

ATELIERS DES POLES DE COMPETITIVITE
« Le montage, la labellisation et la valorisation des projets de R&D
par les pôles de compétitivité » 25 avril 2017
Recommandations et bonnes pratiques issues de l'atelier

Le contenu de ce document est issu des échanges entre pôles et avec les représentants des pouvoirs publics. Il a été revu et validé par le comité technique de la politique des pôles. Il comprend des recommandations et des pratiques suggérées.

1) Les enjeux

La labellisation doit apporter une plus-value au porteur de projet.

L'examen du dossier par le pôle, à travers les différentes étapes du processus de labellisation, contribue à l'amélioration continue du dossier, en confrontant la pertinence du projet à la vision d'experts, en apportant la connaissance par le pôle des enjeux des filières et des priorités des financeurs. Cet examen peut, sans que ce soit une obligation, être couplé à un accompagnement par le pôle en amont sur la structuration du dossier.

La labellisation doit apporter une garantie aux financeurs.

Elle doit être un gage de la qualité du projet et du réalisme des impacts à espérer en termes de retombées économiques pour représenter un véritable levier pour accéder aux financements publics (FUI, PIA, ANR, Régions...). Obligatoire pour accéder à certains financements (FUI, aides régionales), elle peut être optionnelle, mais est fortement recommandée pour d'autres (PSPC, LabCom)¹. La labellisation est une mission réalisée par le pôle pour le compte des pouvoirs publics, conformément à l'article 24 de la loi de finances pour 2005.

Cependant, les financeurs (Etat, Régions, opérateurs...) font le constat d'une certaine **hétérogénéité dans la qualité des projets labellisés par les pôles**, tant sur la forme que sur le fond. Les pratiques de labellisation et le niveau d'exigence (procédure, analyse des dossiers, expertise, confrontation des visions techniques/économiques...) varient d'un pôle à un autre et le manque d'harmonisation des procédures et des calendriers entraîne une sélectivité variable.

Le label ou le soutien accordé par les pôles doit être considéré comme un gage de confiance.

Le label doit être crédible, lisible et visible, ce qui suppose une certaine homogénéisation des pratiques. C'est ainsi qu'il continuera de représenter un réel « plus » aux yeux des financeurs et des porteurs de projets. Il est donc important que les projets labellisés par les pôles, en plus d'être de qualité, correspondent aux attentes des financeurs (Etat, Régions, Europe...) tant d'un point de vue technico-économique (estimation des retombées économiques et des travaux de R&D, débouchés commerciaux, état de l'art, pertinence du consortium...) qu'au niveau des thématiques traitées.

Par ailleurs, la vie d'un projet ne s'arrête pas là. Il faut « transformer l'essai » après le succès à l'appel à projets par la bonne réalisation du projet pendant sa durée de vie. **L'accompagnement des projets dans la durée, jusqu'à l'industrialisation**, permet de favoriser le passage de la R&D à l'innovation, et leur capacité à rencontrer leur marché.

Le pôle ne peut pas remplacer l'industriel sur la définition d'un *business model*. En revanche, c'est son rôle de challenger le porteur de projet par sa connaissance transversale du secteur ; d'être facilitateur de l'accès au marché pour le porteur et les partenaires ; de favoriser l'émergence de projets qui vont aboutir à un produit. Sa principale ressource est son réseau, sa mission la mise en réseau. La mise en place de dispositifs d'accompagnement vers le marché au sein des pôles dans le cadre de la phase 3 permet de renforcer leur rôle dans cette phase aval. Les pôles peuvent également s'appuyer sur des structures de valorisation de la recherche (notamment celles mises en place par le PIA).

¹ De manière générale, dans les appels à projets du PIA, le taux de succès des projets labellisés est supérieur à celui des projets non labellisés. Le retour d'expérience de l'ADEME sur l'ensemble des initiatives PME confirme que les projets labellisés sont davantage financés que les projets non labellisés.

2) La labellisation

2.1) Composition et fonctionnement des instances de labellisation

La composition des comités d'expertise et de labellisation est différente d'un pôle à l'autre, ce qui explique parfois le recours à des experts externes au pôle (scientifiques ou académiques indépendants, représentants d'autre pôle ou de financeurs), rémunérés ou non.

Recommandations aux pôles

- **Intégrer une vision « marché » dans les comités de labellisation.**
- **Confronter les visions globales et thématiques au sein d'un pôle.**
- **Mettre en place des règles de fonctionnement pour le comité de labellisation** (grille d'évaluation des projets, représentation collégiale et pluridisciplinaires, charte de confidentialité et de bonne conduite, indicateurs de performance).
- **Former les membres du jury** (exemple d'un expert académique qui ne connaît pas les attentes propres à un AAP).
- **Expliciter dans sa lettre de labellisation les raisons pour lesquelles chaque pôle a labellisé un projet**, un avis argumenté étant un gage de rigueur du processus de labellisation.
- **Etayer la pertinence du projet en joignant au dossier notamment la grille d'évaluation du projet renseignée par le pôle à l'issue du comité de labellisation.**

Bonnes pratiques

- ✓ *Présentation du projet aux financeurs publics en amont du dépôt au guichet de financement, ce qui permet de vérifier la cohérence du projet avec les priorités publiques et d'aider à l'amélioration de sa qualité technique.*

Demande formulée par les pôles :

Les pôles souhaitent disposer de la grille d'expertise utilisée par l'Etat dans le cadre du FUI.

Réponse du Cotech :

Cette grille utilisée par les experts ministériels reprend de manière transparente les critères d'éligibilité et de sélection figurant dans le cahier des charges. Le cas échéant, certains critères pourraient faire l'objet de précisions dans le prochain cahier des charges. Il est préférable que les pôles constituent leur propre grille d'analyse pour s'approprier cet outil de travail.

2.2) Mieux cadrer et harmoniser les procédures et calendriers de labellisation

Les pôles ont mis en place des processus de labellisation différents obéissant à une logique d'entonnoir au fur et à mesure que le projet passe les différentes étapes, s'achevant par un comité de labellisation.

Il a cependant été constaté que dans certains cas, les consortiums ne prennent pas en compte les remarques formulées par les pôles par rapport aux critères de sélection et/ou d'éligibilité et que le projet continue d'être accompagné par le pôle pour être présenté en comité de labellisation. Certains projets sont présentés en comité de labellisation en étant incomplets. La procédure de labellisation doit permettre de ne pas labelliser des projets pour lesquels les consortiums refusent de prendre en compte les critères d'éligibilité et de sélection.

Recommandations aux pôles

- **Rédiger une procédure interne au pôle décrivant les différentes étapes et les points clés à vérifier dans toutes les étapes (guide méthodologique par exemple).**
- **Partager les bonnes pratiques et les outils entre pôles.**
- **Intégrer les processus de labellisation dans une démarche Qualité.**

Bonnes pratiques

- ✓ Mise en place d'une démarche qualité ISO 9001 (2 pôles ont fait certifier leur process de labellisation : Mov'eo et Agri Sud-Ouest Innovation).
- ✓ Application des processus de labellisation (éléments et étapes clés) à partir du « guide de recommandations du label des pôles » de l'AFPC, qui propose de mettre en place un comité de suivi de ce guide.

Chaque pôle a son calendrier, ce qui pose en pratique des problèmes pour la co-labellisation : une absence de coordination dans certains cas peut conduire à des demandes de labellisations en urgence.

Recommandation aux pôles

- **S'informer entre pôles sur les calendriers respectifs de labellisation, et si possible les coordonner.**

Bonnes pratiques

- ✓ Les pôles aéronautique et spatial (Aerospace Valley, ASTech Paris Region et SAFE Cluster) ont harmonisé leurs procédures de labellisation (documents communs, calendriers de labellisation compatibles, etc.) afin de faciliter les demandes de co-labels pour les porteurs de projet.

2.3) Accompagnement au montage de projet et labellisation

La plupart des pôles proposent des services d'aide au montage de projet ou d'accompagnement. Parmi les bonnes pratiques on peut relever :

- La mise en place de formations à destination des porteurs de projets (rappel des fondamentaux...) et réunion préparatoire
- La désignation d'une personne référente pour suivre le projet de bout en bout (montage et gestion de projet, suivi de la réalisation du projet...)

2.4) Lecture des critères et examen des dossiers : éligibilité et sélectivité

Éligibilité des dossiers : Il a parfois été constaté un manque d'appropriation du cahier des charges des appels à projets du FUI au sein d'un pôle et par les membres du consortium. Or les critères relatifs à l'éligibilité d'un projet, et aux dépenses éligibles figurant dans le cahier des charges, doivent par définition être systématiquement respectés et vérifiés par le pôle.

Demande formulée par les pôles :

Les pôles demandent d'introduire une possibilité de dérogation aux critères d'éligibilité territoriaux fixés par le cahier des charges du FUI (à l'image de ce qui peut se faire pour le PSPC).

Réponse du Cotech :

Les critères territoriaux fixés par le cahier des charges du FUI (25 % des dépenses de R&D sur le territoire du pôle primo-labellisateur, 50 % sur celui des pôles labellisateurs) permettent un bon équilibre entre l'aspect territorial qui définit les pôles et la souplesse nécessaire pour prendre en compte la fragmentation de la chaîne de valeur et doivent être respectés. Le FUI étant l'outil dédié aux pôles de compétitivité, il ne peut être dissocié des objectifs généraux de la politique des pôles, notamment l'ancrage territorial de ces derniers, qui est d'autant plus important pour assurer un cofinancement des projets de la part des Régions.

Recommandations aux pôles

- S'approprier les critères du cahier des charges et les éléments devant figurer dans le dossier de candidature.
- Mettre en place une « check-list » permettant de vérifier que tous les critères d'éligibilité sont bien remplis.
- Assurer une formation/sensibilisation des chargés de projets, au sein des équipes permanentes du pôle, et des porteurs sur la vérification et la bonne prise en compte des critères d'éligibilité et de sélection figurant dans un cahier des charges donné.

- Sélectivité des dossiers au sein d'un pôle : Les pôles n'ont pas tous le même niveau de sélectivité, ce qui entraîne des disparités dans la qualité des projets labellisés présentés. Le label doit être un filtre garantissant le respect des critères d'éligibilité et de sélection d'une part, un niveau de qualité technique sur le projet présenté d'autre part. L'objectif du nombre de projets labellisés par le pôle ne doit pas se faire au détriment de l'exigence de qualité des projets.
- Adapter les grilles d'évaluation d'un projet en fonction du guichet : Considérant que le label d'un pôle doit être indépendant de la nature des appels à projets, certains pôles ne prennent pas suffisamment en compte les critères de sélection et les éléments attendus devant figurer dans un dossier pour un appel à projets donné et utilisent une grille d'analyse identique quel que soit le guichet de financement.

Par ailleurs, le label accordé par un pôle lors du dépôt d'un dossier à un AAP n'est valide qu'une fois : le redépôt d'un dossier, à l'AAP suivant d'un FUI par exemple, nécessite un réexamen en comité de labellisation avant octroi du label.

Pour un appel à projets donné, les attentes de l'expertise du pôle par les financeurs figurent dans le cahier des charges (exemple du FUI).

Recommandations aux pôles

- Disposer, pour chaque appel à projets, d'une grille d'évaluation adaptée aux critères de sélection et d'éligibilité pour évaluer les projets.
- Prévoir systématiquement une relecture du dossier complet par un expert avec remise d'une grille d'évaluation remplie.

Demandes formulées par les pôles :

Les attentes des opérateurs et des financeurs vis-à-vis des pôles (expertise, rôle...) varient en fonction des appels à projets. En l'absence d'indications sur l'expertise qui peut être attendue des pôles ou sur la prise en compte de leur label, les pôles attendent des précisions sur les domaines où leur expertise est attendue dans le montage du dossier, et une prise en compte de leur label dans les différents appels à projets.

Réponse du Cotech :

Le Cotech prendra l'attache des différents services et opérateurs en charge des principaux appels à projets pour étudier la possibilité de clarifier les attentes vis-à-vis des pôles. L'AFPC prendra en parallèle contact avec les différents opérateurs (ANR, ADEME...) afin de clarifier avec eux les points sur lesquels l'expertise des pôles est attendue et représente une plus-value dans le montage des dossiers déposés auprès de leurs guichets respectifs.

2.5) Le cas de la co-labellisation

La co-labellisation peut se justifier pour plusieurs raisons : complémentarité de l'expertise entre pôles applicatifs et pôles techniques, complémentarité d'entreprises situées sur les territoires de plusieurs pôles, etc.

Au même titre que la labellisation d'un projet par un pôle, la co-labellisation d'un projet constitue un engagement de chaque pôle sur la qualité du projet : le pôle co-labellisateur doit justifier son label par un apport de valeur ajoutée technique et/ou applicative.

Dans certains cas, la co-labellisation n'est pas justifiée lorsqu'elle est motivée uniquement par des critères d'éligibilité ou de financement (taux bonifié), en dehors des DAS du pôle.

Recommandations aux pôles

- **Dans la mesure du possible, inclure la question d'une co-labellisation dès le début de la discussion avec le consortium afin d'éviter des sollicitations trop tardives.**
- **Limiter le nombre de co-labellisations pour un même projet, et le cas échéant, les justifier (il s'agit de limiter le nombre d'interlocuteurs à qui rendre compte et faciliter le suivi).**
- **Refuser d'accorder une co-labellisation pour une question uniquement territoriale ou financière.**

Il n'est pas interdit au pôle d'exiger d'un partenaire qu'il soit adhérent pour pouvoir prétendre à la labellisation. Cela doit découler clairement des conditions d'adhésion. Cependant, dans le cas d'un projet labellisé par plusieurs pôles, cela ne doit pas conduire à demander l'adhésion d'un partenaire du projet à un ou plusieurs pôles qui co-labellent le projet.

Recommandations aux pôles

- **Dans le cas des co-labellisations, ne pas exiger l'adhésion des partenaires d'un projet à plusieurs pôles de compétitivité labellisateurs.**
- **Assurer une égalité de traitement entre un projet labellisé et un projet co-labellisé, lors du passage en comité de labellisation afin de garantir le même apport de valeur ajoutée (application de la même procédure d'examen, sans indication aux membres du comité sur la nature du label demandé : examen « en aveugle »).**
- **Préciser l'apport du pôle qui co-labellise le projet (sur le fond du dossier présenté) et ce que le projet apporte au pôle (réseautage, cohérence avec ces DAS...).**
- **Introduire la notion d'expertise apportée par un pôle sur un aspect d'un projet plutôt qu'une co-labellisation (ex : expertise marché ou autre type d'expertise). Celle-ci doit être incluse au dossier, sans nécessairement passer par une co-labellisation.**

2.6) Les retours d'information sur les projets

Demandes formulées par les pôles :

Les pôles souhaitent plus de transparence dans leurs rapports avec les financeurs. Les pratiques en termes de retours d'information de la part des experts sont hétérogènes, et certains pôles ont des difficultés à les joindre. Ils souhaiteraient pouvoir disposer d'un retour écrit de leur part sur les raisons d'une sélection ou d'une non-sélection des projets, et de manière générale une plus grande harmonisation des pratiques des experts sectoriels dans leur relation avec les pôles de compétitivité et le type d'information donnée.

Réponse du Cotech :

Afin d'harmoniser et d'enrichir les retours sur les projets, la procédure suivante sera partagée en Cotech pour diffusion aux experts FUI et correspondants nationaux et locaux des Pôles :

A l'issue de la phase de présélection : Les correspondants nationaux des pôles informent ces derniers oralement des projets non présélectionnés et leur font un retour rapide sur les raisons pour lesquelles ces projets n'ont pas été retenus. Les pôles et les porteurs des projets non présélectionnés peuvent ensuite se rapprocher des instructeurs chefs de file de chaque dossier afin d'évoquer de façon plus détaillée les motifs de non présélection des projets.

A l'issue de la sélection / communication des résultats : Les correspondants nationaux des pôles informent ces derniers oralement des raisons de sélection et de non sélection des projets non présélectionnés. Le pôle peut prendre l'attache de l'expert chef de file pour échanger de façon détaillée sur les points faibles et les points forts du projet et de la région en cas de cofinancement insuffisant.

3) Le suivi des projets

Une fois le projet lancé, le principal enjeu est le suivi du projet dans la durée, connaissant la difficulté à laquelle peuvent se heurter des pôles à avoir un contact régulier tout au long du projet avec le porteur, ou à avoir un retour d'informations une fois le projet terminé. Le nombre important d'entreprises à suivre ; le manque de stabilité des porteurs dans le temps, et le *turn-over* au sein du pôle lui-même sont autant d'obstacles pour assurer un bon suivi de projets. Les indicateurs de retombées économiques sont difficiles à recueillir.

3.1) Suivi des projets

Rappel concernant les projets FUI : Bpifrance est responsable du suivi des conventions, et organise, en coordination avec l'expert ministériel chef de file et le porteur de projet, les réunions de suivi de chaque projet FUI. A ce titre, il appartient à Bpifrance de s'assurer que les pôles labellisateurs sont informés des évolutions du projet et de vérifier qu'ils sont systématiquement invités aux réunions de suivi.

Bonnes pratiques

(en complément des réunions de suivi organisées par Bpifrance)

- ✓ *Mise en place d'entretiens bilatéraux de projets (avec le porteur)*
- ✓ *Présentation et points d'informations réguliers du projet au conseil scientifique ou comité de suivi du pôle labellisateur*
- ✓ *Visites des entreprises*
- ✓ *Pôle Mer Bretagne : à l'issue du projet, le consortium repasse devant l'instance labellisatrice (le CA du pôle) après avoir rédigé un mémo pour présenter les retombées du projet. Cette réunion permet à la fois d'établir un bilan du projet et de tracer des perspectives. La communication du pôle sur le projet est alors adaptée pour intégrer ses retombées. Pour faire vivre le suivi des projets par le pôle, celui-ci met actuellement en place un bilan 3 ans après la fin du projet.*

3.2) Outils de suivi

Rappel concernant les projets FUI : les partenaires des projets sont tenus de répondre aux demandes d'informations émises par l'Etat et les régions, concernant en particulier la réalisation du projet et ses retombées économiques.

Plus généralement, l'enquête annuelle DGE demande des informations sur les retombées économiques des projets de R&D labellisés. On constate les difficultés que les pôles ou les porteurs de projet eux-mêmes ont pour les fournir. Un travail conjoint avec les pôles sera mené par le Cotech sur l'enquête annuelle.

Recommandation aux pôles

- **Tenir à jour une base interne des projets labellisés par le pôle comprenant les informations principales sur les projets.**

Bonnes pratiques

- ✓ *Aerospace Valley diffuse chaque année aux porteurs de projets un questionnaire simple permettant de suivre leurs retombées.*
- ✓ *Des pôles ont mis en place des enquêtes projets pour mettre en valeur les retombées de ceux-ci.*

4) La communication

« Le business peut émerger de la communication sur le produit ». Faire connaître les projets, c'est faire connaître le travail du pôle, faciliter son suivi des projets, mais aussi contribuer à l'émergence des retombées en les faisant connaître de potentiels futurs partenaires pour les étapes suivantes.

Recommandations aux pôles

- **Adapter sa communication au public qui a été ciblé** (techniciens, financeurs, grand public, utilisateurs).
- **Anticiper : intégrer l'enjeu de la communication sur les projets dès leur démarrage, en impliquant les spécialistes de la communication pour rendre les messages compréhensibles par les publics.**

Demande formulée par les pôles :

Mettre en place des outils de financement dédiés pour ces actions de communication.

Réponse du Cotech :

Le Cotech convient d'étudier la demande dans le cadre de la préparation de la phase IV de la politique des pôles de compétitivité.

Bonnes pratiques

Images & Réseaux élabore dès le début du projet une fiche projet, rédigée avec les communicants et validée par le porteur de projet. Mise à jour via les réunions de suivi, la fiche suit le projet tout au long de sa « vie » et permet sa communication (intégrée telle quelle dans l'annuaire projets).

4.1) Documentation / publications

Recommandation aux pôles

- **Mettre en place un annuaire des projets labellisés par le pôle. Dans certains cas les porteurs de projets renseignent directement et peuvent modifier leurs données.**

Rappel : Le site competitivite.gouv.fr comprend un annuaire des projets de R&D des pôles. Pour les projets en cours, la DGE transmet au pôle un résumé à valider par le porteur de projet. Il revient aux pôles de transmettre à la DGE (bureau des pôles) une fiche par projet abouti suivant un format type (disponible sur le site).

Bonnes pratiques

- ✓ Vidéos projets d'une ou deux minutes offertes à des PME
- ✓ Livre des projets/produits sous format papier/numérique (la forme papier semble être utile pour attirer les journalistes)
- ✓ Mise en avant des success stories dans les rapports d'activités des pôles, ou les lettres d'information régulières ; propositions de « scoops » qui intéressent les journalistes
- ✓ Publication de communiqués de presse lorsque les projets portés par le pôle sont sélectionnés à des appels à projets
- ✓ Organisation de visite de presse sur site.

4.2) Evènements

Les occasions de valoriser les projets, en cours ou terminés, sont variées. Il peut s'agir d'évènements spécifiques (clubs d'intérêt) visant à faire une présentation rapide de leur projet à une sélection de porteurs devant des investisseurs ou des clients finaux (la « qualification » important plus que le volume.) ; de créneaux ou de stands dans des congrès et salons de partenaires ou du pôle lui-même (ex : Futur en Seine, Technodays) permettant la mise en avant des projets.

Les visites ministérielles ou les évènements organisés par les pouvoirs publics (du type de l'exposition des 10 ans de la politique des pôles) sont également des occasions de valorisation.

Recommandations aux pôles

- **Organiser des évènements de présentation à des acteurs potentiellement intéressés (clients potentiels).**
- **Mettre à profit les différents évènements du pôle et de ses partenaires pour valoriser les projets.**

Bonnes pratiques

- ✓ *Achat de produits issus des projets (ou prêt de prototype par le projet) pour démos ou salons où se rend le pôle*
- ✓ *« Roadshow » sur le territoire du pôle pour présenter les projets (sur des sites utilisateurs potentiels).*

Demande formulée par les pôles :

Les pôles souhaiteraient que les financeurs communiquent sur les projets retenus labellisés par des pôles, pour promouvoir l'accompagnement par les pôles auprès des porteurs de projets, et de disposer de statistiques plus précises sur les résultats des projets labellisés par des pôles sur les différents appels à projets.

Réponse du Cotech :

Certains, comme l'ANR, publient annuellement des statistiques sur les projets labellisés par les pôles. Le Cotech prendra l'attache des différents services et opérateurs en charge des principaux appels à projets pour étudier la possibilité de davantage diffuser des résultats/éléments/statistiques sur les projets des pôles.

Afin de favoriser la reconnaissance du label attribué par les pôles, il est important de valoriser la garantie et la plus-value qu'il apporte par une communication adaptée. Celle-ci relève à la fois des pôles et des pouvoirs publics (statistiques sur les résultats des projets labellisés par des pôles, communication lors des résultats).

5) Comment intégrer l'enjeu de la valorisation économique dans le suivi du projet ?

La question des retombées économiques d'un projet se pose dès la labellisation, lors de laquelle le *business model* est évalué ; le produit est la cible du projet R&D. Nota : ce point ne doit pas nécessairement conclure à prioriser les projets plus proches du marché et moins ambitieux.

Cependant, cette évaluation n'est pas suffisante :

- Le résultat final n'est pas forcément atteint ou correspondant à celui prévu.
- D'autres résultats « intermédiaires » peuvent apparaître.
- Des difficultés apparaissent souvent quand il s'agit de passer du consortium aux accords commerciaux entre partenaires.

Comment s'assurer que le projet de valorisation continue de vivre et d'évoluer pendant toute la durée du projet ?

Les réunions de lancement, de suivi et de clôture organisées par Bpifrance (cf. plus haut) peuvent intégrer cette fonction. Souvent cependant, ces instances sont davantage orientées vers les aspects techniques que vers les aspects « marché ». Certains pôles mettent en place un comité spécifique dédié à regarder les aspects de mise sur le marché.

Bonnes pratiques

- ✓ *Minalogic propose aux entreprises impliquées dans un projet de le présenter à un comité d'appui aux PME. Il permet d'échanger sur les aspects stratégiques et business avec des experts (représentants d'entreprises, de réseaux en faveur de l'entrepreneuriat - réseau « Entreprendre Isère », « Grenoble Angels » et des banques).*
- ✓ *L'organisation d'un club d'intérêt, environ un an et demi après le début du projet, permet, autour de la présentation de premiers résultats à des acteurs potentiellement intéressés, de faire connaître le projet, le cas échéant d'ouvrir d'autres marchés et d'enrichir le plan de travail. Cet événement est complété par une journée de valorisation une fois le projet achevé.*

Recommandations aux pôles

- **Mettre à disposition des porteurs de projets un réseau d'experts (marché, communication, design, etc.), susceptibles de les accompagner vers la mise sur le marché, soit directement, soit par l'intermédiaire de partenaires.**
- **Systématiser l'examen des questions *business* lors des revues d'un projet. Il est nécessaire, à un moment donné, de faire un point d'étape avec le porteur de projet selon des modalités homogènes pour tous les projets. De cet examen découleront des actions individuelles d'accompagnement des porteurs (cf plus loin).**

Rappel : Le pôle ne peut pas remplacer l'industriel sur la définition d'un business model. En revanche, c'est son rôle de challenger le porteur de projet par sa connaissance transversale du secteur.

Recommandation aux pôles

- **Mettre en place un canevas type « plan de valorisation » pour les réunions de clôture de projet, rappelant les questions à se poser pour la mise sur le marché et pour l'identification des besoins d'accompagnement des partenaires. Cette revue peut servir de trame pour un plan de mise sur le marché.**

Un travail pourra être mis en place pour harmoniser un canevas / feuille de route générique de suivi du projet au niveau national. Ce canevas sera dans tous les cas à adapter ensuite par filière. Il conviendra de s'interroger sur l'opportunité que le plan de mise sur le marché devienne un livrable obligatoire pour le consortium.

6) L'accompagnement à la mise sur le marché

Faut-il que le suivi mis en place par le pôle se concentre sur le projet/consortium ou sur l'entreprise individuellement ?

La multiplicité des pistes de valorisation pour chaque entreprise rend difficile le suivi.

- PMM fait une sélection en restant à l'échelle « projet ».
- Minalogic fait une sélection des entreprises qui vont créer de l'emploi, du chiffre d'affaires.
- Mer Bretagne suit les projets et se concentre uniquement sur les retombées des produits issus de projets labellisés, d'autres acteurs locaux (technopôles) prenant en charge l'accompagnement individuel des entreprises.

La réponse aux besoins individuels

La réponse aux besoins spécifiques peut prendre plusieurs formes, qui s'appuient dans tous les cas sur la mise en réseau.

- Relation aux futurs utilisateurs/ Clients / Mise à disposition d'un réseau et d'experts / Mise en relation qualifiée (présence du pôle lors des premiers contacts) / Coaching des entreprises dans la mise en relation.
- Mise en place de « clubs partenaires », réunissant des entités non adhérentes mais intéressées (médias, fonds investissement, banques, cabinets de conseil).
- D'autres s'appuient sur les acteurs de l'écosystème travaillant sur la valorisation (SATT...) ou spécialisés dans le *business development* pour l'accompagnement individualisé.

Recommandation aux pôles

- **Se positionner en facilitateur de l'accès au marché, en s'appuyant sur l'expertise et le réseau du pôle et en favorisant l'implication en aval des clients potentiels.**

Bonnes pratiques

- ✓ Mise en place d'un service de veille personnalisé, permettant d'adresser une information très ciblée aux porteurs de projet
- ✓ Association des SATT à la labellisation des projets ou aux revues de fin de projets
- ✓ Certains pôles ont mis en place des structures dédiées à l'accompagnement des entreprises, par exemple : Business Success Initiative (Aerospace Valley) et Pégase Croissance. S'appuyant sur un réseau d'expert qualité, Pégase croissance offre aux PME un programme d'accompagnement sur 3 ans, sur mesure, pouvant couvrir tous les aspects (commercial, organisation industrielle, management, financement...), co-financé par l'entreprise. Il a bénéficié d'une aide du PLA.
Contact : philippe.richard@pegase-croissance.fr

Demande formulée par les pôles :

Les pôles souhaiteraient qu'un budget de communication/valorisation (études de marché, marketing, design, certification) soit intégré à l'assiette des projets, à l'image des projets européens

Réponse du Cotech :

Actuellement, seuls certains AAP européens incluent dans le financement des projets une aide permettant d'enclencher une démarche de valorisation, en rendant éligibles les dépenses non Re&D (études de marché, marketing, design, certification), ce que ne permet pas le régime RDI. Les moyens permettant de mettre en place une aide de ce type pour les différents appels à projet nationaux pourront être creusés.