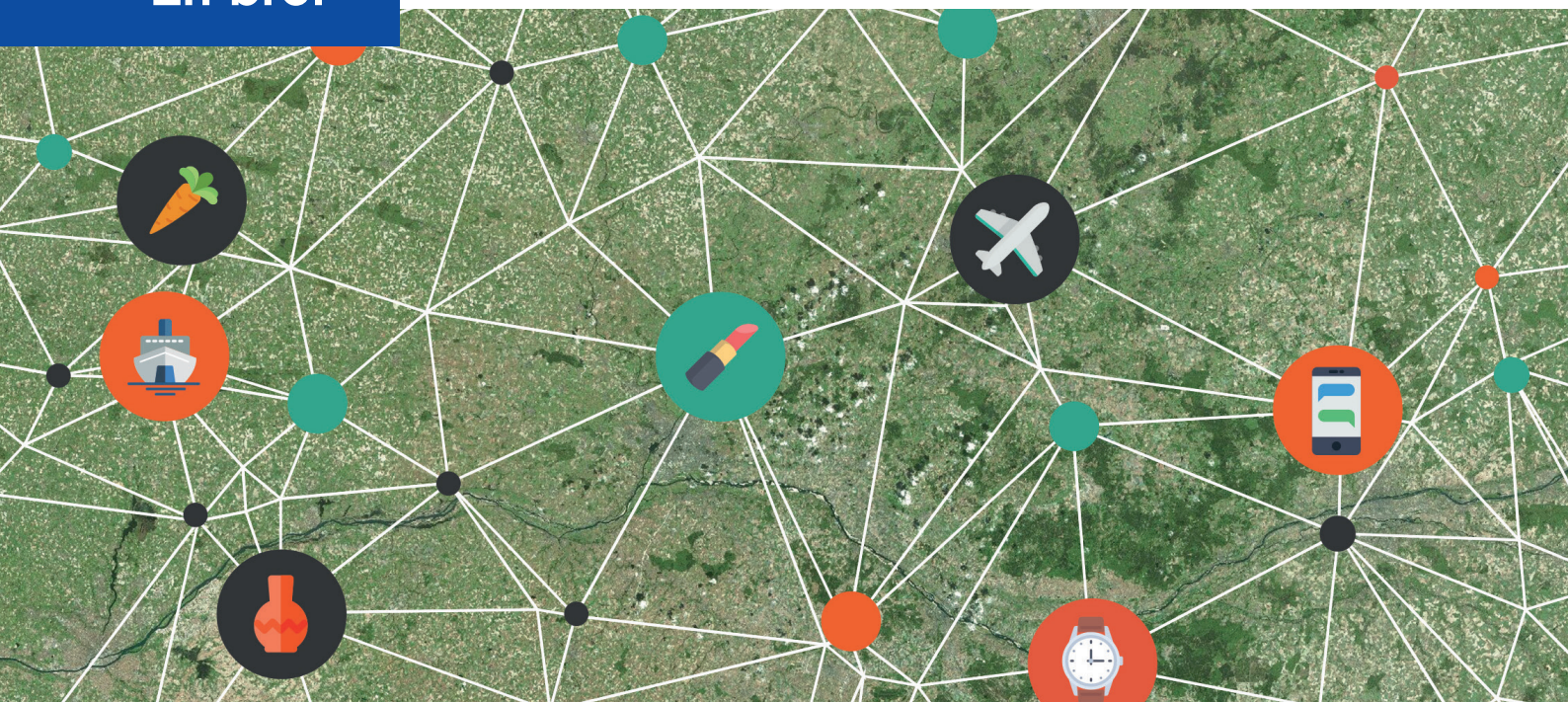




DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ PERFORMANTS ET STRUCTURANTS POUR LES TERRITOIRES

Lancée en 2004, la politique des pôles de compétitivité vise à accroître la compétitivité de l'économie française par l'innovation en mobilisant, sur un territoire bien identifié, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation autour de stratégies de développement partagées et de projets communs. Une évaluation de l'activité des pôles, à mi-parcours de la troisième phase de cette politique (2013-2018), montre qu'ils avaient atteint plus des trois quarts de leurs objectifs fin 2015. Cette évaluation a été commandée par le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) et la Direction générale des entreprises (DGE) qui assurent le secrétariat du comité de pilotage de cette politique¹, en lien avec Régions de France et la Direction générale de la recherche et de l'innovation.

DE LA RECHERCHE- DÉVELOPPEMENT AU MARCHÉ

Présents dans l'aéronautique, l'agroalimentaire, le numérique, le maritime, la cosmétique..., les 68² pôles de compétitivité ont vocation à favoriser le développement de projets collaboratifs de recherche et développement (R&D) particulièrement innovants. L'évaluation de cette politique, réalisée en 2012, a mis en évidence l'efficacité de leur action en termes d'organisation de l'écosystème régional d'innovation, d'animation de filières régionales ainsi que d'attractivité territoriale. Toutefois, l'action en faveur des projets de R&D collaboratifs s'est portée davantage sur l'émergence et la structuration de tels projets que sur leur accompagnement dans la phase critique de « mise sur le marché ».

La troisième phase de la politique (2013-2018) a donc été lancée avec pour objectif de favoriser :

→ le passage de « l'usine à projets » de R&D collaboratifs à « l'usine à produits d'avenir ». Cet objectif nécessite de renforcer l'accompagnement des

Mars 2017

#36

¹ Il est composé des représentants des ministères impliqués dans la politique des pôles ainsi que des représentants des Régions.

² Depuis le lancement de l'évaluation, qui concernait 70 pôles, 2 fusions ont eu lieu : Pégase et le pôle Risques sont devenus Safe ; Route des lasers et Elopsys sont devenus Alpha.

³ Conduite par le consortium E&Y, Erdyn et Technopolis ITD, cette évaluation s'est focalisée sur la période 2013-2015. Elle s'inscrit dans une logique de suivi de la performance de chacun des pôles de compétitivité. Il ne s'agit pas d'une évaluation de la politique des pôles de compétitivité.

⁴ Relations commerciales entre entreprises ou commerce interentreprises.

porteurs de projets entre la phase R&D et la mise sur le marché de la solution innovante ;

- le renforcement de l'accompagnement du développement des PME/ETI. En complémentarité avec les initiatives existantes sur le territoire, il est attendu des pôles qu'ils renforcent l'offre d'accompagnement des PME/ETI et favorisent l'émergence d'un environnement favorable au développement de leurs membres dans les domaines de l'accès aux financements, l'internationalisation des entreprises, l'accompagnement des PME et l'anticipation des besoins en compétences.

DES RÉSULTATS POSITIFS MAIS DES DISPARITÉS ENTRE PÔLES

À l'issue de l'évaluation à mi-parcours de cette troisième phase réalisée en 2016³, il s'avère que les pôles ont dans leur grande majorité rempli les objectifs qui leur ont été fixés dans les contrats de performance passés avec l'État et les Régions. Fin 2015, ils avaient atteint en moyenne 77 % de leurs objectifs, seuls quatre pôles étant sous le seuil de 50 %.

USINE À PROJETS / PRODUITS

« L'usine à projets » reste le cœur de métier des pôles qui ont su s'adapter pour bénéficier de l'apparition de nouveaux guichets, comme le Programme d'investissements d'avenir (PIA), et du renforcement des financements des collectivités territoriales. Les activités liées à l'accompagnement et la labellisation de projets de R&D collaboratifs constituent encore l'activité première des pôles ; ils y consacrent près de la moitié de leur budget. Le Fonds unique interministériel de soutien aux pôles (FUI État-Régions) et l'Agence nationale de la recherche (ANR) restent des guichets importants pour les projets des pôles même si les collectivités territoriales soutiennent davantage de projets, pour des budgets toutefois moins importants. À l'inverse, les projets soutenus par le PIA sont moins nombreux mais les montants financiers par projet sont les plus conséquents.

Des actions ont également été conduites en termes « d'usines à produits » (voir infographie page 4), peu de pôles ayant toutefois pour le moment transformé l'essai en ce domaine. À l'occasion des dix ans de la politique des pôles de compétitivité, la DGE a organisé une exposition mettant en valeur des réalisations emblématiques issues des dix années de projets R&D, dont la moitié est déjà commercialisée : dispositifs médicaux, efficacité énergétique, ecotechnologies, véhicules électriques, matériaux intelligents et bio-sourcés, robotique, objets connectés, objets embarqués, nouveaux services... Ce passage de « l'usine à projets » vers « l'usine à produits » requiert des compétences, tel que le business développement notamment, que les pôles doivent encore renforcer. Pour les aider dans cette voie, l'évaluation met en avant les avantages qu'ils auraient à s'appuyer sur

des acteurs tels que les sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT), qui ont développé une expertise dans ce domaine. Une bonne pratique, identifiée lors des entretiens avec les pôles, consiste à associer les acheteurs potentiels des futurs produits issus des projets de R&D au fonctionnement des pôles afin qu'ils fassent part de leurs besoins en amont.

ACCOMPAGNER LES PME / ETI

Concernant le renforcement de l'accompagnement de PME/ETI, les résultats sont très hétérogènes. En 2015, les PME représentaient en moyenne 60 % des adhérents et 83 % des entreprises adhérentes des pôles de compétitivité. Les principales activités développées par les pôles de compétitivité pour leurs entreprises sont les suivantes : des rencontres Business to business (B2B)⁴, des missions à l'international, de la veille, de l'accompagnement en matière d'accès à des financements, des actions sur la formation, de l'accompagnement technique pour les start-up. Pour réaliser ces missions d'accompagnement, les pôles travaillent en articulation avec les acteurs de la formation, les acteurs financiers, les incubateurs et pépinières, les acteurs institutionnels et les collectivités territoriales. Une minorité de pôles n'a toutefois pas encore déployé une offre d'accompagnement destinée à leurs adhérents PME ; mais ils en ont défini les contours pour une mise en œuvre sur la seconde partie de la phase 3.



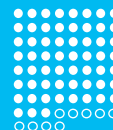
SOUTIENS FINANCIERS

10 millions d'euros

c'est le montant du soutien financier moyen
« Projets de recherche et développement
structurants pour la compétitivité » (PIA)

1,4 million d'euros

c'est le montant du soutien financier moyen
du FUI État-Régions par projet



59
pôles avec au moins
un projet financé par le PIA
entre 2013 et 2015

Les dimensions européenne et internationale restent insuffisamment investies par les pôles, hormis pour une minorité très active. Les pôles ont principalement noué des partenariats avec des clusters ou des réseaux étrangers, en particulier européens. Mais pour une majorité d'entre eux, les activités internationales se limitent à leur participation dans des événements professionnels ou aux missions communes à plusieurs pôles programmées par Business France et la DGE. Cependant, un noyau de pôles très actifs a acquis une visibilité forte autant à l'échelle européenne qu'internationale, via le développement de services personnalisés d'accompagnement à l'international ou

de prospection à destination de leurs adhérents. Les pôles ont, par ailleurs, réussi à augmenter leur autofinancement, atteignant ainsi un taux moyen de ressources privées de 46 % en 2015. 28 pôles sont mêmes au-dessus de 50 %, l'objectif qui leur a été fixé par l'État. Une dizaine de pôles n'a toutefois pas encore réussi à trouver un modèle économique permettant d'augmenter leurs ressources privées (cotisations, prestations,...) et de réduire leur dépendance aux subventions publiques.

DES PÔLES ACTEURS DES POLITIQUES NATIONALES

Les activités des pôles s'inscrivent dans les priorités définies par les politiques nationales. Différents ministères s'appuient ainsi sur leur capacité à mobiliser leur écosystème dans l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques comme la politique industrielle, la transition écologique ou l'agriculture.

Les acteurs de la Nouvelle France industrielle (NFI)⁵ peuvent ainsi s'appuyer aujourd'hui sur un noyau de pôles de compétitivité. Les 30 pôles les plus impliqués ont souvent contribué activement aux travaux des 34 plans industriels regroupés aujourd'hui en 10 solutions industrielles et à la mise en place des Comités stratégiques de filières. Certains pôles particulièrement moteurs participent aux comités de pilotage des solutions ou animent des groupes de travail sur certaines filières. Par ailleurs, 34 pôles sont membres de la « Plateforme des Pôles pour l'Industrie du Futur », créée au sein de l'Association française des pôles de compétitivité (AFPC), ce qui leur permet de prendre une part active aux actions et initiatives lancées par l'association Alliance Industrie du Futur dans le cadre de la NFI.

Les pôles sont également associés sur certaines thématiques ou domaines d'activité à des réseaux nationaux animés ou liés à des ministères sectoriels :

- Les réseaux « Bâtiment Durable » et « Ecotech », animés par le ministère de l'Environnement, de l'Énergie et de la Mer (MEEM), réunissent respectivement 18 et 14 pôles représentant des domaines d'activité divers. Ces réseaux ont abouti à la formalisation d'axes stratégiques communs permettant de favoriser les synergies en matière de recherche, de visibilité internationale, et de communication. La participation à ces réseaux constitue le principal vecteur d'inscription dans les politiques du MEEM et du ministère du Logement et de l'Habitat durable. Ces réseaux contribuent par exemple à la Stratégie nationale de recherche et à son volet énergie, à la Stratégie nationale de transition écologique vers un développement durable 2015-2020, au plan pour la transition numérique du bâtiment...
- Le Club Sully, créé en mars 2016, réunit 10 pôles dans le domaine de l'agriculture et de l'agroalimentaire. Cette initiative vise à affirmer les spéci-

ficités des pôles de compétitivité agricoles, agro-industriels et forestiers, s'inscrivant explicitement dans la stratégie « Agriculture Innovation 2025 » portée par le ministère de l'Agriculture. L'association porte, de même, diverses réflexions en lien avec l'« Alimentation intelligente », l'une des 10 « solutions » de la NFI.

DES PÔLES STRUCTURANTS POUR LES ÉCOSYSTÈMES RÉGIONAUX

Les pôles sont fortement impliqués dans l'animation des politiques régionales d'innovation, comme il avait déjà été mis en évidence par le CGET⁶ :

- 59 pôles ont eu un rôle déterminant dans l'élaboration des stratégies régionales d'innovation en vue d'une spécialisation intelligente (SRI-SI)⁷ et contribuent à l'animation d'un ou plusieurs Domaines de spécialisation intelligente, c'est-à-dire les thématiques « marchés » autour desquelles seront priorisées les ressources et soutiens régionaux ;
- 27 pôles se sont vu confier un rôle d'animation d'un domaine ou d'une filière par les Conseils régionaux.

Le pôle I-Trans (Hauts de France), spécialisé dans les systèmes de transport du futur, est un acteur clé du projet de plateforme I-viaTIC qui vise à accompagner les porteurs de solutions innovantes vers la démonstration - voire la mise sur le marché - de leur projet sur le territoire. Cette plate-forme facilite la mise en œuvre des conditions d'expérimentation des projets en lien avec les collectivités territoriales et les Autorités organisatrices des transports. Le CGET soutient ce projet dans le cadre du Contrat de plan État-Région, plus particulièrement du dispositif « Territoire Catalyseur d'Innovation » (TCI)⁸.

L'évaluation a mis en avant le rôle structurant des pôles dans les stratégies d'attractivité territoriale. Ils représentent des relais des politiques de marketing territorial et constituent des éléments de la marque des territoires. C'est en particulier le cas pour les pôles positionnés seuls sur une filière à l'échelle nationale et dotés d'un ancrage territorial fort, comme :

- Cap Digital et la filière numérique francilienne ;
- Aerospace Valley pour l'aéronautique à Toulouse ;
- Aquimer pour les produits de la mer à Boulogne-sur-Mer ;
- Microtechniques à Besançon dans le domaine de l'horlogerie.

Ces pôles jouent également un rôle important d'intermédiaire entre leur écosystème et les échelons nationaux, européens et internationaux, s'investissant activement dans les actions de :

- promotion territoriale menée par les acteurs locaux : organisation d'événements à dimension nationale, voire internationale, à l'instar de Futur-en-Seine⁹ (Cap Digital) ou des Aerospace Days (Astech Paris Région) en Île-de-France ;

⁵ Lancée en 2013, cette politique vise à moderniser l'outil industriel français en prenant en compte la transformation de son modèle économique par le numérique. Il s'agit de rassembler les acteurs économiques et industriels, de mettre à leur disposition les outils de l'État et de mobiliser les écosystèmes locaux autour de la construction d'une offre industrielle nouvelle et compétitive sur quelques axes prioritaires.

⁶ Synthèse des Stratégies régionales de l'innovation en vue de la spécialisation intelligente des régions françaises, CGET, mars 2015 ; consultable sur www.cget.gouv.fr/ressources/publications

⁷ Lancée en 2010 par la Commission européenne, la Stratégie Europe 2020 vise à créer les conditions favorables à une économie européenne compétitive en investissant de façon plus efficace dans l'éducation, la recherche et l'innovation. Pour y contribuer, chaque région européenne a été invitée à définir une stratégie de « spécialisation intelligente », adaptée à ses atouts et contraintes, en priorisant et en concentrant ses efforts sur des domaines d'activité et secteurs technologiques susceptibles de générer des activités innovantes.

⁸ Les TCI sont envisagés comme des lieux « grandeur nature » d'expérimentation et de déploiement d'un bouquet de solutions nouvelles (technologiques, organisationnelles, etc.), notamment intégrées grâce au levier numérique, sur les champs du développement économique, de l'aménagement, de l'énergie et de la mobilité durables et intelligentes.

⁹ Événement sur le numérique en Île-de-France, rendez-vous d'un écosystème réunissant startups, industriels, universités, écoles, designers autour de projets innovants ; prochaine édition du 8 au 10 juin 2017 ; www.futur-en-seine.paris



5
titres de propriété
intellectuelle (brevets,...)
déposés, en moyenne,
pour 10 adhérents de pôles
sur la période 2013-2015

5
innovations en moyenne
pour 10 adhérents de pôles
sur la période 2013-2015

en moyenne
16
projets de R&D collaboratifs
par pôle (accompagnés ou
labellisés) en 2015

MÉTHODOLOGIE DE L'ÉTUDE

Une évaluation individuelle des pôles

- une enquête en ligne quantitative ;
- des visites sur site des évaluateurs pour rencontrer des représentants de la gouvernance du pôle, de son équipe d'animation, de ses membres ;
- la rédaction de 70 rapports individuels d'évaluation.

Une finalisation des analyses et synthèse

- un envoi des rapports aux pôles ;
- une possibilité d'une réponse écrite de leur part ;
- une révision des rapports et droits de réponse des pôles annexés.

→ promotion des territoires sur des salons ou lors d'actions de prospection à l'international, en lien avec Business France notamment.

Ils attirent ainsi des entreprises, en particulier des start-ups, à une échelle qui dépasse le territoire de référence du pôle (régional ou interrégional).

Le Pôle européen de la céramique a, par exemple, travaillé, avec Limousin Expansion afin de proposer aux entreprises qui en font la demande un accompagnement et une offre complète pour faciliter et accélérer les projets d'implantation.

Autre type d'intervention : la valorisation des parcours résidentiels et d'accompagnement des entreprises sur les territoires. Plusieurs pôles profitent de leur relation avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche pour accompagner, voire piloter la création d'incubateurs ou de pépinières d'entreprises innovantes généralistes ou thématiques.

Enfin, plusieurs pôles ont fortement investi une logique de « sites » :

- soit une logique de sites d'excellence dédiée à leur thématique, en participant à l'animation d'un parc d'activité par exemple ; Pégase (aujourd'hui Safe) a contribué à la mise en œuvre d'une zone d'activité à Avignon adossée à l'aéroport, permettant d'attirer et d'implanter des entreprises.
- soit une logique de marque unique venant couvrir plusieurs territoires d'ancrage : en dehors de son territoire de référence (Centre, Normandie, Île-de-France), Cosmetic Valley a développé des liens sur d'autres territoires dans des « domaines d'excellence stratégiques territoriaux » afin de s'appuyer notamment sur des ressources R&D complémentaires, et dans l'optique de se positionner comme l'animateur national de la filière cosmétique.

Le pôle Aquimer a conforté son rôle structurant autour de Boulogne-sur-Mer, premier port de pêche français qui accueille un tissu d'industries de transformation des produits de la pêche source d'innovation dans ce secteur. Le rôle fédérateur du pôle auprès des entreprises du tissu local de l'amont à l'aval de

la filière, ainsi que ses actions dans les domaines de la formation et à l'international, contribue à la visibilité et à l'attractivité du territoire. Il accompagne ainsi l'implantation des entreprises étrangères, en relation avec Boulogne-sur-Mer Développement, le groupe Innovation de la CCI Côte d'Opale et la Communauté d'agglomération du Boulonnais. Il est également engagé depuis 2011 dans la mise en place de la plateforme d'innovation « Nouvelle Vague » spécialisée dans la valorisation des produits aquacoles, contribuant ainsi à renforcer l'attractivité de l'écosystème local d'innovation.

UNE ÉTUDE À VENIR SUR LES IMPACTS DES PÔLES

Les résultats et recommandations de cette évaluation vont permettre aux pôles, en lien avec leurs correspondants locaux (services déconcentrés de l'État et Régions), de s'accorder sur les objectifs et la feuille de route de la seconde partie de la phase 3. Le CGET et France Stratégie se sont associés d'autre part pour piloter une étude visant à analyser et mesurer les impacts économiques et territoriaux directs et indirects des pôles de compétitivité depuis leur lancement en 2004. Il s'agit d'objectiver et de mesurer l'apport des pôles pour les entreprises et *in fine* pour la croissance économique et les effets d'entraînement des pôles sur les territoires.

En effet, les précédentes évaluations de 2012 ou de 2016 portaient essentiellement sur le suivi de l'activité des pôles et n'ont pas permis de mesurer les impacts directs et indirects des actions des pôles sur leur écosystème. Les résultats sont attendus pour le deuxième semestre 2017.

À noter, le Gouvernement a par ailleurs conforté la politique des pôles et confirmé le maintien de ses engagements financiers pour 2017, lors d'une annonce aux présidents et directeurs des pôles le 24 mars dernier.

Auteur : Julien Theisse (CGET)

En couverture : CC-BY Harryarts / Freepik, Madebyoliver, Freepik & Carto.com.
Icones : CC-BY Madebyoliver, CC-BY Puppets.

Une publication du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET)

Directeur de publication : Jean-Michel Thornary

Abonnez-vous à la collection **En Bref** sur :
www.cget.gouv.fr/jemabonne

ISSN 2492-5012

Retrouvez la collection
En bref
www.cget.gouv.fr

Suivez-nous
@CGET_gouv
f /CGETgouv



cget