

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
AVIS ET RAPPORTS DU
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

*LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ :
FAIRE CONVERGER
PERFORMANCE
ET DYNAMIQUE TERRITORIALE*

2008
Rapport présenté par
M. André Marcon

MANDATURE 2004-2009

Séance des 8 et 9 juillet 2008

***LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ :
FAIRE CONVERGER PERFORMANCE
ET DYNAMIQUE TERRITORIALE***

**Avis du Conseil économique et social
sur le rapport présenté par M. André Marcon, rapporteur
au nom de la section des économies régionales
et de l'aménagement du territoire**

(Question dont le Conseil économique et social a été saisi par décision de son bureau en date du 29 mai 2007 en application de l'article 3 de l'ordonnance n° 58-1360 du 29 décembre 1958 modifiée portant loi organique relative au Conseil économique et social)

SOMMAIRE

AVIS adopté par le Conseil économique et social au cours de sa séance du mercredi 9 juillet 2008I - 1

Première partie - Texte adopté le 9 juillet 2008 3

I	- UN REGARD POSITIF SUR LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	6
A	DES OUTILS INDISPENSABLES À LA COMPÉTITIVITÉ, DES LEVIERS DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL	6
	1. Un impact territorial important.....	6
	2. Un optimisme qui doit cependant être tempéré	8
B	UN RENOUVEAU NÉCESSAIRE MAIS QUI NE DOIT PAS CASSER LA DYNAMIQUE ENCLENCHÉE	11
	1. Prendre conscience que la maturité demande du temps et de la patience	11
	2. Avant tout, remédier aux difficultés constatées pour les pôles en place	12
	3. Tenir compte de l'impulsion donnée au niveau régional.....	12
	4. Rechercher plutôt les complémentarités que les suppressions	12
	5. Prévoir l'émergence d'autres pôles	13
II	- LES PROPOSITIONS	13
A	EN PRÉALABLE, CLARIFIER LE RÔLE ET LES MISSIONS DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ.....	13
	1. Des objectifs à préciser, un nouvel équilibre à trouver.....	13
	2. Une typologie à redéfinir.....	14
B	DÉVELOPPER L'ESPRIT <i>CLUSTER</i>	16
	1. Instaurer une « antichambre » des pôles de compétitivité	16
	2. Sensibiliser les entreprises.....	16
	3. Développer la culture du coopératif	17
	4. Parvenir à une plus large implication des territoires.....	19
C	AMÉLIORER LA GOUVERNANCE DES PÔLES	20
	1. Des pôles pour l'ensemble des acteurs du territoire	20
	2. Renforcer les partenariats	21
D	AMÉLIORER LES MOYENS À LA DISPOSITION DES PÔLES	22
	1. Donner aux pôles des moyens adaptés	22
	2. Simplifier et mieux articuler.....	25

Deuxième partie - Déclarations des groupes.....	29
ANNEXE À L'AVIS.....	55
SCRUTIN.....	55
RAPPORT présenté au nom de la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire par M. André Marcon, rapporteur	II - 1
INTRODUCTION.....	5
LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ DE 2005 À 2008.....	9
FICHE N° 1 : TYPOLOGIE DES PÔLES	11
A - LA STRUCTURATION DES PÔLES	11
1. Des pôles qui se répartissent en trois catégories.....	11
2. ... et qui couvrent à la fois des secteurs traditionnels et de haute technologie.....	12
B - LA DIMENSION TERRITORIALE DES PÔLES.....	13
1. Des pôles de compétitivité qui s'étendent sur l'ensemble des territoires.....	13
2. ... avec une forte concentration sur 3 régions	13
FICHE N° 2 : LES ENTREPRISES CONCERNÉES	15
A - DES GRANDES ENTREPRISES DANS LES PÔLES	15
1. Le rôle structurant des grandes entreprises dans les pôles.....	15
2. La relation des grandes entreprises aux PME modèle le profil du pôle	16
B - UNE PART DES PME QUI RESTE LIMITÉE DANS LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ	16
1. Un poids important des PME dans les pôles, mais qui doit être relativisé.....	16
2. Des PME qui recouvrent des réalités différentes.....	17
3. Une prise en compte insuffisante des problématiques spécifiques aux PME	19
C - DES INITIATIVES PONCTUELLES QUI GAGNERAIENT À ÊTRE GÉNÉRALISÉES.....	19
1. Au plan institutionnel	20
2. Au plan opérationnel	20

FICHE N° 3 : LA RECHERCHE DÉVELOPPEMENT ARTICULÉE AVEC LES ENTREPRISES	23
A - DES INÉGALITÉS TERRITORIALES QUE N'ATTÉNUENT PAS LES PÔLES	23
1. Un potentiel de recherche inégalement réparti	23
2. Une concentration confortée par les pôles de compétitivité	23
B - LES PÔLES FACE À L'INNOVATION INDUSTRIELLE	25
1. Une faiblesse de l'innovation industrielle... ..	25
2. ... à laquelle les pôles devraient pouvoir remédier.....	25
3. ... à condition de renforcer les synergies	26
C - DES PISTES VARIÉES	26
FICHE N° 4 : LA GOUVERNANCE.....	29
A - UNE ORGANISATION INSTITUTIONNELLE QUI RASSEMBLE LE MONDE ECONOMIQUE ET LE MONDE DE LA RECHERCHE.....	29
1. Une gouvernance qui réunit les principaux acteurs du pôle	29
2. Une stratégie des pôles qui se concentre sur les projets R&D, mais qui peut également s'orienter vers un soutien de la filière auquel le pôle est adossé	31
B - L'ANIMATION.....	32
1. L'animation, une fonction qui couvre un large champ d'activités ..	32
2. L'animation, une fonction indispensable pour accompagner les PME, mais qui demeure insuffisamment prise en compte au regard des besoins	32
C - UN NOUVEAU MODE DE GOUVERNANCE DES PÔLES ?.....	34
1. Clarifier le rôle et les missions des pôles.....	34
2. Dédier un budget au financement de l'animation des pôles	35
3. S'inscrire dans une démarche prospective.....	36
4. Vers un mode de gouvernance inter-pôles ?.....	37
FICHE N° 5 : LE FINANCEMENT	39
A - LA MULTIPLICITÉ DES STRUCTURES ET DES MODES DE FINANCEMENT	39
1. Des aides émanant de nombreuses structures	39
2. Des stratégies de financement différentes	40
B - LES LIMITES DU SYSTEME DE FINANCEMENT	43
1. Une multiplicité des financements qui génère de la complexité.....	43
2. Une interprétation restrictive, voire réductrice du financement de l'innovation au niveau national	43

3. Des délais d'octroi des aides jugés trop longs entraînant des problèmes de trésorerie.....	44
C - QUELQUES PISTES D'ÉVOLUTION.....	45
1. Adapter les dispositifs de financement à la diversité des besoins...	45
2. Simplifier le mode de financement des pôles de compétitivité : vers un guichet unique ou la mise en réseau des guichets.....	46
3. Développer le financement privé.....	47
FICHE N° 6 : LA FORMATION.....	49
A - LA FORMATION, UN DES TROIS PILIERS DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ.....	49
B - LES RÉALITÉS.....	49
1. Une priorité donnée à la R&D.....	49
2. Néanmoins, des initiatives commencent à poindre.....	50
FICHE N° 7 : L'INTERNATIONAL.....	55
A - UNE IMPLICATION HÉTÉROGÈNE.....	55
B - DES EXEMPLES EUROPÉENS À SUIVRE.....	56
C - DES COOPÉRATIONS INDISPENSABLES.....	56
L'IMPACT DES PÔLES SUR LEURS TERRITOIRES.....	59
FICHE N° 8 : LE TERRITOIRE CIMENT DES PÔLES.....	61
A - LA LABELLISATION DES PÔLES, UN MAILLAGE DE L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE.....	61
1. Une politique de développement territorial s'appuyant sur le développement économique.....	61
2. La concentration des acteurs, un préalable au développement des pôles.....	61
B - LES PREMIERS EFFETS STRUCTURANTS SUR L'ORGANISATION DES ACTEURS.....	62
1. Des effets structurants sur la recherche et sur le monde économique.....	62
2. L'institutionnalisation de relations préexistantes dans les territoires.....	63
C - LES PREMIERS EFFETS STRUCTURANTS SUR LES TERRITOIRES.....	64
1. Une concentration des acteurs qui favorise l'attractivité des pôles.....	64
2. Une concentration des acteurs qui favorise la visibilité des pôles..	65
3. L'émergence de pôles interrégionaux.....	67

FICHE N° 9 : LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET LES PÔLES	69
A - UNE FORTE IMPLICATION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	69
1. L'exemple des agglomérations	69
2. Une participation financière importante de l'ensemble des collectivités en attente d'un retour sur investissement par l'emploi.....	70
B - MESURER L'IMPACT DES PÔLES SUR LES TERRITOIRES DEMEURE PRÉMATURÉ.....	71
1. Tenir compte de l'hétérogénéité des pôles	71
2. Des perspectives de développement à moyen terme : des effets sur l'emploi visibles à partir de 2010.....	71
CONCLUSION.....	73
ANNEXES.....	75
Annexe 1 : Note contributive de l'Assemblée des conseils économiques et sociaux régionaux de France à la saisine du Conseil économique et social sur <i>Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale</i>	77
Annexe 2 : Liste des 71 pôles de compétitivité.....	85
TABLE DES SIGLES	89
LISTE DES ILLUSTRATIONS.....	91

AVIS

**adopté par le Conseil économique et social
au cours de sa séance du mercredi 9 juillet 2008**

Première partie
Texte adopté le 9 juillet 2008

Le 29 mai 2007, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire, la préparation d'un rapport et d'un projet d'avis sur *Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale*¹. La section a désigné M. André Marcon comme rapporteur.

*
* *

La qualité d'un territoire se mesure notamment à sa capacité à développer son économie, car l'économie génère de la richesse. Cette richesse se mesure elle-même aux moyens mis en œuvre par les collectivités pour aménager le territoire et offrir des services à la population, au niveau d'emplois directs des collaborateurs des entreprises qui redistribuent leurs moyens sur le territoire, aux emplois indirects suscités par ces moyens. La vie d'un territoire est rythmée par son économie, la meilleure illustration *a contrario* en étant les catastrophes industrielles qui plongent un bassin de vie dans la récession et le désespoir.

Si l'économie s'est développée au siècle dernier à partir, le plus souvent, d'opportunités territoriales, la donne change avec le phénomène de mondialisation qui remet en cause le fonctionnement de nos systèmes économiques. La mondialisation offre aux entreprises la possibilité d'accéder à tous les marchés mondiaux et ainsi de pouvoir écouler une production plus importante en volume. Les marchés émergents sont de plus en plus demandeurs de produits manufacturés à forte valeur ajoutée. Mais la concurrence s'exacerbe sur les produits de grande consommation et nos économies, socialement plus protégées, subissent de plein fouet l'envahissement de produits fabriqués dans les pays à bas coûts, les entreprises de production se fragilisent et leurs emplois sont menacés.

Pour s'adapter à cette mondialisation, notre système économique est appelé à faire preuve de toujours plus d'imagination et d'innovation afin d'une part de garder son avance technologique, d'autre part de baisser les coûts de production et d'adapter les processus de distribution dans le cadre des contraintes sociales qui sont les nôtres.

L'économie doit intégrer nécessairement les nouvelles données créées par la pratique de l'économie de la connaissance partagée dont on peut mesurer l'avancée à travers les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le partage des connaissances, le travail collaboratif, les projets communautaires, les réseaux d'acteurs, la coopération territoriale, les réseaux sociaux, la mise en commun d'outils, de moyens, créent de l'intelligence collective : c'est le fondement du concept « pôles de compétitivité ».

¹ L'ensemble du projet d'avis a été adopté au scrutin public à l'unanimité des votants (voir le résultat du scrutin en annexe).

I - UN REGARD POSITIF SUR LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

Le Comité interministériel pour l'aménagement et le développement du territoire (CIADT) de septembre 2004, en lançant la politique des pôles de compétitivité, soulignait que la constitution de pôles de compétitivité visait à « *renforcer les spécialisations de l'industrie française, créer les conditions favorables à l'émergence de nouvelles activités à forte visibilité internationale et par là améliorer l'attractivité des territoires et lutter contre les délocalisations* ».

Le lancement des pôles de compétitivité a rencontré un large succès auprès des acteurs. Les pôles, outils indispensables à la compétitivité, ont aussi fortement contribué au développement territorial.

A - DES OUTILS INDISPENSABLES À LA COMPÉTITIVITÉ, DES LEVIERS DU DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL

1. Un impact territorial important

1.1. Un lancement réussi

Si l'objectif initial de la politique des pôles de compétitivité était de donner une visibilité mondiale aux activités industrielles françaises par la recherche et la haute technologie, la décision de donner leurs chances aux projets territoriaux de différentes natures a ouvert la voie à des pratiques *cluster* sur l'ensemble du territoire.

La mise en place des pôles a été un succès : alors qu'au moment du premier appel à projets en 2005, une trentaine de candidatures était attendue, le résultat a largement dépassé les pronostics : 105 candidatures ont été présentées dont 66 ont été retenues. La labellisation de cinq nouveaux pôles en 2007 a confirmé l'attrait des pôles pour les acteurs économiques, académiques et du monde de la recherche tout comme la reconnaissance de leur importance pour l'attractivité des territoires et pour la compétitivité des entreprises.

1.2. Une prise de conscience de la richesse au niveau local

L'influence de la mise en place des pôles de compétitivité a été positive en termes d'aménagement du territoire. 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.

1.3. Un renforcement de la recherche

Le développement des activités économiques des territoires concernés s'est structuré autour de leurs entreprises et de leurs établissements de recherche. Les pôles ont permis de faciliter la diffusion de l'information scientifique, d'accroître la collaboration entre recherche publique et privée ; ils ont donné aux entreprises

la possibilité de développer une politique de recherche. Comme en témoignent, au début de l'année 2008, le nombre de projets collaboratifs de R&D (455) mis en route après les cinq premiers appels à projet du Fonds unique interministériel (FUI) et le nombre de chercheurs impliqués (10 000), les pôles ont véritablement stimulé et renforcé la recherche.

1.4. Un effet de masse qui a créé de la visibilité

La concentration des acteurs a constitué un puissant facteur d'attractivité pour les territoires où étaient implantés les pôles, mais aussi pour les pôles eux-mêmes. Renvoyant à la notion d'identité, d'image, de marque, de savoir-faire..., les pôles ont souvent entraîné l'adhésion d'entreprises extérieures à leur périmètre initial. La massification des projets en créant une taille critique a aussi permis de développer une visibilité au niveau national, voire international.

Cette visibilité des pôles elle-même a suscité la coopération entre pôles d'une même filière pour valoriser les complémentarités, mutualiser des outils, ce qui a joué en faveur d'un rayonnement à l'international. De la même façon, la visibilité des pôles a suscité la coopération entre pôles au sein d'un territoire ; la proximité a facilité les rencontres, accru les synergies, des coopérations ont été nouées comme ce fut le cas pour les quatre pôles bretons ; même pour des pôles relevant de filières différentes, le croisement a généré de nouvelles dynamiques d'innovation.

1.5. Une pédagogie de travail en réseau et un changement de comportements des acteurs

Dans certains cas, le pôle a institutionnalisé des relations informelles qui préexistaient à l'intérieur des territoires ; plusieurs Systèmes productifs locaux (SPL) labellisés en 1999 sont devenus des pôles de compétitivité ; des organisations productives calquées sur un modèle proche des pôles étaient déjà en place avant d'être labellisées comme Minalogic en Rhône-Alpes.

Mais beaucoup plus souvent, les pôles ont permis de faire travailler ensemble des acteurs qui se connaissaient mal ou ne se connaissaient pas. Cela est vrai en ce qui concerne les relations des entreprises avec le monde de la recherche et des universités. Mais cela est vrai également pour les entreprises entre elles, pour les grandes entreprises avec les PME et pour l'ensemble des acteurs d'une filière.

Le partenariat, qui est à la base des pôles, a créé une nouvelle culture et entraîné un changement de comportement de la part des entreprises, des filières... Les entreprises ont appris à utiliser le partage d'expériences, de bonnes pratiques et de projets. Certaines grandes entreprises, qui travaillaient déjà ensemble et n'avaient pas attendu les pôles pour le faire, ont en revanche et grâce au pôle modifié leur manière de travailler ; l'existence du pôle a amené l'ensemble des participants à avoir un niveau d'ambition plus élevé.

1.6. Une ouverture des territoires sur l'extérieur et une nouvelle dynamique territoriale

Les pôles de compétitivité ont aussi contribué à entraîner la dynamique des territoires. La plupart des contrats de projet État-région ainsi que les Schémas régionaux de développement économique (SRDE) les ont intégrés, les régions ayant pris conscience de l'importance des pôles pour le développement économique et l'attractivité de leur territoire. Les pôles ont aussi modifié les dynamiques territoriales et changé le positionnement des régions par rapport à leurs voisines, à l'Europe et au monde. 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.

1.7. La création d'équipements

Bien que de façon inégale, les collectivités dans leur grande majorité ont soutenu les pôles implantés sur leur territoire, elles ont contribué à la création d'infrastructures et d'équipements et sont même allées au-delà en participant au financement de projets de recherche et au fonctionnement des structures d'animation.

Ainsi les agglomérations ont mobilisé leurs compétences classiques au service des pôles en développant leur offre d'immobilier d'entreprises et de parcs d'activités, en mettant en place des réseaux numériques adaptés, en promouvant des actions de communication sur les activités des pôles, notamment vers les PME. Elles ont aussi cherché à améliorer l'accueil des cadres et chercheurs des organismes, développé et réorienté vers les besoins des pôles leurs outils à la création d'entreprises, pépinières, incubateurs. Mais au-delà de leurs compétences légales, elles se sont également engagées sur des actions d'appui direct aux activités des pôles dans le champ du soutien à l'innovation et à la recherche ; elles ont réalisé et financé des équipements mutualisés, elles ont participé au financement de projets de R&D...

1.8. Un marché de l'emploi en devenir

Selon l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), l'effet pôle est relativement faible à court terme. Les seuls emplois créés par les pôles seront ceux induits par l'organisation des structures de gouvernance, ceux créés par les nouveaux partenariats et le développement des projets. Dans certains cas, ces emplois pourraient être des transferts d'emplois du secteur public au secteur privé. Toutefois, les emplois créés dans le cadre de la mise en œuvre des projets devraient correspondre à des niveaux de qualification élevés. À terme, on devrait voir se développer les emplois mais c'est surtout la structure locale des emplois qui devrait être impactée par le développement des pôles.

2. Un optimisme qui doit cependant être tempéré

Les résultats sont importants mais restent hétérogènes et tous les pôles n'ont pas fonctionné de manière optimale.

2.1. Un impact en termes d'emplois qui doit être relativisé

L'implication des collectivités territoriales à travers l'animation, le financement de projets R&D et d'équipements structurants fait porter une très forte pression en termes de résultats. Or cette ambition est biaisée par les critères de l'appel à projets qui pointe la création d'emplois non comme une priorité mais comme une conséquence attendue.

En outre, l'impact des pôles sur l'emploi doit être relativisé. Selon les pôles, c'est au fur et à mesure des développements des projets que les véritables emplois apparaîtront, qu'ils soient directs, indirects, induits ou liés aux usages d'innovation des pôles. Si l'on prend l'exemple des *clusters* étrangers, c'est cinq à dix ans après leur lancement que les effets sur l'emploi se sont fait sentir. Par ailleurs, avant de parler de création d'emplois, il faut parler de maintien, de pérennisation et de consolidation des emplois actuels.

2.2. Une concentration de la recherche confortée par les pôles

Plus de la moitié des pôles sont localisés pour tout ou partie dans les régions leaders en matière de recherche et les pôles d'envergure internationale y sont massivement concentrés. C'est sur ces mêmes régions que l'Agence nationale de la recherche (ANR) et le FUI ont concentré leurs aides et les financements du FUI vont d'abord vers les pôles mondiaux. C'est également dans les régions leaders que sont implantés les instruments partenariaux créés par la loi de programme pour la recherche (Réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA), Instituts Carnot) tandis que leur participation prioritaire aux pôles mondiaux conforte cette situation.

Au final, le classement des régions suivant leur niveau de R&D ne sera pas affecté par les pôles de compétitivité, mais les inégalités territoriales pourraient même être renforcées par la concentration des aides. Certes l'excellence implique la concentration. Mais en même temps, l'innovation technologique est faible en France par rapport à ses voisins, la recherche appliquée reste défailante sur certaines parties du territoire alors que c'est elle qui permet de diffuser l'innovation vers le tissu économique local. Même s'ils vont faciliter les synergies, il n'est pas certain que, compte tenu de leur concentration géographique, les pôles de compétitivité vont pallier ces lacunes.

2.3. La formation, parent pauvre des pôles

La labellisation des projets R&D a constitué la cible première de la Direction générale des entreprises (DGE), suivie de l'internationalisation des entreprises. Alors qu'il s'agissait du troisième pilier de la politique des pôles de compétitivité, la formation aussi bien initiale, continue que professionnelle a été un point faible, notamment en matière de notoriété, de visibilité et de structuration de cette formation.

Certes, quelques pôles ont mis en place des commissions sur le thème des ressources humaines et de la formation, marquant ainsi leur volonté de faire participer l'ensemble des composantes du monde du travail aux réflexions engagées, mais le partenariat n'est pas encore assez fructueux. Quant aux organismes de formation, s'ils tentent de répondre aux besoins avérés ou à venir des entreprises ou des centres de recherche, ils participent trop rarement aux projets des pôles.

2.4. Des difficultés particulières pour les PME

Les grandes entreprises ont été présentes dès l'origine, ont participé à la construction du pôle, à la mobilisation des différents acteurs. Elles jouent un rôle structurant pour les pôles : dans leur stratégie, dans les flux d'échanges avec les laboratoires de recherche et les universités, dans la mise à disposition de personnels pour la structure d'animation et dans le pilotage des projets. Elles jouent aussi un rôle de locomotive à l'égard des PME.

Or ces dernières, si elles pèsent globalement un poids important dans les pôles, recouvrent des réalités différentes. Elles n'ont pas toutes la même capacité d'absorption de l'innovation. En outre, elles rencontrent des difficultés à participer aux projets collaboratifs et se heurtent à des conditions peu adaptées pour le montage et le financement des projets innovants. Elles sont souvent rétives à intégrer les pôles par crainte de voir leur projet pillé par les grandes entreprises.

2.5. Des coopérations parfois malaisées

Les relations entre acteurs ne sont pas toujours simples. Ainsi les intérêts des grandes entreprises en matière de R&D ne sont pas les mêmes que ceux d'une PME. Au sein d'un même pôle, les PME éprouvent une certaine appréhension parce qu'elles craignent de ne pas pouvoir protéger leurs informations sensibles dans des pôles pilotés par de grands groupes. La collaboration avec le monde universitaire reste trop faible : ainsi aucun pôle de compétitivité ne fait partie des membres associés dans les structures de gouvernance des Pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES).

Quant aux relations entre pôles, elles ne sont pas toujours facilitées par les régions. Si ces dernières bénéficient de l'image positive émise par leurs pôles, elles entendent parfois leur imprimer leur propre cahier des charges. Ainsi certaines réservent leurs aides aux entreprises et aux projets relevant de leur territoire.

2.6. Une animation indispensable mais disparate

Même si tous les pôles n'ont pas les mêmes besoins et si les différences peuvent être fortes entre un pôle mondial et un pôle national, l'animation est nécessaire au développement du pôle en termes d'ingénierie financière et de projets, de mise en place de projets collaboratifs, de liens avec d'autres pôles, d'outils de pilotage, de suivi... Elle est d'autant plus indispensable pour

accompagner les PME que l'implication de leurs dirigeants dans le fonctionnement du pôle reste limitée par manque de temps et de personnel.

Tous les pôles ne bénéficient pas des mêmes moyens ni des mêmes crédits. Même si les collectivités financent en partie le fonctionnement de leurs pôles et si, lorsqu'elles sont fortement impliquées dans un pôle, les grandes entreprises mettent du personnel à disposition de la structure d'animation, les moyens restent insuffisants. Outre que le financement n'est assuré que jusqu'en 2009, les montants financiers dégagés par l'État sont relativement faibles en volume, ce qui impose de faire des choix, l'Agence nationale de la recherche (ANR) privilégie les pôles mondiaux et la participation des entreprises reste minimale.

2.7. Des financements pas toujours adaptés

Tout d'abord, la multiplicité des financements génère de la complexité. Chaque structure de financement intervient selon ses propres modalités. Pour les pôles interrégionaux, le soutien des régions peut se révéler très difficile à mettre en place compte tenu d'intérêts parfois contradictoires entre elles, notamment la volonté de certaines de privilégier les entreprises de leur territoire. Les délais d'octroi des aides sont longs (de 6 à 18 mois pour l'Agence nationale de la recherche et le Fonds unique interministériel) et peuvent entraîner des difficultés de trésorerie, voire être dissuasifs pour les PME.

Bien que l'éventail des pôles labellisés conduise à une vision large de l'innovation, dans les faits, les structures de financement ne favorisent pas cette logique. Le FUI, l'ANR ont une conception de l'innovation qui se restreint à la R&D technologique. De ce fait, certains pôles, notamment les pôles des services, rencontrent des difficultés à faire financer des projets non technologiques alors que la vision européenne est plus large : elle intègre dans l'innovation les champs économique, social, scientifique, institutionnel et organisationnel (management, commercialisation...).

B - UN RENOUVEAU NÉCESSAIRE MAIS QUI NE DOIT PAS CASSER LA DYNAMIQUE ENCLENCHÉE

1. Prendre conscience que la maturité demande du temps et de la patience

L'évaluation demandée par la DIACT et la DGE laisse planer des doutes sur la pérennité de l'ensemble des pôles et fait craindre une modification des orientations initiales de la politique avant même que la démarche d'apprentissage ait donné tous les résultats attendus. Rappelant que les grandes régions technologiques comme la Silicon Valley ont mis dix ans, voire parfois plus pour se structurer, le CES estime qu'il faut se garder de porter un jugement trop hâtif entraînant des décisions elles-mêmes prises trop vite.

2. Avant tout, remédier aux difficultés constatées pour les pôles en place

Les dysfonctionnements mis en exergue, les lacunes enregistrées, la complexité des procédures font courir à la politique des pôles un risque d'essoufflement. Il importe de préserver les acquis et donc de trouver rapidement des solutions pour améliorer le fonctionnement des pôles en place et renforcer leur efficacité. Cela sans négliger l'hétérogénéité qui les caractérise du fait de la nature des activités qui les fondent (traditionnelles ou de haute technologie), de la structure des entreprises qui les composent (place plus ou moins grande des PME), et de la plus ou moins grande ancienneté des liens entre les acteurs. Les solutions ne pourront être identiques pour tous.

3. Tenir compte de l'impulsion donnée au niveau régional

Il est clairement apparu que les pôles ont eu des effets très positifs en termes d'aménagement et de compétitivité de leur territoire d'implantation. Ils ont suscité localement de grands espoirs. Nombre d'acteurs se sont engagés et ont investi dans le nouveau système. Le Conseil économique et social insiste sur la nécessité de ne pas gaspiller les énergies qui se sont mobilisées pour construire les pôles de compétitivité et de ne pas réduire à néant les dynamiques régionales et locales initiées par les pôles. Il est important que l'impulsion donnée au niveau régional soit conservée.

4. Rechercher plutôt les complémentarités que les suppressions

On pouvait craindre à l'origine une dilution d'image due au grand nombre de pôles. Il est clair aujourd'hui que certains pôles, même s'ils font un travail de proximité remarquable, éprouvent des difficultés à rassembler une masse suffisante de projets. L'existence de 66 pôles indépendants, et maintenant de 71, reste difficilement tenable sur le long terme en termes d'efficacité.

La coopération et la mise en réseau des pôles autour d'un pôle leader, si possible à visibilité mondiale, et sur des thématiques communes constituent une réponse positive pour améliorer l'efficacité des pôles, notamment les plus modestes, et leur permettre d'atteindre une masse critique. De la même manière que la concentration est nécessaire pour construire un *cluster*, la collaboration inter-pôles peut contribuer au rayonnement international. Il faut d'ailleurs rappeler que certains pôles labellisés comme Mov'eo, qui ont atteint une dimension mondiale, sont issus de la réunion de deux pôles préexistants.

5. Prévoir l'émergence d'autres pôles

En même temps, les pôles sont construits sur le postulat que la recherche et l'innovation, technologique ou non, constituent des vecteurs importants de la croissance et de la compétitivité. Or les mutations technologiques s'accélèrent et l'innovation n'est pas figée. Le Conseil économique et social considère en conséquence qu'il ne faut pas exclure l'apparition de nouveaux secteurs innovants pour lesquels pourraient être mis en place d'autres pôles de compétitivité. Une attention particulière devrait être portée aux régions d'Outre-mer compte tenu de leurs richesses spécifiques. Enfin, la dimension « développement durable » devra être mieux prise en compte dans les projets futurs.

II - LES PROPOSITIONS

A - EN PRÉALABLE, CLARIFIER LE RÔLE ET LES MISSIONS DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

1. Des objectifs à préciser, un nouvel équilibre à trouver

A l'origine, les pôles ont été conçus comme des outils destinés à favoriser la polarisation autour du progrès technologique, de l'innovation et de la qualité. Le CIADT de septembre 2004 indiquait que, selon le cas, le partenariat s'organiserait autour d'un marché, d'un domaine technologique ou d'une filière et que les pôles pourraient être à dominante technologique ou à dominante industrielle mais que, dans tous les cas, innovation et visibilité internationale resteraient des facteurs essentiels de reconnaissance du pôle.

Ainsi la politique devait être ciblée sur les secteurs de pointe. Par ailleurs, seuls quelques pôles devaient être mis en place, leurs caractéristiques - à savoir une masse critique élevée pour franchir des seuils technologiques et une visibilité internationale pour attirer des investissements lourds - obligeant à une forte sélectivité. La philosophie a évolué :

- Dans les faits, les pôles labellisés ont concerné non seulement les domaines de très haut niveau technologique en émergence (nanotechnologies, biotechnologies...), mais également des secteurs plus matures (automobile, aéronautique, ferroviaire, informatique...) ou utilisant un savoir-faire traditionnel (agriculture, agro-alimentaire, textile...). La notion d'industrie a été entendue au sens large puisqu'il existe des pôles de services, financiers, environnementaux.

Plus que les pôles eux-mêmes et les activités qu'ils valorisaient, c'est l'apparition d'un véritable travail en réseau entre territoires, filières, établissements... qui a été significative de la réussite.

- Le nombre de pôles a été accru, avec la volonté d'irriguer le territoire. Le maillage territorial retenu a ainsi placé la politique des pôles de compétitivité à la croisée du développement industriel et du développement territorial, entre le souci de faire émerger des secteurs véritables leaders à l'échelle internationale et celui de mettre en place un nouvel outil au service de l'aménagement du territoire.

Mais conjuguer proximité et excellence représente une difficulté supplémentaire. Un pôle en expansion a tendance à se tourner davantage vers l'international sans référence suffisante à son territoire d'origine ; à l'inverse, des pôles trop enfermés dans leur territoire rencontrent des blocages et ne se développent pas. C'est donc un équilibre qu'il convient de trouver tout en privilégiant l'objectif principal des pôles : renforcer par l'innovation la compétitivité mondiale de secteurs économiques stratégiques.

2. Une typologie à redéfinir

Le CIADT définissait un pôle de compétitivité 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 à caractère innovant et disposant de la masse critique nécessaire pour une visibilité internationale* ».

Puisque l'attrait du système « pôles de compétitivité » a déclenché de multiples initiatives de natures très différentes, il convient d'établir des critères de différenciation : taille, qualité des projets, qualité des réseaux, type d'écosystème, nombre de PME adhérentes. Mais il convient surtout de redéfinir l'ambition globale, les procédures et de préciser les différentes catégories de pôles.

2.1. Pour les pôles mondiaux

- Les pôles de compétitivité se situent au cœur d'une politique de compétitivité et d'excellence et ont pour vocation principale de créer l'émergence de nouvelles activités à forte visibilité internationale sur des thèmes stratégiques pour l'économie française.
- Les pôles mondiaux réunissent dès l'origine tous les ingrédients pour parvenir à cet objectif : sur un territoire relativement restreint, ils disposent des entreprises, des centres de formation et des unités de recherche nécessaires au développement optimal de leur activité et des projets qui lui sont liés ; ces acteurs travaillent en partenariat de telle sorte qu'ils ont atteint une masse critique indispensable à l'innovation et à la visibilité internationale.
- Ce sont ces pôles qu'il convient de soutenir en priorité en leur dédiant des moyens suffisants et adaptés ; il faut les conforter, pour leur permettre de conserver leur position et au-delà d'envisager de nouvelles possibilités de développement ; il s'agit pour eux désormais

de nouer des partenariats à l'international, comme d'ailleurs certains ont commencé à le faire.

2.2. *Pour les pôles à vocation mondiale*

- Ils disposent des acteurs nécessaires, leurs activités sont stratégiques, les partenariats existent, mais ils n'ont pas encore la taille suffisante et doivent être renforcés pour que la masse critique souhaitée soit obtenue.
- Ce sont des pôles mondiaux en devenir qu'il convient d'aider à franchir le cap vers la catégorie supérieure.

2.3. *Pour les pôles nationaux*

- Les pôles nationaux sont davantage des *clusters* dont l'objectif premier est un développement territorial et un ancrage sur le tissu économique local.
- Mais leur vocation finale étant aussi la compétitivité internationale, ils doivent, pour y parvenir, se rapprocher d'autres pôles de façon à ensemble atteindre la masse critique ; une solution pour eux serait, lorsque cela est possible, de s'intégrer à un système construit autour d'un pôle leader, de préférence à visibilité mondiale, qui en constituerait le cœur. Ainsi le soutien aux pôles nationaux passe principalement par des actions destinées à faciliter cette mise en système.
- Un soutien particulier devrait être apporté aux pôles d'Outre-mer car s'ils sont construits comme des pôles régionaux, ils devraient avoir vocation à s'ouvrir rapidement à l'international compte tenu de la situation géopolitique de leurs territoires d'implantation et des créneaux originaux et porteurs sur lesquels ils peuvent développer la recherche et l'innovation (maladies tropicales, biodiversité...).

D'une façon générale, mondiaux ou non, tous les pôles ont à se construire et cela demande du temps. Peut-être la labellisation des 71 pôles a-t-elle été prématurée. Il aurait mieux valu laisser se dérouler une phase d'expérimentation et ne donner le label « pôle de compétitivité » qu'à son issue. Cela aurait permis d'éviter des déceptions. Il est d'ailleurs possible que l'évaluation DIACT/DGE fasse apparaître que certains pôles n'ont obtenu que peu de résultats : la motivation de leurs acteurs, sur laquelle était basé l'appel à projets, ne s'est pas matérialisée et leur capacité à élaborer des projets coopératifs de grande ampleur n'a pas été prouvée. Sans doute ont-ils démarré trop tôt et avant d'avoir la maturité nécessaire. En tout état de cause, si le label « pôle de compétitivité » devait leur être retiré, cela ne doit pas signifier pour autant qu'ils sont condamnés. Ils continueront à bénéficier des moyens d'aide traditionnels existant au niveau de leur territoire d'implantation.

B - DÉVELOPPER L'ESPRIT *CLUSTER*

La politique des pôles repose sur l'idée qu'il ne s'agit pas simplement de juxtaposer différents acteurs mais de les faire coopérer autour de stratégies de développement nourries par des projets concrets. Il convient donc de développer cette méthode de travail collective, « l'esprit *cluster* », afin de conduire les acteurs à transcender leurs intérêts à court terme pour gagner plus en participant à un projet collaboratif.

Cette démarche est parfaitement illustrée par les grands *clusters* finlandais ou suédois, les districts italiens ou les *clusters* du pays basque espagnol. Les grandes entreprises travaillent avec les PME, les entreprises coopèrent avec la recherche, la formation répond aux besoins anticipés, les territoires se mettent au service des projets. Il se crée une dynamique positive qui développe une image d'excellence et cette image attire de nouvelles entreprises, de nouveaux chercheurs, des collaborateurs motivés, c'est un cercle vertueux de développement.

1. Instaurer une « antichambre » des pôles de compétitivité

Les pôles qui ont pris les meilleurs départs sont ceux qui se sont fondés sur des pratiques de coopération déjà en place depuis des années. Dans la perspective de faire émerger de nouveaux pôles, il serait souhaitable de construire une « antichambre » qui permettrait de roder les pratiques partenariales avant une éventuelle labellisation.

Cette antichambre aurait pour vocation d'apprendre aux acteurs à travailler en réseau sur un modèle moins ambitieux que celui de pôle de compétitivité, en tirant parti de la diversité des systèmes existant déjà au niveau territorial de type SPL, pôle d'excellence, *cluster* ...

2. Sensibiliser les entreprises

2.1. Réaliser au préalable une cartographie des compétences des PME présentes sur le territoire du pôle en lien avec les besoins du pôle

Si en 2005, lors du lancement des pôles de compétitivité, la plupart des projets R&D portés par les entreprises et les laboratoires de recherche étaient matures et donc déjà identifiés, aujourd'hui, trois ans après leur labellisation, le risque d'essoufflement dans l'émergence de projets innovants se fait ressentir. Aussi, le repérage de nouvelles PME en lien avec les thématiques des pôles est-il sans doute plus difficile à réaliser.

C'est pourquoi la réalisation d'un travail de cartographie du tissu économique local, de ses ressources et de ses savoir-faire en lien avec la stratégie du pôle pourrait contribuer à mieux cibler les entreprises à mobiliser. Connaître le positionnement des PME sur une chaîne de valeur susceptibles d'intégrer un pôle, leur capacité en innovation sont des informations précieuses qui permettent de mobiliser le potentiel de R&D dans les projets collaboratifs.

2.2. Faire un effort de pédagogie à l'égard des entreprises, en particulier des PME, en promouvant la « coopétition »

Le phénomène de « coopétition », néologisme créé par l'union des mots coopération et compétition n'est pas naturel et spontané. En effet, les entreprises sont rétives à collaborer avec un concurrent potentiel ou avéré ; par ailleurs, la question de la propriété intellectuelle dans les projets R&D collaboratifs fait l'objet de craintes répétées de la part des PME innovantes. Parce que l'esprit des pôles vise à favoriser les collaborations entre entreprises présentes sur un même marché, un même produit ou un même secteur et/ou avec des laboratoires de recherche, il est indispensable d'engager une démarche de pédagogie à destination des PME, en les sensibilisant à l'objet même des pôles, par la voie d'un apprentissage collectif ou individuel.

2.3. Mobiliser davantage les PME en s'appuyant sur les organismes consulaires et les réseaux d'entreprises déjà constitués

La question de la participation des PME dans les pôles est centrale ; leur collaboration est un gage d'ancrage du pôle au territoire et contribue au développement d'un environnement économique fertile. Pour favoriser leur intégration dans les pôles, il est nécessaire de s'appuyer sur les relais territoriaux que sont les organismes consulaires et les réseaux d'entreprises déjà constitués (SPL, *clusters*, pôles d'excellence...), en prise directe avec les PME du territoire et ayant une connaissance fine de leur tissu économique.

3. Développer la culture du coopératif

3.1. Favoriser la synergie entre entreprises, universités, écoles et recherche

Aujourd'hui, l'enjeu de la compétitivité des territoires est de disposer de véritables stratégies régionales d'innovation. Le défi à relever est de gérer l'articulation entre les enjeux de développement régional, les enjeux de politique scientifique et technologique et les enjeux de politique industrielle au niveau des filières comme à celui des acteurs, PME, grandes entreprises, *clusters*... Or les liens recherche/territoire ou universités/entreprises demeurent difficiles.

Pourtant l'association du monde économique avec celui de l'enseignement supérieur et de la recherche est la garantie d'une cohérence d'ensemble des dispositifs visant à améliorer la compétitivité d'un territoire : plateformes technologiques en lien avec les agences régionales de l'innovation et les cellules de valorisation des universités ou liens entre PRES, RTRA et pôles de compétitivité d'une région. Il importe donc de favoriser les synergies.

Par ailleurs, une meilleure collaboration des pôles avec les universités et les écoles devrait conduire à la mise en place de formations qui permettent d'accompagner et d'anticiper l'évolution des métiers liée aux innovations technologiques. Plus précisément, un renforcement des relations des pôles avec les écoles appliquées (notamment les écoles de management) permettrait de stimuler l'innovation de façon interactive. Les organismes de formation

devraient être incités à participer plus fortement aux projets des pôles (suggestions de projets, tests, stages pratiques...). Ils pourraient notamment être d'excellents partenaires pour les PME.

3.2. Renforcer la communication et les échanges d'informations

Les actions qui visent à échanger les informations, conduites par les pôles eux-mêmes ou par certaines de leurs composantes sur des thèmes relevant de leur secteur d'activité (rendez-vous de la recherche, cartographies...) de même que les initiatives prises par les collectivités pour informer les PME de leur territoire ou les mettre en relation avec les acteurs des pôles méritent d'être encouragées.

Par ailleurs, chaque pôle a ses spécificités, liées à la nature des techniques qu'il mobilise et à l'histoire de ses participants. Chacun invente des modes de coordination adaptés, des types de partenariats, des moyens pour se développer. Si ces pratiques propres à chaque pôle ne peuvent être uniformisées, en revanche, il est important de les faire connaître pour que chacun puisse bénéficier de l'expérience des autres. À cet égard, le guide réalisé pour la DGE relatif aux bonnes pratiques de gouvernance ou les travaux de l'Observatoire des pôles de compétitivité créé par l'Association des régions de France (ARF) peuvent constituer des outils utiles au service des acteurs des pôles. L'évaluation DIACT/DGE réalisée sur l'ensemble des pôles devrait aussi permettre la mise en place d'un système d'information sur les bonnes pratiques qui auront pu être relevées.

3.3. Développer les coopérations internationales

Les pôles mondiaux ont pu bénéficier d'études pour identifier les *clusters* existant dans d'autres pays sur le même secteur d'activités, ce qui a pu faciliter leur coopération avec des *clusters* pré-identifiés. Certains, matures, ont déjà bâti des partenariats à l'échelle mondiale. D'autres ont lancé des actions de promotion dans des événements internationaux. La plupart travaillent à favoriser l'accès des PME aux marchés internationaux. Mais ces coopérations demeurent insuffisantes, les pôles plus modestes s'y engagent plus difficilement et les PME restent à l'écart des programmes de recherche européens.

Il convient de développer les partenariats stratégiques avec pour objectif d'en faire bénéficier les PME, tout en gardant à l'esprit que la reconnaissance au niveau international ne se construit pas en trois ans. Si les pôles mondiaux avaient déjà une visibilité internationale, en revanche il faudra attendre que les pôles à vocation mondiale aient atteint leur vitesse de croisière pour prétendre à cette visibilité. Quant aux pôles nationaux, il s'agit pour eux d'abord de se construire tout en offrant à leurs adhérents des chances supplémentaires d'accès aux marchés internationaux.

4. Parvenir à une plus large implication des territoires

4.1. Inciter les collectivités à soutenir plus largement les pôles

Le développement des pôles a induit par exemple des besoins en haut débit pour les entreprises, en bâtiments industriels et en logements pour les salariés et chercheurs. Soutenues ou non par la Caisse des dépôts et consignations (CDC), de nombreuses collectivités locales se sont investies pour répondre à ces besoins nouveaux. À un moment où les entreprises se spécialisent de plus en plus sur leur cœur de métier, il faut aussi mettre à la disposition de celles engagées dans des pôles d'autres services : pépinières d'entreprises de services, incubateurs d'entreprises technologiques.

Il convient donc d'inciter les collectivités à renforcer leur soutien en termes d'équipements, d'espaces de travail en commun, de services ...- car au-delà des activités économiques et de recherche propres au secteur concerné, c'est tout l'environnement du pôle qui conditionne sa réussite.

4.2. Développer la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au niveau territorial

Le CIADT de septembre 2004 soulignait la nécessité d'enrichir les qualifications et de valoriser les ressources humaines dans les pôles. Il fondait notamment la réponse aux besoins de qualifications des entreprises sur le développement de la pratique de GPEC. De nombreux pôles ont inscrit la GPEC dans leurs pistes de progrès, en considérant que le succès des pôles passe par la motivation de l'ensemble des collaborateurs et par les perspectives de développement des projets personnels des cadres et salariés.

Cette GPEC a été mise en œuvre au niveau des établissements. Or, l'impact des pôles en termes d'emploi au niveau territorial reste incertain. Il semble même que les pôles vont davantage permettre de maintenir des secteurs que des emplois. Compte tenu du fait que les nouveaux emplois exigeront une qualification différente et supérieure, il n'est pas certain que les salariés des secteurs traditionnels qui n'auront pas la qualification correspondante pourront y prétendre.

Ces considérations font nettement apparaître la nécessité de mettre en place une véritable gestion prévisionnelle territorialisée des emplois et des compétences, non seulement quantitative, mais surtout qualitative et conduite à une échelle suffisante, c'est-à-dire au niveau de l'ensemble du territoire du pôle, voire au-delà, ainsi qu'éventuellement de prévoir des politiques de reconversion.

4.3. Mieux intégrer les pôles dans les stratégies de développement économique territoriales.

Signés antérieurement à la mise en place des pôles de compétitivité, les contrats de plan État/régions (2000-2006) ont pris en compte les pôles mais de façon partielle et au coup par coup. Les nouveaux contrats de projet ont quant à eux prévu des financements plus conséquents. Pour la génération future, il conviendra de faire des pôles de compétitivité les éléments d'une véritable stratégie territoriale. Il faudra toutefois veiller à articuler les modes de mise en œuvre des projets issus des pôles et de ceux issus des CPER car ils sont différents et ne font pas intervenir les mêmes acteurs. Il serait également souhaitable d'inscrire les pôles dans les schémas régionaux de développement économique avec une vision non seulement régionale mais surtout interrégionale.

4.4. Articuler davantage le pôle avec les territoires en vue de dynamiser les autres clusters

Les pôles de compétitivité ne concernent qu'un nombre limité de secteurs d'activités et de territoires. Mais des politiques complémentaires ont été mises en place pour accompagner les grappes d'entreprises ou des *clusters* plus modestes selon les mêmes principes de coopération. Ainsi en est-il de la politique des SPL initiée à partir de 1999 : si certains SPL ont pu donner naissance à des pôles de compétitivité, d'autres ont conservé leur appellation et leur objectif d'origine. Par ailleurs, les régions soutiennent des pôles d'excellence qui sont parfois des projets de pôles de compétitivité n'ayant pas été labellisés au niveau national : on peut citer par exemple les Pôles régionaux d'innovation et de développement économique solidaire (PRIDES) en Provence-Alpes-Côte-d'Azur.

Ces *clusters* territoriaux doivent jouer un rôle d'interface vis-à-vis des PME et diffuser dans les territoires le dynamisme des pôles de compétitivité. Il importe de favoriser leur mise en réseau avec ces pôles.

C - AMÉLIORER LA GOUVERNANCE DES PÔLES

1. Des pôles pour l'ensemble des acteurs du territoire

L'État a voulu réserver la responsabilité de porter la gouvernance aux acteurs économiques et académiques. Le pilotage des pôles est donc essentiellement partenarial entre les représentants des industriels, les représentants des laboratoires de recherche et ceux des établissements de formation. La circulaire du 2 août 2005 indique clairement que le représentant légal d'un pôle ne peut relever ni de l'État et ni d'une collectivité territoriale. S'il paraît nécessaire d'associer d'autres partenaires, il faut donc veiller à ne pas mettre en place une technostucture trop lourde et à ne pas faire dévier le pôle de ses missions essentielles.

1.1. Dédier une place aux PME dans la gouvernance

Les grands groupes entraînent la dynamique des pôles, mais les PME en diffusent l'effet sur les territoires. Si, initialement, très peu de pôles ont créé un collège PME dans la structure de gouvernance, on constate de plus en plus des créations de sièges dédiés aux PME. Cette tendance doit être encouragée.

1.2. Renforcer la place des collectivités dans l'appareil de gouvernance

Le CIADT de septembre 2004 indiquait : « *la mise en œuvre des pôles et des synergies locales requiert la coordination des actions des différents partenaires et l'implication des collectivités locales constitue naturellement un élément de la crédibilité et du succès d'un projet de pôle* ». Il précisait qu'à ce titre, leur participation active dès l'origine était indispensable et que les collectivités, à commencer par les régions, devraient dès lors être parties prenantes de la structure chargée d'élaborer et de suivre le projet collectif. Plusieurs collectivités territoriales (à différents niveaux) ou structures satellitaires des collectivités territoriales sont d'ailleurs présentes dans la structure de gouvernance de certains pôles.

Compte tenu de l'impact territorial des pôles, de l'implication des collectivités dans le financement des équipements et de leur soutien aux projets de recherche, il est indispensable de renforcer leur place dans les structures de gouvernance.

1.3. Pallier les insuffisances de la dimension sociale

Les partenaires sociaux sont actuellement exclus de la gouvernance des pôles. S'il n'est pas nécessairement souhaitable de les faire entrer dans la structure de gouvernance, ils devraient néanmoins être associés aux pôles ; par exemple, un collège de membres associés pourrait être créé et permettre aux salariés d'être tenus informés de la stratégie et du développement du pôle - à cet égard, un dialogue social territorial et notamment la revitalisation des Commissions paritaires interprofessionnelles régionales de l'emploi (COPIRE) contribueraient à faciliter les relations au niveau local.

2. Renforcer les partenariats

2.1. Pousser à des collaborations entre pôles

Ces coopérations devraient pouvoir concerner des pôles d'une même filière, d'une même région, de plusieurs régions ou même s'affranchir des limites administratives. La coopération entre pôles d'une même région permet la création d'un système cohérent avec des savoirs partagés et des applications diversifiées ; les synergies obtenues sont de puissants vecteurs de créations de richesse pour la région et peuvent lui fournir une armature de développement. Entre pôles d'une même filière, la coopération contribue au rayonnement international. D'une façon générale, il convient de travailler à créer de la valeur ajoutée par la coordination et la mutualisation des projets et des outils.

2.2. *Mettre en place des structures de coordination légères*

Cependant, si la politique des pôles de compétitivité s'oriente vers une coopération inter-pôles accrue, voire vers des rapprochements de pôles, il faudra être attentif aux nouveaux mécanismes à mettre en place. À cet égard, il serait souhaitable de s'appuyer sur les pôles ayant déjà connu des expériences similaires et de s'inspirer des méthodes qu'ils ont utilisées : signature d'une charte de coopération ou d'une convention préservant l'autonomie d'animation de chaque pôle tout en massifiant ses initiatives, mise en place d'un comité de coordination interrégional auquel sont soumis les projets présentés par chaque pôle...

En tout état de cause, le CES estime que, si une structure doit être chargée d'assurer la coordination entre différents pôles d'une même filière, cette structure doit être légère et en aucun cas imposer un cadre qui nuirait au bon fonctionnement des pôles déjà en place. Cette coordination pourrait avoir la vocation de facilitateur ou de modérateur, de manière à limiter les redondances. La structure serait dotée de moyens permettant d'accélérer les synergies et de les faire bonifier au niveau des gouvernances.

2.3. *Généraliser les plateformes collaboratives*

Des pôles et des CCI ont mis en place des plateformes collaboratives numériques, qui sont des dispositifs de partage des connaissances et d'échange d'informations permettant aux entreprises de monter des projets en commun, de stimuler les échanges et développer les synergies...; ces plateformes animées en interne ou par les instances consulaires facilitent les contacts directs suivant les thèmes, les projets, les partenariats et créent des communautés d'intérêts ; elles permettent aussi de massifier l'offre afin de pouvoir prétendre aux marchés à l'export. Les plateformes collaboratives gagneraient à être généralisées.

D - AMÉLIORER LES MOYENS À LA DISPOSITION DES PÔLES

1. **Donner aux pôles des moyens adaptés**

1.1. *Pérenniser le financement de l'animation des pôles*

L'animation renvoie à une série d'actions transversales nécessaires au développement du pôle, à ses membres et à son ouverture à l'international. Si certaines de ses fonctions relèvent du court terme, d'autres en revanche, s'inscrivent dans une échelle de temps plus longue, renvoyant à la stratégie du pôle, à sa dimension prospective et à sa dynamique de réseau qu'il importe de nourrir et de développer. C'est pourquoi il est indispensable d'assurer une pérennisation des moyens de fonctionnement alloués aux structures d'animation des pôles en prenant en compte les éléments qui suivent :

- Les projets R&D qui ont été labellisés et qui sont soutenus financièrement ont pu bénéficier en amont de l'appui de la structure d'animation. Il est donc naturel que les dépenses éligibles de ces

projets intègrent les coûts d'ingénierie et qu'un pourcentage (dont le taux reste à définir) leur soit dédié ;

- Afin de limiter le temps passé par les structures d'animation dans leurs multiples demandes de financement de fonctionnement, il convient d'inciter les financeurs à mettre en place des dispositifs pluriannuels de financement ;
- Il est important de prévoir dans l'encadrement communautaire à la recherche, développement et à l'innovation un régime d'aides qui puisse assouplir les dispositions relatives aux structures d'animation des pôles d'innovation ; en effet, ces dernières limitent les aides publiques à hauteur de 50 % sur cinq ans, ce qui demeure très contraignant au regard des besoins des pôles et de leurs membres.

1.2. Mieux prendre en compte la spécificité des PME

L'adaptation des moyens de financement des pôles concerne tout particulièrement les PME ; il convient de développer des dispositifs qui leur soient spécialement dédiés (appels à projets PME, plan PME...).

Si les taux des aides accordées aux PME dans le cadre de l'appel à projets du FUI sont bonifiés, il n'en reste pas moins que la part des PME dans les projets R&D labellisés demeure insuffisante. Aussi, une action en direction des grandes entreprises pourrait-elle également contribuer à augmenter la part des PME dans ces projets : lorsque les grandes entreprises associent une ou plusieurs PME dans leurs projets R&D, on pourrait envisager, en faveur de l'ensemble des porteurs de projets, de nouvelles aides ou une bonification des aides existantes ; la possibilité de lier, sous conditions, l'octroi des aides aux grandes entreprises à la participation des PME dans leurs projets pourrait également faire l'objet d'une réflexion.

Les seuils de projet du FUI et de l'ANR étant très élevés et les délais trop longs, les pôles composés principalement de PME rencontrent des difficultés. Il importe de faciliter le financement des petits projets, en l'assortissant de procédures plus rapides : ainsi un processus allégé de labellisation pourrait être envisagé pour des projets ciblés afin de réduire les délais (projet « *flash* »). Il conviendrait aussi de pallier l'absence de relais financier entre l'annonce de l'octroi d'une subvention et le premier versement qui intervient souvent 6 à 9 mois après : à cet égard, une attention particulière devra être portée aux résultats de l'expérience lancée en Rhône-Alpes pour contre-garantir avec le concours d'OSEO un préfinancement bancaire à un porteur de projet labellisé.

1.3. Soutenir la capitalisation des entreprises

La sous-capitalisation des PME qui innovent constitue un frein pour le développement des projets R&D dans les pôles de compétitivité. L'avis du Conseil économique et social sur *Dynamiser l'investissement productif en France* avait formulé un certain nombre de propositions. Au-delà, plusieurs suggestions en faveur d'un renforcement en fonds propres des PME peuvent être faites :

- Encourager le financement privé, en favorisant des rencontres plus régulières entre les pôles et les investisseurs privés, en développant des garanties bancaires, en mettant en place des *crédits mezzanine* qui apportent une plus grande souplesse, en renforçant les fonds de capital-risque régionaux...
- Inciter les assujettis à l'ISF utilisant le dispositif de défiscalisation existant au bénéfice des PME, à investir dans des *holdings* financières territoriales dont il convient d'encourager la création : constituées au sein des pôles de compétitivité, ces *holdings* seraient dédiées au renforcement des capitaux des PME membres des pôles concernés ;
- Promouvoir plus largement l'initiative « JEREMIE » (*Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises*), lancée par la Commission européenne et la Banque européenne d'investissement (BEI). Destiné à faciliter l'accès des entreprises aux dispositifs d'ingénierie financière, notamment dans le domaine du capital-risque, ce dispositif a été très peu intégré dans les programmes opérationnels (à ce jour, il apparaît que seule l'Auvergne a fait le choix de dédier une part de l'enveloppe FEDER à JEREMIE et de le mettre en œuvre).

1.4. Utiliser les fonds structurels dans le cadre du FEDER pour les volets dédiés à l'innovation

Avec une moyenne de 45 % des crédits FEDER du programme « Compétitivité régionale et emploi » dédiés à la R&D, à l'innovation et à l'esprit d'entreprise, les fonds structurels pour la période 2007-2013 constituent un formidable outil en faveur des pôles de compétitivité. Cela suppose néanmoins de faciliter leur gestion : dès lors, dans un souci d'efficacité et d'efficience, il est proposé d'ouvrir encore plus largement le mode de gestion de la subvention globale aux opérateurs spécialisés dans la recherche, l'innovation et l'entrepreneuriat, disposant d'une bonne connaissance des maîtres d'ouvrage potentiels.

2. Simplifier et mieux articuler

2.1. *Simplifier les procédures de financement*

Les aides dont bénéficient les pôles de compétitivité sont nombreuses et sources de confusion pour un chef d'entreprise peu familier des démarches à suivre. Il est donc important de simplifier au maximum ces procédures et de rationaliser les aides aux entreprises dont la diversité nuit à la fois à la transparence et à l'efficacité. Cela permettrait de rendre les circuits de financement plus fluides et de réduire les délais de versement des subventions aux porteurs de projet, en particulier les entreprises. Si les fonds gérés par les différents ministères ont bien été regroupés au sein du FUI, géré par la DGE et que la fusion d'OSEO et de l'Agence de l'innovation industrielle (AII) sera effective à compter de 2009, traduisant une ébauche dans la voie de cette simplification, il convient d'aller plus loin.

Le Conseil économique et social recommande l'installation d'un guichet unique, comme en Bretagne, ou à défaut la mise en réseau de guichets. Cela permettrait de concilier les ambitions parfois antinomiques des uns et des autres : d'une part, des différents financeurs qui souhaitent souvent imprimer leur marque sur les projets qu'ils ont décidé d'accompagner et désirent contrôler *in fine* les opérations au cas par cas ; d'autre part, des opérateurs des pôles qui veulent simplement des décisions rapides et des libérations de fonds accélérées. Les financeurs pourraient confier la maîtrise d'œuvre de la mise en place de leurs financements aux établissements financiers ou aux établissements publics. Ceux-ci gèreraient alors cette complexité en faisant référence à leurs mandataires ; ainsi les procédures d'accès au financement seraient simplifiées pour les acteurs des pôles. Les chambres consulaires pourraient utilement jouer leur rôle d'organismes intermédiaires dans cette procédure.

2.2. *Donner de la cohérence et de la lisibilité aux programmes européens finançant la recherche et l'innovation et faciliter leur accès*

Dans le cadre de la stratégie de Lisbonne, le 7^{ème} Programme cadre de Recherche et Développement, le Programme compétitivité et innovation et les programmes opérationnels financés par les fonds structurels placent l'innovation au cœur de leurs orientations. Si les pôles ont accès à ces différents fonds et programmes européens pour soutenir leurs projets de R&D, les critères de sélection trop rigides, un montage des dossiers souvent ardu, la difficulté rencontrée par l'utilisateur final pour repérer le bon guichet où s'adresser nuisent à une utilisation optimale des crédits.

Chacun de ces programmes présentent des spécificités en termes de contenus et de mise en œuvre (appels à projets européens, gestion du fonds au niveau régional) qu'il convient de rendre plus cohérents et plus lisibles pour les porteurs de projet. Par ailleurs, si la gestion des fonds a déjà été simplifiée par la mise en place de procédures rapprochant l'utilisateur final des structures de décision et de financement (délégation de gestion, subvention globale), de telles procédures mériteraient d'être développées.

2.3. Susciter une mise en réseau des organismes de soutien à l'international

Le monde de l'entreprise et celui de la recherche n'ont pas attendu les pôles de compétitivité pour travailler au développement à l'international. Cependant s'il existe de nombreux organismes à disposition, chaque structure est soucieuse de ses prérogatives. Il en résulte des chevauchements qui ne facilitent pas la lisibilité et l'optimisation des moyens dédiés.

Il est indispensable que l'utilisateur final puisse trouver un interlocuteur susceptible de l'orienter entre ces systèmes multiples et qui resteront nécessairement complexes. À cet effet, s'il est souhaitable qu'une simplification soit opérée, il conviendrait aussi que ces structures s'organisent pour se mettre à disposition des pôles dans un esprit réseau : réseau de guichets, voire guichet unique. Cette complexité pourrait être aussi gérée par les organismes intermédiaires à l'échelon local.

2.4. Articuler le Système français de recherche et d'innovation (SFRI) avec les pôles

Le SFRI, à travers la mise en place des PRES, des RTRA, des Instituts Carnot, a favorisé l'excellence de la recherche et de l'enseignement supérieur. Encore reste-t-il à articuler ces dispositifs propres au monde de l'enseignement supérieur et de la recherche avec les politiques de développement économique, notamment avec les pôles de compétitivité dont les logiques territoriales ne sont pas toujours et systématiquement les mêmes. L'avis du Conseil économique et social sur *Aménagement du territoire, enseignement supérieur et recherche : entre proximité et excellence* avait souligné le rôle que pouvaient jouer les PRES en ce domaine.

Il serait également souhaitable de favoriser le rapprochement recherche publique et entreprises en rationalisant les dispositifs de valorisation existants (dispositif de création d'entreprises trop éparpillé, services de valorisation émiettés à l'excès...) ainsi qu'en professionnalisant les structures de valorisation.

2.5. Faire le lien entre pôles de compétitivité, Stratégie de Lisbonne et nouvelles orientations du Programme national de réforme

L'ensemble de ces considérations doit être replacé dans une perspective plus large d'une part en établissant clairement le lien entre les pôles de compétitivité et les objectifs de Lisbonne adoptés par le Parlement européen, qui font de l'innovation l'objectif majeur de la politique régionale européenne pour la période 2007-2013, d'autre part en tenant compte des perspectives de révision du PNR, qui définit au niveau national les moyens de mise en œuvre de cette stratégie.

*
* *

La politique des pôles de compétitivité avait pour vocation de mettre en réseau des entreprises de toute taille, des unités de recherche et des centres de formation, d'un même territoire et sur une thématique commune.

Après trois ans de fonctionnement, le Conseil économique et social porte un regard positif sur cette politique : les pôles de compétitivité sont devenus des outils indispensables à la compétitivité ; ils ont favorisé la prise de conscience des richesses locales ; la pédagogie du travail en réseau renforce la coopération entre entreprises, développe les collaborations avec les centres de recherche et permet d'atteindre une taille critique ; l'intelligence collective générée par la multiplication des partenariats et des projets R&D rend les territoires attractifs et contribue à leur donner une visibilité nationale, voire internationale.

Cependant ce jugement doit être tempéré : tout d'abord, s'ils sont des outils efficaces, les pôles de compétitivité ne doivent pas occulter les autres dispositifs indispensables à l'aménagement du territoire et à sa compétitivité. Ensuite, leur impact en termes d'emplois n'est pas encore visible ; les territoires leaders en recherche accroissent leur avance sur les autres, accentuant les écarts de développement ; les formations ne sont pas assez réactives ; les coopérations entre entreprises, notamment avec et entre les PME, sont malaisées et les financements pas toujours à la hauteur des ambitions affichées.

Les constats dressés conduisent le Conseil économique et social à suggérer des pistes pour améliorer les procédures et les moyens mis à la disposition des pôles. En préalable, il souhaite qu'une cartographie des richesses et des composantes des pôles soit établie, afin de redéfinir le classement des pôles.

Il préconise d'accentuer la mise en réseau des entreprises notamment des PME les plus créatrices de richesse territoriale, de mieux diffuser la pédagogie de « l'esprit *cluster* », d'une part entre tous les acteurs des pôles (entreprises, centres de recherche, organismes de formation), d'autre part entre les pôles d'une même filière ou les pôles complémentaires. Afin de favoriser la réussite de nouveaux pôles, le Conseil recommande de s'appuyer sur les *clusters* territoriaux

existants, notamment les SPL, pour en faire des « antichambres » accueillant les candidats à la labellisation.

Le Conseil souhaite que l'esprit collaboratif serve aussi de base pour améliorer les relations entre les différentes collectivités qui ont le devoir de soutenir les pôles, afin de simplifier les procédures et les rendre plus complémentaires. En termes de gouvernance, il propose un élargissement du nombre des partenaires.

En ce qui concerne les moyens financiers, il préconise de pérenniser le financement des structures d'animation, de soutenir la capitalisation des PME, de simplifier l'accès aux crédits européens, de mieux utiliser les différents financements disponibles et d'inscrire les pôles dans les contrats de projets. À défaut de pouvoir simplifier complètement l'accès aux aides par la création de guichets uniques, il suggère la mise en place de réseaux de guichets gérés par des opérateurs intermédiaires.

Enfin, le Conseil considère que la période de maturation de ce nouvel état d'esprit et la période de formalisation des nouvelles méthodes de travail collaboratif sont trop courtes pour porter des jugements définitifs. En conséquence, il serait dommageable de surseoir à cette politique ou de la transformer trop radicalement.

C'est pourquoi le Conseil souhaite que du temps soit donné au mouvement initié, du temps pour transcender l'individualisme des entreprises, l'esprit de chapelle de la recherche, la lenteur d'adaptation de l'appareil de formation. Une dynamique est enclenchée, il importe que la politique des pôles de compétitivité soit poursuivie et améliorée, pour donner aux territoires des chances accrues de développement et créer de l'intelligence collective.

Deuxième partie
Déclarations des groupes

Groupe de l'agriculture

Cet avis sur les pôles de compétitivité intervient deux ans après leur lancement, et au moment de la remise d'un rapport d'évaluation au Premier ministre, qui dresse un bilan globalement positif des 71 pôles.

Dans l'action en faveur du développement économique, les synergies gagnent toujours à être développées, et les pôles ont permis de rapprocher des acteurs travaillant sur un même thème et qui ne se connaissaient pas.

Le groupe de l'agriculture se félicite du développement, au sein des territoires, d'un dynamisme économique fort et du développement de l'innovation sortant du centralisme de la recherche. Il gagnerait à être davantage soutenu par les pouvoirs publics, élargi à d'autres partenaires et accompagné financièrement, afin que son impact en termes d'emplois soit réel.

Le rapporteur souligne que la formation n'a pas été suffisamment développée au sein des pôles. Il est significatif que le rapport présenté ce jour par M. Sylla sur *L'emploi des jeunes des quartiers populaires* aboutisse au même constat. Il est urgent que nous développions des dispositifs de formation pour nos jeunes, adaptés au monde de l'entreprise, en multipliant les passerelles par l'apprentissage et les stages et en développant la communication autour des secteurs innovants et manquant de main-d'œuvre qualifiée. Les efforts déployés par le monde agricole sont à ce sujet significatifs : alors que les questions de sécurité alimentaire et de développement durable sont au cœur de toutes les préoccupations, le lien entre les lycées agricoles et le supérieur est renforcé par un partenariat initié par le ministère de l'Agriculture, tandis que des établissements d'enseignement supérieur et de recherche se regroupent pour être plus performants, tels l'Agroparitech ou Agrocampus Ouest.

Dans cette optique, l'effort de recherche doit être renforcé : la dépense française en recherche-développement dépasse à peine les 2 % du PIB, ce qui est largement en deçà de l'objectif de 3 % recherché par la Stratégie de Lisbonne. À l'heure où la France prend la présidence de l'Union européenne, elle se doit de montrer l'exemple. Elle doit favoriser la constitution de programmes innovants et ambitieux, surmontant les peurs qui ont trop tendance à bloquer notre société. La recherche sur les biotechnologies était prometteuse, la concurrence internationale est rude, ne fermons pas en France des portes inutilement en invoquant un principe de précaution mal compris. Développons la recherche appliquée qui pourrait nous manquer à l'avenir, et mobilisons à cet effet tous les acteurs d'une même filière, d'un même secteur, pour qu'ils participent à cet effort commun. Les pôles de compétitivité sont l'embryon d'un nouvel élan économique, et seront à terme source d'emplois et de développement.

Une dizaine de pôles concernent ainsi le monde agricole, dont plusieurs d'intérêt mondial. Selon le rapporteur et le rapport d'évaluation, le développement durable est peu abordé dans les thèmes des pôles. Le groupe de l'agriculture s'associe pleinement à ce souci d'intégrer davantage cet aspect au sein de l'ensemble des pôles, tout en prenant garde à la nécessité d'associer tous les acteurs concernés, et de prendre ce thème comme une approche globale, à savoir économique, sociale et environnementale. À ce titre, il est regrettable que le rapport d'évaluation propose de transformer le pôle Végépolys en pôle national et non plus en pôle mondial, étant donné la place de la France dans ce secteur (troisième producteur européen de fruits et légumes, premier pour le vin, position de leader dans certains domaines), et les formidables développements en cours concernant les emballages à base de fibres végétales, les biocarburants ou les plantes dépolluantes. Et ce alors que l'avis du CES prône le renforcement de ces pôles à vocation mondiale pour qu'ils deviennent des pôles mondiaux.

Groupe de l'artisanat

Bien que n'étant pas éligible aux pôles de compétitivité, l'artisanat apprécie cette démarche originale de dynamisation des territoires qui profite à toutes les activités de proximité.

Même si la remise en cause de certains pôles est aujourd'hui officiellement écartée, l'avis a raison d'attirer l'attention sur la nécessité de se donner le temps nécessaire à la réflexion tant les conséquences peuvent être dramatiques pour les territoires en cas d'arrêt brutal de ces initiatives.

Le risque d'essoufflement de la politique des pôles et surtout les besoins de retour sur investissement des différents opérateurs financiers appellent à renforcer l'efficacité de ce dispositif sans exclure pour autant d'éventuelles créations de sites compte tenu des marges de progrès potentielles en matière d'innovations technologiques.

Au moment où une politique des *clusters* se confirme au niveau européen pour relancer la politique industrielle et l'économie de la connaissance, la France doit mettre en avant la richesse de ces pôles. À cette fin, il faut effectivement revoir leur classification et favoriser le rapprochement des acteurs. La base sectorielle et thématique des pôles de compétitivité français se prêtant parfaitement à des projets de coopération bi ou multilatérale devrait contribuer à l'émergence de *clusters* de dimension mondiale.

Au niveau national, la survie de certains pôles et plus généralement la rationalisation des moyens budgétaires passera par la recherche de complémentarité. La coopération entre pôles d'un même secteur ou d'une même région devient dès lors une nécessité tant pour décupler les capacités de développement que pour bénéficier des économies d'échelle.

Au niveau régional : la politique des pôles de compétitivité étant devenue un des éléments clé de la stratégie des territoires, elle devrait être intégrée à la nouvelle génération des contrats de projets et aux schémas régionaux de développement économique pour gagner en cohérence et éviter les effets pervers d'une trop grande spécialisation territoriale. Ainsi l'utilisation des fonds publics pourra être mieux identifiée et surtout mieux orientée pour tenir compte des besoins de l'ensemble des acteurs des territoires et pas uniquement de ceux liés à ces pôles. Le travail de cartographie du tissu économique local, de ses ressources et savoir-faire prévu dans cet avis est essentiel au repérage d'entreprises innovantes ou projets « collaboratifs ». À cette occasion, le groupe de l'artisanat insiste sur l'intégration des pôles d'innovation dans le dispositif d'antichambre des pôles de compétitivité car ils peuvent aussi contribuer aux émergences de nouveaux talents, à condition de leur faire bénéficier des améliorations en matière de simplification des procédures, de réduction des délais d'instruction des dossiers, d'adaptation des dispositifs financiers et de facilités d'accès aux universités et laboratoires de recherche, sans lesquelles cette ambition ne serait pas au rendez-vous.

Le groupe de l'artisanat a voté l'avis.

Groupe des associations

Le dispositif des pôles de compétitivité sort d'une phase initiale de mise en place. Le développement de coopérations entre acteurs jusqu'ici cloisonnés et la création de passerelles nouvelles entre universités, laboratoires et entreprises témoignent d'un certain dynamisme. Le renforcement de partenariats puissants, notamment avec les établissements financiers et les collectivités territoriales autour d'un projet ambitieux y contribue. L'avis préconise un certain nombre de propositions visant à accompagner et à consolider ce processus tout en constatant que les pôles de compétitivité souffrent quelquefois de leur profusion.

À cet égard, nous relèverons plus particulièrement certains axes de progrès évoqués par l'avis. Il s'agit de consolider et d'inscrire dans la durée la dynamique positive de coopération autour de l'innovation, de responsabiliser davantage ses acteurs et de les intégrer plus fortement dans l'ensemble des politiques de recherche et d'appui à l'innovation. En effet, ces politiques jouent un rôle central. L'effort en matière de recherche et développement devient alors un élément déterminant pour évaluer le dynamisme des territoires. La vocation des pôles est d'y contribuer en favorisant la coopération en réseau des acteurs. La capacité d'innover d'une entreprise ne dépend pas seulement de ses capacités internes, elle est également liée aux interactions et aux relations qu'elle peut tisser avec le territoire et les autres acteurs.

À ce sujet, la volonté de créer de la richesse afin de consolider le lien social et de développer l'attractivité suppose de nouvelles attitudes de partage des connaissances. L'avis souligne un bilan positif qu'il faudrait néanmoins nuancer.

Ainsi, les pôles de compétitivité qui réussissent le mieux sont ceux qui ont su se doter d'outils de gouvernance efficaces. C'est pourquoi des progrès sont souhaitables en matière de gouvernance, en associant davantage les collectivités locales, le monde socio-économique et en renforçant les partenariats interrégionaux.

Les financements doivent être adaptés aux besoins des pôles en développant des systèmes de soutien à la capitalisation des entreprises, en utilisant les fonds structurels (FSE) pour la formation à la recherche et en pérennisant ceux relatifs à l'animation des pôles. Il s'agit aussi aujourd'hui de développer une coopération renforcée avec les financeurs privés.

Enfin, dans une économie fondée sur la connaissance, l'investissement dans le capital humain est l'une des clefs de la croissance. La formation est ainsi une ressource capitale parce qu'elle offre à la fois aux entreprises et aux centres de recherche un vivier de compétences, d'expertises, la possibilité d'élever le niveau de qualification des salariés et de développer l'attractivité du secteur. Seul l'essor des sociétés du savoir permettra de faire face aux nouveaux défis. Un effort est donc à conduire autour des sujets liés à la formation.

Dans un monde en évolution permanente et de plus en plus concurrentiel, notre pays doit aujourd'hui faire preuve d'une plus grande réactivité pour développer les technologies les plus avancées. Il s'agit de conquérir de nouvelles positions stratégiques dans des secteurs d'avenir. Ces ensembles doivent être suffisamment puissants pour s'affirmer face à la concurrence internationale.

Le groupe des associations a voté l'avis.

Groupe de la CFDT

Les pôles de compétitivité reflètent cette volonté déclinée par le traité de Lisbonne de faire de l'Europe un territoire de l'innovation et de l'excellence. Or ici même naissait un paradoxe, développer les territoires de la France sur le modèle traditionnel par une répartition équitable des richesses ou concentrer autour des pôles d'innovation une structure de recherche et développement en compétition avec le monde.

L'avis de la section des économies régionales tente tout au long de ce travail d'adopter une voie médiane sans renoncer à un aménagement du territoire. Cet exercice difficile prend appui sur plusieurs expériences novatrices qui ont su allier richesses locales et développement de nouveaux produits. À ce titre, la CFDT soutient toute volonté de concilier les initiatives locales participant à l'aménagement du territoire, d'autant plus si ces démarches fonctionnent par la création de réseaux entre la recherche, les entreprises et la

formation. Ainsi, les pôles se déclinent en trois volets, mondial, national ou à vocation mondiale.

L'efficacité de la politique se décline à tous les niveaux de l'élaboration d'un projet de pôle de compétitivité. Chaque acteur d'un territoire doit et peut initier un travail collectif afin de créer ce fameux esprit *cluster*, si commun chez nos partenaires concurrents et tant décrié parmi nos compatriotes. Qu'est-ce qu'un pôle de compétitivité : c'est « *une combinaison sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale, destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant* ». Sous cette définition se situent les trois piliers, la formation, la recherche et l'entreprise, inscrits dans un territoire.

La CFDT insiste sur la nécessité de trouver un cadre pérenne pour garantir le financement de l'animation des pôles au-delà de 2009.

De même, la CFDT regrette que la formation soit restée le parent pauvre des pôles bien qu'elle en constitue l'un des trois piliers.

La CFDT soutient les propositions autour de la gouvernance et de la simplification du financement des projets des entreprises et particulièrement des petites entreprises. Ces structures semblent plus mobiles et plus adaptées à intervenir dans un développement rapide de la mise en œuvre de l'innovation. Toutefois, pour la CFDT, le développement du dialogue social est un élément essentiel de réussite des projets.

Ainsi, la CFDT approuve l'émergence de réseaux favorisant l'intelligence collective mais elle souhaite que tous les acteurs concernés soient sollicités, particulièrement les partenaires sociaux.

Le manque de recul de ce mode de fonctionnement estompe une réelle évaluation, hormis les grandes lignes du rapport des cabinets BCG et CM International, « *le dispositif des pôles de compétitivité semble suffisamment prometteur pour être maintenu...* » tout en soulignant d'ores et déjà la faiblesse des résultats de treize pôles ainsi que leur requalification.

À l'instar de cette évaluation, la CFDT soutient l'idée d'une définition des pôles de compétitivité s'ouvrant vers une compétition mondiale, avec une véritable politique européenne des régions inscrite dans des stratégies de développement durable.

Les propositions de l'avis présenté par André Marcon vont en ce sens, c'est pourquoi la CFDT a voté l'avis.

Groupe de la CFE-CGC

Cet avis va dans le sens de l'actualité. Il est présenté au moment où une évaluation sur les pôles de compétitivité et la politique nationale d'accompagnement mise en place par l'État sont dévoilées.

L'objectif des pôles de compétitivité est « *de renforcer les spécialisations de l'industrie française, de créer les conditions favorables à l'émergence de nouvelles activités à forte visibilité internationale, et par-là, d'améliorer l'attractivité des territoires* ». Il s'agit de regrouper sur les mêmes territoires à la fois des entreprises et des réseaux technologiques, conjuguant la recherche publique et privée, avec des établissements d'enseignement et de recherche.

Pour rester forte, l'industrie française a besoin d'un vrai potentiel scientifique et technique. Or, celui-ci s'est affaibli au cours des dernières années. En termes de dépôts de brevets et de publications scientifiques, la France occupe encore un rang satisfaisant en Europe, mais pour combien de temps ?

D'où la nécessité de développer à tous niveaux le concept d'intelligence économique.

La recherche et la politique d'appui à l'innovation constituent une priorité absolue si l'on veut sortir de cette situation. Ce sont elles qui permettront de réduire les effets d'une mondialisation conduisant les produits à faible valeur ajoutée à être élaborés ailleurs.

Cette politique d'innovation concerne la recherche et les techniques pour faciliter toutes les formes de diffusion des connaissances et du savoir-faire afin que, d'une part, la France garde une bonne avance technologique dans les domaines d'avenir et d'autre part, que s'opère à terme une mutation d'ensemble de l'industrie qui en bénéficiera.

En ce sens, l'État doit veiller à ce qu'il n'y ait pas éparpillement des moyens de recherche. Il doit favoriser alors les regroupements par pôles d'excellence.

Dans ce contexte, comment associer les pôles d'excellence au développement régional ? Seront-ils des îlots déconnectés de leur environnement ou auront-ils des effets diffusants sur le tissu économique local et un rôle à jouer dans la modernisation de l'industrie traditionnelle ? Le développement de ces pôles constitue des points forts du territoire. Pour autant, ils ne doivent pas être la cause de déséquilibres territoriaux.

Le groupe de la CFE-CGC rappelle que le lien entre développement régional et innovation est primordial : « *L'enjeu de la compétitivité est de disposer de véritables stratégies régionales d'innovation* ».

L'accès à la connaissance technologique, la présence d'un tissu local industriel, l'impact de la proximité d'un marché, l'existence d'un bassin d'emploi qualifié, etc. sont des facteurs d'avancées qui vont déterminer sur un territoire donné des zones de plus ou moins grande innovation.

Le groupe de la CFE-CGC fait référence à l'éducation, à la formation, aux réseaux d'information, etc. Il convient alors de renforcer par des politiques volontaristes les pôles d'excellence en leur fournissant des infrastructures logistiques et des moyens matériels et immatériels indispensables pour attirer et pour maintenir le potentiel de chercheurs. Il faut absolument valoriser le rôle et les motivations des acteurs de la recherche, ingénieurs et cadres. Il faut développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Des pôles l'ont mise en place. La réussite de ces derniers passe surtout par la motivation de l'ensemble des personnels.

Il convient également de développer les réseaux locaux par une politique en faveur des *clusters* ou des SPL.

Il ne s'agit pas de juxtaposer des acteurs divers mais de les faire coopérer autour de stratégies clairement identifiées, sur un même marché, sur un même produit. Il est nécessaire de faire œuvre de pédagogie pour que les entreprises apprennent à collaborer entre elles.

Le groupe de la CFE-CGC a voté l'avis.

Groupe de la CFTC

Ces dernières décennies, on a beaucoup parlé des bassins d'emploi qui, en raison des mutations industrielles, disparaissaient, provoquant des catastrophes humaines.

C'est dire que la naissance des pôles de compétitivités est apparue comme l'une des solutions possibles.

L'avis en résume bien les apports positifs : prise de conscience des atouts locaux, et surtout pratique du travail en réseau permettant la coopération inter-entreprises, le développement de partenariats et de projets en recherche et développement.

Comment ne pas suivre le rapporteur, lorsqu'il préconise qu'une cartographie des richesses et des composantes des pôles soit établie ?

Il évoque à juste titre, les difficultés des PME craignant de ne pouvoir protéger leurs informations face aux grands groupes, leurs difficultés de trésorerie qui peuvent être pour elles dissuasives, or si les grands groupes sont moteurs, ce sont les PME qui diffusent sur le territoire.

C'est dire que le groupe de la CFTC a particulièrement apprécié le chapitre préconisant de « *mieux prendre en compte la spécificité des PME* ».

Nous pensons qu'il faut favoriser le financement des petits projets et remédier à la sous-capitalisation des PME qui innover, en développant par exemple les fonds de capital-risque régionaux.

L'installation de guichets uniques pourrait aider tant les financeurs que les chefs d'entreprises, peu familiers des démarches.

Le maître mot, comme l'avis le souligne, c'est l'innovation.

Ceci ne constitue-t il pas un apport des plus intéressants au problème qui va mobiliser dans les mois qui viennent le Conseil économique et social, à savoir la croissance des PME ?

Le groupe de la CFTC a été préoccupé par la constatation selon laquelle la formation était le parent pauvre des pôles. Comment innover dans ces conditions ?

Nous pensons de même qu'il faut favoriser et mieux développer la synergie avec les universités.

Nous avons été aussi inquiets de voir affirmer dans l'avis que l'impact des pôles en termes d'emplois restait incertain.

Ne vont-ils pas aider à maintenir davantage des secteurs que des emplois ?

Il faut donc en premier lieu intégrer les pôles dans les perspectives d'aménagement et de développement du territoire.

C'est dire que notre groupe approuve la préconisation de mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial.

Nous avons été choqués de ce que les partenaires sociaux soient à l'heure actuelle totalement écartés de la gouvernance des pôles. Comment en effet motiver les cadres et les salariés, les inviter à développer des projets personnels s'ils ne sont pas partie prenante et n'ont pas droit à la parole ?

Le rapporteur souligne qu'une revitalisation des commissions paritaires interprofessionnelles régionales de l'emploi serait la bienvenue.

Nous pensons en effet que d'une manière générale l'impulsion doit venir du niveau régional.

Étant donné nos incertitudes sur l'impact en termes d'emplois, la structure de ces derniers, devant de toute évidence être quelque peu « chamboulée », une évaluation périodique pourrait être utile.

Son analyse étant très intéressante et ses propositions ne rencontrant pas de notre part d'objections, le groupe de la CFTC a voté l'avis.

Groupe de la CGT

Sur ce sujet des pôles de compétitivité, beaucoup d'experts et de décideurs publics ont fait connaître leur appréciation dans la dernière période. Pour sa part, la CGT souligne la double interaction entre les pôles de compétitivité et les territoires : d'une part, la constitution des pôles doit bien évidemment contribuer au développement des territoires sur lesquels ils rayonnent et d'autre part, la mobilisation des ressources des territoires, en termes d'infrastructures, de qualification des hommes, d'accès aux services publics, est nécessaire pour permettre aux pôles d'enclencher puis de dynamiser leur développement.

Nous nous félicitons que l'avis ait su mettre en valeur ces potentialités territoriales ; il nous faut également souligner l'apport fructueux des CESR à cette réflexion sur les pôles, à partir de leur expertise propre en région.

Dans la valorisation de ces atouts en territoire, la CGT est particulièrement attentive à la place faite aux salariés. De fait, si certains pôles mettent en avant une GPEC permettant d'anticiper les besoins futurs en matière d'emplois et de qualifications, nous constatons que les représentants des salariés sont les grands absents de la gouvernance de ces pôles. Plusieurs auditions ont d'ailleurs mis en avant le manque d'appétence dans la plupart des pôles sur les dimensions de formation et de qualification de la main-d'œuvre.

L'avis propose donc de « pallier les insuffisances de la dimension sociale » en matière de gouvernance, proposition que nous partageons ; encore faut-il que cette place nécessaire donnée aux organisations syndicales en territoire s'accompagne de moyens et de capacités d'intervention adéquats pour atteindre cet objectif, en particulier pour mieux appréhender la stratégie des entreprises, notamment des groupes multinationaux, vis-à-vis de ces territoires

Nous partageons le constat d'un manque de crédits disponibles pour financer le développement de l'outil productif, tout particulièrement dans les PME, comme l'avait d'ailleurs indiqué l'avis récent de notre assemblée : *Dynamiser l'investissement productif en France*. Pour y remédier, plutôt que l'instauration de nouvelles mesures d'exonération et de défiscalisation, au caractère à la fois aléatoire et de peu d'efficacité, la CGT préconise la mise en place de fonds d'intervention régionaux pour l'emploi et le développement solidaire des territoires, adossés sur des pôles financiers publics ou semi-publics. Ceux-ci doivent favoriser de véritables mutualisations entre donneurs d'ordre et sous-traitants, la création de réseaux productifs et de services.

Enfin, au-delà de l'intérêt des pôles de compétitivité eux-mêmes, la CGT veut mettre l'accent sur deux risques que comporterait une limitation de l'intervention publique aux pôles de compétitivité et à leur environnement :

- celui de restreindre le financement de la recherche fondamentale par un report de crédits publics vers la recherche-développement ;
- celui de renoncer à une politique volontariste d'aménagement du territoire, laissant se creuser l'écart entre territoires à fort potentiel et régions qui pourraient être exclues du développement.

Le groupe de la CGT a adopté l'avis.

Groupe de la CGT-FO

La montée en gamme des pays émergents remet en question le différentiel d'expertise et d'innovation des économies occidentales. Autrement dit, leur stratégie nouvelle de conquête globale fait monter la pression concurrentielle, dans un contexte où la France continue de perdre des positions à l'exportation sur les marchés encore en croissance et sur les produits à haute valeur ajoutée. C'est pour inverser cette tendance qu'ont été créés en 2004 les pôles de compétitivité, associant des entreprises, notamment des PME-PMI, et des organismes de recherche.

Jugée positive par les acteurs locaux, cette initiative méritait une évaluation. Au-delà du bilan gouvernemental, concluant à la poursuite de l'expérience, le projet d'avis documenté et équilibré fait une mise au point que partage globalement le groupe Force ouvrière.

Le groupe FO convient avec le rapporteur que pour réussir, le postulat de départ articulant spécialisation économique, dimension internationale et attractivité doit s'inscrire dans la durée, ce qui renforce l'idée d'un pilotage impliquant toutes les parties prenantes pour assurer la coordination active et le suivi des projets.

Néanmoins, la qualification « pôles de compétitivité » incite à revenir sur les fondements mêmes de la typologie, dès lors que certains d'entre eux montrent des limites et dont on ne peut attendre qu'ils s'auto-revitalisent. Mais tous ne prétendent pas au titre de leader international. Il faut donc protéger la vocation territoriale des autres, ce qui appelle une volonté politique de les maintenir dans le tissu économique local. Au-delà de la motivation des concepteurs, il s'agit de remédier aux zones de désertification.

Ce qui pose le problème récurrent du financement. Le rapporteur insiste, avec raison, sur la complexité des circuits qui allongent les délais d'octroi des aides. Certes, une simplification s'impose : la désignation d'un interlocuteur, la gestion adaptée des structures d'animation sont de nature à alléger les procédures.

Par contre, la pérennité du financement, dans un contexte budgétaire on ne peut plus restrictif, reste l'obstacle majeur au développement des pôles mondiaux ou non. Le rapporteur remet à l'ordre du jour les préconisations de l'avis *Dynamiser l'investissement productif en France*. FO soutient ce rappel plus particulièrement au bénéfice des PME, sources de croissance, de créations d'emplois et peu sensibles aux profits « court termistes » de la délocalisation. Cela n'enlève en rien l'exigence vis-à-vis de l'État et des grandes entreprises, les deux étant responsables de l'appauvrissement des crédits dédiés à la recherche/développement, et ce faisant de l'essoufflement prématuré d'un grand nombre de projets.

Le projet d'avis met en exergue d'autres points de faiblesse, qui freinent les performances attendues des pôles de compétitivité. Il en va ainsi de l'impact minime sur les créations d'emplois. Ce constat est bien le produit des rigidités tant institutionnelles que financières et renvoie à la nécessité de faciliter la réalisation des objectifs assignés à ces structures. Si tel est le cas, la question de la formation professionnelle qui à l'origine constituait le troisième pilier des pôles doit être anticipée. Elle doit viser la capacité des salariés à apprendre et à se reconverter. Sous cet angle, le groupe FO pense effectivement que l'implication des partenaires sociaux doit être envisagée.

Pour conclure, le groupe FO fait sienne cette formule stipulant que la reconnaissance des pôles - à quelque échelle que ce soit - et plus encore à l'internationale, ne peut s'obtenir au bout de trois ans d'existence. Il faut du temps et des moyens, des stratégies et des partenariats fructueux pour produire les résultats escomptés dont la croissance potentielle reste la toile de fond.

Le groupe Force ouvrière a voté le projet d'avis.

Groupe de la coopération

Près de quatre ans après leur lancement, cet avis contribue à une première évaluation des pôles de compétitivité, alors qu'un audit sur ce sujet vient d'être rendu récemment au gouvernement. Ce travail met bien en valeur les attentes des acteurs de terrain et insiste plus particulièrement sur la nécessaire implication des PME. Elles constituent en effet un « *gage d'ancrage du pôle au territoire et contribuent au développement d'un environnement économique fertile* ». C'est sur cette question de la participation des PME que le groupe de la coopération souhaite insister.

Les PME rencontrent en effet souvent des difficultés pour être pleinement intégrées et tirer partie de leur participation aux pôles de compétitivité. Et cela pour plusieurs raisons :

- tout d'abord, elles ont souvent peur d'être confrontées à la perte de leur savoir-faire en s'impliquant dans des pôles où peuvent se retrouver de grandes entreprises et des concurrents sur leur marché. Un juste équilibre est donc à trouver entre la mutualisation des moyens de la recherche et la question de la protection de la propriété intellectuelle, et ce d'autant plus que le coût d'un brevet pour une PME reste très élevé ;
- un autre écueil est celui de la sous-capitalisation des PME qui innove. L'avis formule un certain nombre de propositions relatives à l'ingénierie financière pour financer l'effort de matière grise, que le groupe soutient. Mais parmi celles-ci, il est réservé sur l'idée de renforcer les fonds de capital-risque régionaux ; en effet, ces fonds impulsés par les régions répondent à des critères de recevabilité finalement aussi exigeants que ceux des grands fonds de capital-risque, ce qui limite l'accès à seulement quelques entreprises ;

de plus ces aides sont plafonnées pour respecter les règles communautaires. C'est pourquoi le groupe est plutôt favorable au recours à des avances remboursables aux entreprises qui, elles, ne sont pas plafonnées et qui permettent de créer un effet levier important pour soutenir la R&D des entreprises de taille modeste y compris adossées à des pôles de compétitivité ;

- enfin, l'avis insiste sur la nécessité d'améliorer la gouvernance des pôles de compétitivité. Il est en effet important, pour qu'ils soient efficaces et tournés vers les besoins des entreprises, que les PME aient toute leur place dans cette gouvernance à travers par exemple un collège PME, comme le propose l'avis. La structure administrative des pôles doit rester légère et au service d'un projet de développement territorial basé sur l'innovation.

Pour finir, l'avis remet bien la démarche des pôles de compétitivité au cœur d'une problématique qui concerne particulièrement les entreprises coopératives : comment conjuguer l'ancrage territorial et l'excellence dans un marché mondialisé.

Le groupe de la coopération a apprécié la qualité du travail et a voté en faveur de l'avis.

Groupe des entreprises privées

Le groupe des entreprises privées tient, sans formalisme aucun, à féliciter le rapporteur pour avoir traité avec clarté un sujet complexe, qui explicite une politique économique fondée sur la coopération entre acteurs économiques, scientifiques et académiques d'un même territoire, mais aussi pour avoir réussi à ne pas tomber dans l'écueil qui aurait consisté à porter un jugement définitif sur les pôles de compétitivité, en laissant le soin à d'autres de le faire, comme le montre d'ailleurs l'actualité récente.

Les pôles sont devenus des outils indispensables à la compétitivité et au développement de nombreux territoires. En effet, ils ont fait émerger une pédagogie de travail en réseau et ont appris à des acteurs d'horizons et de sensibilités différents et variés - entreprises, universités et grandes écoles, laboratoires de recherche - à travailler ensemble, coopération qui est bien une réalité mais qui doit être accentuée. En ce sens, les compagnies consulaires peuvent prendre appui sur des systèmes productifs locaux pour fédérer l'action des PME et ainsi permettre la mise en relation entre les différents acteurs, élément essentiel à la réussite des pôles de compétitivité.

Il est également évident que la gouvernance de ces pôles doit être améliorée, en faisant plus de place aux PME et aux collectivités locales, mais aussi en y associant les partenaires sociaux. Néanmoins, il s'agit d'être prudent car une gouvernance multipolaire et plurielle peut perturber le bon fonctionnement et l'efficacité des pôles, où réactivité et innovation doivent être de mise dans le cadre d'une compétition internationale accrue. Les pôles ont en effet permis à des territoires de se développer en se découvrant des potentialités jusqu'ici insoupçonnées. Des métropoles réunissant les trois acteurs majeurs se sont structurées pour devenir, pour certaines d'entre elles, des pôles de dimension internationale. Mais il faut veiller à ce que le développement de certains territoires ne se fasse pas au détriment d'autres, qui ne bénéficient pas d'un environnement porteur. Aussi serait-il intéressant, comme le propose le rapporteur, de mieux intégrer les pôles dans des stratégies de développement régionales, en les articulant avec des *clusters* territoriaux.

Après trois ans d'existence, les pôles de compétitivité se sont révélés des leviers importants du développement et de la compétitivité des territoires. Et si certains fonctionnent moins bien que d'autres, il ne faudrait pas, sur la base d'un rapport de consultants extérieurs, les condamner définitivement. Aussi convient-il de rappeler aux pouvoirs publics que certaines grandes régions technologiques mondiales ont mis près d'une dizaine d'années pour éclore avec le rayonnement qu'on leur connaît aujourd'hui.

Le présent projet d'avis apporte des solutions équilibrées et de bon sens pour assurer le développement des pôles de compétitivité, voire pour permettre à de nouveaux de naître, car l'innovation et la recherche n'ont point de limite. Toutefois, il faut être bien conscient que l'aménagement du territoire ne peut résulter uniquement des pôles de compétitivité et doit continuer à bénéficier d'actions et d'interventions multiples.

Selon les mots du rapporteur en réunion de section, « *peu importe qui a l'idée, pourvu qu'elle soit bonne; peu importe qui la met en place, pourvu que le projet prospère; peu importe qui peut en tirer le plus grand profit, pourvu que cette chance soit donnée au plus grand nombre* ». Parce qu'il partage pleinement cet esprit des pôles de compétitivité, le groupe des entreprises privées a voté l'avis.

Groupe des entreprises publiques

Le groupe des entreprises publiques salue la qualité du rapport et de l'avis qu'André Marcon vient de présenter au nom de la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire.

Il était particulièrement opportun, au moment où vient d'être publié un rapport d'évaluation des pôles de compétitivité, que le Conseil économique et social se penche de son côté sur ce qui a été une des orientations fortes de la politique d'aménagement du territoire ces dernières années.

Faire converger performance et dynamique territoriale est une exigence de toute politique d'aménagement du territoire. C'est ce que notre assemblée a rappelé sous l'angle de la conciliation entre proximité et excellence dans le domaine de la recherche et de l'enseignement supérieur dans l'avis récent qu'elle a adopté.

Le groupe des entreprises publiques adhère très largement à l'analyse que développe l'avis et aux propositions qu'il formule. Il se contentera de mettre l'accent sur quelques points qui lui paraissent importants.

La mise en place des pôles de compétitivité a été positive en matière d'aménagement du territoire. Elle a permis de généraliser les pratiques de *cluster* sur l'ensemble du territoire en leur donnant une forte visibilité. En fallait-il 66, puis 71 en 2007 ? C'était probablement trop.

La Commission qui a expertisé les 105 projets présentés en 2005 et que présidait notre collègue Anne Duthilleul, l'avait dit. Il est permis de regretter qu'elle n'ait pas été suivie. Aujourd'hui faut-il, pour autant, trancher dans le vif et retirer l'habilitation donnée à une dizaine de pôles ?

L'avis aurait eu avantage à comparer nos pôles de compétitivité avec ceux d'autres pays européens. Il aurait ainsi pu mettre en avant le regroupement d'une grande ampleur des pôles de compétitivité et d'excellence universitaire survenue récemment en Grande-Bretagne, en Italie, et en Allemagne.

Le groupe des entreprises publiques partage le sentiment du rapporteur que le traitement est trop brutal, il faut laisser du temps au temps, du temps « *pour transcender l'individualisme des entreprises, l'esprit de chapelle de la recherche, la lenteur de l'adaptation de l'appareil de formation* ».

C'est donc à juste titre que le gouvernement a choisi récemment de ne pas exclure certains pôles de compétitivité mais de les faire « redoubler ».

Des exigences pédagogiques judicieuses ont permis à des jeunes en difficulté de s'en sortir en faisant en 3 ans les 2 années avant la terminale. Pourquoi ne pas donner des recommandations, fixer des exigences à certains pôles pour améliorer leurs performances dans un délai d'au moins un an même si deux ou trois ans nous auraient paru plus raisonnables.

Notre groupe souligne l'importance de plusieurs actions pour améliorer la performance des pôles. Nous pensons tout particulièrement à l'instauration d'une « antichambre » des pôles de compétitivité. Il est clair que les pôles les plus performants sont ceux qui sont fondés sur des pratiques de coopération déjà anciennes. Il faut préparer les pôles de compétitivité du futur.

Nous pensons également au développement de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au niveau territorial. L'impact des pôles en termes d'emploi au niveau territorial est non seulement incertain, comme le dit l'avis, mais faible. La recherche de la performance et de la dynamique territoriale n'a de sens que si elle a des retombées positives en matière de créations d'emplois.

Les « locomotives » que constituent les pôles de compétitivité doivent tirer de nombreuses « voitures de voyageurs » sur le chemin de la qualification.

Nous pensons enfin à l'affirmation, répétée à plusieurs reprises, de la nécessité de renforcer les partenariats : partenariats entre pôles, mise en réseau des organismes de soutien à l'international, mise en réseau des guichets de financement, articulation entre le système français de recherche et d'innovation et les pôles, coopération entre les entreprises et notamment avec les PME, soutien plus fort des collectivités locales aux pôles.

En résumé, l'avis souligne à raison que nous sommes au début d'un mouvement et non à la fin d'un processus, nous en sommes à l'expérimentation d'une forme de coopération nouvelle qui doit concerner tous les territoires et non à la remise des diplômes.

Le groupe des entreprises publiques a voté l'avis.

Groupe de la mutualité

Mis en place en 2004, les pôles de compétitivité ont pour but de redonner de la compétitivité aux territoires français et de créer des zones d'excellence à visibilité mondiale dans des domaines d'activités bien précis.

Parallèlement à l'évaluation commandée par le gouvernement et rendue publique récemment, le Conseil économique et social vient de remettre ses propositions pour permettre aux 71 pôles de compétitivité labellisés de « *faire converger performance et dynamique territoriale* ».

Si les résultats restent hétérogènes, ce que souligne à la fois le rapport d'évaluation et l'avis du Conseil économique et social, le regard porté par ce dernier est largement positif en terme de compétitivité mais également de développement territorial.

Le groupe de la mutualité considère, comme l'avis, que l'action des pôles de compétitivité doit être plus appuyée encore en matière de formation et de gestion des ressources humaines. Il est en effet important de prendre en compte l'accompagnement et l'anticipation de l'évolution des métiers liés aux innovations technologiques et de développer la pratique de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) qui permet d'une part, au niveau des établissements, de maîtriser et d'anticiper les évolutions d'emplois, et d'autre part, pour les salariés d'élaborer et de mettre en œuvre un projet professionnel.

Par ailleurs, la mutualité est particulièrement attentive au développement des huit pôles de compétitivité dans le domaine de la santé qui, par la complémentarité de leurs champs de recherche, pourraient répondre aux enjeux de santé publique actuels ; pour cela, une nécessaire coopération entre les pôles est indispensable à la fois en termes d'échanges de bonnes pratiques mais aussi pour permettre l'identification de nouveaux besoins.

Cette nécessaire coopération est encore plus indispensable au niveau de chaque pôle : la démarche coopérative, qui passe par la capacité de chacun à mobiliser ses ressources dans une stratégie collective, permet de renforcer la compétitivité et la croissance. Il est ici révélateur de constater que la réussite des pôles est très dépendante de la capacité des acteurs à coopérer.

Le dispositif est encore jeune et le groupe de la mutualité estime, comme l'avis, qu'il est trop tôt « *pour porter des jugements définitifs* » après seulement trois années de fonctionnement. Le dispositif a été mobilisateur sur le terrain et il serait dommage de ne pas laisser plus de temps à son développement ; par ailleurs, il faut souligner que le temps de la recherche n'est pas le même que celui de l'entreprise... ni celui du politique.

Le groupe de la mutualité a voté l'avis qui a, de manière assez exhaustive et équilibrée, pris en compte les différents vecteurs d'amélioration à envisager pour créer les conditions de l'innovation et de la croissance... même si les pôles de compétitivité ne font pas toute la politique de recherche et d'innovation nationale.

Groupe des personnalités qualifiées

Mme Douvin : « En 2004, devant l'internationalisation des échanges, il a été décidé de mettre en place des instruments pour tenir notre place dans la compétition et donner toute leur chance à nos entreprises, aux territoires et à l'emploi. C'est seulement en 2005, à partir de l'exemple des *clusters*, que sont donc nés les 66 premiers pôles de compétitivité auxquels sont venus s'ajouter 5 nouveaux labellisés en 2007. On constatera donc que le dispositif est tout jeune. Or les effets des pôles s'inscrivent par nature dans la durée. Je voudrais donc poser en préalable qu'il faut se retenir de juger trop vite ou de vouloir réformer trop vite. Les pôles de compétitivité sont jeunes : ils ont besoin de temps pour faire leurs preuves.

Leur situation est diverse. Tout d'abord, il y a une disparité géographique importante, avec une concentration forte des pôles sur les régions Île-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte-d'Azur, là où se trouve déjà l'essentiel de l'activité économique et de la recherche. Ensuite, les pôles de compétitivité mondiaux, ceux à vocation mondiale et ceux à vocation nationale ne figurent pas dans la même catégorie. Enfin, certaines régions sont très pauvres en matière de recherche-développement par rapport à d'autres.

La section s'est posé la question de savoir si, devant des résultats très hétérogènes, une remise en cause de certains pôles devait être entreprise. Si nous n'avons pas exclu certaines situations où celle-ci est d'ailleurs susceptible de s'effectuer d'elle-même, nous avons globalement jugé que le mouvement était en marche et qu'il fallait laisser du temps au temps. Le rôle des grandes entreprises se révèle déterminant dès l'origine des pôles. Par contre, la part des PME reste limitée pour différentes raisons et il y a là un terrain d'actions à entreprendre pour les associer à la gouvernance, à titre individuel ou en réseau. Pour y

parvenir, la question de la connaissance du tissu de ces PME se pose. Il faut donc mettre en oeuvre les moyens d'un repérage. Il semble que les CESR pourraient jouer là un rôle intéressant. Il est certain que pour intéresser les PME il faut que les projets retenus présentent des sauts en matière d'innovation qui aient des effets immédiats. Il ne peut pas y avoir que des programmes de recherche longs. On peut observer qu'avant la labellisation des pôles, il n'existait pas ou presque de relations entre les entreprises et la recherche. Depuis, il y a adhésion des universités et des écoles aux projets R&D des pôles et cela est très positif.

Les pôles de compétitivité sont un instrument au service du développement économique et de l'intelligence collective. Nous estimons donc que c'est un renforcement des moyens de toute nature à mettre à leur disposition qu'il faut encourager. Le problème financier se pose régulièrement. Notons que 70 % des moyens vont aux 17 principaux pôles alors que 30 % vont aux 54 pôles restants. On entend aussi souvent que les délais de versement des subventions sont trop longs, qu'il faut trouver comment les réduire par des organismes relais et qu'il est indispensable de simplifier les procédures.

Sur le problème financier, je voudrais faire trois remarques à prendre en compte dans les améliorations à apporter. Tout d'abord, lors des auditions, nous avons très souvent entendu poser le problème du financement de l'animation du pôle qui n'est pas assuré dans de bonnes conditions et peut remettre en cause l'existence du pôle ou du moins son suivi, son développement et son évaluation. Il faut le soutenir. Ensuite, je voudrais souligner le sous-développement des sociétés de capital-risque dans notre pays. En effet, si celles-ci existent en Île-de-France, elles sont sous capitalisées ailleurs. Plus globalement, il faut soutenir la capitalisation des entreprises par un renforcement des fonds propres des PME : la constitution de holdings financières dans les pôles est un des moyens d'y parvenir. Enfin, nous évaluons le fonctionnement des pôles au bout de trois ans alors que les retombées économiques de leur activité ne peuvent être attendues qu'au bout de dix ans ! Il y a inadéquation du délai d'évaluation et de la durée des effets.

Un autre aspect essentiel du problème réside dans la qualité de la collaboration entre les pôles et les collectivités locales qui en sont par nature les supports. Cette collaboration doit être développée. La mise en place des pôles a permis une meilleure connaissance des richesses locales et l'organisation en *clusters* a entraîné une synergie des acteurs profitable à leur développement ainsi qu'à celui des différents partenaires. Les collectivités locales peuvent être les donneurs d'ordre et les maîtres d'ouvrage. Elles peuvent être des partenaires financiers ; elles sont susceptibles de jouer un rôle précieux en faisant la publicité du pôle et en entraînant celui-ci dans ses propres actions. Enfin, elles pourraient passer des commandes plus innovantes par exemple en matière de haute qualité environnementale. Elles devraient aussi être mieux intégrées dans la gouvernance des pôles. Cependant, s'il faut mieux associer les pôles dans l'élaboration et la conduite des stratégies territoriales, il convient de ne pas faire reposer tout sur eux en matière d'aménagement du territoire. S'ils peuvent jouer

le rôle de locomotives, ils ne peuvent se substituer à une conception globale d'aménagement du territoire comportant une bonne visibilité. Je veux dire qu'il faut là développer une intelligence collective qui comprenne tous les partenaires y compris l'État.

Au niveau national, une structure légère pourrait assurer une coordination pour faciliter les contacts entre les pôles et les synergies. Elle pourrait aussi aider quand un pôle porte sur plusieurs régions. L'interrégionalité est une idée neuve à favoriser puisque, dans une dynamique de réseau, les territoires s'effacent.

Pour terminer, je voudrais souligner un intérêt des pôles qui n'est pas toujours mis au premier plan. Il s'agit de la façon dont ils contribuent à nourrir l'enseignement aux jeunes et leur formation, notamment par l'élaboration d'un module d'enseignement dédié à la recherche adapté aux activités du pôle. On constate que sur le volet formation, même si ce volet est encore à la traîne, il y a une dynamique qui a démarré avec notamment la création de licences et masters spécialisés. Cela répond à la nécessité de constituer un potentiel mobilisable et qualifié d'étudiants, susceptibles d'occuper les emplois de demain. Il est important d'anticiper l'émergence des métiers liés aux évolutions technologiques. Cela amène aussi à intégrer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Cette dimension doit devenir partie intégrante des pôles.

C'est sur cette note optimiste que je voudrais clore mon intervention, consciente qu'il reste beaucoup à faire pour conforter la dynamique des pôles mais persuadée que la mise en réseau des partenaires, territoires, filières, établissements est source de richesses. Et c'est pour cette raison que je suis très favorable à toute initiative permettant de faire mieux connaître les méthodes des pôles et les bonnes pratiques qu'ils génèrent ; car renforcer la communication et les échanges d'information est essentiel. Je voterai l'avis ».

M. Duharcourt : « La création de « pôles de compétitivité » fait partie des mesures prises ces dernières années pour tenter de dynamiser la recherche-innovation en France, de développer la coopération entre les entreprises et le système public de recherche, de conjuguer compétitivité internationale et développement équilibré des territoires. S'inspirant du concept anglo-saxon de *clusters* ou de l'exemple des districts italiens, elle relève, comme je l'ai souligné dans un avis présenté il y a deux ans, d'une logique différente du lancement - préconisé par le rapport Beffa- de « grands programmes nationaux », qui s'inscrit dans la tradition colbertiste de notre pays. Il aurait été intéressant que cet avis approfondisse le problème de cohérence que pose la juxtaposition des ces deux dispositifs et la multiplicité des organismes ou agences qu'elle entraîne (ANR, Fonds unique interministériel qui effectue les appels à projet, Oséo qui pourtant a fusionné avec l'AII...). Cette question aurait pu être analysée quand le rapporteur exprime le souhait de mieux faire le lien entre pôles de compétitivité, Stratégie de Lisbonne et orientations du Programme national de réforme.

L'intérêt de cet avis est de proposer une analyse documentée du dispositif qui a conduit aux 71 pôles actuels. Il a également le mérite de porter sur ce dispositif un jugement relativement plus critique que le rapport qui vient d'être élaboré par deux cabinets conseils : *Boston Consulting Group* et *CM International*, et qui a été complaisamment cité dans la presse.

Comme ce dernier rapport, il souligne la dynamique créée pour le développement des territoires, le partage d'expériences et la formation de réseaux coopératifs par l'élaboration des projets puis par la labellisation des pôles. À juste titre, il tempère l'optimisme de ce premier constat en soulignant l'hétérogénéité des résultats, la faiblesse de l'impact en termes d'emplois, l'insuffisance de l'effort de formation tant initiale que continue, les obstacles à des coopérations fructueuses avec notamment des difficultés pour l'insertion des PME, une conception parfois trop restrictive de la R&D qui sous-estime en particulier le potentiel d'innovation dans les activités de services, l'absence de dimension sociale dans la gestion des pôles. Aussi bien sont proposées des pistes intéressantes pour mobiliser davantage les PME, soutenir la capitalisation des entreprises et promouvoir ce qu'on peut qualifier de « coopération », pour mieux impliquer les territoires et intégrer les pôles dans les stratégies du développement local, pour améliorer la gouvernance des pôles en y associant les partenaires sociaux, pour y développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Le diagnostic ou les préconisations me paraissent cependant incertains sur un certain nombre de questions. L'avis semble partager l'idée assez répandue qu'a été créé un trop grand nombre de pôles, et il semble également s'interroger sur la pertinence de la typologie adoptée, qu'il invite à redéfinir, mais sans plus de précision et sans pour autant suggérer, comme le rapport du BCG que j'ai cité, de supprimer la catégorie intermédiaire de « pôles à vocation mondiale ». En même temps, il insiste sur le délai de maturation des pôles et demande que soient quand même soutenus les pôles en difficulté ; par ailleurs, il invite à envisager la création de nouveaux pôles et suggère la création d'une sorte de « pôle stagiaire » en attente de labellisation. L'ensemble de ces préconisations me semble assez confus, d'autant que le rapport lui-même déplore la complexité des systèmes de soutien et de financement, et je n'ai pas bien compris quelle aide était envisagée pour soutenir les pôles en formation ou ceux qui auraient perdu leur labellisation. Plus largement, le texte n'est pas très précis quand il évoque les soutiens notamment financiers que peuvent apporter les pouvoirs publics, les collectivités ou les organismes bancaires. Si je reviens à la question de l'aide aux PME, l'avis a été sans doute élaboré trop tôt pour évoquer le regrettable enterrement, auquel vient de procéder la commission européenne, du projet de *Small Business Act* que porte notre assemblée depuis plusieurs années.

Un problème central est éludé, c'est celui du processus de labellisation des pôles, problème qui pourtant se pose inéluctablement dès lors qu'on s'interroge sur le nombre et la typologie des pôles, et sur l'opportunité des choix qui sont effectués. La démarche qui préside à la création de *clusters* est fréquemment présentée, à l'instar du rapport de M. Blanc qui en a été une source d'inspiration, comme une démarche ascendante, décentralisatrice. Or les décisions de labellisation sont prises par une instance centralisée, le Comité interministériel pour l'aménagement et de développement du territoire (CIADT). L'avis se contente de constater qu'existe en amont un comité de présélection présidé par notre collègue Anne Duthilleul. Mais la question des procédures et critères de choix et de leur transparence, et celle de la dialectique entre initiative locale et arbitrage national, et entre expertise scientifique et économique et décision politique, ne sont pas véritablement analysées.

Je salue donc le travail du rapporteur, et le sérieux de certaines de ses analyses et propositions. Malgré quelques réserves donc, je voterai cet avis ».

Groupe des professions libérales

Les pôles de compétitivité ont pour vocation de relancer notre pays dans la course à l'innovation en facilitant la mise en réseau d'entreprises, d'universités, et de laboratoires de recherche publique et privée, autour de thèmes communs. L'initiative a provoqué un élan remarquable dans les régions en catalysant toutes les énergies et vous avez rappelé, Monsieur le rapporteur, les fondements qui ont présidé à leur création.

L'heure d'un premier bilan a sonné. Certains disent que les responsables, inquiets de décevoir les bonnes volontés, n'ont pas été suffisamment sélectifs au départ, le volet aménagement du territoire l'emportant bien souvent sur les considérations industrielles. D'autres disent sur le terrain, que les acteurs se plaignent du saupoudrage des crédits, de la multiplicité des interlocuteurs en matière d'aides publiques et d'une centralisation excessive des instances de décision pour valider les projets.

On peut cependant énoncer quelques constats :

- mobilisation collective et stratégies de développement communes ;
- responsabilisation des acteurs, partenariat et confiance ;
- intensification des échanges et de la coopération ;
- catalyseurs de projets avec le développement d'équipements locaux ;
- mise à disposition de moyens conséquents ;
- politiques performantes de promotion et de communication...

Cette liste n'est pas exhaustive.

Les pôles de compétitivité ont « révolutionné » les territoires. Ils ont favorisé l'ancrage voire le maintien d'entreprises. Ils ont amélioré la visibilité internationale de certaines filières. Ils ont fait naître de nouvelles règles de gestion des territoires, transcendant ainsi la rigidité des frontières administratives. Trois ans après leur création, les pôles ont, pour la plupart d'entre eux, trouvé leurs marques. La pertinence du partenariat entre entreprises, laboratoires de recherche et centres de formation est unanimement saluée. Il ne s'agit pas toutefois de dresser un tableau idyllique.

Chaque pôle fait aujourd'hui l'objet d'un audit et le soutien public sera reconduit à partir de 2009 au profit des pôles qui auront obtenu des résultats tangibles.

Pour certains d'entre eux, il faut reconnaître un bilan mitigé au regard de deux des principaux objectifs initiaux : création d'emplois et visibilité internationale.

En effet, si les pôles ont accéléré l'effet réseau, valorisé les complémentarités, mutualisé les outils et fait travailler ensemble des acteurs qui se connaissaient mal, le retour sur investissement en matière d'emplois est cependant trop lent.

L'opinion est également réservée sur la visibilité internationale de nombreux pôles, visibilité contrecarrée notamment par leur dispersion. C'est pourquoi l'avis propose de redéfinir leur typologie, afin d'apporter des réponses adaptées à leur taille et à leurs ambitions.

Il préconise aussi toute une série de mesures que nous approuvons : une plus large implication des collectivités territoriales en matière d'équipements, un renforcement de la collaboration entre pôles par l'esprit *cluster* et une amélioration des moyens mis à leur disposition. Mais surtout l'avis recommande de mieux épauler le développement des PME, aide vitale pour aplanir les difficultés pour le montage et le financement des projets innovants, et faciliter leur accès aux marchés internationaux.

En conclusion, le groupe des professions libérales a voté l'avis, favorable à toute synergie entre recherche, université et monde industriel, favorable au label « pôle de compétitivité », synonyme pour lui d'excellence. Le territoire, c'est la terre des hommes, il doit savoir tirer vers le haut sa population et ses entreprises.

Groupe de l'UNAF

Le groupe de l'UNAF se félicite que notre assemblée se soit souciee d'un sujet d'actualité aussi important que le rôle des pôles de compétitivité, et remercie le rapporteur, notre collègue André Marcon, pour la qualité de son écoute et la clarté de son avis.

Nul ne peut contester le poids de l'économie dans l'aménagement et la vitalité de nos territoires, notamment ruraux. L'aménagement des territoires doit surmonter des faiblesses comme la recherche scientifique, le plus souvent coupée des réalités des besoins des entreprises, la rupture quasi traditionnelle entre les universités et les entreprises, ainsi que le constat d'une délocalisation de certaines entreprises industrielles. C'est pour surmonter ces faiblesses que les pôles de compétitivité ont été mis en place.

Basés sur les trois piliers essentiels que sont l'université, la recherche et les entreprises, les pôles de compétitivité sont censés favoriser la coopération, le brassage de bonnes pratiques, la concentration dans certains cas, ainsi que la richesse de notre créativité.

Trois années d'expérience depuis le lancement de cette excellente idée ont conduit à dégager les forces et les faiblesses de ces pôles et permettent ainsi aujourd'hui à notre assemblée de proposer quelques mesures pour améliorer leur performance et leur utilité, eu égard aux enjeux de notre politique économique, comme des équilibres territoriaux.

C'est ainsi que, pour la plupart, ces pôles ont favorisé un meilleur partage des connaissances, une réelle coopération territoriale, la création d'équipements, une mise en commun d'outils et de moyens ainsi que la constitution de réseaux d'acteurs et de réseaux sociaux. Cependant, comme l'ont montré de nombreuses études, force est de constater que, leur effet sur l'emploi reste extrêmement relatif. La formation est toujours le parent pauvre et les PME ont beaucoup de difficultés à s'insérer dans ces pôles.

Le groupe de l'UNAF partage les orientations de l'avis, et souhaite faire deux observations rapides :

Pour développer la synergie entre les entreprises, l'université, les écoles et la recherche, et rendre effectif le dispositif des pôles de compétitivité, le groupe de l'UNAF suggère que, là où les objectifs ont été remplis, le dispositif soit renforcé et il souhaite la fusion de certains pôles dont la taille critique n'est pas atteinte, afin d'éviter une dilution préjudiciable des fonds publics.

Il convient, au niveau de la gouvernance, de s'appuyer avec force sur les PME dont le rôle moteur et dynamique est essentiel pour l'économie locale, tout en renforçant la place qu'elles occupent, dont l'importance et la spécificité ont permis aux PME d'être les premiers employeurs de France. Enfin, pour créer un élan nouveau, plus en phase avec les besoins, le groupe de l'UNAF suggère que les conseils économiques et sociaux régionaux, premières assemblées consultatives des régions, soient partie prenante des pôles de compétitivité, en particulier dans les procédures d'évaluation.

Le groupe de l'UNAF s'est prononcé en faveur de l'avis.

Groupe de l'UNSA

L'UNSA s'est toujours prononcée en faveur de politiques ambitieuses d'investissements destinés à accroître tant les niveaux d'excellence que les capacités productives. Elle les considère, de par leurs objectifs de moyen - long termes, comme des compléments indispensables aux politiques en faveur de la relance économique et des politiques actives pour l'emploi dont l'impact est plutôt de court terme et correspond mieux aux cycles électoraux.

Ces politiques, déjà largement présentes au plan européen au travers du Livre Blanc, ont trouvé leur formulation la plus élaborée avec les deux volets initiaux de la Stratégie de Lisbonne. Néanmoins, faute de moyens appropriés, force est de constater que l'aspect investissement est resté en panne durant plusieurs années.

Créer les conditions de l'innovation et d'une croissance renouvelée, à la fois aux plans quantitatif et qualitatif, implique la recherche d'une échelle suffisamment importante. C'est la raison pour laquelle l'UNSA a toujours considéré la dimension communautaire et la Stratégie de Lisbonne comme la feuille de route permettant l'ébauche d'une politique industrielle européenne commune.

La traduction nationale, sous la forme d'investissements destinés soit à renforcer des pôles existants, soit à favoriser l'émergence de nouvelles unités, s'inspire manifestement de l'esprit de Lisbonne mais manque d'en envisager les prolongements européens, en favorisant les ententes transfrontalières notamment. Or, et comme le soulignent si justement tant le rapport que l'avis, l'esprit *cluster* qui prédomine dans la stratégie des pôles est avant tout fondé sur la recherche de synergies. Les perspectives de révision du PNR, mentionnées dans l'avis, auraient mérité dans ce sens de plus amples développements.

Cependant, sur le plan strictement territorial qui est celui de l'avis, l'UNSA juge dans l'ensemble pertinentes les analyses proposées. Elle appuie, en particulier, l'importance de favoriser les investissements ayant le plus de retombées en termes d'activité, d'emplois et de compétitivité. Le rayonnement des pôles doit certes viser l'échelon mondial mais les grands pôles, en mobilisant l'essentiel des moyens, ne doivent pas éclipser les chances des pôles émergents. L'essaimage n'est pas pour autant efficace et la révision récente des classifications montre d'ailleurs que cette question est déjà prise en compte.

Si les grands pôles sont des atouts incontestables dans la compétition mondiale, il ne faut pas éluder les questions intérieures. L'enjeu est aussi de créer un environnement favorable à l'activité et à la création d'emplois. L'UNSA considère, avec le rapporteur, que la politique des pôles ne doit pas occulter les autres dispositifs d'aménagement du territoire et d'attractivité. L'UNSA tient à souligner qu'à cet égard, la compétitivité « hors coût » a aussi toute son importance (qualité des formations, des services publics, etc.). En cela, les enjeux liés aux impératifs de la rationalité économique doivent se conjuguer avec

ceux du terrain sociétal. C'est pourquoi l'UNSA insiste pour que les partenaires sociaux soient étroitement associés à la gouvernance des pôles afin d'en renforcer la dimension sociale.

Plutôt qu'une France envisagée seule face à l'Europe et au monde, l'UNSA aurait préféré une perspective européenne dans la mondialisation. Cette démarche n'aurait en rien occulté la dimension de volontarisme et de mobilisation des forces nationales. De ce dernier point de vue, l'avis en fixe un cadre pertinent, l'UNSA l'a donc approuvé.

ANNEXE À L'AVIS

SCRUTIN

Scrutin sur l'ensemble du projet d'avis

Nombre de votants.....182

Ont voté pour.....182

Le Conseil économique et social a adopté.

Ont voté pour : 182

Groupe de l'agriculture - MM. Aussat, Barrau, Bastian, Baucherel, Bayard, de Beaumesnil, de Benoist, Boisson, Cazaubon, Mme Cornier, MM. Ducroquet, Giroud, Guyau, Mme Lambert, MM. Lemétayer, Lépine, Marteau, Pelhate, Pinta, Rougier, Sander, Vasseur.

Groupe de l'artisanat - MM. Alméras, Dréano, Duplat, Griset, Lardin, Liébus, Martin, Paillason, Pérez, Perrin.

Groupe des associations - Mme Arnoult-Brill, MM. Da Costa, Leclercq, Pascal, Roirant.

Groupe de la CFDT - Mmes Azéma, Boutrand, Collinet, M. Jamme, Mme Lasnier, MM. Le Clézio, Legrain, Mme Nicolle, M. Quintreau, Mmes Rived, Tsao, MM. Vandeweege, Vérollet.

Groupe de la CFE-CGC - Mme Dumont, MM. Garnier, Labrune, Saubert, Mme Viguié, M. Walter.

Groupe de la CFTC - MM. Coquillion, Fazilleau, Louis, Mme Simon, M. Vivier.

Groupe de la CGT - Mmes Bressol, Chay, Crosemarie, M. Delmas, Mme Donneddu, M. Durand, Mme Geng, MM. Larose, Mansouri-Guilani, Michel, Muller, Rozet.

Groupe de la CGT-FO - MM. Bécuwe, Bilquez, Bouchet, Mme Boutaric, MM. Daudigny, Devy, Hotte, Mazuir, Noguès, Mme Pungier, MM. Rathonnie, Reynaud, Veyrier.

Groupe de la coopération - MM. Dezellus, Fritsch, Grallet, Lenancker, Thibous, Verdier, Zehr.

Groupe des entreprises privées - Mmes Bel, Clément, MM. Creyssel, Daguin, Mme Felzines, MM. Gardin, Gautier-Sauvagnac, Ghigonis, Gorse, Jamet, Lebrun, Lemor, Marcon, Mariotti, Mongereau, Pellat-Finet, Placet, Roubaud, Salto, Schilansky, Simon, Talmier, Tardy, Veysset.

Groupe des entreprises publiques - MM. Ailleret, Blanchard-Dignac, Brunel, Chertier, Duport, Mme Duthilleul.

Groupe des Français établis hors de France, de l'épargne et du logement - Mme Bourven, MM. Cariot, Clave, Feltz.

Groupe de la mutualité - MM. Caniard, Davant, Ronat.

Groupe de l'Outre-mer - M. Fuentes, Mme Moustoifa, MM. Omarjee, Osénat, Paoletti, Penchard, Radjou.

Groupe des personnalités qualifiées - MM. d'Aboville, Aillagon, Aurelli, Baggioni, Mme Benatsou, MM. Boisgontier, Cannac, Cartier, Decagny, Dechartre, Mmes Dieulangard, Douvin, MM. Duharcourt, Figeac, Gentilini, Geveaux, Mme Grard, MM. de La Loyère, Le Gall, Mandinaud, Masanet, Massoni, Pasty, Plasait, Roulleau, Roussin, Steg, Sylla, Mme Tjibaou, M. Vigier.

Groupe des professions libérales - M. Maffioli, Mme Socquet-Clerc Lafont, M. Vaconsin.

Groupe de l'UNAF - Mme Basset, MM. Brin, Damien, Édouard, Fresse, Guimet, Mmes Lebatard, Thery, M. de Viguerie.

Groupe de l'UNSA - MM. Duron, Martin-Chauffier, Olive.

RAPPORT

**présenté au nom de la section des économies
régionales et de l'aménagement du territoire
par M. André Marcon, rapporteur**

Le 29 mai 2007, le Bureau du Conseil économique et social a confié à la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire, la préparation d'un rapport et d'un projet d'avis sur *Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale*. La section a désigné M. André Marcon comme rapporteur.

Afin de compléter son information, la section a entendu :

- M. Yves Bayon de Noyer, président du pôle européen d'innovation fruits et légumes, et M. Gilles Fayard, directeur ;
- M. Hervé Baussart, vice-président du pôle de compétitivité Industries du commerce, et M. Patrick Brunier, délégué général ;
- M. Jean-Noël Durvy, directeur de l'unité « Politique de l'innovation » de la direction entreprises et industrie de la Commission européenne ;
- Mme Anne Duthilleul, présidente du groupe des personnalités qualifiées ayant rendu un avis sur les projets de pôles de compétitivité ;
- M. Alain Even, président de l'Assemblée des conseils économiques et sociaux régionaux de France (ACESRF), président du Conseil économique et social régional de Bretagne ;
- M. Jacques Lacambre, président du pôle de compétitivité Mov'eo, et de M. Michel Gigou, délégué général ;
- M. Pierre Lamblin, directeur des études de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) ;
- M. Luc Rousseau, directeur général des entreprises du ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi ;
- M. Michel Saudan, délégué général de l'Association pour le développement de l'industrie de la viande (ADIV), représentant le pôle de compétitivité InnoViandes ;
- M. Bernard Théret, président du pôle de compétitivité Génie civil Ouest.

Pour réaliser ce rapport, la section a interrogé les Conseils économiques et sociaux régionaux (CESR) des 26 régions françaises qui, grâce à leurs réponses, ont permis d'avoir une vision locale et diversifiée des pôles de compétitivité.

Le rapporteur remercie toutes ces personnalités pour l'aide précieuse qu'elles lui ont apportée. Ses remerciements vont aussi aux membres et à l'administration de la section pour leur appui constant tout au long des travaux.

INTRODUCTION

L'économie française est aujourd'hui confrontée, entre autres défis, d'une part à l'internationalisation des échanges et des processus de production, d'autre part à l'avènement d'une société de la connaissance dans laquelle la recherche et l'innovation, technologique ou non, sont devenues des vecteurs importants de la croissance et de la compétitivité.

Pour répondre à ces enjeux, certains pays européens comme l'Italie avec les districts industriels, l'Allemagne avec les *Kompetenznetze* ou les pays scandinaves (Danemark et Suède) ont développé une stratégie de réseau (les *clusters*). Un *cluster* est une concentration géographique d'entreprises liées entre elles, de fournisseurs spécialisés, de prestataires de services, d'institutions associées, dans un domaine particulier, qui sont en concurrence et développent des coopérations¹.

Avec pour objectif de rendre la France plus attractive et les entreprises plus compétitives dans le contexte d'accélération des mutations technologiques, le gouvernement a décidé, en juillet 2004, d'insuffler un état d'esprit *cluster* et de promouvoir une nouvelle politique économique conjuguant mieux que par le passé territoire, innovation et activités économiques.

C'est dans ce cadre qu'en septembre 2004, le Premier ministre a lancé la politique des « pôles de compétitivité » visant à rapprocher autour de projets innovants les acteurs économiques, scientifiques et ceux qui sont chargés de la formation d'un même territoire de façon à davantage s'appuyer sur la proximité et la solidarité territoriales. Il a défini ces pôles comme « *la combinaison sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagés dans une démarche partenariale, destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant* ».

Un appel à projets a été lancé en novembre 2004, 105 dossiers ont été déposés. Une commission de présélection dite « groupe des personnalités qualifiées » (nous la nommerons comité de présélection) a été constituée. Présidée par Mme Anne Duthilleul, elle a eu pour mission d'éclairer le gouvernement sur la qualité des dossiers présentés.

Les projets ont été sélectionnés sur la base de quatre critères :

- une stratégie de développement cohérente avec le plan de développement économique du territoire du pôle ;
- une capacité à créer des synergies en matière de recherche et développement afin d'apporter des richesses à forte valeur ajoutée ;

¹ *L'avantage concurrentiel des nations*, Michael E. Porter, DUNOD, 1998

- une visibilité internationale suffisante sur les plans industriels et/ou technologiques ;
- un partenariat entre acteurs et un mode de gouvernance structuré et opérationnel.

Chacun se caractérisant par l'importance relative des différents éléments de sa composition et l'efficacité de son partenariat.

Les trois ingrédients - entreprises, formation, recherche/innovation - unis par les trois priorités que sont le partenariat, les projets communs de R&D et la visibilité internationale, constituent les éléments clés des pôles de compétitivité.

Alors que le comité de présélection avait préconisé un nombre de pôles réduit, le souci d'irriguer le territoire plutôt que de privilégier quelques gros pôles a incité le gouvernement à en augmenter le nombre en les classant en trois catégories. Le CIADT a labellisé 67 pôles (liste réduite à 66 avec la fusion de deux projets) le 12 juillet 2005, puis 5 nouveaux pôles le 5 juillet 2007.

À ce jour, le territoire français compte 71 pôles de compétitivité se répartissant en 7 pôles de compétitivité mondiaux, 10 à vocation mondiale et 54 à vocation nationale. Près d'un milliard d'euros publics ont été investis depuis leur lancement en 2005, sur une enveloppe globale de 1,5 milliard prévue jusqu'en 2008. Les cinq premiers appels à projets du Fonds unique interministériel (FUI) ont permis de soutenir 455 projets de R&D. Début 2008, ils regroupaient 10 000 chercheurs.

Ce maillage territorial relativement serré place la politique des pôles de compétitivité à la croisée du développement industriel et du développement territorial, entre le souci de faire émerger des secteurs de pointe véritables leaders à l'échelle internationale et celui de mettre en place un nouvel outil au service de l'aménagement du territoire.

Après trois ans de pratique et au moment où un cabinet effectue à la demande de la Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires (DIACT) et de la Direction générale des entreprises (DGE) une première évaluation exhaustive des pôles de compétitivité, le CES se propose d'apporter au gouvernement la contribution spécifique des acteurs socio-économiques locaux et nationaux.

Leur point de vue sera exprimé dans un certain nombre de fiches comportant chacune, au regard des objectifs, l'état des lieux et quelques pistes d'évolution et portant sur :

- l'implication des grands groupes et des PME et la synergie inter entreprises ;
- le lien entre la recherche et les entreprises ;
- le bilan de la gouvernance ;
- le financement des projets ;
- la question de la formation ;

- l'internationalisation des entreprises ;
- et *in fine* l'impact des pôles sur la dynamique de leur territoire d'implantation et la capacité à créer de la valeur ajoutée par l'effet réseau.

**LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ
DE 2005 À 2008**

FICHE N° 1 : TYPOLOGIE DES PÔLES

Le concept de *cluster* a fait l'objet de nombreuses définitions mais toutes mettent en exergue :

- les notions de « proximité géographique » et de « spécialisation » qui font du *cluster* un instrument de développement économique régional ;
- des réseaux d'entreprises et d'institutions (centres techniques, universités, centre de recherche, etc.) qui collaborent volontairement parce qu'ils ont des intérêts communs/complémentaires ;
- le concept de « coopétition », dans lequel compétition et coopération interagissent ensemble, induisant pour des entreprises concurrentes une mutualisation de leurs ressources.

Un *cluster* répond donc à une double exigence : rechercher l'excellence et favoriser le développement régional, ce qui parfois peut sembler contradictoire.

Dans son discours du 12 juillet 2005 devant le CIADT, le Premier ministre a distingué trois catégories de pôles de compétitivité : mondiaux, à vocation mondiale, à vocation nationale.

A - LA STRUCTURATION DES PÔLES

1. Des pôles qui se répartissent en trois catégories...

- Pôles de compétitivité mondiaux

Au nombre de 7, ces pôles sont leaders dans leurs secteurs à l'échelle de la planète :

- l'Île-de-France avec Finance Innovation (banque), Medicen Paris Région (hautes technologies pour la santé), System@tic Paris Région (systèmes informatiques complexes) à Saclay ;
- Midi-Pyrénées (Toulouse) et Aquitaine (Bordeaux/Pau) avec Aerospace Valley (aéronautique) ;
- Rhône-Alpes (Lyon) avec Lyonbiopôle (santé) ;
- Rhône-Alpes (Grenoble) avec Minalogic (nanotechnologies) ;
- Provence-Alpes-Côte-d'Azur avec le pôle Solutions communicantes sécurisées (technologies de l'information et de la communication).

- Pôles de compétitivité à vocation mondiale

La France dispose de 10 pôles qui ont vocation à rejoindre le groupe de tête mais qui n'ont pas encore la taille suffisante.

Il s'agit des pôles Alsace Biovalley (biotechnologies) en Alsace, Axelera (chimie industrielle) en Rhône-Alpes, Cap Digital Paris Région (TIC) en Île-de-France, Images et réseaux (Télécom) en Bretagne et Pays-de-la-Loire, i-Trans (transports terrestres) dans le Nord-Pas-de-Calais et la Picardie, Industries et agro-ressources (valorisation des agro-ressources non alimentaires) en Picardie et Champagne-Ardenne, Mov'eo (automobiles et transports collectifs) en Haute-Normandie, Basse-Normandie et Île-de-France, pôle Mer Bretagne (activités liées à la mer) en Bretagne, pôle Mer PACA (activités liées à la mer) en Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Languedoc-Roussillon et Corse, Végépolys (activités végétales) en Pays-de-la-Loire.

- Pôles de compétitivité à vocation nationale

Ces pôles, s'ils sont axés sur la recherche technologique, travaillent beaucoup à l'amélioration et au développement de leurs *process*. S'ils n'ont pas de perspectives immédiates de visibilité à l'international, le développement de l'activité à l'export reste une priorité. Enfin, par effet locomotive, ils impactent l'économie de leur territoire.

Ils reflètent la diversité des atouts de l'économie française. Parmi ces pôles figurent InnoViandes (Auvergne), le Pôle européen d'innovation fruits et légumes (PEIFL) (Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Rhône-Alpes et Languedoc-Roussillon), Génie civil Ouest (Pays-de-la-Loire)...²

2. ... et qui couvrent à la fois des secteurs traditionnels et de haute technologie

Le CIADT du 14 septembre 2004 a défini deux grands types de pôles : les pôles à dominante technologique et les pôles à dominante industrielle.

Un pôle de compétitivité à dominante technologique est caractérisé par l'importance des activités de recherche et la force des interactions entre centres de recherche et entreprises travaillant autour du développement d'un domaine technologique. La recherche et ses applications industrielles de pointe déterminent la logique de développement des pôles de compétitivité technologiques.

Un pôle de compétitivité à dominante industrielle est caractérisé par une concentration d'entreprises ayant des activités de R&D plus appliquées et plus proches du marché immédiat. C'est ce dernier, notamment par son potentiel de croissance, qui détermine la logique de développement du pôle.

² Voir liste en annexe

Dans les faits, les pôles labellisés concernent non seulement les domaines de très haut niveau technologique en émergence (nanotechnologies, biotechnologies...), mais également des secteurs plus matures (automobile, aéronautique, ferroviaire, agro-alimentaire, textile...). La notion d'industrie est entendue au sens large puisqu'il existe des pôles de services, financiers, environnementaux.

L'innovation prise en compte se limite trop souvent à l'aspect technologique, alors qu'elle est aussi bien scientifique que technique, organisationnelle, commerciale... et concerne toutes les activités (industries et services).

B - LA DIMENSION TERRITORIALE DES PÔLES

1. Des pôles de compétitivité qui s'étendent sur l'ensemble des territoires...

Si au départ, la politique devait être ciblée sur l'innovation technologique dans les secteurs de pointe, la philosophie du dispositif a évolué : la labellisation des 71 pôles a conduit à un maillage du territoire permettant d'envisager les pôles de compétitivité comme un nouvel instrument de politique d'aménagement du territoire. Cette logique, favorisant une définition large des pôles, visait à ne pas créer de déséquilibres trop importants entre les régions.

2. ... avec une forte concentration sur 3 régions

Fin 2006, les trois régions Île-de-France, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte-d'Azur concentraient 8 des 16 pôles mondiaux ou à vocation mondiale et 30 des 66 pôles de compétitivité labellisés en 2005 et 2006.

Aujourd'hui, la région Rhône-Alpes concentre 15 pôles de compétitivité dont 2 mondiaux et 1 à vocation mondiale, l'Île-de-France en compte 7 dont 3 mondiaux et 2 à vocation mondiale et la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur en dénombre 9 dont 1 mondial et 1 à vocation mondiale.

Les pôles sont plus nombreux et plus importants dans les régions qui regroupent déjà l'essentiel de l'activité économique et de recherche nationale : l'Île-de-France avec les neurosciences et les systèmes informatiques complexes ; Toulouse et Bordeaux avec l'aéronautique et l'espace ; Lyon avec la santé (Lyon Biopôle) ; Grenoble avec les nanotechnologies (pôle Minalogic) et avec les solutions miniaturisées intelligentes ; la région Provence-Alpes-Côte d'Azur avec les communications informatiques sécurisées.

Les pôles nationaux ou régionaux peuvent concerner plusieurs régions, qu'elles soient limitrophes ou non et tendent à dépasser les simples contiguïtés territoriales.

Carte 1 : Les 71 pôles de compétitivité



NB. La localisation cartographique des pôles n'a qu'une fonction représentative et n'a pas vocation à être le reflet exhaustif de la réalité.

Nouveaux pôles labellisés (Ciact 05/07/07)

- Pôles mondiaux
- Pôles nationaux

Volets thématiques adossés à un pôle existant (Ciact 05/07/07)



Pôles existants (Ciact 12/07/05 et Ciact 06/03/06)

- Pôles mondiaux
- Pôles à vocation mondiale
- Pôles nationaux

Source : DIACT

FICHE N° 2 : LES ENTREPRISES CONCERNÉES

Tableau 1 : Structures des entreprises dans les pôles de compétitivité

1. Les structures des pôles de compétitivité

• Les établissements membres

Nombre d'établissements d'entreprises membres d'un pôle	4 975
dont établissements d'entreprises appartenant à un groupe	2 368
Nombre d'entreprises impliquées dans un pôle	4 611
dont PME*	3 905
Nombre de groupes impliqués dans un pôle	1 602
dont groupes français	1 221
dont groupes européens (hors France)	229
dont groupes étrangers (hors Europe)	152

* Entreprises de moins de 250 salariés. Cf. méthodologie
Sources : Sessi - recensement auprès des pôles, Insee Ficus 2005, LFI-Diane 2005

• Les établissements selon la nationalité du contrôle *

	Nombre d'établissements	Part dans le nombre d'étab. (%)	Nombre de salariés	Part dans le nombre de salariés (%)
France	4 378	88,0	475 908	73,2
Europe hors France	375	7,5	105 253	16,2
Reste du monde	222	4,5	69 335	10,7
Total	4 975	100,0	650 496	100,0

* La nationalité du contrôle est celle du pays de localisation de l'entreprise tête de groupe (la France pour les entreprises indépendantes)
Sources : Sessi - recensement auprès des pôles, Insee Ficus 2005, LFI-Diane 2005

2. L'emploi dans les pôles de compétitivité

• Nombre de salariés et masse salariale

	Nombre de salariés	Masse salariale (en k€)
Etablissements d'entreprises dans les pôles	650 496	25 716 515
dont PME	126 180	4 072 637

	Nombre de salariés
Entreprises impliquées dans les pôles	1 955 156
dont PME	146 334

Sources : Sessi - recensement auprès des pôles, Insee CLAP 2005

• Poids national des pôles

	%
Part du nombre de salariés des pôles dans l'ensemble des salariés (y compris administration)	2,9

Sources : Sessi - recensement auprès des pôles, Insee CLAP 2005, Ficus 2005

Source : www.competitivite.gouv.fr

A - DES GRANDES ENTREPRISES DANS LES PÔLES

1. Le rôle structurant des grandes entreprises dans les pôles

- Fin 2006, on dénombre parmi les 66 pôles de compétitivité près de 5 000 établissements d'entreprises dont près de la moitié sont membres d'un groupe³. L'ensemble de ces entreprises compte près de 2 millions de salariés, tandis que les établissements d'entreprises emploient 640 000 salariés.
- Dans la quasi-totalité des pôles, les grandes entreprises ont été présentes dès l'origine : elles ont participé à la construction du pôle, à l'élaboration du dossier de candidature, à la mobilisation des différents acteurs.

³ Tableau de bord des pôles de compétitivité, SESSI, Édition 2007

- Elles jouent un rôle structurant pour le pôle à plusieurs titres :
 - dans la mise en place de la stratégie du pôle, définissant les règles du jeu des pôles, les procédures d'agrément des projets R&D... ;
 - dans les flux d'échanges développés avec les laboratoires de recherche et les universités ;
 - dans la mise à disposition de personnels pour la structure d'animation ;
 - dans le pilotage des pôles et de leurs projets R&D ;
 - elles diffusent leur culture dans les pôles ; néanmoins la stratégie du pôle correspond-elle à la stratégie de la grande entreprise qui pilote le pôle ?

2. La relation des grandes entreprises aux PME modèle le profil du pôle

Dans la plupart des pôles, la grande entreprise a un rôle de locomotive par rapport aux PME, d'un point de vue technologique comme international, leur ouvrant un accès à de nouveaux marchés. Deux modèles d'organisation cohabitent suivant la culture et le degré d'intégration à la grande entreprise :

- Un modèle de très forte intégration des sous-traitants et de filiales : ce modèle est sélectif, à très forte intensité capitalistique, il est structuré par les grandes entreprises par rapport à leur système de production et s'inscrit dans leur stratégie ; c'est un pôle que l'on pourrait qualifier de pôle « Hors sol ». Le territoire devient alors la variable d'ajustement du pôle,
- Un modèle extensif, dans lequel la grande entreprise joue un rôle fédérateur ; le système est alors plus latéral, moins sélectif, plus ouvert et davantage lié au territoire. L'enjeu est de structurer les actions collectives, de trouver des centres de gravité communs. C'est un système plus ouvert qui laisse une place plus importante aux PME qui ne sont ni sous-traitantes, ni filiales d'un groupe. Ce modèle laisse apparaître une connivence plus étroite, des communautés de destins plus fortes.

B - UNE PART DES PME QUI RESTE LIMITÉE DANS LES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

1. Un poids important des PME dans les pôles, mais qui doit être relativisé

- Un poids important des PME...

Certains pôles relèvent de secteurs traditionnels comme le textile, l'automobile ou l'agroalimentaire ; d'autres relèvent des secteurs *high-tech* comme les nanotechnologies ou les biotechnologies.

Cette diversité de secteurs peut notamment expliquer que leur structure industrielle puisse varier fortement d'un pôle à l'autre et que certains soient composés essentiellement de PME ; c'est le cas d'Arve Industries en Rhône-Alpes ou du pôle Microtechniques en Franche-Comté, dont les entreprises adhérentes sont composées à plus de 90 % de PME.

L'enquête réalisée en décembre 2007 par le Service des études et des statistiques industrielles (SESSI) de la DGE met en exergue la forte proportion de PME dans les pôles, indiquant que plus de 80 % des entreprises des pôles sont des PME, ce qui représente près de 4 000 PME employant 146 000 salariés. Si cette information est une donnée intéressante, elle mérite toutefois d'être approfondie, en regardant plus en détail leur positionnement dans les projets R&D (portage ou participation des PME aux projets R&D), ainsi que leur relation avec les grandes entreprises (PME sous-traitantes, filiales d'un grand groupe, entreprises indépendantes...).

- ... mais qui doit être relativisé

Aussi ces résultats doivent-ils être relativisés, et ce à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, selon l'enquête du SESSI précitée de décembre 2007, 4 établissements sur 5 sont des PME, mais ce chiffre peut varier très fortement dans certains pôles : seulement 1 établissement sur 2 est une PME pour le pôle i-Trans dans le Nord-Pas-de-Calais ou le pôle Axelera en Rhône-Alpes.

Ensuite, on constate que les pôles de compétitivité restent majoritairement pilotés par des grands groupes et les projets R&D sont portés essentiellement par des grandes entreprises. L'enquête du Comité Richelieu réalisée en novembre 2007 auprès des 17 pôles mondiaux et à vocation mondiale indique que 27 % des projets R&D sont portés par une PME.

Même si le taux de subvention des PME « zonées » impliquées dans un projet R&D retenu au titre du FUI a été relevé à 45 % (contre 30 % pour les autres entreprises), les données relatives aux PME aidées dans les pôles de compétitivité font apparaître qu'en 2005, les financements qui leur étaient dédiés représentaient 28 % du montant des subventions aux entreprises (aides aux laboratoires non comptés)⁴.

2. Des PME qui recouvrent des réalités différentes

- La gestion des PME n'est pas homogène car elle est très dépendante de la solitude de son patron : homme orchestre, c'est lui qui prendra toutes les décisions d'anticipation, de financement et de coopération.

⁴ Présentation générale des pôles de compétitivité, 22 novembre 2006, DGE

- Toutes les PME n'ont pas les mêmes capacités d'absorption de l'innovation.

Si l'on prend le cas de la filière automobile, une PME dans la chaîne d'approvisionnement, qui fait de la sous-traitance d'assemblage, n'a pas les mêmes capacités de R&D que la PME issue d'un organisme de recherche et qui cherche à valoriser ses compétences ; les modèles et problématiques économiques sont différents (pôle Mov'eo).

- Près d'un établissement sur deux présents dans un pôle est une filiale d'un groupe⁵.

On sait que les établissements appartenant à un groupe innovent plus que des PME indépendantes. Ainsi, sur une durée de 2 ans, on estime que 2/3 des PME appartenant à un groupe innovent, alors que cela ne concerne que 40 % des PME indépendantes. Une filiale sur deux dispose de capacités de R&D internes, contre une sur trois pour les PME indépendantes. Lorsque les PME filiales de groupes nouent des collaborations R&D, elles les nouent principalement à l'intérieur de leur groupe⁶ ; en effet, en faisant appel à leur réseau interne, elles sont logiquement moins dépendantes de leur environnement local. Aussi, il semble que ce soit les entreprises qui ont le moins besoin de structures de soutien à la R&D qui soient dans les pôles de compétitivité. Dans ces conditions, il serait intéressant d'observer plus précisément l'effet des pôles de compétitivité sur des entreprises indépendantes, plus isolées que les autres, filiales de grands groupes.

- De la même manière, il serait regrettable de ne s'en tenir qu'à la taille de l'entreprise pour définir la PME.

En effet, la PME qui est très en pointe et qui se situe sur un marché de niche est une petite entreprise ; par ailleurs, la PME généraliste peut également être une petite entreprise (par comparaison avec une grande entreprise).

Pourtant, leur problématique est différente : une PME présente sur un marché de niche va facilement entrer dans un programme de recherche car c'est son cœur de métier. Participer à un programme de recherche pour une PME généraliste a un intérêt moindre. Il ne faut pas s'en tenir à la taille de l'entreprise, mais également à sa problématique.

⁵ Tableau de bord des pôles de compétitivité, SESSI, Édition 2007

⁶ Séminaire « Comment appréhender la diversité des pôles ? Deux outils complémentaires : grille d'analyse et typologie des pôles » organisé par l'Observatoire des pôles de compétitivité à l'école des Mines de Paris, 17 Janvier 2008

3. Une prise en compte insuffisante des problématiques spécifiques aux PME

- Les PME rencontrent des difficultés à participer aux projets « collaboratifs ».

Le temps passé à monter le projet, le manque de capitaux propres, les impératifs de trésorerie associés aux délais de versement tardif des fonds sont les principaux freins qui rendent l'accès des PME aux projets innovants difficile. En outre, il peut également en décourager certaines, si bien que celles qui sont adhérentes du pôle, mais n'ont pu déposer de projets, peuvent très vite se démobiliser et se retirer du pôle.

- Des PME rétives à intégrer les pôles par crainte que leur projet ne soit pillé par les grandes entreprises.

La question de la propriété intellectuelle a été largement mise en avant dans les deux premières années de mise en place des pôles : les PME ont pu montrer une certaine frilosité à collaborer avec les grandes entreprises sur des projets R&D, craignant que leur innovation ne soit pas protégée. La Direction générale des entreprises du ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi a confié à un cabinet d'avocats l'élaboration d'un guide de la propriété intellectuelle qui est consultable sur Internet⁷.

Le Guide de la propriété intellectuelle dans les pôles de compétitivité est un instrument juridique d'aide à la mise en place de bonnes pratiques de gestion de la propriété intellectuelle induite par les activités de R&D.

Son objectif est de permettre aux animateurs et responsables des pôles de compétitivité d'acquiescer de bons réflexes, d'instaurer des bonnes pratiques, de sensibiliser les différents acteurs engagés dans des projets « collaboratifs » de recherche et développement et de les aider à organiser et sécuriser la propriété intellectuelle de leurs innovations.

Ce guide comporte un exposé de la réglementation et des pratiques en vigueur, ainsi que des recommandations, des outils méthodologiques et des modèles contractuels.

C - DES INITIATIVES PONCTUELLES QUI GAGNERAIENT À ÊTRE GÉNÉRALISÉES

Faire participer les PME dans les pôles sur un plan à la fois institutionnel et opérationnel favorise leur ancrage territorial et participe à la construction d'un écosystème fertile.

⁷ <http://www.industrie.gouv.fr/guidepropintel>

1. Au plan institutionnel

- Dédier une place aux PME dans la gouvernance

Plusieurs initiatives ont été lancées dans les pôles, visant à mieux associer les PME à la gouvernance, de manière à ce qu'elles puissent être représentées et s'exprimer lorsque des décisions stratégiques sont prises.

 - Ainsi, Mov'eo s'est doté d'un vice-président PME ; un représentant PME fait partie du Bureau du pôle et un représentant PME siège au comité opérationnel, l'organe de labellisation des projets (CESR Haute-Normandie).
 - Dans le cadre du pôle nucléaire Bourgogne, les PME sont représentées au conseil d'administration du pôle et au Bureau par un vice-président PME ; les statuts de l'association ont ainsi été modifiés pour permettre la création de cette représentation (CESR Bourgogne).
 - La catégorie « Entreprises et organisations » des deux collèges du pôle Automobile haut de gamme doit au moins comporter un tiers de PME/PMI ; de la même manière, les membres de la catégorie des institutionnels et des organismes en charge du développement économique et territorial sont représentés prioritairement pas des dirigeants de PME-PMI (CESR Bretagne).
 - Dans le cadre du pôle Images et Réseaux, le conseil d'administration de l'association a souhaité faire participer les PME au Bureau exécutif ; il est apparu que la charge de travail induite par cette prise de fonction ne pouvait être supportée par les PME sans une mise en cause de leurs propres fonctionnements (CESR Bretagne).
- Associer les réseaux d'entreprises et associations de professionnels au sein de la gouvernance
 - Le pôle Ensembles métalliques et composites complexes (EMC2) a dédié au sein de son conseil d'administration une place aux associations d'industriels dans le collège « institutions régionales » : le pôle Néopolia, l'Union des industries et métiers de la métallurgie (UIMM) et Plasti-ouest en sont les membres.

2. Au plan opérationnel

- a) Procéder à une cartographie des compétences des PME présentes sur le territoire du pôle en lien avec ses besoins
- La plupart des entreprises qui ont adhéré aux pôles dans les premiers mois qui ont suivi leur lancement ont été identifiées du fait de leur activité principale ou parce qu'elles portaient un projet en lien étroit avec les thématiques du pôle. Aujourd'hui, trois ans après leur création, il semble plus difficile de repérer les PME-PMI qui pourraient intégrer les pôles. En outre, les pôles de compétitivité en tant que systèmes productifs complexes

peuvent couvrir plusieurs filières, ce qui rend le travail d'identification des entreprises moins aisé. Pour remédier à cette situation, un travail de cartographie des compétences des PME du territoire doit être mené, cette démarche ayant ainsi pour objectif de créer de nouvelles collaborations avec les membres du pôle.

- Certains responsables de pôles en Alsace indiquent que la connaissance du tissu économique reste à conforter ; ceci permettrait d'orienter davantage l'action en direction des écosystèmes dans lesquels évoluent les entreprises, de mieux cibler les projets à soutenir et de faciliter leur traduction en actions effectives (CESR Alsace).
 - Le pôle Mov'eo procède à une cartographie des PME sur le territoire haut-normand (CESR Haute-Normandie).
 - Les thématiques du pôle InnoViandes résultent d'un questionnement des entreprises (350 ont répondu en 2005) (CESR Auvergne).

b) Bénéficiaire de relais sur l'ensemble des territoires pour raccrocher et sensibiliser les PME aux pôles et au travail en réseau
- Afin de garantir une dynamique et un effet d'entraînement des pôles sur les territoires, il est important qu'une démarche qui associe les structures de développement économique, comme les Chambres de commerce et d'industrie (CCI), les organisations patronales ou les réseaux d'entreprises déjà structurés soit engagée. Ces relais peuvent ainsi diffuser l'information auprès des PME, mobiliser les milieux économiques et faire bénéficier les pôles de compétitivité d'un lien privilégié avec les entreprises du territoire.
 - ViaMéca compte parmi ses membres des réseaux d'entreprises de type SPL - Mécaloire, Pôle industriel cœur de France (PICF), Comité mécanique de l'espace central (COMEC), Mécanic-Vallée...
 - Nov@log s'appuie sur les clubs « logistique » animés par les chambres de commerce et d'industrie de Basse et Haute-Normandie.

c) Mettre en place des dispositifs spécialement dédiés aux PME
- Afin de sensibiliser, mobiliser et faire participer davantage les PME aux projets des pôles de compétitivité, il convient de les associer dès l'amont, en les intégrant à la définition des projets. Le lancement d'appels à projets spécifiquement dédiés aux PME peut être une première solution à privilégier.

- L'intervention de la région Bretagne cible prioritairement les projets ayant une forte composante de PME et d'organismes de recherche pour favoriser l'association des grandes entreprises et de PME et les partenariats recherche publique et privée ; l'appui financier aux grands groupes ne peut, de ce fait, qu'avoir un caractère exceptionnel (CESR Bretagne).
- La participation des PME à un projet est une condition de financement des projets par le Conseil régional (CESR Aquitaine).
- Des appels à projets dédiés spécialement aux PME innovantes ont été lancés par ViaMéca dans plusieurs régions (Midi-Pyrénées, Auvergne, Rhône-Alpes, Limousin et Centre).
- Un appel à manifestation d'intérêt pour les PME innovantes (même en création) a été lancé par le pôle i-Trans.
- Engager plus largement des démarches ciblées vers les PME.
 - Le pôle Valorial a engagé une démarche de sécurité économique qui vise à garantir la confidentialité des informations partagées dans les projets de coopération ; il fait notamment partie des cinq pôles pilotes sélectionnés par le ministère de l'Intérieur pour tester un programme expérimental de sécurité économique intitulé SECO (CESR Bretagne). La démarche consiste à permettre la création d'un espace de confiance propice au développement et à l'innovation entre les PME et les grandes entreprises.
 - À l'instar d'autres pôles, le pôle Génie civil Ouest organise des journées technologiques pour permettre à des PME d'être informées sur une question bien précise. Un service SVP a également été créé permettant à celui qui en fait la demande d'avoir une réponse en principe sous 48 heures.
- Envisager une réflexion sur l'octroi des aides aux grandes entreprises dans le cadre de projets collaboratifs avec des PME.

Le dispositif des pôles de compétitivité a prévu des aides pour les entreprises (grandes ou PME) qui collaborent avec un ou des laboratoires de recherche. Afin d'inciter plus largement les grandes entreprises et les PME à collaborer, on pourrait envisager de nouvelles aides plus avantageuses ou une bonification des aides existantes qui seraient destinées à l'ensemble des porteurs de projets. La possibilité de lier, sous conditions, l'octroi des aides aux grandes entreprises à la participation des PME dans leurs projets pourrait également faire l'objet d'une réflexion.

FICHE N° 3 : LA RECHERCHE DÉVELOPPEMENT ARTICULÉE AVEC LES ENTREPRISES

A - DES INÉGALITÉS TERRITORIALES QUE N'ATTÉNUENT PAS LES PÔLES

1. Un potentiel de recherche inégalement réparti

Depuis 1992, le classement des régions en termes de dépense de recherche publique ou privée reste à peu près le même. L'évolution la plus importante concerne le recul de la part de l'Île-de-France puisqu'en 2005, 44,3 % de la Dépense intérieure de recherche et développement des entreprises (DIRDE) est réalisée en Île-de-France et 39,1 % de la Dépense intérieure de recherche et développement des administrations (DIRDA), contre 46 % et 40 % en 2002.

Le potentiel de recherche reste cependant très concentré, qu'il s'agisse de la dépense ou des effectifs. En 2005, 7 régions concentrent 78 % de la DIRD et de la DIRDE (pour la DIRDE, l'Île-de-France concentre 44,3 % des dépenses, les 3 régions Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et Provence-Alpes-Côte-d'Azur 26,1 %, puis viennent le Languedoc-Roussillon, la Bretagne et l'Aquitaine).

La répartition régionale des effectifs obéit à la même règle : 39,5 % sont employés en Île-de-France dont 60 % dans les entreprises franciliennes. 24,6 % des effectifs vont ensuite aux 3 régions Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées et Provence-Alpes-Côtes-d'Azur.

2. Une concentration confortée par les pôles de compétitivité

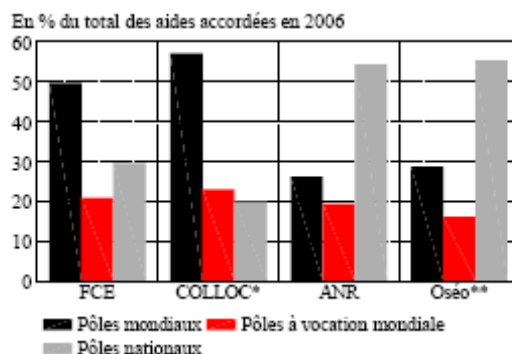
- Du fait de la répartition spatiale des pôles de compétitivité

Plus de la moitié des pôles sont localisés pour tout ou partie dans ces régions leaders et les pôles d'envergure internationale y sont massivement concentrés.

- Du fait des aides qui leur sont allouées
 - En 2006, les appels à projets menés par l'ANR et le FUI ont concentré les aides sur l'Île-de-France et les régions les plus dynamiques en termes de R&D alors que les 8 régions les plus en retrait (Franche-Comté, Picardie, Bourgogne, Poitou-Charentes, Basse-Normandie, Limousin et Corse) ont reçu moins de 10 % des aides. Les financements complémentaires accordées par les régions aux projets validés par le FUI ont accentué la concentration spatiale des aides aux pôles de compétitivité.

- En 2006, les financements du FUI vont d'abord vers les 6 pôles mondiaux qui en concentrent près de la moitié alors que l'ensemble des pôles nationaux en a recueilli environ 30 %. Ces ratios sont confortés par les interventions des collectivités territoriales. En revanche, OSEO et l'ANR orientent plutôt leurs aides vers les pôles nationaux et les projets plus modestes.

Graphique 1 : Concentration inégale des aides pour les trois types de pôle de compétitivité



* COLLOC : Collectivités locales

** Prévisionnel

Source : DGE, ANR

Tableau 2 : Intentions de financement public des pôles de compétitivité en 2006

	Pôles mondiaux		Pôles à vocation mondiale		Pôles nationaux		Total des pôles	
	Nombre de projets	Montants (M€)	Nombre de projets	Montants (M€)	Nombre de projets	Montants (M€)	Nombre de projets	Montants (M€)
Fonds unique interministériel		93,59	33	39,09	66	55,84	143	188,52
Collectivités locales*	44	59,17		23,95		20,40	143	103,52
OSEO	83	23,59	141	18,16	354	41,71	578	83,45
Agence nationale de la recherche	62	49,96	50	36,36	148	103,20	260	189,51
Agence pour l'innovation industrielle	2	79,60	0	0	0	0	2	79,60

* Les collectivités locales sont amenées à se prononcer sur leurs intentions de financement lors des appels à projets du FUI

Source : DGE et Agences

- Du fait de l'implantation des instruments partenariaux créés par la loi de programme pour la recherche
 - Parmi les 13 Réseaux thématiques de recherche avancée (RTRA) labellisés en 2006, 6 sont situés en Île-de-France, 9 participent à 10 pôles de compétitivité dont 7 mondiaux ou à vocation mondiale.
 - Parmi les 9 Réseaux thématiques de recherche et de soin (RTRS) retenus en 2007, 7 participent à 4 pôles de compétitivité (4 RTRS sur le seul pôle francilien Medicen Paris Région).

- Si les 33 Instituts Carnot retenus en 2006 et en 2007 sont plus régulièrement répartis, il faut noter que 27 sont présents dans un pôle de compétitivité dont 18 dans un pôle mondial ou à vocation mondiale.

Au final, le classement des régions suivant leur niveau de R&D ne sera pas affecté par les pôles de compétitivité, les inégalités territoriales pouvant même être renforcées par la concentration des aides.

B - LES PÔLES FACE À L'INNOVATION INDUSTRIELLE

1. Une faiblesse de l'innovation industrielle...

La France se caractérise par :

- Un potentiel insuffisant :
 - pas assez de PME innovantes ;
 - une faiblesse de la R&D privée par rapport aux pays leaders comme le Japon, les USA et l'Allemagne.
- Un manque de partenariat :
 - peu d'implication du privé dans la recherche publique ;
 - des contrats publics de R&D concentrés dans un nombre réduit de secteurs ;
 - des échanges insuffisants entre chercheurs du privé et du public.

Au total, la recherche est insuffisamment productive (brevets/euros investis) par rapport aux autres grands pays ; les dispositifs de valorisation de la recherche sont trop éparpillés, l'implantation des incubateurs est trop dense, les services de valorisation sont émiettés à l'excès et peu professionnels.

2. ... à laquelle les pôles devraient pouvoir remédier

Un pôle de compétitivité vise à favoriser l'innovation en mettant en réseau sur un même territoire, entreprises, centres de formation et unités de recherche. Selon le rapport de Christian Blanc⁸, « *le développement économique s'explique par les liens de proximité entre entreprises, universités et centres de recherche. La proximité géographique et culturelle est créatrice ; les personnes se retrouvant dans un même pôle" discutent, se comprennent et sont donc capables d'entreprendre ensemble". La Silicon Valley aux États-Unis est d'ailleurs donnée comme exemple des effets bénéfiques résultant d'une concentration de ressources sur un même lieu* ».

C'est à travers la diversité d'acteurs que se construit l'innovation.

⁸ Pour un écosystème de la croissance, Christian Blanc, rapport au Premier ministre, 2004

3. ... à condition de renforcer les synergies

Les synergies sont à renforcer d'abord entre les entreprises, qui n'ont pas nécessairement cette culture et qui doivent apprendre à coopérer par le partage d'expériences, de bonnes pratiques et de projets.

Ensuite, la valeur ajoutée apportée par le pôle réside dans sa capacité à croiser les enjeux technologiques de l'ensemble des acteurs du pôle et à identifier des axes technologiques transversaux à plusieurs acteurs et plusieurs thématiques, cherchant ainsi à répondre aux enjeux de compétitivité de chacun des marchés concernés par le pôle.

Enfin, les pôles doivent faciliter l'émergence de projets « collaboratifs » de R&D. Par la mutualisation des moyens, ils peuvent aider les PME à développer une politique de recherche, faciliter la diffusion de l'information scientifique, renforcer la collaboration entre secteur public et privé. Ils peuvent permettre une meilleure coordination de la valorisation et du transfert technologique.

C - DES PISTES VARIÉES

- Faciliter l'échange d'informations scientifiques.
 - Afin de diffuser l'actualité scientifique sur les micro et nanotechnologies, le pôle Minalogic propose à ses membres l'accès à prix réduit au Nano Digest, édité par l'Observatoire des micro et nanotechnologies (OMNT) ; cet observatoire regroupe environ 220 chercheurs issus du Commissariat à l'énergie atomique (CEA), du Centre national de la recherche scientifique (CNRS), de l'Institut national de recherche en informatique et en automatique (INRIA) et d'autres centres de recherche.
 - Le pôle Cap Digital Paris Région a construit une cartographie des laboratoires de recherche franciliens couvrant les domaines du pôle. Cette cartographie facilite l'identification des compétences de recherche à mobiliser dans le cadre des projets de R&D « collaboratifs ».
- Établir des liens permanents avec les réseaux d'experts et de R&D (écoles, centres techniques...)
 - L'organisation de rendez-vous mensuels de la recherche a été initiée par certains pôles et pourrait être développée.
 - Le pôle Mer Bretagne a créé des commissions thématiques, organes de réflexion et de proposition ouverts aux membres souhaitant confronter et mettre en commun leur compétence dans chacune des orientations du pôle. Leur rôle est d'agir en amont et en aval du processus projet pour créer un environnement favorable au développement de projets « collaboratifs » à travers l'analyse des besoins du marché en termes de veille technologique, le recensement

des besoins des entreprises en matière de recherche et des potentiels des laboratoires.

- En partenariat avec Club-Text et l'Institut français de la mode (IFM), le pôle Up-Text propose à ses membres des « ateliers de partage et d'exploration » d'une demi-journée sur des thématiques technologiques, marchés, ou liées au management de la création. L'objectif est à la fois de sensibiliser les entreprises aux enjeux technologiques et du marché de leur secteur ainsi que de les inciter à monter des projets.
- Ne pas miser uniquement sur la haute technologie et l'innovation technologique.
 - Il convient de prendre en compte également l'innovation non technologique (cas du pôle Industries du commerce).
 - Certains territoires n'ont pas renoncé à leur secteur *low* ou *medium tech* et s'en sont très bien sortis ; c'est le cas du pays Basque espagnol qui a subi la crise des industries lourdes (sidérurgie, acier) dans les années 1970 et 1980 et qui a fait le choix d'investir dans neuf secteurs stratégiques (machine-outils, papier, électroménager...), sur la base d'un diagnostic territorial réalisé par Michael Porter et en partenariat avec le gouvernement basque. Les dépenses de recherche-développement sont passées de 1 % du PIB en 1990 à 1,53 % en 2000⁹.
- Intégrer la question de plateformes technologiques et de la mutualisation des ressources pour les PME.

En Alsace, les projets de plateformes technologiques destinées à mutualiser les équipements coûteux pour les PME tardent à démarrer alors que ce sont des outils qui s'inscrivent parfaitement dans le cadre d'une concentration d'acteurs. L'une des propositions serait de financer des projets de type plateforme technologique permettant ainsi aux entreprises du pôle de bénéficier de services et d'équipements à un moindre coût et d'attirer, dans le même temps, certaines entreprises rétives au fonctionnement des pôles de compétitivité.

- De façon générale :
 - Mieux articuler le Système français de recherche et d'innovation (SFRI) avec la politique de pôles de compétitivité et favoriser la cohérence. Le rapport du CES sur *Aménagement du territoire, enseignement supérieur et recherche : entre proximité et excellence* avait souligné le rôle que pouvaient jouer les PRES en ce domaine ;

⁹ *Les pôles de compétitivité, que peut-on en attendre ?*, Gilles Duranton, Philippe Martin, Thierry Mayer, Florian Mayneris, collection du CEPREMAP, Décembre 2007

- Favoriser le rapprochement recherche publique et entreprises en rationalisant les dispositifs créés par les lois Allègre de 1999 et la loi de programme pour la recherche et en professionnalisant les structures de valorisation ;
- À noter que le pôle Génie civil Ouest s'appuie sur très bonne collaboration public/privé car la plupart des laboratoires sont des établissements publics, voire des Établissements publics à caractère industriel et commercial (EPIC) ; ils ont l'habitude de travailler avec le privé. Dans le BTP, les liens recherche publique/recherche privée sont très anciens ; les plateformes d'essais ne peuvent être que publiques ;
- Le pôle Microtechniques, par l'intermédiaire de sa commission « Valorisation et transfert : besoins et organisation » a participé à la réflexion et au projet d'unification des structures de transferts de technologie de la région Franche-Comté.

L'institut Pierre Vernier, mis en place au début de l'année 2007 dans le cadre du contrat de projets État-région, fédère les trois principaux établissements d'enseignement supérieur de la région (l'université de Franche-Comté, l'Université de technologie de Belfort-Montbéliard et l'école nationale supérieure de mécanique et des microtechniques de Besançon), ainsi que les trois grands centres de transfert technologique (le centre de transfert des micro et nanotechnologies, l'institut de productique et le pôle régional de conception et d'innovation).

Le pôle contribue au pilotage des actions par l'intermédiaire de sa participation à une gouvernance partagée de l'institut.

FICHE N° 4 : LA GOUVERNANCE

A - UNE ORGANISATION INSTITUTIONNELLE QUI RASSEMBLE LE MONDE ECONOMIQUE ET LE MONDE DE LA RECHERCHE

1. Une gouvernance qui réunit les principaux acteurs du pôle

La gouvernance rassemble les structures formelles ou informelles qui permettent d'assurer la cohérence et la qualité du partenariat. Elle assure également les fonctions d'animation et notamment d'aide au montage et de sélection des projets du pôle portés par les acteurs industriels, académiques et scientifiques.

a) Industrie, recherche et formation sont réunies au sein de la gouvernance du pôle

Le pilotage des pôles revient aux principaux acteurs des pôles que sont les représentants des industriels, des laboratoires de recherche et des établissements de formation.

La circulaire du 2 août 2005 relative à la mise en place des pôles compétitivité prévoit que la structure juridique du pôle avec laquelle l'État et les collectivités territoriales contractualiseront devra être une personne morale. Il ne peut s'agir ni d'un simple comité de pilotage, ni d'un syndicat professionnel, ou d'une chambre consulaire. La structure peut en revanche prendre la forme d'une association de type loi 1901, d'un Groupement d'intérêt économique (GIE) ou d'un Groupement d'intérêt scientifique (GIS). Toutefois, le représentant légal du pôle ne peut relever ni d'une collectivité territoriale ni de l'État.

Si l'État a voulu réserver la responsabilité de porter la gouvernance aux acteurs économiques, scientifiques et académiques, le CIADT a aussi affirmé que *« l'implication des collectivités territoriales constitue un élément déterminant du succès. C'est pourquoi leur participation active paraît dès l'origine indispensable. Les collectivités, à commencer par les régions, pourront dès lors être partie prenante de la structure chargée de piloter »*¹⁰.

Plusieurs collectivités (à différents niveaux) ou structures satellitaires des collectivités territoriales sont d'ailleurs présentes dans la structure de gouvernance :

- Dans le pôle Minalogic, le Conseil général de l'Isère siège au conseil d'administration qui compte six membres ;

¹⁰ CIADT de septembre 2004

- La région Limousin, dont l'agence régionale de développement Limousin Expansion porte le pôle Élopsys depuis sa création, est membre de droit de son conseil d'administration (au même titre que l'État) ;
 - Une enquête¹¹ menée auprès de 24 agglomérations (6 communautés urbaines et 18 communautés d'agglomération) fait apparaître que la moitié sont membres des structures porteuses des pôles sans y disposer de voix délibérative (Grenoble est la seule agglomération du panel à être représentée dans le conseil d'administration d'un pôle), qu'un tiers cofinance des structures porteuses et que toutes ont mobilisé leurs moyens humains et techniques dans la phase de mise en œuvre, souvent en liaison avec l'agence de développement.
- b) Une gouvernance ouverte aux PME, même si celles-ci ne constituent pas un toujours un collège spécifique
- Initialement, très peu de pôles ont créé un collège dédié aux PME dans la structure de gouvernance. Cependant, on constate que de plus en plus de sièges leur sont destinés (présidence du pôle assurée par une PME, existence d'un collège de PME au sein du conseil d'administration, siège dédié à un réseau d'entreprises en lien avec le pôle ou à une PME) :
 - Les pôles Prod'Innov en Aquitaine et Techtera en Rhône-Alpes sont présidés par un dirigeant de PME ;
 - Le pôle EMC2 a ouvert sa gouvernance aux acteurs économiques que sont Neopolia, pôle industriel atlantique, et Plasti-ouest qui fédère les entreprises de la plasturgie des régions Bretagne, Pays-Loire et Poitou-Charentes ;
 - Le pôle Mer Bretagne dispose d'un collège PME qui compte quatre membres dans son conseil d'administration, aux côtés des collèges « grands groupes », « organismes d'enseignement recherche », « organismes professionnels », « structure de développement économique dans le domaine de l'innovation ».

¹¹ *Les agglomérations face aux enjeux de l'innovation : quelles actions de soutien aux pôles de compétitivité ?* ETD, Février 2007, Résultats de l'enquête 2006 réalisée auprès de 24 agglomérations

c) Une gouvernance qui peut également associer d'autres acteurs

- Si la gouvernance des pôles revient principalement aux entreprises, aux laboratoires de recherche et aux organismes de formation, elle peut également s'ouvrir à d'autres acteurs :
 - Outre les collèges « industriels », « scientifiques », « institutions » et « automobile », le pôle Lyon Urban Trucks&Bus associe également au sein de son conseil d'administration un collège « utilisateurs » (organismes publics ou privés, opérateurs ou gestionnaires des différents moyens de transport en milieu urbain) ;
 - Le pôle européen d'innovation fruits et légumes a créé un collège qui réunit les entreprises de distribution et les organisations de consommateurs. Ses membres participent à la vie de l'association, émettent des avis mais ne participent pas au vote de l'assemblée générale. Ils ne sont pas éligibles au conseil d'administration ;
 - Un collège de membres associés pourrait aussi être créé, qui permettrait aux représentants des salariés d'être tenus informés de la stratégie et du développement des pôles.

2. Une stratégie des pôles qui se concentre sur les projets R&D, mais qui peut également s'orienter vers un soutien de la filière auquel le pôle est adossé

- Des pôles dont la vocation première est la production de projets R&D « collaboratifs ».

Pour renforcer l'innovation dans les entreprises et leur compétitivité, l'État a choisi de placer au cœur de la politique de pôles de compétitivité la construction et le développement de projets « collaboratifs » innovants.

Tous les pôles suivent cette politique et inscrivent leur démarche dans de la recherche collaborative, cartographie des compétences des entreprises et des organismes de recherche, mise en relation des entreprises et des laboratoires de recherche dans le cadre de journées d'échanges...

- Des pôles qui s'ouvrent à un accompagnement de la filière et à la promotion d'un environnement fertile.

Certains pôles ont fait le choix de s'ouvrir également à des actions de soutien de la filière à laquelle ils sont adossés : développement à l'international, développement des compétences, intelligence économique, renforcement de la qualité...

- Outre de stimuler l'émergence et la production de projets innovants, le pôle ASTech s'est donné comme mission d'animer la filière aéronautique en Île-de-France.

- De même, le pôle Microtechniques en Franche-Comté associe l'ensemble des acteurs de la filière à gouvernance majoritairement industrielle. Si la vocation première du pôle est de détecter et de susciter, puis d'accompagner des projets industriels collaboratifs et innovants, le pôle s'est également donné comme mission de représenter la filière (CESR Franche-Comté).

B - L'ANIMATION

1. L'animation, une fonction qui couvre un large champ d'activités

- L'animation couvre de nombreuses actions transversales nécessaires au développement du pôle et à ses membres : mise en relation des acteurs du pôle, ingénierie financière et de projets, mise en place et animation de projets « collaboratifs » (plateforme de veille, observatoire...), communication pour promouvoir le pôle, pédagogie pour attirer les PME dans les pôles, établissement de liens avec les autres pôles, mise en place d'outils de pilotage, de suivi, d'évaluation, gestion du pôle...
 - Le travail d'animation du pôle Industries du commerce doit participer au développement du travail collaboratif entre deux mondes qui ne se connaissent pas, mais également participer au développement d'une certaine notoriété, d'une certaine image du pôle et donc du territoire. (organisation de salons, mise en place de forums...).
 - La structure de l'équipe d'animation du pôle Mer Bretagne mérite une attention particulière : les missions qui lui sont dévolues font l'objet d'un fonctionnement en binôme (un chercheur et un industriel) par thématique et par fonction transversale (ingénierie financière, promotion/relations avec les PME, communication, actions à l'international, intelligence économique, représentations territoriales à Quimper, Lorient, Saint-Malo, Lannion)...

2. L'animation, une fonction indispensable pour accompagner les PME, mais qui demeure insuffisamment prise en compte au regard des besoins

- a) Une animation indispensable pour accompagner les PME...
- Ce travail d'animation au sein des pôles est d'autant plus important que le montage des dossiers est complexe et que, par manque de temps et de personnel, l'implication des dirigeants de PME dans le fonctionnement du pôle reste limitée.
 - Dans le cadre du pôle Fibres, l'animation a joué en faveur d'une plus grande mobilisation des PME et d'un rapprochement entre les entreprises et les centres de recherche à travers des actions comme le

technodating (rencontres chercheurs/entreprises) et les ateliers entrepreneurs innovants (CESR Lorraine).

b) Un traitement différencié ...

- Une différence de traitement suivant les types de pôles...
 - Tous les pôles ne bénéficient pas des mêmes crédits d'animation. Dès la labellisation des 66 pôles de compétitivité le 12 Juillet 2005, puis des 71 pôles en juillet 2007, l'État a annoncé des crédits d'animation intervenant à hauteur de 36 M€ sur un montant global de 1,5 milliard d'euros prévus sur trois ans pour l'ensemble des pôles de compétitivité. La faible enveloppe affectée au fonctionnement des pôles pouvait laisser entendre une répartition arbitraire de ces fonds. Par ailleurs, l'ANR a prévu d'apporter son soutien à l'animation des pôles en leur consacrant 1 M€. Ces fonds s'adressent uniquement aux pôles mondiaux ou à vocation mondiale, au prorata du montant des aides que l'ANR attribue aux projets des pôles retenus dans le cadre des appels à projets qu'elle a lancés. Ils concernent plus particulièrement la réflexion stratégique en terme de R&D, la prospective scientifique et l'analyse des besoins de recherche des entreprises du pôle, ainsi que les actions d'information du pôle sur les appels à projets de l'ANR et la mise en relation de partenaires potentiels, avec un effort particulier pour les PME.
 - Par ailleurs, les collectivités locales, ayant pris conscience de l'enjeu des pôles pour leur territoire, financent leur fonctionnement. Les montants qu'elles engagent dans le financement des structures porteuses des pôles sont très variables d'une collectivité à l'autre ; ils peuvent aller de 15 000 € à 200 000 € par an. En moyenne nationale, ces structures comptent trois ou quatre personnes pour un budget de fonctionnement de 650 000 € par an¹². Certaines régions ont mis en place une politique de filières dans le cadre de leur Schéma régional de développement économique (SRDE). Elles peuvent également être amenées, de manière non systématique, à appuyer les actions de promotion et de communication des pôles, quand elles sont communes à plusieurs pôles et/ou dans l'optique de favoriser la collaboration inter-pôles. À titre d'exemple, la région Bretagne s'est engagée à accompagner financièrement de manière identique l'animation des pôles Images et Réseaux, Valorial, Automobile haut de gamme et du Pôle Mer Bretagne (CESR Bretagne).
 - Enfin, certains pôles bénéficient de personnels mis à disposition par les grandes entreprises pour le compte de la cellule d'animation.

¹² Enquête ETD précitée

- Cette différence de traitement se traduit, de fait, par des moyens de fonctionnement très disparates d'un pôle à l'autre et des champs d'actions plus limités pour certains d'entre eux. Certes, la stratégie, les objectifs et les besoins ne sont pas identiques pour tous. Néanmoins, il est nécessaire de tenir compte de cet écart dans l'évaluation des pôles et d'être attentif à ceux dont les moyens d'animation restent faibles.

c) Des difficultés de financement et de trésorerie

- Les moyens de fonctionnement de certains pôles peuvent faire défaut, ce qui contraint les équipes d'animation à mobiliser du temps pour rechercher des financements et les justifier. Ceci peut, par conséquent, obérer leur disponibilité opérationnelle.
- Dans l'ensemble, la participation des entreprises au fonctionnement des pôles reste faible. Leur cotisation en tant qu'adhérent peut varier fortement d'un pôle à l'autre (à titre d'illustration, la fourchette s'établit entre 200 €HT et 5000 €HT¹³ pour une PME de moins de 250 salariés).
- Les structures d'animation des pôles rencontrent des problèmes de trésorerie liés aux délais de versement des subventions publiques, qui peuvent prendre le pas sur la recherche de financements auxquels sont confrontés les pôles. Il est à noter cependant que quelques pôles bénéficient d'avances de trésorerie.
- L'encadrement communautaire sur les aides à la recherche, au développement et à l'innovation applicable depuis le 1^{er} janvier 2007 prévoit une dégressivité des aides dédiées à l'animation des pôles d'innovation sur 5 ans ou à intensité constante un financement public à hauteur de 50 % sur 5 ans. Dès lors, on peut se demander comment cet encadrement est appréhendé au niveau national. Compte tenu de l'importance de l'animation pour la dynamique des pôles, peut-on envisager un régime d'aides dérogatoire ?

C - UN NOUVEAU MODE DE GOUVERNANCE DES PÔLES ?

1. Clarifier le rôle et les missions des pôles

- L'attrait pour les « pôles de compétitivité » a déclenché de multiples initiatives de natures très différentes. Il convient de redéfinir l'ambition globale et les procédures et d'établir des critères de différenciation (taille, qualité des projets, qualité des réseaux, type d'écosystème, nombre de PME adhérentes) qui permettent de mieux appréhender les contours des pôles de compétitivité.

¹³ Ce chiffre doit être relativisé ; il concerne uniquement le pôle Finance Innovation

Cette confusion des genres est le parfait reflet des différents modes de fonctionnement et de gestion des pôles. Alors que certains souhaitent se maintenir dans leur cœur de métier en étant un catalyseur de projets innovants, d'autres revendiquent des missions plus larges.

- « *Il serait dramatique que les pôles deviennent un entonnoir dans lequel on intègre toutes les responsabilités sociales, d'attractivité, de représentation de la production, se déplacer, aller rencontrer les ministères, organiser des colloques...le risque étant de dévier du cœur des missions du pôle et de devenir une technostructure trop lourde* »¹⁴..
 - « *Il ne faut pas demander aux pôles de compétitivité de tout faire, comme s'ils étaient à la fois un acteur économique, un acteur de l'emploi, un acteur de la recherche, un acteur du développement international* »¹⁵.
 - À l'inverse, quelques pôles, dont les ressources en fonctionnement sont confortables, manifestent la volonté d'intervenir sur un champ plus large que le simple montage de projets.
- Quelques suggestions pourraient néanmoins être formulées :
 - Réfléchir à la place des organisations syndicales : exclues de la gouvernance, ces dernières jugent la dimension sociale des pôles insuffisante. L'initiative originale et isolée du pôle Microtechniques de Franche-Comté doit être signalée : ce pôle a mis en place une commission « dialogue social » comprenant des industriels et les partenaires sociaux, animée par le président du CESR ;
 - Ne pas recréer des structures qui existent déjà et dont les missions peuvent couvrir les besoins des pôles : ainsi en est-il, par exemple, des chambres de commerce et d'industrie pour prospecter les entreprises ou les accompagner à l'international.

2. Dédier un budget au financement de l'animation des pôles

- La structure d'animation du pôle joue un rôle d'interface entre ses membres, elle les met en contact et peut être amenée à les aider à monter un dossier dans le cadre d'un appel à projets. Dans ces conditions, il est normal que les coûts d'ingénierie de projet puissent être intégrés dans les dépenses des dossiers des porteurs de projet et qu'ils soient pris en charge en tout ou partie.

¹⁴ Audition de M. Yves Bayon de Noyer, Président du pôle européen d'innovation fruits et légumes, devant la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire le 7 novembre 2007.

¹⁵ Audition de M. Hervé Baussart, vice-président du pôle Industries du commerce, et de M. Patrick Brunier, délégué général, devant la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire le 23 janvier 2008.

- Certains pôles indiquent qu'ils consacrent déjà une part du financement des projets labellisés à l'animation, même si une telle modalité n'est pas prévue dans le cahier des charges des appels à projets.
- Le risque d'une trésorerie insuffisante est une réalité pour la structure d'animation, notamment lorsque les projets R&D ne sont pas retenus et que les subventions tardent à être versées.
- La faiblesse des moyens d'animation pourrait être compensée par des partenariats locaux avec des technopoles ou des chambres de commerce et d'industrie en particulier, dont les actions s'articulent pleinement avec les besoins des pôles (intelligence économique, développement à l'international, appui à l'innovation...).
- Pour pallier cette insuffisance de moyens de fonctionnement, plusieurs pistes pourraient être envisagées :
 - Inciter les organismes financiers spécialisés ou les établissements publics (Caisse des dépôts et consignations, OSEO, conseils régionaux, chambres de commerce et d'industrie) à faire des avances de trésorerie aux structures d'animation le cas échéant ;
 - Afin de limiter le nombre de demandes de financement (qui peut très vite dépasser la dizaine lorsque le pôle est interrégional), une mise en réseau des différents guichets existants pourrait en simplifier les modalités ;
 - Parce que l'animation des réseaux demande du temps et de la persévérance, il y a lieu de privilégier la pluri-annualité des financements.

3. S'inscrire dans une démarche prospective

- Le pôle peut faciliter la réflexion stratégique des entreprises en mettant à leur disposition des outils de prospective sur des problématiques de R&D et de marchés concurrentiels.
 - Ainsi, le Comité de prospective du pôle Industries du commerce, composé d'entreprises de la distribution, se situe en amont des activités R&D ; son approche multidisciplinaire vise à capter et analyser les signaux de toute nature, ainsi que les tendances susceptibles d'avoir un impact à court et moyen terme sur les entreprises et leur stratégie. À titre d'exemple, les thèmes traités par ce comité ont porté sur le choix du lieu des courses, le développement des blogs... Il se crée ainsi une dynamique de partenariats, de liens avec la recherche non technologique (les sciences humaines, l'économie, le marketing, la gestion...).

- C'est également le cas du pôle Mer Bretagne qui a créé un comité de prospective et d'orientation stratégique qui réunit semestriellement des personnalités du monde maritime, permettant d'éclairer l'avenir du pôle et de fixer de nouveaux défis (CESR Bretagne).

4. Vers un mode de gouvernance inter-pôles ?

Si certains pôles ne souhaitent pas s'associer avec d'autres pôles par crainte d'être « *cannibalisés* »¹⁶, il convient de travailler à créer de la valeur ajoutée par la coordination et la mutualisation des projets portés par les pôles.

Certains pôles, même s'ils font un travail de proximité remarquable, éprouvent des difficultés à rassembler une masse suffisante de projets ; dès lors, la question du rapprochement des pôles dont les thématiques convergent se pose.

- Sans préjuger de la suite qui sera donnée aux résultats de l'évaluation des pôles, il est nécessaire de souligner les points suivants, qu'il conviendra de mettre en œuvre en cas de mise en réseau ou de rapprochement de certains pôles :
 - Les énergies qui ont été mobilisées pour construire les pôles de compétitivité doivent être réinvesties dans un projet plus structurant et de plus grande envergure. Il faudra veiller à ce que l'impulsion donnée au niveau régional soit poursuivie ;
 - Certains pôles de compétitivité interviennent dans un même secteur d'activité ou une même filière ; ils présentent des similitudes, même si leurs projets sont uniques. On citera la filière automobile, pour laquelle 4 pôles ont été labellisés ou le secteur agroalimentaire qui compte 9 pôles de compétitivité. Dans l'hypothèse d'un rapprochement de pôles d'une même filière, si une structure est chargée d'assurer leur coordination, il est important de préserver la dynamique privée impulsée au niveau local. Par conséquent, cette structure devra être légère et faire preuve de souplesse, en aucun cas imposer un cadre qui nuirait au bon fonctionnement des pôles déjà en place. Elle pourrait avoir la vocation de facilitateur ou de modérateur, de manière à limiter les redondances entre pôles et serait dotée de moyens permettant d'accélérer les processus de synergie, de financer un projet commun et de le faire bonifier au niveau des gouvernances ; Par ailleurs, il est important de mutualiser les outils et ressources qui pourraient servir à d'autres¹⁷.

¹⁶ Audition de M. Bernard Théret, président du pôle de compétitivité Génie civil Ouest, devant la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire le 19 septembre 2007

¹⁷ Audition de M. Yves Bayon de Noyer, Président du pôle européen d'innovation fruits et légumes, devant la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire le 7 novembre 2007

- Si la politique des pôles de compétitivité s'oriente vers une coopération inter-pôles accrue, voire vers des rapprochements de pôles, il faudra être attentif aux nouveaux mécanismes à mettre en place (Comité de coordination...) et s'appuyer sur les pôles ayant déjà connu des expériences similaires :
 - Ainsi, les pôles Mer Bretagne et PACA abordent des problématiques complémentaires, de telle sorte que tous les projets présentés par un pôle sont soumis à l'autre dans le cadre d'un comité de coordination interrégional. Avant leur présentation au conseil d'administration, les projets sont instruits et améliorés selon une procédure stricte par l'Équipe d'ingénierie et d'animation (EIA), structure active et permanente du pôle qui fait collaborer une vingtaine de personnes, représentant 9 équivalents temps plein. Cette procédure d'instruction comprend une étape d'échanges entre les deux pôles Mer pour garantir la non-redondance des projets et leur coordination ou leur complémentarité. Elle est réalisée par les deux EIA, puis validée et arbitrée par le comité de pilotage et de coordination interrégional qui se réunit tous les mois et comprend les Bureaux respectifs des deux pôles, ainsi que les deux directeurs (CESR Bretagne) ;
 - Le pôle ViaMéca est une émanation de deux pôles auvergnat et rhônalpin : le pôle ViaMéca Innovations et solutions industrielles porté par le COMEC et le pôle ViaMéca Ingénierie et création industrielle porté par le consortium ICI ;
 - Le pôle Mov'eo est issu des pôles Normandy Motor Valley et Vestapolis.

FICHE N° 5 : LE FINANCEMENT

A - LA MULTIPLICITÉ DES STRUCTURES ET DES MODES DE FINANCEMENT

Peuvent être financés, dans le cadre des pôles de compétitivité, les projets « collaboratifs » de R&D, les autres projets de recherche, les projets concernant l'environnement du pôle (infrastructures, immobilier d'entreprises, logements, haut débit) ainsi que l'animation.

Ces financements peuvent prendre des formes diverses : subventions, avances remboursables, garanties, bonifications, exonérations de charges sociales, exonérations fiscales, financements directs...

1. Des aides émanant de nombreuses structures

- Les pôles ont généré une concentration très forte de fonds sous différentes formes qui se répartissent de la manière suivante :

L'État intervient à hauteur de 1,5 milliard d'euros dans les pôles sur 3 ans (2006-2008) à travers :

- le Fonds unique interministériel (FUI) ;
- les agences (ANR, AII), intégrée à OSEO depuis 2008, OSEO) et la Caisse des dépôts et consignations (CDC) ;
- les exonérations fiscales.

S'y ajoutent les financements d'autres acteurs :

- les fonds des réseaux de recherche (RTRA, Instituts Carnot... issus de la loi de programme sur la recherche de 2006) ;
- les programmes européens ;
- les interventions et subventions des collectivités territoriales.

- Chaque type de financement obéit aux règles très strictes de son financeur (en matière de partenariat, de type de projet, de critères) et à des délais qui diffèrent suivant les types d'aides.
- Le comité de présélection avait préconisé une ligne budgétaire unique pour toutes les aides, avec un souhait de les voir attribuées de la façon la plus centralisée possible. Cette proposition n'a pas été retenue totalement, du fait des procédures individuelles qui ont pris le pas sur l'intérêt collectif (ANR, AII, OSEO-ANVAR).

2. Des stratégies de financement différentes

- Le Fonds unique interministériel

Le FUI finance les projets de recherche et développement « collaboratifs » des pôles de compétitivité. Il est logé au sein du Fonds de compétitivité des entreprises (FCE) du ministère des Finances, de l'industrie et de l'emploi. Il accorde des subventions aux entreprises (PME ou grandes entreprises) ainsi qu'aux laboratoires de recherche.

Pour bénéficier de l'aide, les projets de R&S présentés doivent être labellisés par un pôle et impliquer au moins deux entreprises et un laboratoire ou centre de recherche. La taille des projets varie de 1 à 10 M€

- L'Agence nationale de la recherche

L'ANR est une agence de financement de projets de recherche qui s'adresse à la fois aux laboratoires publics et aux entreprises. Elle vise à soutenir des projets à forte composante de recherche amont et à susciter des projets partenariaux qui sont essentiels pour l'innovation.

Pour les pôles de compétitivité, l'ANR prend en compte, dans l'élaboration de sa programmation thématique, les domaines d'activités portés par les pôles et accorde un complément de financement pour les projets de recherche issus des pôles. Les dépenses des projets vont jusqu'à 4 M€ en coûts complets.

- OSEO innovation

Spécialisé dans l'appui aux PME, OSEO innovation soutient les projets d'innovation à composante technologique.

Les interventions d'OSEO innovation en faveur des PME dont les projets s'inscrivent dans les axes de recherche d'un pôle de compétitivité sont notamment de deux types : des avances remboursables à taux renforcé, pouvant atteindre le taux maximal de 50 % ; un renforcement des soutiens en phase de faisabilité de projets de collaboration associant acteurs de la recherche et PME. La taille des projets varie de 0,3 à 3 M€

- La Caisse des dépôts et consignations

La CDC mobilise trois de ses programmes d'intérêt général en direction des pôles de compétitivité, afin de soutenir :

- le renforcement des fonds propres des entreprises concourant aux pôles de compétitivité ;
- le développement du très haut débit, en liaison avec les collectivités territoriales, dans le cadre de l'enveloppe destinée à l'équipement numérique du territoire ;
- l'appui à l'immobilier d'entreprises et aux logements intermédiaires destinés aux chercheurs, par la mobilisation des concours financiers prévus au titre de la politique de mutation urbaine et territoriale.

- Les zones de R&D

Pour chaque pôle, une zone de recherche et développement délimitée ouvre droit à des financements complémentaires pour les entreprises qui y sont implantées lorsqu'elles participent à un projet de recherche collaboratif (au moins deux entreprises et un centre de recherche) labellisé par un pôle et financé par l'État et ses agences au titre des pôles de compétitivité.

Ces soutiens complémentaires prennent la forme :

- d'exonérations d'impôt sur les sociétés à raison des bénéfices réalisés par les activités de l'entreprise qui s'exercent dans la zone R&D d'un pôle dans la limite de 200 000 € sur 3 ans (règle de minimis). Les collectivités territoriales peuvent accorder des exonérations supplémentaires de taxe professionnelle et/ou de taxe foncière sur les propriétés bâties ;
- de taux de subvention bonifiés pour les PME participant à un projet de recherche collaboratif labellisé par un pôle et retenu par le FUI ou par OSEO innovation. Pour le FUI : le taux de subvention est porté à 45 % des dépenses éligibles (au lieu de 30 % pour les autres entreprises) ; pour OSEO innovation : le soutien est porté à 40 % des dépenses éligibles en avance remboursable et à 15 % sous forme de subvention.

- Les programmes européens

Le programme Eurêka et le 7^{ème} Programme-cadre de recherche et développement technologique (PCRDT) offrent des structures pour des projets de R&D européens. Le 7^{ème} PCRDT, qui couvre la période 2007-2013, avec un montant d'aides évalué pour l'Union européenne à 50,5 milliards d'euros, constitue une opportunité de développement de partenariats européens et de financement de la recherche et de l'innovation pour les centres de recherche et les entreprises des pôles de compétitivité.

Par ailleurs, le Programme-cadre pour l'innovation et la compétitivité (CIP) doté d'un budget de plus de 3 milliards d'euros pour 2007-2013 a plusieurs objectifs, parmi lesquels encourager l'innovation dans les entreprises et favoriser l'accès des PME au crédit ; le soutien à la formation de réseaux transeuropéens (*clusters*) fait également partie de ses priorités.

La politique de cohésion de l'Union européenne qui vise à réduire les écarts de développement entre les régions de l'UE cible sa stratégie, pour la période 2007-2013, sur la promotion d'une croissance durable, de la compétitivité et de l'emploi. Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie de Lisbonne révisée, les priorités qui en découlent mettent notamment l'accent sur l'environnement économique et le soutien aux entreprises, en particulier sur la recherche et l'innovation. Les pôles de compétitivité qui s'inscrivent pleinement dans la Stratégie de Lisbonne peuvent ainsi bénéficier du FEDER et du FSE pour financer leurs projets de développement.

- Les Réseaux thématiques de recherche avancée

Le Pacte pour la recherche a introduit la possibilité pour la communauté scientifique de créer, avec l'aide financière de l'État, des RTRA pour conduire des projets d'excellence scientifique. Ces réseaux 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 autour d'un objectif scientifique commun.

La capacité d'entraînement des projets de RTRA sur les équipes de recherche du(es) secteur(s) considéré(s) et la qualité des liens avec le secteur économique, notamment dans le cadre des pôles de compétitivité, sont des éléments positifs lors de la sélection des projets.

- Les Instituts Carnot

Le dispositif Carnot s'inscrit également dans le Pacte pour la recherche et vise à reconnaître la capacité de structures de recherche effectuant des missions d'intérêt général à collaborer efficacement avec des partenaires socio-économiques, notamment avec des entreprises et, tout en renforçant leur visibilité, à accorder à celles-ci des moyens financiers supplémentaires qui les soutiendront pour pérenniser leurs compétences scientifiques et technologiques et pour développer et professionnaliser leurs relations partenariales.

Les structures labellisées Carnot, appelées « Instituts Carnot », reçoivent de l'ANR un abondement financier calculé en fonction du volume de l'accroissement des contrats de recherche partenariale.

- Les collectivités territoriales

Les soutiens de la part des collectivités vont du financement d'équipements structurants au financement direct des projets de R&D labellisés par l'État.

Selon l'enquête d'Entreprises, territoires et développement (ETD) relative au financement des agglomérations en faveur des pôles, les montants engagés par les agglomérations sont très variables : de 15 000 € à 200 000 € par an pour le financement des structures porteuses des pôles¹⁸.

Les conseils régionaux et conseils généraux sont également financeurs des pôles suivant des modalités qui leur sont propres : certains financent le fonctionnement des associations des pôles, d'autres soutiennent financièrement les projets R&D des acteurs des pôles.

¹⁸ *Les agglomérations face aux enjeux de l'innovation : quelles actions de soutien aux pôles de compétitivité ?* Février 2007 - Enquête ETD

Il est important de donner aux bénéficiaires de ces aides une lisibilité et une cohérence d'ensemble des différents programmes, de manière à limiter la confusion qui peut s'instaurer entre dispositifs européens, nationaux et locaux dédiés aux pôles de compétitivité.

B - LES LIMITES DU SYSTEME DE FINANCEMENT

1. Une multiplicité des financements qui génère de la complexité

- Des modes de financement croisés...
 - Le financement d'un projet R&D collaboratif entre une ou plusieurs entreprises et un laboratoire de recherche répond à des modalités qui sont propres à la structure qui le soutient (ANR, OSEO, DGE pour le FUI, collectivités territoriales...).
- ... amplifiés par la multiplication des différents échelons
 - Si, dans le cadre d'un pôle interrégional, le recours à des crédits émanant de plusieurs régions peut être perçu comme une source de financement supplémentaire et par conséquent apprécié, en revanche, les modalités qui en découlent peuvent se révéler très complexes, voire bien plus difficiles à mettre en œuvre qu'un projet régional. Ainsi, les pôles de compétitivité peuvent être confrontés à des volontés de la part de certaines régions qui ne financent que les projets portés par les entreprises et/ou laboratoires de recherche implantés sur leur territoire.
 - De la même manière, certaines collectivités souhaitent que les crédits ne soient pas strictement orientés vers un territoire en particulier, au détriment des autres territoires de leur circonscription.

2. Une interprétation restrictive, voire réductrice du financement de l'innovation au niveau national

- Une conception de l'innovation qui se restreint à la R&D technologique (FUI/ANR)...

Bien que l'éventail des pôles labellisés conduise à une vision large de l'innovation, dans les faits, les structures de financement ne favorisent pas cette logique. D'où la difficulté pour certains pôles à faire financer des projets non technologiques, notamment pour les pôles des services.

 - Ainsi, le pôle Industries du commerce, comme son nom l'indique, est un pôle « services » davantage exposé par rapport aux autres pôles de compétitivité aux projets non technologiques et qui connaît de vraies difficultés pour bénéficier d'un appui financier sur ce type de projets.

- ... alors que la vision européenne de l'innovation est plus large
 - Si l'encadrement communautaire à la recherche, au développement et à l'innovation du 30 décembre 2006 s'inscrit dans la continuité de celui relatif à la R&D du 17 février 1996, il propose néanmoins quelques évolutions et introduit de nouvelles dispositions pour les aides à l'innovation, parmi lesquelles l'innovation de procédé et d'organisation dans les services, les services de conseil et de soutien à l'innovation qui renvoient aux définitions du manuel d'Oslo de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)¹⁹.
 - De la même manière, le Cadre de référence stratégique national (CRSN), qui décline au plan national les orientations stratégiques communautaires de la politique de cohésion de l'Union européenne pour la période 2007-2013 prévoit que « *l'innovation doit être appréhendée au sens large en intégrant les champs économique, social, scientifique, institutionnel et organisationnel (management, commercialisation...)*. Elle concerne non seulement la diffusion des technologies et des savoir-faire mais aussi (et surtout) la mise en place de conditions favorables à leur émergence ».

3. Des délais d'octroi des aides jugés trop longs entraînant des problèmes de trésorerie

- Le dispositif d'octroi des aides peut s'avérer dissuasif pour les PME.
 - Les délais d'instruction relatifs aux appels à projet lancés par l'ANR et le FUI sont trop longs (de 6 jusqu'à 18 mois), notamment pour les PME qui doivent faire une avance de trésorerie importante pour mettre en œuvre leurs projets.
 - Le circuit de financement classique des projets R&D *via* le FUI peut donc s'avérer décourageant pour certains porteurs de projet. En Franche-Comté, le Conseil régional et OSEO ont uni leurs efforts pour développer un outil, le Fonds régional d'innovation (FRI) en faveur des projets technologiques collectifs issus des pôles de compétitivité. Il vise à garantir une plus grande efficacité des dispositifs destinés aux PME innovantes. Si ce fonds enregistre des résultats en forte progression en 2007, il n'est malheureusement pas pris en compte dans les statistiques du ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi (CESR Franche-Comté). Or, on sait que le nombre de projets R&D labellisés et financés par le FUI est un critère important pour le soutien à venir des pôles.

¹⁹ Manuel d'Oslo, Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation, 3^{ème} édition, Organisation de coopération et de développement économiques

- Néanmoins, une initiative intéressante en Rhône-Alpes pourrait améliorer les conditions de financement des PME.

À la demande de la Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement (DRIRE) Rhône-Alpes, une étude relative au « rôle à jouer des institutions financières dans l'amélioration du développement des pôles de compétitivité de la région Rhône-Alpes et de leurs entreprises » a été lancée à l'automne 2007. Ainsi, mettant clairement en évidence les attentes des PME en matière de financement, trois groupes de travail ont été créés, dont l'un portant sur le préfinancement des subventions des projets portés par les PME. Jusqu'à aujourd'hui, il n'existe pas de relais financier entre l'annonce faite par le ministre de l'octroi d'une subvention et le premier versement (20 % de la subvention) qui correspond à un délai d'environ 6 à 9 mois. A ainsi été créé par OSEO un outil spécifique visant à contre-garantir un préfinancement bancaire à un porteur de projet labellisé. Cette contre-garantie apportée à la banque qui consent un préfinancement à une PME pour une durée de 12 à 36 mois interviendrait à hauteur de 50 %.²⁰

C - QUELQUES PISTES D'ÉVOLUTION

1. Adapter les dispositifs de financement à la diversité des besoins

Afin de limiter les contraintes de financement que connaissent les PME dans le cadre des pôles de compétitivité, plusieurs pistes d'amélioration sont proposées sur la base d'illustrations recueillies auprès des CESR et des pôles.

- Le pôle EMC2 tente de promouvoir le concept de projets « flash » ciblés sur l'innovation compétitive ; il prévoit d'alléger les procédures de labellisation et de mettre les fonds à disposition sous 3 à 4 mois (CESR Pays-de-la-Loire).
- La mise en place d'un appel à projet spécifique destiné aux PME /PMI qui serait financé par OSEO et la région et dont la durée d'instruction serait de 2 mois maximum pourrait réduire considérablement les procédures et délais de financement en faveur des PME (CESR Pays-de-la-Loire).
- Si à l'avenir, les pôles étaient susceptibles de se rapprocher, voire de fusionner et donc d'intervenir en dehors de certaines limites administratives, il faudrait que les régions fassent preuve de plus de souplesse pour financer des projets qui dépassent leurs propres périmètres.
- Le FUI et l'ANR ont des seuils de projets qui se révèlent très élevés pour les PME ; or, certains pôles ont principalement un tissu de PME ayant besoin de faire financer des petits projets.

²⁰ Dossier de presse, Lyon Place Financière, Points d'étape sur les nouveaux projets, premiers résultats de l'étude menée par la Commission Pôles de compétitivité et financement des entreprises, 1^{er} Avril 2008

- Ainsi pour le pôle européen d'innovation fruits et légumes, l'exemple de la salade quatrième gamme est une illustration parfaite : initialement, le projet a été très peu accompagné ; aujourd'hui, on compte 12 000 emplois dans la filière de transformation de produits de quatrième gamme ; si le volume financier est faible, les résultats sont très positifs et de portée nationale et internationale.
- Suite à l'adoption de son Schéma régional de développement économique (SRDE), la région Alsace favorise la participation des entreprises à des réseaux *via* des filières ou des pôles d'excellence, par une bonification du montant des aides individuelles accordées. Cette initiative incitative pourrait être déployée (CESR Alsace).

2. Simplifier le mode de financement des pôles de compétitivité : vers un guichet unique ou la mise en réseau des guichets

- L'ébauche d'une simplification du financement des pôles de compétitivité.
 - Le Comité de présélection des pôles de compétitivité présidé par Mme Anne Duthilleul avait déjà préconisé une ligne budgétaire unique pour toutes les aides. Cette proposition n'a pas été retenue dans sa totalité, car les différents organismes qui ont leur propre procédure ont gardé leur budget. Toutefois, il y a eu fusion des différents fonds gérés par les nombreux ministères en charge du suivi des pôles concernant leurs domaines en un fonds unique interministériel géré par la Direction générale des entreprises du ministère de l'Économie, de l'industrie et de l'emploi.
 - On peut également saluer l'initiative visant à fusionner OSEO et l'AII qui sera effective à compter de 2009 et qui soutiendra des projets de taille intermédiaire.
- Vers un guichet unique ainsi qu'une instance de suivi réunissant l'ensemble des financeurs au niveau régional.
 - En Bretagne, un guichet unique a été mis en place après accord des collectivités territoriales en faveur des porteurs de projets « collaboratifs » labellisés par les pôles bretons : une convention-cadre fixe les modalités de gestion, par la région, des aides accordées par les collectivités infrarégionales. La région assure le versement de l'intégralité de l'aide aux partenaires du projet pour le compte des autres collectivités. La région récupère les montants versés par appels de fonds auprès de ces dernières (CESR Bretagne).

- Une mise en réseau des financeurs

Les différents financeurs souhaitent le plus souvent imprimer leurs marques sur les projets qu'ils ont décidé d'accompagner et contrôler *in fine* les opérations au cas par cas.

Les opérateurs des pôles ne sont pas concernés par cette problématique, ils souhaitent simplement des décisions rapides et des libérations de fonds accélérées.

Les financeurs pourraient ainsi confier la maîtrise d'œuvre de la mise en place de leurs financements aux établissements financiers ou aux établissements publics. Ceux-ci gèreraient alors cette complexité en faisant référence à leurs mandataires ; ainsi, les procédures d'accès au financement seraient simplifiées pour les acteurs des pôles.

3. Développer le financement privé

- Développer les financements privés dans le cadre des Fonds communs de placement à risque (FCPR) (CESR Pays-de-la-Loire).
 - À l'issue d'un groupe de travail mené par le Pôle Mer Bretagne/PACA, un FCPR « fonds marins » a été créé.
- Impliquer dans les comités de labellisation des projets de pôles les financiers (capitaux-risqueurs, *business angels*...).

FICHE N° 6 : LA FORMATION

A - LA FORMATION, UN DES TROIS PILIERS DES PÔLES DE COMPÉTITIVITÉ

La formation a été introduite comme l'un des trois « ingrédients » qui composent les pôles de compétitivité. Le cahier des charges des pôles de compétitivité indiquait que *« l'offre de formation, qu'il s'agisse d'enseignement supérieur ou non, est essentielle à l'attractivité pour les entreprises, mais aussi au développement des entreprises existantes. Il convient donc de la renforcer, en veillant à répondre au mieux aux besoins à moyen et long termes des entreprises et des laboratoires de recherche »*.

L'état des lieux préalable à la labellisation devait indiquer les caractéristiques du pôle en matière de :

- formation initiale : cursus de formation disponible en lien avec la technologie considérée et le développement général du secteur, en distinguant l'enseignement supérieur, lien entre ces formations et les unités de recherche...
- formation continue : nombre d'heures de formation/salariés du pôle de compétitivité ; existence de filières communes de formation continue...
- les relations industries/formation : expression par les industriels de leurs besoins ; contrat d'étude prospective, contrat d'objectifs emploi/formation, engagements de développement de la formation (EDDF), existence de structure ad hoc d'expression des besoins des industriels en termes de formation... ; implication des entreprises dans la formation : nombre de formations en alternance dans les entreprises du pôle, participation des industriels aux cursus de formation...

La recherche doit attirer la formation et les formations attirent les entreprises, c'est donc un cercle vertueux qui doit se créer autour des universités ou grandes écoles.

B - LES RÉALITÉS

1. Une priorité donnée à la R&D

- Dans les faits, la labellisation des projets R&D a constitué la cible première des pôles de compétitivité.
- La formation a été un point faible dans certains pôles, notamment en matière de notoriété, de visibilité et de structuration de cette formation, en particulier de la formation initiale.

- Ce constat se confirme à travers le bilan élaboré par le cabinet d'audit KPMG sur les pôles de compétitivité en décembre 2006 qui indique que : « *La formation, 3^{ème} pilier des pôles de compétitivité, n'est pas encore intégrée dans les flux de coopération* »... « *On notera l'absence des écoles de commerce dans les instances de gouvernance alors que les écoles d'ingénieurs y sont correctement représentées. Ceci est préjudiciable à terme, au vu de l'impératif des PME de voir renforcées leurs ressources et compétences pour satisfaire leurs ambitions stratégiques internationales et au nécessaire développement de l'internationalisation* »²¹.
- De la même manière, la mission d'assistance pour la mise en œuvre des pôles, réalisée en décembre 2006 par Thierry Bruhat, met en exergue que « *les projets de formations associant, par exemple, entreprises et universités sont encore peu nombreux dans les pôles* »²².
- L'étude réalisée par Jean-Richard Cyterman en septembre 2007 sur la mise en place des pôles de recherche et d'enseignement supérieur fait apparaître qu'aucun pôle de compétitivité n'est mentionné parmi les membres associés des PRES. « *Cela montre que l'instauration d'une gouvernance partagée entre, d'une part, l'enseignement supérieur et la recherche et, d'autre part, le monde économique ne va pas de soi et s'inscrit dans un processus long.* »²³

2. Néanmoins, des initiatives commencent à poindre

Ces initiatives visent à conforter l'offre de formation en l'adaptant aux demandes anticipées et à favoriser l'ouverture vers la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le dialogue social.

a) Au plan institutionnel

- La formation, un des axes stratégiques des pôles de compétitivité
 - La formation constitue un axe stratégique pour la filière viandes ; elle s'est déclinée en deux actions structurantes : mise en réseau des ressources formation spécifiques à l'échelle du massif Central et ouverture d'une licence professionnelle « Industries agroalimentaires option gestion et management d'ateliers d'élaboration des produits carnés » pour répondre aux besoins de compétences identifiés par les PME.

²¹ Premier bilan sur les pôles de compétitivité, Étude KPMG, 2006

²² Rapport de mission d'assistance pour la mise en œuvre des pôles de compétitivité, Thierry Bruhat, rapport au ministre délégué à l'Aménagement du territoire, 2006

²³ La mise en place des pôles de recherche et d'enseignement supérieur, Jean-Richard Cytermann, IGAENR, septembre 2007

- De la même manière, le pôle Automobile haut de gamme s'est fixé 5 axes de développement stratégiques, parmi lesquels celui de développer des formations autour de l'évolution des métiers et des nouveaux métiers.

- La mise en place de commissions « Formation/ressources humaines/dialogue social »

Le cahier des charges initial des pôles de compétitivité ne prévoyait pas d'y associer les partenaires sociaux. Pourtant, quelques pôles de compétitivité ont initié des démarches allant dans ce sens.

- Le pôle Industries et Agro-ressources a mis en place une commission « Formation » qui traite de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cette commission a notamment recensé toutes les formations en lien avec les thématiques abordées par le pôle (CESR Picardie).
- En Rhône-Alpes, certains pôles ont créé une commission « Ressources humaines » à laquelle participent les représentants syndicaux (CESR Rhône-Alpes).
- Le président du CESR assure l'animation de la commission « Dialogue social » du pôle Microtechniques qui comprend des industriels, ainsi que des partenaires sociaux (CESR Franche-Comté).

Ces initiatives marquent la volonté de faire participer l'ensemble des composantes du monde du travail aux réflexions engagées par le pôle.

b) Au plan opérationnel

Dans un contexte de mutations économiques, la formation permet aux salariés d'élever leur niveau de compétences. C'est pourquoi il est nécessaire de mettre en place des outils favorisant l'expression des besoins des entreprises pour adapter les formations existantes et créer de nouveaux programmes, ainsi que des dispositifs visant à mieux anticiper les mutations économiques de type gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Dans une économie de la connaissance, l'investissement dans le capital humain est une des clefs de la croissance.

- La mise en place de formations adaptées aux besoins des pôles
 - Dans les Pays-de-la-Loire, de nombreuses formations ont été mises en place au sein des pôles de compétitivité de la région - néanmoins, la formation continue est peu évoquée, voire inexistante ; seul le pôle EMC2 semble avoir une action significative dans ce domaine (CESR Pays-de-la-Loire).

- Vitagora a contribué à l'émergence du Master alimentation-santé de l'école supérieure de commerce Dijon-Bourgogne et de l'université de Bourgogne (MASESC), (CESR Bourgogne).
- Cap Digital Paris Région a contribué à la création d'un programme d'insertion et de formation au métier de la création numérique, conduit par l'association Réseau 2000 et soutenu par la ville de Paris²⁴.
- Le lancement d'études en matière de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
 - L'un des objectifs du pôle Matériaux innovants produits intelligents (MIPI) pour 2008 est de développer la démarche compétences PME, dispositif de soutien à l'innovation par la formation qui est opérationnel depuis le 1^{er} Janvier 2007. Il s'adresse aux PME dans les domaines du pôle MIPI, afin de les aider à développer des compétences dans un domaine nouveau et leur préparer une dynamique d'innovation (CESR Lorraine)...
 - ViaMéca a mis en place une cellule « ressources humaines » animée par les Écoles supérieures de commerce (ESC) pour formaliser et piloter un programme d'actions dans ce domaine (CESR Auvergne).
 - Le pôle véhicule du futur a initié avec l'INSA de Strasbourg une démarche de GPEC dont l'objectif est de mettre à disposition de 40 PME de l'automobile en Alsace et en Franche-Comté un dispositif de conseil et d'accompagnement pour gérer et anticiper le développement des emplois et des compétences. Des actions pilotes sont envisagées dans 5 à 10 entreprises sous la forme de recherche-action et d'accompagnement spécifique (CESR Alsace).
 - Le pôle Vitagora s'est donné comme objectif de lancer en 2008 un groupe de travail sur la GPEC afin d'anticiper les besoins futurs de compétences et de ressources humaines au sein des entreprises, de contribuer au développement d'une politique attractive de gestion des ressources humaines au sein de la filière, de fixer les jeunes diplômés et attirer des étudiants et chercheurs étrangers sur le territoire (CESR Bourgogne).
 - Le Pôle nucléaire Bourgogne (PNB) a lancé une étude GPEC avec l'UIMM pour quantifier les besoins qualitatifs et quantitatifs des entreprises adhérentes au cours des dix prochaines années. Ces travaux sont relayés par des groupes de travail portant sur le recrutement, la formation et la revalorisation des métiers (CESR Bourgogne).

²⁴ Recueil des bonnes pratiques de gouvernance pour les pôles de compétitivité, CMInternational et ARCESSOR, janvier 2008

- Une démarche GPEC a été initiée dans le pôle EMC2 sur un périmètre restreint qui regroupe Airbus, Aker, la Direction des chantiers navals (DCN) et leurs sous-traitants situés en Loire-Atlantique. Les charges de travail ont été quantifiées, ainsi que les compétences disponibles à 3-5 ans. Il en résulte un besoin de 6 000 personnes à recruter d'ici 2010 (CESR Pays-de-la-Loire).
 - S'inscrivant dans le cadre d'un exercice de GPEC, le pôle System@tic a établi une cartographie des compétences liées aux besoins identifiés pour le développement de projets « collaboratifs ». Une enquête a été réalisée auprès des entreprises intéressées afin d'aboutir à des prévisions d'emplois et à une analyse de l'offre de formation en Île-de-France et de son adéquation avec les besoins actuels²⁵.
 - Le pôle européen d'innovation fruits et légumes prévoit d'accompagner la filière sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences avec l'AGEFOS, la Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DRTEFP) et les structures professionnelles, son président reconnaissant que, sans emplois qualifiés, les projets d'innovation risquent de ne pas pouvoir se développer.
- Des exemples étrangers

Sur la base d'une étude réalisée auprès de trois *clusters* étrangers, l'APEC²⁶ indique que la GPEC est mieux prise en compte que dans les pôles de compétitivité.

Ainsi, en Allemagne, dans le *cluster* Optonet, la structure de gouvernance réalise un état des lieux régulier des besoins en termes d'emplois et de compétences. Fréquemment, les prévisions à court terme sont revues afin d'orienter les besoins en formation et de prendre en compte les besoins des industriels.

Les Allemands sont pionniers dans la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ; ils anticipent les besoins à 3-5 ans, afin d'identifier très rapidement des contenus de formation et former les gens qu'ils pourront recruter demain.

²⁵ *Recueil des bonnes pratiques de gouvernance des pôles de compétitivité*, CM international et ARCESSOR, Janvier 2008

²⁶ Audition de M. Pierre Lamblin, directeur des études et recherche de l'APEC, devant la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire le 6 février 2008

On peut tirer de ces exemples quelques idées pour le futur.

- En ce qui concerne la formation, le partenariat n'est pas encore assez fructueux ; certes, les organismes de formation tentent de répondre aux besoins avérés ou à venir des entreprises ou des centres de recherche mais participent trop rarement aux projets des pôles (suggestions de projets, tests, stages pratiques). Ils pourraient notamment être d'excellents partenaires pour les PME.
- En ce qui concerne la GPEC, on s'aperçoit que de nombreux pôles l'ont inscrite dans leurs pistes de progrès et on doit s'en féliciter. En effet, le succès des pôles passera aussi par la motivation de l'ensemble des collaborateurs et par les perspectives de développement des projets personnels des cadres et salariés.

FICHE N° 7 : L'INTERNATIONAL

Le volet international des pôles de compétitivité se traduit par trois enjeux :

- la visibilité à l'international pour attirer de nouvelles compétences, l'excellence étant un facteur d'attractivité ;
- l'internationalisation des entreprises et en particulier des PME ;
- la complémentarité technologique entre *clusters* pour optimiser la chaîne de valeur.

A - UNE IMPLICATION HÉTÉROGÈNE

On s'aperçoit de la grande différence entre les stratégies développées.

D'une façon générale, l'objectif des pôles de compétitivité au plan international est de renforcer leur dynamique de développement par la connaissance des *clusters* étrangers et l'élaboration de partenariats stratégiques, avec comme principal enjeu de faire bénéficier les PME des actions mises en œuvre.

Plusieurs pôles mondiaux et à vocation mondiale ont bénéficié d'études, en vue de recenser les *clusters* existant dans le monde pour un même secteur, ce qui a facilité les coopérations avec des *clusters* pré-identifiés. Le pôle Axelera a réalisé une étude comparative de façon à repérer les différentes catégories de *clusters*, leurs modes de financement et de gouvernance. Ceci a permis au pôle de définir un positionnement unique sur la filière chimie-environnement et de programmer des chantiers d'action en cohérence.

De nombreux pôles ont mis en place des actions de promotion dans différents événements internationaux sur leurs projets, leurs membres, leur savoir-faire. D'autres organisent des salons à portée internationale.

Le pôle Cap Digital Paris Région développe sa notoriété en participant à l'événement mondial couvrant chacun de ses domaines : Siggraph aux USA pour les nouvelles technologies de l'image, GC Leipzig pour les jeux vidéo et le BETT à Londres pour les technologies numériques appliquées à l'éducation. Le pôle Vitagora a organisé en 2007, en collaboration avec OSÉO Bourgogne et l'ARIST de Bourgogne, une première édition des rencontres « goût/nutrition/santé », qui lui a permis d'accroître sa visibilité et de favoriser le développement de nouvelles relations technologiques, commerciales ou industrielles.

Certains pôles, déjà matures, fondent de grands espoirs sur le partenariat développé à l'échelle mondiale. Leur taille et leurs richesses leur permettent de bâtir ce partenariat sans complexe. Le projet de développement EICOSE formalise le cadre d'un partenariat européen impliquant les pôles System@tic, Aerospace valley et le *cluster* allemand Safe Trans. Ce partenariat repose sur la plateforme technologique européenne spécialisée dans les systèmes embarqués ARTEMIS dont le pôle Minalogic est également membre associé depuis octobre 2007. Des pôles plus jeunes commencent à développer des partenariats avec des structures internationales (comme le pôle Mer Bretagne).

De grandes entreprises leaders de pôles ont choisi d'améliorer la performance collective de leur territoire, au travers des PME qui sont leurs partenaires voire leurs sous-traitants. Elles considèrent que cette performance collective sécurise leur développement et valorise leur image. Elles considèrent aussi que le développement à l'international de ces PME est vital pour leur pérennité et souhaitent que ces PME puissent les accompagner dans leur conquête de nouveaux marchés (ViaMéca Michelin).

Enfin la plupart des pôles travaillent à faciliter l'accès des PME aux marchés internationaux. Elles utilisent des plateformes collaboratives numériques (par exemple Écobiz) ; ces plateformes animées en interne ou par les instances consulaires facilitent les contacts directs suivants les thèmes, les projets, les partenariats ; elles permettent aussi de massifier l'offre afin de pouvoir prétendre aux marchés à l'export.

B - DES EXEMPLES EUROPÉENS À SUIVRE

Dans les pays qui ont intégré l'esprit *cluster* depuis longtemps, on constate combien l'organisation en réseau développe l'image à l'international. Les grands *clusters* finlandais ou suédois, les districts italiens ou les *clusters* du pays basque espagnol en sont l'illustration. Les grandes entreprises travaillent avec les PME, les entreprises travaillent avec la recherche, la formation répond aux besoins anticipés, les territoires se mettent au service des projets. Il se crée une dynamique positive qui développe une image d'excellence à l'international et cette image attire de nouvelles entreprises, de nouveaux chercheurs, des collaborateurs motivés, c'est un cercle vertueux de développement.

C - DES COOPÉRATIONS INDISPENSABLES

Le monde de l'entreprise et celui de la recherche n'ont pas attendu les pôles de compétitivité pour travailler au développement à l'international. Il existe de nombreux organismes à disposition. Cependant, comme souvent dans notre pays, chaque structure est jalouse de ses prérogatives et on doit constater que des chevauchements existent qui ne facilitent pas la lisibilité et l'optimisation des moyens dédiés.

Ainsi en est-il d'UbiFrance, de l'Agence française pour les investissements internationaux (AFII), des Directions régionales du commerce extérieur (DRCE), des Agences régionales de développement (ARD), des Comités d'expansion (CE), des CCI, des Chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger (CCIFE), des conseillers du commerce extérieur, de la Coface...

Il est indispensable que l'utilisateur final puisse trouver un interlocuteur susceptible de l'orienter entre ces systèmes multiples et qui resteront nécessairement complexes. A cet effet, s'il est souhaitable qu'une simplification soit opérée, il conviendrait aussi que ces structures s'organisent pour se mettre à disposition des pôles dans un esprit réseau ou qu'un guichet unique soit mis en place à l'échelon local (au sein des CCI, des comités d'expansion ...)

Parce que la participation des PME dans les programmes de recherche européens et dans les projets technologiques bilatéraux internationaux demeure insuffisante, il est important de favoriser les opportunités internationales qui sont le gage de retombées commerciales à terme. Aussi, la DGE a-t-elle lancé en 2007 un appel à projets intitulé « Partenariat technologique international des PME des pôles de compétitivité » qui vise à accompagner les PME dans la mise en œuvre de leurs partenariats technologiques et à renforcer leurs liens avec les grands groupes et les centres de recherche. Cet appel à propositions visait ainsi à sélectionner des programmes de partenariat technologique démontrant une capacité à faire émerger des projets collaboratifs d'innovation qui impliquent des PME des pôles de compétitivité avec des partenaires étrangers.

En conclusion, on doit reconnaître que seuls les pôles mondiaux répondent entièrement au critère de visibilité internationale, visibilité qu'ils détenaient déjà auparavant. On peut espérer que la formalisation du partenariat et des échanges leur apportera à moyen terme une reconnaissance supplémentaire.

La reconnaissance au niveau international ne se construit pas en deux ou trois ans, il faudra donc attendre que les pôles à vocation mondiale aient atteint leur vitesse de croisière pour prétendre à cette visibilité, c'est leur enjeu majeur.

Quand aux pôles nationaux, ce n'est pas leur priorité, il s'agit pour eux d'abord de se construire tout en offrant à leurs adhérents des chances supplémentaires d'accès aux marchés internationaux.

**L'IMPACT DES PÔLES
SUR LEURS TERRITOIRES**

FICHE N° 8 : LE TERRITOIRE CIMENT DES PÔLES

A - LA LABELLISATION DES PÔLES, UN MAILLAGE DE L'ENSEMBLE DU TERRITOIRE

1. Une politique de développement territorial s'appuyant sur le développement économique

Alors qu'initialement avait été évoquée la labellisation d'une poignée de pôles, ce sont finalement 66 pôles qui ont été retenus, puis 71 à l'issue du second CIACT.

Si l'objectif initial de la procédure des pôles de compétitivité était de donner une visibilité mondiale aux activités industrielles françaises par la recherche et la haute technologie, la décision de donner leurs chances aux projets territoriaux de différentes natures (commerce, services) a ouvert la voie à des pratiques *clusters* sur l'ensemble du territoire.

C'est pourquoi les pôles de compétitivité renvoient à un double enjeu : un enjeu de développement économique où il s'agit d'améliorer la compétitivité des entreprises en développant leur capacité d'innovation, un enjeu de développement local, visant à renforcer l'ancrage des entreprises au territoire et à créer un terreau fertile qui favorise l'attractivité des territoires.

2. La concentration des acteurs, un préalable au développement des pôles

Les pôles ont pour philosophie de développer le travail collaboratif entre entreprises, laboratoires de recherche et organismes de formation d'un même territoire autour de projets innovants.

Le CIADT de septembre 2004 présentait l'implication des collectivités locales comme essentielle ; la circulaire du 2 août 2005 indiquait également que les soutiens des collectivités locales comme de l'État devaient être mobilisés pour répondre aux demandes présentées par les porteurs de pôle. On peut regretter dans les faits que les collectivités locales, en particulier les conseils régionaux, n'aient pas été ou n'aient pas voulu être associées au projet dès l'origine.

En même temps, on aurait pu douter de la capacité de l'État à mettre autour de la table les acteurs des pôles de compétitivité. On doit reconnaître qu'à cet égard les résultats sont positifs, tout comme pour la participation des collectivités locales.

B - LES PREMIERS EFFETS STRUCTURANTS SUR L'ORGANISATION DES ACTEURS

1. Des effets structurants sur la recherche et sur le monde économique

- Les pôles ont permis de réunir les acteurs d'une filière
 - C'est le cas du pôle Industries du commerce qui réunit l'ensemble de la filière permettant d'associer à la fois les grandes entreprises à travers les distributeurs et les PME à travers les prestataires de services (logistique, études/conseil...).
 - C'est également le cas du pôle européen d'innovation fruits et légumes qui concentre les semenciers, la production agricole, les industriels de la transformation, les équipementiers, les entreprises de l'emballage, de la logistique et la distribution.
- Les pôles ont permis de faire travailler ensemble des acteurs qui se connaissaient mal ou ne se connaissaient pas
 - Avant la labellisation du pôle Industries du commerce, il n'existait pas de relations autres qu'occasionnelles entre les laboratoires de recherche et les entreprises. On trouvait des thèses qui pouvaient intéresser les distributeurs ou les sociétés de services qui accompagnent les distributeurs, mais elles restaient confidentielles. Par ailleurs, sur le plan de la formation, de nombreux instituts de formation étaient présents (Instituts d'administration des entreprises (IAE), ESC, École des hautes études commerciales (EDHEC), formations à contenu technologique pouvant trouver leur champ d'application dans des sociétés de distribution ou de services...), mais les relations n'étaient pas formalisées et de plus, il n'existait pas de structure permettant aux uns et aux autres de se rencontrer, alors qu'il existait un véritable potentiel.
 - Le pôle Génie civil Ouest est né en octobre 2003, peu de temps avant le lancement des pôles de compétitivité ; il répondait à une demande locale. En effet, un tiers des chercheurs français intervenant dans le secteur du génie civil sont implantés à Nantes et Saint-Nazaire et beaucoup d'entreprises de la région l'ignoraient. En 2003, il s'agissait donc de favoriser l'innovation dans le tissu des entreprises de la région, en fédérant les différents acteurs du monde économique et de la recherche et non pas de lancer des programmes de recherche. *« La rencontre d'un chercheur et d'un chef d'entreprise ne va pas de soi ; la relation au temps est un des éléments qui les distingue : pour un chercheur, une réponse dans un horizon de 3 à 5 ans est un délai tout à fait raisonnable, voire relativement rapide. Une petite entreprise a besoin d'une réponse rapide et ne souhaite pas engager d'argent pour des recherches à long terme. Les grands groupes ont des positions différentes, les centres de recherche sont plutôt intéressés*

par des programmes longs et souhaitent disposer de thésards »²⁷. Les laboratoires se connaissaient mais ne travaillaient pas ensemble ; chacun avait sa propre logique, dans des organismes différents avec des politiques différentes : pourtant, grâce au pôle, une carte des compétences des laboratoires a été élaborée, pour favoriser la synergie entre acteurs et proposer aux clients une offre plus complète.

- Un effet structurant sur la recherche
 - Le pôle européen d'innovation fruits et légumes a eu une incidence sur la création de postes d'enseignants chercheurs. L'Institut national de la recherche agronomique (INRA), partie prenante dans le pôle, a ainsi renforcé sa représentation dans le Vaucluse.
 - Le pôle InnoViandes a eu un effet structurant sur la R&D : le GIS qui porte le pôle intègre presque tous les intervenants nationaux en matière de recherche sur la viande, au travers des programmes labellisés et financés en cours. Plus de dix thèses ont été enclenchées, ce qui a eu un effet structurant en matière de recherche.
 - À Caen, Ellitt, le laboratoire du Groupement des cartes bancaires a annoncé son implantation en région Basse-Normandie, sur un territoire où le pôle « Transactions électroniques sécurisées » est bien ancré (CESR Basse-Normandie).

2. L'institutionnalisation de relations préexistantes dans les territoires

Si certains pôles de compétitivité sont le résultat d'une mobilisation des acteurs du territoire qui ne se connaissaient pas et ne collaboraient pas, d'autres, en revanche, préexistaient sous d'autres formes. Ainsi, dans certains cas, le pôle de compétitivité institutionnalise des relations qui étaient d'ores et déjà établies dans les territoires.

- Plusieurs SPL qui avaient été labellisés en 1999 sont devenus des pôles de compétitivité ; on citera le Pôle Parfums, arômes, senteurs, saveurs (PASS), le pôle Cosmetic Valley en région Centre, le pôle filière aquatiques dans le Nord-Pas-de-Calais.
- Le pôle Véhicule du futur en Alsace a bénéficié des acquis d'un réseau des entreprises de la filière automobile Perfoest et Astrid s'appuyant elles-mêmes sur l'organisation informelle d'un pôle automobile Alsace-Franche-Comté.
- Certaines grandes entreprises comme Valeo, PSA et Renault n'ont pas attendu les pôles pour travailler ensemble. Par contre, l'existence du pôle Mov'eo, dont chacune de ces entreprises est membre, a amené l'ensemble des participants à avoir un niveau d'ambition plus élevé.

²⁷ Audition de M. Bernard Théret, président du pôle Génie civil Ouest, devant la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire le 19 septembre 2007

- De la même manière, le pôle « Innovations Thérapeutiques » en Alsace porté par l'association Alsace Biovalley qui avait déjà une dizaine d'années avant la labellisation du pôle et avait fédéré les acteurs de la recherche et de l'industrie, a permis de faire évoluer les missions, consolider l'offre de services et repositionner les différents acteurs sur des objectifs renouvelés, générant ainsi une nouvelle dynamique (CESR Alsace).

C - LES PREMIERS EFFETS STRUCTURANTS SUR LES TERRITOIRES

1. Une concentration des acteurs qui favorise l'attractivité des pôles

Construire un pôle de compétitivité suppose de dresser un état des lieux de l'ensemble des compétences et ressources des acteurs du territoire en lien avec les thématiques du pôle. Si sa vocation première est de bâtir des projets innovants, il favorise également une prise de conscience du potentiel de développement du territoire, contribuant à la mise en œuvre de sa stratégie et permet d'enclencher une dynamique vertueuse.

- Une prise de conscience du potentiel de développement du territoire.
 - Le pôle « Génie civil Ouest » a généré une image locale complètement différente auprès des acteurs locaux, permettant d'identifier et de prendre conscience de tous les équipements de recherche existants, découvrant ainsi que le secteur du génie civil faisait de la recherche.
- Le pôle renvoie à la notion d'identité, d'image, de marque, de savoir-faire... Il peut susciter l'adhésion d'entreprises extérieures à son périmètre initial.
 - Ainsi, le pôle « Vitagora » était initialement perçu comme un pôle bourguignon ; en 2007, on compte 59 % des acteurs qui viennent de la région Bourgogne, 30 % de Franche-Comté, 11 % d'autres régions (CESR Bourgogne)
 - Le pôle « InnoViandes » entretient des liens avec les régions Auvergne et Rhône-Alpes qui ont accepté de financer des projets collaboratifs intégrant des entreprises ou des laboratoires qui ne sont pas localisés sur le territoire régional ; ces régions ont ainsi pris en compte l'impact que peuvent avoir les programmes déployés pour les entreprises de la filière, même si elles ne sont pas directement impliquées dans la mise en œuvre (CESR Auvergne).
 - Le pôle « Images et Réseaux » s'étend sur la Bretagne principalement, mais aussi sur les Pays-de-la-Loire ; ses adhérents sont essentiellement bretons ; néanmoins, le pôle recherche également des partenariats avec d'autres laboratoires et entreprises implantés en France. Il compte déjà parmi ses membres des adhérents d'autres régions de France et un venant de l'étranger.

- De la même manière, dans le cadre du pôle « Valorial », il est possible d'adhérer au pôle quelle que soit sa situation géographique nationale. Ainsi, au 29 novembre 2007, sur les 79 projets qui ont été labellisés impliquant 257 acteurs, 18 projets et 127 acteurs provenaient de l'extérieur de la Bretagne (CESR Bretagne).
- De nombreuses entreprises situées en dehors des régions Picardie et Champagne-Ardenne ont émis le souhait d'adhérer au pôle « Industries et agro-ressources » ; des partenaires étrangers sont également intéressés. L'image des deux régions s'est considérablement développée grâce à la valorisation des agro-ressources. Ceci commence à se traduire par des projets d'implantation d'entreprises ou de développement de celles déjà existantes (CESR Picardie).

2. Une concentration des acteurs qui favorise la visibilité des pôles

- La visibilité des pôles suscite la coopération inter-pôles d'un même territoire ; même si ces pôles relèvent de filières différentes, le croisement génère de nouvelles dynamiques d'innovation.
 - Le pôle « Génie civil Ouest » indique que la collaboration est plus facile avec des pôles situés sur un même territoire, mais n'intervenant pas dans le même secteur qu'avec des pôles situés hors du territoire régional. Être sur un même territoire et se rencontrer facilite la coopération.
 - La proximité est indéniablement un atout qui favorise la mise en relation des pôles : une charte de coopération a été signée entre les 4 pôles de compétitivité normands, Mov'eo, Filière équine, Transactions électroniques sécurisées et Logistique Seine-Normandie qui vise à organiser les synergies entre pôles.
 - Des coopérations ont été nouées entre les pôles bretons. Dans une motion, le CESR Bretagne appelait de ses vœux une « mise en synergie des pôles » en signalant que « les quatre pôles bretons partagent un grand nombre de savoirs et de savoir-faire. À titre d'exemple, le pôle " Images et Réseaux " trouve des applications dans la mer et l'automobile haut de gamme tandis que la productique, la logistique, le haut de gamme sont des savoirs déterminants pour " Valorial " et "Automobile haut de gamme"... ces quatre pôles peuvent donc donner lieu à un système cohérent avec des savoirs partagés et des applications diversifiées. Les différentes synergies obtenues entre les pôles sont de puissants vecteurs de création de richesses pour la région. Mais plus fondamentalement encore

l'interconnexion des pôles de compétitivité peut fournir une armature de développement à la Bretagne »²⁸.

- La CCI du Vaucluse a organisé une rencontre inter-pôles (mission 432) fin 2007 qui a réuni le pôle européen d'innovation fruits et légumes, Trimatec, Qualimed et le pôle PASS, permettant aux entreprises des pôles de quatre régions de nouer des contacts et d'envisager des coopérations.
- La visibilité des pôles suscite la coopération inter-pôles d'une même filière jouant ainsi en faveur d'un rayonnement à l'international : si la concentration des acteurs d'une même filière ou d'un même secteur et de leurs ressources est nécessaire pour construire un *cluster*, la collaboration inter-pôles peut également contribuer au rayonnement international du pôle. On pouvait craindre une dilution d'image due au grand nombre de pôles, la coopération inter-pôles est une réponse positive pour atteindre une visibilité mondiale.
 - Plusieurs initiatives ont été prises par l'État pour réunir des pôles qui présentaient certaines similitudes, leur permettant d'atteindre une masse critique : c'est notamment le cas du pôle Mov'eo issu des pôles « Vestapolis et Normandy Motor Valley » qui est devenu un pôle à vocation mondiale. C'est également le cas des deux pôles « ViaMéca Innovations et Solutions Industrielles » piloté par le COMEC et « ViaMéca Ingénierie et Création Industrielle » piloté par le consortium ICI qui se sont réunis pour n'en faire plus qu'un.
 - Une convention posant les principes de coordination entre les trois pôles de la filière aéronautique (Aerospace Valley, Pegase et ASTech) a été signée le 11 Octobre 2007 ; elle doit permettre à chaque pôle de préserver son autonomie d'animation et son initiative légitime, tout en massifiant ses initiatives.
 - Une autre charte de coopération a été signée entre les quatre pôles de la filière automobile, Mov'eo, Automobile haut de gamme, Mobilité et transports avancés (MTA) et Véhicule du futur ; cette collaboration a pour objectif d'organiser la complémentarité des pôles d'un point de vue stratégique. Un groupe de travail a notamment été mis en place pour identifier et positionner les domaines stratégiques de chaque pôle, rechercher les mutualisations possibles de moyens et de ressources. Il existe également des collaborations pour les actions de communication (plaquette commune présentant les quatre pôles, organisation de stands collectifs sur des salons comme Equip'auto, le salon inversé de la filière automobile de l'Ouest (SIFAO) (CESR Bretagne).

²⁸ CESR Bretagne, Motion sur les enjeux futurs des pôles de compétitivité de la Bretagne, novembre 2005

- Une complémentarité entre la spécificité microtechnique et plusieurs autres filières présentes dans d'autres régions comme la micro-électronique ou la mécanique, s'est révélée. Certains pôles de compétitivité affichent la volonté de construire une relation de partenariat fondée sur le « gagnant/gagnant » avec d'autres territoires, contredisant les relations basées sur la concurrence (CESR Franche-Comté).
- Les pôles de compétitivité ont aussi contribué à accroître la visibilité et à entraîner la dynamique des territoires. La plupart des contrats de projet État-région prennent en compte les pôles de compétitivité. Les pôles ont aussi changé le positionnement des régions par rapport à leurs voisines, à l'Europe et au monde. Ils ont influé sur les politiques économiques régionales en les faisant dépasser le cadre strict de leur territoire. Ils ont permis aux régions de s'ouvrir à l'international.

3. L'émergence de pôles interrégionaux

- Les pôles interrégionaux : une préfiguration des regroupements de pôles ?

- Une culture de l'interrégionalité : le Massif Central

Ni l'Auvergne ni le bassin stéphanois n'avaient la taille critique pour prétendre à ce que leurs pôles mécaniques soient labellisés. La continuité des bassins, la pratique du partenariat dans le cadre du Massif central ont permis le montage d'un projet cohérent (ViaMéca). Il en est de même pour le pôle InnoViandes qui rassemble la recherche et l'élevage des races locales des différentes régions du massif.

- Des habitudes transfrontalières :

Les régions transfrontalières au contact d'autres pays européens ont acquis des pratiques de coopération qui se retrouvent dans certains pôles. Ainsi le pôle fibres de Lorraine est un pôle transfrontalier qui a des relations étroites avec la Belgique, le Luxembourg ainsi que le Bade-Württemberg. Le pôle « Innovations thérapeutiques » inclut les régions d'Alsace, du sud des pays de Bade et la région de Bâle en Suisse. Ces pôles présentent l'avantage de permettre aux entreprises qui en sont membres l'accès à de nouveaux marchés.

- Le cas du pôle « Mer Bretagne » et du pôle « Mer PACA »

Ces deux pôles, bien que distincts, disposent d'un comité de coordination qui leur permet de bien articuler les projets et de limiter les redondances.

- Les difficultés de l'interrégionalité et de la coopération inter-pôles
 - Si les collectivités locales bénéficient de l'image positive émise par leurs pôles, elles entendent parfois leur imprimer leur propre cahier des charges, en réservant leurs aides aux entreprises et aux projets relevant de leur territoire.

- Développer l'interrégionalité entre les pôles est un premier pas ; favoriser l'interrégionalité entre les entreprises en est un autre, moins facile à mettre en œuvre (CESR Pays-de-la-Loire).
- Les limites de l'interrégionalité sont également liées au marketing territorial. Aucun pôle ne semble enfermé dans son territoire, et cela donne lieu à des difficultés (cf. projets interrégionaux).

En synthèse, on peut faire le constat de l'influence positive de la procédure « pôles de compétitivité » en termes d'aménagement du territoire. Beaucoup de territoires ont pris conscience des richesses qu'ils couvaient. Le développement des activités économiques des territoires concernés s'est structuré autour de leurs entreprises et de leurs établissements de recherche. La massification des projets tend à créer une taille critique qui développe une visibilité au niveau national et qui a vocation à devenir internationale. Les premiers constats révèlent deux signes forts : un renforcement de la recherche et la création de nouveaux équipements.

Les premières expériences montrent aussi la capacité des pôles à transcender les clivages territoriaux par la mise en place de structures souples dont le seul moteur est l'efficacité : en ce sens, les pôles font la démonstration que le projet peut s'imposer aux structures.

Enfin l'on s'aperçoit que les pôles qui ont pris les meilleurs départs sont ceux qui se sont fondés sur des pratiques de coopération déjà en place depuis des années. Il faudrait peut-être à l'avenir construire une antichambre des pôles, de type SPL, qui permettrait de roder les pratiques partenariales avant que le pôle ne soit labellisé.

FICHE N° 9 : LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ET LES PÔLES

A - UNE FORTE IMPLICATION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

L'ensemble des collectivités territoriales participe au développement des pôles installés sur leur territoire dans une logique de développement économique et d'attractivité de ce territoire. L'exemple des agglomérations est à cet égard significatif.

1. L'exemple des agglomérations

L'enquête²⁹ déjà citée réalisée dans 24 agglomérations où sont présents 39 pôles de compétitivité a fait apparaître notamment, outre le rôle de ces collectivités dans l'émergence et le fonctionnement des pôles :

- Une forte mobilisation de leurs compétences classiques au service des pôles
 - Développement de leur offre d'immobilier d'entreprises et de parcs d'activités (la quasi totalité du panel).
 - Développement, pour une grande majorité d'entre elles, de réseaux numériques adaptés (en Bretagne, par exemple, Megalis raccorde en très haut débit les universités et centres de recherche publics).
 - Actions de communication des activités des pôles vers les PME (Montpellier Métropole a mis en place le pacte PME pour rapprocher les PME innovantes des pôles ; la communauté urbaine de Lille met en relation des PME et des grandes entreprises avec les autres acteurs locaux, les laboratoires, les structures porteuses des pôles...).
 - Amélioration de l'accueil des cadres et chercheurs des organismes concernés (la moitié des agglomérations mettent à la disposition des acteurs des pôles des dispositifs visant à répondre aux besoins de leurs salariés).
 - Développement et réorientation vers les besoins des pôles des outils à la création et au développement d'entreprises : pépinières (la moitié du panel), hôtels d'entreprises (moins souvent évoqués), incubateurs (la moitié du panel).

²⁹ *Les agglomérations face aux enjeux de l'innovation : quelles actions de soutien aux pôles de compétitivité ?*, ETD, 2007

- Un engagement nouveau sur des actions d'appui direct aux activités des pôles dans le champ du soutien à l'innovation et à la recherche
 - Réalisation et financement d'équipements mutualisés en cofinancement (la communauté d'agglomération de Montauban a monté un laboratoire de la maintenabilité et de l'obsolescence dans le cadre du pôle « Aéronautique, espace et systèmes embarqués », Toulon Provence Méditerranée participe à des équipements d'essai dans le domaine du génie côtier pour le pôle « Mer PACA ») ou en mettant des locaux à disposition (Artois Com est propriétaire de deux centres de R&D associés à i-Trans).
 - Financement direct de projets de R&D : 2/3 des agglomérations envisageaient de soutenir financièrement les projets labellisés par l'État sur la base de critères choisis par elles (à titre d'exemple, Grenoble Alpes Métropole a prévu une subvention, attribuée après concertation avec l'État et les collectivités concernées, pour les projets de R&D faisant intervenir au moins une entreprise, un laboratoire ou une université implantée dans l'agglomération, bénéficiant du FUI ou d'OSEO et prévoyant la consolidation d'emplois).

2. Une participation financière importante de l'ensemble des collectivités en attente d'un retour sur investissement par l'emploi

Tableau 3 : Projets de pôles financés par le Fonds unique interministériel (FUI)

	Mai 2006	Juillet 2006	Appels à projets mars 2007	Juillet 2007	TOTAL
Nombre de projets présentés	225	158	224	127	734
Nombre de projets retenus	75	68	100	70	313
Taux de sélection	33 %	43 %	45 %	55 %	43 %
Subvention du fonds unique	113 M€	80 M€	153 M€	83 M€	429 M€
Intentions de financement des collectivités locales	73 M€	30M€	80 M€	50 M€	233 M€

Note : les intentions de financement des collectivités locales reportées dans le tableau n'intègrent pas les projets des pôles non financés par le FUI - Source DGE - CPCI Edition 2007

L'implication des collectivités territoriales à travers le financement de l'animation, des projets R&D et des équipements structurants fait porter une très forte pression en termes de résultats.

Cette ambition est biaisée par les critères de l'appel à projets qui, à juste titre, ne pointe pas la création d'emplois comme un préalable mais comme une conséquence attendue. Cependant, certains pôles se sont donné des objectifs ambitieux : le pôle européen d'innovation fruits et légumes entend créer plus de mille emplois sur son bassin.

Il semble qu'il faille plutôt parler d'emplois supplémentaires à moyen terme, ce que la faible durée de l'exercice ne peut mesurer.

B - MESURER L'IMPACT DES PÔLES SUR LES TERRITOIRES DEMEURE PRÉMATURÉ

1. Tenir compte de l'hétérogénéité des pôles

- Un degré de maturité différent suivant les pôles

Tous les pôles ne démarrent pas avec les mêmes chances ; certains, sans porter le nom de « pôle de compétitivité », avaient déjà engagé une démarche similaire ; d'autres ont mis en commun tous leurs efforts pour travailler ensemble, beaucoup « d'ingrédients » étaient déjà en place sur le territoire. C'est pourquoi il est difficile d'évaluer l'impact produit par les pôles.

- Une diversité des secteurs

Les pôles relèvent d'une diversité de secteurs (traditionnels, *high-tech*, BTP...) qui ne peuvent être appréhendés de manière identique d'un point de vue de la création d'emplois. Certains ne sont constitués que de PME, d'autres sont pilotés par des grandes entreprises ; en outre, certains secteurs peuvent être soumis à une conjoncture plus ou moins favorable.

Par ailleurs, le cahier des charges des appels à projets du FUI demande que soit établi dans les dossiers de candidature un descriptif très précis de la création d'emplois ; or, pour certains secteurs d'activités comme le BTP, ce critère n'est pas forcément bien adapté.

2. Des perspectives de développement à moyen terme : des effets sur l'emploi visibles à partir de 2010

La question de l'impact des pôles sur l'emploi doit être relativisée. En effet, l'Association pour l'emploi des cadres (APEC), dans les études qu'elle a réalisées sur les pôles en région Provence-Alpes-Côte-d'Azur et Rhône-Alpes, indique que, d'ici 2010, il serait prématuré de mesurer l'effet des pôles de compétitivité sur l'emploi des cadres : selon les pôles, c'est au fur et à mesure des développements des projets que les véritables emplois apparaîtront, qu'ils soient directs, indirects, induits ou liés aux usages d'innovation des pôles. Si l'on prend l'exemple des *clusters* étrangers, c'est cinq à dix ans après leur lancement que les effets sur l'emploi se font sentir.

Par ailleurs, avant de parler de création d'emplois, il faut parler de maintien, de pérennisation et de consolidation des emplois actuels. Un pôle évoque plus facilement le « renforcement des emplois par rapport à la concurrence » ; en effet, dans la majorité des cas, il s'agit de maintenir des emplois, mais l'évolution des activités conduira à leur développement.

Selon l'APEC, à l'horizon 2010, au niveau global, les prévisions portent sur 300 000 emplois de cadres (à rapprocher d'une population actuelle de 3 millions de cadres dans le secteur privé), l'effet pôle étant considéré comme faible. Les seuls emplois créés par les pôles seront ceux induits par l'organisation des structures de gouvernance, ceux créés par les nouveaux partenariats et le développement des projets. Dans certains cas, ces emplois pourraient être des transferts d'emplois du secteur public au secteur privé.

Sur un horizon plus lointain (2010-2015), les emplois créés dans le cadre de la mise en œuvre des projets correspondent à des niveaux de qualification élevés, même si les acteurs des pôles ont des difficultés à se projeter et à qualifier ces nouveaux emplois. Mais ceci n'est pas propre aux pôles de compétitivité, la tendance générale étant que le niveau de qualification ne cesse d'augmenter en France, dans le secteur de l'industrie ou dans celui des services. Ces nouveaux métiers seront de plus en plus complexes, de plus en plus transversaux, faisant appel au partage de savoirs, au mélange de cultures, à plus de polyvalence, de polycompétences techniques en gestion, en économie... On aura également de plus en plus des métiers qualifiés de « passerelles » entre filières (exemple du pôle Imaginove ou du pôle Chimie environnement). À travers ces nouveaux métiers, de nouvelles façons de travailler apparaîtront également.

De plus, il semble que les pôles vont davantage permettre de maintenir des secteurs que des emplois. Compte tenu du fait que les nouveaux emplois exigeront une qualification différente et supérieure, il n'est pas certain que les salariés des secteurs traditionnels qui n'auront pas la qualification correspondante pourront y prétendre (par exemple, la création d'un pôle Textile dans le Nord-Pas-de-Calais ne garantit pas un emploi aux salariés du textile).

Ces considérations font nettement apparaître la nécessité de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, non seulement quantitative mais surtout qualitative et conduite à une échelle suffisante (au niveau des territoires plutôt qu'à celui des établissements) et de prévoir éventuellement des politiques de reconversion.

L'idée avancée par l'APEC selon laquelle les effets sur l'emploi ne seront visibles qu'à terme est confirmée par plusieurs CESR (Île-de-France, Lorraine, Pays-de-la-Loire...).

CONCLUSION

L'initiative gouvernementale de créer des pôles de compétitivité sur le territoire avait pour ambition de rendre la France plus attractive et les entreprises plus compétitives dans le contexte d'accélération des mutations technologiques. Après trois années de pratique, nous constatons que ces pôles ont développé un état d'esprit et une pratique réseau dont on peut se féliciter.

À l'exemple des pays qui se sont investis depuis longtemps sur cette stratégie, les entreprises, le monde de la recherche et les établissements de formation ont démarré des coopérations qui devraient fructifier dans les années à venir.

En une année, de mai 2006 à juillet 2007, 734 projets ont été présentés dans les pôles, 313 ont été retenus avec à la clé des financements de 429 millions d'euros qui pourraient être complétés par 233 millions d'euros engagés par les collectivités locales. Ces projets seront les outils de la réussite dans la course à la compétitivité et l'on peut espérer que les retombées qu'ils généreront auront un effet d'entraînement pour l'ensemble du tissu économique français.

Comme pour toutes les initiatives de cette envergure, on constate que la mise en place de l'ingénierie de fonctionnement se heurte à de nombreux écueils : préfinancement de l'animation, pérennité de ce financement, appareil de gouvernance trop figé, mauvaise intégration des collectivités locales, participation insuffisante des PME, procédures trop complexes. Il importe, à la lumière des différentes études en cours, de mettre en place de nouvelles pratiques qui devraient conforter l'initiative, voire même l'accélérer.

Comparée à ses voisins européens, la France se caractérise par un tissu industriel réparti sur l'ensemble du territoire, même si certaines régions sont beaucoup moins industrialisées. La décision de donner des outils à chaque filière et à chaque territoire pour se positionner dans la course à la compétitivité, se révèle donc pertinente. En effet, une dynamique de partenariat est née qui a fait tomber de multiples barrières plus intellectuelles que pratiques. Les territoires révèlent des richesses tirées de la qualité des filières, qu'ils ont toujours soutenues. Les pôles de compétitivité prouvent que tous les territoires français peuvent prétendre à des ambitions de développement, s'ils savent favoriser la mise en réseau des acteurs quels qu'ils soient.

À l'heure du Web 2.0 qui fait du partage une richesse, les pôles de compétitivité s'inscrivent dans cette logique *cluster*.

Peu importe qui a l'idée, pourvu que l'idée soit bonne.

Peu importe qui le met en place, pourvu que le projet prospère.

Peu importe qui peut en tirer profit, pourvu que cette chance soit donnée au plus grand nombre.

ANNEXES

Annexe 1 : Note contributive de l'Assemblée des conseils économiques et sociaux régionaux de France à la saisine du Conseil économique et social sur *Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale*.

Contexte

Le CES a souhaité renforcer les relations avec l'ACESRF, le président de la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire a proposé une collaboration pour des thématiques où il y aurait convergence d'intérêt. La réponse positive de l'ACESRF a conduit la section à solliciter son concours pour une étude sur les pôles de compétitivité.

Une réunion de travail a été organisée en juin 2007 entre le président de la section des économies régionales et de l'aménagement du territoire, Hubert-Marie Ghigonis, le président de la commission Aménagement de l'ACESRF, Alain Even, et le rapporteur de la saisine sur *Les pôles de compétitivité : faire converger performance et dynamique territoriale*, André Marcon. Il a été convenu que la section proposerait un questionnaire sur les pôles de compétitivité et leur ancrage territorial, l'ACESRF sollicitant ses membres pour la collecte des informations.

Un groupe de travail s'est constitué au sein de l'ACESRF. Vu l'intérêt suscité (une dizaine de CESR représentés), il a été convenu de ne pas se contenter d'assurer la transmission des questionnaires mais d'aller au-delà en proposant une courte contribution spécifique à remettre au rapporteur pour une intégration éventuelle à la saisine. C'est pourquoi il a été proposé d'élargir certaines questions et d'en ajouter quelques nouvelles.

Le questionnaire proposé a été rempli par 22 CESR (20 de métropole et 2 d'Outre-mer) ce qui permet une couverture presque totale du champ d'investigation. Le niveau d'informations est variable selon la nature des relations entretenues par les CESR avec les pôles de compétitivité de leur région, dans quelques cas il y a, en plus, une véritable analyse. Les questionnaires ont été remis fin janvier 2008 pour une exploitation par le rapporteur.

Les quelques réflexions proposées dans cette note s'appuient sur les échanges qui ont eu lieu au sein du groupe de travail de l'ACESRF et sur les réponses aux questions spécifiques proposées par l'ACESRF. Elles sont susceptibles d'être prolongées par des contributions ultérieures du groupe de travail.

Les principales questions à soulever au regard de l'ACESRF

Les débats internes à l'ACESRF l'ont conduit à favoriser l'examen de certaines questions concernant davantage le niveau régional :

1) La gouvernance régionale :

Comment les régions et les collectivités territoriales sont-elles impliquées dans le cadre du dispositif des pôles?

Les CESR ont-ils été associés en amont du projet, participent-ils au suivi ?

2) Quelle relation véritable les pôles de compétitivité ont-ils avec leur environnement ?

Quelle articulation à partir des pôles entre recherche et économie ?

Quelle est la relation réelle entre le pôle et les instances universitaires, la recherche, les PRES... ?

Quelle relation entre les pôles et les *clusters*, les pôles d'excellence rurale quand ils existent...

Les pôles de compétitivité sont-ils intégrés dans le contrat de projet État/région, dans le Schéma régional de développement économique ?

3) L'interrégionalité : de nombreux pôles s'inscrivent, dès l'origine, dans une dimension interrégionale. La tendance générale est à une extension du réseau constitué par le pôle avec un territoire s'étendant hors de la région d'origine, d'où de possibles rivalités régionales ou de véritables coopérations y compris au niveau des financements, qu'en est il exactement ? Quelles relations avec les régions ultra-marines ?

4) La dimension internationale, européenne et transfrontalière.

De nombreux pôles de compétitivité sont la tête d'un réseau qui s'étend hors des frontières nationales. S'inscrivent-ils dans une logique européenne, internationale, qui dépasse frontières et enjeux nationaux ?

5) La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et la formation sont-elles prises en compte et si oui, comment?

6) Il paraît primordial de réfléchir déjà à l'avenir de ces pôles. L'après 2008 impliquera, pour un certain nombre de pôles, d'aller au-delà de l'amont « recherche » et de passer à des réalisations concrètes en matière industrielle, ce qui nécessitera des investissements importants dont il faut dès aujourd'hui envisager les formes de financement. Quel suivi sera donné aux pôles ? Même si les régions se sont, *a priori*, engagées dans le temps, quelle est la durée réelle des engagements ?

Quelques observations et enseignements à tirer

1) Globalement le **regard** porté par les CESR sur les pôles de compétitivité est **positif**. En première analyse, la labellisation entraîne une certaine dynamique qui doit avoir un effet positif pour les territoires où sont présents des éléments moteurs du réseau.

« Dès à présent des signaux positifs apparaissent en terme d'image de marque et effet d'attractivité. »

2) C'est pourquoi il est fortement recommandé de **ne pas juger trop rapidement** les pôles et de laisser du temps avant d'évaluer définitivement et surtout avant de suspendre globalement ou partiellement la labellisation et les aides. Un des messages forts que l'ACESRF souhaite transmettre est la nécessaire pérennité du cadre sous peine de casser une dynamique.

« Les pôles sont jeunes et ont besoin de temps », « C'est encore trop tôt pour porter un jugement », « Il faut construire sur la durée », « C'est un dispositif jeune »

3) La logique part des territoires et donc de certaines réalités qui y sont présentes en termes de recherche et d'entreprises. Veiller à ce que les **questions émergentes** à venir, non encore clairement inscrites sur un territoire, puissent être prises en compte.

« L'agence régionale de développement économique assure une veille pour repérer des filières émergentes non encore susceptibles de constituer un pôle de compétitivité. »

4) Prendre acte qu'il s'agit plus d'un **réseau** que d'un pôle et, qu'au-delà de l'expression, les pôles de compétitivité sont géographiquement très diversement polarisés (l'idée de zonage ne s'est pas avérée pertinente). De nombreux pôles ont déjà un caractère **inter-régional**. Les interrelations construites entre universités, centres de recherche, entreprises... entre centres de recherche, entre entreprises... peuvent avoir une assise territoriale de base mais selon le principe même du réseau, dépassent les limites régionales et nationales. D'une façon générale, les périmètres du réseau constitué par les pôles ont tendance à s'élargir, d'où en particulier la nécessité de développer des collaborations entre les régions dans leur soutien aux pôles, en évitant des concurrences stériles.

« La plupart des pôles régionaux sont complémentaires », « Aucun pôle de la région ne semble enfermé dans son territoire »

5) La dimension **internationale** des pôles de compétitivité doit être une réalité, même pour ceux qui ne sont pas labellisés « à vocation mondiale ».

« Les pôles doivent tisser de véritables réseaux internationaux », « Le pôle établit des contacts et impulse des coopérations en France, dont l'Outre-mer, et à l'international », « Le pôle entretient de très fortes relations avec le pays »

voisin », « *Le rayonnement recherché se fait notamment à l'occasion de rencontres d'affaires internationales, de salons, d'opérations événementielles.* »

6) À l'examen, la quasi-totalité des **régions** sont impliquées au niveau du financement mais l'investissement des conseils régionaux et la manière de gérer les crédits sont très variables.

Cependant, certaines régions peu dotées en capacité R&D devraient être soutenues de façon spécifique sous peine de ne pouvoir donner naissance à de véritables pôles de compétitivité.

Les régions sont plus ou moins en relation constante avec les pôles, celle-ci apparaît particulièrement établie lorsque l'exécutif régional s'est fortement investi dans le projet, voire en était à l'initiative.

« Le pôle est porté depuis sa création par l'Agence régionale de développement »

Il apparaît souhaitable que les régions les moins impliquées entretiennent des relations plus suivies avec les responsables des pôles et assurent un véritable appui aux laboratoires de recherche et à l'innovation en place sur leur territoire.

Il est également fréquent que des collectivités (départements et villes) soient engagées financièrement mais, sauf cas particulier, les entreprises ne peuvent s'adresser à un guichet unique, ce qui alourdit les procédures. En matière de soutien des collectivités aux pôles de compétitivité, le rôle de chef de file devrait être reconnu à la région.

« Le pôle implique tous les niveaux territoriaux »

7) Le dispositif doit globalement être **plus réactif** et plus simple. Centrer l'accès à l'innovation sur les PME nécessite de **simplifier** les procédures, de réduire les délais, d'établir des ponts avec les universités et les laboratoires de recherche.

Les moyens humains et financiers alloués aux pôles de compétitivité sont insuffisants et privilégient ceux qui peuvent s'adosser à de grands groupes ou à des collectivités très engagées (régions en particulier). Les délais de financement sont inadaptés aux PME qui ne peuvent supporter le temps d'attente entre le projet validé et son financement, le réduire est une des conditions de la participation des PME.

« Il y a accès à des financements privilégiés pour les grandes entreprises et non les PME »,

« Le principal problème est la multitude de financements possibles », « Les délais d'instruction des projets paraissent trop longs aux PME », « Difficultés de financement pour les projets multi-régionaux », « On critique la lourdeur de gestion et la complexité des circuits financiers », « Il faut adapter les dispositifs de financement aux PME, simplifier les procédures, accélérer les décisions », « L'animation est au cœur du montage des projets collaboratifs »

8) Introduire un **volet social** en intégrant pleinement la dimension Ressources Humaines et la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) en prenant exemple sur les initiatives en cours. La GPEC est au même titre que la R&D un élément important de l'ancrage territorial.

Les questions de formation sont en général bien prises en compte. Les effets sur les formations sont multiples : créations de licences professionnelles et surtout de mastères très spécialisés.

« La formation a été considérée comme un axe stratégique », « Recensement des formations existantes », « De nouvelles formations autour des nouveaux métiers », « Programmes de recherche et de stages pour les élèves ingénieurs... participation ou recrutement de doctorants », « Revisiter des objectifs de formation et d'adaptation des compétences », « Création d'aérospace campus », « Ingénierie de formation spécifique », « Parcours de formation individualisé permettant de développer la poly-compétence », « École doctorale internationale en biothérapies », « Création d'une plateforme pédagogique »

Curieusement, la dimension GPEC n'était pas dans le cahier des charges de départ alors que, en même temps, plusieurs pôles se soucient utilement de cette dimension.

« Projet GPEC pour le pôle de compétitivité Arve Industries », « Le pôle Nucléaire Bourgogne a lancé une étude GPEC », « Le pôle véhicule du futur a initié une démarche GPEC avec l'INSA », « Projet d'élaboration des compétences nouvelles à développer », « Une démarche a été initiée au sein du pôle EMC2... les charges de travail ont été quantifiées ainsi que les compétences disponibles », « Il faut mutualiser les compétences entre les entreprises (groupement d'employeurs) »

La question de la sécurisation des parcours professionnels est très rarement posée sauf par quelques grands pôles.

« Cet aspect n'apparaît pas comme une priorité », « Un travail est engagé avec le Haut Commissariat aux solidarités actives pour un projet d'insertion professionnelle », « Organiser les parcours de professionnalisation pour les jeunes dans "l'entreprise étendue" pour fidéliser les compétences sur le territoire et créer les conditions sécurisées d'une mobilité »

La dimension sociale est le plus souvent absente, sauf pour le pôle des Microtechniques qui a créé une commission « Dialogue social ». Les responsables de pôles considèrent le plus souvent que les questions sociales ne sont pas de leur responsabilité et qu'ils doivent se centrer sur l'objectif recherche/innovation. Il est cependant à noter quelques initiatives ponctuelles.

« Les choses évoluent avec notamment dans certains cas la création de commissions de ressources humaines auxquelles participent les représentants syndicaux »

9) Encourager les **relations** entre les pôles de compétitivité d'une même région (transversalité) et celles entre pôles d'un même secteur, ce qui est le cas par exemple dans l'agro alimentaire et l'automobile (charte de coopération entre quatre pôles)... dans le même ordre d'idée soutenir les pôles qui développent des relations avec les pôles d'Outre-mer (Capenergies et Synergile, pôle Mer et Qualitropic...).

« Le pôle établit de nombreuses collaborations avec d'autres pôles »

« Réunion régulière des pôles régionaux »

10) **Articuler** le pôle de compétitivité avec les territoires où son réseau est très présent, en vue de dynamiser des systèmes productifs locaux, des *clusters* dont il doit être complémentaire... Il semble, sur la base des réponses obtenues, que la connexion avec les pôles d'excellence rurale est quasi inexistante. Plus globalement, les projets soutenus par les pôles de compétitivité doivent pouvoir s'inscrire dans la stratégie d'ensemble du territoire, en particulier régional (CPER, SRDE, schéma de l'innovation...)

« La politique d'appui aux pôles de compétitivité s'inscrit dans un cadre global qui comprend d'autres clusters et réseaux d'entreprises », « Le pôle est totalement intégré dans la stratégie État-région... CPER et programme opérationnel européen »

11) Corriger les **faiblesses** du dispositif :

« Le faible niveau de financement », « la faible accessibilité des fonds d'État pour le fonctionnement », « Risques d'essoufflement si il n'y a pas de soutiens financiers complémentaires », « Les moyens du pôle notamment en ressources humaines limitent ses possibilités d'action », « Le nombre de permanents est trop restreint »

Allouer plus de moyens humains et financiers y compris pour l'animation du pôle.

« La culture du collaboratif est trop peu développée en France », « Il est difficile d'associer des PME dans des projets R&D collaboratifs »

Développer la culture du collaboratif

« La dimension sociale est insuffisante », « L'insuffisante approche propriété intellectuelle »,

Pallier les insuffisances dont la dimension sociale

« Pouvoir ouvrir aux compétences hors région »

S'ouvrir davantage

12) S'appuyer sur les **forces** du dispositif et diffuser les bonnes pratiques

« Capacité à rassembler des acteurs évoluant dans des milieux et réseaux distincts », « Entraîne la mobilisation des acteurs », « La force du pôle est dans la dynamique entre acteurs », « La coopération nouée entre les pôles »

Rassembler, mobiliser, faire coopérer les acteurs...

« L'effort de structuration de la recherche », « Le clivage recherche privée/recherche publique est en train de disparaître », « Le pôle a réellement initié un mode de travail nouveau entre le monde des chercheurs et celui des entreprises », « Réussir à concilier les différences de base de temps entre chercheurs (temps long) et entrepreneurs (temps court) »

Reconsidérer la recherche et la relation à la recherche

« Animation d'un réseau d'entreprises », « Création de réseaux de confiance entre les entreprises », « Projets collaboratifs en grand nombre », « Les leaders mondiaux tirent le pôle », « Diffuse la culture de la gestion de projets ».

Faire vivre le réseau autour de projets collaboratifs

« L'effet image, la visibilité externe », « La reconnaissance et la notoriété acquises », « Forte ambition et visibilité »

S'appuyer sur la labellisation pour attirer, entraîner.

« Programme de sécurité économique », « Prise en compte de la dimension intelligence économique »

Concilier coopération et protection de la création

« L'animation du territoire », « Une vision stratégique qui s'enrichit »

Intégrer les pôles dans les stratégies territoriales

13) Le plus souvent informés par les acteurs ou/et le Conseil régional, les **CESR** ont été, sauf exception, assez peu souvent directement associés en amont. La majorité des CESR ont des contacts bien établis avec les pôles de compétitivité (plusieurs présidents de pôles sont membres d'un CESR) et sont régulièrement informés des évolutions. Certains se sont engagés dans un suivi qualitatif des pôles de compétitivité de leur région, démarche qui doit être encouragée. Les CESR, adeptes de la veille et de l'anticipation, pourraient être utilement associés au suivi car proches des acteurs, ils sont à même de repérer les difficultés rencontrées, d'analyser de façon fine la relation aux territoires dans un cadre régional et interrégional, de faire des propositions au Conseil régional pour une intervention plus pertinente.

Annexe 2 : Liste des 71 pôles de compétitivité

Pôles de compétitivité mondiaux	
Aerospace Valley	Aquitaine, Midi-Pyrénées
Finance Innovation	Île-de-France
Lyonbiopôle	Rhône-Alpes
Medicen Paris Région	Île-de-France
Minalogic	Île-de-France
Solutions communicantes sécurisées	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
System@tic Paris Région	Île-de-France
Pôles de compétitivité à vocation mondiale	
Alsace Biovalley	Alsace
Axelera	Rhône-Alpes
Cap Digital Paris Région	Île-de-France
Images & Réseaux	Bretagne, Pays-de-la-Loire
i-Trans	Nord-Pas-de-Calais, Picardie
Industries & Agro-Ressources	Champagne-Ardenne, Picardie
Mov'eo	Basse-Normandie, Haute-Normandie, Île-de-France
Pôle Mer Bretagne	Bretagne
Pôle Mer PACA	Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Languedoc-Roussillon, Corse
Végépolys	Pays-de-la-Loire
Pôles de compétitivité à vocation nationale	
Agrimip Innovation	Midi-Pyrénées
Arve Industries	Rhône-Alpes
ASTech	Île-de-France
Atlantic Biotherapies	Pays-de-la-Loire
Automobile haut de gamme	Bretagne, Pays-de-la-Loire, Poitou-Charentes
Capenergies	Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Corse
Céréales Vallée	Auvergne
Cosmetic Valley	Centre, Haute-Normandie
Derbi	Languedoc-Roussillon
Elastopôle	Centre, Auvergne, Pays-de-la-Loire, Île-de-France
Elopsys	Limousin

EMC2	Pays-de-la-Loire, Bretagne, Poitou-Charentes
Fibres Grand'Est	Lorraine, Alsace
Filière équine	Basse-Normandie
Filière produits aquatiques	Nord-Pas-de-Calais
Génie civil Ouest	Pays-de-la-Loire
Imaginove	Rhône-Alpes
Industries du commerce	Nord-Pas-de-Calais
Industries et pin maritime du futur	Aquitaine
InnoViandes	Auvergne, Bretagne, Limousin, Rhône-Alpes
Lyon Urban Truck&Bus	Rhône-Alpes
MAUD	Nord-Pas-de-Calais
Microtechniques	Franche-Comté
MIPI	Lorraine
Mobilité et transports avancés	Poitou-Charentes
Nov@log	Haute-Normandie, Basse-Normandie
Nutrition Santé Longévité	Nord-Pas-de-Calais
Optitec	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
Orpheme	Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Languedoc-Roussillon
PASS	Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Rhône-Alpes
Pegase	Provence-Alpes-Côte-d'Azur
Plastipolis	Franche-Comté, Rhône-Alpes
Pôle Cancer-Bio-Santé	Midi-Pyrénées, Limousin
Pôle Enfant	Pays-de-la-Loire
Pôle européen d'innovation fruits et légumes	Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon
Pôle européen de la céramique	Limousin, Centre, Midi-Pyrénées
Pôle nucléaire Bourgogne	Bourgogne
Pôle Risques	Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Languedoc-Roussillon
Prod'Innov	Aquitaine
Q@LI-MEDiterranée	Languedoc-Roussillon
Qualitropic	La Réunion
Route des lasers	Aquitaine

S²E²	Centre, Limousin
Sporaltec	Rhône-Alpes
Techtera	Rhône-Alpes
Tenerrdis	Rhône-Alpes
Transactions électroniques sécurisées	Basse-Normandie
Trimatec	Languedoc-Roussillon, Provence-Alpes-Côte-d'Azur, Rhône-Alpes
Up-TEX	Nord-Pas-de-Calais
Valorial	Bretagne, Pays-de-la-Loire
Véhicule du futur	Alsace, Franche-Comté
ViaMéca	Auvergne, Limousin, Rhône-Alpes
Ville et mobilité durables	Île-de-France
Vitagora	Bourgogne, Franche-Comté

Source : competitivite.gouv.fr

TABLE DES SIGLES

AFII	Agence française pour les investissements internationaux
AII	Agence pour l'innovation industrielle
ANR	Agence nationale de la recherche
APEC	Association pour l'emploi des cadres
ARD	Agence régionale de développement
CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CCIFE	Chambre de commerce et d'industrie française à l'étranger
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CE	Comité d'expansion
CEA	Commissariat à l'énergie atomique
CESR	Conseil économique et social régional
CIADT	Comité interministériel à l'aménagement et au développement du territoire
CIP	Programme-cadre pour l'innovation et la compétitivité
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
COMEC	Comité mécanique de l'espace central
COPIRE	Commission paritaire interprofessionnelle régionale de l'emploi
CRSN	Cadre de référence stratégique national
DGE	Direction générale des entreprises
DIACT	Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires
DIRDA	Dépense intérieur de recherche et développement des administrations
DIRDE	Dépense intérieur de recherche et développement des entreprises
DRCE	Direction régionale du commerce extérieur
DRIRE	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
DRTEFP	Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
EIA	Équipe d'ingénierie et d'animation
EMC2	Ensembles métalliques et composites complexes
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
ESC	École supérieure de commerce
ETD	Entreprises, territoires et développement
FCE	Fonds de compétitivité des entreprises
FCPR	Fonds communs de placement à risque
FUI	Fonds unique interministériel
GIE	Groupement d'intérêt économique
GIS	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

IAE	Institut d'administration des entreprises
IFM	Institut français de la mode
INRA	Institut national de la recherche agronomique
INRIA	Institut national de recherche en informatique et en automatique
MIPI	Matériaux innovants produits intelligents
MTA	Mobilité et transports avancés
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMNT	Observatoire des micro et nanotechnologies
PCRDT	Programme-cadre de recherche et développement technologique
PEIFL	Pôle européen d'innovation fruits et légumes
PICF	Pôle industriel cœur de France
PRES	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur
RTRA	Réseaux thématiques de recherche avancée
RTRS	Réseaux thématiques de recherche et de soin
SESSI	Service des études et des statistiques industrielles
SFRI	Système français de recherche et d'innovation
SIFAO	Salon inversé de la filière automobile de l'Ouest
SPL	Système productif local
SRDE	Schéma régional de développement économique
UIMM	Union des industries et métiers de la métallurgie

LISTE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1 :	Structures des entreprises dans les pôles de compétitivité	15
Tableau 2 :	Intentions de financement public des pôles de compétitivité en 2006.....	24
Tableau 3 :	Projets de pôles financés par le Fonds unique interministériel (FUI)	70
Graphique 1 :	Concentration inégale des aides pour les trois types de pôle de compétitivité.....	24
Carte 1 :	Les 71 pôles de compétitivité.....	14

Mis en place en 2005, les pôles de compétitivité sont devenus des outils indispensables à la compétitivité et ont enclenché une dynamique territoriale qu'il importe de ne pas casser. C'est pourquoi le CES souligne la nécessité de poursuivre la politique initiée et propose des pistes pour en accroître l'efficacité.

Outre une clarification des missions des pôles, il recommande de développer « l'esprit *cluster* », de renforcer les synergies entre acteurs et de susciter des coopérations inter-pôles. Il suggère aussi d'améliorer la gouvernance des pôles et d'adapter les moyens mis à leur disposition.