



BCG

**4ème Journée nationale des pôles de  
compétitivité**

**Synthèse de l'évaluation nationale**

...driving innovation

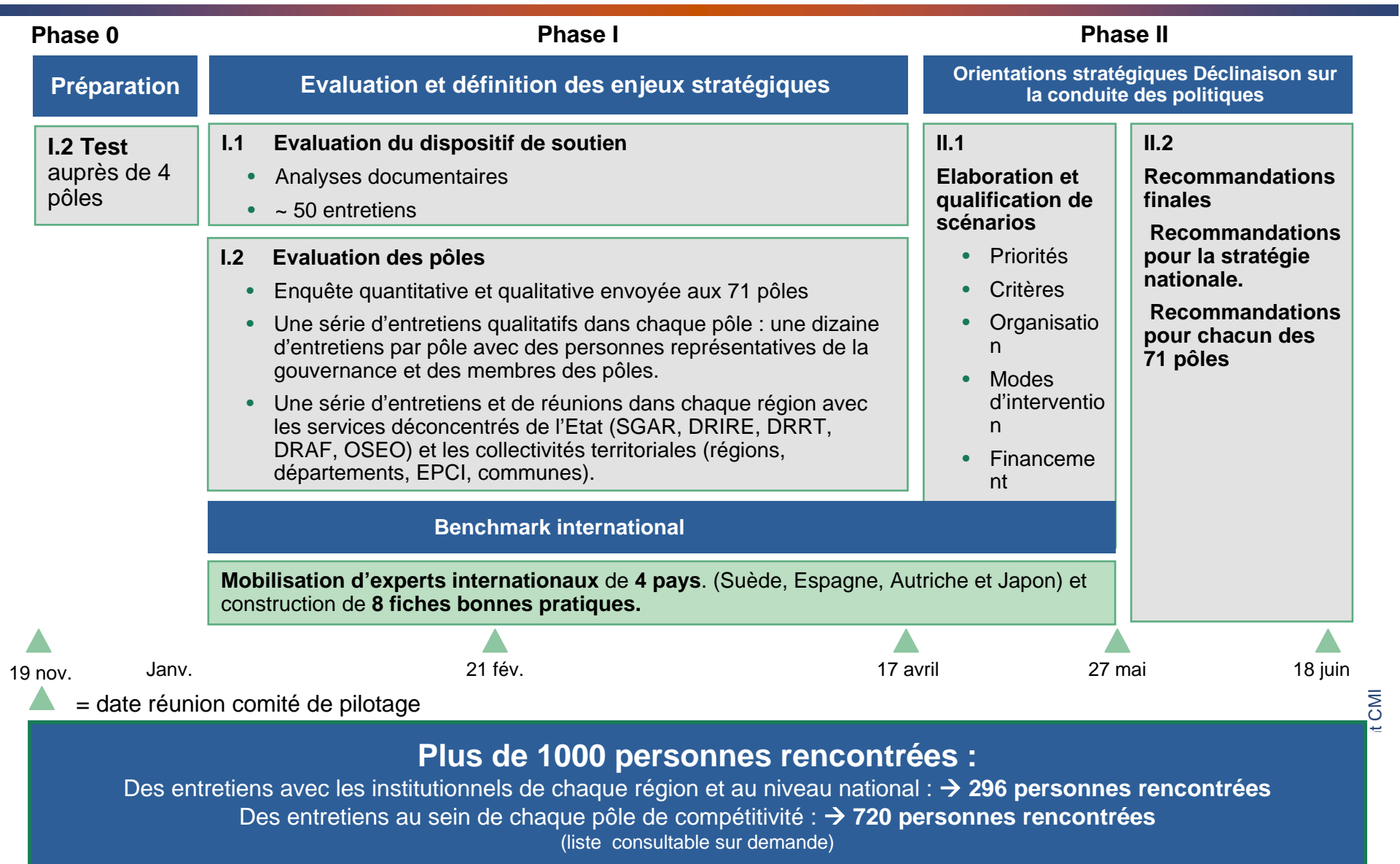
- **Rappel de la démarche de l'évaluation**
- **Focus sur les principaux résultats de l'analyse transversale des pôles**
- **Les principaux enjeux pour la suite**

# Les objectifs de la mission d'évaluation

- Apporter au gouvernement français une aide à la décision quant aux modalités de l'action publique en faveur de sa politique des pôles de compétitivité :
  - Sur les modalités d'intervention au niveau national
  - Sur le soutien individuel aux pôles

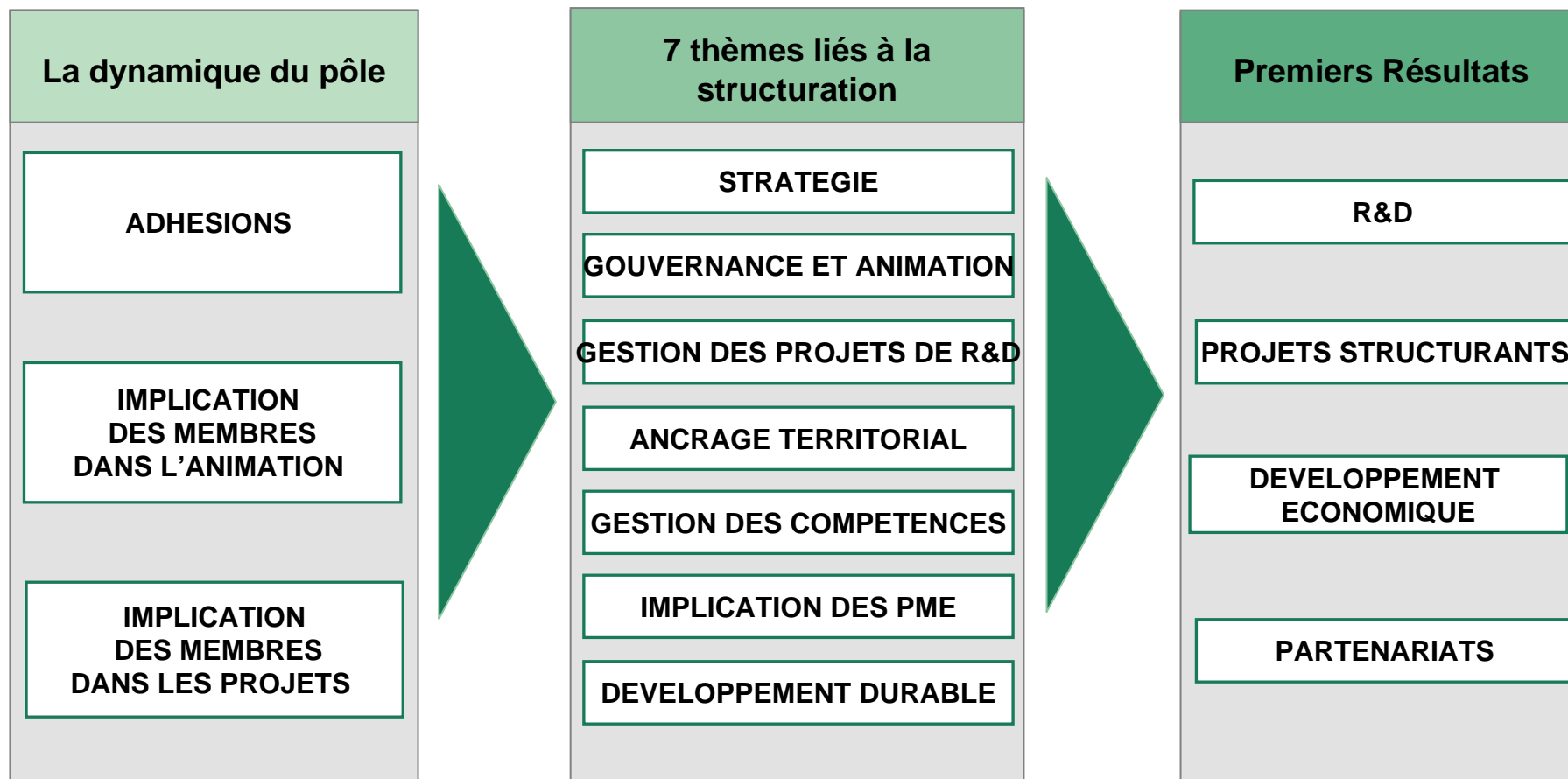


# Rappel des étapes de l'évaluation des pôles



it CMI

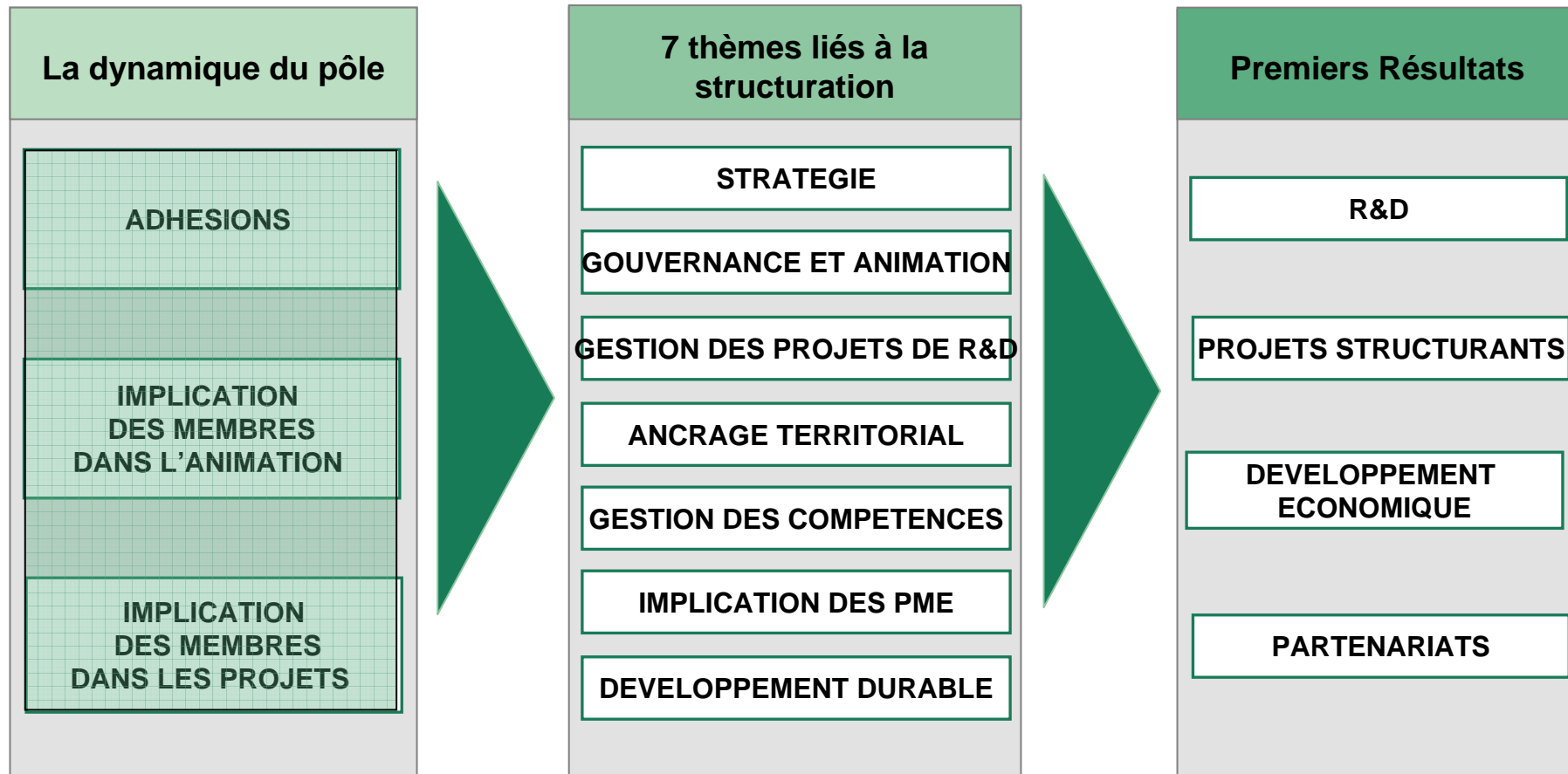
# L'analyse transversale des pôles autour de 3 blocs d'analyse



Ces trois blocs couvrent les 11 axes d'évaluation du cahier des charges

- **Rappel de la démarche de l'évaluation**
- **Focus sur les principaux résultats de l'analyse transversale des pôles**
- **Les principaux enjeux pour la suite**

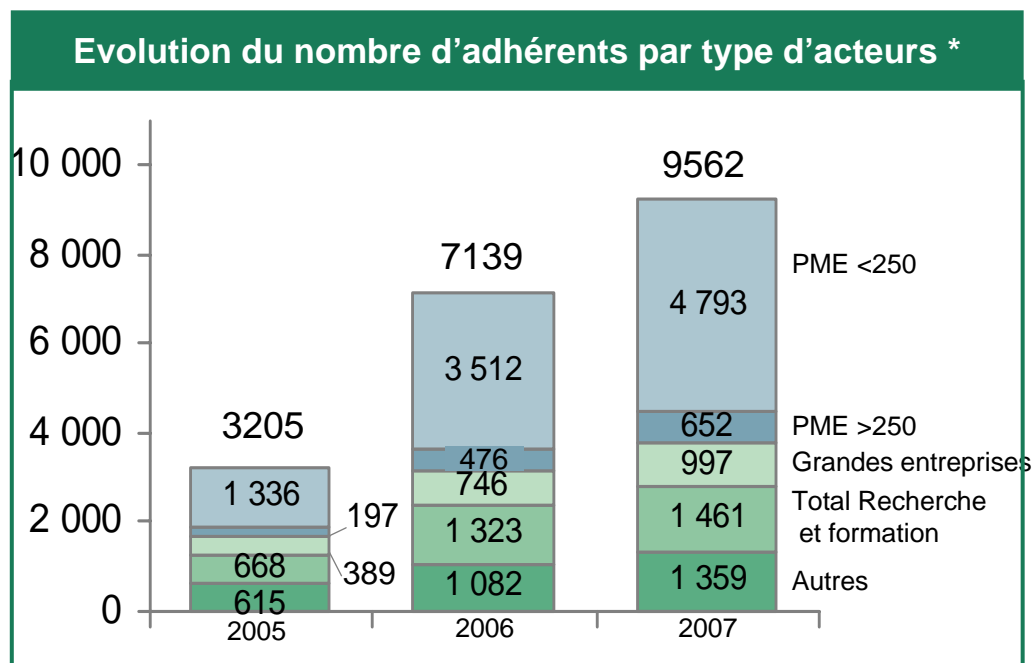
# 1 - Focus sur la dynamique des pôles



it CMI

Ces trois blocs couvrent les 11 axes d'évaluation du cahier des charges

# Une forte dynamique d'adhésion et en particulier des PME



\* Sont considérées comme PME, les entreprises de moins de 2000 salariés

- La **nécessité**, pour certains pôles, de **clarifier la logique d'adhésion**, en particulier à travers certains organismes professionnels (fédérations, centres techniques), qui peuvent minimiser ou surdimensionner le nombre d'adhérents en fonction de l'affichage proposé par le pôle.

- **Une forte dynamique d'adhésion** (+119% en 2006 et +30% en 2007) et **une implication croissante des PME** (68% des nouveaux adhérents en 2007).
- **Un rassemblement des acteurs clés du territoire sur la thématique au sein de chacun des pôles**, en particulier les grands groupes, les laboratoires de recherche et les universités.
- **Des cotisations qui sont renouvelées d'année en année** par l'ensemble des membres (très peu de départs identifiés : 308 PME, soit 5,7% et 28 groupes ou laboratoires, soit 2%) et qui ont **tendance à augmenter**, preuve de la valeur ajoutée perçue par les membres.
- Cependant, la **nécessité**, pour certains pôles, de **clarifier la logique d'adhésion**, en particulier à travers certains organismes professionnels (fédérations, centres techniques), qui peuvent minimiser ou surdimensionner le nombre d'adhérents en fonction de l'affichage proposé par le pôle.

# Une forte implication des acteurs dans la vie des pôles tant dans leur gouvernance que dans leur animation



## ACQUIS

- Une implication qui peut se mesurer à travers la mise à disposition de personnel dédié :
  - De la part des entreprises (grands groupes) : 52 ETP\* mis à disposition en 2007 ;
  - De la part des collectivités territoriales et des organismes de recherche et d'enseignement supérieur : 62 ETP\* en 2007.
- Une implication souvent décisive des grands groupes pour la structuration et le développement des pôles, en particulier des pôles mondiaux
- L'implication de plusieurs organismes de recherche, fortement présents dans la gouvernance des pôles: 6 pôles sont présidés par un représentant de la recherche.
- La mise en place de très nombreux groupes de travail internes aux pôles (en moyenne, 40% des membres sont actifs dans un groupe thématique) et qui mobilisent plusieurs dizaines d'acteurs à chaque séance.
- L'organisation d'évènements de portée nationale et internationale propres aux pôles

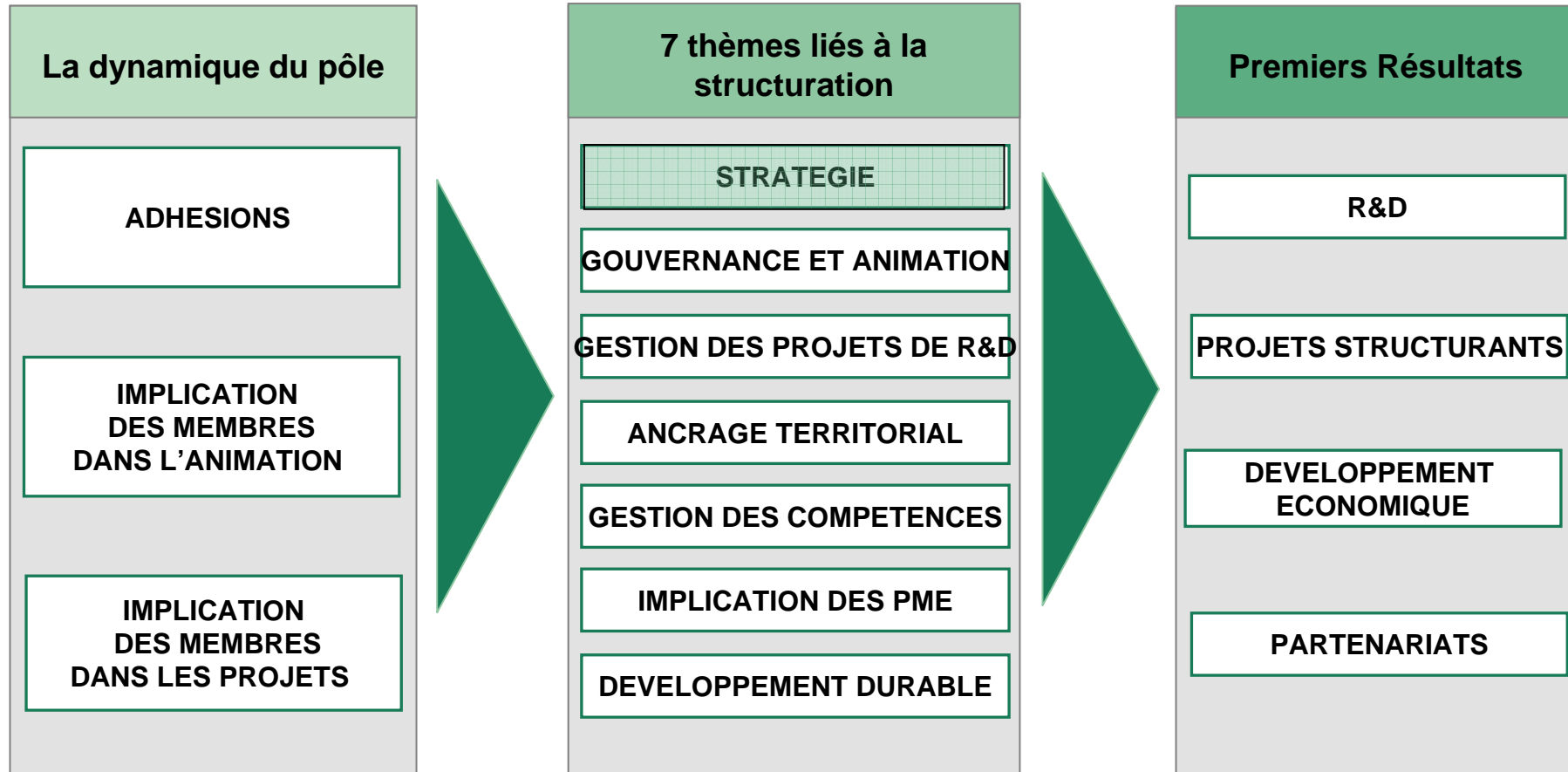
## POINTS D'ATTENTION



- La capacité des pôles à organiser le relais, après la forte implication des « pionniers », qui, pour certains, pourraient commencer à s'essouffler.
- Un problème de saturation de certains acteurs, qui ne peuvent pas multiplier les activités d'animation (en particulier les PME). Une saturation provoquée le plus souvent par le nombre réduit de membres potentiels sur le territoire initial du pôle.

\* Équivalents Temps Plein

## 2 - Focus sur la stratégie des pôles



Ces trois blocs couvrent les 11 axes d'évaluation du cahier des charges

# Des disparités importantes entre pôles dans la définition d'une vision et d'un projet stratégiques



## ACQUIS

- **Des stratégies globalement partagées entre les membres :**
  - Un travail fondateur
  - Des **visions stratégiques** mises à jour pour la moitié des pôles
- **De manière générale, une répartition claire des rôles entre les structures de gouvernance :**
  - Un CA plutôt large et représentatif ,
  - Un BE positionné sur le pilotage stratégique et opérationnel, parfois en lien avec un comité d'experts,
  - Un comité de labellisation souvent distinct assurant l'expertise et la sélection des projets.
- **Une forte implication des grands groupes dans les instances de pilotage opérationnel des pôles :**
  - Présidence
  - Groupes thématiques des pôles.

## AXES D'AMELIORATION

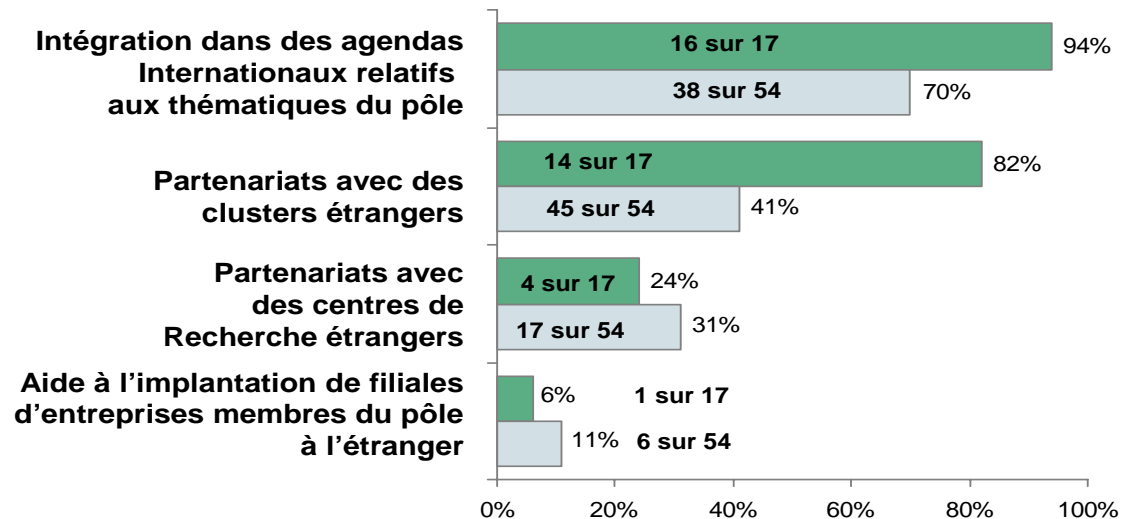


- **Un déficit de pilotage stratégique pour de nombreux pôles:**
  - Encore peu de conseils scientifiques constitués,
  - Confusion des rôles entre ceux qui pilotent le pôle et ceux qui labellisent les projets,
  - Une gouvernance stratégique qui ne tire pas suffisamment parti des groupes de travail.
- **Des écarts importants entre les quelques pôles qui ont une stratégie technologique (17P) et les autres :**
  - Absence d'étude de positionnement concurrentiel au niveau international ;
  - Logiques totalement ascendantes, avec des projets pas toujours reliés à leur stratégie.
- Des stratégies de pôles qui restent parfois **une superposition des stratégies de grands groupes présents dans le pôle.**
- **Une difficulté à voir le lien avec les exercices de prospective technologique réalisés par les différents ministères** (Programme National de Recherche et d'Innovation dans les Transports Terrestres - PREDIT, Technologies clés, etc.)

Source des données chiffrées : Enquête en ligne - 71 répondants à l'enquête en ligne – base déclarative partiellement validée



# Des stratégies internationales qui restent à construire pour la plupart des pôles



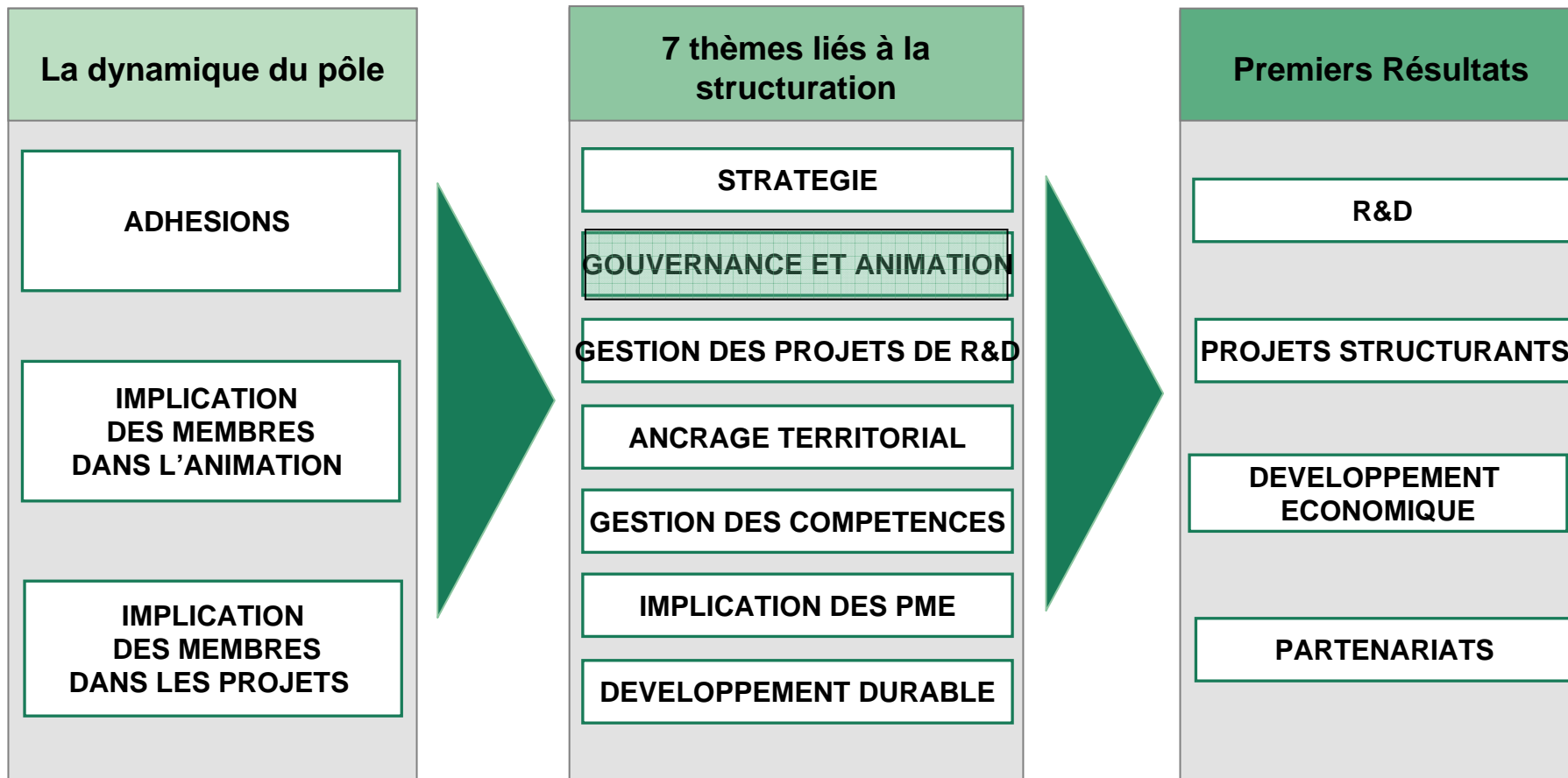
## + ACQUIS

- Un appui à l'international des acteurs locaux du développement économique, et des partenaires nationaux
- Quelques pôles qui construisent des partenariats stratégiques :
  - Réseaux de la gouvernance et relais externes pré-existants ;
  - Mutualisation de compétences pour construire des coopérations interclusters ;
  - Priorisation des sollicitations et en bâtissant une réelle stratégie techno/marché.

## POINTS D'ATTENTION

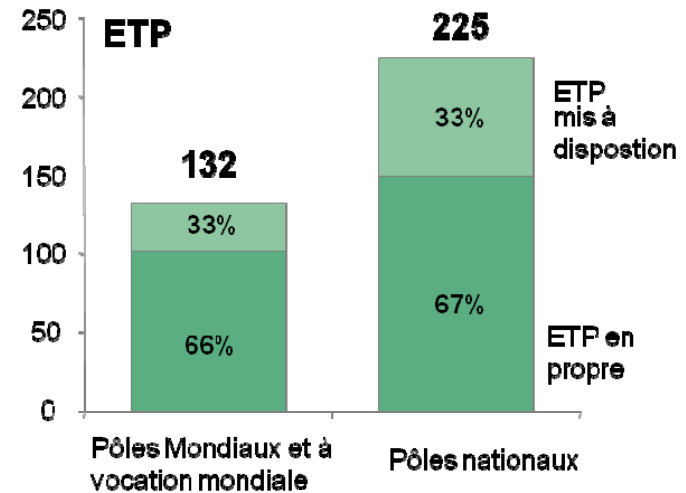
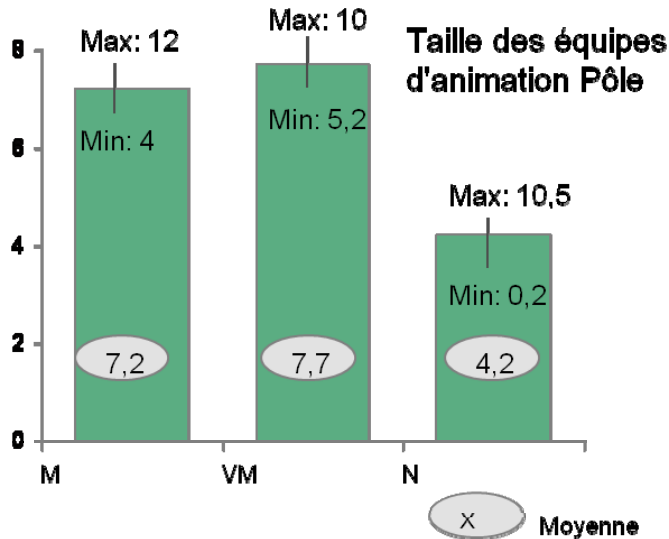
- Des stratégies internationales en cours de structuration :
  - 25% des pôles a formalisé une stratégie de développement à l'international ; 7,4% du temps des équipes d'animation
  - Une vision limitée des compétences disponibles à l'international
  - Des partenariats souvent montés en réaction à des sollicitations
  - Des déclarations d'intention plus que de réelles concrétisations

# 3 - Focus sur la gouvernance et l'animation



Ces trois blocs couvrent les 11 axes d'évaluation du cahier des charges

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



ACQUIS

- Des pôles qui s'autonomisent graduellement (68% de l'équipe d'animation en propre en 07 contre 59% en 06).
- Une implication souvent décisive des grands groupes pour la structuration et le développement des pôles,
- L'implication de plusieurs organismes de recherche, fortement présents dans la gouvernance des pôles
- Des actions structurées sur le cœur de métier des pôles, l'appui au montage de projets (33% du temps passé) et la mise en réseau des adhérents (18% du temps passé).

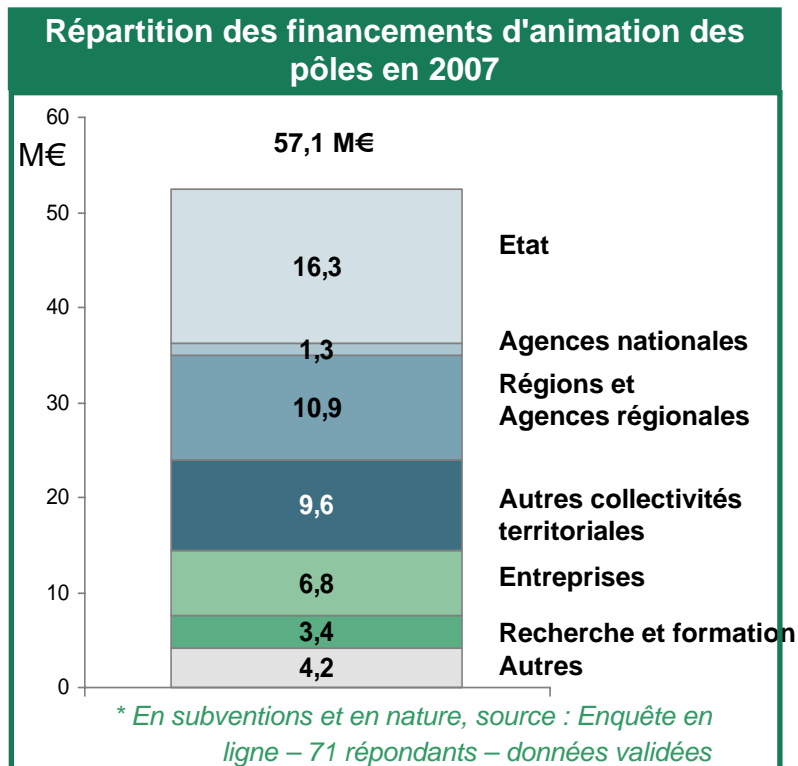


## POINTS D'ATTENTION

- La capacité des pôles à organiser le relais, après la forte implication des « pionniers »
- De équipes souvent en sous-effectif (15 pôles ont moins de 2 ETP\* en propre pour assurer l'animation)
- Un turnover important, qui a fragilisé certaines équipes.

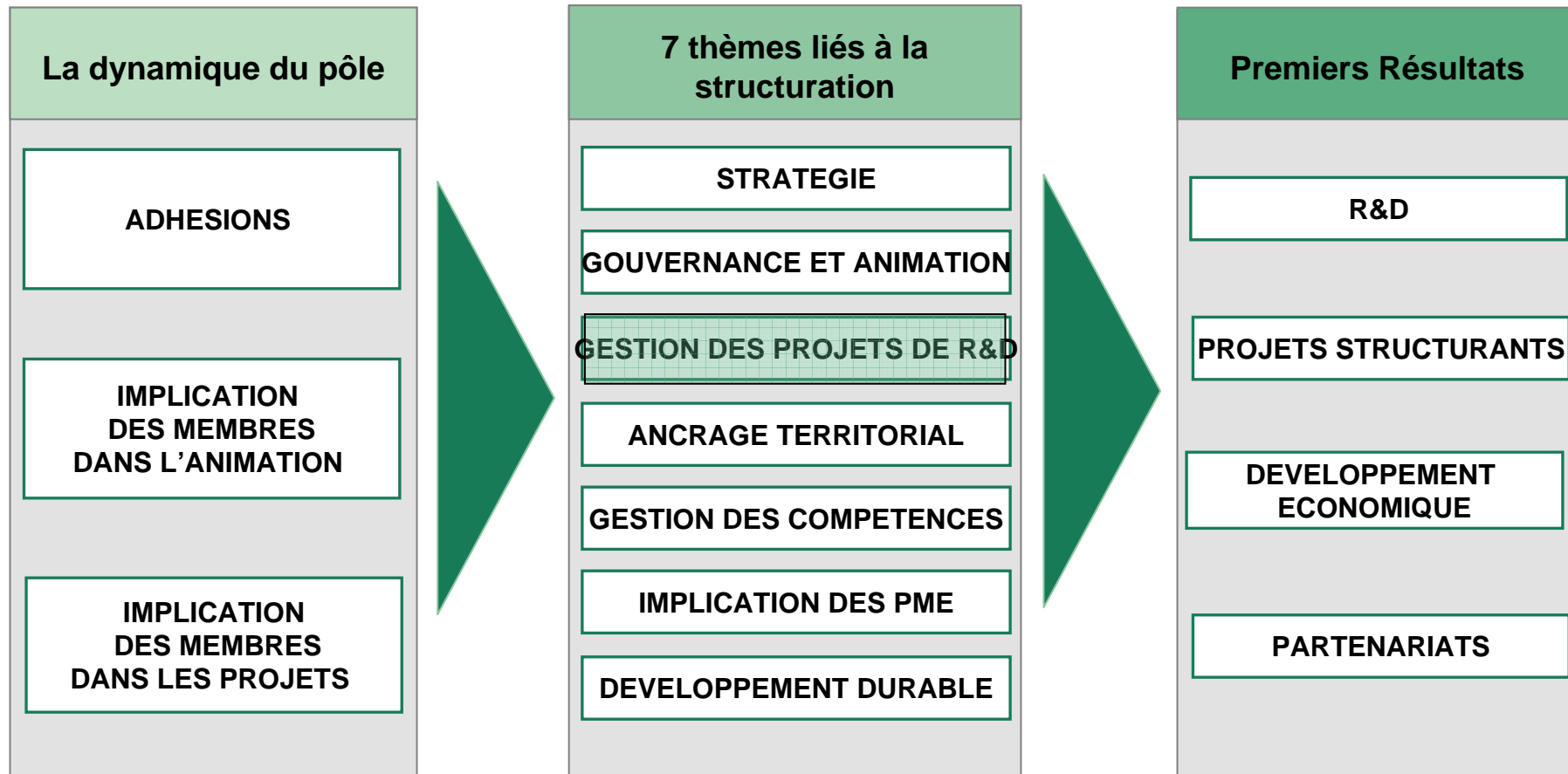
it CMI

# Un financement de l'animation des pôles encore très largement public et hétérogène



- **Des budgets parfois limités, avec des écarts importants entre pôles :**
  - Pour les pôles nationaux, entre 0,15 M€ et 1,9 M€ en 2007 (0,6 M€ en moyenne) ;
  - Pour les pôles mondiaux et à vocation mondiale entre 0,5 et 2,0 M€ en 2007 (1,4 M€ en moyenne).
- **Une part de financement privé encore faible :**
  - 17% dans les pôles mondiaux et à vocation mondiale et 14% dans les pôles nationaux ;
  - Hors quelques exceptions, des investisseurs privés peu mobilisés dans le financement de l'animation.
- **Deux postes de dépense principaux :** les salaires (47%) et les actions spécifiques (25%). Les frais de fonctionnement et l'expertise représentent chacun 14%.
- **Une approche disparate en matière de cotisation :** 1800 € en moyenne pour les PME et 3600 € pour les Grands Groupes.

# 4 - Focus sur la gestion des projets R&D



Ces trois blocs couvrent les 11 axes d'évaluation du cahier des charges

# Des processus projets bien structurés et une gestion efficace jusqu'au lancement des projets



## + ACQUIS

- De nombreux dispositifs d'appui à l'émergence de nouveaux projets : commissions thématiques (47 pôles), appel à intention / projets, ateliers de brainstorming.
- Une expertise des projets souvent bien outillée : grille d'évaluation des projets (pour les trois quarts des pôles), comité scientifique ou recours à une expertise externe, processus de prévention des conflits d'intérêts.
- Une labellisation rigoureuse :
  - Un Comité de labellisation ad hoc avec parfois des experts externes ;
  - La présentation du projet par le porteur en lien avec un membre de l'équipe d'animation, (37 pôles) ;
  - Plus rarement, une logique de vote à bulletin secret (6 pôles).

## - AXES D'AMELIORATION

- Une aide au montage très variable entre les pôles : certains se concentrent sur la recherche de partenaires, d'autres co-construisent voire co-rédigent les dossiers.
- Une difficulté à suivre les projets après leur lancement avec des manques à combler notamment au niveau de la propriété intellectuelle ou du passage du projet au marché.
- Un ratio projets labellisés sur projets financés parfois très faible, avec un risque de découragement pour certains acteurs (PME en particulier).

# Une forte dynamique de projets collaboratifs mais des bénéficiaires encore limités pour les PME



## ACQUIS

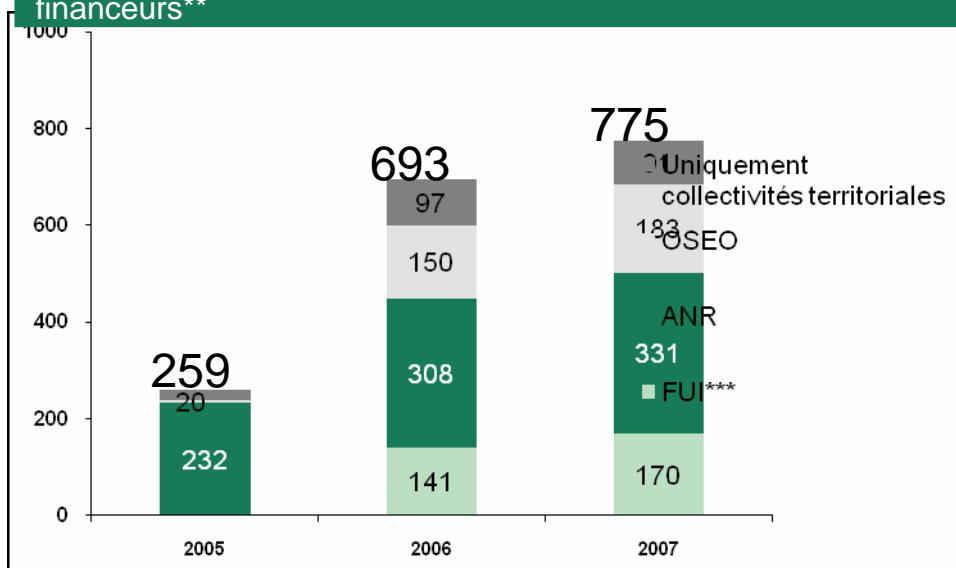
- Une dynamique importante et croissante de projets
- Des partenariats renouvelés, en particulier pour les PME.
- Des projets dont le nombre de partenaires reste stable sur la durée 5,2 partenaires par projet en moyenne.

## POINTS D'ATTENTION



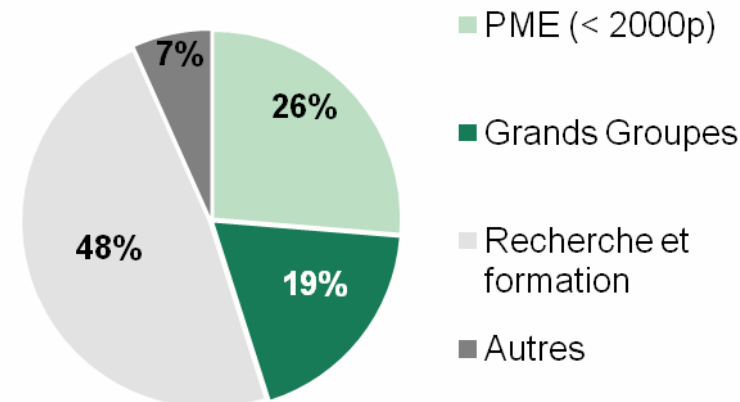
- Quelques pôles ont pourtant du mal à élargir leur base de partenaires Des acteurs parfois présents dans près de 90% des projets du pôle
- Des projets collaboratifs Groupe / PME, qui s'apparentent parfois plus à de la sous-traitance.
- Des financements sur les projets, qui bénéficient de façon limitée aux PME (25% des financements publics des projets FUI\* OSEO ANR\*\* sur la période 05 -07).

Evolution du nombre de projets de R&D financés par type de financeurs\*\*



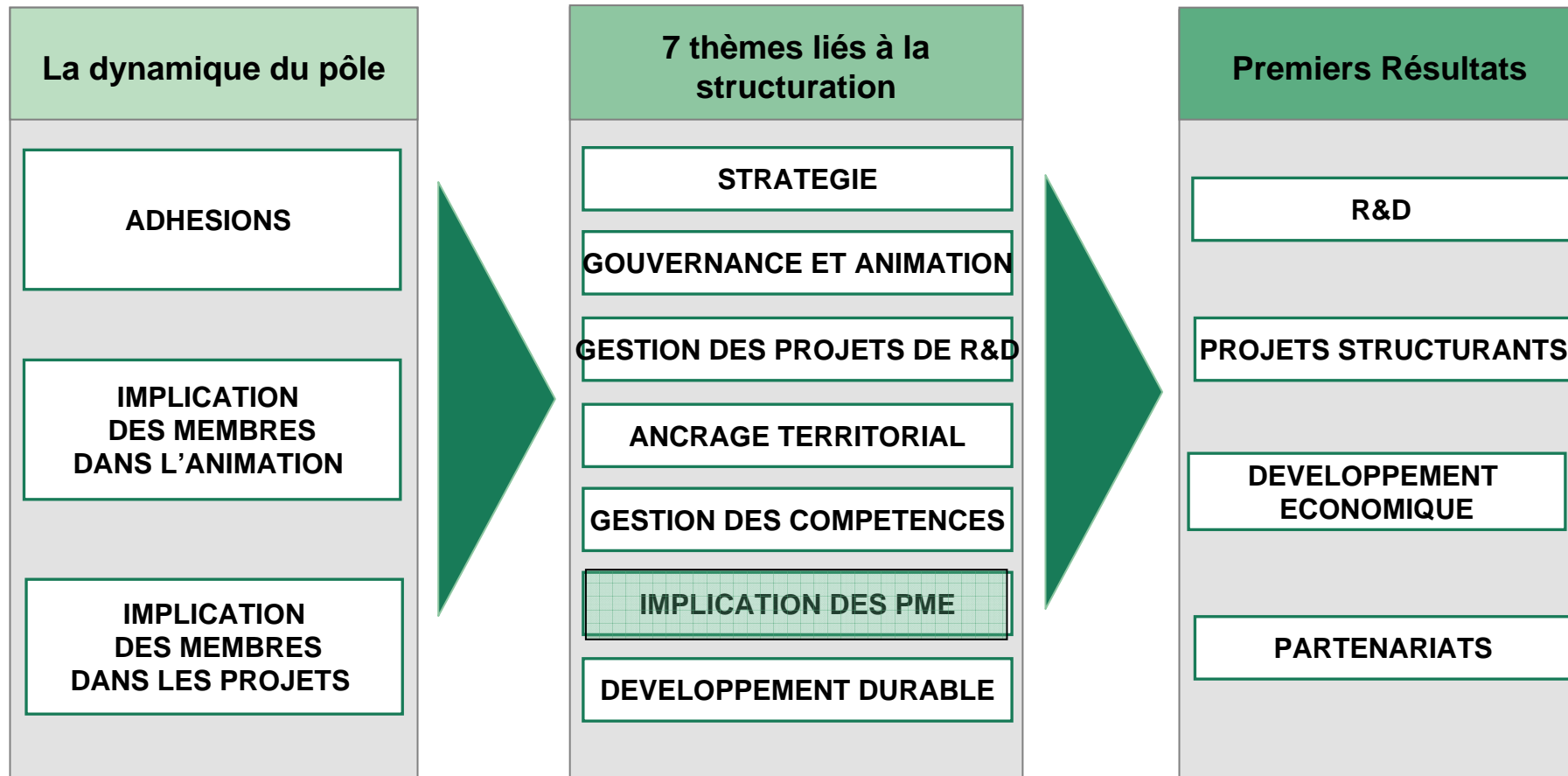
Répartition des financements par bénéficiaires

Pôles nationaux : 733 M€ au total depuis 2005 pour les projets financés par le FUI, OSEO, l'ANR et les collectivités territoriales.



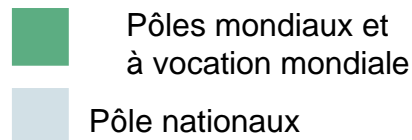
it CMI

# 5 - Focus sur l'animation des PME



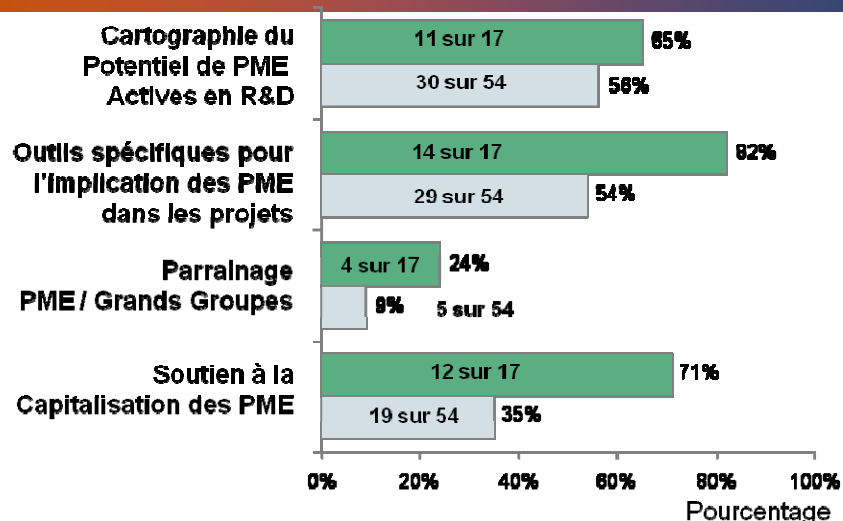
Ces trois blocs couvrent les 11 axes d'évaluation du cahier des charges

# Des pôles qui proposent généralement des services spécifiques aux PME, dont la taille limite l'implication dans la gouvernance



## + ACQUIS

- De très nombreuses actions favorisant l'implication des PME :
  - dans les pôles - 70% des pôles ont mis en place des outils spécifiques pour l'adhésion des PME (campagne de prospection ciblée, cotisations préférentielles, etc.) ;
  - dans les projets – 61% des pôles ont mis en place des moyens et outils spécifiques aux PME (appels à projets spécifiques, aide à la rédaction des dossiers).
- Une offre de services dédiés (pack PME, coaching, propriété intellectuelle, ).
- Des exemples de parrainage Groupe / PME pour l'aide au montage de projets : 9 pôles ont mis en place des dispositifs de parrainage.



## POINTS D'ATTENTION

- Un dispositif pôles / FUI\* parfois surdimensionné pour les projets de R&D des PME
- Une implication encore très limitée des investisseurs privés pour le financement de la mise sur marché des projets de R&D des PME.
- Une absence de réflexion sur l'implication des pôles dans la croissance des PME innovantes, au-delà des projets R&D.

- **Rappel de la démarche de l'évaluation**
- **Focus sur les principaux résultats de l'analyse transversale des pôles**
- **Les principaux enjeux pour la suite**

# Les enjeux en terme de dynamique

---

**1<sup>er</sup> enjeu : Assumer le succès du pôle et la valeur ajoutée des services offerts par les pôles pour un rééquilibrage progressif entre les subventions publiques et les participations privées**

**2<sup>ème</sup> enjeu : Construire des partenariats formalisés (convention avec objectifs quantifiés et moyens associés) avec les acteurs du territoire pour élargir la base d'adhérents au pôle**

**3<sup>ème</sup> enjeu : Intégrer une approche spécifique vis-à-vis des PME pour améliorer le retour financier des fonds spécifiquement fléchés sur les pôles (FUI et une partie des fonds ANR)**

**4<sup>ème</sup> enjeu : Compléter les démarches nationales et régionales par un positionnement plus proactif vis-à-vis des programmes européens**

# Les enjeux en terme de structuration

---

**1<sup>er</sup> enjeu : Revenir aux fondamentaux : une vision stratégique, déclinée en feuille de route technologique et en stratégie à l'international**

**2<sup>ème</sup> enjeu : Calibrer l'organisation interne au regard des objectifs fixés**

**3<sup>ème</sup> enjeu : Maîtriser son core business (processus R&D) avant de déployer de nouveaux services**

**4<sup>ème</sup> enjeu : Apporter de la valeur ajoutée pour l'ensemble des clients du pôle et tout particulièrement les PME**

**5<sup>ème</sup> enjeu : Mesurer le retour sur investissement pour le territoire**