôles répartie entre les 3 catégories en annexe.

2-

Une dynamique  
positive  
s'est engagée

Les pôles sont encore jeunes et sortent d'une phase normale de mise en place pendant laquelle les acteurs se sont rassemblés, les gouvernances des pôles se sont structurées et les circuits de financement se sont rodés. A l'issue de ces 3 années, la plupart des pôles font preuve à ce jour d'un **dynamisme prometteur**. Celui-ci s'exprime notamment par le développement de son périmètre d'acteurs et la création de passerelles nouvelles entre universités, laboratoires et entreprises. Pivot de ces coopérations nouvelles, les projets collaboratifs développés au sein des pôles se sont révélés des catalyseurs dans la mise en réseau et dans l'implication d'un périmètre élargi d'acteurs de nature différente. Au-delà de la dynamique interne aux pôles, on constate également le développement de collaborations inter-pôles, voire même entre les pôles et les structures en place en France et à l'étranger, qui viennent appuyer la dynamique d'acteurs à une échelle plus large.

Les chiffres recueillis auprès des pôles complétés par les entretiens réalisés sur place ont permis de dresser les grandes lignes de la dynamique engagée au sein des pôles de compétitivité en termes d'évolution du périmètre d'acteurs (1), de dynamique de partenariats (2), de projets (3) et d'animation (équipes, budgets, missions des pôles) (4).

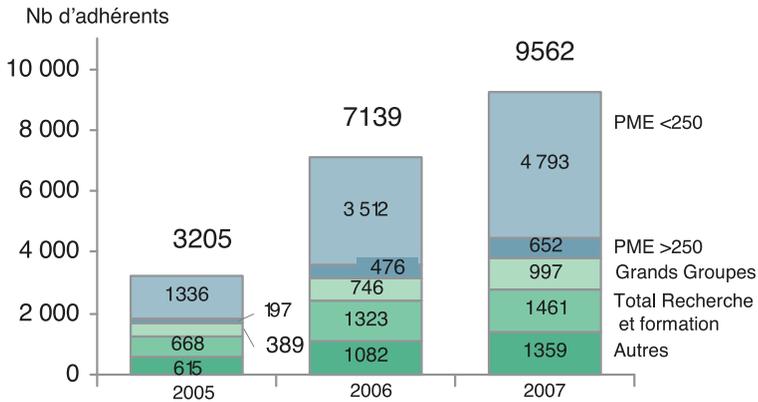
## 1\_ Une évolution du périmètre d'acteurs

### Une croissance importante des adhésions

**Le rythme des adhésions aux pôles de compétitivité est particulièrement remarquable.** Le nombre d'adhérents des pôles a augmenté de 119% entre 2005 et 2006 et de 30% entre 2006 et 2007. Aujourd'hui, les pôles regroupent près de 10 000 adhérents<sup>10</sup> représentant de l'industrie, de la recherche et de l'enseignement supérieur, mais aussi des collectivités et des structures de soutien au développement économique et à l'innovation. Ces adhésions nouvelles ne sont pas seulement le résultat des actions de prospection conduites par les pôles, elles se matérialisent également par de nombreuses initiatives spontanées de PME ou de grands groupes qui perçoivent un intérêt à s'investir dans un pôle. Les pôles semblent donc être devenus des lieux d'attraction naturels pour les acteurs publics et privés de

10- Ce chiffre intègre des doubles comptes, en effet une même entreprise est parfois membre de deux pôles ou plus.

## Graphique n°1 : Evolution du nombre d'adhérents des pôles par type d'acteurs de 2005 à 2007



l'innovation sur les territoires. On constate une grande variété de types d'adhérents. En 2007, 68% étaient des entreprises (6442 structures), 16% étaient des organismes de recherche et de formation - universités, organismes de recherche publique, écoles, etc... (1461 structures) et 15% faisaient partie de la catégorie « autres » (collectivités territoriales, syndicats professionnels, associations, agences, etc.).

La dynamique engagée tient largement à l'implication croissante des PME dans les pôles : 68% des nouveaux adhérents en 2007, soit 1457 adhérents, étaient des PME.

Au-delà de ce phénomène, un nombre **croissant d'acteurs peu sensibilisés aux problématiques d'innovation technologique rejoignent les pôles de compétitivité** (PME traditionnelles, fournisseurs ou intégrateurs proches du marché). Ces adhésions constituent souvent pour les pôles l'opportunité d'élargir le spectre et la nature des projets, qui étaient, dans les deux premières années, souvent portés par des leaders industriels et des PME innovantes. Ces intégrations sont aussi les premiers effets d'une prise de conscience par des acteurs peu innovants des possibilités et des opportunités qu'ils peuvent développer dans le cadre de projets collaboratifs, et sont donc, semble-t-il, le résultat de l'effort de communication et de sensibilisation mené par les pôles. Indication de la valeur ajoutée perçue par les

membres, le **taux de renouvellement des adhésions** est très fort : la quasi-totalité des membres ont en effet renouvelé leurs cotisations. Les départs sont rares et correspondent en règle générale à un mauvais positionnement des entreprises sur les thématiques du pôle au départ, ou à des adhésions en doublon sur plusieurs pôles que certains acteurs, après quelque temps, ont décidé de rationaliser. Ainsi, sur l'ensemble des pôles, 308 PME (sur un total de 5753 adhésions de PME enregistrées depuis 2005) et 28 groupes ou d'organismes de recherche (sur un total de 2496 adhésions) ont quitté les pôles.

Les pôles ont organisé, en coordination avec les acteurs du développement économique sur leur territoire une prospection efficace dans les premiers moments de leur vie. Si ces éléments ont permis d'appuyer l'extension du périmètre d'acteurs, les pôles sont aujourd'hui davantage dans une logique de consolidation de leur animation et d'implication accrue de leurs membres existants que dans une logique d'extension du périmètre. **L'évolution relève plus souvent d'une attraction naturelle** que d'une démarche de prospection ciblée par le pôle.

Enfin, si les adhésions sont en croissance forte, on constate que, dans certains secteurs, **le lien direct avec les entreprises est parfois difficile à construire**, en particulier lorsqu'il s'agit de TPE : ainsi, certains secteurs fortement orga-

nisés au sein d'organismes professionnels ou de fédérations (souvent les secteurs industriels traditionnels ou les pôles agricoles) ont du mal à dépasser le fonctionnement en réseau proposé par ces intermédiaires qui adhèrent en lieu et place des entreprises. Si les avantages de cette démarche sont clairs (éviter la multiplication des adhésions, permettre d'intégrer des TPE qui ne viendraient pas naturellement adhérer), celle-ci présente un double risque : limiter la connaissance des membres réellement impliqués dans le pôle et les besoins / compétences individuels des entreprises du pôle ; limiter la visibilité du pôle pour les entreprises qui n'ont pas de lien direct avec le pôle et n'identifient pas toujours la valeur ajoutée de cette nouvelle structure.

---

### Bonnes pratiques

- Une démarche d'identification des PME « techno providers » (Systematic Paris Région) : en partenariat avec des acteurs locaux, puis prospection active (envoi automatique d'une newsletter, rendez-vous individualisés...);
  - Petits déjeuners (Advancity) : à la fois un outil d'émergence de projets et d'animation du pôle, les petits déjeuners convient des membres extérieurs et contribuent à la dynamique d'adhésion de Ville et Mobilité Durables.
- 

### Un élargissement des acteurs impliqués mais des déséquilibres qui se maintiennent

Si l'on regarde la composition plus fine des acteurs membres des pôles, on constate que l'ensemble des acteurs ciblés par le dispositif FUI se sont impliqués dans les pôles, même si un effort est à faire autour de la participation des acteurs de la formation et sur la participation dans les pôles des acteurs privés du financement de l'innovation.

À l'issue de la totalité des entretiens, nous avons acquis la conviction que les pôles ont permis de rassembler un ensemble large d'acteurs qui, parfois, se connaissaient mal et ont depuis appris à travailler ensemble.

### → L'implication des grands groupes

En 2007, 6442 entreprises étaient membres d'un pôle de compétitivité. Parmi ces entreprises, 997 étaient des entreprises de plus de 2000 salariés. Le nombre de grands groupes présents dans les pôles a augmenté de 33% entre 2006 et 2007. Leur proportion est restée stable : elles représentent 15% des entreprises membres. Les fleurons de l'industrie française sont représentés dans les pôles de compétitivité : Thalès, STMicroelectronics Airbus, Renault, Sanofi-Aventis ou EDF sont membres de nombreux pôles de compétitivité.

**L'implication des grandes entreprises a souvent été décisive pour l'émergence et le développement des pôles**, en particulier des pôles mondiaux. Cette implication se traduit par le versement de cotisations importantes (3 700 € en moyenne, 11 pôles demandent des cotisations de plus de 10 000 € aux grands groupes) et par l'implication dans la gouvernance.

« Les pôles de compétitivité s'inscrivent dans une logique bottom-up. Le pilotage des pôles revient à ses utilisateurs. C'est ce qui a plu aux acteurs dès l'origine ».

Un industriel

La présidence des pôles est majoritairement assurée par des représentants de grands groupes (45 pôles), le plus souvent au niveau d'acteurs clés des directions générales (directeur général, directeur de la R&D ou directeur de la stratégie). Les acteurs industriels sont également souvent impliqués dans l'animation des groupes thématiques, lieux de mise en réseau d'acteurs et d'émergence de projets de R&D collaboratifs. Des grands groupes ont ainsi joué des rôles clés dans la structuration de certains pôles de compétitivité tels Thalès (Systematic Paris Région, Aerospace Valley, Pôles Mer) ou Airbus (Aerospace Valley et EMC2).

Une question reste posée sur la capacité des pôles à organiser le relais, après la forte implication des « pionniers », qui, pour certains,

pourraient commencer à s'essouffler. Certains types d'acteurs, particulièrement mobilisés dans la première phase de vie des pôles, sont aujourd'hui saturés et ne peuvent multiplier les activités d'animation.

### → L'implication des PME

**Si les PME représentent, en nombre d'adhérents, la grande majorité des membres des pôles de compétitivité**, elles ont également joué un rôle clé dans la structuration de certains pôles quasi-exclusivement constitués de PME (par exemple Imaginove ou Cap Digital). 15 pôles sont présidés par un représentant de PME. La pérennité de leur implication dans les structures de gouvernance et d'animation pose souvent la question de la saturation de certains acteurs par manque de temps.

Globalement, la participation des PME au sein des pôles est forte et en croissance. Les adhérents PME des pôles de compétitivité ont augmenté de 37% entre 2006 et 2007. 5445 adhérents étaient des PME en 2007 : elles représentent 85% des entreprises membres. Parmi les PME membres, une grande majorité sont des entreprises de moins de 250 salariés (88%). Leur niveau d'implication dans les projets, malgré une complexité perçue des systèmes de financement, est élevé. En 2006 et 2007, 30% des partenaires de projets de R&D labellisés par les pôles étaient des PME (en 2005, leur part était de 25%).

**Le niveau d'implication des PME dans les projets FUI est correct** : 353 PME ont été impliquées dans des projets FUI en tant que partenaire, soit 27% du nombre total de partenaires. Le développement progressif d'une offre de services à destination des PME et la capacité croissante des pôles à orienter les porteurs vers les modes de financement adaptés commencent aujourd'hui à porter leurs fruits dans de nombreux pôles. Cependant, elles ne perçoivent qu'une partie encore réduite des financements publics dédiés aux projets (21 % des aides accordées dans le cadre du FUI soit 50 M€) et sont rarement porteuses de projets. D'après les financeurs et les industriels participants, la plupart de ces projets sont des projets ne relevant

pas d'activités cœur des entreprises participantes (hormis pour quelques PME), n'auraient pas eu lieu sans l'existence du FUI (ou se seraient développés sur un mode non collaboratif) et apportant un bénéfice technologique significatif aux acteurs du pôle. Quelques exemples de partenariats étroits entre grands groupes et PME pour l'aide au montage de projets R&D ont émergé dans les pôles même si 9 pôles – seulement – ont mis en place des dispositifs de parrainage grands groupes / PME.

« **Le développement de notre entreprise a coïncidé avec la mise en relation avec le pôle. Le fait d'être dans un projet labellisé par un pôle ouvre des portes importantes en terme de légitimité par rapport aux clients comme par rapport aux financeurs** ». Un patron de PME

Au-delà de cette première phase d'intégration des PME, l'enjeu réside désormais dans l'élargissement du cercle de PME actives dans les projets. **Une part importante des adhérents PME des pôles n'a en effet pas la capacité ou l'intérêt de s'investir dans des projets ambitieux de type FUI.** Les délais imposés par le dispositif de financements des projets (en particulier FUI) associés au temps investi pour le montage des projets et son expertise constituent en revanche un frein à une implication accrue des PME dans les projets. La capacité des pôles à embrasser une grande variété de projets et à tisser des liens avec un grand nombre de financeurs potentiels (et en particulier OSEO et les collectivités territoriales) permet de s'adapter aux spécificités des PME et à leurs besoins, tout en les entraînant dans une logique de projets collaboratifs et une approche de l'innovation qu'elles développent plus difficilement seules.

Cependant, **leur présence dans les instances de gouvernance reste limitée** : les PME représentent en moyenne 23% des conseils d'administration et des bureaux contre 27% pour les grandes entreprises, cette différence est accentuée dans les pôles mondiaux et à vocation mondiale (21% contre 30%). Leur participation à la gouvernance des projets est encore inégale. Les PME représentent en moyenne 32% des porteurs de projets et 30% des partenaires en 2007. Ces proportions diminuent dans les pôles mondiaux et à vocation mondiale.

La question de l'implication des entreprises dans les pôles, et du risque d'essoufflement, est particulièrement vraie pour les PME, qui ont peu de temps disponible et un besoin de retour sur investissement particulièrement fort. Certains pôles évitent cette sur-sollicitation en réunissant une masse critique d'acteurs dans le cercle de leurs membres actifs et en assurant une rotation forte des acteurs, mais ceux des pôles qui n'ont pas réussi à élargir suffisamment leur périmètre de membre sont particulièrement exposés à ce risque.

→ **L'implication de la recherche**

Les acteurs de la recherche et de la formation représentaient en 2007 15% des adhérents des pôles de compétitivité (1461 membres). L'implication des acteurs de la recherche au

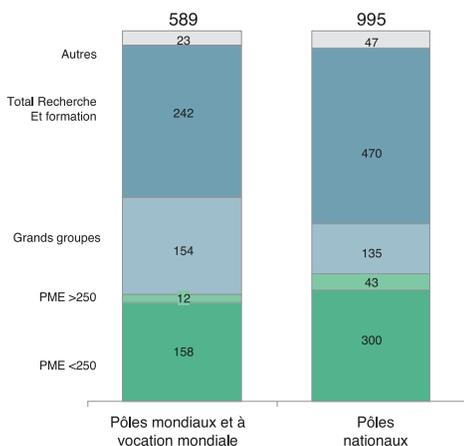
sein des pôles de compétitivité laisse apparaître une grande diversité dans la forme et dans le degré de cette implication.

Si les acteurs de la recherche sont moins nombreux parmi les adhérents des pôles (cf. : graphique n°1, Evolution du nombre d'adhérents des pôles par type d'acteurs de 2005 à 2007) ils portent néanmoins la majorité des projets des pôles (en particulier dans les pôles nationaux).

Les organismes nationaux de recherche se sont fortement impliqués dans les pôles via leurs laboratoires locaux. Pourtant, **tous les organismes de recherche n'ont pas encore intégré formellement et au niveau national les pôles dans la définition de leurs orientations scientifiques et technologiques** et dans leurs choix d'allocation de ressources et d'équipement.

Plusieurs organismes de recherche publique ont été fortement présents dans l'émergence et dans la structuration de nombreux pôles de compétitivité tels l'INRIA, l'INRA ou le CEA ; 6 pôles sont présidés par un représentant de la recherche : il s'agit d'Atlantic Biotherapies, de Cancer Bio Santé, de Capénergies, d'Optitec, de Route des Lasers et de Sporaltec. Le degré d'implication de la recherche dans les pôles varie en fonction des secteurs ; il est particulièrement fort dans la santé, l'énergie ou l'agroalimentaire.

**Graphique n°2 : Répartition par types d'acteurs des porteurs de projets de R&D labellisés en 2007 dans les pôles**



« Les chercheurs experts - plutôt sur de la recherche fondamentale - qui animent les groupes thématiques [des pôles] ne sont pas forcément les mêmes que ceux - positionnés recherche appliquée - qui sont impliqués dans les projets [des pôles] ».

Un représentant de la recherche publique

En d'autres termes, les acteurs de la recherche actifs dans les projets des pôles ne le sont pas nécessairement dans les instances de pilotage stratégique (conseils d'administration et bureaux) ou dans les organes d'animation

(groupes thématiques, etc.). Ce décalage peut parfois poser la question du lien entre la stratégie du pôle et les projets pilotés par les acteurs de la recherche (en particulier les projets ANR).

#### → L'implication de la formation

Les acteurs de la formation, s'ils sont souvent présents en particulier via les écoles de commerce et d'ingénieurs ou les IUT, restent **peu impliqués dans la gouvernance et le pilotage des pôles**.

Les acteurs de la formation (écoles de commerce, écoles d'ingénieurs non actives sur la recherche, lycées, etc.) représentent 2,5% des membres des pôles, les acteurs de la recherche et de la formation (écoles d'ingénieurs actives en recherche, universités) représentent quant à eux 7,2%. Ils sont le plus souvent absents de la gouvernance opérationnelle des pôles (très peu présents dans les bureaux exécutifs par exemple). L'implication des universités dans les pôles de compétitivité est ainsi le plus souvent réalisée au niveau des chercheurs, des laboratoires et des vice-présidents Recherche des universités ; les universités et leurs gouvernances sont peu présentes dans les pôles au titre de la formation.

L'implication des universités et des grandes écoles au sein des pôles se développe progressivement, notamment à travers la définition de formations labellisées par les pôles. Le label accordé par le pôle est perçu par les représentants des organismes de formation et par les services du ministère de l'Éducation comme un gage de reconnaissance de la formation par les acteurs industriels, lui apportant une réelle plus-value en termes de communication et d'adéquation aux enjeux du secteur. Au-delà de la dynamique engagée sur les labellisations de formations initiales et continues, les acteurs de la formation s'investissent parfois (mais encore rarement) dans une réflexion plus large et prospective sur les besoins en compétence.

## 2\_ De nombreux partenariats entre les pôles et avec les opérateurs du développement économique

### Des partenariats accrus entre pôles

Certains pôles positionnés sur des thématiques voisines ont mis en œuvre des **dispositifs de coordination**. C'est le cas des pôles textile, aéronautique ou énergie. Ces coordinations passent par la mise en place d'instances de coordination entre les projets des pôles (cas du comité de coordination mis en place par les pôles Aerospace Valley, ASTech et Pégase ou de la charte de collaboration signée par les pôles énergie Capénergies, Tenerdis, Derbi et S2E2), des accords sur la répartition des thématiques (charte signée par les pôles énergie en juin 2008) ou des actions communes à l'international (Life Science Corridor entre les pôles Alsace BioValley, Cancer Bio Santé et Lyonbiopôle). Les dispositifs de coordination inter-projets n'ont pas encore démontré leur capacité à prévenir les risques liés au développement de projets voisins et concurrents. De la même façon, les conventions de partenariats, au-delà de leur caractère d'affichage, peinent à trouver une traduction opérationnelle.

Une dynamique importante et croissante de **co-labellisations** et d'**actions de communication communes** a vu le jour entre certains pôles. Ces actions ne se sont en revanche pas encore traduites par des partenariats technologiques ou des co-gouvernances opérationnelles à l'exception du partenariat engagé entre les pôles Mer.

Les pôles co-labellisent de plus en plus fréquemment leurs projets avec un ou plusieurs pôles. Ces co-labellisations procèdent de plu-

sieurs canaux : le plus souvent la présence de partenaires du projet dans les deux pôles et plus rarement le développement en concertation d'un projet.

### Des partenariats avec les acteurs régionaux du développement économique et de l'innovation en cours de construction

Les pôles se sont rapidement engagés dans une dynamique de partenariats avec les acteurs complémentaires présents sur le territoire. Sans que ces relations ne soient nécessairement formalisées par une convention, la majorité des pôles a ainsi tissé des liens actifs avec les structures de la recherche et de l'enseignement d'une part et les acteurs du développement économique d'autre part.

Les pôles ont, en particulier, noué des relations solides avec les acteurs du développement économique (agences développement de développement économique, agences régionales d'innovation, technopôles, clusters régionaux, incubateurs, etc.).

Ces relations peuvent passer par des mises à disposition de personnel, des participations croisées aux instances de gouvernance ou des « actions relais » sur des thèmes spécifiques (communication, international, détection de projets).

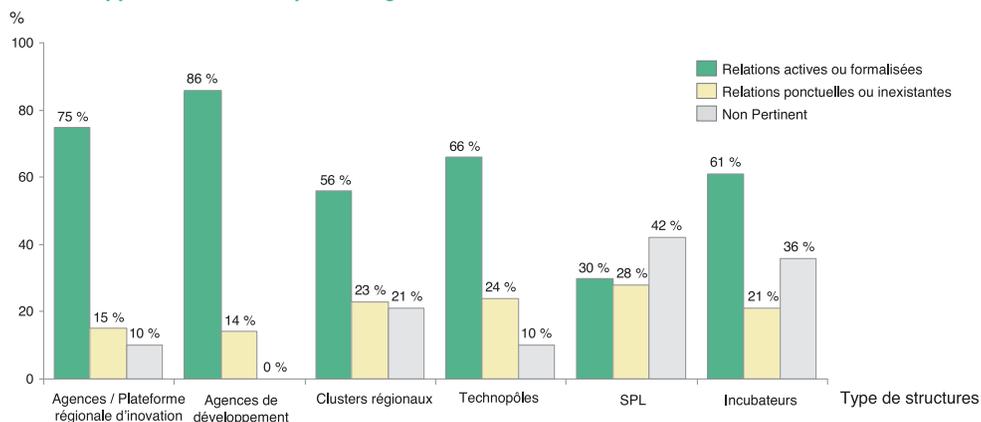
Il n'est pas rare que du personnel soit ainsi mis

à disposition des équipes d'animation des pôles par les agences de développement.

L'agence 2ADI en Aquitaine met par exemple du personnel à disposition des pôles Aerospace Valley, Prod'Innov et Route des lasers. 62 ETP étaient mis à disposition des pôles par un organisme public en 2007, soit 17% des équipes d'animation des pôles. Parmi ces mises à disposition, une majorité était le fait des agences de développement.

Les acteurs du développement économique sont souvent associés à des volets de l'action du pôle pour lesquels ils disposent d'une expertise complémentaire. C'est le cas des incubateurs et des technopôles qui peuvent être associés à la détection et l'émergence de projets. Le pôle Alsace Biovalley a par exemple mobilisé une cellule projet regroupant les incubateurs, les cellules de valorisation, les CCI et les agences pour participer au repérage amont des projets. De même, on peut citer la bonne coopération entre la Fondation Sophia Antipolis et les pôles PACA en termes de mise en contact des pôles avec les entreprises, de mise à disposition du réseau de partenaires à l'international de la FSA et de la communication et diffusion des informations relatives aux pôles et à leurs projets. Les agences de développement peuvent également être associées au rayonnement international du pôle. Il est fréquent que ces contributions soient formalisées par des conventions.

Graphique n°3 : Nature des relations entre les pôles et les structures du développement économique en région



Enfin, les pôles ont commencé à tisser des relations avec les acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur : Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), Réseaux thématiques de recherche avancés (RTRA) ou Instituts Carnot. Le renforcement de ce type de partenariats constitue un axe fort d'amélioration pour les pôles de compétitivité qui, du fait de la jeunesse des structures, n'ont pas encore pleinement exploité les synergies potentielles entre les pôles et ces dispositifs. La nature des relations tissées avec les PRES, les RTRA et les Instituts Carnot est variable, peu de pôles ont mis en place des relations actives et formalisées avec ces structures (14% avec les RTRA, 27% avec les PRES et 14% avec les cellules de valorisation). Les PRES sont le plus souvent mobilisés ou mobilisables pour apporter une vision complémentaire sur le volet formation. Les RTRA, quant à eux, peuvent, quand ils sont présents sur la même thématique, nourrir la réflexion prospective du pôle. (Voir graphique n° 4 page ci-contre)

### 3\_ Une dynamique de projet en croissance

La politique des pôles de compétitivité a mobilisé, entre 2005 et 2007, près de 6 milliards d'euros sur des projets de R&D collaboratifs. Le montant global des financements publics associés aux projets des pôles de compétitivité est en ligne avec les objectifs de 2005. Ces financements représentent pour la période 2005-2007, 1,7 milliard d'euros. (Voir graphique n° 5 page ci-contre)

À titre de comparaison, les montants mobilisés dans le cadre du financement des structures d'animation des pôles de compétitivité (salaires des équipes, locaux, études, opérations de communication, etc.) ont représenté 111 millions d'euros entre 2005 et 2007.

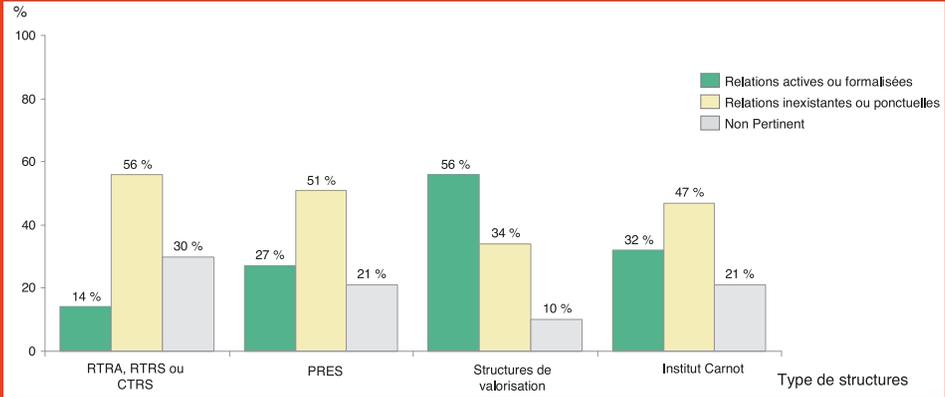
#### Une diversification progressive des sources de financement public des projets de R&D

Les sources de financements des projets de R&D labellisés par les pôles sont variées et concernent un large éventail de financeurs. Les entreprises, à travers l'autofinancement des projets représentent le principal contributeur des projets des pôles. L'effet de levier des financements publics sur les financements privés est ainsi important. L'analyse des données collectées auprès des pôles de compétitivité a permis de déterminer que la part d'autofinancement des projets de R&D labellisés par les pôles est élevée, plus de 70% en 2006 et 2007. Celle-ci a représenté 4,25 milliards d'euros sur l'ensemble des projets des 71 pôles. (Voir graphique n° 6 page ci-contre)

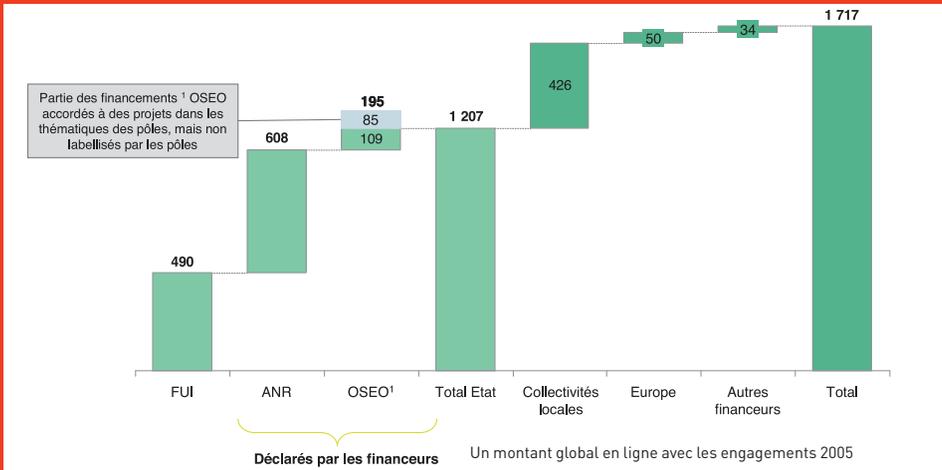
Les pôles ont de plus en plus recours à des financements hors FUI. Les projets financés par les collectivités territoriales représentent ainsi 11,7% des projets financés et les projets OSEO 23,6%. Cette ouverture à des types variés de financeurs publics témoigne d'une meilleure appropriation par les pôles (leur équipe comme leurs membres) des contraintes et objectifs des différents outils mis à leur disposition. La majorité des pôles sont présents sur l'ensemble de la chaîne de l'innovation technologique, des projets amonts financés par l'ANR impliquant davantage la recherche publique aux projets d'innovations financés par les collectivités ou OSEO et impliquant les PME en passant par des projets industriels ambitieux de type FUI. (Voir graphique n° 7 page 30)

Une dynamique positive de cofinancements s'est également développée autour des projets FUI ou OSEO. 77% des montants versés par les collectivités territoriales en 2007 concernaient des cofinancements de projets FUI ou OSEO. L'implication des collectivités territoriales dans le financement ou le cofinancement des projets varie de façon importante en fonction des régions, de leur dynamisme économique et des particularités locales.

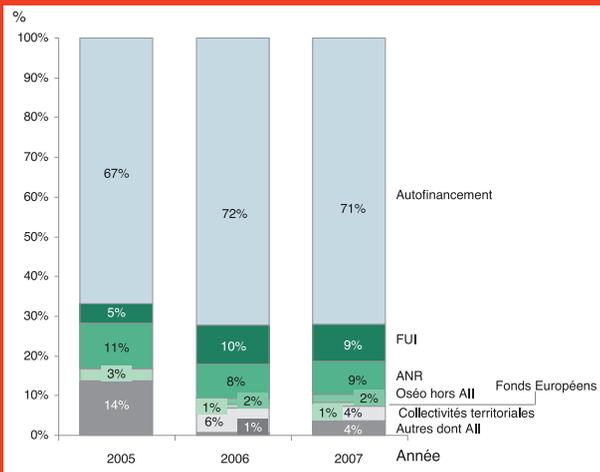
**Graphique n°4 : Nature des relations entre les pôles et les dispositifs R&D sur le territoire**



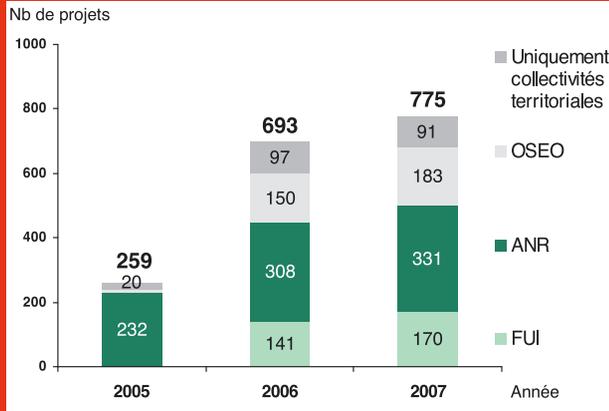
**Graphique n°5 : Répartition des financements publics accordés aux pôles de compétitivité entre 2005 et 2007**



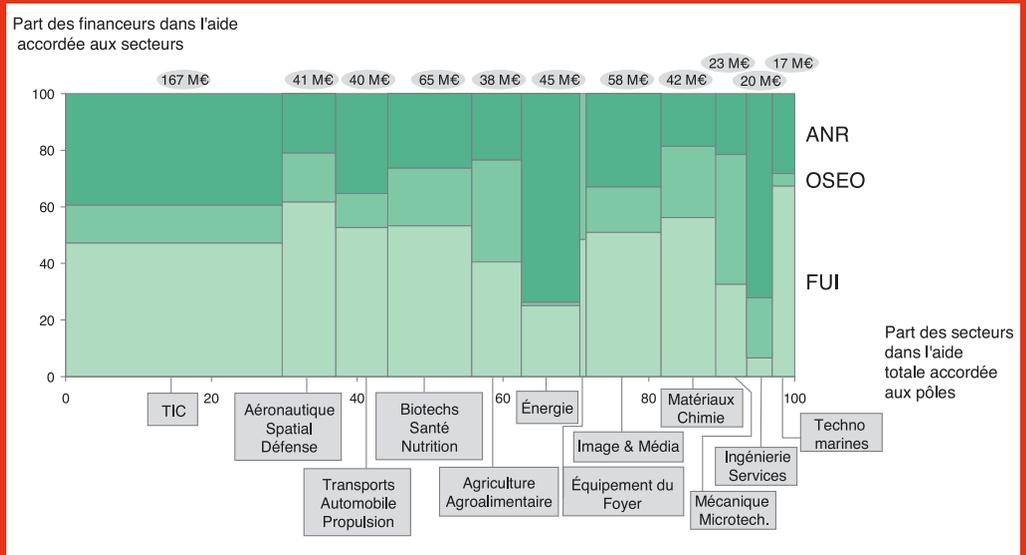
**Graphique n°6 : Répartition des financements mobilisés dans le cadre de projets de R&D labellisés par les pôles entre 2005 et 2007**



**Graphique n°7 : Evolution du nombre de projets de R&D financés par type de financeurs entre 2005 et 2007**



**Graphique n°8 : Part des financeurs publics (FUI-OSEO et ANR) dans l'aide accordée aux secteurs représentés dans les pôles entre 2005 et 2007**



Après trois ans, les pôles peinent en revanche à investir le champ des projets européens. Seule une vingtaine de pôles est positionnée sur ce type de projets et très peu de financements européens passent aujourd'hui par les pôles de compétitivité.

L'implication des financements privés pour la mise en œuvre des projets d'innovation est encore très limitée pour les PME. Les banques, mais également les capitaux risqués et business angels, n'ont pas encore tissé des liens avec les pôles de compétitivité.

Ce manque constitue sans doute un des défis de la deuxième phase de la vie des pôles de compétitivité qui s'engage à présent. C'est en effet, en développant un écosystème cohérent d'appui à l'innovation, de la recherche fondamentale à la mise sur le marché, que les pôles seront à même de créer de l'impact, non seulement pour la croissance des entreprises et la santé économique des territoires mais aussi dans l'accompagnement des mutations culturelles et managériales engagées dans un nombre sans cesse plus grand de laboratoires publics et de PME.

### **Une part de projets de R&D de plus en plus importante issue des travaux des pôles**

3700 projets de R&D collaboratifs ont été labellisés par les pôles de compétitivité depuis 2005. Ces projets ont été présentés aux différents financeurs associés à la politique des pôles de compétitivité. Parmi ces projets, 1720 ont à ce jour reçu un accord de financement du FUI, de l'ANR, d'OSEO ou des collectivités territoriales. Les montants associés à ces projets s'élèvent à 6 milliards d'euros dont 1,7 milliard de financements publics.

De nombreux projets étaient en gestation dès la rédaction du dossier de candidature des pôles. Les pôles ont utilisé ce stock de projets

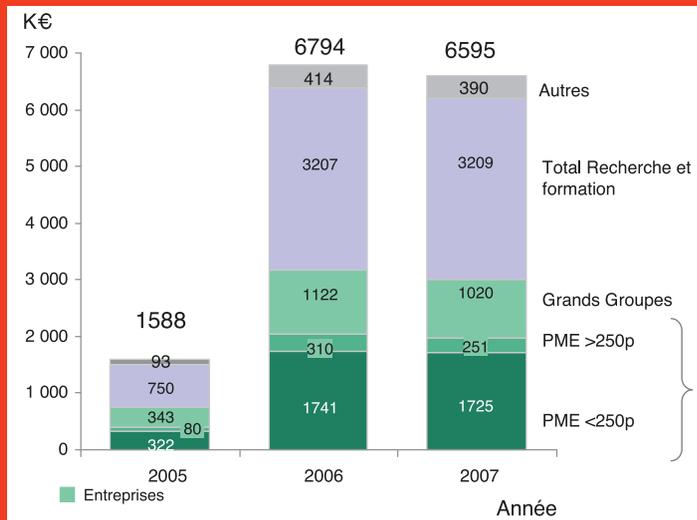
pour engager la dynamique, qui se développe et se prolonge aujourd'hui par des projets directement issus des réflexions menées dans les pôles. Les outils d'animation mis en place pour faire émerger les projets, associés à un soutien dans le montage des projets (ingénierie financière, phasage, PI) ont permis le financement d'un nombre croissant de projets.

L'ensemble des secteurs d'activités représentés au sein des pôles sont impliqués dans les projets des pôles. La répartition des aides publiques reçues par les différents financeurs laissent toutefois apparaître une diversité dans les types de financements : les projets associés aux pôles énergie sont majoritairement des projets « amont » (projets ANR) tandis que les projets de l'aéronautique ou de la mécanique possèdent une forte dominante industrielle (prépondérance de projets FUI). Sur certains secteurs, la question de l'adéquation entre financements reçus et besoins en investissements R&D se pose (dans le secteur de la santé en particulier) car les besoins et les montants nécessaires sont particulièrement élevés et ne correspondent pas toujours aux montants affectés. (Voir graphique n° 8 page ci-contre)

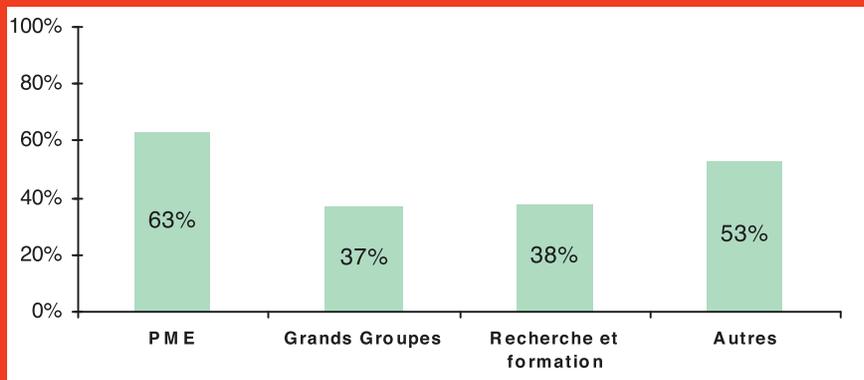
### **Des partenariats renouvelés mais des bénéficiaires encore limités pour les PME**

**Un nombre important de structures, entreprises ou organismes de recherche et de formation, se sont investis dans les projets des pôles de compétitivité depuis 2005.** La part relative des différents types d'acteurs au sein des partenariats est globalement stable depuis la création des pôles. En moyenne 30% des partenaires de projets sont des PME, 15% sont des grands groupes, 50% sont des organismes de recherche et de formation et 5% sont issus de la catégorie « autres » (principalement des centres techniques).

**Graphique n°9 : Evolution des partenaires de projets de R&D labellisés par les pôles de 2005 à 2007 par type d'acteurs**



**Graphique n°10 : Moyenne des rotations des partenaires dans les projets par type d'acteurs \***



\* Nombre d'acteurs différents dans les projets de R&D rapporté au nombre de participations par type d'acteurs depuis la création des pôles.

**Le nombre de partenaires par projet est stable sur les trois années**, à savoir en moyenne 5,2 partenaires par projets. Les partenariats formés à l'occasion des projets ont été renouvelés, en particulier pour les PME. A titre d'illustration, sur 100 participations de PME à des projets de R&D labellisés depuis la création des pôles, 63 étaient le fait d'acteurs différents. Le périmètre de membres actifs dans les projets s'est ainsi progressivement accru.

Cependant, **quelques pôles ont du mal à élargir leur base de partenaires**, en particulier au niveau des grands groupes et des laboratoires publics ; certains sont ainsi présents dans près de 90% des projets du pôle (en tant que partenaire ou en tant que porteur). La prépondérance des membres fondateurs (également présents dans la gouvernance) au sein des projets pose la question, dans certains pôles, de la masse critique d'acteurs, du cloisonnement des thématiques ou des modes d'animation retenus par les pôles. Cela interroge également la capacité des pôles à organiser un ciblage et une prospection active des membres potentiels qui pourraient être intéressés par la thématique du pôle et venir nourrir le pôle, ses travaux et ses projets. (Voir graphiques n° 12 et 13 page 34)

Par ailleurs, les **principaux bénéficiaires des projets labellisés par les pôles de compétitivité (FUI, OSEO, ANR et collectivités territoriales) restent les organismes de recherche et de formation, suivi par les groupes**. Les financements de projets bénéficient de façon limitée aux PME. Ces dernières ont reçu 25% (seulement) des financements publics des projets FUI OSEO ANR sur la période 2005 – 2007.

**L'implication des PME en tant que chefs de file dans des projets labellisés par les pôles de compétitivité est extrêmement variable**. Cette implication est souvent le reflet de la physiologie des pôles : un pôle quasi-exclusivement composé de PME proposera aux financeurs des pôles, majoritairement des projets portés par des PME ; a contrario, cette implication sera plus difficile dans des pôles pour lesquels l'implication de grands groupes a été déterminante. Il est particulièrement intéressant

de constater que les pôles générant un flux important de projets impliquent moins les PME : alors que 45% des projets sont portés par une PME dans les pôles ayant labellisé entre 1 et 20 projets, ce chiffre est de 30% parmi les pôles ayant labellisé plus de 20 projets. (Voir graphique n° 12 et 13 page 34)

## 4\_ Des équipes d'animation en croissance, avec de fortes disparités entre pôles (missions, budgets)

**Un financement de l'animation, en forte croissance, qui reste largement public.**

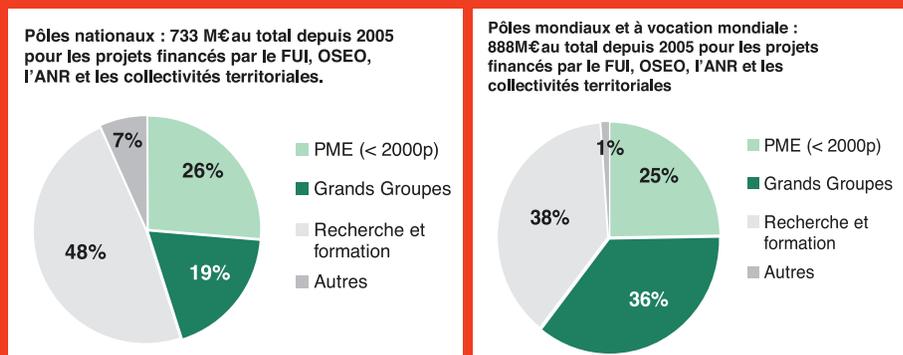
**Les budgets des structures d'animation sont en forte croissance, même si l'on voit apparaître des disparités importantes**. Le budget des pôles nationaux variait ainsi en 2007 de 0,15 M€ à 1,9 M€ (0,6 M€ en moyenne). Celui des pôles mondiaux et à vocation mondiale variait sur la même année de 0,5 et 2 M€ en 2007 (1,4 M€ en moyenne).

**Pour autant, le financement privé reste encore timide** : la part de financement privé est encore faible, et ne représente que 24% des budgets dans les pôles mondiaux et à vocation mondiale

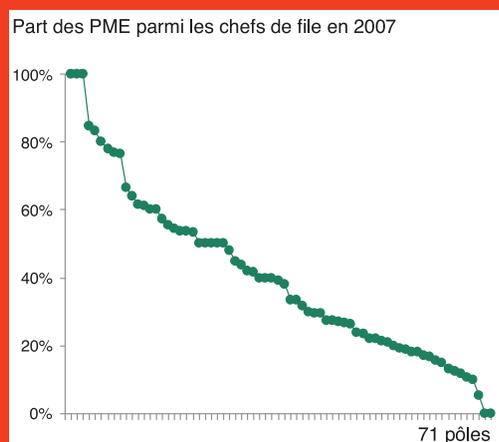
**Valeur moyenne et valeurs extrêmes du budget d'animation des pôles en 2007, en subventions et en nature**



**Graphique n°11 : Répartition des financements par bénéficiaires dans les pôles mondiaux, à vocation mondiale et nationaux entre 2005 et 2007**

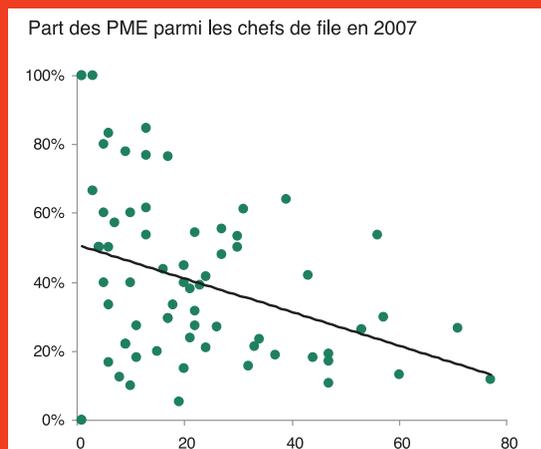


**Graphique n°12 : Part des PME parmi les chefs de file de projets de R&D labellisés en 2007 dans les 71 pôles de compétitivité**



Une implication des PME en tant que chef de file variable selon les pôles

**Graphique n°13 : Part des PME parmi les chefs de file de projets de R&D labellisés en 2007 selon le nombre de projets du pôle**



Et une part relative qui décroît avec le nombre de projets du pôle

et 20% dans les pôles nationaux. Ce financement privé est assuré par deux canaux :

→ les cotisations constituent l'outil principal du financement privé pour la plupart des pôles. L'approche en matière de montants des cotisations laisse apparaître des écarts importants : des contributions symboliques pour une part non négligeable de pôles (une quinzaine de pôles demandent ainsi moins de 500 euros aux grands groupes) tandis que d'autres fixaient ces cotisations à un montant égal ou supérieur à 10 000 euros (11 pôles). La valeur moyenne d'une cotisation de PME est de 1800 € en 2007, celle d'un grand groupe est de 3600 €.

→ des mises à disposition complètent, dans de nombreux pôles, la contribution des grandes entreprises et compensent en partie la faiblesse du financement privé. Les mises à disposition sont quasi-exclusivement le fait des grands groupes. 53 équivalents temps plein étaient mis à disposition des pôles par des entreprises en 2007, représentant ainsi 15% des équipes des pôles.

Hors quelques exceptions, les investisseurs privés sont peu mobilisés dans le financement de l'animation et les pôles n'ont pas développé d'outils d'autofinancement à de rares exceptions près. Ces outils prennent alors par exemple la forme d'expertise technique payante pour les adhérents. (Voir graphique n° 14 page 36)

Cette faiblesse du financement privé est compensée partiellement par la forte implication de certains membres dans la vie du pôle – qui représente parfois plusieurs centaines d'ETP/an – et par des contributions en nature importantes.

### Exemples de bonnes pratiques identifiées

→ **Recours à des mécènes privés pour financer l'animation (Alsace BioValley) :** deux banques participent au financement de l'animation sans contrepartie ; elles ont versé, en 2006 et 2007, 300K€.

→ **Mise en place d'un fonds commun de placement (Plastipolis) :** démarche active du pôle avec la CDC et des fonds privés.

→ **Des cotisations élevées (Plastipolis, LyonBioPole, LUTB) :** de 15 K€ jusqu'à 100 K€ qui permettent au pôle de bénéficier d'un fonds de roulement et d'avoir plus de latitude dans ses dépenses d'animation.

### Les recommandations de CM International / BCG

Mettre en place une cotisation substantielle pour tous les membres, afin d'appuyer la valeur ajoutée perçue par les entreprises et les organismes de recherche et d'enseignement supérieur, et donc du succès du pôle. Celle-ci est également :

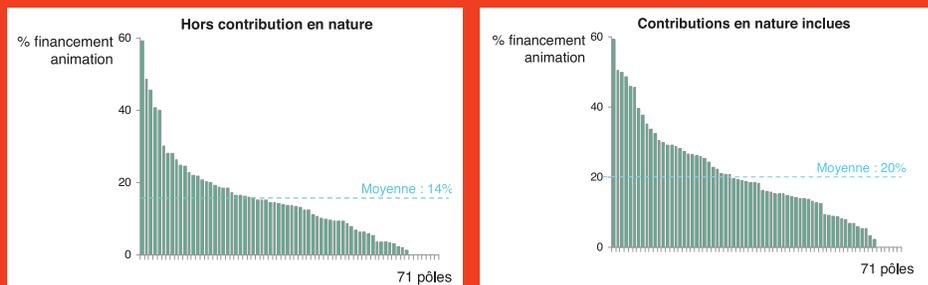
- l'engagement d'un service rendu par le pôle à ses membres,
- le signe de l'engagement actif et volontaire des membres dans le pôle et ses projets.

Assumer une logique de basculement progressif entre les subventions publiques et les participations privées, en permettant le développement d'actions autofinancées par des prestations individuelles.

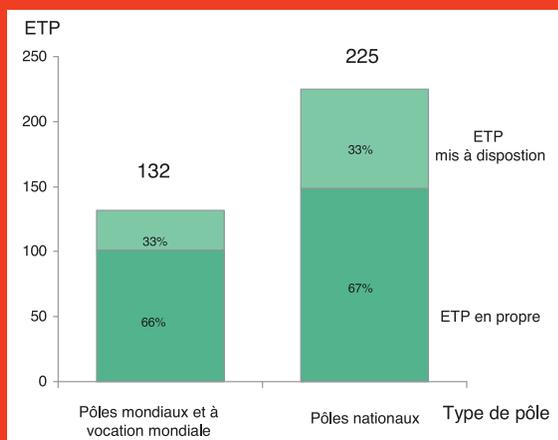
### Des équipes restreintes, très diverses dans leurs modalités d'organisation

La plupart des pôles ont constitué, entre 2005 et 2006, et après une période où le fonctionnement du pôle a été assuré par des mises à disposition de grands groupes, d'agences de développement ou de chambres consulaires, une équipe de permanents propres au pôle. Pendant une première phase de développement de trois ans, les pôles ont témoigné d'une **grande diversité dans la politique de développement de leurs équipes**. Au total, 361 équivalents temps plein (mais un nombre beaucoup

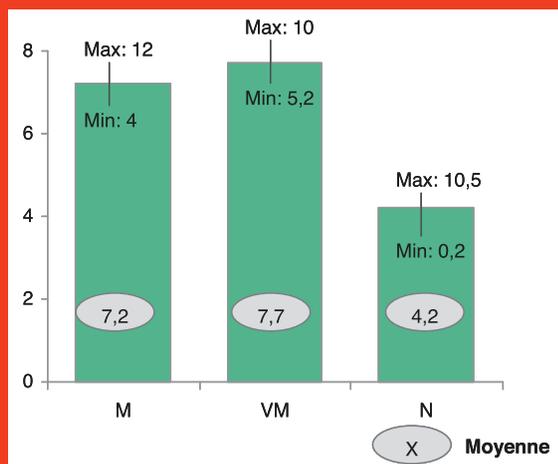
**Graphique n°14 : Part des financements d'animation provenant des membres en 2007 dans les 71 pôles de compétitivité**



**Graphique n°15 : Répartition des ETP mobilisés par les équipes d'animation des pôles mondiaux / à vocation mondiale et nationaux en 2007**



**Graphique n°16 : Valeurs moyennes, minimum et maximum, de la taille des équipes d'animation dans les pôles mondiaux, à vocation mondiale et nationaux**



plus important de personnes physiques) se consacraient à l'animation des pôles en 2007. Parmi ces ETP, 14% étaient mis à disposition par une entreprise et 17% par une collectivité ou un organisme public. Témoins de la confiance des acteurs de la gouvernance et du financement en ces structures nouvelles, des recrutements en CDI ont été faits par la quasi-totalité des pôles et la part des mises à disposition dans les équipes des pôles a décru en proportion. **En 2007, 68% des membres des équipes d'animation étaient salariés des pôles de compétitivité contre 59% en 2006.**

La plupart des pôles ont adopté une organisation interne avec des profils représentatifs des différents types de membres (profils industriels, recherche ou publics) et un degré de spécialisation fonctionnelle important (profils ingénieurs, juridique, communication, etc.).

#### **Les équipes restent parfois sous dimensionnées, en particulier dans les pôles nationaux :**

La taille des équipes d'animation des pôles est la plus souvent restreinte et celles-ci sont fragilisées par un turnover important. Les situations sont très variables selon les pôles, de moins d'un équivalent temps plein pour certains pôles à plus de 10 pour d'autres : à fin 2007, la taille des équipes de permanents œuvrant dans les pôles (c'est-à-dire hors contributions des membres à la vie du pôle) était comprise entre 0,2 et 10,5 équivalents temps plein. En particulier, la proportion de pôles avec une très petite équipe est particulièrement notable : 15 pôles ont moins de 2 équivalents temps plein en propre. Reflet du périmètre d'activités défini par le pôle, la taille de l'équipe conditionne la capacité du pôle à se développer et à se structurer. La faible taille de l'équipe est d'autant plus handicapante que celles-ci font souvent face à un éclatement important à travers de nombreuses mises à disposition partielles. Ces pôles sont contraints de limiter leur périmètre d'intervention et de s'appuyer sur leur environnement (syndicats professionnels, grands groupes, agences)

réduisant de fait l'autonomie du pôle et sa flexibilité. Néanmoins, il ne nous apparaît pas souhaitable de promouvoir systématiquement des équipes larges. Gage de flexibilité et de réactivité, les équipes réduites ont souvent réussi, en constituant un réseau de partenaires extérieurs (acteurs de du développement économiques, membres du pôle, services de l'Etat), à assurer efficacement leurs missions. Un équilibre doit donc être trouvé entre des équipes trop réduites, contraintes de limiter drastiquement leur périmètre d'intervention et des équipes trop larges, source de complexité et de recouplement avec les missions de structures extérieures (syndicats professionnels, agences de développement, etc.).

**L'équipe d'un pôle national compte en moyenne 4 personnes : typiquement, un directeur général, deux chargés de projets et un assistant administratif.**

Le recrutement, au sein des pôles, d'un nombre suffisant de permanents est d'autant plus critique que la part des ETP consacrée à des tâches administratives est globalement constante selon les pôles, à savoir un ETP en moyenne. Cette part importante, en raison du nombre de conventions gérées par les pôles et des obligations de reporting pèse lourdement sur la capacité des pôles à se structurer sur leurs missions principales.

---

#### **Exemples de bonnes pratiques identifiées**

→ **Une équipe très autonome (Cosmetic Valley), senior (Mer PACA) sur des compétences fonctionnelles avec un rôle d'animation de groupes de travail en lien avec leurs compétences.**

→ **Un organigramme qui croise responsabilité « projet » et fonction support (MOV'EO) : chaque chargé de mission est à la fois sur un axe « projet » ou territorial, et sur une fonction support (PME, international, communication...)**

---

## Les recommandations pour améliorer la gouvernance et l'animation des pôles :

**Organiser une équipe d'animation, dont la taille peut varier en fonction de la dimension du pôle, mais :**

- avec un minimum de **trois permanents** pour un pôle national : un directeur, un chargé de projet et une fonction support (communication, administratif...);
- avec un minimum de **cinq permanents** pour un pôle mondial, intégrant des compétences en matière de développement international et de développement des partenariats grandes entreprises / PME ;
- en sécurisant les financements publics et privés autour de **conventions pluriannuelles**, basées sur des objectifs mesurables.

A titre indicatif, le gouvernement du Pays Basque soutient l'animation de ses clusters à hauteur de 250K€ maximum par cluster pour assurer des missions d'intérêt public (cf. benchmarking en annexe) ;

- en organisant un réseau de **partenaires / compétences complémentaires** pour soutenir l'équipe dans ses différentes missions, dans le cadre de relations organisées, permettant de répondre directement à la stratégie du pôle ;
- en **formant** l'ensemble des partenaires sur les points clés de la vie du pôle : détection et montage de projets R&D, gestion de la confidentialité, animation des partenariats.

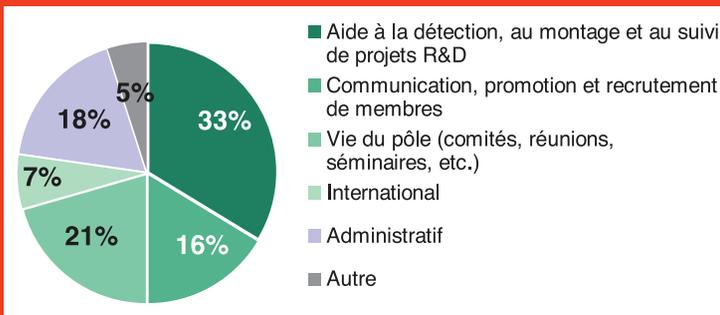
## Des missions larges

La répartition du temps passé par les équipes d'animation des pôles traduit les priorités dégagées par ceux-ci. Ainsi, **l'appui à l'émergence et au montage de projets de R&D représente, avec 33% du temps passé, la première activité des pôles**. Les actions de mise en réseau (réunions, séminaires, etc.), avec 21% du temps passé, constituent également un poste important. Il est à noter que le **temps dédié à l'administratif** (reporting, gestion des conventions, etc.) constitue une charge importante dans de nombreux pôles. En moyenne, ce temps occupe un équivalent temps plein. L'importance de la part du temps des équipes dédiée à l'administratif s'explique par la multiplication des conventions mises en place avec les financeurs du pôle et le reporting qui y est associé. La mise en place d'outils de coordination avec les collectivités pour maîtriser le temps consacré au reporting et à la gestion des conventions permet de concentrer les activités de l'équipe sur des actions d'animation du réseau et d'aide au développement des projets et des entreprises.

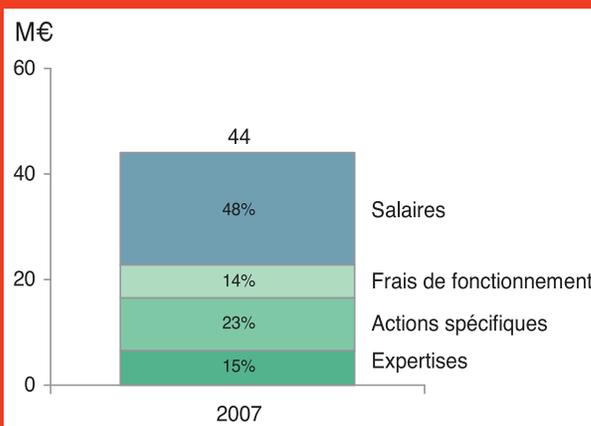
**Au rang des dépenses, celles-ci se concentrent sur deux postes principaux** : les salaires représentent environ 50% des dépenses tandis que les actions spécifiques (campagne de communication, action à l'international, etc.) en représentent environ 25%.

De nombreux financements sont encore réalisés sous forme d'actions collectives fléchées, ne laissant parfois que peu d'autonomie aux pôles et à leur gouvernance pour fixer des priorités financières dans leurs actions et engendrant une mobilisation importante de l'équipe sur le reporting administratif et la gestion des conventions.

**Graphique n°17 : Répartition du temps passé par type d'activités par les équipes d'animation des pôles en 2007**



**Graphique n°18 : Répartition par type de dépenses des budgets d'animation des pôles en 2007 (hors contribution en nature)**



3-

Des outils  
émergents dans  
les 71 pôles  
de compétitivité

La dynamique engagée au sein de chaque pôle de compétitivité en termes de membres, de partenariats, de projets et d'animation leur a progressivement permis de structurer leurs activités à travers des outils et des processus. Ces outils et processus mis en place pour organiser leurs activités témoignent d'une grande hétérogénéité d'un pôle à l'autre et d'un thème à l'autre. Le niveau de structuration atteint par les pôles sur les sept thèmes étudiés dépend largement des priorités retenues dans leur développement, des effectifs et du budget disponibles, ainsi que de l'existence d'une dynamique collaborative préalable. Des points de convergence se dégagent néanmoins ; ils permettent de dessiner les contours des outils et processus globalement maîtrisés par les pôles de compétitivité ainsi que ceux dont la maîtrise constitue un axe d'amélioration pour une majorité d'entre eux.

Notre analyse s'est appuyée sur les 11 axes du cahier des charges de l'évaluation (CCTP) regroupés à l'intérieur de 7 thèmes relatifs à la

stratégie, la gouvernance, les projets de R&D, la gestion des compétences, l'implication des PME, l'ancrage territorial et le développement durable. Pour chacun de ces thèmes, nous avons cherché à déterminer le niveau de structuration du pôle en termes d'outils et de processus effectivement mis en place au 31 décembre 2007.

## 1\_ Gouvernance : des instances qui se mettent en place mais des outils de pilotage encore limités

L'organisation des instances de gouvernance de la majorité des pôles apparaît aujourd'hui bien avancée, mais le rôle de pilotage stratégique et opérationnel reste par contre en cours de définition dans une majorité de pôles.

## Des instances de gouvernance en place dans la plupart des pôles, mais des missions encore floues

De manière générale, la répartition des rôles entre les structures de gouvernance est claire. La gouvernance de la plupart des pôles s'organise ainsi autour de trois organes :

→ un **conseil d'administration**, souvent large et représentatif de l'ensemble des acteurs impliqués dans le pôle ; si la part des membres industriels est souvent prépondérante, il intègre la plupart du temps, au-delà des industriels et acteurs de la recherche et de la formation, des collectivités et organismes de soutien au développement économique et à l'innovation. Ces conseils d'administration ont souvent plus un rôle d'information et de validation qu'un rôle d'impulsion stratégique réel ;

→ un **bureau exécutif**, plus restreint (entre 5 à 15 acteurs) chargé d'assurer le pilotage stratégique et opérationnel, parfois en lien avec un comité d'experts ;

→ un **comité de labellisation** des projets, chargé d'assurer l'expertise et la sélection des projets selon des modalités qui diffèrent d'un pôle à l'autre ;

→ assez souvent des groupes de travail qui viennent assurer l'animation opérationnelle et la réflexion au sein des différentes thématiques (groupes de thématiques, domaines d'activité stratégiques).

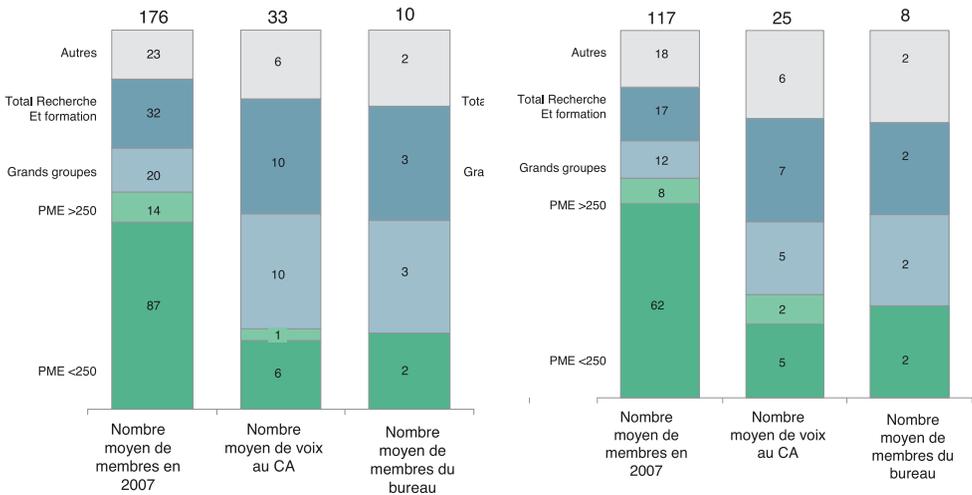
Les réunions de ces différents organes rythment la vie des pôles et s'appuient sur une **participation souvent forte et active des membres**, notamment des membres historiques. Typiquement, un CA est organisé tous les trimestres et une réunion du Bureau toutes

les 4 semaines. Le temps dédié au fonctionnement de ces instances, et plus largement, l'implication des acteurs dans la vie du pôle est d'ailleurs particulièrement important, même s'il varie grandement entre les pôles. Ainsi, la participation de certains acteurs aux différentes réunions liées au fonctionnement peut aller jusqu'à plusieurs centaines d'ETP/an. Ce point soulève d'ailleurs la question du risque d'épuisement de certains organes qui reposent sur la bonne volonté et sur le temps de quelques acteurs, mais qui ne pourront pas, dans la durée, maintenir des rythmes aussi importants.

Par ailleurs, la plupart des pôles ont engagé une démarche **d'ouverture et de renouvellement des représentants au sein des instances**, signe d'un élargissement progressif et d'une appropriation des pôles par des acteurs non impliqués à leur démarrage : ainsi, une grande part des pôles ont d'ores et déjà procédé à des révisions de statuts afin de permettre une meilleure représentation dans les instances (en particulier une meilleure représentation des industriels). On peut également noter que la plupart des pôles disposent désormais d'une représentation directe de PME dans le Bureau et dans le CA, ce qui n'était pas toujours le cas au démarrage. Cela est particulièrement vrai dans les pôles où la présence des groupes est prégnante, et dans les pôles à vocation mon-

Acquis	Axes d'amélioration
<p>→ De manière générale, une répartition claire des rôles entre les structures de gouvernance.</p> <p>→ Une forte implication des grands groupes dans les instances de pilotage opérationnel des pôles .</p>	<p>→ Un déficit de pilotage stratégique pour de nombreux pôles.</p> <p>→ Un déficit de représentation des acteurs de la formation et des PME, en particulier dans les bureaux.</p>

## Graphique n°19 : Composition par type d'acteurs des instances des pôles en 2007



Pôles mondiaux et à vocation mondiale

Pôles nationaux

diale ou mondiaux, dans lesquels, si elle reste encore timide, la place des PME dans la gouvernance commence à être reconnue. Cette part est désormais comparable à celle faite aux PME dans les pôles nationaux. En 2007, les PME représentaient 20% des conseils d'administration et des bureaux exécutifs des pôles mondiaux. Ces parts étaient respectivement de 28% et 25% dans les pôles nationaux.

Certains éléments restent cependant non stabilisés : outre le fait que certains pôles n'ont pas encore totalement organisé ces 3 niveaux d'instances, les rôles et responsabilités de chacun, ainsi que les outils mis en place, restent encore limités.

On constate une confusion dans la **répartition exacte des rôles des différents organes**, et ce à deux niveaux :

→ d'une part, la répartition des **rôles entre les organes chargés de piloter le pôle et ceux chargés de labelliser les projets** constitue un point de vigilance dans certains pôles : ainsi, beaucoup de bureaux, voire de conseils d'administration, se chargent de la labellisation et de la sélection des projets, parfois au détriment de la mission de pilotage stratégique ou opérationnel du pôle. Certains pôles n'ont

par exemple pas constitué de comité de labellisation distinct du bureau et du conseil d'administration ;

→ d'autre part, la répartition **entre le rôle de pilotage stratégique (traditionnellement dévolu au conseil d'administration) et opérationnel (dont le bureau à la charge)** est souvent incertaine. Ainsi, il n'est pas rare d'observer un glissement de rôle entre le conseil d'administration et le bureau, le premier étant plus un lieu d'information et d'échange, et le second devenant de fait l'instance de pilotage stratégique. Si cette situation découle sans doute d'une période d'apprentissage, pendant laquelle la principale préoccupation des membres du conseil d'administration était d'apprendre à se connaître et de se doter d'un langage commun, ce glissement se fait souvent au détriment de la mise en place d'un pilotage opérationnel effectif.

Plus largement, **le rôle de réflexion stratégique reste souvent peu développé dans le cadre de ces instances.** Cette faible dimension stratégique n'est pas forcément la conséquence d'une absence de réflexion stratégique en soit, mais plus souvent le résultat **d'une articulation insuffisante entre les instances de gouvernance et les travaux issus du pôle**, par exemple au sein de groupes de travail thématiques (quand ils existent). Cet écueil est particulièrement sensible dans les pôles rassemblant un panel large de thématiques peu habituées à travailler ensemble (par exemple filières différentes rassemblées sous une bannière transversale, ou technologies diverses rassemblées dans une approche marché). L'animation thématique de chaque axe, souvent pilotée par des « locomotives » issues de la recherche ou de l'industrie, reste parfois faiblement coordonnée avec la stratégie globale du pôle.

Un processus régulier d'information entre ces différents niveaux et la présence d'un référent pour chaque groupe thématique au sein de l'équipe de permanents du pôle et des instances de gouvernance permettraient de renforcer le pilotage stratégique du pôle. L'organisation d'évènements communs aux différentes thématiques (forum technique, séances de brainstorming) peut également contribuer à une meilleure fluidité et à une approche plus transversale et partagée à l'échelle de la thématique du pôle.

### Exemples de bonnes pratiques identifiées

→ **Coordination entre les organes de gouvernance et d'animation thématique (Images & Réseaux)** : coordination entre les administrateurs, les permanents et les comités thématiques d'axes à travers un bureau qui associe l'équipe de permanents et le comité de sélection et de validation des projets qui rassemble les animateurs des comités thématiques d'axes, le directeur technique et un administrateur.

→ **Présence des vice-présidents en charge des 4 axes thématiques au bureau exécutif et au conseil d'administration (Système@tic)** qui permet une transversalité forte et une information ascendante/descendante efficace.

→ **Réunion mensuelle des directeurs des programmes thématiques** pour identifier les points de convergence entre les axes, identifier les projets communs, et définir une stratégie commune (LUTB).

→ **Implication des membres dans l'animation du pôle (Axelera)** : un réseau d'environ 250 personnes (3,5 ETP) mises à disposition ponctuellement : ce mode d'animation accroît la dynamique d'implication des membres dans la vie du pôle.

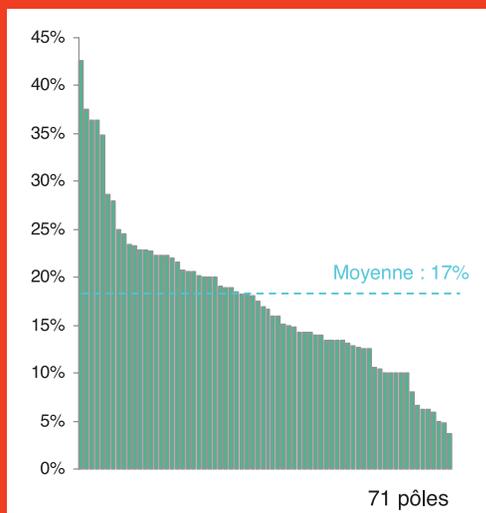
→ **Groupe des sherpas (Minalogic)** pour lier la gouvernance stratégique et opérationnelle, en particulier dans la préparation et la mise en œuvre des décisions.

### Une communication outillée, mais limitée aux missions de base

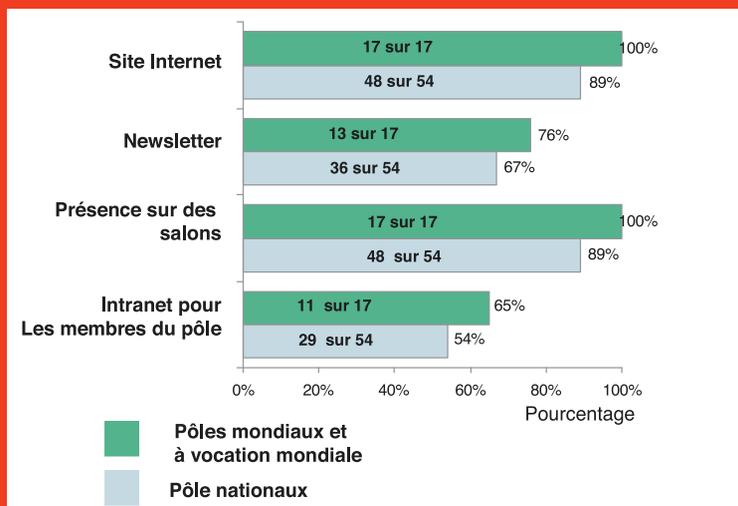
La plupart des pôles se sont rapidement organisés pour mettre en place les outils de base de **communication externe**. Cependant, ceux-ci se sont pour la plupart cantonnés aux outils de

Acquis	Axes d'amélioration
→ De nombreux outils de communication externe.	→ Des stratégies de communication encore limitées. → Un manque d'outils de capitalisation interne.

**Graphique n°20 : Part du temps passé à des actions de communication dans les 71 pôles de compétitivité**



**Graphique n°21 : Indicateurs relatifs aux principaux outils de communication mis en place par les pôles**



base : site internet, newsletters et réunions d'information figurent parmi les outils communément mis en place par les pôles, leur permettant de devenir visibles vis-à-vis de leur environnement. Dans la plupart des cas, ces missions sont réalisées avec l'appui, voire déléguées à des instances régionales (ARD, conseil régionaux) qui disposent d'outils de communication rodés.

Au-delà, la mise en place d'une **stratégie de communication propre au pôle et en relation avec ses besoins et ses spécificités** (agenda d'évènements hiérarchisés et identification des retours attendus de chaque action de représentation, pays ou acteurs cibles...) **reste à ce jour très limitée**. L'absence de ce cadrage conduit, dans certains cas, à une forte dispersion des efforts des pôles, qui ne savent pas toujours comment gérer les priorités et sélectionner les sollicitations externes, nombreuses au niveau local, national ou international. En outre, il est important de noter le temps important consacré par les pôles à des missions non directement reliées à leurs missions principales d'animation du réseau (démultiplication des tâches administratives, temps de représentation importante...). Si cela est gérable dans des équipes importantes, les petites équipes peuvent être très fortement handicapées par ce temps de travail qui, de fait, n'est pas passé à animer le tissu d'acteurs.

Pour autant, certains pôles ont développé des moyens de communication originaux via **l'organisation d'évènements, de portée nationale et internationale**, propres aux pôles, qui permettent d'associer visibilité externe, animation des membres et réflexion scientifique. Citons par exemple la Game Connection portée par le pôle Imaginove en région Rhône-Alpes, la conférence Derbi en Languedoc-Roussillon, ou le WTBF de LUTB, qui constituent des exemples intéressants d'évènements faisant désormais partie intégrante de l'identité de ces pôles. Ces outils, progressivement développés par les pôles, ont la plupart du temps réussi à créer un impact positif chez les adhérents du pôle.

---

## La conférence internationale DERBI

**Le pôle de compétitivité DERBI (Développement des Energies Renouvelables dans le Bâtiment et l'Industrie), basé en Languedoc-Roussillon, organise sur une base annuelle depuis 2006, une conférence d'envergure internationale : la conférence Derbi. Celle-ci a permis au pôle d'acquérir un haut niveau de notoriété, y compris auprès de grandes entreprises nationales (EDF...) et de rassembler des expertises à la pointe, en appui au travail mené sur les projets. Cette conférence a acquis une reconnaissance auprès d'un nombre important de spécialistes du secteur et est devenue en 3 ans un évènement international reconnu. Elle a réuni 806 participants en 2007 issus de 12 pays. L'organisation de l'évènement occupe 0,5 équivalent temps plein de l'équipe d'animation sur 3 au total. La CCI de Perpignan participe, via des mises à disposition au montage de la conférence.**

---

L'enjeu réside aujourd'hui davantage dans la structuration de la **communication interne et dans la capitalisation** des travaux du pôle. La croissance rapide des adhérents et des activités des pôles, associée au turnover important des membres de l'équipe d'animation, n'a parfois pas facilité la mise en place d'outils rigoureux de capitalisation des informations disponibles sur les actions menées et les projets. Pour certains pôles, il nous a été particulièrement difficile de récolter des informations complémentaires sur le financement des projets ou des précisions sur des points spécifiques d'une action engagée par le pôle. La mise en place systématique d'outils de suivi des opérations et de knowledge management permettrait, non seulement de mieux évaluer les performances des pôles mais aussi de faciliter, en interne, les retours d'expérience et le partage de bonnes pratiques.

### Des outils de pilotage opérationnels en phase de définition dans la plupart des pôles

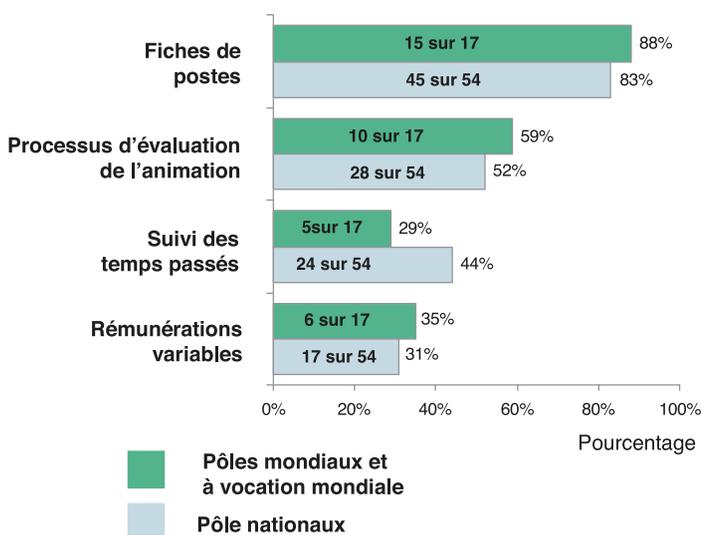
En dépit de leur jeunesse, les équipes des pôles témoignent d'un bon **niveau de professionnalisation des outils de suivi et de management, même si les outils restent globalement assez simples**. Ainsi, la quasi-totalité des pôles disposent de fiches de postes (57 pôles soit 80%). Une majorité de pôles a développé un processus d'évaluation de son action (38 pôles soit 54%). Certains pôles commencent également à mettre en place des outils de suivi du temps

passé (30 pôles soit 42%) ou d'incitations financières (23 pôles soit 32%).

De même, la plupart des pôles ont défini des indicateurs de suivi d'activité (nombre de projets, nombre d'adhérents, etc.) et commencent à se doter d'objectifs à atteindre (29 pôles soit 41%). Pour autant, ceux-ci restent essentiellement des outils et indicateurs quantitatifs de résultats, et on trouve un nombre limité d'objectifs ou d'indicateurs de moyens permettant d'impulser et de suivre les activités engagées par le pôle et son équipe.

Acquis	Axes d'amélioration
<p>→ De nombreux outils pour le management des équipes : description de postes (57 pôles), suivi des temps passés (30 pôles), processus d'évaluation (24 pôles) et système de rémunération variable (23 pôles).</p>	<p>→ Manque d'indicateurs de suivi des actions des pôles. → Peu d'objectifs de moyens.</p>

**Graphique n°22 : Indicateurs relatifs aux principaux outils de management mis en place par les pôles**



### Une prise de conscience récente d'un besoin de gestion de la confidentialité

Après une phase de relative passivité sur cette question, des outils de sécurité économique et de gestion de la confidentialité commencent peu à peu à se mettre en place au sein des pôles. La grande majorité des pôles a pris conscience des enjeux associés à ces questions dans un environnement de travail collaboratif autour d'innovations compétitives. Il est aujourd'hui moins question de sensibiliser les acteurs que de les rassurer (en particulier les PME) et de leur offrir une palette d'outils et de services aptes à répondre aux risques liés à la confidentialité pour assurer une qualité d'échange et permettre de faire tomber des barrières liées à des concurrences ou à des questions de protection des idées.

Une majorité de pôles dispose aujourd'hui d'une charte de confidentialité (59 pôles soit 83%) et une moitié d'entre eux a d'ores et déjà mis en place des outils sécurisés de partage d'informations (37 pôles soit 52%) ; si de nombreux pôles disposent d'un portail réservé aux adhérents ou d'un espace collaboratif de travail et d'échanges d'informations (une quarantaine de pôles), ces outils demeurent souvent

sous-exploités et encore peu appropriés par les membres. Leur sophistication, le manque de pédagogie déployée autour d'eux ainsi que le manque de moyens humains disponibles en interne pour assurer leur gestion limitent souvent la portée de tels outils. Les acteurs régionaux s'impliquent de manière croissante dans la prise en compte de ces questions au travers de services et programmes dédiés. La région Rhône-Alpes a par exemple mis à disposition de ses pôles une plateforme sécurisée mutualisée pour assurer le partage d'informations au sein des pôles.

Malgré ces premières actions, une vigilance reste à porter sur la protection des données confidentielles liées aux projets. Des failles importantes persistent, notamment liées à l'envoi par courrier électronique des dossiers projets aux services de l'Etat et à l'utilisation non systématique des outils sécurisés existants, en partie à cause de leur sophistication.

Acquis	Axes d'amélioration
→ Des outils de sécurité économique qui commencent à se mettre en place au sein des pôles.	→ Une vigilance à porter sur la protection des données confidentielles liées aux projets. → Des outils de gestion de la confidentialité encore peu maîtrisés par les pôles et leurs équipes.

## 2\_ Des missions prioritaires (stratégie, processus projets) qui se professionnalisent progressivement

La plupart des pôles ont intégré la définition et l'évolution de leur stratégie ainsi que l'aide à l'émergence de projets collaboratifs comme constituant leurs missions prioritaires. Les indicateurs récoltés ainsi que les entretiens réalisés laissent apparaître que le niveau de maturation atteint sur ces deux axes est globalement satisfaisant, même si des efforts devront être consentis par la plupart des pôles pour renforcer le caractère systématique des outils et actions envisagés.

### Des stratégies actualisées, mais souvent peu déclinées d'un point de vue technologique ou opérationnel

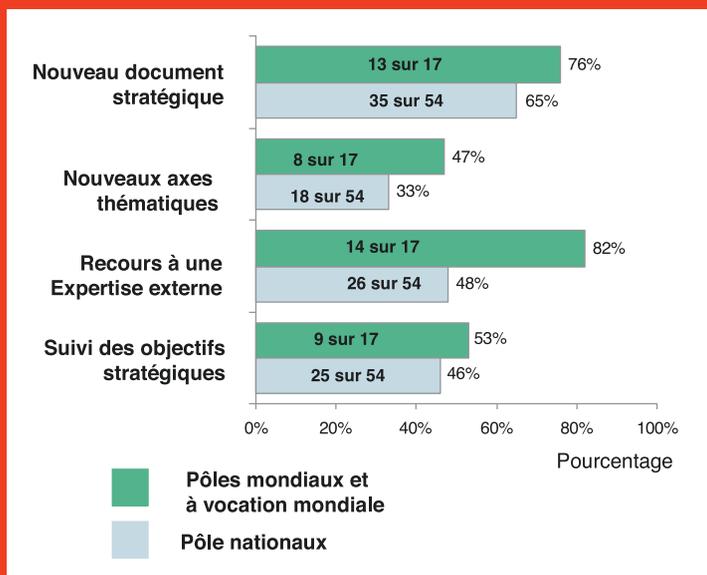
La conscience de l'intérêt de dessiner une vision et un projet stratégiques, de même qu'une déclinaison technologique de celui-ci, est partagée dans la plupart des pôles ; certains outils déployés sont à cet égard particulièrement prometteurs. Néanmoins, sur cet axe, plus qu'ailleurs, les disparités entre pôles sont fortes.

Pour la plupart des pôles, l'écriture du dossier de candidature a été un moment fondateur et fédérateur dans la réflexion stratégique. C'est pendant cette période que se sont affirmés le positionnement et les thématiques du pôle. Une grande variété d'acteurs a souvent été mobilisée dans cette première phase.

**Ces réflexions stratégiques ont souvent été mises à jour.** 68% des pôles ont mis à jour leur stratégie depuis la labellisation, le plus souvent en redéfinissant le périmètre de leurs théma-

Acquis	Axes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Des stratégies globalement actualisées depuis le travail fondateur réalisé à l'occasion de l'écriture du dossier de candidature.</li> <li>→ Un partage progressif de la stratégie grâce à des groupes de travail qui permettent d'impliquer plus d'acteurs dans sa définition/sa déclinaison.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Des écarts importants entre les quelques pôles qui ont une stratégie technologique et les autres : seuls 17 pôles ont une feuille de route technologique.</li> <li>→ Des stratégies de pôles qui restent parfois une superposition des stratégies de grands groupes présents dans le pôle. Une prise en compte des exercices de prospective technologique réalisés par les différents ministères à améliorer.</li> </ul>

**Graphique n°23 : Indicateurs relatifs aux principales actions engagées par les pôles pour définir et actualiser leur stratégie**



tiques. A l'occasion de cette phase d'actualisation, il est fréquent que les pôles fassent appel à une expertise externe pour stimuler ou irriguer la réflexion des acteurs : 59% des pôles ont fait appel à une telle expertise.

Les stratégies des pôles sont souvent définies par **un nombre restreint d'acteurs** (membres fondateurs la plupart du temps). En effet, les travaux d'actualisation se font souvent dans le cadre restreint du bureau et du CA. Cette faible implication des membres dans l'actualisation de la stratégie a parfois pour effet de limiter l'implication des membres dans le pôle, en particulier les PME qui ont parfois l'impression que les enjeux et les lignes directrices leur échappent. Des séances de brainstorming ou des séminaires stratégiques réguliers (tel le forum technique annuel organisé par Aerospace Valley) permettent d'ouvrir la réflexion sur la stratégie du pôle à un plus grand nombre d'acteurs.

### Exemples de bonnes Pratiques identifiées

→ **Association de l'Etat et de la région à la réflexion stratégique** (Tenerrdis) pour s'assurer de la pertinence des réflexions dans le cadre de la mise à jour du positionnement du pôle (Tenerrdis 2015).

→ **Organisation annuelle d'un forum technique** (Aerospace Valley) : forum technique d'Arcachon, organisé sur 2 jours avec l'ensemble des membres du pôle, donnant lieu à des ateliers de brainstorming sur la stratégie R&D, déclinés ensuite au sein de chaque domaine d'activité stratégique.

→ **Actualisation de la stratégie dans des workshops** (Lyon BioPôle) : implication des membres du conseil d'administration dans la

définition des roadmaps, formalisées et partagées au sein des groupes de travail intégrant des membres du conseil d'administration.

→ **Séminaire Imagine 2015** (Images & Réseaux) pour actualiser et préciser la stratégie du pôle à l'aune d'une réflexion prospective associant des experts externes.

Des **outils sont venus peu à peu appuyer l'évolution de la stratégie** et la dimension prospective de l'action des pôles. De nombreux pôles ont, après l'installation de leurs instances de gouvernance, mis en place des comités stratégiques réunissant des experts du secteur afin d'alimenter la réflexion et de définir des pistes pour l'émergence de projets de R&D. De même, en propre ou en coordination avec des acteurs de leur environnement (syndicats professionnels, chambres consulaires), les pôles ont développé des outils de veille sur leurs technologies et leurs marchés : 43 pôles soit 61% ont mis en place de tels outils. En revanche, un nombre limité d'entre eux a réalisé et mis à jour une étude de positionnement concurrentiel au niveau international.

Cependant, la réflexion stratégique reste souvent à l'échelle du positionnement général et est **faiblement déclinée d'un point de vue technologique ou opérationnel** : peu de conseils scientifiques ad hoc (~25% des pôles), chargés de l'animation stratégique et prospective des thématiques ont ainsi été constitués. Les écarts sont encore plus marqués concernant aujourd'hui la déclinaison technologique de la stratégie : peu de pôles ont en effet véritablement développé une stratégie technologique au-delà de la simple définition d'axes thématiques, afin d'inscrire les projets de R&D collaboratifs labellisés par le pôle dans un cheminement cohérent concerté en plaçant chaque projet dans son environnement. Seuls 17 pôles ont ainsi réalisé des feuilles de route technologiques et un nombre encore plus faible de pôles

oriente leur action en fonction de ces feuilles de route. Parmi ces 17 pôles, 7 pôles sont des pôles mondiaux ou à vocation mondiale et 10 pôles sont des pôles nationaux. La stratégie des pôles, en particulier la stratégie technologique, procède souvent davantage de l'agrégation des stratégies individuelles des différents groupes à l'origine du pôle que de la construction d'une stratégie concertée entre les acteurs et bénéficiant de la mobilisation d'experts.

Il est d'ailleurs intéressant de constater que les pôles ayant réalisé des feuilles de route technologiques ont eu en moyenne 2,3 fois plus de projets financés par le FUI en 2007 que les autres. En 2007, les pôles possédant une feuille de route technologique ont ainsi vu financer 4,2 projets en moyenne par le FUI contre 1,4 pour les autres. Ce dynamisme est le plus souvent le résultat d'une action concertée et méthodique des acteurs pour inscrire l'émergence de leurs projets dans une stratégie technologique.

### Exemples de bonnes Pratiques identifiées :

#### → Feuilles de route technologiques

(System@ctic) : réalisation de feuilles de route au sein de chaque groupe thématique ; celles-ci se présentent sous la forme d'agendas stratégiques de recherche.

→ **Tableau de bord d'indicateurs** (Minalogic, SCS) : suivi de l'activité du pôle à travers l'analyse d'indicateurs d'activité (par exemple : taux de projets financés parmi les projets labellisés par le pôle, répartition des adhérents par secteurs d'activités...)

### Les recommandations de CM International /BCG

→ Engager, en priorité, une réflexion stratégique pour construire une feuille de route technologique propre au pôle.

Elle est la condition sine qua non d'un développement de projets qui répond directement aux besoins du secteur pour être compétitif à moyen et long terme, et doit permettre la prise en compte des éléments suivants :

- être en cohérence avec les axes de développement du pôle ;
- mieux intégrer les technologies de rupture ;
- associer les réflexions menées au niveau national dans différents exercices de prospective technologique (cf. bonnes pratiques).

→ Améliorer le pilotage stratégique du pôle et mettre en cohérence les projets sélectionnés et la stratégie du pôle, y compris la stratégie internationale (construction de partenariats technologiques en fonction des feuilles de route).

→ Trouver des modalités adaptées d'implications des acteurs de la recherche dans la réflexion afin qu'ils s'approprient mieux les enjeux des pôles et des industriels, et qu'ils puissent ensuite faire évoluer progressivement les stratégies d'établissement en cohérence avec les pôles et leurs besoins.

### Des processus de gestion de projets de plus en plus outillés, mais un rôle dans l'émergence et le suivi encore limité

A des degrés divers, les pôles se sont outillés pour permettre l'émergence et le développement de projets collaboratifs. Certains sont ainsi devenus de véritables usines à projets et une majorité de pôles fait aujourd'hui preuve d'un savoir faire rodé dans les phases d'émergence, de montage et de sélection des projets. Pour la quasi-totalité des pôles, un effort reste malgré tout à consentir sur le suivi des projets après leur financement.

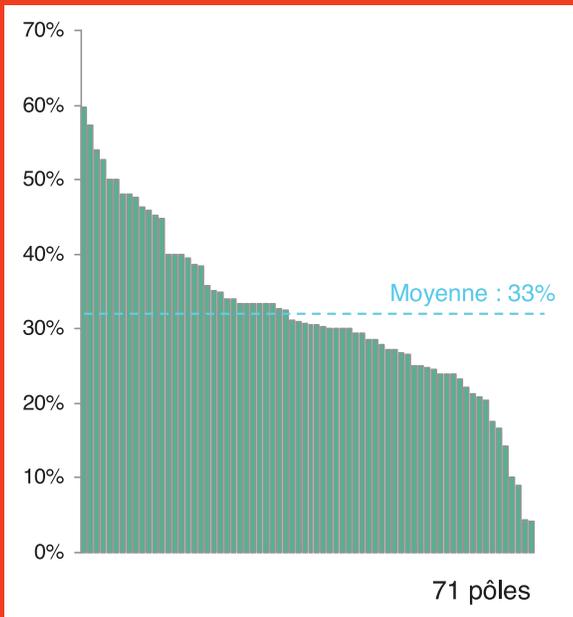
L'appui au montage de projets de R&D est au cœur de l'activité des équipes des pôles de compétitivité. Cette activité représente en moyenne 33% du temps passé par ces équipes.

## Structuration du processus projet dans les pôles de compétitivité



- Phases structurées à ce stade
- Disparités entre les pôles
- Phase peu structurée

Graphique n°24 : Part du temps passé à la structuration des projets de R&D au sein des 71 pôles



La phase de rédaction des dossiers de candidature a souvent donné lieu à l'identification d'une série de projets collaboratifs en gestation au sein des équipes industrielles et recherche du pôle. Pour rebondir à partir de ce stock initial de projets, des outils permettant l'émergence de projets ont été développés dans la plupart des pôles : **61 pôles soit 86% d'entre eux ont ainsi mis en place des actions pour faire émerger de nouveaux sujets de recherche sur les axes thématiques du pôle.**

Ces outils varient selon la physionomie du pôle, son degré de maturité et les types d'acteurs auxquels ils s'adressent. Ils peuvent concerner :

→ la fourniture d'informations aux membres

pour les aider dans le montage de leur partenariat (37 pôles ont réalisé des cartographies des compétences) ;

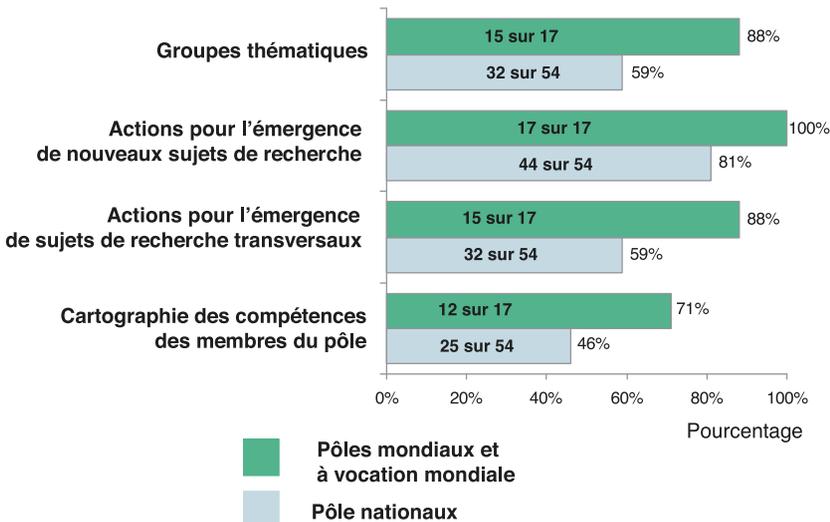
→ la mise en place d'actions de mise en réseau (47 pôles ont des groupes thématiques), d'autres organisent des ateliers de brainstorming ;

→ l'organisation d'appels à intentions ou d'appels à projets ;

→ des actions de communication et de prospection : réunions d'information, prospection de l'équipe d'animation dans les PME et les laboratoires, coordination avec les incubateurs et les cellules de valorisation pour détecter en amont les projets, etc.

Acquis	Axes d'amélioration
<p>→ De nombreux dispositifs d'appui à l'émergence de nouveaux projets. Une expertise des projets souvent bien outillée et une labellisation rigoureuse.</p>	<p>→ Une aide au montage très variable entre les pôles : certains se concentrent sur la recherche de partenaires, d'autres co-construisent, voire co-rédigent les dossiers.</p> <p>→ Une difficulté à suivre les projets après leur lancement.</p>

**Graphique n°25 : Indicateurs relatifs aux principaux outils facilitant l'émergence de projets mis en place par les pôles**



De très nombreux **groupes de travail internes** aux pôles ont en particulier été mis en place depuis 2005. Deux tiers des pôles (soit 47) ont ainsi mis en place de tels groupes. En moyenne, 40% des membres du pôle sont actifs au sein de ces groupes. Leurs séances réunissent régulièrement plusieurs dizaines d'acteurs. La variété des types d'acteurs représentés au sein de ces groupes est satisfaisante ; en développant des formats adaptés aux PME et en assurant une communication de qualité, la plupart des pôles ont réussi à impliquer ces derniers dans la vie des groupes thématiques. Lorsque les acteurs se sont appropriés les modalités d'animation de ces groupes thématiques, ces derniers se révèlent un outil efficace au service de l'émergence de projets de R&D collaboratifs, en mettant naturellement en réseau des acteurs animés par une ambition technologique commune.

Les acteurs du pôle se sont aujourd'hui appropriés la palette d'outils et de services destinés à l'émergence des projets. Ils commencent à porter leurs fruits : les pôles ayant réalisé une cartographie des compétences labellisent en moyenne 35% de projets en plus que les autres.

---

### Exemples de bonnes Pratiques identifiées

- **Ateliers d'innovation (Techtera) : des journées qui associent présentations scientifiques et techniques et brainstorming projets.**
  - **Cartographie des laboratoires (Cap Digital) : cartographie actualisée des laboratoires de recherche franciliens afin de faciliter l'identification des compétences à mobiliser dans le cadre des projets de R&D collaboratifs.**
  - **Commissions thématiques dédiées à l'émergence des projets (Aerospace Valley) : organisation en domaines d'activité stratégique pilotés par des animateurs bénévoles organisant l'émergence et l'aide au montage en lien avec un référent au sein de l'équipe d'animation du pôle.**
  - **Appels à projets internes (Axelera) : 7 appels à projets depuis 2005 pour faire émerger et construire des projets, permettant ainsi d'instaurer une vraie dynamique coopérative.**
- 

Les pôles sont globalement actifs dans **l'orientation des porteurs** de projets vers le financeur adapté à leur démarche d'innovation. De nombreux pôles se sont rapidement et naturellement concentrés sur les projets de type FUI avant de diversifier leurs modalités d'actions et d'apporter une valeur ajoutée sur une grande variété de types de projets, OSEO et fonds régionaux en particulier. Certains pôles ont aujourd'hui développé une capacité à s'organiser avec l'ensemble des financeurs (Etat, collectivités territoriales ou OSEO) en amont de la labellisation des dossiers pour orienter très rapidement les porteurs de projet vers les sources de financement publics les plus adaptées.

**L'implication dans l'aide au montage** reste très variable entre les pôles ; certains se concentrent sur la recherche de partenaires, d'autres co-construisent voire co-rédigent les dossiers aux côtés des partenaires des projets en participant au montage juridique et à l'ingénierie financière des projets. L'aide au montage constitue une valeur ajoutée importante des pôles positionnés sur des secteurs traditionnels où les différents acteurs ont une connaissance moindre du management de projets technologiques. Cette aide s'avère souvent indispensable pour nombre de PME et son renforcement est une condition à une implication accrue de celles-ci dans les projets pour de nombreux pôles. Les compétences déployées dans les équipes d'animation répondent dans la majorité des cas aux attentes des acteurs en matière d'appui au montage de projets (ingénierie financière et montage juridique) avec des profils ingénieurs possédant le plus souvent une expérience de la recherche partenariale. Cet appui pourrait néanmoins être renforcé par une coordination accrue avec les services de valorisation des universités, notamment sur le volet « rédaction de l'accord de consortium » et partage de **la propriété intellectuelle**. Sur ce

point, si le recours à des partenaires nationaux (INPI, Institut national des hautes études de sécurité – INHES ou encore Direction de la surveillance du territoire – DST) commence à se diffuser au sein des pôles, cette question reste encore insuffisamment prise en compte.

Deux vagues de pôles de compétitivité ont ainsi été concernées par l'opération de sécurité économique des pôles de compétitivité mise en place par l'INHES en 2006 et 2007. L'instigation de réflexes simples et la fourniture de méthodologies rigoureuses constituent souvent la principale valeur ajoutée de ce type d'actions.

---

### Exemples de bonnes pratiques identifiées

- **Guide du Porteur de Projet (ORPHEME)** : outil pédagogique présentant les sources de financement, les critères de sélection, une fiche projet, les axes thématiques sur lesquels peuvent se positionner les porteurs, etc.
  - **Mise à disposition d'outils de gestion de projet (Fibres Grand Est)** : Gantt Chart, outil de planification budgétaire, etc.
- 

**L'expertise et la sélection des projets** sont souvent bien outillées au sein des pôles même si des écarts dans le niveau de professionnalisme et dans la rigueur des processus mis en place subsistent. La plupart des pôles ont mis en œuvre des procédures destinées à garantir la crédibilité de leur labellisation : 43 pôles se sont dotés d'un comité de labellisation distinct. La quasi-totalité des pôles (68) organise ainsi une communication autour des critères de sélection des projets ; deux tiers d'entre eux disposent d'une grille d'évaluation des projets. Il arrive également que les pôles mettent en place des comités scientifiques pour appuyer l'expertise des projets ou aient recours à une expertise externe (38 pôles).

« Notre niveau de transparence et d'expertise est aujourd'hui reconnu, non seulement par les membres du pôle mais également par OSEO et les collectivités qui ne doublonnent pas le travail d'expertise des projets ». Un directeur de pôle

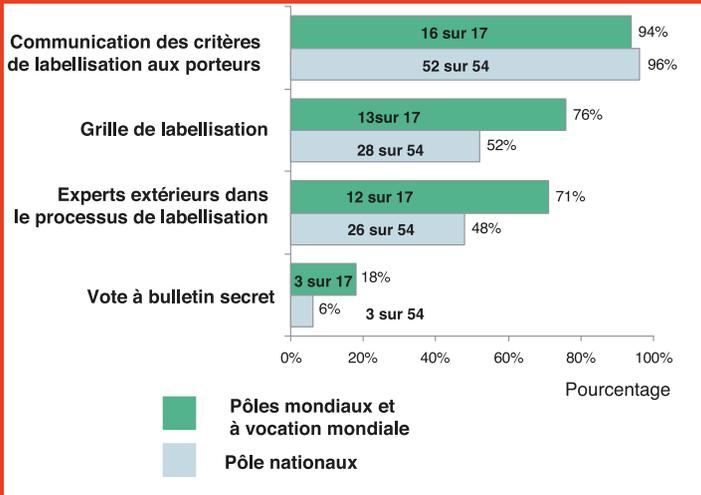
**La gestion des conflits d'intérêts** au cours du processus de labellisation des projets reste peu abordée. Seuls 6 pôles organisent un vote à bulletin secret lors de la labellisation de leurs projets mais une quarantaine affirme avoir pris en compte la gestion des conflits d'intérêt, le plus souvent au travers de procédures de révocations de concurrents dans l'évaluation d'un projet par exemple.

Cependant, certains pôles, au-delà du processus formel de labellisation qu'ils ont mis en place n'investissent pas dans la construction d'un label solide et se contentent de soutenir systématiquement tous les projets. Ce comportement nous semble problématique.

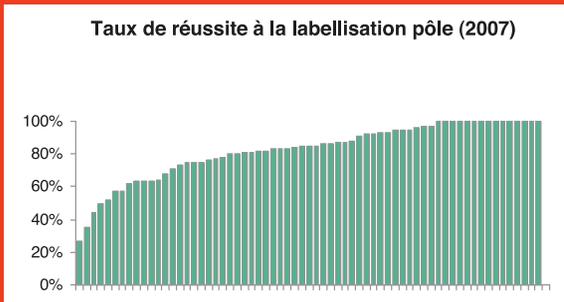
“De toute façon, les financeurs vont refaire l'expertise et nous n'avons pas les ressources donc on labellise quasi-systématiquement”. Un directeur de pôle

“L'expertise, ce sont les porteurs de projet qui l'ont, pas nous”. Un chargé de mission d'un pôle

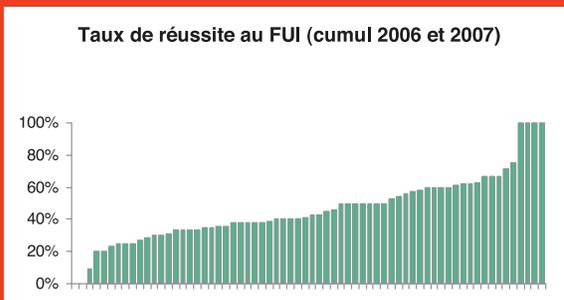
**Graphique n°26 : Indicateurs relatifs aux principaux outils de sélection des projets mis en place par les pôles**



**Graphique n°27 : Part des projets labellisés par les pôles rapportée au nombre de projets présentés pour labellisation dans les 71 pôles de compétitivité en 2007**



**Graphique n°28 : Part des projets financés par le FUI en 2006 et 2007 rapportée au nombre de projets présentés par les 71 pôles**



“Lorsqu’un porteur vient nous voir avec un projet qu’il a déposé à l’ANR, on labellise systématiquement”.

Un directeur de pôle

La cohérence dans les pratiques pourrait être à cet égard renforcée. Le nombre de projets présentés aux financeurs rapporté au nombre de projets financés est ainsi très faible dans de nombreux pôles, impliquant un risque de découragement des acteurs qui ont investi des ressources dans le montage du projet. Le taux de réussite doit être mis en perspective avec le niveau de sélectivité des comités de labellisation, souvent très faible : une dizaine de pôles labellise ainsi la totalité des projets qui leur sont présentés.

---

### Exemples de bonnes pratiques identifiées :

→ **Mobilisation d’experts ad hoc pour évaluer les projets (Cosmetic Valley) : au sein de la commission scientifique, une évaluation est menée par des experts extérieurs sélectionnés en fonction de la thématique traitée.**

→ **Comité stratégique de projets (ORPHEME) composé de 16 membres, il aide au montage et évalue les projets.**

---

---

### Exemples de bonnes pratiques identifiées :

→ **Suivi des projets après leur financement (Alsace BioValley) : planification de réunions entre les équipes projet et l’équipe du pôle avec notamment une réunion de fin de mission, tableaux de suivi des projets fournissant des informations sur les brevets déposés, les sorties de produits ou le nombre d’emplois induit.**

---

L’axe d’amélioration le plus critique réside **dans le suivi des projets** après leur financement. La visibilité des pôles sur le passage du projet à la mise en œuvre reste encore très faible. Cet écueil est la conséquence de deux phénomènes : d’une part, une vision parfois « guichet » des pôles par les entreprises qui, une fois le projet financé, communique peu avec le pôle et d’autre part un outillage insuffisant des pôles eux-mêmes sur cette phase. Un nombre très restreint de pôles (moins de dix) a ainsi mis en place des outils de suivi ou des services pour accompagner le développement des entreprises dans le dépôt de brevets lors de la sortie de nouveaux produits... Ceci pose par ailleurs la question de l’accompagnement des projets pilotés par la recherche publique, dont le suivi est très rarement réalisé par les pôles.

L’impact des pôles sur le développement économique et sa mesure seront d’autant plus évidents que les pôles auront développé une stratégie de suivi des projets, depuis l’émergence jusqu’à la mise en œuvre. Certaines pratiques apparaissent à cet égard particulièrement judicieuses : indicateurs de suivi des projets, réunion de lancement et de clôture de celui-ci avec les partenaires et le pôle ou développement de liens avec des financeurs privés. A l’heure où les premiers projets des pôles arrivent à leur terme, une conscience de ces enjeux commence à naître au sein de certains pôles.

### Les recommandations CM International / BCG

Renforcer la qualité du « processus projet » à travers, notamment :

→ Une meilleure prise en compte de la propriété intellectuelle en s'appuyant, par exemple, sur les compétences de l'INPI et des conseils en PI, dès la phase d'accompagnement du projet ou en systématisant le recours aux structures de valorisation des universités et des écoles.

→ En organisant un réseau de compétences adaptées, le pôle peut permettre aux PME de mieux préserver leurs intérêts lors du montage d'accords de consortium.

→ Une logique de **labellisation plus restrictive**, pour améliorer le ratio « projets labélisés / projets financés », en s'appuyant sur la feuille de route technologique du pôle et sur une coordination en amont avec les financeurs, y compris les représentants des pôles au sein des ministères.

→ L'organisation du **suivi post projet** pour assurer la mise sur le marché des projets de R&D et accompagner tout particulièrement les PME dans la recherche de partenaires complémentaires (investisseurs privés, partenaires industriels et commerciaux), par exemple en mobilisant les grandes entreprises du pôle et/ou en animant le réseau des investisseurs privés régionaux, en lien avec OSEO et la Caisse des dépôts et consignations.

## 3\_ Des missions complémentaires inégalement prises en compte

Au-delà des outils mis en place sur les axes clés de structuration (stratégie, gouvernance et projets de R&D), les pôles de compétitivité ont également déployé des actions dans des domaines complémentaires. La prise en compte de ces domaines (international, accompagnement des PME, gestion des compétences et développement durable) reste peu homogène, certains pôles ayant délibérément choisi de ne pas investir ces champs, faute de temps ou d'intérêt des acteurs, d'autres les ont placés au cœur de leurs priorités.

### Des stratégies internationales qui restent à préciser

Si la majorité des pôles ont développé des actions à l'international, ces actions ne s'inscrivent la plupart du temps ni dans le cœur du temps passé par les équipes des pôles (les actions à l'international ne représentent que 7,4% du temps des équipes d'animation avec des disparités importantes), ni dans le cadre d'une stratégie précise et outillée. Pour réaliser ces actions, les pôles s'appuient largement sur les réseaux de la gouvernance et les relais externes pré-existants. Au-delà, les acteurs locaux du développement économique (agences de développement, technopôles, etc.) ainsi que sur les partenaires nationaux (UbiFrance, Direction générale des entreprises, Agence française pour les investissements internationaux, etc.) sont souvent mobilisés.

Les actions engagées sur ce sujet concernent **deux champs principaux** :

- la promotion des activités du pôle et de ses membres à l'étranger (participation à des salons notamment) ;
- la mise en place de partenariats avec des

Acquis	Axes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Un appui des acteurs locaux du développement économique, et des partenaires nationaux pour l'action internationale des pôles.</li> <li>→ Quelques pôles commencent à construire des partenariats stratégiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Seulement un quart des pôles a formalisé une stratégie de développement à l'international.</li> <li>→ Une vision limitée des compétences disponibles à l'international.</li> <li>→ Des partenariats souvent montés en réaction à des sollicitations, sans véritable intention stratégique initiale.</li> </ul>

clusters complémentaires d'autre part. A ce jour, 21 pôles ont formalisé des partenariats avec des centres de recherche à l'étranger. L'impact de ces partenariats pour les pôles n'est pas perceptible à ce stade. Il s'avère relever davantage de mise en réseau d'acteurs, germes de coopérations plus profondes dans l'avenir mais non encore définis à ce stade, que de la stimulation de véritables opportunités commerciales et technologiques.

Pour autant, ces actions restent encore **souvent menées au coup par coup**, le plus souvent en réponse à des sollicitations ou au gré des opportunités. En effet, l'effet « label » est particulièrement visible à l'international, le label pôle ayant mis en lumière des centres de compétences jusque-là difficiles à identifier pour les acteurs extérieurs. Ainsi, les pôles doivent faire face à un nombre important de propositions de présence dans des salons, des conférences... émanant de partenaires professionnels, mais surtout de partenaires institutionnels, qui souhaitent valoriser les compétences en présence sur leur territoire. Mais, ces demandes ne se situent pas toujours dans la ligne directe des préoccupations technologiques/marchés des pôles. Or, **seulement un quart des pôles a formalisé une stratégie de développement à l'international**, identifiant les cibles potentielles et les priorités, en lien avec la stratégie technologique ou marché du pôle, qui leur permettrait de centrer leurs efforts sur les actions permettant de répondre directe-

ment à un besoin de la filière ou du secteur concerné. Cela conduit parfois à une déperdition d'énergie, de temps, et parfois d'argent, sur des problématiques non prioritaires.

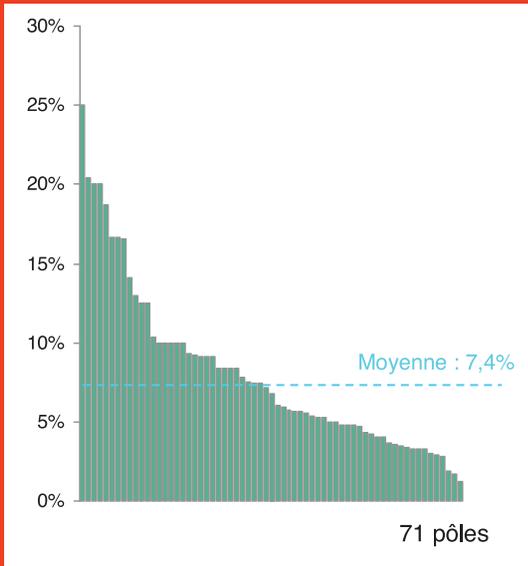
« Certaines missions qui nous sont proposées à l'international ne nous laissent aucune autonomie. Nous avons été impliqués dans certains projets à notre insu ».

Un chargé de mission international d'un pôle

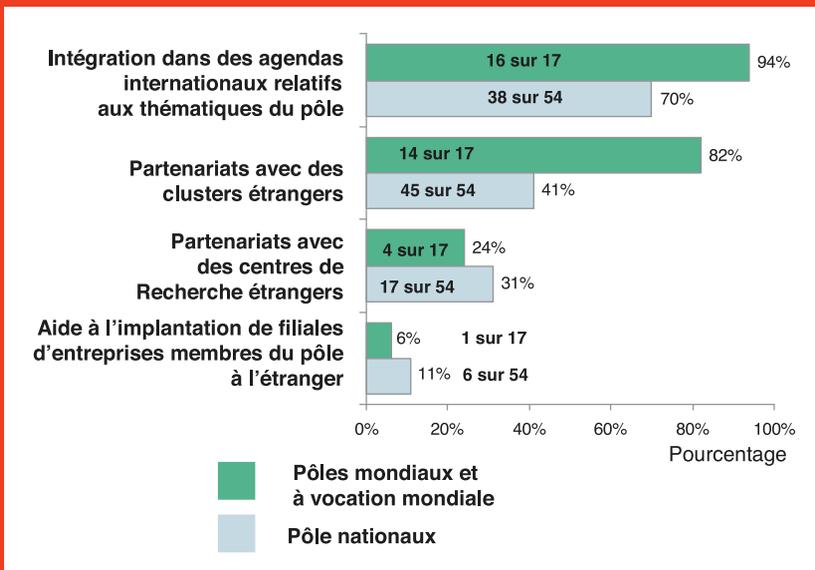
De plus, on peut aussi s'interroger sur la part de « tourisme » dans ces efforts à l'international. En effet, les pôles, s'ils mènent de nombreuses actions avec des acteurs internationaux, ne construisent **encore que rarement de réels partenariats technologiques** : si beaucoup de rapprochements se font avec des clusters internationaux, les démarches de partenariats ne sont que rarement orientées sur l'identification de technologies complémentaires en lien avec les stratégies technologiques des pôles.

Il est à souligner que les démarches engagées par les pôles pour organiser des rapprochements internationaux sont souvent longues à concrétiser. De ce fait, les actions et partenariats engagés relèvent à ce jour encore bien souvent de l'ordre de déclarations d'intentions plus que de réelles concrétisations. **Les résultats concrets de ces partenariats internationaux restent, à ce jour, difficilement perceptibles.**

**Graphique n°29 : Part du temps passé par les équipes des pôles au développement international dans les 71 pôles**



**Graphique n°30 : Indicateurs relatifs aux principales actions entreprises par les pôles à l'international**



### Exemples de bonnes pratiques identifiées :

→ **Partenariat inter-clusters via le réseau EICOSE** (European Institute of COMplex Safety critical systems Engeniering) (System@tic, Aerospace Valley).

→ **Implication dans les plates-formes technologiques européennes** (Minalogic, Images & Réseaux).

→ **Life Science Corridor** (Cancer Bio Santé, Lyonbiopôle et Alsace Biovalley) : alliance stratégique pour développer des actions à l'international : partenariats avec des clusters japonais, américains et canadiens, accompagnement des PME sur les marchés européens et internationaux.

→ **Trois niveaux de priorisation des sollicitations internationales** (Up-TeX) : le pôle a construit une grille de priorité autour de 3 niveaux, en lien direct avec sa stratégie : les thématiques prioritaires, les thématiques secondaires, et les thématiques à écarter. Cet outil permet au pôle de trier les sollicitations nombreuses pour participer à des événements internationaux.

→ **Signature d'accords avec des clusters marins étrangers** (Mer PACA) : Seeda, conseil de développement économique libyen.

assurer la promotion du territoire, mise à disposition et co-animation d'un réseau local d'ambassadeurs pour la recherche d'investisseurs étrangers, accueil de personnalités extérieures.

**Au-delà, compléter les démarches nationales et régionales** par un positionnement plus proactif vis-à-vis des programmes européens :

- en organisant la **relation** entre les porteurs de projets et des structures publiques et/ou privées spécialistes, au niveau national ou européen ;

- en **dégageant des marges de manœuvre financières** (subventions complémentaires et/ou prestations payantes) pour proposer un **accompagnement sur mesure**.

### Une prise en compte inégale de la gestion des compétences

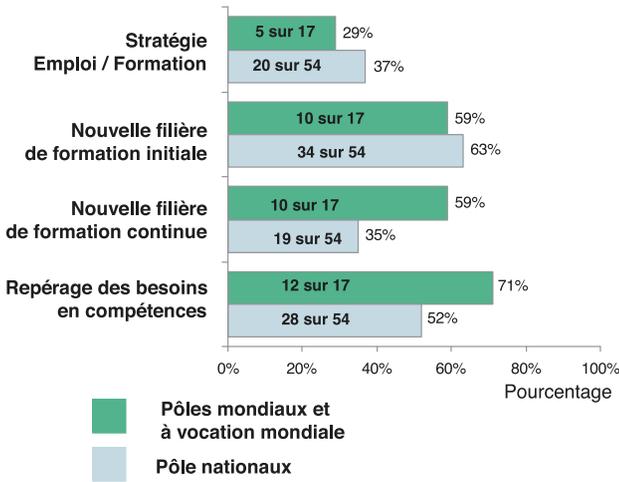
Reflet de la représentation de la formation dans les membres des pôles, la prise en compte de la question de la gestion des compétences est particulièrement hétérogène, et sa présence dans les priorités du pôle est largement dépendante des enjeux de formation associés aux secteurs du pôle. Ainsi, si 46 pôles n'ont pas encore formalisé de stratégie emploi formation, dans les secteurs industriels où les besoins en formations initiales et continues sont importants (c'est le cas de la mécanique, des industries créatives ou des énergies renouvelables), une grande majorité de pôles ont organisé des actions d'envergure. Certains pôles ont même mis cette question au cœur de l'action du pôle, avec l'embauche d'une personne dédiée et l'organisation d'une véritable stratégie de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. D'autres pôles n'ont pas intégré la question de la gestion des compétences dans leurs missions car l'offre était déjà bien structurée autour des besoins dans leur thématique. C'est par exemple le cas du pôle Minalogic ; le rôle joué par la Minattec sur les questions d'emploi et de formation, préalablement au pôle, explique l'absence d'intervention du pôle dans ce domaine.

### Les recommandations de CM International/BCG

Construire une **stratégie à l'international** en distinguant trois niveaux d'intervention :

- le pôle comme **leader de l'action**, avec partenariats technologiques pour le montage de programmes européens ou internationaux, présence dans les agendas européens et/ou internationaux, présence sur les plates-formes européennes, recherche de compétences technologiques spécifiques... ;
- le pôle comme « **donneurs d'ordre de l'action** » en partenariat avec des prestataires publics et/ou privés spécialisés : montage de missions exports pour les PME... ;
- le pôle comme **partenaire de l'action**, avec présence sur des salons internationaux pour

**Graphique n°31 : Indicateurs relatifs aux principales actions entreprises par les pôles dans le domaine de la formation**



Si encore peu de pôles sont arrivés jusque-là, une grande partie des pôles ont d’ores et déjà engagé une première étape de diagnostic des besoins et de recensement de l’offre existante, afin de dresser un état des lieux de l’existant. Ces actions devraient, dans les années à venir, permettre de définir de telles stratégies engageant des actions pour accompagner le développement des secteurs concernés sur le moyen et le long terme.

On constate en particulier que la problématique de la formation et de l’emploi est souvent **mieux prise en compte dans les pôles mondiaux et à vocation mondiale**, qui ont, dans leur grande majorité, engagé des actions de repérage des

besoins, et contribué au développement de nouvelles formations, en particulier des formations initiales.

**Certains pôles sont d’ores et déjà des « relais » en matière de gestion des compétences sur leurs thématiques.** Ils interagissent avec les adhérents du pôle concerné (organisme de formation en particulier) et les acteurs institutionnels (rectorats ou direction régionale - DRTEFP) pour contribuer à la réflexion et prendre part à des actions collectives. Ces collaborations, parfois irriguées par la constitution au sein des pôles d’un groupe de travail formation,

Acquis	Axes d’amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Un bon positionnement des pôles sur la gestion des compétences avec des coopérations qui commencent à se mettre en place avec les partenaires institutionnels et les établissements de formation.</li> <li>→ Une majorité des pôles (39 pôles) a pris l’initiative de réaliser une cartographie des compétences et des formations.</li> <li>→ Des pôles très souvent sollicités pour labelliser les formations régionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Une tendance à assurer la labellisation de formations dans un aspect « communication » davantage que l’identification des manques.</li> </ul>

ont abouti à un panel varié d'initiatives :

- réalisation de **cartographies des compétences** et des formations (39 pôles) ;
- développement de **plateformes internet dédiées à la gestion des compétences** et proposant des offres d'emploi, de stages ou de thèses ainsi que des informations sur les parcours professionnels et les opportunités dans le secteur ;
- actions de sensibilisation ou de communication au sein du **milieu étudiant** : le pôle Techtera invite par exemple des étudiants à ses ateliers d'innovation ;
- **réalisation d'études sur les besoins en compétences** sur les thématiques du pôle : 40 pôles ont réalisé de telles études, souvent en coordination avec des partenaires du développement économique ou de la formation ;
- contribution à **l'évolution de l'offre de formation** en lien avec les besoins des entreprises.

#### Les recommandations de CM International / BCG

**Se positionner comme partenaire d'une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en :**

- construisant un **partenariat opérationnel** avec les universités et écoles du territoire ;
- mobilisant les membres du pôle et en particulier les entreprises, par exemple à travers des **groupes de travail transverses** de type « formation » ;
- définissant des règles de labellisation des formations avec les acteurs pour apporter une vraie valeur ajoutée des pôles sur la labellisation de formation et aller ainsi au-delà de l'aspect « communication » ;
- proposant des **outils de partage de l'information** (plateforme internet par exemple), une fois les exercices de cartographies réalisés (offres / besoins).

Ce dernier point recouvre un large éventail de réalités. **L'implication des pôles dans l'émergence de nouvelles formations initiales et continues se limite parfois à l'envoi d'une lettre de soutien** du pôle sans véritable analyse de l'adéquation de la dite formation avec les besoins des industriels.

D'autres pôles ont, en revanche, adopté une démarche qui peut s'apparenter à un « label qualité » des formations (licences professionnelles et mastères dans la majorité des cas), allant au-delà du simple aspect communication et impliquant parfois les membres industriels du pôle dans la définition des programmes. **Les organismes de formation attachent une grande importance à la reconnaissance par les pôles de leurs nouvelles offres.** Le label pôle est souvent considéré par les responsables des formations comme une reconnaissance de son intérêt par les industriels.

Une harmonisation des pratiques en la matière ainsi que des lignes claires de la part des acteurs nationaux seraient susceptibles de renforcer la lisibilité du « label pôle » octroyé à telle ou telle formation.

#### Exemples de bonnes pratiques :

- **Cartographie des formations (SCS)** : recensement de l'ensemble des formations existantes sur les thèmes du pôle, actualisé et contenant des informations pratiques (contacts et calendrier des stages-diplômes).
- **Plateforme de formation continue (Route des Lasers)** : la plateforme PYLA permet une concentration de l'offre de formation sur la thématique laser optique mutualise cette offre et certains moyens humains de sa gestion et promotion.
- **Mise en relation de chercheurs d'emplois et d'employeurs sur les thématiques du pôle (Filière Équine)** à travers une plateforme commune, l'outil Equi-ressource, géré en partenariat avec l'ANPE.
- **Mise en place d'un outil GPEC (EMC2)** : le pôle met en place une stratégie emploi formation d'ampleur centrée sur la mise en place d'un outil de GPEC sur 11 macro-métiers. Cette démarche, en partenariat avec les acteurs du développement économique et les grandes entreprises, s'inscrit dans le cadre d'actions de repérage des besoins et en emplois ou en compétences sur les thématiques du pôle.

## Des outils pour favoriser l'implication des PME en développement, mais encore insuffisants

### La totalité des pôles affiche à ce jour une volonté d'agir activement dans la prise en compte des besoins et attentes spécifiques des PME.

Cet affichage est parfois récent. Beaucoup de pôles se sont en effet initialement structurés autour de grands groupes industriels et de centres de recherche dans un esprit « usine à projets », parfois au détriment du développement d'outils à destination des PME ou de prise en compte de leurs enjeux dans la définition des priorités stratégiques du pôle. Quelques pôles peinent encore aujourd'hui à associer enjeux technologiques majeurs et dynamisation du tissu de PME dans leur stratégie de développement. Certains pôles mondiaux en particulier ont pris du retard en la matière. Cependant, au-delà de l'affichage de principe, des marges de progrès sont considérables dans l'accompagnement de la croissance des PME et dans leur intégration dans des projets.

Un des points clés de la prise en compte des PME concerne **l'intégration des PME dans la vie du pôle**, tant dans leur gouvernance que dans leur animation. De nombreux pôles ont ainsi, depuis 2005, ouvert leurs instances à un nombre accru de représentants PME. Tout en restant à un niveau inférieur à celui des grands groupes, la représentation des PME a atteint 23% dans les conseils d'administration et 27%

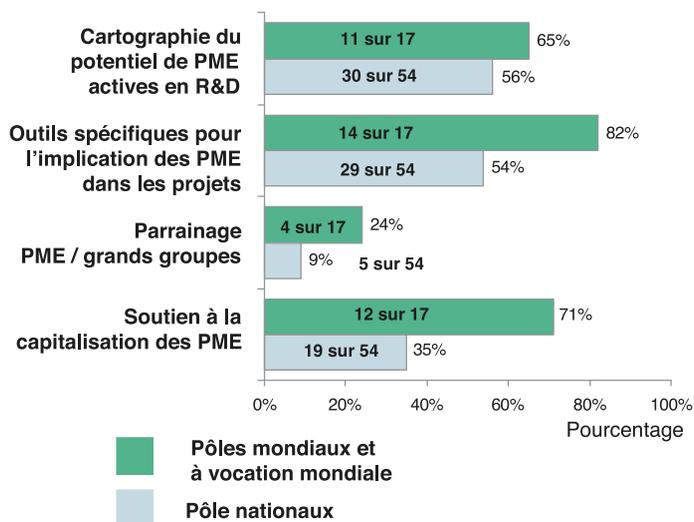
dans les bureaux exécutifs des pôles. Un nombre important de pôles (49) a par ailleurs mis en place des outils spécifiques pour l'adhésion des PME, à savoir des campagnes de prospection ciblée ou des événements dédiés. Peu de pôles ont en revanche cherché, à travers des outils dédiés, à créer des **partenariats entre grands groupes et PME**. 9 pôles – seulement – ont mis en place des dispositifs de parrainage entre donneurs d'ordre et sous-traitants et les réflexions sur de telles modalités d'actions au sein des pôles sont encore peu nombreuses.

### Une offre de services dédiés aux PME commence à se mettre en place

en coordination avec les acteurs nationaux et régionaux dans la plupart des pôles. Cette offre de services se concentre majoritairement sur la sensibilisation et l'aide à l'intégration dans les projets : actions collectives visant à détecter des idées projets au sein des PME, appels à projet spécifiques, assistance sur l'ingénierie financière et juridique, coaching individualisé. Un nombre important d'entre eux (49) a aujourd'hui mis en place des outils spécifiques pour l'adhésion des PME et leur implication dans les projets, à savoir une campagne de prospection ciblée, des événements dédiés, des appels à projets spécifiques, du coaching, une aide à la rédaction des dossiers, etc.

Acquis	Axes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ De très nombreuses actions favorisant l'implication des PME dans les pôles et dans les projets.</li> <li>→ Une offre de services dédiés établie en coordination avec les acteurs nationaux et régionaux.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Une implication encore très limitée des investisseurs privés.</li> <li>→ Les PME ne sont pas systématiquement présentes dans les bureaux.</li> <li>→ Un déséquilibre entre le nombre important de PME partenaires et les financements reçus.</li> <li>→ Une absence de réflexion sur l'implication des pôles dans la croissance des PME innovantes, au-delà des projets R&amp;D.</li> </ul>

**Graphique n°32 : Indicateurs relatifs aux principales actions mises en place par les pôles à destination des PME**



L'écueil principal mis en avant par l'évaluation dans la prise en compte **des intérêts des PME** réside **dans l'aide au développement des entreprises**. Peu de réflexions ont été engagées pour renforcer le développement commercial des PME, le développement organisationnel des entreprises et la mobilisation des investisseurs privés pour renforcer la capitalisation. Sur ce dernier point, la différence entre les pôles mondiaux et à vocation mondiale et les autres est très marquée. Seuls 19 des 54 pôles nationaux ont commencé à mettre en place des actions de soutien au renforcement de la capitalisation des PME contre 12 des 17 pôles mondiaux et à vocation mondiale.

« Les PME du pôle ont beaucoup investi dans le pôle et dans ses projets. Notre prochain défi consiste à les accompagner dans le développement de leurs projets financés, et notamment en termes d'aide à la capitalisation ». Un directeur de pôle

**Exemples de bonnes pratiques identifiées :**

- **Actions de prospection à destination des PME (Industries et Agro-Ressources) :** un programme de prospection (objectif de 700 PME) relayé par des acteurs au sein des ARDI sensibilisées aux enjeux de l'innovation végétale et qui s'accompagne d'une offre d'accompagnement au développement de projets.
- **Appel à projets PME (Images & Réseaux) :** appel à projets dédié aux PME pour des projets avec des partenaires PME et Recherche.
- **Offres de services dédiés (Axelera) :** Pack PME (parrainage grand groupe/PME, bourse aux partenariats, formations...), aide à la structuration et incitation à l'innovation auprès des PME.
- **Financement des PME via la mise en réseau avec des investisseurs privés (Finance Innovation).**
- **Un groupe PME (Pôle Mer PACA) :** identification de mesures transversales (export, gestion de la PI et organisation de journées dédiées aux PME (présentation des sources de financement de projet, financements privés, etc.).

## Les recommandations CM International/BCG

Construire des **partenariats formalisés** (convention avec objectifs quantifiés et moyens associés) avec les **acteurs du territoire pour élargir la base de PME** adhérentes au pôle (par des actions de prospection, de sensibilisation, d'information...).

Ces partenariats permettront :

- de toucher un deuxième cercle d'entreprises plus éloignées de l'innovation, en mobilisant les réseaux locaux (RDT, CRITT, ARD, ARI...);
- d'accroître la capacité du pôle à générer et à porter des projets et minimiser ainsi le risque de saturation de certains acteurs, déjà très impliqués dans les projets et l'animation.

**Intégrer une approche spécifique vis-à-vis des PME** pour améliorer le retour financier des fonds spécifiquement fléchés sur les pôles (**FUI et une partie des fonds ANRI**) :

- en développant des techniques d'**animation** spécifiques aux PME pour faire émerger leurs besoins, leur permettre de mieux connaître les leviers potentiels à leur disposition, favoriser une connaissance mutuelle des compétences en présence... (cf. bonnes pratiques : atelier Techtera, petits déjeuners de LUTB...);
- en maîtrisant l'**ingénierie des financements publics** (aide au montage de projet, ingénierie réalisée par l'équipe, supports méthodologiques dédiés...) et en associant, en amont, l'ensemble des financeurs potentiels, dont OSEO.

**Jouer un rôle plus actif dans le soutien à la croissance des PME, au-delà des projets de R&D, en particulier pour les pôles mondiaux :**

- en mobilisant autour des PME à fort potentiel de développement une gamme d'**investisseurs privés** pour financer la croissance post projet de R&D : banques, grands groupes, capitaux risqués, fonds d'amorçage et business angels...;
- en étendant, par exemple, en partenariat avec les grands groupes membres du pôle, l'expérience de certaines grandes entreprises internationales comme Cisco,

Microsoft ou encore Orange, dans la **prise de participation minoritaire** au capital de PME à fort potentiel et dans le soutien au management pour appuyer leur développement ;

- en organisant plus systématiquement des mises en relation entre donneurs d'ordre et PME ;
- en mobilisant les **ressources des grandes entreprises à l'exportation** (ressources sur place, réseaux de distribution et partenaires...);
- en réduisant fortement les délais d'octroi des financements qui fragilisent les PME.

## **Peu d'outils dédiés à la prise en compte du développement durable**

**La prise en compte du développement durable ne faisait pas partie des missions initiales confiées aux pôles de compétitivité.** Dans le contexte actuel de renforcement de l'action de l'Etat sur cette thématique, l'étude des outils et actions déployés dans les pôles autour de cette thématique apparaît cependant riche d'enseignements. Il apparaît ainsi que les objectifs de développement durable sont pris en compte par les pôles, même si ce n'est pas de façon formalisée et systématique. **Plusieurs pôles sont directement positionnés sur la thématique du développement durable** : Industries et Agro-Ressources, Axelera, Industries et Pin Maritime du Futur, Qualitropic, Fibres Grand Est, Derbi, S2E2, Tennerdis, CapEnergies, Ville et Mobilités Durables et Pôles Mer. Ces pôles rendent compte d'un nombre important de projets sur cette thématique et certains intègrent même la prise en compte du développement durable parmi les critères de sélection des projets. Les pôles ayant adopté un tel positionnement communiquent largement sur cet aspect.

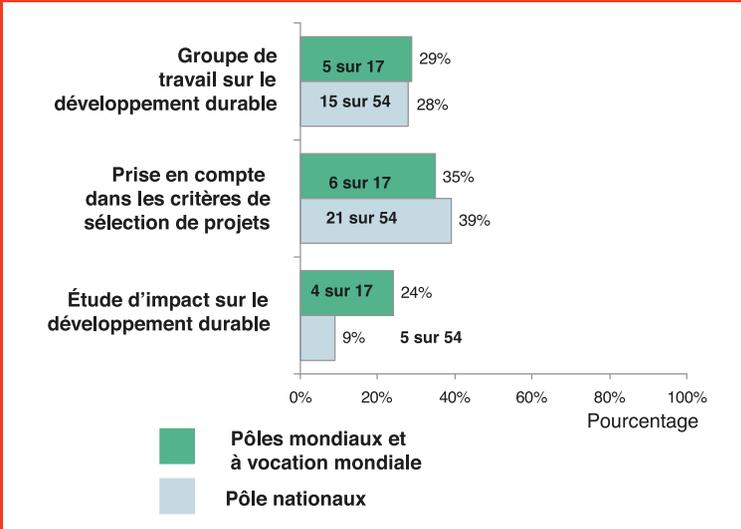
Acquis	Axes d'amélioration
<p>→ Une douzaine de pôles sont directement positionnés sur la thématique du développement durable.</p> <p>→ Quelques initiatives ont été entreprises par les pôles d'industries traditionnelles.</p>	<p>→ Les pôles n'ont pas encore formalisé d'approche développement durable. Seule une vingtaine de pôles a intégré le développement durable dans ses critères d'évaluation des projets.</p>

**D'une façon plus originale, quelques initiatives ont été entreprises par les pôles d'industries traditionnelles** pour mieux prendre en compte le développement durable dans l'activité industrielle de leurs entreprises. Les actions ainsi déployées s'articulent le plus souvent autour de l'éco-conception et du travail sur le cycle de vie des produits et notamment le recyclage. Au-delà de ce premier panorama encourageant, des marges significatives de progrès restent associées à ce thème. **La grande majorité des pôles n'a pas encore formalisé et outillé d'approche développement durable** : seule une vingtaine de pôles a intégré le développement durable dans ses critères d'évaluation des projets ; il s'agit principalement de pôles ayant un lien affiché avec le développement durable (énergies renouvelables, chimie, agriculture, transports), et moins d'une vingtaine de pôles a mis en place un groupe thématique dédié.

### Exemples de bonnes pratiques identifiées :

- **Bilan carbone d'un événement du pôle (Derbi)** : bilan carbone de la « conférence Derbi » réalisé par un cabinet de conseil co-financé par l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie - ADEME.
- **Réflexion sur le cycle de vie des produits (Aerospace Valley)** : volonté de positionner des plateformes sur l'ensemble du cycle de vie des aéronefs (conception, réalisation, maintenance et démantèlement) – plateforme de démantèlement des avions à Tarbes.
- **Formation à l'éco-conception au sein des PME traditionnelles (Fibres Grand Est)** : accompagnement d'une dizaine d'entreprises par an pour le développement de méthodes d'éco-conception.

**Graphique n°33 : Indicateurs relatifs aux principales actions entreprises par les pôles sur l'axe développement durable**



4-

Diagnostic et  
recommandations  
concernant  
le dispositif de  
soutien aux pôles  
de compétitivité

L'étude de la dynamique et de la structuration des pôles sur les 7 thèmes de l'évaluation a permis de rendre compte du niveau de maturité acquis par les pôles de compétitivité et d'identifier les champs sur lesquels s'étaient concentrés les pôles. Au-delà de ces analyses transversales, réalisées à partir de l'évaluation de chaque pôle de compétitivité, l'étude menée par CM International et le BCG a analysé le fonctionnement du dispositif de soutien aux pôles de compétitivité. Les questions relatives à la cohérence, au pilotage ou aux moyens de la politique des pôles de compétitivité sont en effet indissociables de l'analyse des actions engagées au sein de chacun des pôles. Ce deuxième niveau d'analyse mené en parallèle de l'évaluation de chaque pôle et réalisé à partir d'une cinquantaine d'entretiens a permis de réaliser un diagnostic du dispositif national des pôles de compétitivité et de proposer des recommandations. Si certains constats rejoignent et confirment ceux déjà esquissés dans les parties précédentes (sur les financements par exemple), d'autres points, en particulier sur le pilotage de la politique et les modalités d'accompagnement des pôles, sont ici traités. Sur chacun des axes, les constats sont assortis de propositions formulées par le cabinet et présentées au comité de pilotage de l'évaluation.

Les trois années passées ont permis la mise en place progressive des modalités d'organisation interne et le démarrage d'une dynamique d'acteurs importante que nous venons d'analyser. Ainsi, les gouvernances se sont formées, les acteurs ont engagé leur réflexion stratégique et appris à travailler ensemble. Ils ont également fait l'apprentissage (parfois long) des modes de financement et des mécanismes spécifiques du dispositif. A l'issue de l'analyse globale des données concernant le fonctionnement des pôles et leurs effets, notre sentiment est que **le dispositif contribue efficacement à appuyer la dynamique locale de coopérations entre acteurs**<sup>11</sup>.

Il permet également de mieux orienter les financements de projets structurants, par exemple via les contrats de projets Etat-Régions (CPER). Les pôles constituent également une étape supplémentaire dans les interactions entre recherche publique et recherche privée, interactions dont le renforcement apparaît crucial pour dynamiser la compétitivité des entreprises et des territoires.

---

11- En revanche, l'impact en termes d'innovation et de développement économique n'a pas été analysé aux vues de la jeunesse des pôles.

Par conséquent, aux vues des avancées réalisées par les pôles, le dispositif des pôles de compétitivité est aujourd'hui suffisamment prometteur pour être maintenu dans ses grandes lignes et une refonte en profondeur du dispositif ne nous paraît pas pertinente à ce stade. En outre, on relèvera que le dispositif est suffisamment flexible pour permettre des ajustements sans remettre en cause l'ensemble des mécanismes et entraîner la nécessité de l'apprentissage par les acteurs d'un nouveau dispositif.

Les pages qui suivent présentent les améliorations proposées pour augmenter l'efficacité du dispositif dans les années à venir. Par ailleurs, afin de vérifier que la dynamique se maintient et se développe, une évaluation portant cette fois-ci sur les résultats des pôles devrait être prévue d'ici 2 à 3 ans.

## 1\_ Cohérence de la politique nationale

### **Des mécanismes de sélection des projets qui permettent une concentration effective des financements**

#### **→ Constats**

Les 10 premiers pôles ont bénéficié de plus de 53% du total des financements publics aux projets de R&D. Les 16 premiers pôles ont pu mobiliser depuis 2005 plus de 30 M€ chacun. La dynamique de projets engagés en leur sein permet de voir aboutir le financement de projets majeurs et en grand nombre. L'existence de 71 pôles (et parmi eux, de nombreux « petits pôles ») ne freine pas le développement des projets ambitieux des pôles les plus importants. Les mécanismes d'expertise et de sélection des projets mis en place au niveau national ont su éviter l'écueil de la dispersion des moyens et du « saupoudrage » (voir graphique n° 34 page ci-contre).

#### **→ Recommandations**

L'approche de labellisation des pôles pratiquée par les CIADT du 12 juillet 2005 et du 5 juillet 2007 peut être poursuivie. La refocalisation du dispositif des pôles de compétitivité sur un nombre très restreint de pôles n'apparaît pas nécessaire. La sélectivité des financements projets (via le FUI, l'ANR, OSEO, les collectivités territoriales et l'Europe) assure *de facto* une concentration des financements. Il revient en revanche aux pouvoirs publics d'assurer une animation dynamique du portefeuille des pôles via une politique active de labellisations et délabellisations en fonction des performances relatives de chacun et de l'intérêt suscité par le dispositif dans les secteurs et sur les territoires concernés. Une démarche d'évaluation systématique, pôle par pôle, au regard du niveau d'ambition et des objectifs propres à chacun, tels que définis dans le dossier de candidature, devra être mise en place.

### **Des objectifs à clarifier**

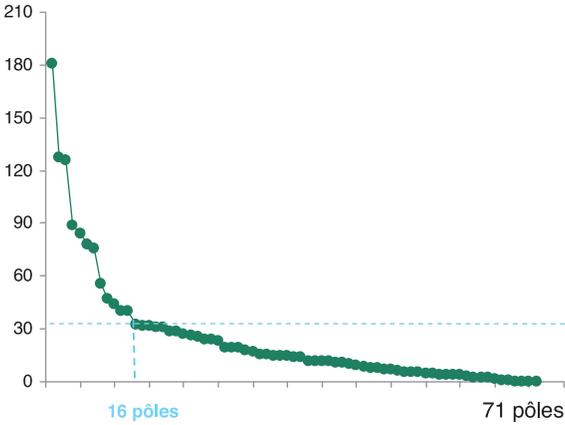
#### **→ Constats**

L'approche R&D et d'innovation technologique reste une priorité à affirmer : en effet, si les orientations initiales de la politique des pôles de compétitivité, nettement tournées vers l'appui à la R&D, ont été intégrées par les pôles à des niveaux divers, certains pôles ont pu avoir tendance à s'éloigner de cette logique R&D.

Quelques pôles ont privilégié le développement de logiques exclusivement « filière », induisant des priorités différentes de celles présidant à la création de la politique des pôles. Au sein de secteurs préalablement très structurés par des syndicats professionnels, les pôles ont parfois assuré une simple « prise de relais » sans ouvrir leur gouvernance aux acteurs extérieurs et sans créer de nouvelles interactions propices à l'émergence de projets de R&D. Ces pôles se sont écartés des objectifs R&D de la politique pour se concentrer sur des champs traditionnellement dévolus aux syndicats professionnels (formation, communication, qualité ou dialogue social).

## Graphique n°34 : Montants des financements associés à des projets de R&D reçus par les pôles entre 2005 et 2007

Total Financement - M€\* Les seize premiers pôles ont pu mobiliser depuis 2005 plus de trente millions d'Euros chacun.



\* Total des financements déclarés par les pôles pour FUI, ANR, OSEO, Europe, collectivités et autres financeurs hors All  
Note : 71 répondants à l'enquête en ligne - base déclarative

D'autres pôles ont parfois investi le champ du développement économique local, en s'éloignant de la même manière des orientations d'innovation technologique. Souvent grâce à un fort soutien politique relayé par les collectivités territoriales, ces pôles se sont développés sur un périmètre dont le potentiel de R&D ne permet pas d'engager une dynamique de projets spontanée. Ces situations, si elles ne sont pas incompatibles avec une structuration pertinente des pôles concernés et une focalisation sur la diffusion de l'innovation et le transfert de technologies par exemple, impliquent des défis plus importants qu'ailleurs.

Ces deux types de situation nuisent à la lisibilité de la politique et induisent un risque de dispersion et de doublon avec d'autres acteurs (agences de développement ou syndicats professionnels).

### → Recommandations

En conséquence, il apparaît judicieux de focaliser la politique des pôles de compétitivité sur un objectif d'appui à la R&D, en particulier dans les choix de labellisation des futurs pôles et dans la démarche de contractualisation de l'Etat vis-à-vis des pôles existants. Le critère R&D doit être maintenu comme un critère différenciant pour la politique nationale des pôles de compétitivité. Cela évite la dispersion du dispositif et justifie l'aide publique. Pour qualifier

le caractère de R&D et d'innovation, on pourrait utiliser les critères suivants :

- appartenance à une industrie à forte intensité d'innovation (liste limitative) ;
- activité donnant lieu à des brevets ou tout élément de propriété intellectuelle ;
- activité mobilisant des personnels de type docteurs ou ingénieurs-chercheurs.

Quoi qu'il en soit, une communication claire sur les critères de labellisation des prochains pôles et la délabellisation des pôles qui n'y répondent plus doivent être prévues.

### La lisibilité à l'international à améliorer

#### → Constats

L'existence de trois catégories de pôles, à savoir 7 pôles mondiaux, 10 pôles « à vocation mondiale » et 54 pôles nationaux, nuit à la lisibilité de la politique. Cette distinction n'est pas assimilée par les acteurs et n'a pas de pertinence à l'international. La catégorie « vocation mondiale » en particulier manque de lisibilité, notamment à l'étranger, et ne se traduit pas par des moyens financiers différenciés. Il apparaît en revanche pertinent, eu égard aux écarts profonds en matière de potentiels R&D, de rayonnement et de flux de projets, de distinguer deux catégories de pôles.

### → **Recommandations**

La suppression de la catégorie "pôle à vocation mondiale" et la réallocation des pôles qui se trouvent aujourd'hui dans les catégories mondiales et nationales renforcerait la lisibilité du dispositif :

- le label mondial devrait être réservé à un pôle dont les capacités d'innovation dans son domaine le placent parmi les leaders mondiaux et dont les thématiques sont suffisamment larges pour lui assurer une visibilité mondiale ;
- le label national devrait quant à lui être accordé à un pôle qui ne remplirait pas l'un ou l'autre de ces critères.

## 2\_ Pilotage de la politique

### **Des spécificités de chaque pôle doivent être mieux prises en compte dans les modes de pilotage et de contrôle**

#### → **Constats**

L'étude d'évaluation a permis de rendre compte de l'existence d'une très grande diversité des pôles. La taille, le niveau d'ambition, le degré de structuration des filières industrielles, l'existence d'une structure préalable au pôle, les modalités d'animation retenues ou encore le niveau et les modalités d'implication des collectivités territoriales laissent apparaître un ensemble de situations spécifiques. La nature des activités menées au sein des pôles n'est donc pas homogène pour les 71 pôles. Des éléments spécifiques tels le poids de la R&D dans le secteur, l'appui à l'export ou l'implication dans des projets structurants, confèrent à chaque pôle une teinte unique. Certains pôles sont ainsi très orientés recherche (par exemple les pôles TES ou Tenerrdis) tandis que d'autres se sont concentrés sur des enjeux « marché » ou « innovation » avec parfois un potentiel de R&D faible mais une bonne dynamique de cluster sur des sujets comme la formation ou le commercial ; c'est par exemple le cas d'Imaginove en Rhône-Alpes ou de certains pôles agro-alimentaires.

« Les spécificités de chaque pôle font la richesse de la politique. Il ne faut pas chercher à les faire fonctionner de la même façon : l'Etat est trop directif sur les méthodes de fonctionnement des pôles alors qu'il ne finance qu'un quart de nos projets ». Un directeur de pôle

### **Etude de cas : sélection d'un portefeuille de clusters en Haute-Autriche**

#### **Type de système d'innovation : un système intégré**

Les clusters de Haute-Autriche sont pilotés par CLUSTERLAND (Oberosterreich GMBH), structure financée en majorité par TMG, l'agence économique de Haute-Autriche. Les 8 clusters de Haute-Autriche et les 3 initiatives transversales sont focalisés sur la mise en réseau d'acteurs, le soutien à l'exportation et l'innovation (non exclusivement technologique). La R&D n'est pas au cœur du dispositif.

#### **Description**

L'organisation mise en place repose sur

##### **3 types de clusters :**

- 5 positionnés sur des secteurs actuellement porteurs (ex : automobile) ;
- 3 positionnés sur des secteurs porteurs à l'avenir (ex : équipements médicaux) ;
- 3 positionnés sur des secteurs transversaux (ex : technologies environnementales).

L'évolution du portefeuille de clusters et de leur pilotage s'appuie sur une évaluation réalisée sur la base d'une matrice de convergence.

#### **Conditions de mise en œuvre**

Les performances relatives des clusters ont été évaluées à l'issue du premier plan stratégique. Le Plan quinquennal (2005-2010) a ensuite exploré trois axes d'amélioration :

- consolider les atouts et exploiter les nouvelles opportunités ;

- obtenir des effets de levier des financements publics vers les financements privés ;
- accompagner tout particulièrement les entreprises de l'idée au marché dans cinq domaines : R&D, formation, réseaux, économie et promotion du réseau en Europe.

Une matrice de la politique technologique évalue dans quel domaine particulier les filières industrielles, institutions de recherche et centres technologiques ont créé une valeur ajoutée et quels sont les domaines d'amélioration. La politique de clusters évolue en fonction de ces analyses.

### Freins-facteurs clés de succès

Le bilan du premier plan stratégique a permis de mettre en place des critères d'évaluation. Celle-ci s'accompagne d'une évaluation en continu (sur une base annuelle) des entreprises sous la responsabilité de l'animateur de cluster.

### → Recommandations

Cette diversité répond à la diversité des situations locales : il nous paraît peu pertinent de promouvoir un modèle unique de pôle. Chaque regroupement d'acteurs doit trouver les arrangements les plus pertinents pour répondre à leurs besoins. Le pilotage de la politique nationale doit donc être "ajusté" selon les besoins de chaque pôle. Cet ajustement passe par la mise en place d'un accompagnement personnalisé via le développement de « contrats stratégiques » entre les pôles et leurs soutiens publics (Etat, collectivités), définissant les objectifs stratégiques du pôle et les conditions de l'engagement des soutiens publics.

De tels contrats pourraient être conclus sur une base a minima triennale, avec un point d'étape annuel. Ils seraient validés par l'ensemble des acteurs du pôle et feraient l'objet d'un reporting unifié vis-à-vis de l'ensemble des signataires. Ce reporting inclurait, d'une part, les engagements de l'Etat et des collectivités en matière de financement de l'animation et, d'autre part, des objectifs clairs et des indicateurs quantifiés de succès pour les équipes des pôles.

### La réflexion doit s'engager sur la définition d'indicateurs communs de suivi des résultats

#### → Constats

La politique des pôles de compétitivité, par nature interministérielle, est handicapée par un manque de pilotage global. L'absence de feuille de route claire sur l'activité idéale d'un pôle est en particulier ressentie comme une source d'incertitude pour les pôles. Ce flou relatif entraîne parfois des discussions ubuesques sur le périmètre d'actions des pôles et par ricochet sur la taille idéale d'une équipe d'animation. Les pôles ont ainsi le sentiment d'être « ballotés » au rythme de changements de cap réguliers, à la fois sur les outils (modalités de gestion du FUI par exemple) et sur le positionnement des pôles (focalisation sur le montage de projets R&D versus animation des filières, développement international et formation).

De plus, les équipes des pôles de compétitivité sont aujourd'hui soumises à de multiples sollicitations de la part des acteurs nationaux. Le lancement en continu d'études sur des sujets divers et variés occupe un temps important des équipes, avec parfois le sentiment que ces études pourraient être mutualisées et rationalisées entre les différents ministères. Sur certains sujets, et en particulier sur l'international,

les pôles sont fortement sollicités pour participer à des actions dont l'intérêt ne leur apparaît pas toujours évident : salons internationaux, accueil de personnalités, communication institutionnelle, etc.

Enfin, de manière générale, il n'existe pas d'indicateurs de performance définis au départ qui pourraient servir de repères aux pôles et les orienter vers les objectifs. En conséquence, le financement des pôles par l'État est aujourd'hui assis sur une logique de moyens et non de résultats. La définition du niveau de soutien financier de chacun obéit à des arbitrages qui manquent de transparence et de systématisme.

### → **Recommandations**

Une réflexion doit s'engager sur un nombre limité d'indicateurs communs pour les pôles. La définition par chaque pôle d'un portefeuille d'indicateurs de développement permettrait en effet d'appréhender la réussite ou l'échec de la stratégie. Cet effort pourrait s'appuyer sur une base commune d'indicateurs qui seraient suivis au niveau national et qui se substitueraient aux demandes non coordonnées de reporting vis-à-vis des pôles. Ces indicateurs pourraient par exemple suivre les éléments suivants :

- le nombre de chercheurs présents sur la ou les régions du pôle et travaillant sur les thématiques de celui-ci ;
- le nombre de brevets et de titres de propriété intellectuelle déposés par les entreprises et les laboratoires du pôle sur les thématiques du pôle ;
- le chiffre d'affaires généré par des projets du pôle (financés ou non par le FUI) ;
- les emplois créés par des innovations issues des projets du pôle.

## **Benchmark : le rôle de l'évaluation par VINNOVA pour la création d'un système de soutien à l'innovation apprenant**

### **Type de système d'innovation : un système composite et apprenant**

De nombreuses initiatives de clusters ont été lancées en Suède. La nature et le format des clusters suédois sont très variables : clusters naturels constitués autour de technopôles, clusters d'excellence industrielle regroupant uniquement des entreprises, clusters programmés incluant des dispositifs de financement de projets de R&D (programme Vinnvaxt par exemple).

### **Description**

Le fonctionnement du système d'innovation suédois repose sur une culture d'évaluation forte et sur la volonté par VINNOVA (agence suédoise de l'innovation) de professionnaliser ses pratiques pour un système apprenant (« Learning capacity », « Systemic approach »). La stratégie ainsi déployée vise à assurer l'« impact assessment ». Ces pratiques s'inspirent nettement de celles mises en place à l'étranger : TEKES en Finlande, Programmes technologiques américains de NEST, etc. Les travaux, appliqués à des cycles de 5 à 20 ans, s'appuient sur 4 piliers :

- évaluations ex ante systématiques ;
- appui fort sur les données et le monitoring ;
- évaluations à mi-parcours et ex post ;
- des exercices ex post de prospective sur des investissements par thématique. L'évaluation contractuelle des clusters en tant que brique du système est centrée sur l'impact sur la compétitivité et la productivité, la création de valeur en la compétitivité internationale, en relation avec les aides engagées (principe d'additionnalité).

### **Conditions de mise en œuvre**

Les principaux acteurs mobilisés sont :

- la direction du développement et de la stratégie de VINNOVA (25 personnes) impliquée dans les travaux d'évaluation et de prospective ;
- des centres et programmes de recherche de VINNOVA sur l'innovation ;

- un groupe de 9 experts internationaux (réuni tous les 6 mois) ;
- des consultants et directeurs de programmes de clusters. L'exploitation des résultats est assurée à un haut niveau. Ceux-ci sont débattus en conseil d'administration et intégrés à l'élaboration des politiques et programmes. Les résultats sont en cours d'intégration au nouveau portefeuille d'actions VINNOVA en capitalisant sur plusieurs évaluations accomplies : 4 initiatives pilotes, clusters thématiques (TIC), le Competence Center programme, etc.

### **Freins / Facteurs clés de succès**

Deux principaux freins sont à relever dans le déploiement de la politique d'évaluation en Suède : le manque de culture d'évaluation (audit vs « learning system ») et les coûts de mise en œuvre. Néanmoins, la conviction à un haut niveau de l'intérêt de l'évaluation (construire « petit » pour faire gagner le système en efficacité) et la diffusion de la culture d'évaluation par le « top management » constituent des facteurs clés de succès, de même que la mobilisation de compétences en statistique, économie, sciences politiques, sciences humaines et sociales, etc.

### **Coûts de mise en œuvre**

Les ressources internes annuelles sont de 2 M€. Les coûts externes annuels - programmes de recherche et experts / consultants sont, quant à eux, de 3 M€.

### **Résultats**

Les évaluations successivement menées ont permis de réaliser une quantification de l'impact économique du soutien public à l'innovation. Par exemple, l'évaluation du Competence Centre Programme a mis en exergue une retombée de 225 M€ en termes de création de valeur dont 25 M€ liés à des nouvelles activités. La posture de Vinnova a permis de soutenir la continuité des programmes d'innovation au-delà des agendas politiques. Enfin, le système apprenant d'innovation ainsi mis en place dans une dynamique d'amélioration intégrée a permis de renforcer la position de leader au sein de l'Union européenne en termes de performances en innovation.

---

## Un soutien public focalisé sur les structures d'animation et sur les missions cœur des pôles est nécessaire

### → Constats

Le financement de l'animation a été une donnée essentielle dans la réussite des pôles. Il a permis de structurer leurs équipes et leurs premières actions. Le soutien de l'Etat engendre un effet de levier important sur les financements des collectivités territoriales.

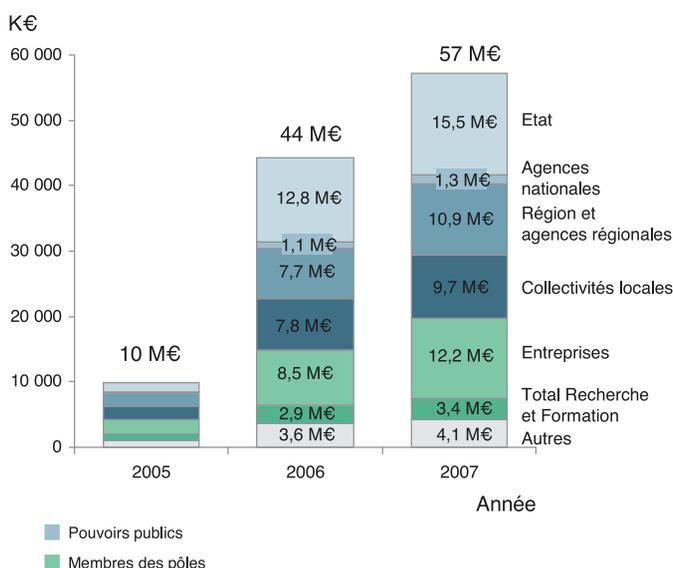
Les montants globaux dédiés aux structures d'animation des pôles sont en forte croissance depuis 2005. Ces montants ont progressé de 30% entre 2006 et 2007 : en 2007, le financement de l'animation des 71 pôles de compétitivité a représenté 57 millions d'euros. Depuis 2005, le financement des structures d'animation a représenté 111 millions d'euros (dont 72 millions d'euros financés par l'Etat et les collectivités territoriales). Ce chiffre est à mettre en parallèle avec les montants globaux des projets de R&D des pôles qui s'élevaient dans le même temps à près de 6 milliards d'euros<sup>12</sup>. La mise en place des structures d'animation des pôles

n'a donc pas entraîné de couche bureaucratique supplémentaire.

Comme évoqué lors de l'analyse de la dynamique d'animation, le financement des structures d'animation des pôles est aujourd'hui essentiellement assuré par l'Etat, les collectivités territoriales et les entreprises participantes. L'ensemble des acteurs publics (Etat, collectivités territoriales, acteurs privés) contribue aujourd'hui de façon équilibrée au financement des structures d'animation. Les équilibres dans les contributions de l'Etat, des collectivités et des entreprises sont globalement stables depuis la création des pôles : ~30% pour l'Etat, ~35% pour les collectivités et ~20% pour les entreprises. Ce financement représente une enveloppe de 57 M€ (dont 17 M€ en contribution en nature) dont 30% (17,6 M€) par l'Etat.

12- Tous financeurs confondus et autofinancement des projets compris. Base déclarative validée au cours des entretiens. Ce montant doit néanmoins être considéré avec prudence : certains financements de projets (en particulier ANR) inclus dans son calcul sont en effet peu reliés à l'activité des pôles de compétitivité.

**Graphique n°35 : Evolution des financements d'animation des pôles par type de financeurs de 2005 à 2007, en subventions et en nature**



Or, les modalités actuelles de financement de l'animation des pôles ne sont pas satisfaisantes : en particulier, le niveau d'auto financement est limité pour la plupart des pôles. Seuls 10 pôles parviennent à obtenir plus de 30% de leurs recettes auprès de financeurs privés. La ligne budgétaire des actions collectives des DRIRE n'est pas adaptée aux besoins des pôles. Assise sur une base annuelle et sur une prestation spécifique réalisée, elle engendre un reporting financier très important et détourne la notion d'actions collectives. Elle offre de plus très peu de visibilité sur la sécurité des emplois des membres de l'équipe d'animation qui se doit de recruter des personnes de haut niveau. Ce financement doit se coordonner avec ceux des collectivités qui ne sont pas sur les mêmes logiques. En particulier, certains pôles ont 15 conventions pour financer annuellement l'animation avec des tickets moyens de 10 à 15 K€ par collectivité, chacun étant prêt à mettre un petit quelque chose pour revendiquer ensuite un suivi du pôle et un reporting... Au-delà, les modalités de versement ne sont pas toujours adaptées et s'organisent sur des calendriers multiples qui manquent de souplesse et de réactivité.

« Notre pôle a de vraies difficultés de trésorerie. Puisqu'on attend 1 an entre l'accord de financement et le financement, nous sommes obligés de commencer sans financement ». Un directeur de pôle

#### → **Recommandations**

Le maintien de la participation de l'Etat au financement des structures d'animation des pôles apparaît aujourd'hui nécessaire. Ce maintien doit s'accompagner de la définition d'une limite maximale à la part des financements publics dans les structures d'animation sur le modèle de certaines pratiques étrangères.

Par ailleurs, la suppression de l'utilisation des "actions collectives" pour assurer le financement des structures d'animation des pôles par l'Etat et la création d'une ligne budgétaire dédiée à l'animation permettraient de donner une plus forte visibilité financière aux pôles et de limiter les demandes de reporting.

En outre, le financement de l'Etat doit davantage se focaliser sur les missions cœur des pôles de compétitivité. Trois missions cœur structurent à notre sens la politique des pôles de compétitivité :

- l'animation du réseau d'innovation du pôle, en particulier connaissance des acteurs et des compétences ;
- l'assistance au montage de projets R&D et d'innovation, en particulier sur les aspects financiers, propriété intellectuelle, suivi de projet ;
- le développement de partenariats stratégiques.

Les missions périphériques devraient relever des financements des acteurs et partenaires du pôle. Ces missions peuvent être de natures très variées, elles concernent en général la formation et la gestion des ressources humaines, l'appui à l'export, le soutien spécifique (et généraliste) vers les PME et la communication institutionnelle.

#### **Étude de cas : Pays basque, un soutien public focalisé pour maximiser l'effet de levier en termes de financement privé**

##### **Type de système d'innovation : un système fondé sur les entreprises et l'autonomie des acteurs**

Les clusters basques, mis en place au début des années 90 par le gouvernement basque, sont au nombre de 11. Il s'agit de clusters d'innovation regroupant exclusivement des entreprises. Les clusters ne sont pas focalisés sur la R&D et se concentrent sur des actions d'innovation commerciale, de mise en réseaux de partenaires industriels, de soutien des PME à l'international, de management de la qualité ou de logistique.

### Description

Les 11 clusters basques sont financés par deux sources : une subvention publique du gouvernement basque plafonnée et constante ainsi que des cotisations d'entreprises élevées (jusqu'à 60 000 € pour les leaders industriels). Le financement public intervient à deux niveaux : une subvention annuelle pour l'animation s'élevant à 240 K€ par cluster (elle ne peut excéder 60% du budget global du cluster) et une participation à la réflexion stratégique du cluster sous forme de mise à disposition gratuite d'un observatoire de veille et du financement tous les 4 ans de 80% d'une étude stratégique pour chaque cluster.

### Conditions de mise en œuvre

La politique mobilise principalement le gouvernement basque en tant que seul financeur public investi dans les clusters. L'agence d'innovation (SPRI) consacre 7 ETP à des missions d'expertise ponctuelles à la demande des clusters et le ministère de l'Industrie du Pays Basque met à disposition 7 ETP sur le même type de missions.

Une contractualisation est réalisée avec chaque cluster précisant les règles de financement et les engagements en matière de reporting qui y sont associés. Le plan stratégique réalisé tous les 4 ans par chaque cluster est validé par le gouvernement.

### Freins – Facteurs clés de succès

L'ensemble de politiques déployées autour des clusters demeure hétérogène et ces politiques nécessitent d'être coordonnées pour produire des effets. Les moyens limités restreignent le champ d'intervention de l'équipe d'animation de chaque cluster. Les acteurs privés disposent d'une grande autonomie dans le pilotage opérationnel des clusters.

### Coûts de mise en œuvre

Le coût de mise en œuvre est réduit : 2,5 millions d'euros de subventions publiques par an pour financer l'animation. Tous les 4 ans, le gouvernement finance 80% d'une réflexion stratégique pour les 11 clusters (~150 000 €).

### Résultats – Valeur ajoutée

L'effet de levier est réussi : pour 1 euro investi par le gouvernement basque, les industriels consacrent 1 euro au financement du budget du cluster.

La politique assure une répartition claire des rôles entre acteurs publics et privés : au gouvernement basque de soutenir la politique dans son animation et son intelligence, aux industriels d'en assurer la gestion opérationnelle.

---

### Le dialogue national avec les pôles pourrait être renforcé

#### → Constats

L'action du groupe de travail interministériel (GTI) est fortement tournée vers l'évaluation des projets de R&D, soumis par les pôles, au détriment du pilotage stratégique et technologique de la politique. Des besoins se font sentir au niveau de la coordination des actions de l'Etat vers les pôles, par exemple le soutien au développement international ou des échanges sur les technologies clés.

« Les pôles sont transversaux mais les services auxquels ils s'adressent n'ont pas intégré cette transversalité. Par exemple, la répartition sectorielle au sein de la DGE multiplie le nombre d'interlocuteurs ».

Un acteur de la recherche publique

## → Recommandations

Le GTI doit garantir la cohérence des actions de l'Etat et des agences vis-à-vis des pôles de compétitivité. Il pourrait s'impliquer davantage dans la coordination de l'appui au développement international des pôles dans lequel sont impliqués de nombreux acteurs publics, dans la mise en œuvre d'initiatives transverses (sécurité économique, propriété intellectuelle, etc.) ou enfin dans la coordination des stratégies ministérielles d'appui à la R&D et des initiatives spécifiques. Notamment, les pôles pourraient tirer parti du renforcement de la visibilité du correspondant GTI. Ce renforcement passe par l'implication dans les travaux du GTI et, lorsque cela est pertinent, par l'implication dans les discussions autour des feuilles de route technologiques. Un forum d'échange entre les correspondants GTI des pôles permettrait de mutualiser plus aisément les bonnes pratiques.

Par ailleurs, au-delà de la coordination de l'évaluation des projets soumis au FUI et de la sélection, le GTI doit assurer le pilotage d'ensemble du dispositif via des incitations aux coopérations entre pôles, en particulier lorsque les pôles couvrent des thématiques connexes, l'analyse des enjeux autour des grands équipements ou encore les grandes évolutions du dispositif. Pour assurer l'efficacité de ce pilotage stratégique par le GTI, la présence effective des directeurs d'administration centrale, ou de leurs représentants directs, aux réunions du GTI doit être recherchée.

De même, le renforcement du dialogue technologique entre l'Etat et les pôles permettrait à la fois d'opérationnaliser les grandes orientations technologiques de la politique et d'irriguer les réflexions conduites au sein des pôles de compétitivité. Ce dialogue doit prioritairement s'établir sur les thématiques portées par les pôles mondiaux ; il doit être réalisé dans le respect de l'autonomie des pôles. Les choix de l'Etat pourraient ainsi mieux prendre en compte les résultats de l'action des pôles de compétitivité (études prospectives menées par les ministères, normalisation, stratégies d'achats publics). Enfin, certaines thématiques clés pourraient bénéficier d'un dialogue spécifique ;

ce pourrait notamment être le cas du développement durable.

La mise en place d'un Comité d'orientation des pôles de compétitivité permettrait également de renforcer substantiellement le pilotage de la politique. Ce comité pourrait être composé sur le modèle du comité de pilotage de l'étude d'évaluation et devrait notamment inclure :

- des représentants des collectivités territoriales (en particulier les régions) ;
- des représentants des pôles (2 représentants des pôles mondiaux et 2 représentants des pôles nationaux) ;
- des représentants des partenaires sociaux ; des personnalités qualifiées.

Le comité devrait examiner et discuter les financements mobilisés et les résultats obtenus par les pôles. Il devrait également examiner régulièrement les principes d'ensemble de la politique, notamment au regard des évolutions de la compétition internationale. Il pourrait être réuni sur une base semestrielle.

Il nous semble que l'Etat doit conserver et renforcer l'animation inter-cluster thématique au niveau national en organisant leur projection à l'international, leur présence sur les programmes de R&D, les investissements clés qui seront faits en R&D et enseignement supérieur (opération Campus) pour assurer une cohérence d'ensemble et une visibilité nationale sur certains sujets. L'Etat doit également être présent pour renforcer l'échange de bonnes pratiques auprès des pôles, mais aussi auprès des collectivités, qui sont demandeuses d'échanger sur ces sujets.

Enfin, il semble qu'une action nationale efficace pour inciter les pôles d'une même thématique à travailler ensemble soit indispensable pour permettre un renforcement dans la cohérence des projets (co-labélisation quasi systématique, ou tout du moins co-instruction).

## 3\_ Moyens de la politique nationale et dispositifs financiers

**Le Fonds unique interministériel (FUI): un outil qui semble bien adapté à la logique pôle mais qui doit être simplifié**

### → Constats

Le FUI est aujourd'hui un outil bien identifié qui a permis l'implication des grandes entreprises et le financement immédiat (et ceci en dépit de problèmes de délais) de projets collaboratifs. Ces financements ont aujourd'hui permis de créer de la confiance entre les membres des pôles de compétitivité. Le FUI reste au cœur de l'attractivité des pôles de compétitivité.

“Beaucoup d'entreprises viennent dans le pôle dans l'espoir d'être plus tard impliquées dans un projet FUI”.

Un représentant de PME

“Sans les financements FUI, j'aurais beaucoup de mal à justifier notre présence et mon engagement personnel dans le pôle à ma hiérarchie”.

Un représentant de grand groupe

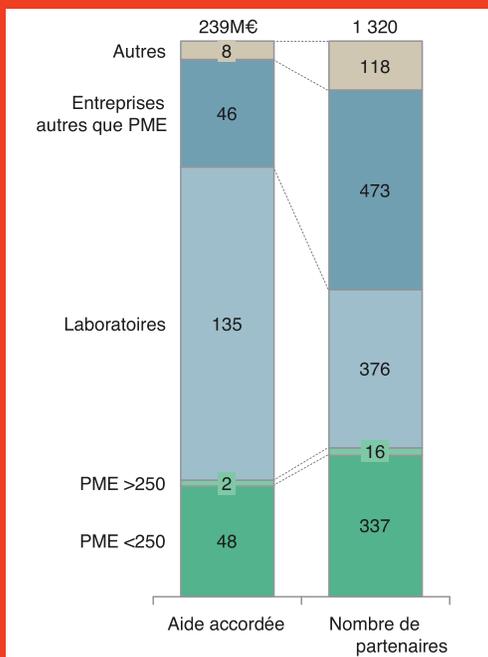
La **logique d'appel à projets national** stimule la concurrence entre les pôles et la qualité des projets et scande la vie des pôles, même si ce rythme a parfois tendance à focaliser les énergies sur la réponse à ces appels. L'aspect « trophée » du FUI incite parfois à la mise en place de projets surdimensionnés (exemple d'un projet

en Rhône-Alpes avec 15 PME pour atteindre le million d'euros). Il a tendance également à mettre de côté les autres possibilités de financement, tout aussi intéressantes (ANR, OSEO et collectivités en direct), même si cette tendance évolue avec une plus forte intervention des collectivités en amont des projets. Ainsi, le nombre de projets soumis au FUI est en forte croissance depuis la création du dispositif, même s'il semble avoir aujourd'hui atteint un plateau, dû pour certains pôles à un effet de « déstockage » de projets préexistants. Ces projets sont d'une taille et d'une intensité technologique très variées. Ils couvrent un large spectre de technologies et d'applications. D'après les financeurs et les industriels participants, la plupart de ces projets sont des projets qui ne relèvent pas encore d'activités cœur des entreprises participantes (hormis pour quelques PME), qui n'auraient pas eu lieu sans l'existence du FUI (ou se seraient développés sur un mode non collaboratif) et apportent un bénéfice technologique significatif aux acteurs du pôle. Le FUI apparaît donc comme un facteur fort d'attraction dans les pôles de compétitivité doté d'un mode de fonctionnement adapté à l'ambition collaborative des pôles.

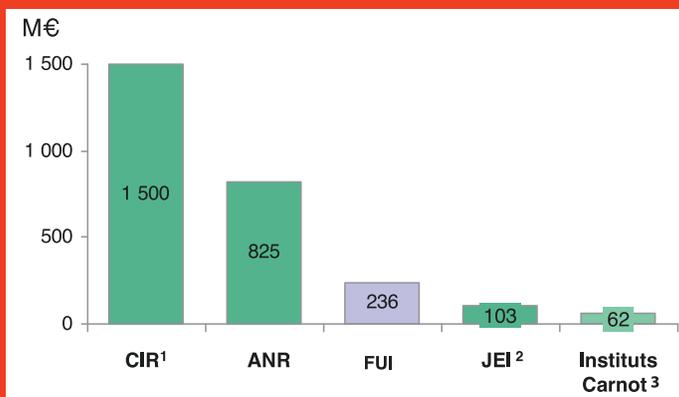
Les **moyens financiers déployés par le FUI** restent limités par rapport aux ambitions. Les pôles représentent une part modeste dans l'ensemble du financement public de la recherche et de l'innovation (crédit d'impôt recherche en particulier). C'est suffisant pour faire évoluer l'organisation mais trop limité par rapport aux ambitions affichées et cela d'autant plus que le FUI finance indifféremment toutes les thématiques présentes dans les pôles. Sur certaines thématiques, des moyens faibles par rapport à d'autres pays (Ex : sur les énergies, 1% du budget des Etats-Unis).<sup>13</sup>

13-Economist Intelligence Unit, BCG analysis, Décomposition du budget R&D du DOE par type de recherche (appliquée, fondamentale, équipement, développement).

**Graphique n°36 : Répartition, par type de bénéficiaires, des montants reçus dans le cadre du FUI et nombre de bénéficiaires associés**



**Graphique n°37 : Montants mobilisés sur les pôles de compétitivité et sur d'autres mécanismes publics de soutien à la R&D en 2007**



1- CIR : Allègement du coût de la dépense de R&D pour les entreprises estimé pour 2007. A partir de 2008, le CIR est estimé aux alentours de 3 milliards d'euros par an. 2- JEI : exonérations de cotisations patronales de sécurité sociale estimées pour 2007. 3 - Instituts Carnot : subventions pour charge de service public inscrites au budget général 2007.

Source : ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, DIACT, ANR.

De même, **l'attractivité du taux de financement est parfois mise en question**, au regard de la complexité de mise en place des collaborations, en particulier pour les PME.

Par rapport aux réflexions en cours sur les évolutions des modes d'actions du FUI, les éléments suivants nous paraissent devoir être soulignés :

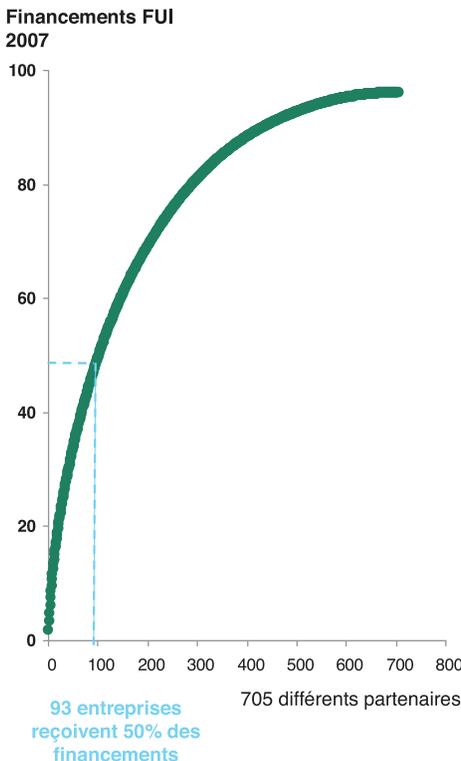
→ la différenciation des taux de subvention entre PME et grandes entreprises générera une complexité administrative forte par rapport aux bénéfices financiers attendus. La suppression ou une forte diminution des subventions vers les grandes entreprises risque d'entraîner leur retrait des pôles alors même qu'elles restent incontournables pour la plupart d'entre eux. Ces dernières président 16 des 17 pôles mondiaux et à vocation mondiale ;

→ un ajustement à la baisse du taux de subvention réduirait l'attractivité pour les porteurs de projets et générerait un effet d'éviction des bons projets vers d'autres financeurs. A enveloppe constante, la variable d'ajustement doit être le nombre de projets financés ;

→ le choix des avances remboursables est aujourd'hui fortement contesté par les entreprises (PME en particulier) : si elle est confirmée, cette évolution devra à tout le moins s'accompagner d'une pédagogie forte vis-à-vis des PME et de leurs financeurs.

**« C'est toujours plus compliqué de boucler un dossier collaboratif, alors il faut que le jeu en vaille le coût ».** Un représentant de PME

**Graphique n°38 : Courbe des parts cumulées des aides reçues par des entreprises différentes en 2007**



**Grâce à la sélectivité des financements**, le nombre parfois perçu comme élevé des pôles n'a pas entraîné une dilution massive des ressources financières, en particulier celles mobilisées sur les projets : 10 pôles sur 71 concentrent environ 55 % des financements projets cumulés depuis le lancement du dispositif. La plupart de ces projets sont portés par un pôle unique, mais les coopérations entre pôles se développent. Elles restent parfois marquées par une difficulté à partager des informations lorsque les pôles opèrent dans des environnements concurrentiels perçus comme voisins (par exemple santé, aéronautique).

**« Il est frustrant de ne pas avoir de retours de la part du FUI sur les raisons du refus d'un projet ».** Un porteur de projet

Les modalités de sélection et le choix de financement des projets apparaissent parfois peu lisibles. L'existence d'une notion non écrite de « juste retour »<sup>14</sup> entre les ministères ne favorise pas la lisibilité des critères de sélection. Certains projets ont ainsi été choisis pour « équilibrer les comptes » entre ministères.

« Les critères de sélection du FUI ne nous apparaissent pas suffisamment lisibles. Une fois le projet présenté, c'est un peu la « boîte noire ».

Un chargé de mission d'un pôle

« La logique de sélection des projets FUI nous échappe parfois. Le FUI a financé, au cinquième appel à projet, une plateforme, dans une autre région, identique à celle que nous étions parvenus à autofinancer ici. Nous les avons pourtant informé de l'existence de notre projet ».

Un directeur de pôle

**La procédure FUI demeure particulièrement lourde** et réclame un investissement important en temps et en énergie de la part des partenaires des projets comme de l'équipe d'animation des pôles. Les délais d'expertise et de versements des fonds sont importants. A la fois du côté de l'Etat et des collectivités, certains délais se sont révélés excessifs, en particulier dans les premiers temps.

« 18 mois d'attente entre la labellisation par le pôle et l'octroi du financement... c'est beaucoup trop long au regard des contraintes d'une entreprise, en particulier d'une PME ». Un porteur de projet

Ces délais sont exacerbés quand les collectivités sont mal organisées. Une seule collectivité peut bloquer le démarrage d'un projet si la décision n'est pas passée en commission et si elle tient à financer en direct certaines parties du projet. Cela peut être encore plus marqué pour des projets interrégionaux. L'octroi d'un financement sous conditions génère également une certaine confusion.

« C'est difficile de faire comprendre à un chef d'entreprise que l'accord de financement du FUI ne signifie pas qu'elle sera financée, puisque cela dépend du financement complémentaires des collectivités ». Un directeur de pôle

Les financements du FUI sont en nette croissance, avec une forte **implication des financements régionaux et locaux**. Certaines collectivités ont repensé leur politique économique et ont augmenté significativement leur budget d'intervention en faveur des pôles. Le conseil général de l'Isère a ainsi fléchi 13 M€ sur le dispositif.

Malgré le bon niveau d'implication des collectivités dans le dispositif, le processus de co-financement reste lourd à gérer et source de multiples conventions. La situation est très disparate selon les régions ; certaines collectivités ont ainsi su s'organiser et identifient en amont les

14- La notion de « juste retour » entre ministères s'applique à la recherche de l'équivalence entre les montants « apportés » au FUI par les différents ministères et les aides accordées par le FUI aux projets des pôles reliés à ces ministères.

projets grâce à des comités techniques des financeurs qu'ils réorientent tout de suite vers d'autres types de financement. Certaines collectivités ont également mis en place un fonds unique géré par OSEO (FRI), qui conventionne avec les partenaires du projet. Cela n'empêche pas les collectivités de délibérer projet par projet mais facilite grandement la vie du pôle. D'autres n'ont pas su s'organiser et interviennent en aval de la sélection du FUI avec un lourd travail des DRIRE pour positionner chacun sur les porteurs de projet. Un projet peut se retrouver avec 15 conventions différentes.

### « Le projet NACOMAT, labellisé par le pôle Aerospace Valley a suscité 28 conventions différentes ».

#### Un représentant de l'Etat en région

Il existe une très grande disparité entre les modalités de cofinancement des différentes régions. L'Aquitaine finance par exemple tous les projets en subvention jusqu'à 60% tandis que d'autres régions comme le Nord-Pas-de-Calais ou la Franche-Comté financent en partie en avance remboursable et en partie en subvention. Les taux d'intervention, mais aussi les assiettes, ne sont pas les mêmes en fonction des régions.

#### → **Recommandations**

La suppression du FUI, parfois envisagée, limiterait fortement l'attrait des pôles du point de vue des entreprises. Le FUI nous paraît devoir être maintenu, même si une réduction limitée de l'enveloppe et des évolutions de ses modes de fonctionnement peuvent être envisagées,

notamment dans le cadre du transfert prévu de sa gestion vers OSEO. Le FUI reste un facteur fort d'attraction dans les pôles de compétitivité - rôle qui n'est pas pris en compte par les évolutions récentes du crédit d'impôt recherche. Le mode de fonctionnement du FUI est aujourd'hui bien adapté à l'ambition collaborative des pôles et l'ensemble des publics ciblés peut en tirer parti. Il est particulièrement encourageant de noter que le fonctionnement de l'ensemble de la chaîne complexe des acteurs est en cours d'amélioration.

Au-delà, le maintien au sein de la panoplie des dispositifs d'appui public à la R&D d'une enveloppe de fonds publics dédiée au financement de projets collaboratifs d'innovation sur le modèle du fonds unique interministériel actuel nous apparaît essentiel pour soutenir sur la durée la dynamique collaborative engagée dans les pôles de compétitivité. Cette enveloppe doit être suffisamment dotée et attractive pour attirer dans les projets et la dynamique des pôles les entreprises les plus innovantes, quelle que soit leur taille. Le dispositif doit continuer à intégrer une contrainte - non exclusive - de « localisation » de certains participants au projet sur la zone du pôle.

Par contre, l'optimisation des modalités de financement des projets collaboratifs de R&D, dans le cadre des évolutions annoncées lors du comité de modernisation des politiques publiques tenu le 12 décembre 2007, doit se poursuivre. Ces efforts devraient notamment porter sur :

→ la poursuite de la réduction des délais « de bout en bout » entre la soumission par les porteurs de leurs projets et le versement effectif des fonds. Un groupe de travail technique entre les acteurs du FUI, des représentants des collectivités territoriales et des représentants d'OSEO pourrait permettre d'identifier des bonnes pratiques et les diffuser ;

→ l'attention permanente à porter à l'attractivité des financements publics pour l'ensemble des porteurs de projets, tout en garantissant que ceux-ci s'engagent également dans la réussite des projets, pour éviter les effets d'aubaine. Devront faire l'objet d'une attention spécifique (complétée par une démarche de benchmarking international) : le montant des projets financés, le taux de participation public, les modalités d'appui (subvention ou avance remboursable) et la complexité des procédures de soumission.

Les critères d'évaluation et de sélection entre projets au sein du FUI doivent enfin être clarifiés : seuls l'impact potentiel du projet sur la compétitivité des acteurs et une logique de diversification sectorielle et technologique des financements doivent être pris en compte. Le caractère compétitif (entre pôles et entre projets) des procédures de sélection est la garantie du dynamisme du tissu des pôles. Le retour vers les porteurs de projets en cas de non sélection pourrait être amélioré.

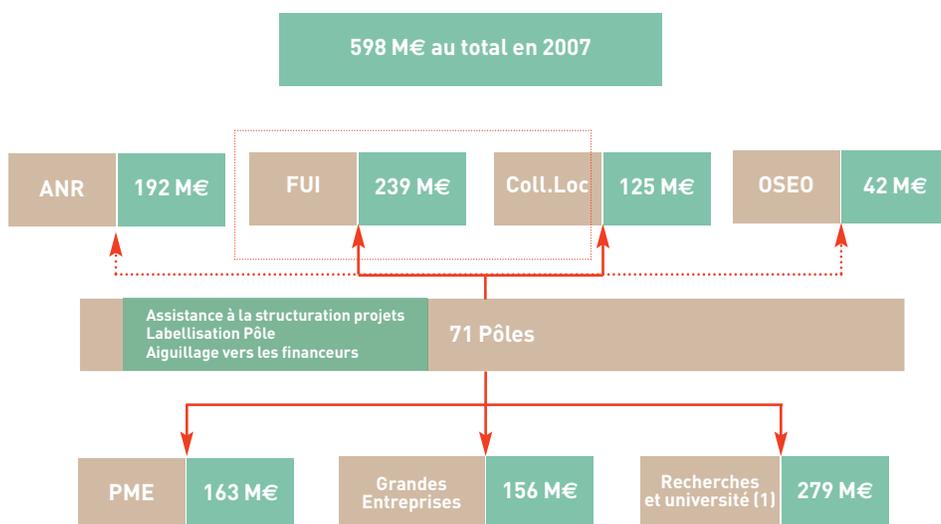
### Une coordination limitée entre les financeurs (ANR et OSEO)

#### → Constats

Les pôles de compétitivité interviennent en coordination avec un ensemble de financeurs. Cette variété est l'occasion d'enrichir le spectre de projets portés par les pôles.

Pour autant la coordination entre les fonds ANR et OSEO et les pôles apparaît insuffisante. Les financements ANR ne sont que partiellement intégrés dans la politique des pôles de compétitivité : la décision de financement de l'ANR ne prend ainsi pas en compte le label pôle même si l'ANR porte désormais ses efforts sur une prise en compte accrue des attentes des pôles dans l'orientation des appels à projets. Aucune communication de l'expertise des dossiers n'est par exemple assurée par l'ANR envers les pôles. La labellisation est d'ailleurs parfois accordée après le dépôt du projet à l'ANR. Enfin, les modalités de fonctionnement du "bonus pôle" sont mal comprises et parfois utilisées sans lien avec les pôles.

### Dispositif de financement de projets



[1] Inclus les autres types d'organisations financées (exceptées les PME Grandes entreprises)  
Note : 71 répondants à l'enquête en ligne – base déclarative

De même, les financements OSEO sont également faiblement intégrés avec les mécanismes de labellisation des pôles : les pôles disposent d'une visibilité partielle sur les financements OSEO reçus par leurs membres et les relations entre les pôles et OSEO ne sont pas systématiques. Pour certains pôles, l'implication d'OSEO va au-delà de ses dispositifs propres de financement ; OSEO peut ainsi devenir opérateur de certains financements régionaux. (voir graphiques n° 39 et 40 page ci-contre)

### → Recommandations

Une communication forte et commune vers les pôles et les porteurs de projets par les différents financeurs (ANR, OSEO, FUI, autres financeurs) doit être mise en place. Cette communication pourrait aborder les différentes alternatives de financement des projets d'innovation offertes. Le lancement d'une réflexion sur les « maillons manquants » pour compléter l'offre de financement pourrait venir compléter cette démarche. De même, la mise en place d'un groupe de travail entre les différents financeurs, auquel devraient être associés des représentants des pôles, pourrait permettre de formaliser des critères d'aiguillage des projets entre les financeurs et de mettre en place des processus communs tels que :

- charte de responsabilisation des acteurs ;
- dossier unique vers les financeurs ;
- dématérialisation sécurisée des procédures.

Par ailleurs, une réflexion des financeurs sur les « maillons manquants » devrait impliquer la Caisse des dépôts et consignations, dont les activités en matière de financement de l'innovation pourraient être complémentaires des mécanismes de financement en place. Les thèmes possibles pour cette réflexion (évoqués par les acteurs ou identifiés localement ou à l'étranger) pourraient être :

- financement des projets de R&D les plus importants (→ 5M€ de financement) ;
- modalités de financement au plus près du terrain des projets collaboratifs les plus petits ;
- financement des phases de mise en marché post-projets FUI ;
- mise en place d'un « fonds d'escompte » permettant d'accélérer le versement des fonds aux bénéficiaires de financement.

Enfin, la promotion forte des pôles auprès des financeurs (capitaux-risqueurs, banques) doit être renforcée et l'accueil des capitaux-risqueurs comme membres et au sein de leurs groupes de travail thématiques doit être développé.

### Un zonage peu efficient

#### → Constats

De l'avis général de la part des services de l'Etat (au niveau national et régional) et des collectivités, les mécanismes de zonage sont très peu utilisés. Très peu de collectivités ont délibéré sur les exonérations de taxe professionnelle. Dans les projets de R&D, le financement des PME est le plus souvent pris par les collectivités, qui ont leur propre logique de financement (60% en Aquitaine par exemple), mais qui, de manière quasi générale, ne tient pas compte du zonage (taux de subvention à 45% au lieu de 30%).

« Le définition du zonage R&D a entraîné 6 mois de discussions, des conflits à déminer et un équivalent temps plein mobilisé pendant un mois. Beaucoup d'énergies et de temps y ont été investis ».

Un directeur de pôle

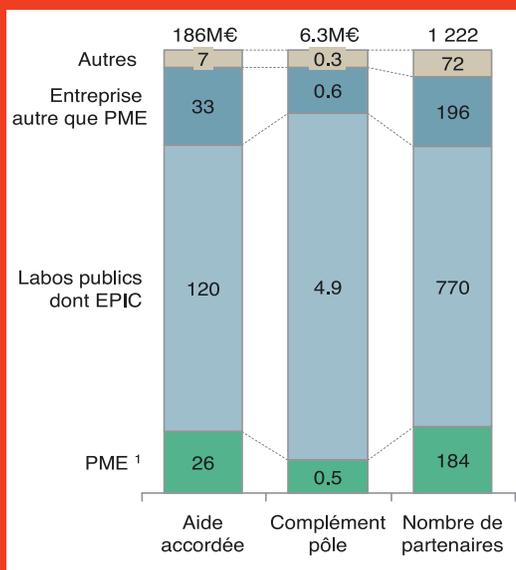
« La politique d'incitation fiscale [zonage] de l'Etat n'incite en rien les acteurs et fait apparaître des risques de redressement fiscal ».

Un patron de PME

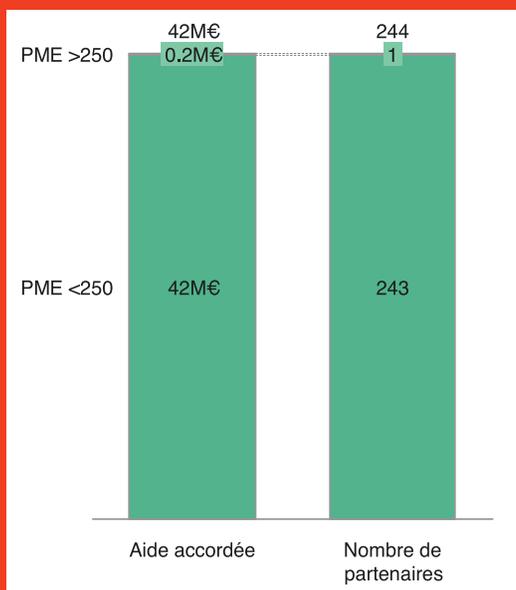
#### → Recommandation

Les incitations fiscales liées au zonage R&D pourraient progressivement être supprimées. L'ancrage territorial serait alors assuré par les contraintes sur les acteurs des projets.

**Graphique n°39 : Répartition des financements de l'ANR par type d'acteurs**



**Graphique n°40 : Répartition des financements OSEO par types d'acteurs**



## 4\_ Coordination de la politique

### Des complémentarités à mieux exploiter au niveau régional

#### → Constats

Malgré certaines résistances initiales et des frustrations, les collectivités territoriales ont toutes investi sur cette politique, tant en termes de financement que d'ingénierie (mise à disposition de compétence en interne, recrutement spécifique dans les collectivités et les agences). De nombreux dispositifs d'appui à la R&D coexistent aujourd'hui localement. La coordination entre les pôles et d'autres structures chargées de l'appui à l'innovation n'est pas toujours optimale, notamment avec les clusters régionaux ou les incubateurs. Certains pôles sont ainsi obligés de repasser une labellisation régionale pour avoir le label région et ainsi avoir accès aux financements pour leur fonctionnement. C'est le cas des PRIDES en PACA et dans une moindre mesure des clusters en Rhône-Alpes.

Les pôles subissent également la complexité des dispositifs administratifs de l'Etat et des collectivités territoriales :

- concernant les services de l'Etat en région, le manque de cohérence des demandes nationales en matière d'actions collectives vis-à-vis des priorités des pôles est à signaler. Des appels d'offres « tombent » de Paris pour réaliser des actions collectives et interfèrent parfois avec des actions en cours de montage ou de réflexion au niveau local. Ces actions collectives ne sont nécessairement pas adaptées aux besoins prioritaires des pôles ;
- concernant les collectivités territoriales, la multiplicité des niveaux impliqués dans le financement de l'animation des pôles (régions, départements, intercommunalités...) fait peser des contraintes lourdes en matière de *reporting* et parfois des exigences contradictoires sur la stratégie des pôles.

Cela conduit parfois à des messages contradictoires délivrés par les services de l'Etat et les collectivités tant sur la feuille de route de l'équipe d'animation que les moyens de s'autofinancer : *success fees* sur les financements de projets, sur-cotisation pour les membres impliqués dans les projets, facturation des prestations, etc.

Enfin, dans certaines régions, l'absence de comités d'orientation réunissant préfet et président de région, est source de confusion. Lorsqu'ils existent, ces comités restent trop souvent des endroits officiels et peu opérationnels.

#### → Recommandations

L'intégration des pôles dans les stratégies locales d'innovation doit être poursuivie et approfondie, de même que la mise en cohérence des pôles avec les autres dispositifs territoriaux d'appui à l'innovation et de développement économique. Par ailleurs, la systématisation de la tenue des réunions de coordination Etat-Région au niveau du préfet et du président du conseil régional, à une fréquence qui pourrait être semestrielle, permettrait de renforcer la cohérence du pilotage des pôles de compétitivité au niveau régional. Cette systématisation devra s'accompagner de la poursuite de la simplification des modes de relations entre les collectivités locales et les pôles, en s'appuyant sur les bonnes pratiques identifiées et dans le respect des spécificités locales :

- identification d'une ou plusieurs collectivités chef de file chargée(s) des interactions au jour le jour avec les pôles et assurant le reporting vers les autres collectivités ;
- mutualisation des pratiques opérationnelles de financement (par exemple, versement des fonds, suivi), éventuellement à OSEO et évaluation progressive vers un modèle d'approbation a priori et non projet par projet (par exemple encadrée par des critères de fonctionnement définis a priori).

Enfin, les pôles pourraient tirer un avantage direct de la clarification des responsabilités au sein des services de l'Etat vis-à-vis des pôles de compétitivité :

- identification systématique par le préfet, au niveau des services déconcentrés de l'Etat, d'un responsable des relations avec chacun des

pôles de la région ; dans le cas des pôles inter-régionaux, une coordination entre les préfets concernés devra se mettre en place ;

→ renforcement du lien entre ce correspondant local et le correspondant GTI du pôle, même lorsqu'ils n'appartiennent pas à la même structure ministérielle.

### **Des complémentarités à mieux exploiter au niveau national**

#### **→ Constats**

Les pôles de compétitivité ne sont qu'un élément du dispositif d'appui à la R&D et à l'innovation : dans sa forme actuelle, le dispositif n'est pas de nature à transformer en profondeur la donne sur la compétitivité française. Les montants financiers demeurent ainsi limités par rapport aux enjeux de la R&D (5% des montants R&D). Les pôles sont par ailleurs aujourd'hui mal intégrés dans des dispositifs clés d'appui à l'innovation, nuisant aux efforts locaux menés par les pôles. Une mise en cohérence de l'ensemble des dispositifs est un pré-requis à toute montée en puissance du régime des pôles.

Le besoin de mise en cohérence est ressenti à deux niveaux :

→ premièrement, les dispositifs du ministère de la Recherche : avec les RTRA, les Instituts Carnot ou les PRES ;

→ deuxièmement, au niveau de la stratégie des grands organismes de recherche : les grandes structures de recherche ont leur propre politique (CNRS, Inra, Inserm...) et si elles s'impliquent dans certains pôles (Ex : Inria dans SCS, Inra dans IPMF,...), ceux-ci ne sont pour autant pas un élément clé de leur stratégie.

Ainsi, la prise en compte de la stratégie/feuilles de routes technologiques des pôles par les organismes de recherche et financeurs dans la programmation nationale et la définition des dispositifs est également limitée. Les acteurs ont ainsi une vraie difficulté à voir le lien entre pôles et exercices de prospective technologique réalisés par les différents ministères (Programme national de recherche et d'innovation dans les transports terrestres - PREDIT, Technologies clés, etc.).

Par ailleurs, les pôles ne contribuent pas aujourd'hui à la définition des priorités nationales en matière d'innovation ; ils représentent pourtant l'opportunité de consolider une vision industrielle aujourd'hui faiblement représentée. Les pôles ont par exemple une visibilité faible sur les priorités nationales sous-tendant les décisions de sélection des projets ANR. Ceux-ci sont sélectionnés dans le cadre d'une évaluation nationale sur la base de l'excellence scientifique, pas toujours en rapport avec les priorités du pôle, alors qu'il est demandé à ces mêmes projets d'être labellisés pôle. Les DRRT sont rarement sollicitées pour faire le lien avec le niveau régional.

#### **→ Recommandations**

Un principe d'affirmation de la prise en compte « prioritaire » des pôles de compétitivité, en particulier mondiaux, dans les choix d'investissements et d'allocation des ressources de la recherche publique doit progressivement permettre une concentration des moyens et une cohérence des stratégies, tout en préservant l'émulation entre les territoires. Ce principe pourrait être inscrit dans les « contrats d'objectifs » des organismes de recherche.

Par ailleurs, l'intégration des pôles de compétitivité dans les instances d'orientation et de définition des priorités de recherche des institutions nationales de recherche et dans la programmation des financeurs de la R&D doit être plus systématique. C'est en particulier le cas pour l'ANR.

---

## Étude de cas : le système de pilotage des politiques pour la Science et la Technologie du CSTP (Japon)

### Type de système d'innovation

Deux types de clusters ont été mis en place au Japon :

- les clusters industriels participent à la revitalisation industrielle et à la décentralisation, tournés vers la mise en réseau d'entreprises et de chercheurs dans une optique non exclusivement R&D ;
- les knowledge clusters ont, quant à eux, été lancés en réponse au 2ème Plan pour la Science et la Technologie pour accroître la valorisation du potentiel universitaire. 12 régions d'innovation intellectuelle sont sélectionnées en 2002. Elles sont 18 en 2004, représentant 78 projets de recherche financés par le ministère de l'Éducation et de la Recherche (CSTP).

### Description

Le CSTP définit, coordonne et évalue les orientations nationales de la recherche et de la technologie. Il tient un rôle d'observateur et d'évaluateur.

Il participe à la définition du contenu des politiques nationale et régionale en matière de recherche et de technologie :

- réflexion sur les thématiques prioritaires ;
- construction de feuilles de routes technologiques et analyse critique du système de S&T avec la mobilisation d'environ 100 experts ;
- déclinaison induite au niveau des clusters.

### Conditions de mise en œuvre

Le CSTP implique des acteurs centraux, Premier ministre, METI (ministre de l'Industrie), MEXT (ministre de l'Éducation et de la Recherche) auxquels est associé un cercle d'experts (plus de 100 personnes : permanents du CSTP, experts scientifiques et du NISTEP) mobilisés pour la construction des feuilles de route.

Un ensemble d'acteurs participent au déploiement de la politique du CSTP en région : représentants régionaux du METI, régions, bénéficiaires, etc.

Des plans quinquennaux fixent les objectifs de la politique et son organisation.

### Freins

Le CSTP reste l'outil d'une politique centralisée et son mode de fonctionnement implique peu les collectivités dans la définition des priorités. Il doit, de plus, s'articuler avec une politique financièrement nécessairement volontariste pour produire des effets.

### Facteurs clés de succès

Les ambitions de la politique de S&T définies par les autorités japonaises ont été assumées avec des budgets alloués à la R&D en forte croissance.

La mobilisation large d'acteurs experts et le recours à l'évaluation de conférer au CSTP de la légitimité.

### Coûts de mise en œuvre

Le budget de fonctionnement du CSTP est en soi négligeable mais la mobilisation humaine (salariés des différents ministères) est importante.

L'enveloppe dédiée aux S&T est très significative : 150 milliards d'euros sur 5 ans jusqu'en 2010.

### Résultats – Valeur ajoutée

Le CSTP est devenu le maillon d'un système anticipatif où le décideur politique est acteur d'un projet industriel et de société. Il participe d'une politique participative dont le système de décision semble efficace.

---

### → Recommandations

L'affirmation d'un principe de prise en compte « prioritaire » des pôles de compétitivité, en particulier mondiaux, dans les choix d'investissements et d'allocation des ressources de la recherche publique.

Intégration plus systématique des pôles de compétitivité dans les instances d'orientation et de définition des priorités de recherche des institutions nationales de recherche et dans la programmation des financeurs de la R&D.

## **Des complémentarités à mieux exploiter au niveau européen**

### **→ Constats**

Les pôles sont encore peu intégrés dans les dispositifs européens de financements de projets (PCRD, clusters européens).

### **→ Recommandations**

L'Etat et les collectivités territoriales gagneraient à renforcer leur appui à l'intégration des pôles de compétitivité français dans le paysage européen. Ce soutien pourrait passer par :

- l'accompagnement renforcé des pôles et de leurs acteurs dans la recherche de financements européens pour leurs projets (via le PCRD, ou via les fonds structurels, récemment réorientés vers l'innovation) ;
- l'appui et les incitations à la recherche de partenariats forts au niveau européen ;
- la promotion des pôles français dans le cadre des initiatives clusters au niveau européen.

# Conclusion

L'évaluation de chacun des 71 pôles de compétitivité visait, d'une part, à apprécier si une dynamique de cluster avait émergé depuis la labellisation et, d'autre part, à identifier les marges de progrès. C'est pourquoi l'analyse s'est étendue à 11 axes, dépassant le seul volet R&D : stratégie économique et scientifique, évolution du périmètre, animation, implication des PME, projets de R&D, synergies entreprises – recherche – formation, ancrage territorial, international, ressources humaines et formation, projets structurants, intégration d'objectifs de développement durable.

A l'issue de cette évaluation, plusieurs constats peuvent être dressés sur le fonctionnement des pôles comme sur le dispositif national.

\*\*\*

En premier lieu, il apparaît que cette politique a permis de faire naître ou d'accélérer une dynamique de coopération autour de projets innovants dans l'ensemble des secteurs industriels français.

S'il est encore trop tôt pour évaluer l'impact du dispositif sur la compétitivité et l'emploi, la plupart des pôles font preuve à ce jour d'un dynamisme prometteur. En proposant de franchir un cap supplémentaire dans la relation industrie / recherche, cette politique a permis de faire

émerger des synergies nouvelles à l'échelle d'un territoire. Ce dynamisme s'exprime notamment par la création de passerelles nouvelles entre enseignement supérieur, recherche et entreprises. En particulier, l'implication des PME dans les pôles et dans les projets en partenariat avec des grands groupes semble en progression, même si elle bénéficie d'une part encore limitée des financements. De même, l'implication des universités et des grandes écoles au sein des pôles, limitée en 2005-2006, se développe progressivement, notamment à travers la définition de formations co-labellisées avec les pôles. Enfin, les organismes nationaux de recherche se sont fortement impliqués dans les pôles via leurs laboratoires locaux, même si peu d'entre eux semblent, à ce jour, avoir intégré formellement les pôles au niveau national dans la définition de leurs orientations scientifiques et dans leurs choix d'allocation de ressources et d'équipements.

Si l'apprentissage de la logique collaborative est parfois long et complexe, il apparaît aujourd'hui que les pôles sont à l'origine d'une multitude de collaborations nouvelles entre l'industrie, la recherche et la formation : les acteurs ont souvent découvert des compétences chez leurs voisins, alors qu'ils allaient les chercher de l'autre côté de l'Atlas... Le choix d'ancrer les pôles dans

leurs territoires, s'il reste source de complexité (liée notamment à la difficulté de coordination entre l'Etat et les collectivités territoriales), semble avoir permis une appropriation forte par les acteurs locaux des objectifs de la politique. La politique a également contribué à mieux intégrer l'innovation dans les politiques locales de développement économique, et en plusieurs occasions, la naissance du pôle a permis d'accélérer significativement la mise en place de projets structurants (infrastructures de recherche, campus...) qui contribuent activement au développement des territoires et à leur attractivité.

Concrétisation de ces coopérations accrues, la dynamique de projets de R&D financés dans le cadre des pôles présente des caractéristiques encourageantes, tant en termes de masse, de montants, que de type de partenariats engagés. Le nombre de projets soumis au Fonds unique interministériel (FUI) est en forte croissance depuis la création du dispositif, même s'il semble aujourd'hui avoir atteint un plateau, dû pour certains pôles à un effet de « déstockage » de projets préexistants. Ces projets sont d'une taille et d'une intensité technologique très variées et couvrent un large spectre de technologies et d'applications. D'après les financeurs et les industriels participants, la plupart de ces projets, qui ne relèvent pas encore d'activités cœur des entreprises participantes (hormis pour quelques PME), n'auraient pas eu lieu sans l'existence du FUI (ou se seraient développés sur un mode non collaboratif) et apportent un bénéfice technologique significatif aux acteurs du pôle. Les outils financiers dédiés ou préexistants, mis en place pour accompagner cette dynamique, semblent donc permettre aux pôles d'atteindre leurs objectifs d'innovation technologique. Grâce à la sélectivité des financements, le nombre parfois perçu comme élevé des pôles n'a pas entraîné une dilution massive des ressources financières, en particulier celles mobilisées sur les projets.

La dynamique ainsi créée par la politique des pôles de compétitivité pourrait renforcer les positions stratégiques de la France en matière de recherche, de développement et d'innovation, en amenant entreprises, universités et centres de recherche à nouer des liens forts et à développer

des projets communs. En particulier, vu de l'étranger, la notion de pôle de compétitivité constitue une « marque » qui commence à être reconnue et valorisée, malgré une communication difficile autour du nombre élevé de pôles.

\*\*\*

L'évaluation des pôles de compétitivité a également permis de mieux connaître la réalité existant derrière le label. En particulier, la diversité des situations et les différents degrés de maturité, reflet de la diversité des situations préexistantes et des spécificités locales, demeurent à ce jour très marquée. Certains pôles ont très rapidement stabilisé leur mode de gouvernance, défini leurs priorités stratégiques et organisé leurs équipes d'animation. D'autres continuent de peiner à trouver un équilibre entre les différentes parties prenantes au pôle, embrassent sans priorité un nombre très large de thématiques ou ne parviennent pas à identifier clairement les missions clés de leurs salariés. La grande majorité des pôles demeure, à ce jour, dépendante des financements publics pour leurs budgets d'animation.

Il apparaît aujourd'hui que, loin de pouvoir dresser un modèle unique de pôle, le facteur clé de la réussite d'un pôle réside dans sa capacité à tirer parti et à organiser les réseaux d'acteurs en présence, en apportant une compétence supplémentaire en termes d'animation de réseau et de réflexion technologique. C'est sans doute ce qui explique pourquoi la plupart des pôles ont, dans les 3 années passées, essentiellement concentré leurs efforts sur l'organisation de leur gouvernance et la déclinaison de leur stratégie. Élément central du dispositif, les pôles ont ainsi dans leur grande majorité travaillé à organiser

« l'usine à projet » autour d'outils permettant d'alimenter le pôle au-delà des projets initiaux figurant dans les dossiers de candidature. Au-delà, les priorités suivies par chaque pôle dans cette phase de structuration ont été différentes : la prise en compte de certaines missions, comme la gestion des compétences, le développement international, ou le développement durable reste ainsi très inégale, et fortement dépendante des forces en présence impliquées dans les pôles.

\*\*\*

Au final, il apparaît que le dispositif des pôles de compétitivité est suffisamment prometteur pour être maintenu dans ses grands principes. Sa flexibilité rend possible l'apprentissage et les ajustements, tant au niveau des pôles eux-mêmes qu'au niveau du dispositif national, comme notamment :

- consolider et inscrire dans la durée la dynamique positive de coopération autour de l'innovation engagée depuis 2005 grâce aux pôles de compétitivité ;
- responsabiliser plus fortement les acteurs des pôles de compétitivité en évoluant vers une logique de contractualisation et de contrôle a posteriori, dans un environnement local simplifié (Etat et collectivités territoriales) ;
- réaffirmer l'engagement de l'Etat autour des pôles de compétitivité et en développer la dimension de pilotage stratégique du dispositif en allégeant le contrôle administratif ;
- maintenir les financements de projets collaboratifs de R&D et poursuivre l'optimisation des circuits de financement des projets en renforçant leur cohérence globale ;
- intégrer plus fortement la politique des pôles de compétitivité dans l'ensemble des politiques de recherche et d'appui à l'innovation.

L'évaluation a permis de montrer que l'existence des pôles peut constituer un levier important d'amélioration de la qualité d'un dialogue entre la recherche publique et la recherche privée dont la faiblesse est largement identifiée comme un problème crucial de l'innovation en France. En donnant aux industriels le leadership dans la définition des stratégies technologiques et dans la définition des projets de R&D, les pôles ont proposé une nouvelle étape en ce sens. Si les marges de progrès internes au dispositif ont été largement pointées, l'insertion des pôles de compétitivité dans un ensemble plus large de politiques de soutien à l'innovation semble nécessaire. Le développement des synergies avec d'autres dispositifs d'appui public à l'innovation - en particulier ceux qui ne relèvent pas directement de la R&D- et avec les acteurs publics de la recherche et de la formation conditionnera fortement l'efficacité du dispositif des pôles de compétitivité dans sa réponse à l'objectif de compétitivité des entreprises françaises.

# Annexes

# Détail de la méthodologie d'évaluation des pôles

## Les différentes phases de l'évaluation

Phase 0	Phase I	Phase II	
Préparation	Evaluation et définition des enjeux stratégiques	Orientations stratégiques, déclinaison sur la conduite des politiques	
<b>I.2 Test</b> auprès de 4 pôles	<b>I.1 Evaluation du dispositif de soutien</b> - Analyses documentaires - ~ 50 entretiens  <b>I.2 Evaluation des pôles</b> - Enquête quantitative et qualitative envoyée aux 71 pôles - Une série d'entretiens qualitatifs dans chaque pôle : une dizaine d'entretiens par pôle avec des personnes représentatives de la gouvernance et des membres des pôles. - Une série d'entretiens et de réunions dans chaque région avec les services déconcentrés de l'Etat (SGAR, DRIRE, DRR, DRAF, OSEO) et les collectivités territoriales (régions, départements, EPCI, communes)	<b>II.1 Elaboration et qualification de scénarios</b> - Priorités - Critères - Organisation - Modes d'intervention - Financement - Rôle des acteurs	<b>II.2 Recommandations finales</b>  <b>Recommandations pour la stratégie nationale</b>  <b>Recommandations pour chacun des 71 pôles</b>
	<b>Benchmark international</b>		
	<b>Mobilisation d'experts internationaux de 4 pays</b> (Suède, Espagne, Autriche et Japon) et construction de <b>8 fiches bonnes pratiques.</b>		
▲ 19 nov. à Janv.	▲ 21 fév.	▲ 17 avril	▲ 27 mai ▲ 18 juin

▲ date de réunion du comité de pilotage

Le cahier des charges de l'évaluation identifiait 11 axes d'analyse des pôles :

- la stratégie économique du pôle
- les évolutions du périmètre du pôle 2005-2008
- l'animation et gouvernance
- l'implication des PME et la création d'entreprises
- le développement des projets de R&D
- les synergies entreprises – recherche – établissements de formation
- l'ancrage territorial et l'effet réseau
- le rayonnement commercial et international

- la prise en compte des enjeux ressources humaines et la formation
- les projets structurants issus des pôles
- l'intégration d'objectifs de développement durable

Ces 11 axes ont été répartis à l'intérieur de 7 thèmes d'analyse autour desquels se sont organisés les travaux d'analyse :

## Matrice croisant les 11 axes du cahier des charges de l'évaluation avec les 7 thèmes d'analyse retenus

### Thèmes d'analyse

Axes réintégrés	Stratégie	Gouvernance Animation	Projets R&D	Ancrage territorial	PME	RH	DD
Évolution du périmètre du pôle 2005-2008	Évolution du périmètre géographique et thématique	Évolution des membres et de la représentation dans les instances		Partenariats avec autres pôles/centres de compétences			
Synergie entreprises, recherche, formation		Équilibre dans les instances Groupes de travail	Équilibre des partenariats dans les projets	Intégration dans les stratégies (recherche, universités...); coordination avec réseaux régionaux (RTRA/S, incubateur...)	Parrainages PME/ groupes et PME recherche		
Projets structurants				Intégration dans les stratégies des CT/Un des résultats de l'ancrage territorial			
Rayonnement international	Déclinaison internationale de la stratégie	Communication et actions du pôle à l'international		Partenariats avec acteurs régionaux pour déployer l'action internationale	Participation des PME		

### Les principaux questionnements de l'évaluation des pôles de compétitivité

#### Sur la dynamique :

- Comment la dynamique des acteurs a-t-elle évoluée ? Quelle progression dans les liens entre R&D publics, entreprises, PME sur le territoire ? Cela a-t-il un impact sur l'évolution du mode de gouvernance politique et technique du pôle ?
- Quels sont les moyens alloués au pôle ? Comment évoluent-ils dans le temps (nombre de financeurs, montants et types d'actions financées) ? Quel est l'effet de levier des financements nationaux ?
- Quelle dynamique de projet engagée ?

#### Sur le niveau de structuration :

- Quel est le niveau de structuration du pôle sur les axes de développement (stratégie, gouvernance, international, gestion des compétences, gestion des projets, implication des PME,...) ? Quelle est l'évolution constatée depuis deux ans ?
- Les pôles ont-ils pu dépasser une première logique « d'usine à projets » essentielle pour leur structuration et développer d'autres axes d'intervention ?
- Quel est le positionnement stratégique et R&D du pôle ? Est-ce cohérent avec les enjeux nationaux et internationaux de la thématique ? En lien avec les réalités du territoire ? Quels sont les principaux indicateurs de résultats et de performance du pôle sur sa stratégie ? Comment est-elle suivie ?

## La démarche

Tous les pôles ont été évalués selon les mêmes critères et le même référentiel temporel (juillet 2005 – décembre 2007), sur la base des axes identifiés dans le CCTP. L'analyse a été conduite en 3 étapes :

### La préparation (décembre 2007 – janvier 2008)

Après une phase de **test de la méthodologie** auprès de 4 pôles, les données propres à chaque pôle ont été collectées **via une enquête en ligne**. Cette enquête portait sur des données quantitatives (membres, budgets, projets) et sur le recueil d'éléments qualitatifs sur 7 thèmes retenus pour évaluer la structuration du pôle (stratégie, gouvernance et animation, projets de R&D, gestion des compétences, implication des PME, ancrage territorial, développement durable). Elle portait sur les années 2005 à 2007 et a été adaptée pour les pôles labellisés le 5 juillet 2007 en intégrant les chiffres prévisionnels 2008. Ces éléments ont été analysés en amont des visites dans les pôles, en s'appuyant également sur un ensemble de documents transmis par les pôles (statuts, rapports d'activités, chiffres clés...).

### Les entretiens (janvier à avril)

Dans chaque pôle, **une dizaine d'entretiens ont été menés en moyenne**. Le Président, le Délégué général, les représentants Entreprises, PME, Recherche et Enseignement supérieur du Bureau et l'équipe d'animation ont été systématiquement rencontrés, ainsi que des personnes complémentaires en fonction des spécificités de chaque pôle. Ces entretiens visaient à la fois à vérifier et à préciser les éléments recueillis lors de l'enquête et à rencontrer une série d'acteurs représentatifs de la gouvernance et des membres du pôle.

En parallèle, **les acteurs institutionnels au niveau national et régional impliqués dans le suivi, la coordination et le financement des 71 pôles ont été interrogés :**

→ l'ensemble des **correspondants GTI des pôles** ont été interviewés ;

→ dans chaque région, des entretiens ou des réunions ont été organisés avec les **services déconcentrés de l'Etat en région** (SGAR, DRIRE, DRRT, DRAF, OSEO) et des **collectivités territoriales** (conseils régionaux et agences, conseils généraux, intercommunalités, communes, etc.).

Les données quantitatives transmises par le pôle sur les budgets de fonctionnement et les projets ont été adressées aux services déconcentrés de l'Etat en région ainsi qu'aux conseils régionaux pour validation. Des adaptations ont été faites sur les données concernant l'animation.

En complément, certains documents et informations ont été collectés et quelques entretiens complémentaires ont été conduits afin de disposer de l'ensemble des éléments nécessaires aux analyses.

### Analyse et rédaction – les cinq fiches de l'évaluation (avril – juin)

Sur la base de l'ensemble des éléments collectés, les analyses ont été consolidées et les rapports d'évaluation des 71 pôles rédigés. Ceux-ci ont été transmis à la DIACT début juin, et diffusés à l'ensemble des pôles fin juin. Les rapports d'analyse comportaient **5 fiches :**

**1- ne fiche signalétique du pôle**, permettant de saisir la réalité du pôle d'un seul coup d'œil : moyens, membres, nombre de projets, statuts,...

**2- la dynamique du pôle**, analysée sous trois angles principaux : les acteurs (adhérents et partenaires des projets), l'équipe d'animation et les projets de R&D, afin de saisir la courbe d'évolution du pôle depuis sa labellisation ;

**3. la structuration du pôle**, analysée autour de **7 axes** : stratégie, gouvernance et animation, gestion des compétences, implication des PME, projets de R&D, ancrage territorial, développement durable, afin d'identifier de quels moyens / outils le pôle s'est doté pour définir, remplir ses objectifs. Sur chacun de ces axes, un **indice de structuration** a été défini. Cet indice est un chiffre compris entre 1 et 5 (5 correspondant à l'indice de structuration le plus élevé). Cet indice a été calculé sur la base d'un modèle intégrant certaines des données de l'enquête en ligne, pondérées en fonction de leur importance pour la structuration du pôle. Ces indices de structuration sont commentés pour expliciter les modalités de structuration sur chaque thème et ajouter d'autres éléments (nouvelles initiatives en cours,...) ;

---

**Exemple :**

L'indice de structuration de l'implication des PME se décompose ainsi :

- 1-L'implication des PME dans le pôle : à travers leur présence dans les instances de gouvernance et l'existence d'une offre de service dédiée aux PME (moyens facilitant leur adhésion, cartographie des compétences des PME, solutions de parrainage,...).
- 2-L'implication des PME dans les projets : à travers les moyens et outils spécifiques aux PME proposés dans l'accompagnement des projets, la recherche de financement et la mise en relation avec des structures de financement privées.

---

Chacun de ces 2 axes (« dynamique » et « structuration ») ont fait l'objet de **synthèses intermédiaires** avec un avis global de l'évaluateur, avec des symboles qualifiant le positionnement du pôle (satisfaisant, moyen, critique).

**4. les premiers résultats** rassemblant les éléments achevés au 31 décembre 2007, dont la mise en œuvre relève du pôle : projets à forte visibilité, brevets, nouveaux partenariats, nouvelles activités sur le pôle, nouveaux emplois, projets structurants,...

**5. une synthèse globale ainsi qu'un ensemble de recommandations opérationnelles** (bonnes pratiques, pistes d'amélioration pour le pôle) **et stratégiques** ont été proposées, avec notamment l'avis de CM International et du BCG sur le pôle et son avenir.

\*\*\*

**Fiches d'évaluation des pôles**

Chaque pôle a fait l'objet d'une analyse en 5 fiches :

- fiche signalétique,
- dynamique du pôle,
- structuration du pôle,
- premiers résultats,
- conclusions et recommandations.

Des spécimens de ces fiches sont consultables sur **[www.diact.gouv.fr](http://www.diact.gouv.fr)**

(rubrique évaluation des pôles de compétitivité)

# Détail de la méthodologie d'évaluation du dispositif national

L'analyse du fonctionnement du dispositif national s'est appuyée sur une cinquantaine d'entretiens nationaux :

- une vingtaine d'entretiens avec des représentants des pouvoirs publics (ministères, financeurs, collectivités, etc.) ;
- une dizaine d'entretiens avec les organismes de recherche au niveau national ;
- une dizaine d'entretiens avec des responsables de grandes entreprises françaises et étrangères et des PME ;
- une dizaine d'entretiens complémentaires (groupements professionnels, capitaux risqueurs et experts).

Elle s'est également appuyée sur les remontées des acteurs des 71 pôles ainsi que des institutionnels régionaux (Etat, région, collectivités locales...) impliqués dans la politique, et interviewés dans le cadre de l'évaluation des pôles.

Enfin, un benchmark international, conduit auprès de 4 pays, a permis de confronter le dispositif français avec des modalités d'interventions différentes :

- le système d'animation et le financement des clusters ;
- l'accélération de la mise en marché des projets innovants ;
- le soutien à l'émergence de technologies de rupture et les plateformes.

## **Les principaux questionnements de l'évaluation du dispositif national de soutien aux pôles de compétitivité**

### **La pertinence et la cohérence de la politique**

- Existe-t-il une vision partagée de cette politique et des résultats attendus par l'ensemble des financeurs (au niveau national et local) ? Au niveau de l'ensemble des acteurs (entreprises, structures de recherche et d'enseignement supérieur,...) ?
- Quelle est la complémentarité avec les autres politiques nationales (RTRA, RRIT, soutien à la valorisation de la R&D publique, PREST, Institut Carnot,...) ? En termes d'objectifs ? De cibles ? De financement ? De résultats ?
- Les moyens affectés sont-ils suffisamment adaptés au regard des objectifs poursuivis : notamment, le champ des mesures prises en faveur des pôles de compétitivité a-t-il permis aux entreprises (PME, grandes entreprises) impliquées d'augmenter leurs programmes de R&D de façon à anticiper les changements nécessaires au maintien et au renforcement de leur compétitivité ?
- La prise en compte des objectifs de développement durable.

### Les outils et processus de mise en œuvre

- L'analyse du dispositif national de pilotage et de l'animation régionale (financement de l'animation, accompagnement des porteurs de projet...).

- Les outils de financement des projets et la mesure des effets (effet levier, déclencheur, d'aubaine) des financements publics sur les financements privés en matière de R&D et sur l'orientation de la recherche publique vers des sujets d'intérêt pour les entreprises : efficacité du dispositif de financement (financements directs, compléments de financement, délais de mise à disposition des crédits, complexité administrative, effet levier et coordination avec les autres financements, notamment des collectivités territoriales, des contrats de projets Etat/Région, des programmes opérationnels européens...).

- Quelle est l'efficacité du processus d'instruction des dossiers de financement : diversité et complémentarité des sources de financement nationales, délais d'instruction, coûts, bénéfice perçu ?

Le processus de sélection des projets (labellisation) permet-il de sélectionner les « bons projets » au regard de la politique visée ? Un seul processus est-il adapté pour les différents types de pôles (mondial versus national) ?

Le système de suivi et d'évaluation des pôles mis en place aux niveaux national et régional : Comment est réalisé le pilotage d'ensemble

(distinction entre le niveau des pôles) ? Quels sont les indicateurs de performance au niveau national ? Par type de pôle ?

La compréhension du zonage et ses impacts : la logique de zonage R&D est-elle adaptée à cette politique ?

La classification des pôles en trois catégories (pôles mondiaux, à vocation mondiale, nationaux) et leurs pertinence au regard de l'activité et de la visibilité des pôles.

### Les premiers effets

Quels sont les premiers résultats constatés (augmentation et orientation de la R&D des entreprises, attractivité des territoires, dynamique des acteurs,...) ?

Quel impact sur l'attractivité des territoires ?

Quelles conséquences sur les synergies entre acteurs ?

# Classement des 71 pôles

## Les 71 pôles de compétitivité ont été classés en 3 catégories :

**1. Objectifs atteints** : lorsque le pôle a réussi à créer une dynamique positive d'acteurs et de projets au-delà du périmètre initial et s'est structuré sur ses axes clés (stratégie, gouvernance stratégique et opérationnelle, processus projet) ;

**2. Objectifs partiellement atteints** : lorsqu'il a réussi à initier des actions sur les axes clés,

mais qu'il fait face à des dysfonctionnements à résoudre pour qu'il puisse remplir pleinement ses missions ;

**3. Reconfiguration nécessaire** : lorsqu'il ne semble pas remplir les conditions nécessaires pour mener à bien ses missions dans sa configuration actuelle.

Les 3 catégories et le positionnement de chaque pôle dans l'une de ces 3 catégories ont été rendues publiques le 18 juin 2008 :

## 1 / 39 pôles ont atteint les objectifs de la politique des pôles de compétitivité

Nom du pôle	Catégorie actuelle	Catégorie proposée
Aerospace Valley	Mondial	Mondial
Agrimip Innovation	National	National
Alsace Biovalley	Vocation Mondiale	Mondial
Astech Paris Région	National	National
Axelera	Vocation Mondiale	Mondial
Cap Digital Paris Région	Vocation Mondiale	Mondial
Capénergies	National	National
Cosmetic Valley	National	National
Derbi	National	National
Elastopôle	National	National
Elopsys	National	National
EMC2	National	National
Filière équine	National	National
Finance innovation	Mondial	Mondial
Images et réseaux	Vocation Mondiale	Mondial
Imaginove	National	National
Industries du commerce	National	National
Industries et agro-ressources	Vocation Mondiale	Mondial
i-Trans	Vocation Mondiale	Mondial
Lyon Urban Truck&Bus	National	National
Lyonbiopôle	Mondial	Mondial
Minalogic	Mondial	Mondial
MOV'EO	Vocation Mondiale	Mondial
Nutrition Santé Longévité	National	National
Optitec	National	National
Orpheme	National	National
Pégase	National	National

Nom du pôle	Catégorie actuelle	Catégorie proposée
Plastipolis	National	National
Pôle européen de la céramique	National	National
Pôle Mer Bretagne	Vocation Mondiale	Mondial
Pôle Mer PACA	Vocation Mondiale	Mondial
Route des lasers	National	National
Solutions communicantes sécurisées (SCS)	Mondial	Mondial
Systematic Paris Région	Mondial	Mondial
Techtera	National	National
Tenerrdis	National	National
Transactions électroniques sécurisées (TES)	National	National
Valorial	National	National
Ville et mobilité durables	National	National

**2/ 19 pôles ont atteint partiellement les objectifs de la politique des pôles de compétitivité et doivent travailler à l'amélioration de certaines dimensions de leur action**

Nom du pôle	Catégorie actuelle	Catégorie proposée
Arve Industries	National	National
Atlantic Biotherapies	National	National
Automobile haut de gamme	National	National
Cancer-Bio-Santé	National	National
Céréales Vallée	National	National
Fibres Grand'Est	National	National
Gestion des risques	National	National
Industries et pin maritime du futur	National	National
Medicen Paris Région	Mondial	Mondial
Microtechniques	National	National
Matériaux innovants produits intelligents (MIPI)	National	National
Pôle européen d'innovation fruits et légumes	National	National
Qualitropic	National	National
Trimatec	National	National
Up-TEX	National	National
Végépolys	Vocation Mondiale	National
Véhicule du futur	National	National
Viaméca	National	National
Vitagora	National	National

### 3/ 13 pôles pourraient tirer parti d'une reconfiguration en profondeur

Nom du pôle	Catégorie actuelle	Catégorie proposée
Génie civil Ouest	National	National
InnoViandes	National	National
Logistique Seine Normandie (Nov@log)	National	National
Matériaux à usage domestique (MAUD)	National	National
Mobilité et transports avancés	National	National
Parfums, arômes, senteurs, saveurs (PASS)	National	National
Pôle Enfant	National	National
Pôle filière produits aquatiques	National	National
Pôle Nucléaire Bourgogne	National	National
Prod'Innov	National	National
Q@LI-MEDiterranée	National	National
Sciences et systèmes de l'énergie électrique (S²E²)	National	National
Sporaltec	National	National

# Synthèse des personnes interviewées

Dans le cadre de l'évaluation du dispositif national de soutien aux pôles, une soixantaine de personnes ont été rencontrées :

**-une trentaine d'entretiens avec des représentants des pouvoirs publics et des collectivités** (DIACT, services des ministères, Association des Régions Françaises, Responsables européens) ;

**-une dizaine d'entretiens avec des représentants des Universités et des organismes de recherche** (Inserm, INRA, CEA, CNRS, IFREMER, ONERA, INRIA, Conférence des Présidents d'Universités, Conférence des Grandes écoles, etc.) ;

**-une quinzaine d'entretiens avec des responsables d'entreprises** (Grandes entreprises françaises et étrangères, Grosses PME, Start-Up) ;

**-une dizaine d'entretiens avec des experts et des structures associées aux pôles** (groupements professionnels, Capital-Investissement, Economistes, statisticiens, hommes politiques, etc.).

Dans le cadre de l'évaluation des 71 pôles de compétitivité, plus de 1000 personnes ont été rencontrées :

**718 personnes interviewées dans les pôles dont :**

**-154 représentants de grands groupes** (PDG, directeurs de la R&D, directeurs de la stratégie, etc.) ;

**-98 représentants de PME** (chefs d'entreprise) ;

**-175 représentants de la recherche et de la formation** (présidents ou vice-présidents d'université, professeurs, directeur d'école d'ingénieur, représentants d'organismes de la recherche publique) ;

**-50 représentants d'organismes associés aux pôles de compétitivité** (centres techniques, agences de développement, technopôles, incubateurs, syndicats professionnels, etc.) ;

**-241 représentants des équipes d'animation des pôles** (directeurs, chargés de mission, fonctions support, etc.).

**Plus de 300 représentants institutionnels interviewés dans les régions dont :**

**- des services déconcentrés de l'Etat** (préfets, SGAR, DRIRE, DRAF, DRRT, DRTEFP, OSEO, etc.) ;

**- des collectivités territoriales** (conseils régionaux, conseil généraux, EPCI et communes) ;

**- des responsables de structures régionales de soutien à l'innovation** (agences de valorisation, technopôles, incubateurs...).

# Communiqués de presse

## **COMMUNIQUE DE PRESSE** **Paris, le 15 novembre 2007**

### **Evaluation des pôles de compétitivité : le consortium Boston Consulting Group/CM International choisi pour conduire cette analyse de grande envergure**

Le 15 novembre 2007, Jean-Louis BORLOO, ministre d'Etat, ministre de l'écologie, de l'aménagement et du développement durables, Christine LAGARDE, ministre de l'économie, des finances et de l'emploi, et Hervé NOVELLI, secrétaire d'Etat chargé des entreprises et du commerce extérieur, ont retenu, sur proposition du Comité de pilotage mis en place pour le suivi de l'évaluation des pôles de compétitivité, le cabinet Boston Consulting Group, associé à CM International, pour conduire une mission d'évaluation sur les pôles de compétitivité français et la politique nationale d'accompagnement mise en place par l'Etat.

Fin 2008, la première période de cette nouvelle stratégie industrielle et territoriale de compétitivité s'achèvera en effet après trois années de mise en place et de développement pour les 71 pôles labellisés (66 en 2005 et 5 autres en 2007).

Le 23 juin 2007, le Président de la République a annoncé la pérennisation et le renforcement du dispositif de soutien aux pôles de compétitivité au-delà de 2008 à l'issue d'une « évaluation précise de l'action de chaque pôle ».

Le Comité Interministériel à l'Aménagement et à la compétitivité des Territoires (CIACT) du 5 juillet 2007 a précisé que cette évaluation com-

portera deux volets : une analyse de l'efficacité d'ensemble du dispositif de soutien public aux pôles de compétitivité et un examen de la situation et des perspectives de chaque pôle.

Le comité de pilotage rassemble les différents départements ministériels, l'association des régions de France (ARF) et plusieurs personnalités qualifiées. Il appréciera notamment pour chacun des pôles labellisés, le fonctionnement de la gouvernance, l'ancrage territorial, la pertinence des choix stratégiques, l'intégration des objectifs du développement durable, l'avancement de chaque projet, et les premiers résultats obtenus.

La Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) sera le maître d'ouvrage de cette évaluation en lien étroit avec le Groupe de travail interministériel qui assure le suivi de la politique des pôles de compétitivité. Les résultats finaux seront présentés au Gouvernement en juin 2008.

#### **Contact presse ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durables :**

**Benoît Parayre:** 01 40 81 72 36

**Frédérique Henry:** 01 40 81 31 59

**Muriel Dubois-Vizioz:** 01 40 81 31 73

#### **Contact presse ministère de l'économie, des finances et de l'emploi :**

**Jean-Marie Plantade:** 01 53 18 41 35

#### **Contact presse DIACT:**

**Clotilde Hue:** 01 40 65 12 54

**Ministère de l'écologie, de l'énergie,  
du développement durable  
et de l'aménagement du territoire**

**Secrétariat d'Etat chargé  
de l'aménagement du territoire**

**Ministère de l'économie,  
de l'industrie  
et de l'emploi**

**Secrétariat d'Etat chargé  
de l'industrie et de la consommation**

**COMMUNIQUE DE PRESSE  
Paris, le 18 juin 2008**

**Les pôles de compétitivité :  
une évaluation prometteuse**

Conformément aux orientations fixées par le Président de la République et après trois ans de mise en œuvre, la politique des pôles de compétitivité mise en place lors du CIADT du 14 septembre 2004 a fait l'objet d'une évaluation qui a porté à la fois sur les mesures nationales de sélection et d'accompagnement et sur chacun des 71 pôles labellisés depuis le CIADT du 12 juillet 2005.

Luc Chatel et Hubert Falco se félicitent qu'un aussi grand nombre de pôles de compétitivité, de toutes tailles et de tous secteurs, aient su créer en trois ans une dynamique de développement et de coopération inédite entre entreprises grandes et petites, recherche publique et organismes de formation.

A la suite d'une phase d'analyse qui permettra notamment d'engager un dialogue individuel avec les pôles, le Gouvernement décidera des orientations de la politique des pôles de compétitivité pour les années à venir lors d'un comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires qui se tiendra prochainement sous la présidence du Premier ministre.

La mission d'évaluation, commandée par le gouvernement et mise en œuvre par la Délégation

interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT), a été pilotée par un comité regroupant des personnalités qualifiées, un représentant de l'Association des régions de France ainsi que les administrations membres du Groupe de Travail Interministériel sur les pôles. Elle a été conduite par les cabinets Boston Consulting Group et CM International entre novembre 2007 et juin 2008 et a donné lieu à un important travail d'auditions et à des déplacements systématiques pour rencontrer tous les acteurs des pôles, dans leur environnement. Elle a également pris en considération les expériences étrangères en matière de réseaux d'entreprises. Les conclusions de cette mission ont été présentées ce matin au comité de pilotage de l'évaluation.

Le Gouvernement prend acte des observations et propositions des évaluateurs, dont une synthèse est ci-jointe.

Cette évaluation confirme que cette politique ambitieuse de l'Etat, à laquelle sont associés de nombreux partenaires, est aujourd'hui reconnue par l'ensemble des acteurs comme un succès. La dynamique ainsi créée renforce les positions stratégiques de notre pays en matière de recherche, de développement et d'innovation, en amenant entreprises, universités et centres de recherche à nouer des liens forts et à développer des projets communs.

L'évaluation permet, au terme de cette première phase, de tirer les enseignements des expé-

riences diversifiées qui se sont développées depuis trois ans. Elle rejoint sur plusieurs points les observations qui ont pu être faites par les acteurs des pôles ainsi que leurs partenaires, locaux comme nationaux. Elle servira de repères pour la poursuite et le renforcement de cette politique, au profit de la structuration des partenariats et de leur transformation en croissance et en emplois.

Les décisions du gouvernement seront préparées par un dialogue étroit avec les pôles eux-mêmes. Ce dialogue se fera en association avec les élus concernés. Il permettra aux pôles de faire connaître leurs observations en réponse aux conclusions des évaluateurs.

### **Contact presse :**

**Cabinet d'Hubert Falco**, Secrétaire d'Etat auprès du ministre d'Etat, ministre de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire, chargé de l'aménagement du territoire :  
**Clotilde Hue** : 01 40 81 72 42

**Cabinet de Luc Chatel**, Secrétaire d'Etat auprès du ministre de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi, chargé de l'industrie et de la consommation :  
**Diane Eliard**: 01 53 18 46 28

**Cabinet de la DIACT** :  
**Philippe Matheron**: 01 40 65 12 54



Trois ans après avoir lancé le dispositif des pôles de compétitivité, et conformément au CIACT du 5 juillet 2007, le Gouvernement français a souhaité qu'une évaluation des dispositifs national et local d'accompagnement des pôles soit menée, afin de faire le point sur l'avancement de cette politique industrielle et d'améliorer, le cas échéant, les modalités de l'action publique en sa faveur.

Cet ouvrage présente les résultats de cette évaluation réalisée au premier semestre 2008, sous la conduite de la DIACT, par le cabinet CM International à partir de travaux menés conjointement avec le Boston Consulting Group.

Il en ressort que la politique des pôles de compétitivité a permis de faire naître ou d'accélérer une dynamique de coopération autour de projets innovants dans l'ensemble des secteurs industriels français. Les auteurs montrent que l'existence des pôles peut constituer un levier important d'amélioration de la qualité d'un dialogue entre la recherche publique et la recherche privée, dont la faiblesse est largement identifiée comme un problème crucial de l'innovation en France. En amenant entreprises, universités et centres de recherche à nouer des liens forts et à développer des projets communs, la dynamique ainsi créée renforce les positions stratégiques de la France en matière de recherche, de développement et d'innovation, notamment à l'étranger où la notion de pôle de compétitivité constitue une « marque » reconnue et valorisée.



Avec *Travaux*, la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) propose une collection destinée à diffuser et à valoriser une partie des études qu'elle lance chaque année. En publiant les contributions d'universitaires, de consultants ou de groupes de prospective qu'elle sollicite, la DIACT souhaite ainsi alimenter et éclairer les différents débats que suscite l'aménagement du territoire.

La Documentation française  
29-31, quai Voltaire  
75344 Paris Cedex 07  
Tél. : 01 40 15 70 00  
Télécopie : 01 40 15 72 30  
[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

Prix : 12 €  
Imprimé en France  
DF : 5 TD14180  
ISBN : 978-2-11-007398-3

