

territoires
T e r r i t o i r e s e n m o u v e m e n t

Les pôles de compétitivité

Les pôles de compétitivité

Marie-France Barthet

Directrice exécutive du pôle de recherche et
d'enseignement supérieur Université de Toulouse

Ancienne conseillère en charge de l'équipe innovation,
compétitivité et aménagement numérique de la DIACT

Muriel Thoin

Chargée de mission à la DIACT

Collection dirigée par Philippe Matheron
et animée par Muriel Thoin

Nos remerciements vont à Alain Moulet, conseiller, Agnès Arabeyre, Nicolas Daubresse et Joachim Queyras, chargés de mission dans l'équipe Innovation, compétitivité et aménagement numérique de la DIACT, à Victor Davet, ancien chargé de mission à la DIACT, Erwan Salmon, de la Délégation générale pour l'armement, ainsi qu'aux pôles de compétitivité qui ont apporté leur concours à cet ouvrage.

Dans la même collection

40 ans d'aménagement du territoire
Les fonds structurels européens 2007-2013
Les contrats de projets État-Régions
L'aménagement numérique du territoire
La prospective territoriale
Les pays
La montagne
Les systèmes productifs locaux
Entreprises et développement économique local
Les pôles d'économie du patrimoine

En application de la loi du 11 mars 1957 (art.41) et du Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992, toute reproduction partielle ou totale à usage collectif de la présente publication est strictement interdite sans autorisation expresse de l'éditeur. Il est rappelé à cet égard que l'usage abusif et collectif de la photocopie met en danger l'équilibre économique des circuits du livre.

© La Documentation française – Paris, 2009

ISBN 978-2-11-007659-5

SOMMAIRE	3
INTRODUCTION.....	5

Chapitre 1

UN NOUVEAU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE FONDÉ SUR L'INNOVATION PORTÉE PAR LES TERRITOIRES	9
--	----------

LES FONDEMENTS THÉORIQUES	9
---------------------------------	---

LE LANCEMENT DE LA POLITIQUE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	18
--	----

LA MISE EN ŒUVRE DE LA NOUVELLE POLITIQUE.....	26
--	----

Chapitre 2

TROIS ANS DE FONCTIONNEMENT DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	35
---	-----------

PANORAMA DES PÔLES.....	35
-------------------------	----

L'ORGANISATION DES PÔLES.....	37
-------------------------------	----

LES ACTIONS DES PÔLES.....	46
----------------------------	----

L'ANCRAGE TERRITORIAL DES PÔLES	55
---------------------------------------	----

Chapitre 3

L'APRÈS-2008 : LA PÉRENNISATION DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	73
---	-----------

UNE ÉVALUATION PROMETTEUSE.....	73
---------------------------------	----

LE LANCEMENT DE LA DEUXIÈME PHASE DE LA POLITIQUE DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	79
---	----

PARFAIRE LA MISE EN SYNERGIE DES PÔLES AVEC LEUR ÉCOSYSTÈME	90
--	----

CONCLUSION.....	97
------------------------	-----------

ANNEXES	99
• Extraits de la circulaire du 2 août 2005 relative à la mise en œuvre des pôles de compétitivité.....	101
• Extraits du discours du Premier ministre, François Fillon, à Grenoble le 24 septembre 2008 lors de sa visite du pôle Minalogic annonçant la mise en œuvre de la 2 ^e phase des pôles	104
• Extraits du discours d'Hubert Falco, secrétaire d'État chargé de l'Aménagement du territoire lors de la 4 ^e journée nationale des pôles de compétitivité le 1 ^{er} octobre 2008.....	106
• Extraits de la communication de la Commission européenne du 17 octobre 2008 : « Vers des clusters de classe mondiale dans l'Union européenne »	108
• Histoires de pôles.....	111
• Les clusters et pôles de compétitivité wallons	120
BIBLIOGRAPHIE	123
SUR LE WEB	125
GLOSSAIRE	126

Il est souvent reproché aux Français de jouer plus «personnel» que «collectif». L'image peut prêter à sourire, mais elle recèle une part de vérité tant en matière sportive qu'économique. Entreprises d'un côté, chercheurs et universitaires de l'autre... chacun a trop souvent tendance à ignorer l'autre, à travailler seul, sans prendre véritablement appui sur le territoire où il est implanté. Pourtant, pour garder une économie compétitive, il est clair que les pays développés doivent avant tout jouer la carte de l'innovation, innovation qui ne peut éclore qu'en terrain favorable, c'est-à-dire lorsque l'ensemble des acteurs concernés coopèrent.

En adoptant en mars 2000 la stratégie dite «de Lisbonne», l'Union européenne a marqué sa volonté de s'engager sur cette voie de l'innovation et de l'économie de la connaissance où éducation, recherche et développement économique sont intimement liés. C'est dans cette optique qu'en 2004 l'État français a lancé la politique des pôles de compétitivité. Quel en était l'objectif ? Rapprocher sur un même territoire des entreprises, des centres de formation et des unités de recherche d'un même secteur d'activité, pour dégager des synergies et élaborer des projets innovants.

À la suite d'appels à projets, 71 pôles ont été labellisés. Implantés dans une ou plusieurs régions, ils couvrent des domaines forts variés : énergies renouvelables, santé, agroalimentaire, électronique, TIC, transports... De la définition d'une stratégie commune au développement à

l'international en passant par la gestion des compétences, les actions engagées par les membres des pôles peuvent prendre de multiples formes. Mais le développement de projets de R&D reste l'axe principal. Ces projets reçoivent la majorité des financements publics dédiés aux pôles.

Afin de simplifier au mieux les procédures budgétaires, l'État a créé, en 2006, le Fonds unique interministériel (FUI) qui regroupe l'ensemble des crédits des ministères dédiés aux projets de R&D des pôles. Mi-2008, ce fonds avait déjà soutenu plus de 500 dossiers, concernant 12 000 chercheurs, à hauteur de 687 M€, et les collectivités territoriales avaient contribué à hauteur de 375 M€.

Au total, tous types d'aides confondus (FUI et autres), l'État et les agences (Agence nationale de la recherche et Oséo –ex Anvar) avaient soutenu, mi 2008, près de 2 000 dossiers pour plus de 1,5 Md€. Les collectivités territoriales et la Caisse des dépôts et consignations apportent aussi un soutien financier important, y compris au niveau des infrastructures.

Largement impliquée dans le lancement des pôles alors qu'elle s'appelait encore la DATAR, la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) coordonne aujourd'hui le suivi de cette politique aux côtés de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS)¹. DIACT et DGCIS assurent le secrétariat conjoint du Groupe de travail interministériel (GTI) qui réunit les représentants

1. Cette direction, créée début 2009, englobe notamment l'ancienne Direction générale des entreprises qui suivait les pôles de compétitivité.

des ministères et agences concernés et a pour mission de coordonner l'action de l'État sur les pôles.

C'est ainsi, sous la conduite de la DIACT, qu'une évaluation des pôles a été réalisée en 2007. Les résultats sont positifs. Plus de 80 % des 71 pôles ont été jugés comme ayant atteint, totalement ou partiellement, les objectifs. Les cabinets de consultants en charge de cette évaluation ont estimé que «la plupart des pôles font preuve d'un dynamisme prometteur notamment par le développement de coopérations entre acteurs jusqu'ici cloisonnés et la création de passerelles nouvelles entre universités, laboratoires et entreprises».

Fort de ces résultats, l'État a donc décidé de pérenniser cette politique pour une nouvelle période triennale (2009-2011) en mobilisant les mêmes crédits que sur la période 2006-2008 (1,5 Md€), mais dans un souci d'exigence renforcée quant aux modes d'organisation et de développement des pôles. Certains n'ont, en effet, pas encore atteint un degré de maturité suffisant. Or dans cette deuxième phase d'existence des pôles, celle de leur consolidation, l'un des enjeux est qu'ils améliorent leur management stratégique ainsi que les liens entre leurs membres et avec leur environnement. C'est à ces conditions que les projets de R&D pourront être transformés en produits ou en services mis sur le marché et ainsi être source d'emploi et aider nos territoires à s'insérer au cœur des interdépendances économiques, sociales et environnementales de nos sociétés.

Pierre DARTOUT

Préfet

Délégué interministériel à l'aménagement
et à la compétitivité des territoires

Un nouveau développement économique fondé sur l'innovation portée par les territoires

Les fondements théoriques

Favoriser la croissance par l'innovation

La mise en œuvre des pôles de compétitivité relève de la volonté de s'appuyer sur l'innovation pour créer de la croissance.

Innovation, Recherche Développement (R&D), Recherche... de quoi parle-t-on ?

L'innovation est une notion aux formes multiples. Pour la Commission européenne, elle renvoie à un processus qui conjugue les connaissances et la technologie avec l'exploitation de débouchés commerciaux pour des produits, des services et des procédés industriels nouveaux ou améliorés par rapport à ceux déjà disponibles sur le marché et qui présentent un certain risque.

L'innovation ne se limite pas aux activités de R&D. Pour importante qu'elle soit, la R&D ne porte en effet que sur l'acquisition de connaissances nouvelles, l'exploitation de connaissances en vue de mettre au point de nouveaux produits, procédés ou services, des prototypes ou des projets pilotes. La part des entreprises menant des activités de R&D est concentrée dans certains secteurs industriels et nécessite souvent que l'entreprise ait atteint une taille critique minimale. En revanche, toutes les entreprises de tous les secteurs, en particulier dans les services, ont vocation à innover notamment en ce qui concerne les modes d'organisation ou le marketing.

Cette préoccupation n'est pas propre à la France. Dès le début des années 2000, l'Europe a en effet placé la compétitivité et l'attractivité de ses territoires parmi ses priorités. Lors du Conseil européen de Lisbonne de mars 2000, les chefs d'État et de gouvernement se sont fixé comme objectif de doter l'Europe, d'ici à 2010, d'une économie « fondée sur la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale ». Pour parvenir à ces objectifs de productivité élevée, de haute valeur ajoutée et d'emploi fort, l'innovation, la recherche et l'éducation doivent occuper une place centrale dans les politiques européennes et nationales.

De l'économie de production à l'économie de la connaissance

Au ^{xix}^e siècle, l'économie était conditionnée par l'accès aux matières premières, transformées en produits finis, les capacités en main-d'œuvre et la présence d'un marché pour écouler ces produits. Il s'agissait alors d'une « économie de production ».

Le prix des matières premières et les coûts de transport ayant par la suite chuté, on aurait pu imaginer que les entreprises, jusqu'alors concentrées, se localiseraient n'importe où. Or, c'est l'inverse qui s'est produit : la concentration s'est renforcée. Cette concentration permet en effet d'être au cœur de réseaux d'échanges d'informations, de mieux gérer le capital humain, d'être au plus près des lieux d'éducation, de formation et de recherche et de développement, autant d'éléments capitaux pour favoriser l'innovation, actuel moteur de la croissance. Cette « économie de la connaissance » coïncide avec la diffusion généralisée des technologies de l'information et de la communication.

Cette stratégie, dite « de Lisbonne », a été complétée en 2001, lors du Conseil européen de Göteborg. Son champ d'application a été élargi à la protection de l'environnement et à la réalisation d'un modèle de développement durable reposant sur le triptyque : compétitivité, emploi-inclusion sociale, environnement-prévention des risques.

Un bilan à mi-parcours, début 2005, a cependant montré un certain retard par rapport aux objectifs fixés. Aussi le Conseil européen de mars 2005 a décidé de relancer la « stratégie de Lisbonne » en recentrant ses priorités sur la croissance et l'emploi et le renforcement de la cohésion sociale, en misant

principalement sur la connaissance, l'innovation et la valorisation du capital humain.

Une période de débat sur l'état de l'industrie française

Fin 2003-début 2004, un vif débat a animé les acteurs économiques et politiques, mais aussi le grand public : la France était-elle ou non en voie de désindustrialisation ? Les annonces régulières de fermeture d'établissements, survenues tout au long de l'année 2003, alimentaient cette hypothèse. Les esprits étaient d'autant plus portés au pessimisme que l'élargissement de l'Union européenne aux pays d'Europe centrale et orientale, effective le 1^{er} mai 2004, attisait les craintes d'un déclassement national. Mais était-ce pour autant une réalité ? La perception des événements, à travers le prisme des médias, n'était-elle pas amplifiée ? Devait-on effectivement parler de désindustrialisation, ou fallait-il plutôt évoquer des délocalisations ou des mutations économiques ? Et s'il y avait bien désindustrialisation, celle-ci était-elle conjoncturelle, ce qui aurait été un moindre mal, ou structurelle liée à l'émergence de pays tels que la Chine ou l'Inde ? Si des réponses parfois contradictoires ont été apportées à ces questions, les débats ont néanmoins unanimement souligné la nécessité de renforcer la compétitivité et l'attractivité de la France par un développement accru de la R&D.

S'appuyer sur des outils qui ont déjà fait leur preuve : les *clusters*

L'approche territoriale, facteur de succès de l'innovation

Pour porter tous leurs fruits, les politiques d'innovation ont intérêt à adopter une approche territoriale.

Cela s'explique par la nature des activités de R&D :
– elles sont davantage concentrées sur un nombre réduit de territoires que les activités de production, notamment pour mieux profiter de la circulation des connaissances (« externalités positives »).

Toutefois, à partir d'un certain seuil, cette concentration engendre des effets négatifs (« déséconomies d'agglomération ») tel qu'un défaut de coordination entre les acteurs ;

– ce mouvement de concentration des activités R&D se double d'un renforcement des réseaux internationaux d'échanges de connaissances entre ces territoires privilégiés ;

– les territoires doivent avoir une spécialisation sectorielle pour atteindre une masse critique minimale dans un environnement de mondialisation des productions et des marchés, en particulier en ce qui concerne les activités innovantes.

En d'autres termes, l'approche territoriale est un facteur déterminant de la « production de connaissances nouvelles » à travers la concentration spatiale des moyens de R&D publics et privés. Elle permet aussi sa diffusion à l'ensemble du tissu économique des territoires, en particulier les PME. La capacité d'innovation d'une entreprise résulte, en effet, non seulement de ses ressources propres,

mais également d'un «écosystème» favorable auquel contribue l'ensemble des acteurs économiques, académiques et institutionnels du territoire sur lequel elle est implantée.

Les *clusters* : en quête d'une définition

L'un des outils capables de favoriser le développement de l'innovation à l'échelle territoriale est le *cluster*. Comment définir ce terme anglo-saxon, rendu célèbre par l'économiste américain Michael Porter dans les années 1980 ? Le *cluster* s'apparente à un réseau d'entreprises, généralement d'un même secteur d'activité, interconnectées, fortement compétitives avec un réel ancrage géographique, tournées vers l'innovation.

On peut distinguer deux types de *clusters* :

- les *clusters* de PME-PMI axés sur la production, dont les plus célèbres sont sans doute les districts industriels italiens (voir encadré ci-après), la France ayant pour sa part des systèmes productifs locaux (voir p. 20);
- les *clusters* de R&D bâtis autour de grandes entreprises et d'organismes publics de recherche tournés vers l'innovation, auxquels s'apparentent notamment les pôles de compétitivité.

Si cette classification apparaît clairement en France, d'autres pays emploient toutefois indistinctement le terme de *cluster* pour ces deux types de réseaux d'entreprises.

Les districts industriels, des clusters axés sur la production

Dès la fin du ^{xix}^e siècle, l'économiste anglais Alfred Marshall (1842-1924) a mis en avant la notion de «district industriel». Il s'agit de réseaux d'entreprises, en majorité des PME-PMI de production, qui, en s'alliant, mutualisent des moyens et développent des complémentarités sur un territoire de proximité et parviennent à des économies d'échelle. L'un des modèles les plus fréquemment cités, toujours très actif à notre époque, est celui des «districts industriels» italiens. Ils parviennent, selon les secteurs, à représenter la moitié des exportations mondiales (cf. carreaux de céramique, lunetterie, chaussures de ski). Activement soutenues par les institutions locales, ces entreprises accèdent à un très haut niveau de compétitivité. Outre des relations sociales étroites (familiales, professionnelles...), elles ont développé une culture de la coopération, qu'elles combinent avec une grande capacité d'innovation et d'adaptation.

La compétitivité d'un *cluster* repose sur quatre éléments essentiels :

- des ressources internes spécialisées de qualité (notamment la main-d'œuvre scientifique et technique dans les *clusters* de R&D), le capital, les infrastructures, les ressources naturelles;
- un marché local de qualité avec des consommateurs exigeants poussant les entreprises à innover;
- un riche tissu de fournisseurs et d'industries connexes;
- un environnement politique, législatif et économique sain et stable.

Il résulte de ces facteurs :

- un accroissement de la productivité des entreprises ;
- une capacité d'innovation accrue ;
- une création de nouvelles entreprises facilitée.

(cf. *Glossaire des termes spécifiques aux logiques de coopération industrielles sur le territoire*, Alain Marciano, 2005, consultable sur www.diact.gouv.fr, rubrique « Kiosque » « Toutes nos publications », « Brochures »).

Les clusters étrangers

Qu'ils soient ou non axés sur la R&D, les *clusters* se sont développés dans de nombreux pays en Europe, mais aussi en Amérique ou en Asie. Le spectaculaire développement économique de la Catalogne repose ainsi pour partie sur le soutien apporté par la Généralité (la collectivité régionale) à près d'une centaine de « micro-*clusters* » dans des secteurs aussi variés que les jouets en bois, les machines agricoles, le cuir ou l'électronique. (cf. rapport de Christian Blanc, *Pour un écosystème de la croissance*, 2004, voir p. 22). La Galice compte, quant à elle, d'importants *clusters* dans le secteur automobile, les industries navales et les industries du bois. Plus au nord, le Danemark, dont la moitié des PME travaillait déjà en réseau dès la fin des années 1980, s'est engagé dans une politique plus structurée d'appui aux *clusters*. Quant à l'Allemagne, les moyens des Länder se conjuguent avec ceux de l'État fédéral. Une centaine de « réseaux de compétence » relevant de tous types d'activité, avec une prédominance des technologies avancées, reçoit des appuis spécifiques et bénéficie d'une incitation à l'ouverture vers l'international. De l'autre côté de l'Atlantique, l'exemple de la Silicon Valley vient tout naturellement à l'esprit, mais un pays

émergent comme le Brésil a, lui aussi, fait d'importants efforts ces dernières années en faveur du développement de *clusters*, et celui de Vale do Sinos est mondialement connu pour sa production de chaussures.

L'exemple québécois

« Le programme du Québec combine l'appui à des systèmes productifs territorialisés avec celui à la constitution de réseaux sur le modèle danois. En collaboration avec l'Université de Laval, des fonctionnaires du ministère de l'Industrie ont été formés au conseil à la coopération entre firmes et à l'aide au montage de réseaux.

Dans cette province canadienne, la culture du réseau est diffusée par d'autres canaux, l'université notamment. La chaire universitaire Bombardier-Produits récréatifs est un exemple de coopération entre l'entreprise (Bombardier et des fournisseurs clés) et l'Université du Québec à Trois-Rivières. Mise en place en 1991, l'objectif recherché par l'entreprise initiatrice du projet était de travailler avec des chercheurs qui lui apporteraient des idées nouvelles. Elle a bénéficié des grands fonds de la recherche gouvernementaux. »

France puissance industrielle, Datar, la Documentation française, 2004, p. 76.

En Asie, comment ne pas évoquer pour l'Inde, Bangalore, ce pilier de l'industrie informatique mondiale, ou les *clusters* japonais. Ceux-ci sont de deux types :

- *clusters* industriels (*industrial cluster*), mis en place à compter de 2001, qui sont liés au ministère en charge de l'Économie et de l'Industrie ;

– *clusters* innovants (*knowledge cluster*), instaurés en 2002, avec l'appui du ministère en charge des Sciences et des Technologies.

La Corée du Sud s'est également lancée, en 2004, dans le développement de *clusters* de R&D, après avoir constaté que ses complexes industriels avaient une capacité de recherche insuffisante.

Le lancement de la politique des pôles de compétitivité

Débat sur les délocalisations d'un côté, essor de l'économie de la connaissance de l'autre... il était clair que la France allait devoir réviser sa politique industrielle. C'est dans ce contexte qu'ont été lancés, en 2004, les pôles de compétitivité.

Qu'est-ce qu'un pôle de compétitivité ?

Un pôle de compétitivité se définit comme la combinaison, sur un territoire donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche :

- *engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant ;*
- *et disposant de la masse critique nécessaire pour une visibilité nationale et/ou internationale.*

En savoir plus : www.competitivite.gouv.fr

Deux rapports en faveur du développement de clusters de R&D français

Fidèle à sa tradition de force de proposition, la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar) a publié, en février 2004, une étude prospective au titre évocateur : *La France puissance industrielle, une nouvelle politique industrielle par les territoires* (mars 2004, La Documentation française). Elle y prône le développement de pôles de compétitivité, type de *clusters* de R&D à la française.

De la Datar à la Diact

La Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (Datar) a été créée en 1963 pour préparer et coordonner la mise en œuvre des politiques d'aménagement du territoire arrêtées par l'État. Elle est devenue, à compter du 1^{er} janvier 2006, la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (Diact). Cette évolution traduit la volonté de l'État de promouvoir l'attractivité et la compétitivité du territoire national tout en poursuivant une politique de solidarité envers les zones fragiles ou excentrées.
www.diact.gouv.fr

L'intérêt de la Datar pour les réseaux d'entreprises n'est pas nouveau. Depuis la fin des années 1990, elle a, en effet, impulsé une politique de soutien aux systèmes productifs locaux (SPL), *clusters* axés sur les activités de production (voir encadré p. 20).

Ses propositions de 2004, en faveur de l'essor de *clusters* de R&D, en sont une suite logique et complémentaire.

Les systèmes productifs locaux (SPL), premier exemple de structuration de réseaux d'entreprises en France

En 1998, la Datar a engagé une politique de soutien en faveur de systèmes productifs locaux (SPL). Ce concept, nourri par le succès des districts industriels italiens, fait référence à des groupements d'entreprises, en majorité PME-PMI de production, dotée d'une spécialisation poussée autour d'un métier et/ou d'un produit, qui mutualisent des moyens et développent des complémentarités sur un territoire. Une centaine de ces groupements, insérés dans leurs bassins d'emploi, sont aujourd'hui reconnus. Ils permettent à des entreprises d'engager des actions collectives qu'elles n'auraient pu mettre en place de manière isolée tant sur le plan de la production, du développement commercial et de l'export, que de la communication, de la veille et de l'innovation technologique ou des ressources humaines.

Au-delà de sa politique en faveur des pôles de compétitivité axés sur la R&D, la Diatec poursuit son soutien des réseaux de production de type SPL, ces deux types de réseaux d'entreprises ayant leur raison d'être et pouvant coopérer entre eux (voir p. 60).

Dans l'étude citée précédemment, la Datar apporte tout d'abord un éclairage particulier sur l'évolution de l'économie depuis les années 1980. Prenant le contre-pied du pessimisme ambiant, sans pour autant occulter les problèmes réels de l'industrie

française, elle constate notamment que la part de l'industrie dans la valeur ajoutée est quasiment restée stable entre 1980 (20,1 %) et 2000 (19,5 %), de même que la part de marché de la France dans le monde, malgré l'apparition de très nombreux compétiteurs. Certes, l'emploi a diminué (moins 1,5 million depuis 1978), mais cette baisse est en partie imputable à une externalisation de fonctions reprises par le secteur des services ou à la mise au point de techniques économes en main-d'œuvre. C'est pourquoi la Datar estime que la France dispose encore d'un potentiel industriel suffisamment consistant pour que puisse être mise en place une nouvelle politique industrielle.

Cette nouvelle politique doit s'efforcer de réunir les conditions d'un mariage réussi entre innovation, recherche et industrie et repose sur l'idée que les territoires peuvent faciliter ce couplage pour donner une plus forte compétitivité aux entreprises. Or, en France, ce couplage a jusqu'à présent fait défaut. C'est pourquoi la DATAR propose le développement de pôles de compétitivité, en partenariat avec les régions. Pour y parvenir, la Délégation propose :

- d'identifier et de mieux mettre en valeur les pôles qui existent déjà ou qui soient émergents ;
- de valoriser les pôles d'envergure internationale, mais aussi ceux moins « visibles » mais essentiels pour le développement des territoires français ;
- d'encourager la création et le développement des entreprises innovantes au sein des pôles de compétitivité, ceux-ci ne constituant pas un ensemble fini, géographiquement circonscrit ;
- de les accompagner par des infrastructures de communication adaptées ;
- de promouvoir une politique de *clusters* au niveau européen.

Cet appel de la Datar en faveur d'une nouvelle politique industrielle est renforcé par les conclusions du rapport de Christian Blanc, alors député des Yvelines, chargé par le Premier ministre d'une mission sur les pôles de compétitivité. Sorti en avril 2004, *Pour un écosystème de la croissance* souligne tout d'abord les points faibles de l'économie française : l'organisation trop cloisonnée et trop verticale de ses grandes entreprises, de ses organismes d'enseignement supérieur et de recherche, le manque d'interaction qui en résulte mais aussi le nombre insuffisant de pôles de rayonnement international. Pour réveiller ces « acteurs fossilisés » et faire naître l'innovation seule capable d'engendrer la croissance, Christian Blanc milite, lui aussi, pour la constitution de *clusters* à la française : les pôles de compétitivité. Il propose de les tisser autour d'acteurs locaux forts, notamment en mettant en place des universités plus puissantes, mieux gérées, regroupées et donc davantage visibles à l'échelle internationale, tout en donnant un rôle majeur à la région.

« La réponse naturelle aux problèmes que nous évoquons consiste à encourager d'intenses coopérations, sous forme de projets communs et de circulation des personnes, entre des organisations qui tendent naturellement à s'ignorer : les PME concurrentes entre elles ; les entreprises – surtout les petites – et le monde de l'enseignement supérieur et de la recherche ; les grandes firmes et les start-up. Lorsque ces coopérations prennent vigueur, se créent des *clusters*, réseaux d'entreprises et d'institutions associatives ou publiques qui comprennent un riche tissu de clients, de fournisseurs et de financeurs, et un bassin de compétences scientifiques et technologiques adapté. ».

Christian Blanc in *Interrégions* n° 255, juillet-août 2004.

La sélection des pôles de compétitivité

Ces propositions se sont concrétisées quelques mois plus tard par le lancement officiel de la politique en faveur de pôles de compétitivité lors du Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (Ciadt) du 14 octobre 2004 (voir « sur le web » p.125).

Un comité interministériel décisionnel

Les grandes décisions concernant la politique d'aménagement du territoire sont prises lors de comités interministériels présidés par le Premier ministre. Lors du lancement de la politique des pôles, ce comité portait le nom de Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire (Ciadt). Il a été remplacé, à l'automne 2005, par le Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires (Ciact). Le secrétariat de ce comité est assuré par la Diact.

Par cette nouvelle politique industrielle, le gouvernement entendait renforcer le potentiel industriel de la France, créer les conditions favorables à l'émergence de nouvelles activités à forte visibilité internationale et ainsi améliorer l'attractivité des territoires et lutter contre les délocalisations.

Un premier appel à projets destiné à identifier les pôles éligibles au dispositif a été lancé dans la foulée du Ciadt. Un peu plus d'une centaine de candidatures ont été reçues, témoignage d'une très large

mobilisation. Tous les secteurs d'activité étaient représentés.

Le cahier des charges de cet appel à projets indiquait quatre critères déterminants pour être labellisé :

- une stratégie de développement cohérente avec le plan de développement économique du territoire du pôle;
- une visibilité internationale suffisante, sur les plans industriels et technologiques;
- un partenariat entre acteurs et un mode de gouvernance structuré et opérationnel assurant des synergies en matière de R&D et de formation notamment;
- une capacité à créer des richesses nouvelles à forte valeur ajoutée.

La sélection, engagée fin février 2005, s'est déroulée en trois étapes :

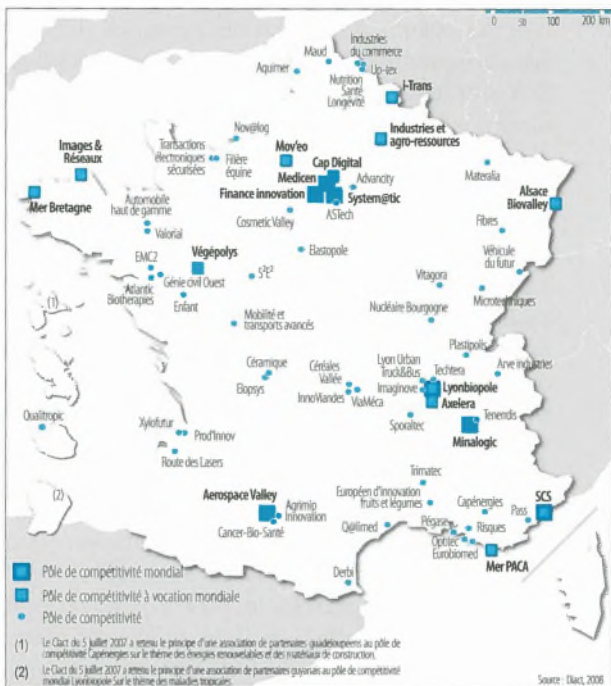
- une analyse locale conduite sous l'autorité des préfets de région;
- une expertise conduite par les services des ministères concernés (Industrie, Défense, Agriculture, Santé, Transports, Recherche...) regroupés au sein d'un groupe de travail interministériel (GTI) animé par la Datar et la Direction générale des entreprises (DGE) du ministère chargé de l'Industrie;
- une évaluation confiée à un groupe de personnalités qualifiées du monde des affaires, de la recherche et de l'enseignement supérieur.

À partir de ces avis, le gouvernement a finalement retenu 67 pôles, dont la labellisation a été annoncée lors du Ciadt du 12 juillet 2005. La liste n'a toutefois pas été définitivement close, le gouvernement se laissant la possibilité de labelliser d'autres projets qui viendraient à maturité postérieurement.

Dans un souci de meilleure efficacité, deux pôles aux activités complémentaires ont fusionné à l'automne 2005, puis deux autres au printemps 2006.

Un nouveau pôle a également été labellisé à cette époque (Comité interministériel d'aménagement et de compétitivité des territoires – Ciact – du 6 mars 2006), puis cinq autres à l'été 2007 (Ciact du 5 juillet 2007). Trois projets, par ailleurs, ont été adossés à des pôles existants afin de leur offrir une visibilité internationale et une taille critique suffisante. Fin 2008, le nombre total de pôles s'établissait donc à 71, dont 7 pôles mondiaux et 10 pôles à vocation mondiale.

Les pôles de compétitivité fin 2008



Plus d'informations sur : www.competitivite.gouv.fr

La mise en œuvre de la nouvelle politique

Un suivi interministériel souple

Montrant l'exemple en matière de décloisonnement, l'État a choisi de parler aux pôles d'une même voix en organisant une coopération interministérielle souple. Le groupe de travail interministériel (GTI), créé à l'origine pour participer à la sélection des pôles, a finalement été pérennisé pour les accompagner tout au long de leur développement. Son secrétariat continue d'être exercé conjointement par la DIACT et la DGE qui, depuis janvier 2009, a été rassemblée avec d'autres directions du ministère des Finances au sein de la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services – DGCIS.

Le GTI constitue une véritable innovation institutionnelle. Outre le secrétariat de la DIACT et de la DGCIS, ses membres sont les ministères impliqués dans cette politique (Économie/Industrie/Emploi, Écologie/Énergie/Développement durable/Aménagement du territoire, Défense, Agriculture, Recherche et Enseignement supérieur, Santé, Budget) et les agences et organismes (Oséo, ANR, Ademe, Caisse des dépôts et consignations – voir encadré p. 29) mobilisés en faveur des pôles.

D'une manière générale, le GTI a pour mission de coordonner l'action de l'État auprès des pôles. À l'origine, il est principalement intervenu pour les aider à se structurer. Il a notamment instruit

les projets de contrats cadre passés entre les pôles et leurs partenaires publics, validés en Ciadt. Désormais, le GTI accompagne les pôles dans leur développement en gérant les appels à projets R&D du Fonds unique interministériel (voir p. 30), en les aidant à renforcer leurs relations européennes et internationales ou en diffusant de l'information et les bonnes pratiques. Une journée d'information et d'échange est ainsi organisée deux fois par an à Paris.

Les contrats cadre et les zones de R&D

Les contrats cadre précisent l'organisation du pôle, sa stratégie de développement économique ainsi que sa zone de R&D où se concentre l'essentiel de ses moyens de R&D publics et privés. Ces zones, qui ont fait l'objet, pour chaque pôle, d'un décret en Conseil d'État, ont été identifiées à partir de nombreuses discussions techniques entre les pôles, les services centraux et déconcentrés de l'État et les collectivités territoriales concernées. Les entreprises participant à un projet de R&D collaboratif d'un pôle et implantées dans sa zone de R&D bénéficient d'un soutien public majoré.

Le GTI épaula également les administrations déconcentrées de l'État. Dans un premier temps, en 2006, il s'agissait de préparer les instructions aux préfets pour préciser les modalités de mise en place des pôles. C'est à nouveau le cas depuis le lancement de la seconde phase des pôles fin 2009. De manière permanente, les services déconcentrés font remonter des questions concernant les possibilités

de financements des pôles, que ce soit en termes d'animation ou d'équipement. Le GTI est en effet chargé de suivre la mise en place des engagements financiers publics au profit des pôles et de coordonner les financements de l'État.

Véritable tour de contrôle du dispositif, le GTI dispose d'une vision nationale, gage de cohérence (permettant en outre de coordonner les pôles d'un même secteur, d'éviter l'acquisition en double d'équipements technologiques onéreux...). Il peut, aussi, au besoin, proposer des ajustements du dispositif de soutien pour renforcer l'efficacité de cette nouvelle politique.

L'accompagnement financier

Les grands équilibres 2006-2008

À l'origine, les moyens financiers de l'État dédiés au lancement et à l'accompagnement des pôles de compétitivité ont été fixés à 750M€ pour la période 2005-2007 (Ciadt du 14 octobre 2004). Ils devaient provenir à part égal du budget général de l'État et du budget d'établissements publics liés à l'innovation et au développement des PME.

Ce montant initial a été doublé, lors du Ciadt du 12 juillet 2005, pour atteindre 1,5 Md€. Suite à différents ajustements en 2006 et 2007, ce montant pour la période 2006-2008 s'est réparti comme suit :

- 831 M€ issus du budget général de l'État (ministères);
- au moins 520 M€ venant des agences pour la recherche et l'innovation (voir encadré ci-dessous)

et de la Caisse des dépôts, dans le cadre de leurs programmes d'aide habituels ;

– 160 M€ d'exonérations fiscales.

Il a également été prévu que ces crédits puissent être abondés par des fonds européens et des subventions accordées par les collectivités territoriales qui souhaiteraient s'impliquer dans la démarche.

La très grande majorité de ces financements est destinée à soutenir des projets de R&D menés en commun par les entreprises et les laboratoires publics des pôles (projets dits « collaboratifs »). Le reste des financements va notamment à l'animation des pôles (soutien au fonctionnement et aux actions de l'équipe permanente).

La réorganisation des agences pour la recherche et l'innovation

Parallèlement à la mise en place des pôles, l'État a réorganisé ses agences destinées à soutenir la recherche et l'innovation. Un nouvel établissement public, Oséo, a vu le jour, en juin 2005, pour financer et accompagner les PME, en partenariat avec les banques et les organismes de capital-investissement, dans les phases les plus décisives du cycle de vie des entreprises. Il comprend trois branches : Oséo innovation, Oséo financement et Oséo garantie. Il résulte de la fusion de l'Agence nationale de valorisation de la recherche (Anvar) et de la Banque du développement des PME (BDPME), deux organismes qui distribuaient des aides ou octroyaient des financements aux PME. L'objectif est double : rationaliser le dispositif et favoriser le développement de l'innovation au sein des PME. Puis, fin 2007, l'Agence de l'innovation industrielle (All)

qui finançait des projets d'innovation de grandes entreprises ou de moyennes entreprises regroupées en consortiums avec des laboratoires publics, a fusionné à son tour avec Oséo. Les aides ont été réorientées vers les entreprises moyennes (moins de 5 000 salariés).

En 2005, a également été créée l'Agence nationale de la recherche (ANR) qui a pour mission de financer des activités de R&D de divers types : recherche fondamentale ou appliquée, soutien au partenariat entre le secteur public et le secteur privé, contribution au transfert de technologie des résultats de la recherche publique vers le monde économique...

L'accompagnement des projets collaboratifs de R&D

Si l'État a su faire preuve de souplesse dans le suivi du dispositif comme en témoigne la pérennisation du GTI, il s'est également montré réactif en adaptant ses procédures budgétaires pour mieux soutenir les projets collaboratifs de R&D des pôles. À l'origine, chaque ministère appelé à financer ces projets suivait ses propres procédures, d'où une certaine complexité administrative regrettée par les pôles. Dans un souci d'efficacité, l'État a donc décidé, lors du Ciact du 6 mars 2006, de regrouper les moyens des ministères concernés (Industrie, Défense, Transports, Agriculture, Santé et Aménagement du territoire) au sein du Fonds unique interministériel (FUI), créé à cet effet. Pour accélérer la création de ce fonds, celui-ci a été placé au sein du Fonds de compétitivité des entreprises (FCE) géré par la DGCIS.

Un dossier type de demande de subvention unique et une procédure unique d'instruction ont également été institués : la sélection des projets de R&D

est organisée deux fois par an par le GTI via des appels à projets, en associant le plus en amont possible les collectivités territoriales concernées.

Le GTI considère qu'un projet est d'un pôle donné si au moins la moitié des dépenses de R&D sont réalisées sur le territoire de ce pôle. Ce critère a pour objectif de préserver et encourager l'ancrage territorial des pôles, tout en permettant de faire appel à des compétences indispensables au succès d'un projet qui seraient absentes du territoire.

Pour être éligible un projet déposé doit notamment :

- être collaboratif : rassembler au moins deux entreprises et un laboratoire ou organisme de recherche public, ou un organisme de formation ;
- avoir pour objet le développement d'un ou de nouveaux produits ou services, à fort contenu innovant, conduisant à une mise sur le marché cinq ans après la fin du programme de recherche ;
- avoir été sélectionné (« labellisé ») par au moins un pôle.

Trois exemples de projets financés par le FUI

Des matériaux d'origine 100 % végétale à l'intérieur des véhicules

Le projet Biotmat du pôle Industries et Agro-Ressources (Champagne-Ardenne, Picardie) a pour objectif de substituer les matériaux traditionnellement utilisés dans l'intérieur des voitures issus du pétrole par des matériaux d'origine 100 % végétale, renouvelables et respectant les contraintes techniques (poids, chocs...) et environnementales.

www.iar-pole.com

Des technologies haut débit pour les zones rurales isolées

Le projet Ourses du pôle Aerospace Valley (Aquitaine, Midi-Pyrénées) a pour objectif de développer des technologies combinant les télécommunications par satellite et les technologies sans fil terrestres afin d'offrir des services haut débit (télémédecine, notamment) dans les zones rurales isolées ne disposant pas de moyens d'accès aux réseaux haut débit existants.

www.aerospace-valley.com

Terra numerica : la numérisation du patrimoine

Le projet Terra numerica du pôle Cap Digital (Ile-de-France) vise à développer des technologies nécessaires à la production et à l'exploitation visuelle de représentations 3D de territoires urbains de grandes dimensions. De nombreuses retombées sont attendues en matière de valorisation du patrimoine, d'aménagement, d'urbanisme, de sécurité civile, etc.

www.capdigital.com

Au total, à la mi-2008, l'ensemble des appels à projets au titre du FUI ont permis de soutenir 535 projets. Ces derniers ont concerné 12 000 chercheurs et représentent un montant de dépenses de R&D de près de 3,6 Mds€, avec un financement public de plus de 1,1 Md€ dont 687 M€ par l'État et 375 M€ des collectivités territoriales.

Apparus en 2007, les projets labellisés par plus d'un pôle ont représenté 9 % des projets retenus aux appels à projets de 2007 et 24 % de ceux de 2008. Ces doubles labels illustrent le développement des collaborations entre pôles après la phase initiale de structuration de chacun d'eux. Ils concernent aussi bien des pôles d'une même filière (automobile,

TIC), que des pôles de filières complémentaires (textile et transport, TIC et biotechnologies).

70 pôles sur les 71 existants ont eu au moins un projet retenu. À noter, également, la forte concentration des financements sur certains secteurs en particulier les TIC, l'aéronautique et le spatial ainsi que les biotechnologies et la médecine.

Par ailleurs, l'ANR et Oséo Innovation ont soutenu les projets de pôles en moyenne respectivement à hauteur de 190 M€ et 80 M€ par an.

Résultats des appels à projets FUI

Appel à projets	Nombre de projets concernés	Nombre de pôles concernés	Apport du FUI (en M€)	Apport des collectivités locales (en M€)
1 ^{er}	75		115	62
2 ^e	68	39	80	30
3 ^e	100	47	153	80
4 ^e	70	40	83	50
5 ^e	123	52	147	78
6 ^e	99	59	109	75
Total	535		687	375

Engagé pour trois ans sur la période 2006-2008, le dispositif des pôles de compétitivité a été prolongé pour une nouvelle période de trois ans après une évaluation réalisée par deux cabinets indépendants au cours de l'année 2008 (voir chapitre 3).

Trois ans de fonctionnement des pôles de compétitivité

Panorama des pôles

Les secteurs d'activité des pôles

Les pôles de compétitivité interviennent dans de nombreux secteurs d'activité. Sans qu'il soit possible d'établir un classement strict, certains pôles étant à cheval sur plusieurs secteurs, quelques grands domaines se dégagent :

- la santé et les biotechnologies ;
- les nouvelles technologies de l'information et de la communication (logiciels notamment), la microélectronique, les nanotechnologies et les logiciels ;
- l'aéronautique et le spatial ;
- les transports et la logistique (avec une forte tonalité environnementale) ;
- l'environnement (énergies renouvelables, risques, agro-ressources) ;
- l'agroalimentaire ;
- les matériaux innovants et les travaux publics.

De manière plus restreinte sont également présents : le monde maritime, les cosmétiques, la filière

équine, la finance et le commerce, le bois, le textile ou les sports et les loisirs.

Quatre exemples de pôles, trois secteurs d'activité

Aerospace Valley : ce pôle mondial, implanté en Midi-Pyrénées et en Aquitaine, intervient dans les secteurs de l'aéronautique, de l'espace et des systèmes embarqués, que ce soit au niveau civil ou militaire. Il rassemble des leaders mondiaux tels qu'Airbus et Thales.

Pôles mer PACA et Bretagne : ces deux pôles, à vocation mondiale, ont pour domaines d'excellence et de recherche la sécurité et la sûreté maritimes, les technologies sous-marines, l'ingénierie, la réparation et la maintenance navales civiles et militaires, les ressources énergétiques, les biotechnologies, la pêche et l'aquaculture...

Pôle Advancity (ville et mobilité durable) : ce pôle national, en Ile-de-France, promeut un aménagement durable des villes. Ses trois principaux thèmes de travail sont : la ville et son aménagement, l'habitat et la construction, la mobilité ainsi que le transport.

L'implantation géographique des pôles

Les pôles de compétitivité sont implantés dans les 22 régions métropolitaines et dans un DOM (la Réunion). Deux autres DOM, la Martinique et la Guyane, ont par ailleurs vu leurs projets de pôle adossés à des pôles métropolitains (cf. pôle *Santé*

tropicale de Guyane adossé à *Lyonbiopôle* et pôle *Technologies éco-efficientes* de Guadeloupe adossé à *Capénergies*). Héritage de l'histoire et du développement économique de notre pays, l'Ile-de-France compte le plus grand nombre de pôles mondiaux et à vocation mondiale (5), alors que Rhône-Alpes compte le plus grand nombre de pôles toutes catégories confondues (15).

La plupart des pôles sont implantés dans une seule région. Toutefois une quinzaine environ concernent deux régions. Le pôle *Industries et agro-resources* est ainsi implanté en Champagne-Ardenne et en Picardie tandis que le pôle *Orpheme*, sur les pathologies rares ou émergentes, est installé en PACA et en Languedoc Roussillon. Cinq autres pôles s'appuient sur trois régions (cf. *Mov'eo* en Basse et Haute-Normandie et en Ile-de-France dans les secteurs de l'automobile et des transports collectifs) et deux autres sur quatre régions. C'est le cas d'*Élastopole* (filière caoutchouc) implanté en région Centre, en Auvergne, en Pays de la Loire et en Ile-de-France. À noter également un pôle tri-national *Alsace Biovalley*, sur les biotechnologies, la santé, la pharmacie, qui associe partenaires français, suisses et allemands.

L'organisation des pôles

La gouvernance

L'État a volontairement laissé les pôles s'organiser comme ils le souhaitent, afin d'accorder aux porteurs des projets une place prépondérante. L'organisation en association de loi 1901 a prévalu dans la majorité des cas. Les structures de gouvernance sont en général de trois types :

- un conseil d'administration (ou directoire) plutôt large et représentatif de l'ensemble des acteurs du territoire ;
- un bureau exécutif positionné sur le pilotage stratégique et opérationnel, parfois en lien avec un comité d'experts ;
- un comité de labellisation, souvent distinct, assurant l'expertise et la sélection des projets de R&D collaboratifs.

Afin de permettre aux pôles de se construire autour de véritables projets économiques issus des entreprises, il a été acté dès l'origine que la présidence des pôles ne pouvait revenir à un représentant de l'État ou des collectivités territoriales. De fait, celle-ci est souvent assurée par des acteurs clés des entreprises (directeur général, directeur de la R&D ou de la stratégie). D'une manière générale, les grands groupes sont fortement impliqués dans les instances de pilotage opérationnel des pôles.

Systém@tic Paris-Région mise sur la transversalité

Pôle mondial, Systém@tic Paris-Région a pour finalité de faire de l'Ile-de-France l'un des quelques territoires visibles au niveau international en matière de maîtrise des technologies optique, électronique et logiciel ainsi que des systèmes complexes. Cinq domaines d'activité sont privilégiés : l'automobile et les transports, les télécoms, le logiciel libre, les outils de conception et de développement de systèmes, la sécurité et la défense.

Association de loi 1901, le pôle est placé sous la présidence d'un industriel, actuellement le directeur technique du groupe Thales. Il comprend plusieurs organes de gouvernance :

- une assemblée générale qui réunit les adhérents de l'association ;
- un directoire de 58 membres représentant les trois collèges du pôle : Entreprises, Recherche-Enseignement supérieur et Collectivités locales. Celui-ci joue le rôle d'un conseil d'administration. Il entérine notamment les projets de R&D labellisés par le pôle dont ceux présentés au FUI ;
- un bureau exécutif, sorte d'organe opérationnel du pôle. Comptant au total 16 membres, il se réunit en général une fois par mois ;
- un secrétariat permanent qui assure l'animation du pôle au quotidien.

Systém@tic Paris-Région a également mis en place des groupes thématiques pour chacun de ses domaines d'activité. Ils sont destinés à préparer les visions stratégiques du pôle et les projets de R&D coopératifs en ces domaines. Dans un souci de transversalité et de bonne circulation ascendante et descendante de l'information, les présidents de ces groupes thématiques sont membres du bureau exécutif.

www.systematic-paris-region.org

Les membres

Les pôles de compétitivité comptent en général entre 100 et 200 membres, mais un pôle à vocation mondiale comme *Cap Digital* atteint presque les 300 et un pôle mondial comme *Aerospace Valley* dépasse les 500. Une fois encore la diversité prédomine.

Dans la plupart des cas, les entreprises sont majoritaires, les autres membres des pôles étant les organismes de recherche et/ou de formation ainsi que des organismes professionnels. C'est cette réunion d'acteurs qui constitue la particularité des pôles. De là peuvent naître les partenariats approfondis autour de projets, gage du succès du pôle.

I-trans à la loupe

Le pôle à vocation mondiale I-Trans réunit les principaux acteurs de l'industrie, de la recherche et de la formation dans le domaine du ferroviaire et des systèmes de transports terrestres innovants présents dans le Nord-Pas-de-Calais et en Picardie. Il comprend :

- des grandes entreprises d'envergure nationale et internationale : constructeurs et équipementiers automobiles, sociétés de transport (transport public, transport ferroviaire), acteurs portuaires... ;*
- des PME : par exemple une société de conseils dans le domaine de l'acoustique et des vibrations, une entreprise spécialisée dans la conception et la production de produits pour la protection passive contre le feu, une SA (filiale d'université) épaulant les entreprises des secteurs automobile et ferroviaire dans leurs actions de R&D... ;*
- des centres de recherche et de formation : universités, grandes écoles... ;*

– des organismes professionnels de certification (cf. dans le domaine de la sécurité ferroviaire) ou de recherche (cf. dans le domaine des industries textiles ou mécaniques)...

www.i-trans.org

L'intégration des PME

Si les pôles de compétitivité reposent sur de grands groupes industriels, fleurons de l'industrie française, l'intégration des PME à la dynamique des pôles est un enjeu majeur. Numériquement, les PME sont plus nombreuses que les grands groupes (5 545 en 2007 contre 997 pour les grands groupes). Pour autant, quelle est leur véritable participation à la vie des pôles que ce soit au niveau de leur gouvernance ou des activités de R&D? «Quinze des pôles sont présidés par un représentant de PME note le rapport d'évaluation des pôles de compétitivité (voir chapitre 3). 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 %).» Grâce à sa participation à un pôle, une PME peut acquérir davantage de visibilité et de reconnaissance de la part de ses clients ou de ses financeurs. Elle peut aussi bénéficier de l'aide d'un grand groupe pour le montage de projets R&D ou être accompagnée sur le plan juridique en matière de propriété intellectuelle. Certains pôles ont même mis en place des appels à projets réservés aux PME, ainsi que des dispositifs garantissant la confidentialité des projets de R&D déposés.

Les pôles acteurs du Pacte PME

Vingt et un pôles de compétitivité ont signé le Pacte PME, un dispositif mis en place, fin 2005, par Oséo et le Comité Richelieu, association représentative de PME innovantes. L'objectif de ce dispositif est d'accélérer la croissance de ces dernières en facilitant les relations qu'elles entretiennent avec les «grands comptes» (grands groupes).

Par cette adhésion au Pacte, les pôles s'engagent à la publication d'indicateurs sur la participation des PME dans leurs projets de coopération technologique, à des échanges de bonnes pratiques et à des retours d'expérience de la part des PME sur le fonctionnement des pôles. Cette démarche permet également d'aider les pôles à valoriser les résultats de leurs projets de R&D en leur permettant d'identifier des débouchés commerciaux auprès des grands groupes, également signataires du Pacte.

www.pactepme.org

L'animation

Les équipes d'animation des pôles sont progressivement montées en puissance au fur et à mesure que ceux-ci se sont développés. Leurs effectifs ont parfois été multipliés par deux entre 2005 et 2006 pour les pôles les plus anciens, ou entre 2006 et 2007 pour les pôles plus récents. La taille de ces équipes varie en moyenne de 3 à 10 équivalents temps plein (ETP), dont une partie est parfois mise à disposition par des organismes, des entreprises, des collectivités territoriales ou des agences de développement impliquées dans le pôle.

Une équipe réduite ne signifie pas pour autant une faible animation du pôle. Certaines s'appuient en effet sur un réseau important de correspondants qui peuvent intervenir ponctuellement (cf. *Axelera* qui dispose d'un réseau d'environ 250 personnes représentant environ 3,5 équivalents temps plein).

Ces équipes sont, en général, constituées d'un directeur, de chargés de projets, d'ingénieurs, de chargés de communication. Si, à l'origine, elles sont davantage intervenues pour faciliter la structuration du pôle, leurs tâches concernent aujourd'hui essentiellement :

- l'aide à la détection, au montage et au suivi de projets R&D,
- la veille,
- la communication, la promotion du pôle,
- le recrutement des membres du pôle,
- la vie du pôle (organisations de comités, réunions, séminaires...),
- les actions à l'international,
- la gestion administrative.

L'accompagnement de l'État

Afin de simplifier les relations entre les pôles et l'échelon central de l'État, un interlocuteur unique, le «correspondant GTI», a été désigné pour chaque pôle. C'est l'intermédiaire entre les différents ministères, les agences, les organismes membres du GTI et le pôle. Il s'appuie sur des «correspondants associés» issus d'autres ministères intéressés par l'activité du pôle et collabore avec les services de l'État en région.

Un « correspondant GTI » issu de la DGA pour les pôles du secteur aéronautique

Les trois pôles aéronautiques (Aerospace Valley, Pégase et ASTech) ont le même correspondant GTI : le sous-directeur en charge des PME à la Délégation générale pour l'armement (DGA) du ministère de la Défense*.

« Un de mes rôles est d'être la courroie de transmission entre le GTI et les pôles afin de les éclairer sur les attentes de l'État et leur permettre d'orienter leur action dans les meilleures conditions, explique ce dernier. À l'origine, il s'est agi, par exemple, de les guider dans la préparation d'un contrat cadre avec l'État et les collectivités. Aujourd'hui, cela consiste à les accompagner dans la mise en place de la phase 2 des pôles, notamment en ce qui concerne l'actualisation de leur feuille de route stratégique » (voir p. 83). En relation avec des « correspondants associés » issus de la Direction générale de l'aviation civile (DGAC-Meeddat), du ministère de la Recherche ou de la DGCIS, sa fonction consiste aussi à favoriser la coordination de l'action des trois pôles en matière de R&D ou de développement international.

« Un autre versant de mon travail, poursuit-il, est de faire remonter vers le GTI la réalité observée par les pôles. C'est par ce biais que les pôles ont pu exprimer leur souhait d'une simplification des circuits de financement des projets de R&D qui a conduit l'État à mettre en place le FUI dès 2006. » De fait, les appels à projets du FUI alimentent une grande partie des échanges entre les pôles et leur correspondant GTI.

* Cette sous-direction est chargée du suivi de la politique des pôles de compétitivité au sein de la DGA.

Chaque pôle s'appuie par ailleurs, au niveau local, sur un comité de coordination qui, comme son nom l'indique, assure la coordination de l'action des pouvoirs publics intervenant sur le territoire du pôle, le suivi et l'accompagnement de la stratégie du pôle, de ses actions et de ses résultats. Sont membres de ce comité : le représentant de la gouvernance du pôle, l'État ainsi que les représentants des collectivités territoriales (en particulier du conseil régional). C'est ce comité qui a, par exemple, établi le projet de contrat cadre du pôle.

Une commission des financeurs a également été constituée auprès de chacun des pôles. Elle comprend des représentants des agences (Oséo, ANR), de la Caisse des dépôts, des collectivités territoriales, des ministères concernés ainsi que le correspondant GTI. Au départ, ces commissions ont principalement aidé les pôles à orienter leurs projets vers les financeurs potentiels (l'État, ses agences ou des collectivités territoriales). Puis, les pôles ayant acquis la connaissance des circuits financiers, ces commissions se sont davantage tournées vers un rôle d'ingénierie pour les projets proposés au FUI. Enfin, il est à noter que certaines collectivités territoriales ont également mis en œuvre des dispositifs d'accompagnement des pôles : actions de promotion avec une personne dédiée, organisations de formations interpôles, soutien à l'innovation avec l'appui d'un directeur du développement économique...

L'écosystème de l'innovation

Les acteurs institutionnels évoquent souvent la nécessité pour les pôles de compétitivité de s'intégrer

activement dans l'écosystème de l'innovation. L'emploi de cette formule imagée reflète la nécessité pour chacun d'eux et leurs adhérents de tisser un réseau des partenaires aux activités complémentaires qui sont autant de relais ou de leviers particulièrement utiles. Entreprises, organismes de recherche, *business angels*, centres de formation, collectivités territoriales, fournisseurs, clients... tous sont à mobiliser. Ce travail en réseau est le fondement même de la notion de pôle de compétitivité. Il est indispensable au rayonnement de l'action du pôle à l'échelon local comme en direction de l'international.

Les actions des pôles

La définition d'une stratégie commune

L'une des clés de la réussite d'un pôle de compétitivité est de mettre en œuvre une stratégie commune de développement économique cohérente avec la stratégie globale du territoire où il est implanté. La vocation d'un pôle est en effet d'ancrer, sur un territoire, un tissu économique dynamique, performant face à la concurrence internationale qui permettra de développer les entreprises existantes et d'en attirer des nouvelles.

Pour la plupart des pôles, ce travail d'élaboration d'une stratégie a été réalisé à l'occasion de la préparation du dossier de candidature. Les deux tiers des pôles ont depuis réactualisé leur stratégie. Progressivement, ils se sont structurés et ont amélioré leur vision à moyen et à long terme en mettant notamment en place des comités stratégiques.

Lyonbiopole : des Journées collaboratives pour préciser la stratégie

Lyonbiopôle est un pôle de compétitivité mondial, centre d'excellence du vaccin, qui a pour but d'appréhender les maladies infectieuses humaines et animales de façon globale, du diagnostic et de la prévention jusqu'au traitement en intégrant les systèmes d'administration originaux. En octobre 2008, ce pôle a organisé la 2^e édition de ses «Journées collaboratives». Celles-ci ont permis, sur une demi-journée, sous forme d'ateliers et de tables rondes, d'approfondir 14 thématiques constituant un enjeu technologique ou scientifique telles que l'immunotoxicité, les détections multiples, les pathogènes émergents... Les 250 participants se sont notamment attelés à repérer dans chaque thématique les sujets pouvant donner lieu à des projets de R&D collaboratifs, en cernant leur faisabilité ainsi que les éventuels freins à leur développement. Ces réflexions se sont traduites par l'élaboration d'une feuille de route pour chacune des thématiques. Cette année encore, les ateliers se poursuivront pour aboutir à un programme d'actions concret. Par cette démarche, le pôle a souhaité anticiper les différents appels à projets nationaux ou européens, afin de devenir proactif et non plus seulement réactif.

www.lyonbiopole.org

L'émergence des projets de R&D

Plus de 4000 projets de R&D collaboratifs ont été labellisés par les pôles de compétitivité depuis leur lancement en 2005. Ce chiffre illustre bien le rôle capital que ces derniers jouent en matière d'essor de la R&D, raison même de leur création. À l'origine, les pôles ont, certes, utilisé des projets déjà en préparation avant leur lancement. Mais ils jouent désormais de plus en plus un rôle d'aiguillon au travers des multiples groupes de travail, commissions thématiques ou ateliers qu'ils montent, à partir des différents axes de leur stratégie, afin de faire émerger les projets de R&D.

Leur action s'étend également au montage des projets, activité qui représente en moyenne un tiers du temps des équipes des pôles, ainsi qu'à la sélection proprement dite des projets donnant lieu à la labellisation par le pôle. Les procédures en la matière se sont affinées. *Cosmetic Valley* fait, par exemple, appel à un comité scientifique réunissant des universitaires et des experts « neutres » qui, pour des raisons de confidentialité, ont été préalablement acceptés par les membres du pôle. Un comité de pilotage avalise ensuite la sélection et adresse les projets aux différents financeurs potentiels. Les pôles interviennent enfin, mais dans une moindre proportion, dans le suivi de la mise en œuvre des projets.

Certains projets, principalement ceux soutenus par l'ANR, développent des projets de R&D plus en amont. C'est notamment le cas pour les projets liés aux énergies renouvelables. D'autres, comme ceux du secteur aéronautique, sont plus proches du marché. Au final, les projets de R&D peuvent

déboucher sur la création d'entreprises. C'est ce qui est arrivé au sein du pôle *Cap Digital*, axé sur les TIC et les technologies des contenus numériques : un projet de plate-forme de développement d'effets spéciaux et un projet lié aux jeux vidéo, pour lequel le pôle avait mobilisé une quarantaine de personnes, ont finalement donné naissance à une entreprise.

Comment deux pôles rhônalpins font émerger leurs projets de R&D

- Des ateliers d'innovation chez **Techtera**, pôle sur les textiles à usage technique et fonctionnel. Ils réunissent industriels, centres de recherche et établissements de formation.

Exemple : atelier sur la « filtration et diffusion de l'air en milieu contraint » développé en partenariat avec les Hospices civils de Lyon. La présentation des techniques utilisées actuellement, ainsi que les contraintes réglementaires ont permis de montrer aux industriels et aux laboratoires de recherche dans quel cadre ils devaient innover.

www.techtera.org

- Des appels à projets lancés par le pôle lui-même, chez **Axelera**, qui s'occupe de chimie et d'environnement.

Exemple : appel à projets sur « les déchets industriels salins » qui tiennent une part importante dans de nombreuses industries en particulier en chimie, dans l'agroalimentaire et les tanneries. Objectifs :

- améliorer les connaissances dans ce domaine ;
- améliorer les techniques de traitement actuelles ;
- trouver de nouveaux débouchés pour ces déchets (cf. traitement hivernal des chaussées).

www.axelera.org

La gestion des compétences

Même si ces actions sont de portées inégales, la plupart des pôles de compétitivité interviennent en matière de gestion des ressources humaines et des compétences au profit des entreprises qui les composent. Le pôle *Filière équine* de Basse-Normandie met, par exemple, en relation entreprises et demandeurs d'emploi via un site Internet.

Des coopérations ont aussi été engagées par les pôles avec des institutionnels comme les directions régionales du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) ou les rectorats, ainsi qu'avec les établissements de formation. Ces contacts ont notamment conduit à des labellisations de formations ou à des réflexions en vue de faire évoluer les formations en lien avec les entreprises des pôles.

Mipi : améliorer les compétences des PME pour les aider à innover

*Compétence PME a vu le jour en mars 2007, dans le cadre d'un partenariat entre le **MIPI**, pôle de compétitivité lorrain axé sur les matériaux innovants, la branche lorraine de l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) et l'Institut national polytechnique de Lorraine (INPL). Objectif de la démarche : favoriser l'innovation au sein des PME des secteurs de la métallurgie, de la mécanique, du verre et de la plasturgie, en mettant à leur disposition une véritable boîte à outil. Dans un premier temps, un représentant de l'UIMM et un de l'INPL ont rencontré 77 chefs d'entreprises afin*

de les aider à détecter leurs projets innovants et à formuler leur besoin en compétences. Des ateliers de transfert et d'innovation (ATI) ont ensuite été montés avec l'appui d'étudiants qui sont venus aider les chefs d'entreprise à développer leurs projets. Parallèlement, des modules de formations spécifiques ont été organisés afin de former les salariés aux nouvelles compétences requises par ces projets. Sur l'année scolaire 2007/2008, une dizaine d'entreprises et une centaine de personnes ont été concernées : 12 stagiaires en entreprises, 73 étudiants et 17 enseignants-chercheurs. L'opération a été reconduite pour 2008/2009. Compétence PME s'appuie sur un réseau de 28 laboratoires de recherche, 7 centres de transferts, 4 universités, plus d'une dizaine d'écoles d'ingénieurs et l'Association de formation de l'industrie (Lorraine). Une plate-forme d'enseignement à distance a également été mise en place.

www.compétences-pme.org

Une majorité des pôles a, par ailleurs, pris l'initiative de réaliser une cartographie des compétences et des formations. Certains vont même jusqu'à développer des plates-formes mutualisées dédiées à la gestion des compétences sur leur thématique. Le pôle de la *Route des lasers*, en Aquitaine, dispose ainsi de PYLA, une plate-forme de formation aux métiers de l'optique et du laser dans la région. Ce portail Internet mutualise les compétences de différents partenaires afin de proposer un catalogue de formations commun, répondant aux besoins créés par le développement de la filière photonique en Aquitaine. Sont impliqués : l'université Sciences et technologies Bordeaux 1, l'université Victor-Ségalen Bordeaux 2, le CEA-Cesta, Thales Mégajoule (représentant les industriels contractants du Laser Mégajoule). Une vingtaine de stages de formation ont été organisés en 2007, impliquant près de 250 stagiaires.

Le développement à l'international

La majorité des pôles a développé des actions à l'international qui peuvent prendre diverses formes :

- présence dans des salons et manifestations afin de promouvoir les activités du pôle et de ses membres ;
- partenariats avec des *clusters* étrangers ;
- partenariats avec des centres de recherche étrangers ;
- une aide à l'implantation de filiales d'entreprises membres du pôle à l'étranger.

Pour beaucoup de pôles, la difficulté réside dans le fait de construire une véritable stratégie en ce domaine, ce qui implique de faire un tri parmi les sollicitations, souvent très nombreuses. *Up-Tex*, pôle spécialisé dans les textiles techniques, a ainsi construit une grille de priorité en fonction de sa stratégie afin de classer les sollicitations dont il fait l'objet en trois niveaux : prioritaires, secondaires ou à écarter.

Ces actions à l'international sont parfois portées par des groupements de pôles intervenant dans des secteurs similaires, ce qui permet de se sentir mieux armé face à « l'adversité » et offre une meilleure visibilité pour les interlocuteurs potentiels.

LifeScience Corridor France : trois pôles bio-santé unis à l'international

Les pôles de compétitivité « Bio-Santé » – Cancer Bio Santé (Midi-Pyrénées, Limousin), Lyonbiopôle et Alsace BioValley – ont décidé d'unir leurs efforts à l'international. Ces trois pôles présentent en effet

des activités et des expertises complémentaires autour du cancer pour le premier, des maladies infectieuses pour le second, de la chimie, de la biologie et des technologies médicales pour le troisième. Fin 2007, ils ont fondé LifeScience Corridor France (LSF) afin de développer une synergie d'actions à l'international à forte valeur ajoutée qui pourra générer de nouveaux investissements.

Sorte de «super-biocluster» permettant d'accéder à une masse critique dans le paysage mondial de ce secteur, LSF a ainsi pour but d'accompagner les PME à l'international et d'engager des partenariats technologiques internationaux autour de projets collaboratifs de R&D. D'ores et déjà, trois partenariats ont été concrétisés en 2008 par la signature d'accords de collaboration : en février avec le Kansai Bio Promotion Council au Japon, en mai avec le Centre québécois de valorisation en biosciences au Canada et en juin avec le Massachusetts International Trade Council, Inc. et le Massachusetts Technology Transfer Center à Boston aux États-Unis.

En boostant, à travers LSF, leurs actions à l'international, les trois pôles ont initié une démarche novatrice qui s'intègre dans une logique de coopération inter-pôles, d'accompagnement des entreprises à l'international, de priorité nationale d'augmenter le nombre de PME françaises dans les programmes de recherche européens (7^e PCRD) et de développer des actions vers l'Asie et l'Amérique du Nord.

www.cancerbiosante.fr; www.lyonbiopole.org;

www.alsace-biovalley.com

Le développement durable

Une douzaine de pôles de compétitivité sont positionnés sur des thématiques liées à la partie environnementale du développement durable. Le domaine de l'énergie est très présent avec des pôles

comme *Tenerrdis* (énergies renouvelables, nouvelles énergies), *Derbi* (bâtiments producteurs d'énergie, réseaux d'énergie...) et *Capénergies* (énergies non génératrices de gaz à effet de serre). D'autres pôles sont liés à l'agriculture ou à la sylviculture, tels que *Qualitropic* (domaine de l'agrosanté notamment), *Fibres Grand Est* (domaine de la promotion et du développement des fibres naturelles et des matériaux ayant un éco-bilan positif notamment). *Advancity* est consacré à la ville et à la mobilité durables, tandis que le *pôle risques* intervient sur les problématiques de gestion des risques naturels, industriels ou urbains, prioritairement sur le Bassin méditerranéen.

Axelera souhaite, quant à lui, «accélérer la mutation vers une chimie d'avant-garde qui intègre la maîtrise de l'environnement par l'éco-conception». Cette vision se traduit par la conception de nouveaux produits plus durables ainsi que la conception de nouveaux procédés de fabrication plus propres. Les *pôles mer Bretagne et PACA* intègrent également des aspects environnementaux notamment en matière de lutte contre les pollutions, de prévision d'impact de phénomènes météorologiques sur le littoral, d'exploitation de navires respectant l'environnement.

Pour autant, le développement durable ne se résume pas aux seuls pôles «environnementaux». Des pôles aux activités plus classiques sont, eux aussi, engagés des actions «développement durable». Le pôle *Cosmetic Valley*, axé sur la cosmétique et la parfumerie, mène, par exemple, des recherches sur l'emploi de substituts aux plantes surexploitées telles que l'huile de palme de la forêt tropicale de Bornéo.

Aérospace Valley recycle les avions en fin de vie

Aerospace Valley travaille sur le démantèlement des avions en fin de vie autour des opérations de stockage, démontage, déconstruction, recyclage ou élimination des matériaux. Un marché porteur puisque près de 6 000 avions civils devraient être concernés lors des vingt prochaines années. « Dans cette perspective, la plate-forme de Tarbes-Lourdes-Pyrénées a pour ambition de devenir le centre de référence d'un réseau européen de déconstruction d'avions, à partir duquel se diffuseront compétences et technologies vers d'autres régions du monde », indique Aerospace Valley.

www.aerospace-valley.com

L'ancrage territorial des pôles

Les pôles de compétitivité ne vivent pas en circuit fermé isolés de leur territoire d'implantation. Bien au contraire. Leur caractéristique et leur valeur ajoutée ne se limitent pas à la coopération entreprises, centres de recherche et établissements de formation. Celles-ci reposent aussi sur les multiples liens que les pôles tissent avec les « forces vives » de leur territoire : collectivités territoriales, agences de développement économique, chambres consulaires, technopoles, incubateurs, réseaux de la recherche et de l'enseignement supérieur...

D'un côté, le territoire fournit au pôle des ressources capables de favoriser son développement : aides financières et/ou matérielles des collectivités territoriales (contribution à la création d'équipement,

soutien de projets de recherche, offre d'immobilier d'entreprises et de parcs d'activités...), mise à disposition de personnel par les agences de développement économique, etc.

Le soutien des agences régionales de développement

«L'agence 2ADI en Aquitaine met par exemple du personnel à disposition des pôles Aérospace Valley, Prod'Innov et Route des lasers. 62 ETP [équivalents temps plein] 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.»

L'évaluation des pôles de compétitivité 2005-2008, CM International – BCG, coll. Travaux n° 9, Diact, 2008.

De l'autre, le pôle constitue un élément d'attractivité pour le territoire où il est implanté. Il renforce la structuration des filières économiques locales, offre une image de marque au niveau national et international etc. «L'influence de la mise en place des pôles de compétitivité a été positive en termes d'aménagement du territoire», constate le Conseil économique et social dans un rapport de 2008 sur les pôles. «Les pôles ont généré une image locale complètement différente auprès des acteurs locaux, leur permettant d'identifier les équipements de formation et de recherche existants. Beaucoup de territoires ont ainsi pris conscience de leurs richesses et de leur potentiel de développement.»

Cosmetic Valley : un cycle de congrès et de conventions sur les différents territoires du pôle

Spécialisé dans la parfumerie et la cosmétique, le pôle Cosmetic Valley est implanté sur six départements, répartis en trois régions : Eure-et-Loir, Indre-et-Loire, Loiret, Loir-et-Cher en région Centre, Yvelines en Ile-de-France, et Eure en Haute-Normandie. Les liens avec ces territoires sont importants. Principaux financeurs du pôle, les collectivités territoriales bénéficient en retour de son image de marque. Capitalisant sur sa présence, celles-ci organisent des manifestations professionnelles permettant de développer l'attractivité de chaque département et de valoriser les savoir-faire spécifiques de leur bassin économique en liaison avec les différents domaines de compétence du pôle. Ces manifestations, qui s'échelonnent tout au long de l'année, comprennent :

- le congrès Beauté et Packaging à Louviers dans l'Eure, ce département comptant de nombreuses entreprises dans l'emballage ;
 - le congrès Enjeux réglementaires de l'industrie de la parfumerie-cosmétique et la convention d'affaires Cosmetech à Chartres dans l'Eure-et-Loir ;
 - le congrès Cosm'Innov dédié à l'innovation cosmétologique à Orléans dans le Loiret ;
 - le congrès Cosmétotextiles à Tours en Indre-et-Loire.
- Un congrès sur le développement durable dans l'industrie cosmétique est également à l'étude dans les Yvelines.

Le pôle est concerné par chacune des thématiques de ces manifestations : il a notamment engagé une réflexion avec un IUT sur le packaging de luxe et monté un groupe de travail sur les formations de demain dans ce secteur ; en matière d'innovation cosmétique, il travaille plus spécialement sur les poudres.

La recherche et la formation sont regroupées sous la notion de « Campus de la Cosmetic Valley » donnant ainsi à ses 178 laboratoires, ses 5 000 chercheurs et aux établissements de formation une visibilité et une cohérence mondiale.
www.cosmetic-valley.com

Les pôles et les réseaux d'enseignement supérieur et de recherche

La politique d'innovation formant un tout, le développement des pôles de compétitivité intervient à une période où, parallèlement, sont réorganisés les dispositifs de recherche français. L'objectif est en particulier de favoriser le transfert de technologie, le partenariat entre laboratoires publics et entreprises et le développement de l'innovation. Outre la réorganisation des agences pour la recherche et l'innovation précédemment évoquée (cf. chapitre 1, p. 29), la loi de programme pour la recherche du 18 avril 2006 a instauré différents réseaux de coopération entre établissements de recherche et établissements d'enseignement supérieur, réseaux avec qui les pôles de compétitivité sont en contact. Sont concernés :

– **les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).** Ils ont été conçus pour favoriser le rapprochement des universités et des grandes écoles et leur donner une visibilité accrue en particulier au niveau international. Au nombre de 10 fin 2008, les PRES permettent à leurs membres de mutualiser des activités et de réfléchir à une stratégie

pour la mise en place d'une politique territoriale de l'enseignement supérieur. Il convient d'y ajouter la constitution d'une université unique sur Strasbourg par fusion des anciennes universités de cette ville ;

- **les réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA)**. Ayant un statut de fondation, ces réseaux servent à conduire des projets d'excellence scientifique et sont appelés à devenir de « hauts lieux scientifiques » reconnus parmi les tout premiers au plan mondial. Au nombre de 13 fin 2008, ils rassemblent, autour d'un noyau dur d'unités de recherche, proches géographiquement, une masse critique de chercheurs de très haut niveau, fédérés dans le cadre d'une stratégie partagée. Les RTRA doivent aussi démontrer leur capacité de partenariats avec le monde économique ;

- **les centres/réseaux thématiques de recherche et de soins (C/RTRS)**. Ils jouent le même rôle dans le domaine médical que les RTRA et rassemblent, à ce titre, une masse critique de chercheurs et de médecins dont la haute valeur scientifique est avérée. Fédérés dans le cadre d'une stratégie partagée, ces derniers poursuivent un objectif scientifique et médical commun. Ces structures sont dénommées « Centre » lorsqu'il s'agit d'organismes issus d'un même site, ou « Réseau » lorsqu'il s'agit d'organismes issus de différents sites ;

- **les instituts Carnot**. Ce label est décerné à des structures de recherche existantes par le ministère délégué à l'Enseignement supérieur et à la Recherche. Soutenu par l'ANR, le dispositif a vocation à améliorer la visibilité de la recherche technologique française en donnant aux instituts Carnot une image commune de compétence, d'efficacité et de professionnalisme. Le label est attribué notamment sur des critères de gouvernance, de professionnalisme des structures qui doivent également être engagées dans la recherche partenariale

au profit du monde socio-économique. Parmi les 33 instituts labellisés à fin 2008, citons : le Leti centre de recherche appliquée en électronique du CEA implanté à Grenoble, ou la partie de l'Institut Pasteur travaillant sur les maladies infectieuses.

Les relations entre les pôles et ces réseaux sont de nature variable, mais globalement peu formalisées pour le moment. Il est vrai que ces acteurs sont encore «jeunes». Les pôles font essentiellement appel aux PRES pour les aider sur le volet formation. Les RTRA interviennent par contre pour nourrir leur réflexion stratégique. Par ailleurs, 7 des 9 CTRS participent à 4 pôles de compétitivité (cf. coopération entre le CTRS lié au CHRU de Lille, spécialisé dans les maladies chroniques de l'intestin, et le pôle de compétitivité *Nutrition-Santé-Longévité*).

Enfin, la quasi-totalité des Instituts Carnot ont déjà été impliqués dans, au moins, un pôle de compétitivité. Le LETI est par exemple en liaison avec *Minalogic*, pôle du même territoire spécialisé dans le domaine des micro-nanotechnologies.

Les pôles et les systèmes productifs locaux (SPL)

Ainsi qu'évoqué dans la première partie de cet ouvrage, les systèmes productifs locaux (SPL) constituent des *clusters* de production, essentiellement constitués de PME-PMI, dont les activités sont à développer en complémentarité avec celles des pôles de compétitivité.

Certains SPL sont devenus des pôles de compétitivité à part entière à l'instar de *Cosmetic Valley* ou *Arve Industries*, intégrant l'aspect recherche

et développement à leur démarche. Mais il s'agit d'une minorité, une dizaine environ sur la centaine de SPL labellisés.

Cosmetic Valley: du SPL au pôle de compétitivité

Cosmetic Valley voit le jour en 1994, en Eure-et-Loir. Cette association, regroupant une quarantaine de professionnels de la cosmétique sous la présidence de Jean-Paul Guerlain, a pour but de créer des synergies de proximité entre ses membres et de les inciter et aider à l'exportation. Elle est aussi à l'origine d'un groupement d'employeurs. À la faveur de la décentralisation industrielle des années 1970, de grands parfumeurs se sont en effet installés au sud de l'Ile-de-France entraînant dans leur sillage PME et investisseurs étrangers.

Lorsqu'en 1998, la Datar lance son appel à projets pour la création de SPL, Cosmetic Valley se porte tout naturellement candidate. Labellisée en 2000, l'association développe alors son image de marque sur son domaine de compétence et sur le «Made in France» notamment dans sa participation à différents salons professionnels. Même si de grands groupes font partie du SPL, le réseau est alors très lié aux PME. Il est implanté principalement sur un seul département et ne poursuit pas de travaux de recherche.

Le lancement de l'appel à projets sur les pôles de compétitivité, en 2005, lui offre l'occasion de changer de dimension. Les missions sont redéfinies, les organismes de formation et de recherche rejoignent le réseau qui s'ouvre à une échelle territoriale plus large (6 départements sur 3 régions, voir p. 57). Cette réorganisation porte ses fruits. Cosmetic Valley est labellisé «Pôle national» en juillet 2005.

L'association compte désormais 300 entreprises, 4 universités, 178 laboratoires de recherche publics et 136 établissements de formation.

Depuis lors, la Cosmetic Valley se présente comme le premier centre mondial de ressources dans les métiers de la parfumerie cosmétique avec quatre axes stratégiques :

- renforcement du réseau,
- développement de la formation et des ressources humaines,
- développement de la recherche,
- valorisation des territoires.

www.cosmetic-valley.com

D'autres SPL sont intégrés dans un pôle de compétitivité sans se confondre pour autant avec lui. C'est notamment le cas pour le SPL *Silicon Sentier*, une association de dimension régionale regroupant une centaine d'entreprises technologiques (Web, Open source et mobilité) à Paris et en Ile-de-France, qui est en liaison avec *Cap Digital*, pôle mondial sur les industries du contenu numérique. De même dans le Nord-Pas-de-Calais, *Club-tex*, SPL qui regroupe 66 industriels, 1 union patronale et 6 centres de formation et de recherche autour du textile technique, est en liaison avec *UP-tex*, pôle qui fédère tous les acteurs de la filière textile-habillement dans les domaines des textiles innovants et de la customisation.

Certains SPL ne sont toutefois associés à aucun pôle de compétitivité.

Les pôles, atouts pour les investissements internationaux

Le rayonnement des pôles peut également aider à accroître l'attractivité d'un territoire vis-à-vis d'interlocuteurs étrangers. L'Agence française pour les investissements internationaux (AFII), qui a pour mission la prospection et l'accueil des investissements étrangers en France (créations d'entreprises, reprises ou extensions), s'appuie en particulier sur les pôles pour promouvoir les territoires français. Créé en 2001, cet établissement public (EPIC) est placé sous la co-tutelle du ministère en charge de l'Aménagement du territoire et du ministère en charge de l'Économie et des Finances. Ses activités le conduisent notamment à mener des entretiens de prospection avec des investisseurs étrangers potentiels. En 2008, plus de 1 100 de ces entretiens ont concerné les pôles de compétitivité dont l'image de marque permet d'insister sur les entreprises de pointe, les centres de recherche performants ou la main-d'œuvre qualifiée qu'un investisseur pourrait trouver sur le territoire d'un pôle s'il y installait une entreprise. Cent dix projets d'investissements étrangers dans les territoires des pôles ont été recensés à partir de ces entretiens. Afin de les concrétiser, les agences régionales de développement économique françaises, qui sont les correspondants de l'AFII dans les territoires, sont chargées, au regard des informations collectées, d'établir des propositions d'implantations. Aux investisseurs potentiels d'y répondre ou non favorablement. Ces entretiens de prospection en faveur des pôles de compétitivité sont appelés à s'accroître dans les années à venir.

Les pôles et les politiques d'aménagement du territoire

Les contrats de projets État-Régions

En dehors des dispositifs spécifiques au soutien des pôles (cf. FUI), l'État a souhaité également mobiliser ses politiques en charge de l'aménagement du territoire au premier rang desquelles les contrats de projets État-Régions (CPER).

Les contrats État-Régions

Ces contrats, signés à échéance régulière entre l'État, les conseils régionaux et d'autres collectivités locales, ont pour but de cofinancer des programmes d'actions pluriannuels destinés à favoriser l'aménagement et le développement de chaque région. À l'origine dénommés « contrats de plan », ils sont aujourd'hui appelés « contrats de projets ». La génération actuelle couvre la période 2007-2013.

(Voir Les contrats de projets État-Régions, coll. « Territoires en mouvement », Diact, La Documentation française, 2007.)

Les nouveaux contrats, mis en œuvre depuis 2007, contribuent au développement des pôles de compétitivité (et de l'innovation en général) à hauteur de 1,9 Md€ dont 565 M€ de part État et 771 M€ de part des régions. Côté État, plusieurs ministères sont mobilisés : l'Aménagement du territoire, l'Enseignement supérieur et la Recherche, l'Agriculture, l'Économie, l'Industrie et l'Emploi.

Parmi les multiples actions programmées, citons par exemple : le financement d'équipements scientifiques structurants dans le domaine des agro-resources, celui d'actions de transfert de technologies dans le domaine des transports ou des aides à l'animation des pôles.

Les politiques de développement économique régional

Du côté des collectivités territoriales, les pôles de compétitivité ont en particulier été intégrés dans les schémas régionaux de développement économique (SDRE), «les régions ayant pris conscience de l'importance des pôles pour le développement économique et l'attractivité de leur territoire», remarque le Conseil économique et social (*op. cit.*). En PACA, cinq pôles de compétitivité sont ainsi inclus au sein des pôles régionaux d'innovation et de développement économiques (Prides) mis en place par la région, les Prides constituant la pièce maitresse du SDRE. De même, les pôles *Lyon Urban Truck&Bus* et *Imaginove* sont liés à la politique des *clusters* menée par la région Rhône-Alpes. «Les pôles ont aussi [...] changé le positionnement des régions par rapport à leurs voisines, à l'Europe et au monde, poursuit le Conseil économique et social. Ils ont influé sur les politiques économiques régionales en leur faisant dépasser le cadre strict des limites administratives. Ils ont incité les régions à s'ouvrir davantage à l'international.»

Les schémas régionaux de développement économique

Depuis la loi du 13 août 2004, la région « coordonne sur son territoire les actions de développement économique des collectivités territoriales et de leurs groupements ». Elle peut, à sa demande, à titre expérimental pour une durée de cinq ans, se voir confier par l'État l'élaboration d'un schéma régional de développement économique (SDRE). L'objectif de ce schéma, élaboré après concertation avec les départements, les communes et leurs groupements, est de coordonner les actions de développement économique, promouvoir un développement économique équilibré de la région et développer l'attractivité de son territoire.

En complément aux pôles de compétitivité, les régions ont également mis en place des réseaux régionaux destinés à favoriser l'innovation au sein des entreprises comme les « pôles de compétitivité régionaux » en Aquitaine ou les « pôles d'excellence économique » en Nord-Pas-de-Calais.

Les pôles et les politiques européennes

Ainsi qu'évoqué dans le premier chapitre, l'Europe porte elle aussi, dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, une attention particulière au développement des *clusters*. De fait, plusieurs de ces politiques les soutiennent directement ou indirectement.

La politique de cohésion

Financée par les fonds structurels européens, la politique de cohésion économique et sociale vise à soutenir les régions européennes en difficulté et à réduire les disparités territoriales entre pays membres de l'Union européenne en finançant des actions en faveur du développement économique, de l'emploi, de la formation, de l'innovation, de l'environnement, aussi bien en zones urbaines qu'en milieu rural. La 4^e génération de cette politique, qui couvre la période 2007-2013, est principalement destinée à mettre en œuvre la stratégie de Lisbonne. Dotée de 195 Mds€ dont plus de 16 Mds€ pour la France, elle comprend trois programmes :

- l'objectif Convergence destiné à soutenir la croissance et l'emploi dans les États membres et les régions les moins développées, dont bénéficient en France les départements d'Outre-Mer ;
- l'objectif Compétitivité régionale et emploi pour renforcer l'attractivité, la compétitivité et l'emploi des régions autres que celles éligibles à l'Objectif «convergence» dont bénéficie la France métropolitaine ;
- l'objectif Coopération territoriale européenne (3 volets : coopérations transfrontalière, transnationale et interrégionale) ouvert à l'ensemble des territoires européens. (NB : il est d'usage d'appeler également ce programme «Interreg» en référence aux programmes de coopération territoriale européenne qui l'ont précédé).

La question des *clusters* est également évoquée dans «l'Agenda territorial» adopté le 25 mai 2007 lors d'une réunion des ministres européens en charge de l'Aménagement du territoire à Leipzig. En vue de répondre aux enjeux territoriaux de l'Union, ce

document fixe différentes priorités parmi lesquelles le développement de « *clusters* régionaux pour l'innovation... adaptés là où le monde de l'économie, la communauté scientifique et l'administration ont une habitude de travail en commun ».

Cancer Bio Santé (CBS), acteur d'un projet de coopération transnationale

La coopération transnationale européenne est organisée au niveau de grands territoires. La France est concernée par 7 d'entre eux dont SUDOE (sud-ouest de l'Europe) qui réunit le sud-ouest de la France, l'Espagne et le Portugal. Un territoire de coopération qui intéresse tout particulièrement le pôle Cancer Bio Santé, implanté en Midi-Pyrénées et en Limousin.

« C'est dans [ce] cadre [...] qu'a été initié le projet InterBio, un projet de recherche transdisciplinaire porté par l'Itav (Institut des technologies avancées du vivant), Genotoul (Génopole Toulouse Midi-Pyrénées) et Cancer Bio Santé, explique le pôle sur son site Internet[®]. S'étendant du sud-ouest de la France jusqu'au Portugal en passant par l'Espagne, InterBIO associe quatre villes et leurs régions : Toulouse, Barcelone, Valence et Lisbonne. Au programme, trois axes de travail :

- organiser les collaborations de recherche entre les quatre clusters sous la responsabilité de l'Itav;*
- réaliser un inventaire de l'offre en termes de plate-forme technologique pour Genotoul;*
- optimiser le transfert de technologie, mission de CBS ».*

[®] www.cancerbiosante.fr.

La politique en faveur de la recherche

D'autres politiques sectorielles, hors de la politique de cohésion, concourent à ses côtés à la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne en particulier celles qui favorisent la compétitivité : politiques de la recherche, de l'innovation et de l'éducation. Ces programmes, contrairement à ceux de la politique de cohésion, sont mis en œuvre directement par la Commission européenne, souvent par voie d'appels à projets. Citons notamment :

- **le 7^e programme cadre de recherche et de développement technologique (PCRD).** Le 7^e PCRD est essentiellement destiné à développer les réseaux de recherche fondamentale et de Recherche & Développement, via des appels à projets. Il s'adresse à des universités, des centres de recherche, des entreprises, voire des administrations. Doté de 53,2 Mds€ sur sept ans, il se décompose en quatre programmes :

- le programme *Coopération* visant à stimuler la coopération entre chercheurs et renforcer les liens entre l'industrie et la recherche dans un cadre transnational,
- le programme *Idées* qui doit servir à renforcer la recherche exploratoire en Europe, c'est-à-dire la découverte de nouvelles connaissances qui changent fondamentalement notre vision du monde et notre mode de vie,
- le programme *Personnes* destiné à améliorer les perspectives de carrière des chercheurs en Europe, notamment en facilitant leur mobilité, et à attirer plus de jeunes chercheurs de qualité,
- le programme *Capacités* afin de doter les chercheurs d'outils performants pour pouvoir renforcer la qualité et la compétitivité de la recherche européenne;

• **le programme cadre pour l'innovation et la compétitivité (CIP).** Le CIP soutient des actions en faveur de la compétitivité des entreprises et destinées à accroître le potentiel d'innovation au sein de l'UE. Doté de 3,621 Mds€, il prend plus spécialement en compte les intérêts des petites et moyennes entreprises (PME), source de créations d'emploi, et l'éco-innovation, forme d'innovation favorisant un développement respectueux de l'environnement. Le CIP se compose de trois programmes :

- le *programme pour l'innovation et l'esprit d'entreprise* visant spécifiquement les PME. Il rassemble les actions visant à promouvoir l'esprit d'entreprise, la compétitivité industrielle et l'innovation,
- le *programme d'appui stratégique en matière de TIC* qui a pour objectif de promouvoir l'adoption et l'exploitation des technologies de l'information et de la communication (TIC), pilier de l'économie de la connaissance,
- le *programme Énergie intelligente – Europe* qui contribue à recourir aux énergies nouvelles et renouvelables.

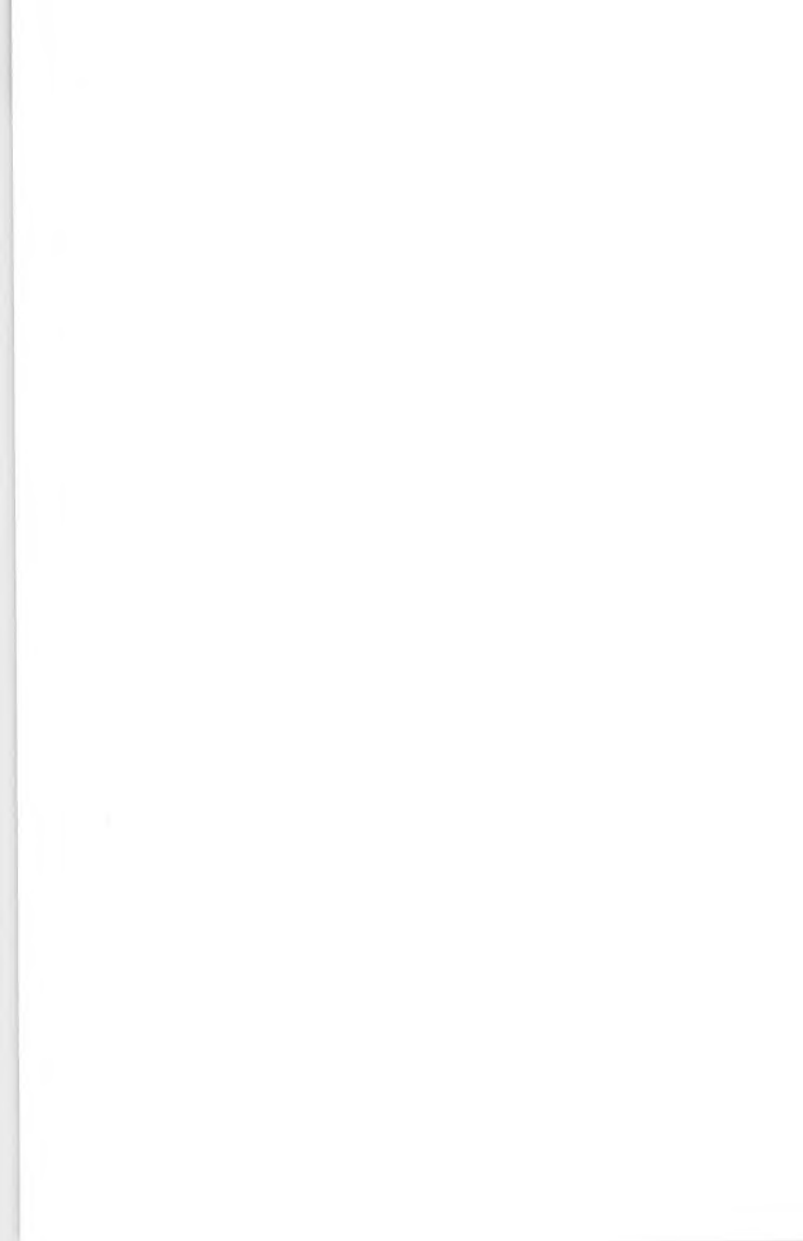
Le 17 octobre 2008, la Commission européenne a présenté une communication où elle souligne son « rôle essentiel à jouer pour encourager l'excellence des *clusters* en complétant les politiques régionales et nationales » (voir annexe p. 108, Extraits de la communication : *Vers des clusters de classe mondiale dans l'Union européenne : mise en œuvre d'une stratégie élargie*). En conséquence, elle a engagé plusieurs actions visant, en complément de ces politiques régionales et nationales, à :

- l'intégration des politiques de *clusters* dans les programmes de réforme nationaux des États

membres dans le cadre du partenariat pour la croissance et l'emploi;

- la création ou le renforcement de la coopération transnationale des *clusters*;
- l'excellence des organisations de *clusters* par la formation des animateurs et la création d'un label européen de qualité, s'appuyant sur une association des dirigeants de *clusters*;
- l'intégration des PME innovantes dans les *clusters*.

Les conclusions de cette communication ont été adoptées par les États membres de l'Union, durant la présidence française, lors du Conseil compétitivité du 1^{er} décembre 2008.



L'après-2008 : la pérennisation des pôles de compétitivité

Une évaluation prometteuse

Le président de la République, Nicolas Sarkozy, a annoncé, le 23 juin 2007, que le dispositif de soutien aux pôles de compétitivité serait pérennisé au-delà de 2008 à l'issue d'une «évaluation précise de l'action de chaque pôle». Conduite en 2008, celle-ci a permis de démontrer la pertinence du dispositif.

La méthode de travail

Le Ciact du 5 juillet 2007 a fixé deux objectifs à l'évaluation des pôles : éclairer le gouvernement dans le choix des modalités de la poursuite de cette politique et reconduire le soutien de l'État aux pôles ayant démontré leur efficacité.

Cette évaluation, confiée à l'issue d'un appel d'offres aux cabinets Boston Consulting Group et CM International, a été réalisée, sous maîtrise d'ouvrage de la DIACT, de novembre 2007 à juin 2008. Publiée par la DIACT (voir bibliographie p. 123), elle a concerné les mesures de soutien nationales des pôles mais aussi l'organisation et le fonctionnement de chaque pôle. Il s'agissait d'apprécier si une dynamique de *cluster* avait émergé et d'identifier les marges

de progrès. L'analyse s'est étendue à 11 axes dont la stratégie mise en place, l'émergence des projets de R&D, l'implication des PME, les synergies entreprises – recherche – formation, l'ancrage territorial, l'intégration d'objectifs de développement durable... Cette évaluation s'est appuyée sur de nombreux entretiens et une large collecte d'informations auprès de l'ensemble des pôles, des acteurs du dispositif (État, collectivités territoriales, entreprises, institutions de recherche, universités, grandes écoles...) et d'experts des politiques publiques d'appui à l'innovation et à la compétitivité.

Les résultats

Globalement, les résultats de l'évaluation se sont avérés positifs. «La plupart des pôles font preuve à ce jour d'un dynamisme prometteur», soulignent les évaluateurs. «Ce dynamisme s'exprime notamment par le développement de coopérations entre acteurs jusqu'ici cloisonnés et la création de passerelles nouvelles entre universités, laboratoires et entreprises.» Les missions prioritaires telles que l'adoption d'une stratégie, l'aide à l'essor de projets de R&D «se professionnalisent progressivement».

Évolution du nombre d'adhérents des pôles par types d'acteurs de 2005 à 2007

Adhérents	2005	2006	2007
PME < 250	1 336	3 512	4 793
PME > 250	197	476	652
Grands groupes	389	746	997
Recherche + formation	668	1 323	1 461
Autres	615	1 082	1 359
Total	3 205	7 139	9 562

«La dimension locale et émergente» choisie pour ce dispositif «(c'est-à-dire sans orientation *a priori* par la puissance publique), si elle reste source de complexité [...], semble avoir permis une appropriation forte par les acteurs des objectifs de la politique».

Reffet de «la diversité des situations préexistantes et des spécificités locales», le degré de maturité des pôles s'avère toutefois «très contrasté. S'il ne peut y avoir de modèle unique de pôle, certains 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 différents 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».

C'est pourquoi les évaluateurs ont classé les pôles en trois catégories :

- ceux, majoritaires (39 pôles), qui ont atteint les objectifs de la politique des pôles de compétitivité;
- ceux (19 pôles) qui n'ont atteint que partiellement ces objectifs et doivent travailler à l'amélioration de certaines dimensions de leur action (le plus souvent : définition de leur stratégie, modalités de la gouvernance, rôle de l'équipe d'animation);
- ceux, minoritaires (13 pôles), qui pourraient tirer parti d'une reconfiguration en profondeur.

En regardant plus en détail les différents axes de l'évaluation de pôles, les constats suivants se dégagent :

- *l'ensemble des acteurs ciblés par le dispositif se sont impliqués dans les pôles.* Globalement, la participation des PME au sein des pôles et leur mode de travail avec les grands groupes dans les projets des pôles ont été jugé «satisfaisants». L'implication des universités et des grandes écoles au sein des pôles, «qui a été limitée dans la première phase du dispositif,

se développe progressivement, notamment à travers la définition de formations co-labellisées avec les pôles». Quant aux organismes nationaux de recherche, ils «se sont fortement impliqués dans les pôles via leurs laboratoires locaux». Pourtant, «peu semblent à ce jour avoir intégré formellement et au niveau national les pôles dans la définition de leurs orientations scientifiques et dans leurs choix d'allocation de ressources et d'équipement»;

– *l'ancrage territorial des pôles est en général fort*, en particulier hors de la région parisienne. La politique a également contribué à l'ancrage du sujet «Innovation» dans les politiques locales de développement économique;

– *il existe une forte diversité des projets* en termes de thématique de recherche, de taille ou de type de partenaires mobilisés;

– *les pôles se sont largement engagés dans des actions de développement à l'international* (promotion de leur activité ou mise en place de partenariats), mais souvent «au coup par coup et sans que ces démarches ne s'inscrivent dans une véritable stratégie de développement». Pour autant, vue 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»;

– *un effort dans le domaine de la formation reste à fournir*;

– *la composante environnementale du développement durable a, pour le moment, été peu abordée*. Peu de pôles lui sont dédiés et cette thématique n'a pas fait l'objet d'une attention prioritaire de la part des pôles dans le cadre des projets soumis au FUI.

Dernier point et non des moindres, celui des financements de cette politique. Tant l'État que les agences ou les collectivités territoriales se sont vu adresser un satisfecit de la part des évaluateurs :

«Les montants des financements annoncés lors du Ciadt du 12 juillet 2005 ont bien été mobilisés au profit des projets d'innovation.»

La création du FUI a été jugée bénéfique puisque «le nombre de projets soumis aux financeurs, en particulier à ce fonds, est en forte croissance depuis sa création». Toutefois, les évaluateurs estiment que ce fonds a «aujourd'hui atteint un plateau», les pôles ayant au cours de cette phase de lancement «déstocké» des projets préexistants. Ce constat doit donc les inciter à «renforcer leur action autour de la génération de projets d'innovation.»

D'après les financeurs et les industriels participants, interrogés par les évaluateurs, la plupart des projets soutenus «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».

Enfin, le saupoudrage des crédits, un temps redouté, ne s'est pas produit. «Grâce à la sélectivité des financements, le nombre parfois perçu comme élevé des pôles n'a pas entraîné une dilution massive des ressources financières.» Dix pôles sur 71 ont ainsi concentré environ 55 % des financements dédiés aux projets 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).»

Si les financeurs publics ont donc réellement joué leur rôle, *a contrario*, les financeurs privés ne se sont que peu engagés dans le soutien des pôles. Leur part dans le financement de l'animation se situe entre 17 % pour les pôles mondiaux ou à vocation mondiale et 14 % pour les pôles nationaux.

Les recommandations

Au vu de ces résultats, les auteurs de l'évaluation ont plaidé pour le maintien du dispositif sur la base des principes suivants :

- un mécanisme de financement des projets collaboratifs de R&D, suivant les principes du FUI actuel, avec un dimensionnement financier suffisant pour attirer et stabiliser dans les pôles une masse critique de participants de toute nature;
- un appui public à des structures locales d'animation des pôles, réunissant grands groupes, PME, organismes de recherche et organismes de formation;
- une action coordonnée des collectivités territoriales et de l'État dans la politique des pôles.

Ils ont également dégagé cinq priorités d'action au niveau national :

- 1) consolider et inscrire dans la durée la dynamique positive de coopération autour de l'innovation engagée depuis 2005 grâce aux pôles de compétitivité;
- 2) responsabiliser plus fortement les acteurs des pôles en évoluant vers une logique de contractualisation et de contrôle *a posteriori*, dans un environnement local simplifié;
- 3) réaffirmer l'engagement de l'État autour des pôles et en développer la dimension de pilotage stratégique du dispositif;

- 4) maintenir les financements de projets collaboratifs de R&D et poursuivre l'optimisation des circuits de financement des projets en renforçant leur cohérence globale;
- 5) intégrer plus fortement la politique des pôles de compétitivité dans l'ensemble des politiques de recherche et d'appui à l'innovation.

Le lancement de la deuxième phase de la politique des pôles de compétitivité

Les résultats positifs de l'évaluation de la première phase de mise en œuvre de la politique des pôles de compétitivité ont conduit l'État à engagé une deuxième phase sur une nouvelle période triennale 2009-2011. L'annonce en a été faite par le président de la République, Nicolas Sarkozy, le 26 juin 2008, lors d'un déplacement à Limoges. Le Premier ministre, François Fillon, en a exposé les grandes lignes à l'occasion de sa visite au pôle Minalogic à Grenoble le 24 septembre 2008.

Dénommée « Pôles de compétitivité 2.0 », en référence à l'esprit coopératif et participatif du Web 2.0, cette deuxième phase se veut celle de la maturité et de la structuration des pôles. L'État continuera de les accompagner, avec l'appui des collectivités territoriales, mais dans un souci d'exigence renforcée quant à leur mode d'organisation et de développement. L'élaboration d'une véritable stratégie de pôle et la recherche de ressources propres seront deux défis majeurs à relever. De même, conviendra-t-il d'amplifier les synergies territoriales entre les différents acteurs concernés qu'ils soient ou non

membres des pôles afin de permettre à ces derniers de disposer d'un véritable «écosystème» (voir ci-après). C'est à ces conditions que les projets de R&D pourront être transformés en produits ou en services commercialisés et ainsi être source d'emplois en France.

Aucun nouveau pôle ne sera labellisé durant cette période sauf à titre exceptionnel dans le domaine des écotechnologies, c'est-à-dire les technologies qui visent notamment à mieux gérer et économiser les ressources (ressources naturelles, matières premières, valorisation des déchets...) et à moins polluer ou à dépolluer. Or elles sont encore peu investies par les pôles, à l'exception de l'énergie, comme l'a démontré l'évaluation. D'une manière générale, cette deuxième phase doit aussi permettre à chaque pôle de mieux prendre en compte le développement durable.

Un calendrier sur trois ans adapté à chaque niveau de développement des pôles

Les pôles ayant totalement ou partiellement atteint leurs objectifs ont vu leur label «Pôle de compétitivité» confirmé pour une durée de trois ans (2009-2011). Ils devront bâtir, pour cette période, une stratégie de développement approfondie (voir ci-après) et bénéficieront d'un contrat de performance (voir ci-après) qui prendra le relais du contrat cadre de la période 2006-2008.

Les pôles n'ayant pas atteint leurs objectifs ont vu leur label «Pôle de compétitivité» confirmé pour une année supplémentaire uniquement (2009), à

charge pour eux d'apporter durant cette période les améliorations nécessaires à leur fonctionnement. Si, fin 2009, ils ont effectivement répondu aux attentes, ils verront leur label confirmé pour une période complémentaire de deux ans (2010-2011) et pourront également signer un contrat de performance sur cette même période. L'État, les collectivités territoriales et les évaluateurs accompagneront ces pôles tout au long de l'année 2009 pour leur permettre de réussir dans leur démarche (deux entretiens intermédiaires sont notamment prévus en cours d'année pour évaluer leur progression).

Deux référents « État » pour chaque pôle

Que ce soit au niveau national ou au niveau local, l'État a décidé, pour cette deuxième phase, de renforcer son accompagnement auprès des pôles de compétitivité. Chacun d'eux disposera de deux interlocuteurs référents : un correspondant GTI au niveau national et un correspondant local.

Instaurés dès 2005, les correspondants nationaux verront leurs missions renforcées. Ce sont eux qui assurent le lien avec les administrations centrales et les directions générales des ministères ainsi qu'avec les agences et organismes membres du GTI. Ils seront amenés à former de véritables binômes complémentaires avec les correspondants locaux. Ces derniers existaient déjà dans la phase de lancement des pôles mais de manière plus ou moins informelle. Ils font le relais avec les services déconcentrés et les délégations locales d'organismes publics nationaux concernés.

Un nécessaire approfondissement de la stratégie de développement des pôles

Même si les pôles se sont déjà engagés sur cette voie, des progrès restent encore à faire en ce domaine.

Bâtir une « stratégie de pôle »

Pour cette deuxième phase, l'État insiste pour que chaque pôle se dote d'une véritable « stratégie de pôle » et, à contrario, ne se contente pas d'être un simple rassemblement de « stratégies d'entreprises ». Relevant de la responsabilité du pôle, cette stratégie doit être établie à un horizon de trois à cinq ans, selon l'activité poursuivie. Elle doit porter sur les domaines et les thématiques prioritaires au développement du pôle, contenir des objectifs précis en matière de technologie mais aussi de marché et de renforcement de l'écosystème du pôle, tout en tenant compte de la stratégie des autres pôles du même domaine.

Tenerrdis 2015, une démarche en 3 phases

Le pôle Tenerrdis, implanté en Rhône-Alpes dans le domaine des énergies nouvelles et renouvelables, a souhaité définir une stratégie à moyen et long terme. La démarche s'est déroulée en trois phases :

- en novembre et décembre 2007, un groupe de travail interne a élaboré une première vision des axes stratégiques de développement du pôle qui ont été présentés devant le conseil d'administration ;
- en janvier et février 2008, cette réflexion a été approfondie avec l'appui d'un consultant, en y associant les administrateurs du pôle ;
- en mars 2008, le CA s'est réuni lors d'un séminaire d'une journée afin de travailler sur 8 axes stratégiques : la recherche partenariale, le développement des PME, les compétences et formations, le financement de l'innovation, la coopération réseaux et territoires, la communication, le développement international, la gouvernance et l'animation.

Tout en élaborant sa réflexion sur ses propres bases, le pôle a tenu à s'enrichir des réflexions menées par ses partenaires (institutionnels notamment – État, collectivités territoriales) et à s'ouvrir sur l'extérieur (participation au Grenelle de l'environnement, travaux dans le cadre de l'opération Campus...).

www.tenerrdis.fr

Élaborer une feuille de route stratégique

Afin de mieux définir sa stratégie, chaque pôle est invité à élaborer une feuille de route (ou *road map*) qui doit notamment :

- définir la vision globale actuelle et prospective des domaines d'activité prioritaires du pôle ;

- identifier les créneaux, segments de marché, produits et services visés;
- identifier dans le monde les pôles complémentaires ou concurrents ainsi que les atouts et les faiblesses du pôle par rapport à ses concurrents;
- établir les menaces et les opportunités qui pèsent sur son développement.

La feuille de route doit également aborder l'écosystème du pôle :

- le développement des projets de R&D et des projets structurants;
- la synergie entreprises/recherche/formation, la gestion prévisionnelle des emplois et des formations à mettre en place pour répondre aux besoins;
- les moyens pour développer les financements privés;
- les moyens pour prendre davantage en compte le développement durable;
- le développement international du pôle;
- la mise en place du pôle dans son territoire à l'horizon de vingt ans (réserves foncières à acquérir, politique de développement urbain à mettre en œuvre)...

Ces éléments doivent enfin déboucher sur un programme d'actions sur trois ans, décliné par année et révisable annuellement, qui portera en particulier sur :

- la gouvernance à mettre en œuvre au sein du pôle pour atteindre ses objectifs;
- les moyens (financiers, humains, etc.) nécessaires;
- les échéances auxquelles ces objectifs devront être réalisés.

Des contrats de performance pour formaliser le partenariat avec l'État et les collectivités territoriales

Pluriannuels, les contrats de performance seront signés entre chaque pôle, l'État, les conseils régionaux et les autres collectivités territoriales concernées. Par ce contrat, le pôle s'engagera à mener les actions nécessaires à son développement sur la base d'objectifs stratégiques assortis de calendriers de réalisation et d'indicateurs de suivi de résultats (voir encadré p. 86). De leur côté, l'État et les collectivités territoriales concernées s'engageront sur le suivi stratégique du pôle et sur un soutien financier.

Outre la description du pôle, ce contrat fera donc état de la feuille de route stratégique du pôle (certains éléments restant à diffusion restreinte pour des raisons de confidentialité), d'un programme d'actions et des montants financiers envisagés.

Le recours à des indicateurs de performance

Afin de mesurer l'efficacité du programme d'actions des pôles, les contrats comprendront trois jeux d'indicateurs :

- les indicateurs statistiques du Service des études et des statistiques industrielles (Sessi, rattaché à la DGCIS). Communs à tous les pôles, ils ont déjà été employés durant la première phase de développement des pôles ;*
- des indicateurs de suivi du développement du pôle et de son écosystème ;*
- des indicateurs de suivi de l'impact technologique et de marché.*

Dans ces deux derniers cas, les indicateurs seront pour partie communs à tous les pôles, pour partie spécifiques à chaque pôle.

Des financements renouvelés

Fonds publics : 1,5 Md€ sur trois ans

Ainsi qu'il l'avait fait pour la période 2006-2008, l'État allouera 1,5 Md€ à la politique des pôles de compétitivité pour les trois ans qui viennent (la part des agences progressant par rapport à celle des ministères). L'essentiel de ce montant sera constitué de financement de projets de R&D.

Répartition des crédits État pour la période 2009-2011

Crédits dédiés aux pôles	• 495 M€ au titre du FUI pour financer spécifiquement les projets de R&D collaboratifs; • 105 M€ pour des projets structurants tels que les plates-formes (les crédits qui ne seraient pas engagés seront réaffectés aux projets de R&D).
Crédits d'animation	• 50 M€
Crédits non dédiés (interventions des agences)	• 600 M€ de l'ANR avec maintien du système de bonification des aides aux projets issus des pôles et renforcement de l'intégration de leurs thématiques stratégiques dans l'élaboration de la programmation des appels à projets de l'agence; • 250 M€ d'Oséo (aides aux projets d'innovation et programme d'innovation stratégique industrielle – ISI, avec maintien d'une bonification des aides aux PME qui participent à des projets collaboratifs dans les zones de R&D des pôles) et de la Caisse des dépôts et consignations.

La poursuite des appels à projets du FUI

Pour cette nouvelle période triennale, le principe de deux appels à projets par an du FUI a été maintenu. Les résultats du 7^e appel à projets, qui a été lancé le 24 septembre 2008, ont été annoncés en mars 2009. Le 8^e appel à projets a, quant à lui, été lancé le 27 février 2009. La gestion du fonds est jusqu'à présent assurée par la DGCIS. Son transfert à Oséo est à l'étude.

À ces montants s'ajouteront les 3 Mds€ apportés chaque année par l'État de manière complémentaire, avec la réforme du crédit d'impôt recherche, ainsi que les financements apportés par les collectivités territoriales et l'Union européenne.

Les zones R&D des pôles sont maintenues. Ce sont elles qui permettent aux PME des pôles qui y sont implantées d'obtenir des aides bonifiées de la part des agences et de bénéficier d'exonérations fiscales de la part de collectivités territoriales.

Vers un accroissement des financements propres des pôles et d'origine privée

Les pôles sont invités à rechercher davantage de ressources propres ou d'origine privée. Une meilleure association des acteurs du capital-risque et des réseaux de *business angels* à la dynamique enclenchée au sein des pôles constitue un enjeu majeur pour leur avenir.

Cet enjeu est double. D'une part, il convient d'aider les créations de start-up, d'autre part, d'aider ces jeunes pousses dans leur phase de croissance à augmenter leur capital pour leur permettre de se développer. Or si la France bénéficie de dispositifs de soutien à la création d'entreprises pertinents, les milieux bancaires sont encore frileux à financer la croissance des PME innovantes. Aussi, faute de financements suffisants, certaines d'entre elles n'ont pour seule solution que d'être vendues à des groupes étrangers.

Pour faciliter ces connexions entre porteurs de projets et financeurs, un pôle comme *Minalogic* a intégré parmi ses membres trois sociétés de capital-risque. Il a également signé une convention avec une banque pour que celle-ci accorde des prêts sans

intérêt aux PME qui participent aux projets du pôle. *Cancer Bio Santé* a, pour sa part, instauré un club d'investisseurs afin de leur présenter les projets des entreprises du pôle. Un séminaire s'est notamment déroulé en mai 2008 au tour du thème «Investir dans le capital d'une PME, alternative à l'ISF». Il aura permis à la quarantaine de participants, dont une quinzaine de *business angels*, de s'informer sur les dispositifs législatifs en la matière, mais surtout de découvrir 8 entreprises, venues présenter leurs activités et leurs besoins en financement.

Améliorer l'intégration des PME

Au-delà des aspects purement financiers liés au développement des PME, la 4^e Journée nationale des pôles de compétitivité, qui s'est tenue le 1^{er} octobre 2008 à Paris, aura été l'occasion d'évoquer leur place au sein des pôles. «Il est vrai qu'au départ les grandes entreprises ont eu un rôle central. Mais il convient aussi d'envisager l'évolution à moyen et long terme et, dans ce cas, la part des PME sera toujours plus importante et leur implication toujours plus nécessaire» a souligné, à cette occasion, Pierre Dartout, délégué interministériel à l'aménagement et au développement des territoires, lors de cette journée. «Ce qui l'emporte, c'est le partenariat que vous allez bâtir à partir de la stratégie que vous aurez vous-même forgé.»

Même si l'évaluation a démontré globalement la bonne intégration des PME au sein des pôles, le bon équilibre reste, en la matière, encore à trouver. Incubateurs, pépinières, accompagnement par des entreprises plus importantes, mise en relation clients-fournisseurs dont les innovations se

conjuguent, implication des consommateurs dans les phases de développement des produits, etc. À chaque pôle d'imaginer et de mettre en œuvre les dispositifs pertinents, en relation avec les structures spécialisées d'accompagnement aux PME, pour assurer la croissance de ces PME. Une tâche d'autant plus importante en période de crise financière.

Parfaire la mise en synergie des pôles avec leur écosystème

Sans prétendre à l'exhaustivité, voici quelques domaines que les pôles doivent approfondir.

Rechercher des synergies avec l'ensemble des politiques et acteurs soutenant la R&D et l'innovation

Dans cette deuxième phase, la mise en synergie des pôles avec l'ensemble des politiques et des acteurs soutenant la R&D et l'innovation, tant au niveau national que local, va s'avérer capitale.

Au niveau national, les ministères membres du GTI vont assurer un suivi quantifié des pôles dans les politiques qu'ils mettent en œuvre.

Au niveau local, les structures de coopération et de coordination mises en place par les établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche (PRES, RTRA, C/RTRS, Instituts Carnot – cf. chapitre 2) devront mieux s'impliquer dans la définition

des stratégies et dans la mise en œuvre des pôles dont ils sont membres. Pour ce qui est, par exemple, des PRES, si leur activité est convergente avec celle des pôles, leurs liens avec les pôles sont encore ténus et insuffisamment pilotés. Les participations des uns aux instances des autres sont rares et il y a peu de concertation au niveau opérationnel. Pourtant, l'enrichissement mutuel est possible.

L'État poursuivra, d'autre part, sa coordination avec les collectivités territoriales. Les contrats de projets État-Régions et les programmes opérationnels européens seront prioritairement mobilisés pour soutenir les pôles.

Mutualiser des outils d'innovation

Afin de favoriser l'excellence au sein des pôles dans une optique de mutualisation des moyens, l'État a décidé de soutenir la création d'outils partagés telles que les plates-formes d'innovation. À l'instar des coopératives agricoles, les pôles pourront, via ces plates-formes, proposer à un coût abordable, à leurs adhérents, la location d'équipements ou la réalisation de prestations nécessaires à leurs projets de R&D et d'innovation.

Pour ce faire, un appel à projets a été lancé le 1^{er} octobre 2008 par l'État et la Caisse des dépôts et consignation (CDC). Trente-cinq projets de plates-formes, sur les 86 proposés, ont été présélectionnés en février 2009. Ils feront l'objet d'études pour leur réalisation et pourront bénéficier d'un appui financier et technique de la CDC. Puis, l'État annoncera la liste des projets finalement retenus et le niveau

des concours qu'il apportera. Tous pôles confondus, cet appui s'élèvera à 35 M€ par an provenant du FUI. La CDC investira, pour sa part, dans les structures de portage et de gestion des plateformes. Des financements privés, de collectivités territoriales et de l'Europe compléteront ce dispositif. L'objectif est de faire aboutir la réalisation des projets les plus avancés avant l'été 2009, la plupart avant la fin de cette même année. Quelques projets plus complexes devront mûrir jusqu'en 2010. Le lancement d'un autre appel à projets n'est pas exclu. Pour être sélectionnés, les projets de plateformes devront notamment :

- avoir été labellisés par un pôle ;
- répondre à un besoin réel ;
- reposer sur un modèle économique viable ;
- démontrer une réelle implication des partenaires et des utilisateurs.

Trois types de plateformes en préparation au pôle Systém@tic Paris-Région

Systém@tic Paris-Région[®] fait figure de précurseur. Ce pôle a en effet présenté trois projets de plateformes d'innovation dans le cadre du 6^e appel à projets du FUI de 2008, dont l'un, Neptune, fait partie des lauréats. Un autre, Quaspar, a été présélectionné dans le cadre de l'appel à projets d'octobre 2008 consacré aux plateformes d'innovation. Ces projets concernent trois types différents de plateforme :

- Neptune est une plateforme d'usages émergents et d'accès au marché qui permettra de tester des

services dans le cadre d'un réseau haut débit sans fil (téléphone mobile de 4^e génération) ;

– Hub Aerospace est une plate-forme d'intégration de technologies où pourra être mutualisé le développement de logiciels utilisés dans l'aéronautique ;

– Quasper est une plate-forme de mutualisation de ressources et de services qui proposera des équipements destinés à expérimenter du matériel de vision en temps réel (cf. caméras) dans le domaine de la sécurité ou de l'automobile.

Pour des raisons de lisibilité, le pôle a choisi de faire porter ces plates-formes par les industriels eux-mêmes. Leur implantation sur le territoire du pôle permettra, en outre, de renforcer le dialogue avec les collectivités territoriales concernées.

www.systematic-paris-region.org

* Pôle axé sur la maîtrise des technologies clés pour les télécoms, l'automobile et le transport, la sécurité et la défense, les outils de conception et développement de systèmes, le logiciel libre.

Mieux prendre en compte le développement durable

Au-delà de la possibilité de créer de nouveaux pôles dans le domaine de l'écotechnologie, l'objectif est de mobiliser l'ensemble des pôles autour de la composante environnementale du développement durable : 30 % des projets retenus dans le cadre du FUI et 30 % des aides de ce fonds devront concerner des projets liés au développement durable. Or, à fin 2008, les projets de ce type ne représentaient que 19 % des projets retenus et 16 % des aides accordées par le FUI. La marge de progression est donc importante. Mais ce taux de 30 % est déjà dépassé pour les projets soutenus par l'ANR,

c'est-à-dire les projets de recherche amont. Reste désormais à concrétiser ces efforts au sein des projets plus proches du marché.

Cette évolution s'inscrit dans la mise en œuvre du Grenelle Environnement, les pôles pouvant jouer un rôle clé par leur force d'innovation pour proposer des solutions innovantes et mettre en œuvre le programme d'action du Grenelle et répondre à la demande ou à la susciter.

Encourager la collaboration interpôles

Se coordonner entre pôles d'un même secteur, identifier les points forts mutuels pour mieux se compléter et s'organiser, éviter les redondances, rechercher les mutualisations de ressources et de moyens est un gage de réussite pour les pôles de compétitivité. Ces coopérations qui existent déjà mais sont à développer peuvent être formalisées dans des chartes, à l'instar de celle signée en février 2007 par quatre pôles « automobile » (pôle *Automobile haut de gamme* – pôle *Mobilité et transports avancés* – pôle *Move'o* – pôle *Véhicule du futur*) ou celle signée en juin 2008 par quatre pôles impliqués dans le secteur des énergies renouvelables ou non productrices de gaz à effet de serre (*Capenergies*, *Derbi*, *Tennerdis* et *S²E²*).

Exemples d'actions communes engagées par les pôles

«Automobiles»

- Cartographie des champs d'innovation de chacun des pôles et montage d'une plate-forme de travail collaboratif.
- Échange sur les problématiques transversales et les bonnes pratiques de chacun (structure, communication, adhésions, labellisation...).
- Formalisation de la vision stratégique de l'innovation automobile.
- Partage d'un stand à Equip'Auto, salon international de l'équipement automobile, avec élaboration d'une documentation commune.
- Élaboration d'une stratégie coordonnée à l'international.

Construire une stratégie «compétences»

Jusqu'à présent, les pôles de compétitivité ont rencontré une certaine difficulté à organiser une gestion prévisionnelle des compétences. Les réponses globales à cette problématique, par la mise en place d'outils internes aux pôles pérennes, restent à construire.

L'adaptation des formations aux besoins des entreprises adhérentes des pôles est à rechercher. Si de nombreuses initiatives ont eu lieu, l'offre actuelle de formation initiale et continue – et donc des compétences qui y sont associées – manque encore de lisibilité et d'adéquation aux besoins. D'autre part, si les pôles peuvent s'appuyer sur une mobilisation

satisfaisante des compétences scientifiques, les compétences transversales en matière de management de projet ou d'entrepreneuriat leur font encore défaut.

Se développer à l'international

S'il était logique que le développement international ne constitue pas un objectif prioritaire lors de la phase de lancement des pôles, il doit désormais le devenir alors que s'engage leur phase de maturation. Là encore, certains pôles se sont montrés précurseurs en la matière en s'associant parfois, dans ce but, avec d'autres pôles français (cf. chapitre 2). Ce développement à l'international doit à la fois avoir :

- une visée de partenariat technologique avec la recherche de compétences complémentaires au service des projets de recherche et d'innovation, mais aussi l'attraction des talents et des investissements sur le territoire du pôle;
- une visée commerciale avec la recherche de débouchés pour les entreprises membres de pôles.

L'Europe et le Bassin méditerranéen apparaissent comme le « terrain de jeu naturel » des pôles, mais les liens sont aussi à renforcer avec, par exemple, les USA et le Japon.

Où en seront les pôles de compétitivité en 2011 ? Sans qu'il soit permis de répondre dès aujourd'hui avec certitude à cette question, il est clair que quatre facteurs seront déterminants.

Premier d'entre eux : la capacité des pôles à renforcer leur ancrage territorial. L'évaluation des trois premières années de l'existence des pôles a bien démontré que l'une des clés principales de leur développement réside dans la construction d'un véritable écosystème de l'innovation au plus près des acteurs de leur territoire d'implantation. Or cet écosystème reste encore à consolider. Que ce soit en matière d'intégration des PME, de mutualisation des outils d'innovation, de coopération avec les réseaux de recherche et de formation, ou de coopération inter-pôles... des progrès peuvent encore être faits.

Mais, pour réussir la construction de cet écosystème, les PME comme les grandes entreprises devront trouver une juste place au sein des pôles, sans que les unes soient opposées aux autres. La participation des PME comme celle des grandes entreprises est essentielle à la vie de pôle.

Cet écosystème doit aussi pouvoir s'appuyer sur un financement concerté et pérenne de l'animation et des projets des pôles par les acteurs publics et privés. Là encore, il existe des marges de progrès.

Enfin, l'avenir des pôles dépendra également de leur intégration dans la dynamique européenne,

précisée par la communication² du 17 octobre 2008, de la Commission européenne et les conclusions sur le sujet adoptées lors de la Présidence française de l'Union. L'objectif est de favoriser le développement de clusters de rang mondial capables d'affronter la concurrence internationale.

La France s'inscrit pleinement dans cette perspective, elle qui, dès juin 2008, plaidait dans un mémorandum pour que la politique des clusters prenne « en compte et [soit] articulée avec l'ensemble des politiques de l'Union visant à favoriser [son] attractivité, la compétitivité et une saine concurrence entre les acteurs ».

Aux pôles de compétitivité de savoir maintenant saisir les opportunités qui leur seront offertes.

2. *Vers des clusters de classe mondiale dans l'Union européenne : mise en œuvre d'une stratégie d'innovation élargie* – voir extraits en annexe.

Extraits de la circulaire du 2 août 2005 relative à la mise en œuvre des pôles de compétitivité

Parue au *Journal officiel* n° 182 du 6 août 2005

«Le Premier ministre à Madame et Messieurs les préfets de région (pour attribution), Mesdames et Messieurs les préfets de département (pour information), Monsieur le ministre d'État, Mesdames et Messieurs les ministres (pour information)

Le comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire du 12 juillet 2005 a décidé la labellisation de pôles de compétitivité [...]. La présente circulaire précise l'action que vous aurez à mener, en lien avec le groupe de travail interministériel dont le secrétariat est assuré par la Datar et la direction générale des entreprises. [...]

*

* *

1. Dès réception de la présente instruction, vous prendrez contact avec les porteurs du ou des pôle(s) de compétitivité labellisé(s) pour le(s) quel(s) votre région est chef de file, ainsi qu'avec le président du conseil régional et les représentants des autres collectivités locales impliquées, afin de leur indiquer le souhait du gouvernement de signer un contrat cadre avec eux, le plus rapidement possible.

Le contrat cadre précisera :

1. l'orientation stratégique du pôle et les thématiques qui lui ont valu d'être labellisé;
2. la structure d'animation et de gouvernance du pôle, en précisant notamment sa représentation juridique, les entreprises et organismes impliqués et les modalités d'entrée de nouveaux partenaires;

3. les modalités de sélection par le pôle des projets pour lesquels un soutien de l'État et des collectivités locales sera sollicité;
4. dans toute la mesure du possible, les éléments du zonage prévu par l'article 24 de la loi de finances pour 2005 qui doit concentrer l'essentiel des moyens de recherche et de développement du pôle;
5. les soutiens publics qui pourront être apportés à certaines demandes du pôle en matière d'animation;
6. les modalités de suivi et d'évaluation du pôle.

En ce qui concerne les pôles qui couvrent plusieurs régions, vous vous coordonnerez avec vos collègues concernés pour me proposer un chef de file avant le 31 août 2005.

Vous veillerez à ce que les projets de contrats cadres soient transmis au groupe de travail interministériel [...] le 15 septembre [...].

Vous engagerez toutes les démarches requises afin que les soutiens existants de l'État et ceux susceptibles d'être engagés par les collectivités territoriales, en particulier dans le cadre du schéma régional de développement économique, soient mobilisés dans les meilleurs délais afin de répondre aux demandes qui vous seront présentées par les porteurs de pôle.

2. Vous mettrez en place dès que possible un comité de coordination pour chaque pôle de compétitivité. Ce comité établira le projet de contrat cadre de chaque pôle dont il accompagnera l'évolution par la suite. Il sera constitué d'une commission des financeurs et d'une commission scientifique. Cette dernière aura plus spécifiquement en charge le suivi et l'évaluation technique des résultats du pôle. [...] Pour les pôles de compétitivité « mondiaux » et « à vocation mondiale », qui appellent une attention

particulière de votre part, le groupe de travail interministériel constituera en son sein des équipes dédiées sur lesquelles vous vous appuierez.

3. S'agissant des projets non retenus, vous examinerez avec les collectivités territoriales les moyens à mobiliser parmi les dispositifs de soutien public, en vue d'aider les porteurs de projets à conforter leur démarche et à développer les partenariats entre industriels, centres de recherche et organismes de formation. Je vous rappelle qu'une enveloppe de 12 M€ sur trois ans a été réservée à cet effet par le Ciadt du 12 juillet dernier.

Pour ceux de ces projets appelés à se rapprocher des projets labellisés, vous veillerez à leur insertion dans le contrat cadre du pôle de rattachement.

*

* *

Attentif à la mise en œuvre rapide des pôles de compétitivité, dans laquelle vous êtes appelés à jouer un rôle central, j'ai demandé à l'ensemble des ministères de se mobiliser pour présenter aux porteurs des projets de pôles une organisation de l'État qui garantisse un point d'entrée unique avec les administrations et les organismes associés et une réactivité exemplaire aux besoins des partenaires des pôles de compétitivité. À cet effet, le groupe de travail interministériel a désigné pour chaque pôle un correspondant unique qui assurera le lien avec les ministères concernés [...].»

Extraits du discours du Premier ministre, François Fillon, à Grenoble le 24 septembre 2008 lors de sa visite du pôle Minalogic annonçant la mise en œuvre de la 2^e phase des pôles

«Les pôles de compétitivité sont [...] un indéniable succès. Et c'est parce qu'il s'agit d'un indéniable succès qu'il ne faut pas s'en tenir là ! Et qu'il convient maintenant d'amplifier l'effort qui a été engagé. C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de passer à la nouvelle version, la "version 2.0" des pôles de compétitivité, pour que ces derniers deviennent le fer de lance de notre politique industrielle.

Le succès des pôles de compétitivité suppose une véritable sélectivité.

Et c'est un réflexe difficile à obtenir dans notre pays [...]. Mais la compétition, elle, est réelle. Elle est réelle à tous les niveaux, et les pôles de compétitivité ne peuvent fonctionner que si l'on accepte qu'il y ait des réussites et des échecs. Nous avons décidé que pour les pôles de compétitivité qui avaient encore des progrès à faire, on leur offrait, j'allais dire un sursis, une possibilité de se mettre à niveau en une année, pour prouver que nous avons eu raison de leur faire confiance. Mais je dis clairement que, après, il faudra tirer toutes les conséquences des réussites et des échecs, sinon il n'y a pas de pôles de compétitivité crédibles.

Pour ceux qui ont atteint leur objectif – et qui constituent la majorité –, nous avons décidé de confirmer leur label et de mettre en place des contrats de performance de trois ans. Il s'agit de

répondre à leur besoin crucial de visibilité pour leur permettre de construire leur stratégie dans la durée. Ces contrats seront signés dans les toutes prochaines semaines entre les pôles, les collectivités territoriales et l'État. Ils définiront les feuilles de route, en mettant l'accent sur la qualité et l'ambition technologique des projets de Recherche & Développement collaboratifs, bien sûr, mais aussi sur le développement des PME, sur la gestion des compétences, sur l'attraction des talents, et sur la visibilité internationale.

Nous ne procéderons à aucune nouvelle labellisation de pôles dans les trois ans, à une exception près, dans le domaine des éco-technologies, puisqu'il s'agit d'un domaine dans lequel il n'y a pas encore de pôle de compétitivité. Je pense que la France gagnerait à organiser une logique de *cluster* dans ce domaine-là, parallèlement aux labels qui ont déjà été accordés dans le domaine de l'énergie. S'agissant des financements, nous avons décidé d'allouer 1,5 milliard d'euros à la politique des pôles de compétitivité sur les trois ans qui viennent. L'essentiel de ce montant sera constitué de financement de projets de Recherche & Développement. Le Fonds unique interministériel (FUI), qui est l'outil dédié aux pôles de compétitivité, sera donc maintenu et il sera doté de 200 millions d'euros par an sur la période 2009-2011, pour financer spécifiquement la Recherche & Développement collaborative. Ces montants s'ajouteront aux 3 milliards d'euros qui sont apportés chaque année par l'État de manière complémentaire, avec la réforme du crédit d'impôt recherche, ainsi, évidemment, qu'aux montants très importants qui sont apportés par les collectivités territoriales. [...]»

**Extraits du discours d'Hubert
Falco, secrétaire d'État chargé
de l'Aménagement du territoire lors
de la 4^e journée nationale des pôles
de compétitivité le 1^{er} octobre 2008**

Pôles et développement durable

Il y a «nécessité de penser l'aménagement du territoire dans le cadre renouvelé par le Grenelle de l'environnement. Et la politique des pôles de compétitivité constitue un levier majeur de cette ambition. [...] Nous devons impérativement développer l'offre d'écotechs pour diminuer l'empreinte environnementale des activités économiques. Il faut créer les nouvelles filières sources d'emplois et de compétitivité pour notre pays. [...] De nombreux pôles développent des projets de développement durable. Cela étant, à ce jour, les projets liés au développement durable représentent 19 % des projets retenus et 16 % des aides accordées par le fonds unique interministériel. Comparativement aux secteurs leaders (TIC, biotechnologies, aéronautique), les projets dans les domaines du développement durable sont relativement moins nombreux, pour des demandes de subventions moins importantes. Une prise en compte plus substantielle de cette thématique me semble nécessaire. Je souhaite fixer une ambition collective : que 30 % des projets et des aides soient accordées par le fonds unique interministériel à des projets de développement durable, à échéance de cette nouvelle phase de trois ans. Cet objectif me semble nécessaire et réaliste. Car ce taux est déjà atteint dans les projets de pôles soutenus par l'Agence nationale de la recherche : en

2006 et 2007, la part des projets relevant du développement durable est de 31 % en nombre de projets et de 38 % des financements. Cela nous montre que nous avons des compétences en matière de recherche amont. L'objectif doit être de concrétiser ces efforts amont en projets plus proches du marché. [...] »

Pôles et systèmes productifs locaux

« [...] nous devons poursuivre notre réflexion et compléter notre politique de *clusters*. En effet, il y a des réseaux d'entreprises qui coopèrent et qui innovent, mais qui ne sont pas forcément des pôles de compétitivité. Ils n'en ont peut-être pas la taille critique, mais ils apportent un plus et participent à la compétitivité de nos territoires. J'y suis attaché et j'ai donc proposé au Premier ministre de réfléchir à ce nouveau défi : mettre en place un modèle de réseaux d'entreprises en lien et en complémentarité avec les pôles de compétitivité, ouvert à diverses maturités de réseaux et qui favorisera leur évolution et les coopérations. Il s'agit de compléter et d'adapter le dispositif public. Nous le ferons à l'occasion de la rénovation prochaine de la politique des "systèmes productifs locaux" (SPL). J'ai confié cette réflexion à la Diact qui doit me rendre ses propositions d'ici la fin de l'année [...]. »

**Extraits de la communication de la
Commission européenne du 17 octobre
2008 : «Vers des clusters de classe
mondiale dans l'Union européenne : mise en
œuvre d'une stratégie d'innovation élargie»**

«[...] Un *cluster* peut se définir, globalement, comme un groupe d'entreprises, d'opérateurs économiques liés et d'institutions géographiquement proches les uns des autres et ayant atteint une échelle suffisante pour développer une expertise, des services, des ressources, des fournisseurs et des compétences spécialisés [...]

L'Europe ne manque pas de *clusters*, mais est marquée par une fragmentation persistante du marché, une faiblesse des liens entre industrie et recherche, ainsi qu'une coopération insuffisante au sein de l'UE ; les *clusters* européens n'ont donc pas toujours la masse critique et la capacité d'innovation nécessaires pour faire face durablement à la concurrence internationale et atteindre une classe mondiale. [...] La Commission a un rôle essentiel à jouer pour encourager l'excellence des *clusters* en complétant les politiques régionales et nationales de *clusters* et en continuant à éliminer les barrières au commerce et à la mobilité dans l'UE. [...]

Améliorer les politiques de *clusters*

Les États membres sont invités à poursuivre l'intégration des politiques de *clusters* dans leurs programmes de réforme nationaux dans le cadre du partenariat pour la croissance et l'emploi et à dresser chaque année le bilan de leurs résultats. [...]

Promouvoir la coopération transnationale des *clusters*

[...] La prochaine génération d'initiatives communautaires en matière de *clusters*, notamment dans le cadre d'Europe Innova, des régions de la connaissance et de l'objectif actuel de politique de cohésion "Coopération territoriale européenne", vont stimuler fortement la coopération des *clusters* dans l'UE d'une manière synergique et contribuer à la création de davantage de *clusters* de classe mondiale en Europe [...]

La Commission va lancer une initiative pilote européenne pour l'excellence des organisations de *clusters* offrant des programmes de formation spécifiques et une coopération renforcée pour les dirigeants de *clusters*. En cas de réussite, cette initiative pourrait finalement aboutir à la création d'une association européenne autonome, sans but lucratif, de dirigeants de *clusters*, qui développerait et ensuite entretiendrait un label de qualité européen pour les organisations de *clusters* faisant preuve d'excellence, en s'appuyant sur le modèle d'excellence de la Fondation européenne pour la gestion de la qualité. Ce label européen de *clusters* pourrait aider les organisations de *clusters* à recueillir davantage de fonds privés et publics et à améliorer leur visibilité et leur reconnaissance dans le monde entier.

Promouvoir l'excellence des organisations de *clusters*

[...] L'existence d'organisations de *clusters* professionnelles efficaces est primordiale pour accroître la qualité des services de support aux entreprises et stimuler des initiatives de *clusters* visant l'autonomie.

La gestion des *clusters* devrait donc être reconnue comme une nouvelle qualification professionnelle qui requiert des normes de qualité et un professionnalisme de haut niveau. [...]

Améliorer l'intégration de PME innovantes dans des *clusters*

[...] l'intégration de PME dynamiques et innovantes dans des *clusters* est particulièrement importante pour aider les *clusters* à atteindre des niveaux élevés d'excellence et d'innovation. Les décideurs politiques devraient donc tenir compte du fort potentiel des PME lorsqu'ils élaborent des politiques de *clusters*. [...] »

Images et réseaux : inventer les technologies et services de la communication, de l'audiovisuel et de l'Internet du futur

Suite à la politique de décentralisation industrielle menée dans les années 1950-1960, la filière électronique et télécommunications s'est largement implantée en Bretagne et dans les Pays de la Loire. Il était donc logique que les acteurs de ce secteur se rassemblent au sein d'un pôle de compétitivité. *Images & Réseaux*, tel est son nom, compte une quinzaine de grands groupes, plus de 120 PME ainsi qu'une vingtaine d'établissements de formation et de recherche. Ce pôle de compétitivité stimule l'innovation dans un domaine phare de la nouvelle ère de l'information et de la communication : les futurs usages, services et technologies liés à la création, la gestion, la diffusion et l'utilisation des nouveaux contenus numériques.

Les compétences et domaines d'expertise y sont multiples : s'y côtoient des spécialistes de l'image numérique, des réseaux à haut débit, de l'Internet, de la réalité virtuelle, des concepteurs d'outils de développement, de sécurité, de tests, des fournisseurs de contenus audiovisuels, de services interactifs, des experts de l'ergonomie, du comportement...

Le Pôle, organisé sous forme d'association loi de 1901, s'est fixé deux objectifs : accroître la compétitivité des acteurs du secteur et renforcer l'attractivité du territoire afin que d'autres entreprises ou

laboratoires de recherche décident de s'y implanter. Pour y parvenir, il mobilise l'ensemble de ses acteurs autour d'un projet commun : imaginer, concevoir et développer les technologies et les services de la communication, de l'audiovisuel et de l'Internet du futur.

Pour apporter les réponses les plus pertinentes dans ce domaine, le pôle *Images & Réseaux* doit relever un double défi :

- un défi *technologique* : anticiper et maîtriser la convergence des technologies, des services et des médias qui accompagnent les nouveaux usages ;
- un défi *sociétal* : comprendre les besoins futurs des consommateurs, des utilisateurs et des professionnels pour construire les solutions et les modèles économiques les plus adaptés.

Un challenge que le Pôle aborde par une approche ouverte et novatrice associant projets de R&D collaboratifs, démarche prospective, partenariats avec d'autres pôles français et étrangers, et plates-formes de test et d'expérimentation des usages à grande échelle.

Plus de 80 projets, labellisés par le Pôle, ont déjà obtenu des aides d'organismes financeurs. C'est le cas d'Apogée consacré à l'évolution normative et technologique de la télévision sur mobile mais aussi de Médiasur qui s'intéresse aux technologies permettant d'éviter l'utilisation frauduleuse de DVD. Sérenitec a, lui, pour objet de vérifier si les codes informatiques utilisés pour le développement d'applications Web permettent d'offrir toute la sécurité requise. Quant à Pubimage, il explore les nouveaux usages et les synergies entre médias audiovisuels et publicité, en cherchant en particulier comment rendre les nouveaux modèles économiques viables.

Pour anticiper ce que seront les usages et les marchés de croissance dans le futur en intégrant d'emblée des dimensions sociologiques, *Images & Réseaux* a réuni plusieurs équipes de recherche en sciences humaines et sociales au sein du projet Levier qui s'appuie, sur le plan technique, sur une plate-forme de test et d'expérimentation, Imag'in Lab, en cours de démarrage. Cette plate-forme repose dans un premier temps sur trois sites («plaques techniques») complémentaires répartis sur le territoire du Pôle – «Internet du futur» à Lannion, «haut débit sans fil» à Brest et «images et mobilités» à Rennes – en attendant d'être interconnectée avec d'autres plates-formes régionales, nationales ou européennes.

Le Pôle propose également à ses adhérents différents services allant de la veille informative à l'accompagnement au montage de projet, en passant par des actions de promotion notamment à l'international.

Pour plus d'information : www.images-et-reseaux.com

Derbi : promouvoir les énergies renouvelables dans le bâtiment et l'industrie

Situé en Languedoc-Roussillon, le pôle de compétitivité national *DERBI* est spécialisé, comme son acronyme l'indique, dans le Développement des Énergies Renouvelables dans le Bâtiment et l'Industrie.

Son objectif est d'accélérer l'émergence de produits et de services innovants sur des marchés en fort développement portés par les directives européennes sur l'énergie et le Grenelle de l'environnement.

Les thématiques technologiques des projets du pôle portent sur :

- **le bâtiment producteur d'énergie**, s'appuyant sur une conception globale intelligente, l'optimisation des performances de l'enveloppe et l'intégration des énergies renouvelables (solaire thermique, photovoltaïque, géothermie, petit éolien) particulièrement en conditions climatiques méditerranéennes ;
- **les réseaux d'énergie (électricité, chaleur, froid)** interconnectant l'habitat, les pôles d'activité et les sites de production d'électricité, leur gestion et le stockage d'énergie ;
- **la production d'énergie hors bâtiments** (électricité, hydrogène, biocarburants...), par énergie solaire, éolienne et biomasse, que ce soit pour l'alimentation de sites isolés ou pour les systèmes connectés au réseau (centrales de production d'énergie).

À ce jour, *Derbi* compte 141 membres dont :

- 71 entreprises dont 80 % de PME et 20 % de grands groupes français et internationaux ;
- 20 centres de recherche, laboratoires, universités, établissements d'enseignement supérieur ;
- 41 fédérations professionnelles et partenaires institutionnels ;

– 10 collectivités territoriales.

La gouvernance du pôle est assurée par un conseil scientifique (18 membres) et un conseil d'administration (30 membres permanents et 5 membres invités) représentants de trois collèges (entreprises, enseignement supérieur et recherche, fédérations professionnelles et partenaires institutionnels). L'animation du pôle est assurée par une équipe de 4 permanents.

Depuis sa création en 2005, le pôle a labellisé 86 projets (dont 56 de R&D) représentant 120 millions d'euros d'investissement et associant 230 partenaires. Parmi ces projets :

- *dans le domaine de la conversion de l'énergie solaire :*
 - une centrale solaire thermodynamique à haut rendement, sur le site de la plate-forme d'innovation Thémis Solaire Innovation,
 - un système de conversion photovoltaïque sous forte concentration,
 - la production de cellules photovoltaïques à partir de silicium recyclé,
 - un système intégré de climatisation solaire utilisant un système de stockage d'énergie,
 - la réalisation d'un banc de tests de capteurs solaires en vue de leur certification...;
- *dans le domaine de la conversion de la biomasse en énergie :*
 - la valorisation énergétique par méthanisation de coproduits issus d'industries agroalimentaires,
 - la valorisation énergétique de micro algues...;
- *dans le domaine du bâtiment basse consommation ou à énergie positive :*
 - le système de régulation pour bâtiments à très hautes performances énergétiques,
 - l'optimisation de l'utilisation des énergies renouvelables (biomasse...) en chaufferie collective par

stockage journalier d'énergie et anticipation des besoins grâce aux données météorologiques...;

- *dans le domaine de la production d'électricité d'origine éolienne :*

- la rationalisation et amélioration de la maintenance prédictive de parcs éoliens,

- une formation bac + 2 en maintenance de parcs éoliens (nacelle d'éolienne *in situ*)...

Derbi est cosignataire d'une charte de coopération associant les autres pôles de compétitivité axés sur les énergies renouvelables : *Capenergies* (PACA et Corse), *S²E²* (Centre) et *Tenerrdis* (Rhône-Alpes). Ces quatre pôles organisent une fois par an à Perpignan une Conférence internationale sur les énergies renouvelables, créée et portée par *Derbi*. Elle réunit plus de 1 000 participants de 30 nationalités différentes.

Au niveau international, *Derbi* coopère avec des partenaires belges (*cluster* Eureka Eurogia+, *cluster* éco-construction), espagnols (rafraîchissement solaire et centrales solaires), allemands (solaire), autrichiens et finlandais (services innovants) et suédois (bâtiments à haute efficacité énergétique). De nouveaux partenariats internationaux sont à l'étude dans le cadre des relations euro-méditerranéennes notamment.

Pour plus d'information : www.pole-derbi.com

Pôle «mer PACA» : œuvrer pour la sécurité et un développement durable des activités maritimes en Méditerranée

Relever les défis du ^{xxi}^e siècle pour un développement durable et sûr des activités maritime en Méditerranée, tel est l'objectif du pôle «mer Paca». Rassemblant 111 PME, 61 groupes et entreprises hors PME ainsi que 79 établissements de R&D, le pôle a centré son action suivant deux axes stratégiques «la sécurité maritime» et «le développement durable», décomposé en 5 thèmes :

- la sécurité et la sûreté maritime,
- l'industrie navale et le nautisme,
- les ressources énergétiques marines,
- les ressources biologiques marines,
- l'environnement et l'aménagement du littoral.

Chacun de ces thèmes s'appuie sur des grands programmes fédérateurs comme «la protection maritime rapprochée», «les risques environnementaux maritimes», «le navire du futur», «l'aquaculture durable», «la gestion des ressources en eau en zone côtière», «les ports du futur», etc.

Depuis sa création, le pôle a labellisé 92 projets dont 63 sont désormais financés. Ces derniers représentent un investissement de 131 M€ dont près de 51 M€ d'aides. À titre d'exemples, citons parmi ces projets :

- la prévention et l'alerte en cas de Tsunami (Ratcom);
- la protection d'un port contre des menaces venant de la mer (Secmar);
- le développement pour les coques des navires de revêtements non toxiques et aux capacités hydrodynamiques accrues (Écopaint);
- l'amélioration des capacités techniques des véhicules sous-marins autonomes (Sea Explorer);

- la production de biocarburants à partir de micro-algues (Shamash);
- la gestion des rejets d'assainissement côtier (Girac).

L'appui du pôle à ses membres se traduit en particulier par un soutien spécifique aux PME. Il s'agit de les aider à échanger entre elles, mais aussi d'accroître leur confiance envers les grands groupes, de leur permettre de mieux appréhender les besoins du marché ou de les sensibiliser aux aides européennes disponibles.

Le pôle «*mer Paca*» est, par ailleurs, très impliqué dans le domaine de la formation. L'objectif est double : parvenir à une meilleure adéquation entre les formations assurées sur son territoire et les besoins des entreprises, tout en valorisant auprès des étudiants les débouchés professionnels qu'elles offrent. Le pôle participe ainsi à la mise en place de programmes de formations initiales spécialisées de niveau supérieur permettant de former des experts de haut niveau et favorise la mise en œuvre de formations continues, notamment en alternance.

Afin d'élargir ses compétences, le pôle souhaite accroître sa couverture territoriale vers le Languedoc-Roussillon et la Corse, régions qui disposent, elles aussi, d'entreprises et de centres de recherche performants dans le domaine maritime.

Le développement du pôle passe également par son ouverture à l'international avec comme cibles privilégiées l'Europe et le Bassin méditerranéen. Des missions de prospection ont été menées en ce sens et des projets de coopération sont en préparation, dont certains ont déjà fait l'objet d'une signature, par exemple avec la Libye, la Tunisie et l'Angleterre. Le pôle a aussi accueilli des décideurs étrangers et participé à différents colloques internationaux. Son

ambition est, à terme, de mettre en place un réseau de *clusters* maritimes innovants au niveau européen. En France, il travaille en étroite collaboration avec le pôle «*mer Bretagne*».

Les organes de gouvernance du pôle comprennent un comité de pilotage de 18 membres élus représentant les trois collèges «Groupes», «PME» et «Recherche», organe de décision du pôle, un bureau, un conseil scientifique consulté sur la stratégie et les projets du pôle, ainsi qu'un comité d'orientation stratégique qui a pour tâche de faciliter ses relations avec son environnement institutionnel. Il dispose enfin d'une équipe d'ingénierie et d'animation de 6 personnes équivalent temps plein.

Enfin, un comité de pilotage et de coordination interrégional avec le pôle «*mer Bretagne*» se réunit mensuellement depuis 2005 pour assurer la cohérence entre les projets des deux pôles, éviter des redondances et exploiter leurs complémentarités.

Fort de cette organisation, le pôle «*mer Paca*» entend devenir un référent mondial pour la maîtrise du développement durable et de la sécurité en Méditerranée.

Pour plus d'information : www.polemerpaca.com

Les clusters et pôles de compétitivité wallons

Source : d'après les sites <http://clusters.wallonie.be> et <http://www.polesdecompetitivite.eu>

À l'instar de la France, la Wallonie a développé 2 types de réseaux d'entreprises :

- les *clusters* qui s'apparentent aux systèmes productifs locaux français ;
- les pôles de compétitivité qui s'apparentent à leurs homonymes hexagonaux.

Les clusters

La Wallonie s'est engagée dans la mise en place de *clusters* à l'aube des années 2000, lorsque le gouvernement wallon a placé «le soutien à l'émergence de réseaux d'entreprises parmi les mesures prioritaires du contrat d'avenir pour la Wallonie».

Le *cluster* a été défini comme «un mode d'organisation du système productif établi à l'initiative des entreprises (avec éventuellement la participation de centres de recherches) et se caractérisant par :

- un cadre de coopération portant sur des activités liées,
- le développement volontaire entre les entreprises de relations de complémentarités, verticales, ou horizontales, marchandes ou non marchandes, la promotion d'une vision de développement».

Douze projets pilotes ont, tout d'abord, été soutenus dans une phase expérimentale qui s'est déroulée de 2001 à 2006. Une évaluation a permis de reconnaître l'effet positif de cette politique et a recommandé sa poursuite moyennant une série d'améliorations. Ce qui a été fait en 2007 sur les bases suivantes :

- une révision des procédures de sélection ;

- un caractère dégressif du financement public;
 - des évaluations triennales de chaque *cluster* et de cette politique;
 - un soutien spécifique à la coopération internationale et inter-*clusters*;
- Quatorze *clusters* sont actuellement en activité.

Les pôles de compétitivité

Les autorités wallonnes définissent les pôles de compétitivité comme «la combinaison d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagées dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché, d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale».

À la suite d'une analyse scientifique spécifique, la Wallonie a retenu cinq domaines dans lesquels devraient se développer des pôles de compétitivité : l'aérospatial, l'agro-industrie, le génie mécanique, le transport et la logistique, les sciences du vivant.

Cinq pôles, un par domaine, ont ensuite été sélectionnés en 2006 via un appel à projets :

- *Skywin*, issu de deux anciens *clusters*, qui vise à augmenter la compétitivité et le niveau d'excellence des produits composites des entreprises aéronautiques de la Wallonie;
- *Wagralim*, qui a pour principal objectif de «renforcer la compétitivité des entreprises de l'industrie agro-alimentaire et de contribuer, par ce biais, au

développement de l'activité et de l'emploi dans ce secteur important en Wallonie»;

- *Mecatech*, qui s'est focalisé sur quatre axes technologiques du génie mécanique : les matériaux et surfaces du futur, les technologies globales (mises en forme complexes, rapides et économes), les microtechnologies et mécatroniques (systèmes mécaniques incluant des fonctionnalités intelligentes et électroniques) et la maintenance et fiabilité (intégration des nouvelles technologies au service de la maintenance : capteurs, mesures, etc.);
- *Logistics in Wallonia*, créé pour développer le secteur du transport et de la logistique en Wallonie et le promouvoir à l'extérieur de ses frontières;
- *Biowin*, axé sur la santé humaine, qui a pour ambition de fédérer l'ensemble des acteurs wallons de l'innovation et de la formation dans le domaine des biotechnologies et de la santé.

Dirigé par un Conseil de gouvernance, chaque pôle est présidé par un industriel, alors que sa vice-présidence revient à un scientifique. La région wallonne, qui est représentée par deux membres désignés par le Gouvernement, apporte son soutien financier et «s'assure de la solidité des projets».

Ces pôles sont «essentiellement soutenus pour la réalisation de projets d'investissements, de R&D ou de formation en phase avec la stratégie de positionnement compétitive qu'ils ont eux-mêmes définis».

Bibliographie

- *L'évaluation des pôles de compétitivité : bilan de la 1^{re} phase 2005-2008*, CM International, BCG-Diact, collection « Travaux », n° 9, La Documentation française, 2008.
- *Les pôles de compétitivité en France*, Direction générale des entreprises (DGE), novembre 2008.
- *Vers des clusters de classe mondiale dans l'Union européenne : mise en œuvre d'une stratégie d'innovation élargie*, Communication (2008-652) de la commission européenne du 17 octobre 2008.
- *Les Pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale* – Rapport du Conseil économique et social/Marcon André, juillet 2008.
- *Recueil des bonnes pratiques de gouvernance des pôles de compétitivité*, CM International et ARC Essor, Direction générale des entreprises (DGE), janvier 2008.
- *L'économie territoriale*, Courlet Claude, Grenoble, coll. « L'économie en plus », PUG, 2008.
- *Un exemple de réforme administrative « silencieuse » : l'accompagnement des pôles de compétitivité*, Albertini Jean-Benoît in *Revue française d'administration publique*, 2007, n° 124, p. 673-682.
- *Vers des pôles d'activités dynamiques (politiques nationales)*, OCDE, Paris, Éditions de l'OCDE, 2007 (« Examen de l'OCDE sur l'innovation régionale »).
- *Les Agglomérations face aux enjeux de l'innovation, Quelles actions de soutien aux pôles de compétitivité ?* ETD, in *Les Notes d'ETD*, février 2007.
- *Plus d'un salarié de l'industrie sur dix travaille au sein d'un pôle de compétitivité*, Lezec Florian et Riedinger Nicolas in *Les 4 Pages des statistiques industrielles*

Sessi, ministère de l'Économie, des Finances et de l'Emploi, décembre 2007 (n° 238).

- *Les Pôles de compétitivité dans le système français et européen, approches sur les partenariats institutionnels*, Nemery Jean-Claude (dir.), L'Harmattan, 2006.
- *Les Pôles de compétitivité, le modèle français*, Darmon Daniel, Jacquet Nicolas, coll. «Les études», La Documentation française, 2005.
- *La France, puissance industrielle, une nouvelle politique industrielle par les territoires*, Datar, La Documentation française, 2004.
- *Pour un écosystème de la croissance*, Rapport à Monsieur le Premier ministre / Blanc Christian, député, 2004.
- *Les systèmes productifs (SPL)*, Pommier Paulette, Datar, coll. «Territoires en mouvement», La Documentation française, 2002.
- *Réseaux d'entreprises et territoires, regards sur les systèmes productifs locaux*, Datar, La Documentation française, 2001.

www.competitivite.gouv.fr : le site officiel généraliste sur les pôles de compétitivité qui propose notamment des liens avec les sites des pôles.

www.diact.gouv.fr : le site de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires.

Y sont consultables (rubrique « Grands dossiers - tous les Ciact depuis 2002 ») :

- les dossiers de presse des Ciact 14 septembre 2004, 12 juillet 2005, Ciact des 14 octobre 2005, 6 mars 2006 et 5 juillet 2007 ;
- le glossaire des termes spécifiques aux logiques de coopération industrielles sur le territoire (Alain Marciano – 2005).

www.industrie.gouv.fr : où sont mentionnées les activités de la DGCIS.

www.agence-nationale-recherche.fr et

www.oseo.fr/ : sites des agences en charge de l'innovation.

www.cdcentreprieses.fr : site de CDC Entreprises, filiale de la Caisse des dépôts, en charge des missions d'intérêt général de la Caisse dans le domaine du capital investissement.

www.clusterobservatory.eu : le site de l'Observatoire européen des *clusters* qui couvrent les 27 pays de l'Union et quelques-uns de ses voisins (avec cartes et présentation des politiques menées par les différents pays).

Cluster de production/cluster de R&D : Le *cluster* s'apparente à un réseau d'entreprises, généralement d'un même secteur d'activité, interconnectées, fortement compétitives, ayant un réel ancrage géographique et tournées vers l'innovation. La France distingue deux types de *clusters* :

- les *clusters de PME/PMI* axées sur la production tels que les districts industriels italiens ou les systèmes productifs locaux français. En mutualisant des moyens (humains, techniques...) et en développant des complémentarités, leurs membres accèdent à un haut niveau de productivité. Les actions de R&D peuvent être faibles voire absentes ;
- les *clusters de R&D* bâtis autour de grandes entreprises, de PME de haut niveau et d'organismes publics de recherche auxquels s'apparentent notamment les pôles de compétitivité. Ces réseaux sont eux essentiellement tournés vers la R&D.

D'autres pays ne font, toutefois, pas de différence entre *clusters* de production et *clusters* de R&D, ce qui peut être source de confusion.

Écosystème de l'innovation : L'essor de l'innovation au sein des pôles de compétitivité repose sur les liens que peuvent tisser les acteurs des pôles entre eux et avec leur environnement. Ces liens qui permettent le développement d'un réseau d'interdépendances constituent un véritable écosystème. Y sont impliqués :

- les membres des pôles : entreprises (PME, Grands groupes...), centres de formation, organismes de recherche ;
- le territoire d'implantation avec son terreau industriel, ses infrastructures, ses campus, ses plates-formes collaboratives ;

- les financeurs publics (État, collectivités locales, Union européenne) ou privés (investisseurs, business angels, structure de capital risque...);
- les acteurs publics et parapublics d'accompagnement des entreprises en matière de création, d'innovation, d'exports, etc.;
- les fournisseurs, les clients...

Fonds unique interministériel (FUI) : Ce fonds a été créé par l'État en mars 2006 dans un souci d'efficacité afin de rassembler les différents moyens affectés par les ministères au financement des projets de R&D collaboratifs des pôles de compétitivité. L'objectif était d'assouplir les procédures en mettant à disposition des pôles un guichet unique, alors qu'auparavant chaque ministère proposait sa propre procédure. Sur la période 2009-2011, le FUI est doté de 495 M€ pour les projets de R&D et de 105 M€ pour les plates-formes d'innovation. Les financements sont attribués via des appels à projets lancés deux fois par an.

Groupe de travail interministériel (GTI) : Le GTI assure le suivi, au niveau de l'État, de la politique des pôles de compétitivité. Son secrétariat est assuré par la DIACT et la Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (DGCIS) du ministère en charge de l'Industrie (créée en janvier 2009, la DGCIS rassemble notamment l'ancienne DGE). Exemple de décloisonnement des services, le GTI rassemble les ministères concernés par cette politique (DIACT, DGCIS, Économie / Industrie / Emploi – MEIE, Écologie/ Énergie/ Développement durable/ Aménagement du territoire – MEEDDAT –, Défense, Agriculture, Recherche/Enseignement supérieur, Santé, Budget) ainsi que les agences et organismes mobilisés en

faveur des pôles (Oséo, ANR, Ademe, Caisse des dépôts). Cette organisation souple vise à coordonner l'action de l'État auprès des pôles.

Pôles de compétitivité : Un pôle de compétitivité est le rapprochement, sur un territoire donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants. Disposant d'une masse critique nécessaire à sa visibilité, chaque pôle est fondé sur une stratégie partagée de développement et des projets communs de R&D en vue d'innover et, par-delà, créer des richesses nouvelles. Lancée sur une première période triennale, de 2006 à 2008, cette politique a été prolongée pour une deuxième phase, de 2009 à 2011. Fin 2008, les pôles de compétitivité étaient au nombre de 71.

Systèmes productifs locaux (SPL) : Adoptée par la DATAR (aujourd'hui devenue la DIACT), cette appellation a été officialisée lors d'un comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire en 1997. Elle désigne un groupement d'entreprises, en majorité des PME-PMI de production, dotée d'une spécialisation poussée autour d'un métier et/ou d'un produit, qui mutualisent des moyens et développent des complémentarités sur le territoire où elles sont implantés avec l'appui des acteurs locaux (collectivités locales, chambres consulaires...). Une centaine de SPL ont été labellisés à la fin des années 1990 par l'État qui prépare la rénovation du dispositif.

Aujourd'hui, les acteurs locaux occupent une place prépondérante dans la mise en œuvre des politiques d'aménagement du territoire. Dans le même temps, ces politiques s'enrichissent, se diversifient pour faire face à des enjeux de plus en plus complexes. Avec « Territoires en mouvement », la DIACT, héritière de la DATAR, propose une collection de guides pratiques présentant aux acteurs de l'aménagement du territoire, sous forme d'informations simples, les connaissances leur permettant de se familiariser avec ces politiques.

Rapprocher sur un même territoire des entreprises, des centres de formation et des unités de recherche pour dégager des synergies et bâtir des projets innovants, tel est l'objectif des pôles de compétitivité. Lancés en 2004, en particulier sous l'impulsion de la DATAR, ils couvrent des secteurs forts variés : énergies renouvelables, santé, informatique, aéronautique... Mais comment sont-ils organisés ? Quelles actions de coopération engagent-ils ? Quels soutiens reçoivent-ils des acteurs publics ? Autant de questions que cet ouvrage, riche d'exemples concrets, souhaite éclairer alors que l'État vient d'engager, d'ici à 2011, une phase de consolidation des pôles.

La Documentation française

29, quai Voltaire 75344 Paris cedex 07

Tél. : 01.40.15.70.00

Télécopie : 01.40.15.72.30

www.ladocumentationfrancaise.fr

Imprimé en France

Prix : 9 €

DF : 5TM16760

ISBN 978-2-11-007659-5

