

I. Les POLES DE COMPETITIVITE

Philosophie générale

A. DEFINITION D'UN POLE DE COMPETITIVITE

Afin de renforcer la compétitivité régionale dans des secteurs pour lesquels elle dispose déjà d'un potentiel, la Région Wallonne a décidé de développer une politique de Pôles de compétitivité. Cette politique vise à développer, dans des secteurs d'activités porteurs, une masse critique et un niveau d'excellence permettant de générer une dynamique de croissance nouvelle au niveau régional et de positionner la Wallonie sur le plan international. Il s'agit pour ce faire, de s'appuyer sur le potentiel de connaissance, de recherche et d'innovation de la Région, qui doit être transformé en valeur économique.

Plus particulièrement, une telle politique vise à renforcer la mise en réseau des acteurs publics et privés (entreprises, universités, hautes écoles, unités de recherche, organismes de formation, organismes d'appui, ...), à stimuler les projets de partenariat et les démarches d'innovation des entreprises en ciblant un ensemble de moyens, d'actions et de politiques sur la constitution et le développement des pôles.

Les pôles devront fédérer l'ensemble des acteurs publics et privés concernés autour d'une vision partagée de leur développement et d'une stratégie commune, à traduire dans un programme d'action concret. Celui-ci consistera en un ensemble de projets de collaboration entre partenaires du pôle, orientés vers le marché et la valorisation industrielle.

Outre une structuration en réseau des partenaires du pôle, la mise en œuvre de pôles de compétitivité est aussi l'occasion de développer d'éventuelles synergies avec les organismes publics wallons (SOWALFIN, SRIW, ...) dans le développement des projets concrets. Par ailleurs, outre les moyens complémentaires prévus pour les pôles dans les actions prioritaires pour l'avenir wallon, le développement de leurs projets pourra bénéficier des mécanismes régionaux existants.

La définition des pôles de compétitivité retenue dans le Plan d'actions prioritaires est la suivante : « *Un pôle de compétitivité peut être défini comme la combinaison d'entreprises, d'organismes de formation et d'unités de recherche publiques et privées engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organisera autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et devra rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité mais aussi une visibilité internationale.*

La masse critique atteinte par cette concentration doit lui permettre de développer un cercle vertueux de croissance. Le rayonnement de ces pôles de compétitivité doit dépasser les frontières de la Région pour viser une taille critique à l'échelle européenne voire mondiale et constituer un moteur pour les exportations régionales comme pour l'attraction des investissements étrangers. »

Un des éléments essentiels des pôles est le développement de projets communs au caractère innovant. Selon une définition élaborée par la Commission Européenne, « l'innovation, c'est le renouvellement et l'élargissement de la gamme de produits et services, et des marchés associés ; la mise en place de nouvelles méthodes de production, d'approvisionnement et de distribution ; l'introduction de changements dans la gestion, l'organisation du travail ainsi que dans les conditions de travail et les qualifications des travailleurs. ».

Le gouvernement a identifié 5 domaines économiques dans lesquels des propositions de pôles peuvent être financées :

- les sciences du vivant
- l'agro-industrie
- le transport-logistique
- le génie mécanique
- l'aéronautique-spatial

Les acteurs participant aux pôles ne doivent pas nécessairement exercer une activité spécifique dans un de ces domaines mais devront démontrer qu'ils apportent une valeur ajoutée aux projets développés par les pôles. Il s'agit de mettre en œuvre des projets innovants dans les domaines identifiés en permettant une transversalité sectorielle des acteurs.

1. LES PRINCIPES DE BASE DE LA POLITIQUE DES POLES DE COMPETITIVITE

Les caractéristiques essentielles que devront présenter les propositions de pôles sont les suivantes :

- les pôles devront reposer sur un partenariat étroit entre entreprises, organismes de formation et unités de recherche (publiques et privées), qui élaboreront un projet de pôle commun. D'autres types d'organismes pourront également faire partie du partenariat, si leur implication dans le pôle le justifie.

- Outre les partenaires directement impliqués dans le pôle, l'ensemble des acteurs privés et publics pertinents pourront être associés à sa mise en œuvre.
- Le secteur industriel doit être le moteur du pôle, les pouvoirs publics jouent un rôle d'impulsion et de soutien à l'émergence et au développement des pôles. Il s'agit notamment de fédérer l'ensemble des acteurs concernés autour d'une stratégie de développement commune. Le financement des pôles se basera donc sur une démarche de partenariat public-privé.
- La proposition de pôle devra cibler, dans l'un des cinq domaines identifiés par le Gouvernement Wallon, un ou des axes de développement présentant des potentialités à moyen/long terme. Le ciblage de la proposition de pôle se fera par référence à un/des marchés et à un/des domaines technologiques et scientifiques clairement identifiés.
- Les objectifs et finalités de la proposition de pôle devront être clairement définis ainsi que le rôle joué par les différentes catégories d'acteurs. Celui-ci devra permettre le développement d'activités économiques en Wallonie, et assurer la compétitivité de la Région dans chaque domaine qui a été retenu par le Gouvernement.
- Le partenariat devra se concrétiser au travers de la mise en œuvre de projets communs à caractère innovant.
- Le pôle devra présenter une masse critique suffisante au niveau wallon, et des potentialités et perspectives suffisantes pour atteindre une taille critique, une renommée et une visibilité au plan international, et développer une capacité polarisatrice en termes d'activités et d'attractivité vis-à-vis des investisseurs étrangers.
- La dimension internationale devra faire partie intégrante du projet de pôle non seulement en termes d'organisation et de fonctionnement du pôle (collaboration internationale, réseaux internationaux, participation à des programmes européens, etc.) mais aussi en termes de développement du pôle (accueil d'investisseurs étrangers, promotion à l'étranger, politique à l'exportation).

Il est bien évident que le programme de pôle n'exclut pas une éventuelle participation d'acteurs publics ou privés des autres régions belges.

- Le partenariat devra être établi au niveau du territoire wallon (critère de complétude spatiale, il ne peut s'agir d'un pôle sous-régional), et rechercher les complémentarités entre acteurs en présence, qui devront s'organiser en réseau.
- Le partenariat devra être représentatif du tissu économique wallon (PME, grandes entreprises) et des unités de recherche présentes en Wallonie.

- Le partenariat défini au démarrage du pôle ne devra pas être figé, mais pourra être complété en cours de mise en œuvre ; les pôles ne doivent pas constituer des ensembles fermés, ceux-ci doivent pouvoir croître et évoluer.
- Les modalités de gouvernance, de fonctionnement du pôle, de formalisation du partenariat, ainsi qu'un « business plan » devront être définis. Des dispositions en matière de suivi et d'évaluation devront également être prévues.

De manière synthétique, les trois éléments centraux constitutifs d'un pôle sont

- **sa stratégie de développement** (ciblage marché / technologie),
- les **partenaires** impliqués dans le pôle
- les **projets de collaboration concrets** qui seront mis en œuvre.

Ces trois éléments doivent s'inscrire en interaction avec l'environnement du pôle aux niveaux wallon, belge et international : partenaires extérieurs, acteurs institutionnels, réseaux, programmes et politiques, concurrence, contexte économique,... Les dossiers à constituer par les porteurs de projets de pôle devront couvrir toutes ces dimensions. Les projets de pôles devront en outre respecter les principes listés ci-dessus.

2. ARTICULATION AVEC LA POLITIQUE DE CLUSTERING

La notion de pôle, par le partenariat élargi qu'elle suppose, est plus vaste que celles de cluster et de grappe. Ces différentes politiques seront mises en œuvre de manière complémentaire.

Pour rappel, la définition du cluster qui a été arrêtée au niveau wallon est la suivante : « Le cluster est un mode d'organisation du système productif établi à l'initiative des entreprises (avec éventuellement la participation d'unités de recherches) et se caractérisant par :

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

Il s'agit donc avant tout d'une dynamique de mise en réseau des entreprises.

Comme indiqué plus haut, les entreprises doivent jouer un rôle moteur au sein du pôle, qui doit permettre de fédérer l'ensemble des partenaires du pôle autour d'une stratégie de développement commune. Afin d'assurer l'efficacité du système, il importe que l'ensemble des partenaires soient organisés en réseau. L'organisation en réseau des entreprises partenaires du pôle constitue dès lors un atout. Par rapport à la politique de clustering mise en œuvre en Région Wallonne, différents cas de figure peuvent se présenter :

- le réseau des entreprises partenaires du pôle peut ne pas correspondre à des clusters existants, et ne pas souhaiter s'engager dans la démarche de clustering, telle que celle-ci est habituellement comprise ;
- des clusters existants peuvent être largement représentatifs du domaine économique couvert par le pôle, mais des entreprises ou acteurs scientifiques non membres du cluster pourraient être associées aux pôles ;
- certains clusters peuvent être associés à plusieurs pôles ;
- dans les domaines où il n'existe pas de cluster, la politique des pôles peut faire émerger de nouveaux projets de clusters.

Il y a dès lors lieu de considérer les clusters existants comme des partenaires potentiels des pôles de compétitivité, leur rôle – centré sur la dynamique entrepreneuriale et industrielle, la collaboration entre entreprises – étant plus restreint que celui des pôles, qui s'étendent à un partenariat plus large. Les domaines d'action du pôle, qui devront, eux, être ciblés sur des marchés et domaines technologiques bien définis, peuvent en outre ne pas correspondre totalement aux projets développés par le cluster.

Les modalités de gouvernance des pôles qui seront proposées clarifieront le rôle, les missions et les actions de chacun des acteurs, étant entendu que le financement de l'animateur du cluster doit être consacré aux missions qui lui ont été définies dans le cadre de la politique wallonne de clustering. En tout état de cause, la fonction d'animation propre au cluster sera maintenue : mobilisation des entreprises, mises en relation, montage et accompagnement de partenariats inter-membres, ...

Dans un souci de cohérence et d'efficacité des outils publics, les considérations relatives à l'articulation entre les pôles et les clusters s'appliquent également aux grappes technologiques.

B PROCEDURES ET MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE POLES DE COMPETITIVITE

Ci-après sont décrites les modalités de mise en œuvre de la politique de pôles de compétitivité,

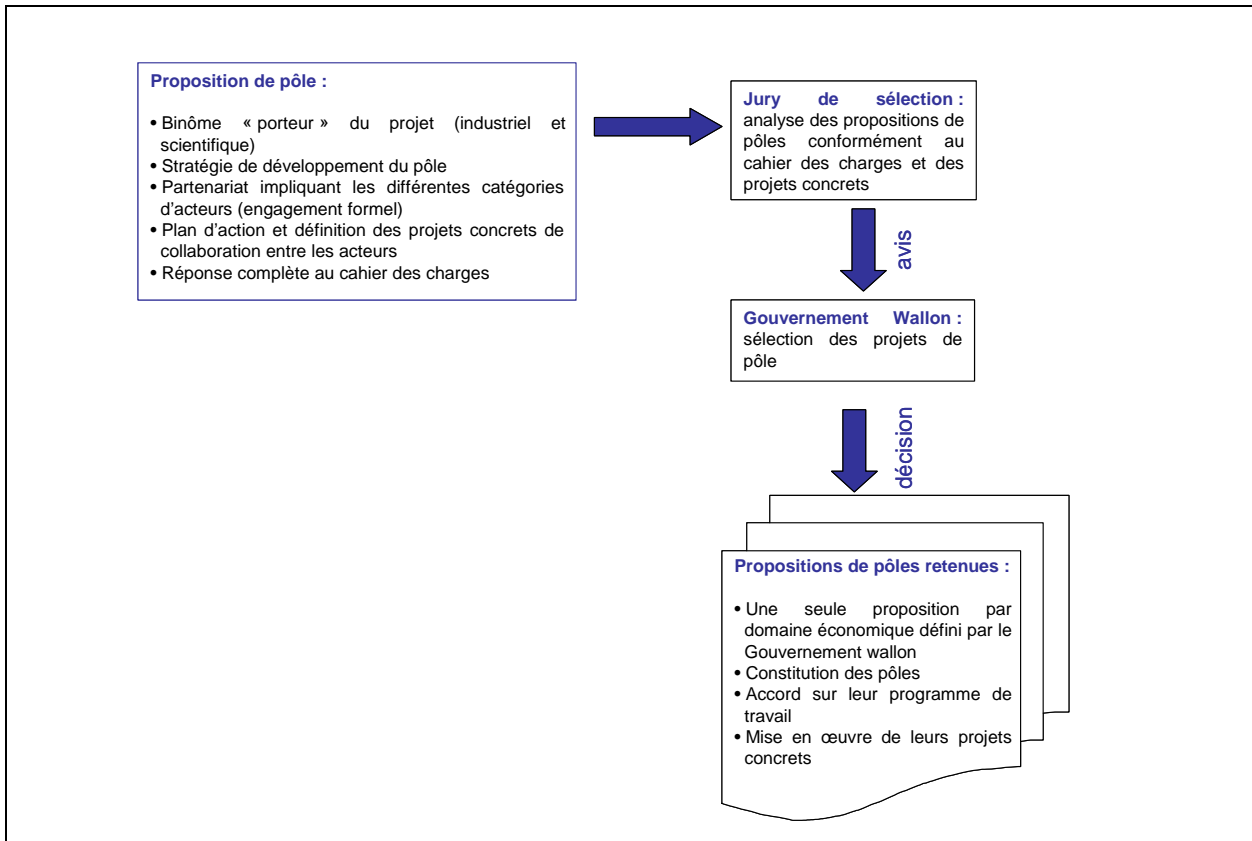
- d'une part pour la sélection des propositions de pôles ;
- d'autre part pour le soutien concret aux projets portés par les pôles qui auront été retenus.

1 .Sélection des propositions de pôles

Le Gouvernement wallon a identifié 5 domaines dans lesquels des pôles de compétitivité pourraient émerger (sciences du vivant, agro-industrie, génie mécanique, transport-logistique, aéronautique-spatial). Une seule proposition de

pôle sera retenue dans chacun des 5 domaines identifiés par le Gouvernement wallon.

Figure 1 : Sélection des propositions de pôles et des projets concrets



Un **appel à propositions** sera lancé à destination des porteurs de propositions de pôles. A dater de la publication de l'appel à propositions (décembre 2005), les porteurs de projets auront un délai de 3 mois (mars 2006) pour constituer et soumettre leur dossier de candidature, qui devra se conformer au prescrit du cahier des charges défini dans l'appel à propositions. Les principaux éléments qui seront couverts par le cahier des charges sont détaillés ci-après.

Pour chaque proposition de pôle, un binôme composé d'un représentant des entreprises et d'un représentant du secteur scientifique (celui-ci peut être issu d'une université, d'un centre de recherche ou d'un institut de niveau universitaire) sera désigné comme interlocuteur du Gouvernement wallon.

Sur proposition du Ministre de l'Economie, le Gouvernement désignera un jury de sélection composé des autorités publiques concernées, d'experts régionaux et internationaux,... Ce jury aura pour mission d'analyser d'une part, les propositions de pôles conformément au cahier des charges et d'autre part la qualité et l'éligibilité

des projets concrets présentés dans chaque appel à proposition de pôle. Les membres du jury ne pourront être impliqués dans les projets de pôles déposés.

Le Gouvernement Wallon sélectionnera les pôles sur la base des avis remis par le jury de sélection. Celui-ci pourra, le cas échéant, émettre des recommandations quant à l'amélioration du contenu des projets, au partenariat,... Une fois les pôles identifiés par le Gouvernement Wallon, leur programme de travail fera l'objet d'un accord pôle /Gouvernement, et ceux-ci pourront démarrer la mise en œuvre de leurs projets concrets.

2. Mise en œuvre de la politique de soutien aux pôles de compétitivité

Le Gouvernement Wallon a dégagé des enveloppes budgétaires spécifiques aux pôles au niveau de plusieurs mesures : investissements publics en actifs et participations (50 millions €), recherche (120 millions €), aides à l'investissement (45 millions €), formation (55 millions €), accueil des investisseurs étrangers (4,5 millions €), soutien aux exportations (5,5 millions €). Ces budgets couvrent une période de 4 ans et sont destinés à financer les projets concrets portés par les pôles. Les modalités d'accès à ces moyens seront définies par le Gouvernement Wallon. Celles-ci feront l'objet d'une note spécifique qui sera jointe à l'appel à propositions. Des procédures accélérées seront mises en place pour le traitement par les administrations concernées des dossiers portés par les pôles.

Les actions qui seront menées avec l'AWEX et l'OFI seront formalisées via un accord de partenariat avec les pôles et s'intégreront dans le programme d'action défini par le pôle.

De manière plus générale, le Ministre de l'Economie proposera au Gouvernement les lignes directrices de la communication sur la politique des pôles de compétitivité. La politique de communication individuelle de chaque pôle s'inscrira dans les axes définis par le gouvernement.

L'ensemble des projets émanant du pôle fera l'objet d'une **labellisation** via une procédure à définir par le pôle sur la base des lignes directrices définies par le Gouvernement wallon. Celle-ci sera en particulier obligatoire pour accéder aux financements réservés à la politique des pôles par le Gouvernement.

Une telle labellisation permettra de réduire les formalités administratives et sera la garantie que le projet a reçu l'assentiment de tous les membres du pôle.

Les projets portés par le pôle peuvent être :

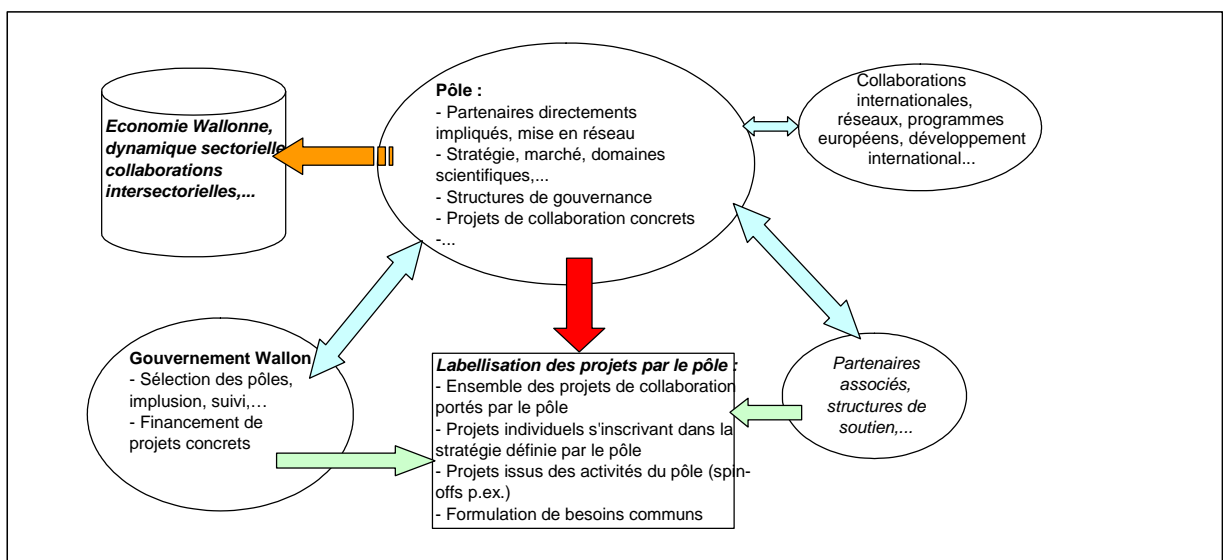
- des projets de collaborations définis dans le business plan du pôle ;
- de nouveaux projets émergeant au cours de la mise en œuvre du pôle ;
- des projets « individuels » (p.ex. projet d'investissement d'une entreprise) contribuant à la stratégie du pôle et s'y intégrant ;
- des projets résultant des activités du pôle (p.ex. spin-offs,...).

Sur la base de la mise en réseau des partenaires du pôle, des besoins communs pourront en outre émerger qui ne s'inscrivent pas dans les mesures arrêtées par le Gouvernement Wallon.

Les structures de gouvernance du pôle rechercheront des solutions adaptées à ces besoins dans le cadre du partenariat élargi constitué autour de ces pôles (recours aux autres politiques de la Région, appui des partenaires internes et externes du pôle, financements privés, programmes européens, solutions ad hoc,...), avec l'appui du délégué spécial du Plan Stratégique Transversal n°1. Celui-ci assurera le relais entre les pôles et la Task Force administrative de suivi du PST 1. Pour les collaborations proposées par les pôles avec les structures de formation, le délégué spécial du PST 2 pourra jouer le même rôle que le délégué du PST 1.

Dans le cadre du dossier de candidature du pôle seront détaillées les modalités de gouvernance qui seront mises en place pour assurer son fonctionnement et sa gestion. Il convient également de mettre en place au niveau de la Région Wallonne des modalités de suivi de la politique des pôles de compétitivité sur les plans stratégique et opérationnel. Une cellule administrative ad hoc sera créée à cette fin dans le cadre de la fusion de la DGEE et DGTRE.

Figure 2 : La Politique des pôles de compétitivité :



C. Le cahier des charges

Le cahier des charges fera l'objet d'une note spécifique. Néanmoins, de manière succincte, la procédure d'appel à propositions est décrite ci-dessous.

Les porteurs de propositions de pôles devront soumettre un dossier complet relatif à la constitution et au développement du pôle, couvrant les différents points listés ci-après.

Les dispositions reprises dans la proposition de pôle devront être avalisées par les différents partenaires directement impliqués dans la constitution du pôle, et leur engagement sera garanti, de même que la faisabilité des projets. Il doit donc s'agir d'un projet commun agréé par tous, p.ex. via la signature d'une lettre d'engagement des partenaires. Les autres partenaires pressentis ou partenaires extérieurs devront avoir été consultés quant à leur contribution potentielle au pôle.

Les dossiers devront permettre d'identifier et d'apprécier les éléments constitutifs de la proposition de pôle (stratégie, partenaires, projets concrets et modalités de gouvernance), leur inscription dans le contexte wallon et international (partenaires et apports extérieurs, positionnement concurrentiel,...), et établir ainsi la crédibilité et la faisabilité du projet de pôle proposé. Les propositions de pôles devront respecter les principes et modalités de fonctionnement de la politique de pôles de compétitivité établis par le Gouvernement Wallon.

Le cahier des charges couvrira les différents éléments suivants :

- **Stratégie et objectifs du pôle**

Sera définie de manière synthétique la stratégie générale de développement du pôle, ses axes de travail (marchés / domaines technologiques) et domaines d'excellence, ses objectifs et résultats/ impacts attendus, et les moyens qui y seront consacrés.

- **Périmètre et environnement du pôle**

Une « cartographie » détaillée du pôle devra être présentée ; celle-ci identifiera l'ensemble des partenaires du pôle, leurs rôles, apports, compétences et niveaux d'implication respectifs, ainsi que la structuration en réseau du pôle. Seront également détaillées les collaborations extérieures du pôle et son inscription dans des réseaux internationaux.

Outre les partenaires directement impliqués dans le pôle, les éléments relatifs à l'environnement direct du pôle et pouvant contribuer à son développement seront identifiés (infrastructures, institutions publiques et privées,...), de même que les complémentarités avec d'autres pôles, clusters, secteurs,...

- **Analyse du positionnement du pôle**

Un diagnostic complet du pôle et de ses perspectives devra être fourni, couvrant ses différentes composantes (base industrielle, R&D et innovation, formation,...). Le pôle devra être situé et mis en perspective par rapport au secteur et au marché au niveau wallon, et à la concurrence internationale. Ce diagnostic devra permettre d'établir que le pôle remplit les conditions en termes de masse critique, de complétude spatiale, de mise en réseau, de perspectives de croissance et de compétitivité au plan international.

Cette analyse devra mettre en évidence les potentiels, menaces, et opportunités auxquels le pôle sera confronté, ainsi que les facteurs clés de succès du pôle et les principaux besoins à rencontrer pour son développement.

- **Business plan : projets concrets et financement**

Le développement du pôle devra faire l'objet d'un business plan pluriannuel détaillant le contenu des projets concrets de collaboration qui seront mis en œuvre par le pôle (partenaires, objectifs, moyens mobilisés, résultats attendus et leur exploitation, calendrier), et leurs financements.

Les projets définis lors du lancement du pôle pourront être complétés ultérieurement par de nouveaux projets, en fonction de l'évolution du pôle. Il s'agit dans un premier temps d'établir une base de collaboration commune.

Modalités de gouvernance et de pilotage

Doivent être décrites les modalités formelles et informelles mises en place pour assurer le pilotage stratégique et opérationnel du pôle, et la bonne conduite des projets : structures de gouvernance, modalités de formalisation du partenariat, procédure de labellisation des projets du pôle, modalités d'entrée, modalités de suivi, d'évaluation et de reporting, procédures de liaison avec le Gouvernement wallon...