



AVIS A. 778

**Avis du Conseil de la Politique scientifique
concernant les grappes technologiques**

Entériné par le Bureau du CESRW le 3 octobre 2005

Le 3 octobre 2005
2005/A.778

INTRODUCTION

La fiche 8 du partenariat « Recherche et Innovation » (*voir annexe*) prévoit une évaluation du programme de grappage technologique développé dans le cadre de PROMETHEE en vue du lancement d'une nouvelle phase. Elle stipule que cet exercice devra se baser notamment sur les résultats d'une étude que le MERIT (Université de Maastricht) a menée en 2004 à ce sujet, sous l'égide du CESRW, dans le cadre du Partenariat « Développement des Entreprises »¹

Le Conseil de la Politique scientifique a donc examiné les conclusions de cette analyse, de même que les informations complémentaires qui lui ont été fournies par le consultant ECCE, chargé de la coordination des grappes (voir page 9 ci-après).

Suite à cette réflexion, le Conseil a rendu le présent avis. Celui-ci se compose de deux parties.

La première est purement descriptive. Elle a pour objet :

- le rappel des objectifs, du contenu et des modalités des expériences de grappage et de clustering menées en région wallonne ;
- la présentation des évaluations existantes, pour la partie relative aux grappes technologiques.

La seconde contient les recommandations du CPS en vue du lancement d'un nouveau programme. Elle constitue donc l'avis proprement dit.

¹ Dans le cadre du thème « Développement des entreprises » de la Charte de partenariat signée en 2002 entre le Gouvernement wallon et le CESRW, une convention avait été passée entre le M.S.KUBLA, Ministre de l'Economie, des Pme, de la Recherche et des Technologies Nouvelles et le Conseil, en vue de développer une réflexion sur la notion de cluster. Cette démarche visait notamment à évaluer les expériences menées sur ce plan en Région wallonne, en ce compris les grappes technologiques PROMETHEE.

Première partie :

Rappel des expériences de grappage/clustering et présentation des évaluations réalisées

1. Le programme de grappes technologiques

1. Situation

Deux séries de 5 grappes technologiques ont été lancées dans le cadre du programme PROMETHEE .

Les cinq premières ont démarré en octobre 2000 :

- Recyclage des matériaux réfractaires ;
- Prototypage rapide ;
- Reconnaissance vocale, outils de programmation et nouveaux produits multimédia ;
- Gestion intégrée et sécurisée du document électronique ;
- Traitement du signal.

Les cinq autres ont été lancées en octobre 2002 :

- Applications des Tic au secteur de l'industrie graphique ;
- Friction Stir Welding;
- Nutrition;
- Applications industrielles du génie logiciel ;
- Mécatronique.

Ces grappes bénéficient d'un soutien public d'une durée de deux ans (cfr infra). Compte tenu de la période à laquelle elles ont démarré, elles ne reçoivent donc plus de financement à l'heure actuelle.

2. Modalités

Ces grappes ont été constituées suite à un appel à propositions.

Quinze propositions ont été déposées dans le cadre du premier appel et treize dans le cadre du second.

Une sélection a été opérée par un jury composé de fonctionnaires de la DGTRE, de membres du Comité de gestion du programme PROMETHEE (interlocuteurs sociaux, universités, centres de recherche) et de deux experts internationaux.

3. Objectifs

Cette action visait à stimuler la formation de grappes d'innovation structurées autour d'un ou de plusieurs des 40 domaines technologiques-clés.² L'objectif était de décloisonner le dispositif d'innovation en dépassant à la fois les découpages sectoriels traditionnels ainsi que les logiques verticales de transfert et en favorisant au contraire les regroupements d'activités complémentaires susceptibles de donner lieu à des produits et services nouveaux.

Les grappes, pour être éligibles au soutien public, devaient répondre à deux conditions essentielles :

- être articulées sur une ou plusieurs technologies-clés ;
- être portées par des entreprises (tout en pouvant inclure d'autres types d'acteurs : universités/hautes écoles, centres de recherche, structures d'appui etc.).

Dans cette perspective, chaque proposition devait être remise par une entreprise ou un groupement d'entreprises ayant été identifiée(s) comme leader par les membres de la grappe. Cette entreprise ou ce groupement d'entreprises était considéré (e) comme responsable du projet par la DGTRE et donc comme son promoteur.

Les objectifs spécifiques poursuivis par la DGTRE étaient de quatre ordres :

- Développement de partenariats durables et actifs entre les membres des grappes et mise au point de mécanismes permettant d'assurer l'existence des grappes après la disparition du soutien public ;
- Meilleure circulation de l'information sur les compétences en matière de recherche, de développement de produits et de procédés et d'innovation ;
- Meilleure visibilité des acteurs de la grappe ;
- Identification de projets concrets communs de recherche ou d'innovation.

Chaque expérience devait aboutir aux résultats suivants, après deux ans :

- réalisation d'un audit détaillé des besoins et contraintes et clarification des objectifs ;
- définition d'un plan d'actions axé sur l'amélioration de la dynamique d'innovation dans les entreprises et portant notamment sur des projets innovants ;
- mise en place de mécanismes de concertation, de coordination, de gestion et de financement destinés à assurer la pérennité de la grappe, au-delà de l'achèvement du programme expérimental.

Les critères suivants ont servi de base à l'évaluation des propositions reçues:

- *Critères relatifs au promoteur et ses partenaires :*
 - Degré de motivation et implication des différents partenaires dans la construction de la grappe ;
 - Importance des complémentarités et interactions entre les différents partenaires (les propositions devaient notamment avoir identifié l'intérêt qui réunit les membres de la grappe à travers la mise en lumière de leurs besoins et contraintes et/ou de leur interdépendance) ;

² Rappelons que le premier chantier du programme PROMETHEE I a donné lieu à l'identification de 40 technologies-clés pour la Wallonie. Celles-ci ont été sélectionnées en fonction des tendances de la demande sociale, des évolutions technologiques en cours et futures et des atouts de la Wallonie sur le plan scientifique, technique et industriel.

- Le poids relatif du réseau proposé par rapport au tissu industriel wallon : les propositions devaient notamment avoir regroupé ou au moins identifié une partie significative des acteurs wallons concernés par le domaine choisi par la grappe.
- *Critères relatifs au projet :*
 - Volet technologique :
 - Articulation sur une ou plusieurs technologies-clés (cfr supra) ;
 - Contribution de la grappe à l'innovation technologique ;
 - Volet économique : présence d'un marché potentiel ;
 - Précision et clarté des objectifs annoncés ;
 - Perspectives de développement de la grappe au-delà de la période de financement par la Région.
- *Critères relatifs à la qualité et à la cohérence du projet*
 - Précision du programme d'activités : planning de travail, moyens humains et budgétaires mis en œuvre ;
 - Forme et caractère complet du rapport.

D'autres critères d'évaluation se rapportaient à l'expert (cfr infra).

4. Intervention des Pouvoirs publics

Dans le cadre de ce programme, la Région a assumé un rôle d'accompagnateur en aidant les grappes à se constituer et à fonctionner au moyen de deux types de soutien :

1)le financement d'une mission d'expertise menée par un consultant choisi par la grappe et chargé d'aider celle-ci à fonctionner comme réseau (rôle d'animation), à établir la cartographie des acteurs, à étudier le marché et son évolution ainsi que les enjeux techniques, à analyser les besoins et les contraintes de la grappe, à définir ses objectifs et à élaborer des plans d'action. L'expert pouvait également aider la grappe à trouver des sources de financement.

L'expert devait répondre aux conditions suivantes :

- Expérience dans le domaine technologique visé ;
- Connaissance des entreprises de la grappe ;
- Capacité à gérer et animer un réseau ;
- Disponibilité ;
- Références dans des opérations de nature voisine.

Cette aide s'élevait à 25 000 € par an (soit 50 000 € au total).

2)l'apport d'un appui technique et méthodologique à travers un consultant choisi par la Région. Ce consultant était chargé de récolter et de diffuser des données pertinentes sur les grappes et leur environnement. Il organisait également les échanges d'informations et d'expériences entre les grappes et les aidait à s'ouvrir au monde extérieur.

2. Brève présentation du programme de clustering

1. Situation

Treize clusters sont actuellement en cours³:

- Aéronautique
- Auto-mobilité
- Agro-alimentaire (orientation biotechnologies)
- Céramiques
- Espace
- Recherche clinique
- Déchets solides
- TIC
- Nutrition
- Transport & logistique
- Eco-construction
- Textile
- Microtechnologies.

2. Origine

Les clusters ont été initiés par la Région wallonne sur base :

- (1) d'une validation du concept de cluster auprès d'un échantillon d'entreprises des secteurs concernés ;
- (2) d'une campagne de sensibilisation à destination des acteurs (entreprises, centres de compétences, structures d'appui).

Cette démarche répondait à l'une des priorités du Contrat d'Avenir pour la Wallonie.

3. Objectifs

Les projets pilotes retenus doivent développer neuf orientations importantes, à savoir :

1. Se connaître : le premier travail du cluster consiste à faire en sorte que chaque entreprise connaisse l'autre sur le plan des services, des produits, des technologies et des hommes ;
2. Connaître l'environnement du secteur en répertoriant de manière précise et actualisée les différents acteurs du secteur et des secteurs connexes et en établissant une liste de leurs spécialités et spécificités ;
3. Accroître les retombées économiques en faveur des entreprises wallonnes et plus particulièrement des PME sous-traitantes ;

³ Source : DGEE/Division de la Politique économique.

4. Encourager et faciliter les partenariats et les synergies entre les entreprises du secteur à travers des accords de spécialisation, des projets communs de recherche, d'utilisation partagée de personnel, d'investissements communs ;
5. Organisation d'actions de *benchmarking* ;
6. Amplifier et encourager le développement technologique ;
7. Développer une approche commerciale permanente ;
8. Assurer la promotion du secteur grâce à des programmes de foires et salons, des programmes internationaux et des actions auprès des institutions régionales, fédérales et européennes ;
9. Favoriser la création et le développement d'activités nouvelles ou de produits nouveaux dans des créneaux où les entreprises sont peu ou pas présentes.

4. Intervention des pouvoirs publics

La Région finance l'animation de ces clusters par un expert expérimenté issu du secteur concerné⁴. Pour être soutenu, il est fondamental que le projet soit porté par les entreprises elles-mêmes, avec dès le départ des pistes précises et concrètes de collaborations inter-firmes.

Le financement accordé s'élève à 150.000 € en moyenne par an par cluster, sur une période de trois ans (financement dégressif ensuite).

3. L'évaluation des grappes technologiques

1. Les sources d'information

1.1.L'évaluation du MERIT

1.1.1.Origine

Comme précisé dans l'introduction, une convention a été passée sous la précédente législature entre le M.S.KUBLA, Ministre de l'Economie, des Pme, de la Recherche et des Technologies Nouvelles et le Conseil, en vue de développer une réflexion sur la notion de cluster⁵.

Plus précisément, il s'agissait de clarifier ce concept, d'inventorier et d'évaluer les expériences en cours en Région wallonne et de procéder à un benchmarking en se référant à des projets similaires menés dans d'autres pays ou régions.

⁴ L'expert est choisi par le cluster.

⁵ Ce terme était pris dans une acception large, couvrant aussi bien les « mégas-clusters » que les grappes plus restreintes.

Deux types d'expériences étaient couvertes par la réflexion :

- les grappes technologiques PROMETHEE ;
- les clusters pilotes lancés par le Ministre S.KUBLA.

Cette démarche devait permettre d'identifier l'apport d'une stratégie articulée sur cette logique et d'en préciser les facteurs de succès.

Le but ultime de ce travail était de valider et d'améliorer le concept en vue d'initier de nouvelles expériences et d'aider à la mise au point de mesures de soutien adaptées aux besoins spécifiques de ces groupements.

Il a été prévu que l'analyse se déroulerait en quatre phases :

1. *Rapport théorique : définition du concept ;*
2. *Recensement et typologie des différentes expériences menées en Région wallonne ;*
3. *Evaluation qualitative et quantitative des expériences en cours et benchmarking ;*
4. *Proposition de nouvelles expériences et définition des mesures à prendre.*

Les deux premières phases ont été réalisées par le CESRW et ont donné lieu à l'établissement d'un rapport.

La première partie de la troisième phase (Evaluation quantitative et qualitative) a été réalisée par le MERIT, suite à un appel à propositions.

La seconde partie de la troisième phase (benchmarking) et la quatrième phase n'ont pas été réalisées dans le cadre de ce partenariat.

Néanmoins le Partenariat « Recherche et Innovation » et le Partenariat «Création et développement des entreprises» décidés sous l'actuelle législature prévoient quant à eux une poursuite de la réflexion à partir de l'évaluation du MERIT.

1.1.2.Objectifs

L'étude confiée au MERIT visait à évaluer les **4 premiers clusters pilotes** lancés sur l'initiative du Ministre KUBLA (Aéronautique, Auto-mobilité, Bois, Agro-alimentaire)⁶ et les **10 grappes technologiques** mises en œuvre dans le cadre de PROMETHEE.

En effet, si la théorie économique laisse entrevoir de nombreux effets positifs liés aux économies d'échelle et d'agglomération ainsi qu'aux transferts tacites de connaissances autorisés par de tels groupements, des effets pervers peuvent également surgir dans certains cas.

Il importe donc d'analyser les retombées réelles des clusters et grappes, en gardant à l'esprit que cette approche n'est pas un objectif en soi mais un moyen d'augmenter la compétitivité des entreprises et de favoriser le développement économique.

⁶ Les autres clusters ont été lancés plus tardivement.

Cette évaluation a été réalisée à trois niveaux :

1. Evaluation des entreprises partenaires

Cette évaluation est de nature *quantitative* et porte sur un certain nombre de variables économiques (chiffre d'affaires, valeur ajoutée, emploi, parts de marché, degré d'innovation,...). Il s'agissait d'apprécier le poids du cluster/grappe par rapport au tissu industriel régional ainsi que la santé des entreprises membres et son évolution dans le temps.

2. Evaluation du cluster/grappe

Cette évaluation devait permettre de vérifier la réalisation des objectifs assignés au cluster/grappe.

Elle a été menée essentiellement sur base d'une analyse *qualitative* (enquêtes, interviews) visant à identifier l'impact réel et/ou attendu du clustering/grappage sur un certain nombre de variables. L'analyse quantitative visée dans le point 1 ci-dessus permet en effet difficilement d'établir des relations de cause à effet entre le clustering/grappage et les tendances observées dans divers domaines.

3. Evaluation de la politique de soutien aux clusters/grappes

On observe une certaine hétérogénéité dans les politiques de soutien aux clusters/grappes développées dans les Etats membres : certains ont mis au point des outils d'aide spécifiques dont l'objet est variable selon les cas, d'autres ont introduit des aspects « clustering » dans leurs politiques générales.

L'évaluation visait à mettre en évidence l'impact des politiques menées. Elle a porté plus spécialement sur les points suivants :

- Le bien-fondé des méthodes suivies pour l'identification et la constitution des clusters/grappes (sélection des domaines et regroupement des acteurs) ;
- La pertinence des politiques menées : les bons leviers sont-ils actionnés ? L'ouverture à des acteurs situés en dehors de la région est-elle permise ?
- Le niveau et la durée de l'intervention publique ;
- La cohérence des politiques :
 - Articulation des programmes-pilotes de clustering/grappage entre eux ;
 - Adéquation des aides « classiques » aux besoins des clusters/grappes ;
- La valeur ajoutée de l'intervention publique : les projets financés auraient-ils pu voir le jour spontanément, sans stimulation de la part des Pouvoirs publics ? L'action publique ne risque-t-elle pas d'être plutôt un frein dans certaines conditions ? Quel est le niveau de risque encouru par l'Autorité : finance-t-elle surtout des clusters/grappes « évident(e)s » ou des clusters/grappes plus inattendu(e)s ?
- Comment est organisé le suivi des programmes de clustering/grappage (à ne pas confondre avec l'évaluation) ?

1.2. Le bilan du coordinateur

Comme précisé à la page 4 de la présente note, les grappes technologiques sont coordonnées par un consultant qui leur apporte en outre un soutien logistique. Cette tâche a été confiée au Bureau français ECCE suite à un appel d'offres.

Récemment, ECCE a réalisé un bilan des activités des grappes de la deuxième génération, en concertation avec les différents experts. Ces informations apportent un complément précieux à l'évaluation du MERIT, qui a été effectuée au cours de la première année de fonctionnement de ces grappes, dont les résultats n'étaient donc qu'embryonnaires.

ECCE a également repris contact avec les experts des cinq premières grappes afin de les interroger sur la poursuite de l'expérience après l'achèvement du financement public.

2. Les constats établis dans ces deux analyses concernant les grappes technologiques

<i>Avertissement : ces constats n'engagent pas le CPS</i>

2.1. Données quantitatives

Les 10 grappes représentent 94 entreprises. Toutefois, si l'on tient compte des doublons (certaines entreprises sont présentes dans plusieurs grappes), 89 entreprises sont impliquées dans ces expériences. Les 4 entreprises « multi-grappes » représentent plus de 23% de l'emploi total des 10 grappes, qui s'élève à 13 216 unités en ETP et en valeur nette. Le chiffre d'affaires total s'élève à 2,7 milliards d'euros et la valeur ajoutée à 900 millions (soit 1,5% du PIB wallon).

Le nombre moyen d'entreprises par grappe est égal à 8,9 et le nombre médian à 10. Le minimum s'élève à 4 et le maximum à 14.

Les données d'emploi et les données financières montrent que la taille moyenne des entreprises présente une forte variabilité selon les grappes.

Les dépenses de R&D des entreprises impliquées s'élèvent à 64,8 M€, ce qui représente 7,6% des dépenses de R&D des entreprises wallonnes⁷. De nouveau, néanmoins, de fortes variations apparaissent entre les grappes.

On observe donc que la part relative des entreprises associées aux 10 grappes dans les dépenses de R&D est largement supérieure à leur part dans l'emploi ou le PIB wallon.

⁷ Seules les données des entreprises couvertes par l'enquête IPPS sont disponibles. Or celles-ci ne représentent que 33,7% des entreprises des 10 grappes. Toutefois, l'échantillon utilisé dans l'enquête est jugé représentatif des entreprises qui développent des activités régulières de R&D.

Cette situation cadre avec les objectifs du programme, axés sur l'innovation technologique.

2.2. Evaluation qualitative des grappes

- Les grappes ont permis de soutenir des groupements originaux d'entreprises et de centres de recherche, autour de technologies-clés. Elles ont déployé deux grandes catégories d'activités :
 - des activités de type « Forum d'échanges » : connaissance mutuelle, connaissance de l'environnement, veille technologique, commerciale et réglementaire, collecte de données, formations...
 - des activités de type « projet » axées sur des projets de développement concrets menés en commun.

Plusieurs projets concrets de R&D et d'innovation ont été développés dans ce cadre :

- Grappe FSW : achat de machines destinées à promouvoir l'utilisation de technologies de pointe par les entreprises de la grappe ;
- Grappe Mécatronique : 3 projets « Informatique embarquée », 2 projets « Capteurs », 1 projet « Technologie de tests » (+ deux autres projets non encore aboutis à ce jour) ;
- Grappe AIGLE (Applications industrielles du génie logiciel) : 3 projets (évaluation de cahiers des charges logiciels, communication Wifi, simulation de process industriels) ;
- Grappe « Multimédia » : 1 projet (génération automatique d'applications) ; création d'une nouvelle société dans le domaine des bornes multimédia ; création d'une structure de partenariat en vue de répondre en commun à des appels à projets et de développer des produits et services en collaboration ;
- Grappe GISDE : 1 projet (création d'un logiciel innovant) ayant donné lieu à la création d'un GIE pour la commercialisation ;
- Grappe « Prototypage rapide » : plusieurs projets associant deux ou trois partenaires et consistant dans des réponses communes à des appels d'offres et dans la création de nouvelles entreprises.

Ces projets ne donnent toutefois qu'une vision partielle des retombées des grappes. A ces réalisations concrètes s'ajoutent de nombreux effets immatériels liés à l'échange d'informations et de connaissances et plus généralement au développement d'une culture de l'innovation, en lien avec l'activité « Forum ». Ces impacts, pour difficiles à quantifier qu'ils soient, n'en sont pas moins bien réels, selon le témoignage de divers acteurs impliqués dans une ou plusieurs grappes.

Il serait faux par conséquent d'affirmer que les grappes qui n'ont pas encore réussi à dépasser le stade « Forum » n'ont pas produit de résultat.

Néanmoins, il apparaît nécessaire de réaliser un équilibre entre l'activité « Forum » et l'activité « Projets » en vue de garantir la pérennité de la grappe. En effet, l'activité « Forum » peut difficilement être financée par les membres de la grappe. Si elle en constitue le seul ciment, celle-ci risque de s'éteindre après l'achèvement du soutien public.

A cet égard, on observe que le développement de projets communs est facilité quand l'une ou plusieurs des conditions suivantes sont remplies :

- 1) une implication forte des entreprises ou du moins d'un noyau d'entreprises, ce qui suppose un intérêt marqué des décideurs pour les activités de la grappe. Les grappes qui sont restées trop dépendantes de l'expert se sont davantage centrées sur des relations bilatérales entre celui-ci et les entreprises membres.
 - 2) une connaissance mutuelle des entreprises préalablement à la formation de la grappe. Celle-ci permet alors de faire aboutir des idées latentes de partenariat. Les grappes réunissant des entreprises qui ne se connaissaient pas du tout au départ ont eu un démarrage plus lent et une difficulté plus grande à aboutir à des projets concrets de collaboration.
 - 3) la complémentarité entre les partenaires. En effet, dans le cas d'une relation de concurrence, l'obstacle de la confidentialité surgit fréquemment quand il s'agit de mettre au point des projets novateurs, pour lesquels des échanges de connaissances pointues sont nécessaires.
- Un autre inconvénient d'une trop forte dépendance par rapport à l'expert est le risque de discontinuité en cas de changement de ce dernier. Ceci a été observé pour deux des grappes qui ont pris du retard dans l'avancement de leurs travaux, du fait d'une reprise en mains de l'animation par une nouvelle personne, ayant une vision différente des objectifs à poursuivre et du moyen de les atteindre.
 - La proximité géographique joue un rôle important, surtout pour la dimension « Forum », plus exploratoire et devant s'inscrire dans un climat de confiance. Néanmoins, le caractère sous-régional de certaines grappes est surtout lié à la concentration spatiale de l'activité concernée.
 - Il existe peu de perspectives sérieuses de relais par le secteur privé, après l'achèvement du financement public. Même au sein des grappes qui ont développé des activités concrètes, la dimension « Forum », en tant qu'incubateur de projets nouveaux, ne pourra être maintenue sans l'apport de fonds publics.

Certaines grappes ont trouvé des sources alternatives de financement. Par exemple, la grappe Nutrition a bénéficié de fonds dans le cadre de l'Objectif 2 et a obtenu en août 2004 le statut de « cluster », ce qui lui permet de recevoir des subsides de 150.000€ par an pendant 3 ans et d'un montant dégressif ensuite, pour poursuivre ses activités.

Dans d'autres cas, les activités de la grappe sont reprises par une structure existante, qui travaille pour le compte des entreprises membres, mais sans que la dimension collective de la grappe soit nécessairement maintenue (dans le cas de la grappe « Recyclage des Réfractaires », par exemple, les activités de veille et de collecte de données développées par la grappe ont été reprises par la structure TECHCERAM, créée au sein de l'INISMA grâce à des Fonds FEDER, qui mène en outre des projets de R&D pour les entreprises de la grappe. Autre exemple : la grappe GISDE a été intégrée dans l'Infopôle).

2.3. Le lien grappes/clusters

L'évaluation réalisée par le MERIT met l'accent sur la complémentarité entre les deux programmes :

- Le programme de grappes technologiques soutient des initiatives ciblées, regroupant un nombre restreint de partenaires autour de sujets assez pointus et devant déboucher rapidement sur des projets menés en commun par des entreprises aux capacités complémentaires. Les questions de représentativité, de masse critique et de couverture régionale ne sont pas de mise dans ce cadre. Toutefois, la dimension « Forum » doit rester présente, sous peine de voir se réduire les initiatives à des projets ponctuels limités ;
- Le programme de clusters est conçu pour promouvoir des initiatives plus larges, d'ambition régionale. Il vise à réunir une masse critique d'entreprises représentatives de leur secteur d'activité⁸, qui ensemble définissent une vision commune et constituent un « laboratoire d'idées et de projets innovants » dans une série de domaines. Ici à l'inverse, la masse critique et la représentativité sont des critères importants de succès, et l'ouverture une nécessité pour enrichir les laboratoires d'idées.

Les deux programmes se complètent dans le sens où les grappes peuvent apporter des projets concrets pour nourrir les clusters et les clusters donner naissance à des grappes par la mise en contact de partenaires nouveaux ou la diffusion d'opportunités nouvelles.

Le cas de la grappe « Nutrition » est un cas intéressant d'une grappe qui a donné naissance à un cluster.

Or, on constate une absence de passerelle structurées entre les deux programmes, au niveau de leur mise en œuvre et de leur gestion.

Toutefois, des liaisons informelles existent, du fait qu'un grand nombre d'entreprises sont membres à la fois d'un cluster et d'une ou de plusieurs grappes. Certaines structures d'appui, technologiques et autres, sont aussi présentes dans plusieurs initiatives et aident à la création de liens.

Selon le rapport du MERIT, ces redondances doivent être perçues comme positives dans la mesure où elles aboutissent à une densification du tissu relationnel des entreprises wallonnes. Elles posent cependant problème lorsqu'il est attendu que les entreprises soient mises à contribution pour prendre le relais du financement public.

⁸ Le nombre d'entreprises impliquées dans les clusters est beaucoup plus important que dans le cas des grappes. Au 31.12.04, on en dénombrait 514 pour l'ensemble des clusters, à l'exclusion des clusters « textile » et « Microtechnologies ».

Deuxième partie :

Avis du CPS

1. Conclusion générale

Les éléments d'appréciation issus tant de l'étude du MERIT que du bilan établi par ECCE révèlent l'existence de **résultats intéressants**, même si, à ce stade, ils revêtent encore en grande partie un caractère immatériel et sont par conséquent difficiles à chiffrer. Considérant le coût peu élevé de ce programme pour les Pouvoirs publics, on peut donc conclure à son **efficience**, d'autant que vu le temps nécessaire à la mise en place de processus de collaboration, il est raisonnable de penser que ces actions n'ont pas encore sorti tous leurs effets.

Le CPS recommande donc la poursuite du programme.

Il est certain cependant que sa mise en œuvre et sa gestion devraient faire l'objet **d'aménagements**, tenant compte des faiblesses observées dans le cas des deux premières phases. Dans cette perspective, le CPS souhaite reprendre à son compte un certain nombre de recommandations, qui sont présentées dans le point 2 ci-dessous.

Lors de sa réunion du 28 juin, le CPS a convenu avec l'Administration que celle-ci réaliserait une enquête légère et rapide auprès des grappes de la première génération en vue **d'obtenir des informations plus complètes et davantage quantifiées sur les impacts** de la formation de grappes. Par exemple, il serait intéressant de connaître le nombre de produits nouveaux dont la mise au point a été suscitée ou facilitée par le travail en réseau ainsi que leurs retombées sur le chiffre d'affaires.⁹ **Il complétera donc le présent avis** sur base des données récoltées à cette occasion, en vue de formuler des propositions plus précises concernant le cahier des charges d'un 3^{ème} appel.

Par ailleurs, le Conseil tient à rappeler que **la mise en réseau est un moyen et non une fin**. Son financement par les Pouvoirs publics ne se justifie que si elle aboutit réellement à des activités innovantes. Il estime nécessaire dès lors de **se montrer exigeant sur le plan des résultats**, tout en étant conscient que ceux-ci ne pourront éventuellement intervenir que dans le long terme, comme cela vient d'être dit.

Enfin, le CPS attire l'attention sur le fait que la formation de grappes devra **concourir à la réalisation des objectifs** poursuivis par la Région wallonne à travers la **politique industrielle** décidée dans le cadre du Plan Stratégique « Création d'activités et d'emplois », comme le demande d'ailleurs le CESRW dans l'avis qu'il a rendu concernant ce Plan.¹⁰ Il importera en

⁹ Cette évaluation est difficile à réaliser dans le cas des grappes de la deuxième génération, compte tenu du délai nécessaire entre le début d'une recherche et la transposition industrielle de ses résultats

¹⁰ « Il convient de clarifier et de distinguer les concepts décrits dans les mesures 1 à 9, à savoir le clustering, les filières et les pôles de compétitivité, et ainsi que leurs relations entre eux (indépendants, inclusifs...). Il conviendrait aussi d'intégrer, dès l'origine du dispositif, les grappes technologiques mises en place par la

particulier de veiller à la cohérence entre le programme de grappage technologique et les actions de clustering, de façon à ce que ces deux types de réseaux se complètent et se renforcent mutuellement.

2. Recommandations particulières

➤ **La conception et la gestion du programme de grappage**

- Maintenir le mode de sélection des projets basé sur l'appel à candidatures, de façon à préserver le caractère « bottom up » de la démarche ;
- Laisser plus de temps entre l'appel à propositions et le dépôt des candidatures, pour permettre aux porteurs de projets de constituer un consortium d'entreprises cohérent et d'identifier des pistes de développement. Dans cette perspective, un délai de 3 mois, à l'instar des pratiques en vigueur dans le cadre de programmes européens de R&D, semble raisonnable ;
- Donner un poids plus important, parmi les critères de sélection, à l'implication effective des entreprises dans le projet - et ce au niveau du pouvoir de décision - et à l'existence d'une relation de complémentarité entre celles-ci (versus relation de concurrence) ;
- Professionnaliser la démarche et donc
 - définir plus précisément le profil de l'expert (notamment être attentif à sa capacité à mobiliser un réseau d'industriel) ainsi que ses missions ;
 - mettre des outils à sa disposition (bases de données notamment) ;
 - doter l'administration des moyens nécessaires à un suivi régulier du déroulement du programme (voir ci-après) ;
- Augmenter le financement public de façon à couvrir une période de trois ans. La durée actuelle du programme, qui est de deux ans, semble en effet insuffisante pour permettre aux partenaires de finaliser leurs projets et d'instaurer des mécanismes de concertation et de coopération aptes à garantir la pérennité de la grappe ;
- Envisager un prolongement du support financier pour les grappes technologiques qui fonctionnent bien et gardent une dimension « Forum », à l'exception de celles qui ont pu s'intégrer dans d'autres structures (un cluster par exemple) ;
- Envisager une modulation du montant et de la durée de l'intervention publique en fonction du type de dossier (par exemple, certaines technologies demandent des déplacements nombreux et lointains) ;
- Mettre en place un outil statistique qui permette à l'administration de suivre de manière objective l'évolution des grappes pendant et après la période du financement public et d'en évaluer les résultats.

➤ **Le lien avec le programme de clustering**

- Prévoir des passerelles entre le programme de grappage technologique et les clusters (possibilité pour les grappes d'évoluer vers la formation d'un cluster ou de se lier à un cluster ; possibilité pour un cluster de présenter des projets de grappes) ;
- Créer une cellule de suivi commune aux clusters et grappes, qui pourrait s'adjoindre le concours d'experts extérieurs. Cette cellule devrait être chargée du suivi des expériences, d'assurer un support aux opérations menées (tant sur le plan du contenu que des aspects de gestion), et de favoriser les interactions entre elles et l'ouverture sur l'extérieur ;
- Prévoir des forums d'échange entre gestionnaires et animateurs/experts des deux programmes.

➤ **Autres questions à régler**

- Nombre de projets à financer dans le cadre d'un nouveau programme ;
- Opportunité de conférer une base légale spécifique à ce type de programme.

**PARTENARIAT RECHERCHE ET INNOVATION
(Gouvernement wallon – CESRW)**

CAW dans son ensemble	Plan Stratégique Transversal	Politique sectorielle
✓		

FICHE 6.5 : Suivi de l'étude sur les grappes technologiques

1. Descriptif

Dans leur Mémoire, tant le CESRW que le CPS se sont prononcés en faveur de la continuation des expériences menées au sein du programme PROMETHEE, en les réorientant, si nécessaire, en fonction des résultats de l'évaluation effectuée dans le cadre du partenariat existant « Développement des entreprises ».

2. Objectif – Motivation

Les grappes technologiques mises en œuvre dans le cadre de PROMETHEE ont pour objectif de favoriser la diffusion des connaissances et le transfert technologique à travers des collaborations entre entreprises et entre celles-ci et des instituts de recherche. Ces regroupements doivent aussi permettre aux entreprises concernées d'accéder à certains marchés (marchés publics, marchés à l'exportation) auxquels elles ne pourraient prétendre isolément.

3. Actions

1. Analyser les résultats de l'évaluation des grappes technologiques réalisée sous l'égide du CESRW dans le cadre du partenariat existant « Développement des entreprises »¹¹ et
2. Reformuler le cahier des charges en vue d'un 3^{ème} appel.

Complémentarités avec la fiche 2.5. (clustering en Wallonie). Le CPS souhaite une articulation entre les deux démarches, voire une fusion .

4. Partenaires

- Gouvernement wallon
- CESRW

¹¹ Evaluation des expériences de clustering en Région wallonne, C.NAUWELAERS et J.PELLEGRIN, MERIT, 31 mars 2004

5. Autres acteurs concernés

- Administration wallonne (DGTRE+DGEE)
- CPS

6. Echéances

1. Analyse des résultats de l'évaluation : 03/2005-06/2005
2. Reformulation du cahier des charges : 09/2005 –10/2005

7. Indicateurs de réalisation

- Appel à proposition
- Nombre de propositions introduites
- Nombre de propositions validées

8. Indicateurs de résultat

- Nombre de grappes nouvellement lancées

+ à déterminer en fonction des résultats de l'évaluation

9. Pilotage et suivi

- Ministre SIMONET