

## **POLES DE COMPETITIVITE : APPEL A PROPOSITIONS**

### **Description du contenu des dossiers de candidature**

#### **6<sup>ième</sup> Pôle « Technologie environnementales »**

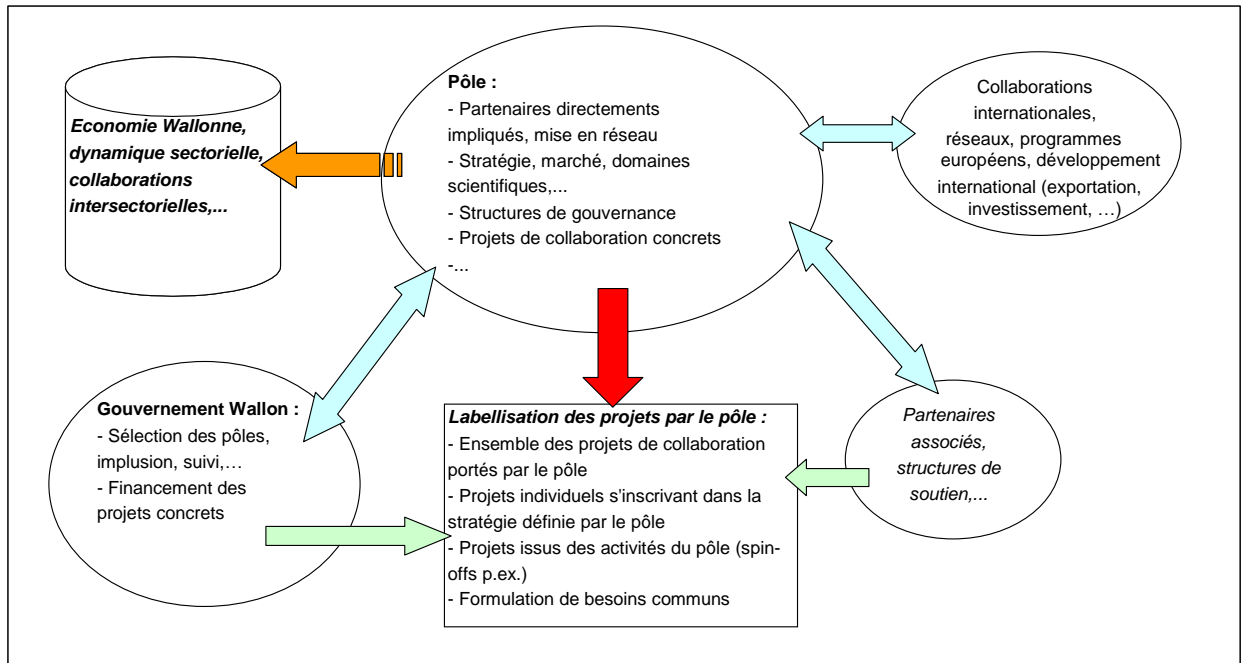
## **A. Introduction**

L'approche retenue par le Gouvernement wallon en matière de pôles de compétitivité est décrite dans une note sur la philosophie générale. Le présent document constitue le « cahier des charges » à remplir par les porteurs de propositions de pôles pour la soumission de leur projet. Il décrit l'ensemble des éléments devant figurer dans les dossiers de candidature et devant permettre au Gouvernement d'évaluer les propositions de pôles qui lui sont soumises, et d'en opérer la sélection.

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 unité de recherche universitaire, d'une unité de recherche de niveau universitaire, d'un centre de recherche agréé) sera l'interlocuteur du Gouvernement wallon.

Le dossier de candidature doit constituer un engagement de la part des différents partenaires directement impliqués dans le pôle. Cet engagement sera formalisé via la signature d'une lettre motivée d'engagement par les partenaires du pôle. Leur adhésion au projet de pôle implique qu'ils s'engagent à respecter les principes de la politique de pôles de compétitivité mise en œuvre par le Gouvernement, ainsi qu'à concrétiser leur implication dans le projet de pôle telle que décrite dans le dossier de candidature. Les autres partenaires pressentis ou partenaires extérieurs devront avoir été consultés quant à leur contribution potentielle au pôle et un rapport du résultat des consultations établi.

**Figure 1 : la politique des pôles de compétitivité :**



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 de la proposition de pôle proposé. Les propositions de pôle devront respecter les principes et modalités de fonctionnement de la politique de pôles de compétitivité établis par le Gouvernement wallon.

Sur proposition du Ministre de l'Economie, le Gouvernement désignera un jury de sélection composé d'experts industriels, 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 par le candidat pôle. Les membres du jury ne pourront être impliqués dans les projets de pôles déposés, et seront soumis à une clause de confidentialité quant au contenu des dossiers. A l'issue de la procédure, les projets sélectionnés feront l'objet d'une labellisation par le gouvernement.

Afin d'aider au mieux les pôles dans l'élaboration de leur proposition et de leurs projets concrets, une cellule administrative transversale sert de relais entre les acteurs du pôles et les administrations concernées.

L'appel à propositions reprend 5 grands chapitres :

1. Stratégie et objectifs du pôle
2. Périmètre et environnement du pôle
3. Analyse du positionnement du pôle
4. Business Plan : projets concrets et financement du pôle
5. Modalités de gouvernance et de pilotage du pôle

Par ailleurs, le candidat fera la preuve qu'il rencontre les 5 recommandations ci-dessous dans les domaines susceptibles d'être couverts par d'autres pôles :

1. **Cohérence et spécialisations ciblées** : Les domaines retenus ou concernés doivent se baser sur un champ techno-économique partagé pour que les entreprises et organisations de recherche et de formation puissent s'identifier à ce pôle, se l'approprier et nouer des collaborations efficaces ;
2. **Complémentarité et synergies** : Il convient d'éviter que les domaines couverts par le pôle ne recouvrent en partie ceux déjà couverts par les autres pôles, ce qui aurait un effet déstabilisant et nuirait globalement à la politique initiée en Wallonie ;
3. **Représentativité et masse critique** : Les domaines faisant l'objet du pôle doivent appartenir à des activités couvertes par des entreprises de niveau international et pour lesquels il existe des organisations scientifiques et technologiques disposant d'une maîtrise des filières d'innovation concernées afin de renforcer la visibilité internationale du pôle ;
4. **Préserver et valoriser les initiatives et les acquis** : Si le nouveau pôle devait intégrer des domaines déjà couverts par les clusters et pôles existants, il sera capital de préserver les acquis des clusters concernés et d'assurer que le pôle ne pourra que conduire à une montée en puissance de ces clusters.
5. **Pérennité et compétitivité** : Le nouveau pôle doit trouver sa place dans l'architecture d'ensemble de la politique environnemental et de la politique industrielle wallonne et contribuer au développement de cette architecture en apportant une valeur ajoutée à l'ensemble de ses membres.

## CHAPITRE I - STRATEGIE ET OBJECTIFS DU POLE

---

**Le chapitre I reprendra un exposé synthétique de la stratégie générale de développement du pôle, de ses axes de travail, de ses objectifs, des résultats et impacts attendus, ainsi que des moyens qui seront mis en œuvre. Il s'agira d'identifier les éléments suivants :**

- le porteur du projet de pôle : identification du binôme porteur du projet de pôle, binôme composé d'un représentant du monde des entreprises et d'un représentant du secteur scientifique (celui-ci peut être issu d'une unité de recherche universitaire, d'une unité de recherche de niveau universitaire ou d'un centre de recherche agréé), les critères de choix du binôme, leur expérience et leurs qualifications. Une description synthétique de la méthodologie mise en place pour le montage de la proposition de pôle sera également soumise (consultations, association des partenaires, études et analyses réalisées ou exploitées, recours à la consultance, ...).
- l'identification des domaines d'excellence et des thématiques ciblés dans la proposition de pôle.
- la définition de la stratégie générale du pôle, la formulation des objectifs stratégiques (vision à moyen/long termes) : il s'agira de définir les axes de travail du pôle, les marchés ou niches de marchés ciblés, et les domaines scientifiques et technologiques qui leur sont associés.
- la description des principaux moyens mis en œuvre : les budgets globaux, le personnel mobilisé, les principaux partenaires, les infrastructures, la mise en réseau, ... ;
- les règles générales de gestion de la propriété intellectuelle liées au développement des projets du pôle, étant entendu que chaque projet prévoira une convention spécifique en la matière ;
- un descriptif synthétique du positionnement du pôle par rapport au tissu économique wallon : le poids en termes d'emplois, d'entreprises, de capacités de recherche, d'exportations, ...
- la définition des objectifs à court, moyen et long termes : les objectifs stratégiques (à long terme) seront assortis d'objectifs quantifiés illustratifs des résultats et impacts attendus au niveau du pôle, et du secteur et de l'économie wallonne (création de nouveaux produits, d'entreprises, d'emploi, croissance du chiffre d'affaires, évolution de l'investissement, export, évolution des parts de marché, dépôt de brevets, etc...) ;
- la cohérence de l'approche proposée avec la politique wallonne devra être démontrée. L'apport attendu du pôle pour le développement économique de la Wallonie sera mis en évidence (retombées, effets d'entraînement, génération d'une dynamique de croissance, ...).

## CHAPITRE II - PERIMETRE ET ENVIRONNEMENT DU POLE

---

**Le chapitre II se concentrera sur la présentation d'une « cartographie » détaillée du pôle : identification et description des partenaires du pôle, de leurs rôles, apports, compétences et niveaux d'implication respectifs, positionnement à l'international, ainsi que la structuration en réseau du pôle. Plus spécifiquement, les éléments suivants seront repris :**

- les principaux partenaires : identification et présentation des différents partenaires directement impliqués dans la proposition de pôle. Une description de leurs apports (personnel, capacités de recherche, infrastructures, matériel, investissement, financements,...), compétences et domaines d'excellence, rôles, et niveaux d'implication respectifs au pôle devra être décrit.

Les partenaires du pôle peuvent être des entreprises individuelles ou groupes d'entreprises (clusters), des organismes privés et publics de recherche, de formation, de financement, de conseil, d'intermédiation, ou d'autres organismes d'appui (infrastructures p.ex.), etc. Les partenaires identifiés devront prendre une part active à un ou plusieurs projets concrets du pôle.

- la description de l'organisation du réseau : identification des partenariats, collaborations, réseaux existants entre partenaires ; objectifs, résultats, bilan et identification de leur contribution à la stratégie de développement du pôle (comment seront-ils développés, valorisés,... ?).
- le positionnement à l'international des partenaires du pôle : collaborations interrégionales et internationales, inscription dans des réseaux internationaux et spécificités du pôle au sein de ceux-ci, participation à des projets ou programmes européens. En termes économiques, il s'agira de préciser les perspectives de marchés à l'exportation, les investissements, filiales et localisations à l'étranger. Les éléments à mentionner doivent se centrer sur les domaines liés au pôle, les aspects qui seront valorisés et développés dans la mise en œuvre de sa stratégie.
- l'environnement du pôle : outre les partenaires directement impliqués dans le pôle, il s'agira d'identifier l'ensemble des acteurs publics et privés pertinents par rapport à la stratégie du pôle et pouvant appuyer son développement. Il peut s'agir d'acteurs pouvant offrir une réponse aux besoins du pôle en termes d'infrastructures (d'accueil des entreprises, incubateurs, parcs scientifiques, de transports, de télécommunication, de formation), de ressources humaines, d'animation, de conseil, d'accompagnement, de veille économique et technologique, d'intermédiation, de financement, de promotion, d'innovation, d'internationalisation, d'aides publiques,... Une présentation de leurs apports éventuels et des résultats des premiers contacts ou engagements qui auront été pris avec ces acteurs sera également jointe.
- la transversalité sectorielle du pôle : segments d'activité et sphères de recherche amont, aval et connexes aux marchés et domaines technologiques ciblés. Une description des complémentarités et collaborations éventuelles avec d'autres pôles, clusters, secteurs,... sera également fournie.

## CHAPITRE III - ANALYSE DU POSITIONNEMENT DU POLE

---

**Le chapitre III se centrera sur un diagnostic complet du pôle et de ses perspectives, couvrant ses différentes composantes. Le pôle sera situé et mis en perspective par rapport au(x) activité(s) qui en constituent le nœud stratégique au niveau wallon, ainsi qu'aux activités connexes, 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 perspectives de croissance et de compétitivité / attractivité au plan international.**

Le diagnostic devra être basé sur des données quantitatives fiables ou, en l'absence de données, sur une analyse qualitative étayée.

- la base industrielle : l'importance quantitative des domaines visés (nombre d'entreprises, emploi, chiffre d'affaires, investissement, exportations, évolution,...), l'évolution récente, et la structuration du secteur (taille des entreprises, organisation en réseau, l'importance des groupes multinationaux,...), l'analyse du marché. Le poids et le positionnement du partenariat constitué dans le cadre du pôle par rapport au secteur dans son ensemble seront également précisés.
- la recherche & développement, l'innovation : l'importance quantitative des unités de recherche publiques et privées (nombre de chercheurs, investissement R&D,...), domaines de spécialisation et d'excellence, collaborations entre unités, relations industrie / unités de recherche, activités de valorisation, nombre de brevets, de publications,... Nombre de spin-offs issues des recherches, participation à des projets ou programmes européens, inscription dans des réseaux européens, collaborations internationales, ... Positionnement des acteurs de recherche par rapport à la stratégie du pôle (niveau de spécialisation, volume d'activité et de ressources dédié au pôle), représentativité des partenaires du pôle par rapport au potentiel wallon.
- **La formation : Identification de l'offre de formation en lien avec le domaine du Pôle** : analyse du marché de l'offre de formation (offre des centres de compétences, programmes de l'enseignement supérieur, formation continue ou en apprentissage) offre métiers & modules, volume, compétences visées à la sortie, reconnaissance des compétences acquises en formation (RECAF) ou validation des compétences **et identification des besoins en formation** : analyse des besoins exprimés, veille sur le secteur couvert par le pôle (besoins émergents) , screening des compétences présentes. **Mise en œuvre d'une stratégie de formation.**
- l'analyse du positionnement international du pôle quant aux trois composants listés ci-dessus, par comparaison avec les concurrents potentiels ou avérés, complémentarité par rapport à ceux-ci et collaborations possibles, positionnement compétitif du pôle, perspectives d'évolution des marchés.

Selon les spécificités des activités couvertes au sein du domaine de référence, la nature des partenaires impliqués, d'autres éléments de diagnostic peuvent être fournis.

Sur base de l'ensemble des éléments d'analyse et de diagnostic, les éléments suivants devront être mis en évidence :

- justification de la masse critique du pôle, et de sa complétude spatiale : représentativité du pôle et de ses partenaires par rapport au potentiel présent en Wallonie (en termes de nombre d'entreprises, d'emploi, équilibre PME/grandes entreprises, acteurs publics et privés, mobilisation d'une capacité de recherche suffisante,...), atteinte d'une masse critique suffisante sur les plans industriel et/ou technologique pour se positionner par rapport à la concurrence, et démonstration d'une couverture spatiale s'étendant à l'ensemble du territoire wallon, tant en termes d'activité que de diffusion des opportunités de croissance au plan spatial et intersectoriel.
- potentiels, menaces et opportunités, analyse des besoins : mise en évidence des points forts et faibles du pôle par rapport à la concurrence, des évolutions anticipées du secteur, du marché, des technologies,... Cette analyse devra mettre en évidence les facteurs clés de succès du pôle et les principaux besoins à rencontrer pour son développement.

## CHAPITRE IV - BUSINESS PLAN : PROJETS CONCRETS ET FINANCEMENT DU POLE

---

**Le développement du pôle devra faire l'objet d'un « business plan » pluriannuel détaillant les tâches à accomplir par le pôle, les ressources dont il a besoin pour les mener à bien, et l'origine de ces ressources et leur organisation dans le temps (programme de travail) et dans l'espace (lieux). Le business plan du pôle comprendra la définition des premiers projets qui seront lancés et les partenariats concrets sur lesquels il s'appuie, et une description plus stratégique de ceux qui sont envisagés. Son ossature sera constituée d'un plan financier global, consolidant les budgets prévus pour chacun des projets, leurs sources de financement et returns attendus. L'estimation budgétaire relative au recours aux enveloppes dédiées aux pôles par le Gouvernement wallon sera clairement identifiée. Le modèle pour chaque projet est disponible sur le site des pôles ([www.polesdecompetitivite.eu](http://www.polesdecompetitivite.eu)).**

La définition de chaque projet concret de collaboration qui sera mis en œuvre par le pôle couvrira l'ensemble des éléments nécessaires à sa justification (cohérence du projet par rapport à la stratégie du pôle) et à sa mise en œuvre : partenaires, objectifs, moyens mobilisés, résultats attendus et leur exploitation, le calendrier et leurs financements. Les projets doivent impliquer systématiquement des partenariats et être représentatifs du tissu industriel.

**Pour chacun des projets**, seront précisés les éléments suivants :

- une description précise du projet : objet et nature du projet (recherche, formation, partenariat industriel, investissement, veille stratégique économique et technologique,...), caractère innovant du projet<sup>1</sup>, thématiques, marchés, domaines scientifiques et techniques visés ;
- une justification de la pertinence du projet : décrire la valorisation industrielle attendue, la demande du marché et les débouchés potentiels (transferts technologiques,...),... ;
- une analyse des risques liés au projet et des facteurs concurrentiels, les facteurs clés de réussite ;
- les objectifs stratégiques et opérationnels assortis d'indicateurs quantifiés ;
- les résultats attendus et l'exploitation / valorisation de ceux-ci, les retombées économiques attendues sur le développement du pôle ;
- les résultats attendus en termes d'emploi (tant qualitativement que quantitativement) ;

---

<sup>1</sup> 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. », COM(1995) 668.



- la contribution du projet à la stratégie du pôle et à ses objectifs et l'articulation avec les autres projets du pôle ;
- les partenaires impliqués et collaborations prévues, notamment au niveau international ;
- les moyens mobilisés (personnel, investissement, matériel, infrastructure,...) et apports des différents partenaires ;
- la formalisation de la collaboration (contractualisation, structure juridique, ...) et le responsable du projet ;
- le budget et les financements prévisionnels (avec identification détaillée des sources, en particulier identification du recours aux budgets prévus par le Gouvernement Wallon) ainsi qu'une analyse de rentabilité du projet ;
- l'inscription éventuelle dans un programme ou un projet européen ;
- les règles spécifiques en matière de gestion de la propriété intellectuelle ;
- le calendrier de mise en œuvre.

**En termes de formation,** il s'agira d'identifier des projets concrets de formation à mettre en œuvre avec les différents organismes. Ces projets devront être concertés avec les acteurs de formation, tels les Centres de compétence. Ceux-ci pourront s'appuyer sur divers opérateurs de formation (continue, en alternance, ...).

Des partenariats peuvent être envisagés, par exemple avec les établissements d'Enseignement supérieur (dans le cadre de la création de parcours et certificats utiles), le Consortium de Validation des Compétences (pour la validation des compétences acquises par l'expérience), la formation en alternance ou l'Enseignement de Promotion Sociale.

Une attention particulière sera apportée à l'analyse des besoins exprimés (screenings, entretiens individuels, tests de positionnement, ...), la qualité de la solution de formation proposée (scénarisation, méthodologies alternées, gestion des pré-requis et inclusion de séquences de remédiation, exercices d'intégration et de mise en pratique), à l'évaluation des acquis (reconnaissance des compétences acquises en formation, validation) et à la qualité des opérateurs susceptibles de former les travailleurs relevant du pôle.

**Pour les actions qui seront menées par l'AWEX /OFI,** un projet de partenariat sera élaboré entre le porteur de projet et l'AWEX / OFI, celui-ci sera intégré dans le programme d'action défini par le pôle. La même approche peut être envisagée avec d'autres partenaires extérieurs.

Les projets définis lors du lancement du pôle pourront être complétés ultérieurement par de nouveaux projets, en fonction de l'évolution du pôle, dans le cadre d'une évaluation annuelle de la mise en œuvre du programme de travail du pôle. Il s'agit dans un premier temps d'établir une base de collaboration commune.

L'ensemble des projets portés par le pôle feront l'objet d'une labellisation interne via une procédure qui aura été clairement définie par le pôle et qui correspondra à celle décrite dans le vademecum (voir point suivant), qu'il s'agisse des projets définis lors du lancement du pôle ou de nouveaux projets qui pourraient émerger au cours du développement du pôle. La labellisation sera en particulier obligatoire pour accéder aux budgets réservés par le Gouvernement Wallon (NB. La présentation des dossiers pour le recours aux budgets publics devra être conforme aux procédures et réglementations en vigueur dans les différentes administrations concernées).

## **CHAPITRE V - MODALITES DE GOUVERNANCE ET DE PILOTAGE DU POLE**

---

**Le chapitre V décrira les modalités formelles et informelles mises en œuvre pour assurer le pilotage stratégique et opérationnel du pôle, et la bonne conduite des projets. Celles-ci doivent assurer la qualité du partenariat au sein du pôle, et sa bonne gouvernance.**

Les modalités de gouvernance mises en place par le pôle devront permettre d'assurer le respect des principes fixés par le Gouvernement Wallon dans le cadre de sa politique de pôles de compétitivité : le fonctionnement partenarial et en réseau, la collégialité, la transparence, l'ouverture, les principes de bonne gestion (gestion financière, suivi, évaluation, reporting), l'implication effective des partenaires, l'adhésion à des objectifs communs de développement du pôle et de l'économie wallonne, les liens avec les administrations dans le cadre du suivi administratif des dossiers.

Les différents éléments suivants devront être définis :

- les structures de gouvernance du pôle : la composition et le fonctionnement, les rôles et les missions des structures qui seront mises en place pour assurer la gestion stratégique et opérationnelle du pôle.

Le pôle sera présidé par un industriel. Outre le président, le Conseil veillera à respecter une présence équilibrée du monde industriel et des acteurs de la recherche impliqués dans les projets du pôle. Le pôle veillera également à respecter un équilibre entre les grandes et les petites entreprises. Parmi les représentants industriels, le Conseil comprendra un représentant de l'Union wallonne des Entreprises ou de l'Union des Classes moyennes. Le vice-président sera désigné parmi les représentants des acteurs de la recherche.

A la demande du pôle, des représentants des administrations compétentes, des organismes publics, des centres de compétence et de l'AWEx participeront aux organes du pôle avec voix consultative. Leur mission consistera à assister le pôle dans l'élaboration de ses projets concrets.

D'autres instances, qu'il convient d'explicitier, pourront venir les compléter, en fonction des besoins du pôle. Une assemblée générale réunissant l'ensemble des membres du pôle sera également constituée.

Les structures de gouvernance appropriées devront être définies par les partenaires du pôle, et couvrir les différents aspects suivants :

- la gestion stratégique : définition des orientations stratégiques du pôle, de ses objectifs, suivi stratégique. Mise en place d'outils de veille et de prospective.
- le suivi stratégique et opérationnel des différents projets portés par le pôle. Modalités d'adoption et de réévaluation / modification du programme de travail du pôle.
- la mise en réseau des partenaires du pôle, partage d'informations au sein du pôle, développement des partenariats et collaboration extérieurs, recherche de financements, insertion dans les réseaux internationaux, liaison avec le Gouvernement wallon et les autorités publiques.

- la construction d'une image et d'une promotion communes au pôle, positionnement à l'international, en conformité avec le cadre établi par le Gouvernement Wallon.
  - Faire émerger les besoins communs aux acteurs du pôle, aider à l'émergence et au montage des projets coopératifs qui seront portés par le pôle.
  - la sélection et labellisation des projets du pôle : une procédure et des critères de labellisation des projets du pôle soumis au financement public devront être établis. Il s'agit de s'assurer que les projets correspondent et contribuent aux objectifs du pôle, s'inscrivent dans sa dynamique partenariale et les orientations fixées par le pôle, reposent sur un plan financier solide,...
  - les critères et modalités de suivi et d'évaluation : définition d'indicateurs de suivi et d'évaluation des réalisations, des résultats et des impacts du pôle et de ses projets (évolution du pôle et de son périmètre, résultats et impacts des projets, retombées économiques au niveau du pôle et de l'économie wallonne,...), mise en place des systèmes de collecte et d'analyse de l'information, objectifs quantitatifs, modalités de reporting en matière de suivi interne et de reporting vers le Gouvernement Wallon (modalités, calendrier,...).
- Le Président pressenti du pôle devra être identifié, de même que les personnes ou profils envisagés pour remplir les missions d'exécution. Des informations quant à l'expertise et aux qualifications des personnes pressenties seront fournies.
  - Devront être décrites les procédures de liaison envisagées entre le pôle (ses structures et gouvernance), le Gouvernement wallon, les administrations, les organismes publics, les centres de compétence, etc., conformément aux actions prévues dans la troisième note sur les engagements et la gouvernance publics.
  - Les modalités de participation au pôle : droits d'entrée éventuels, adhésion à une Charte commune, statuts des acteurs en fonction de leur niveau d'implication, critères de sélection des partenaires,.... Le pôle ne doit pas être un cadre figé mais doit pouvoir croître et évoluer. Les conditions de participation au pôle ne doivent pas constituer un frein majeur à l'adhésion de certaines catégories d'acteurs (PME p.ex.).
  - Les modalités de formalisation du partenariat : signature d'une lettre d'engagement des partenaires dans le pôle et descriptif de leur motivation et de leur contribution au développement du pôle, création éventuelle d'une structure juridique, formalisation contractuelle des collaborations autour de projets.
  - Les moyens dédiés à la gouvernance du pôle : moyens humains, matériels et financiers. Estimation du coût global et des modes et sources de financement.