



# Etude sur l'évolution des diagnostics et des stratégies régionales d'innovation dans les régions françaises dans le cadre des PO FEDER 2007-2013

Rapport final

*Volume 2 – Fiches de synthèse régionales*

*Juillet 2010*

ADE s.a.  
Rue de Clairvaux, 40  
B-1348 Louvain-la-Neuve  
Belgium  
Tel.: +32 10 45 45 10  
Fax: +32 10 45 40 99  
E-mail: [ade@ade.be](mailto:ade@ade.be)  
Web: [www.ade.be](http://www.ade.be)

Etude réalisée par ADE en collaboration avec LL&A



Le présent rapport a été réalisé par ADE en association avec LL&A, à la demande de la Commission Européenne.

Il n'engage que ses auteurs et ne reflète pas nécessairement l'opinion de la Commission Européenne.



# Introduction

---

Le présent rapport constitue le volume 2 du rapport final de la mission *d'étude sur l'évolution des diagnostics et des stratégies régionales d'innovation dans les régions françaises dans le cadre des programmes opérationnels régionaux FEDER pour la période de programmation 2007-2013* (les 22 régions métropolitaines et 4 DOMs) - n° 2008.CE.16.0.AT.055 - confiée en janvier 2009 à la société Aide à la Décision Economique (ADE), associée au cabinet Louis Lengrand & Associés (LL&A).

Ce volume présente l'analyse de l'évolution et du niveau de précision des diagnostics et des stratégies régionales d'innovation dans les 22 régions métropolitaines et les 4 DOMs, notamment suite aux différentes formations et méthodologies mises en œuvre dans chaque région et par rapport aux situations existantes qui prévalaient dans les Programmes Opérationnels au moment de leur adoption par la Commission.

Sur base de la méthodologie et des critères d'analyse développés dans le volume 1 du rapport final<sup>1</sup> et des visites en régions d'une durée de deux à trois jours menées entre le mois d'octobre 2009 et janvier 2010 dans chacune des 26 régions, les principales conclusions des analyses sont présentées sous forme de 26 fiches régionales de synthèse (une fiche par région). D'une longueur de 8 à 11 pages, les fiches présentent une analyse détaillée de la situation initiale au moment de l'adoption du Programme Opérationnel initial, du processus d'adaptation des stratégies régionales d'innovation, des principaux points d'inflexion amenés par le processus et des étapes suivantes et principaux points de vigilance pour la définition ou la mise en œuvre de cette stratégie.

Les 26 fiches régionales sont présentées dans ce volume selon l'ordre suivant :

- |                      |                                |
|----------------------|--------------------------------|
| 1) Alsace            | 14) Ile-de-France              |
| 2) Aquitaine         | 15) Languedoc-Roussillon       |
| 3) Auvergne          | 16) Limousin                   |
| 4) Basse-Normandie   | 17) Lorraine                   |
| 5) Bourgogne         | 18) Martinique                 |
| 6) Bretagne          | 19) Midi-Pyrénées              |
| 7) Centre            | 20) Nord-Pas-de-Calais         |
| 8) Champagne-Ardenne | 21) Pays de la Loire           |
| 9) Corse             | 22) Picardie                   |
| 10) Franche-Comté    | 23) Poitou-Charentes           |
| 11) Guadeloupe       | 24) Provence-Alpes-Côte d'Azur |
| 12) Guyane           | 25) La Réunion                 |
| 13) Haute-Normandie  | 26) Rhône-Alpes                |

---

<sup>1</sup> Voir section 1.3 « Éléments méthodologiques et d'organisation de la mission » du rapport final – Volume 1



**Alsace**

---





# Alsace

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

En Alsace la Région est, depuis 2003, autorité de gestion et autorité de paiement pour les fonds FEDER et FSE notamment.

L'orientation innovation de la politique régionale a été affirmée dès 2004 dans le Schéma Régional de Développement Economique, et portée particulièrement par le Président Zeller. L'axe 2 de ce Schéma visait déjà à placer l'innovation au cœur des politiques régionales, par la création d'une Agence Régionale de l'Innovation (*la structure Alsace Technologie, créée en 2004, a évolué pour devenir en 2006 l'actuelle ARI*), par le renforcement des Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie (CRITT) et des plates-formes technologiques, par la création d'un Fonds Régional de l'Innovation (*avec Oséo*) et par la mise en place d'un nouveau dispositif de soutien aux pépinières technologiques.

Le PO initial a été élaboré par la Région, en concertation avec les services de l'Etat et les collectivités locales. Des entretiens et groupes de travail ont été organisés à ce stade pour consulter les acteurs de l'innovation en région et nourrir le diagnostic. Ces groupes de travail portaient sur les thématiques suivantes : R&D, innovation dans les entreprises, développement économique et territorial, TIC, énergie, environnement. Le diagnostic du PO a été présenté publiquement.

Le PO était prêt en juillet 2007, soit avant que la Commission ne demande aux régions françaises de prévoir l'élaboration d'une SRI. Toutefois, les demandes de précisions formulées par la Commission en novembre ont été prises en compte dans la version finale du PO.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Tant dans leur contenu que dans leur mode d'élaboration, le diagnostic et l'axe 1 (innovation) du PO alsacien sont déjà très proches d'une Stratégie Régionale d'Innovation.

Le diagnostic du PO était assez détaillé en comparaison avec les PO de la majorité des régions françaises. Il proposait des indicateurs précis (notamment en matière de compétitivité, d'investissement, de formation ou encore de recherche), des éléments de benchmarking et d'analyse sectorielle, ou encore d'analyse de l'offre et des producteurs de connaissance. En revanche, des thèmes tels que la demande des entreprises (en particulier des PME), l'offre privée d'accompagnement et de conseil aux entreprises, le rôle des organismes financiers, l'innovation dans les services, ou encore la gestion de la propriété intellectuelle, ont été peu ou pas du tout abordés dans ce diagnostic.

L'axe 1 du PO (23 m€ de fonds FEDER à un taux de cofinancement de 24%) comporte une série de mesures déjà assez en pointe par rapport à la problématique et qui visent, en particulier, au développement d'une culture de l'innovation, à la structuration du réseau régional d'innovation, au développement de nouvelles formes de partenariat (public-privé, entreprises-université), ou encore au développement de la région métropolitaine du Rhin Supérieur. Il couvre aussi des thématiques, pour lesquels les enjeux étaient peu explicites dans le diagnostic, comme le développement des dispositifs de financement des entreprises (*amorçage notamment*) ainsi que la gestion de la propriété intellectuelle.

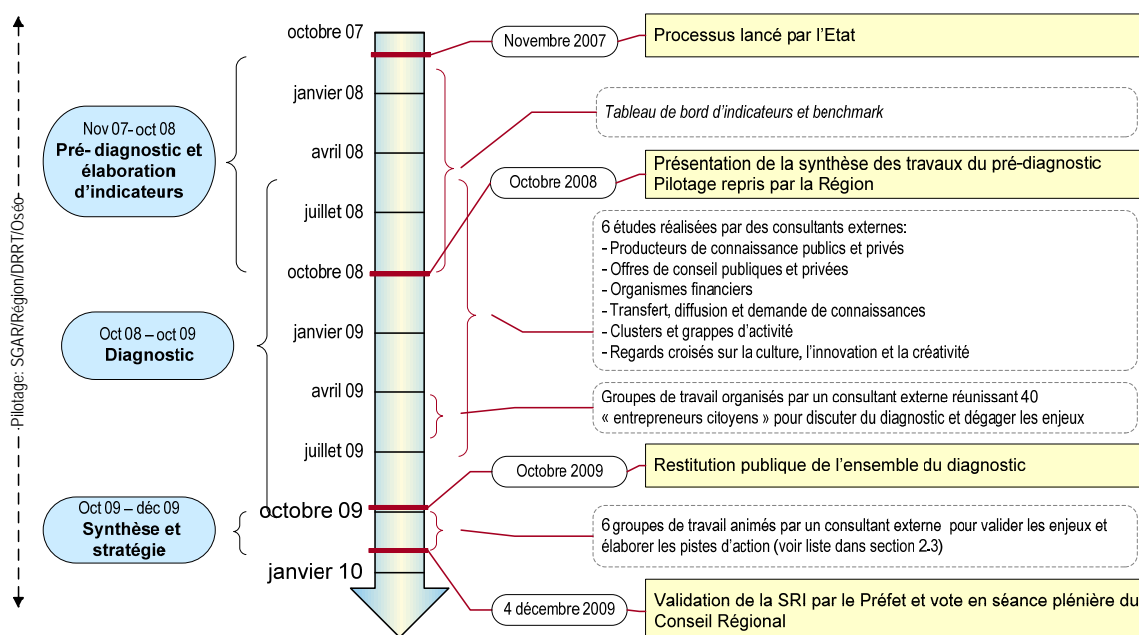
Par ailleurs, un nouveau mode de gouvernance centré sur l'Agence Régionale de l'Innovation, fondé sur une approche participative et impliquant conjointement les entreprises, le monde de la recherche et des autorités publiques, avec pour but la mise en cohérence des différents instruments et politiques mis en œuvre en Alsace.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Du fait de la dynamique de longue date qui porte l'action politique régionale en matière d'innovation, et du travail de fond mené pour l'élaboration du PO, l'intérêt de l'exercice d'élaboration de la SRI n'a pas été perçu d'emblée par les acteurs régionaux alsaciens. Pour autant, cet exercice a été considéré comme une occasion de relancer un certain nombre d'analyses et de « mettre à plat » les éléments contenus dans le PO.

### 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le processus a eu lieu en trois temps principaux :

Une première ***phase de pré-diagnostic et d'élaboration d'indicateurs*** a été pilotée et réalisée essentiellement par les services de l'Etat.

***La phase de diagnostic*** a été menée sous maîtrise d'ouvrage déléguée à l'Agence Régionale de l'Innovation. Cette phase a donné lieu à 6 études, dont la réalisation a été confiée à 3 cabinets de consultants:

- Producteurs de connaissances publics et privés, 2008 ;
- Offres de conseil publiques et privées, 2008 ;
- Organismes financiers, 2008 ;
- Transfert, diffusion et demande de connaissances, 2009 ;
- Clusters et grappes d'activité (*cette étude a été réalisée en étroite coopération avec l'ARI et a donné lieu à un transfert de méthodologie du consultant vers l'Agence*) ;
- Regards croisés sur la culture, l'innovation et la créativité en Alsace, 2009.

Des entretiens et des réunions de travail ont été menés dans le cadre de ces études. Au total, 350 structures ont été sollicitées, 150 entretiens individuels et 35 réunions de travail, d'échange et de restitution ont été menés avec les différents acteurs publics et privés concernés par les études.

***La phase de stratégie*** a été pilotée par la Région. L'organisation de groupes de travail a été confiée à un cabinet externe qui a appliqué une méthode consultative basée sur la mobilisation d'«entrepreneurs citoyens». Ces groupes de travail ont réuni 40 entrepreneurs citoyens, sélectionnés sur la base d'une liste de 80 noms fournie aux consultants par le Conseil Régional.

L'approche suivie pour cette phase stratégique présente un intérêt particulier dans la manière d'impliquer les entreprises et chercheurs et de « désinstitutionaliser » le processus. Il peut être détaillé comme suit :

- Un travail en groupe restreint, composé de 12 entrepreneurs-citoyens et/ou personnalités qualifiées (chefs d'entreprises, président d'université, chercheurs ...) contactés personnellement par le Président de Région, a permis de discuter du diagnostic et de dégager les enjeux. Les résultats de cette concertation ont été communiqués aux 40 entrepreneurs-citoyens identifiés par la Région.
- 6 groupes de travail, chacun réuni 3 fois, ont ensuite permis de valider les enjeux et d'élaborer les pistes d'action. Volontairement, aucun représentant de la Région ou de l'Etat n'a participé à ces groupes de travail, animés par les consultants. Les thématiques de ces 6 groupes, directement issues des enjeux identifiés en amont, sont les suivantes:

- 1) Le développement des ressources humaines dédiées à l'innovation dans les TPE et PME régionales
- 2) La valorisation de sources d'innovation au croisement "Industrie Agro-alimentaire-agronomie et viticulture, nutrition, environnement ..."
- 3) La valorisation de sources d'innovation au croisement " sciences de la vie, chimie, dispositifs médicaux, innovations technologiques "
- 4) La valorisation de sources d'innovation au croisement " énergie, matériaux, équipements de la maison, bâtiment, transport, environnement "
- 5) Le développement d'infrastructures et d'espaces favorisant les coopérations entre entreprises et recherche ainsi que la création d'entreprises innovantes ;
- 6) Une politique originale d'éducation, de promotion et de communication de l'innovation à partir d'histoires vécues d'innovation dans les entreprises, les laboratoires, la culture, la société ...

Sur la base de ces différentes contributions, la Région a élaboré la SRI, dans laquelle sont reprises et priorisées les propositions d'actions émises par les groupes de travail.

### ***Approche participative***

Le pilotage du processus a été assuré essentiellement par la Région. En début d'exercice (période de pré-diagnostic), une réflexion a été menée sur la façon dont ce processus devait être conduit et sur les rôles respectifs que les acteurs régionaux devaient tenir. A l'issue de cette phase, la Région a affirmé sa position de pilote, en accord avec l'Etat.

Une fois ce point clarifié, la « bande des quatre » s'est mobilisée et a travaillé en étroite coopération, bien qu'on note une dominance dans ce groupe du SGAR et de la Région, et une moindre implication de l'Oséo et de la DRRT. Ce processus a donné lieu à de nombreuses réunions sous différentes configurations entre les différents acteurs régionaux, et a visiblement reposé sur une réelle approche participative Etat-Région.

En revanche, les collectivités territoriales et les CCI/la CRCI semblent n'avoir pas ou très peu été impliquées.

### ***Implication du secteur privé***

C'est un point fort du processus mis en œuvre et qui constitue un apport par rapport à la démarche d'élaboration du PO initial. Le secteur privé a été consulté à différentes reprises, aussi bien lors de la phase de diagnostic que durant la phase de formalisation de la stratégie. Les acteurs privés ont été mobilisés:

- A l'occasion des entretiens et des groupes de travail menés au cours des études réalisées dans le cadre du diagnostic ;
- A l'occasion du travail en groupe restreint. Ce groupe comprenait entre autres des chefs d'entreprises ;

- Lors des 18 réunions des 6 groupes de travail visant à définir les pistes d'actions. Au cours de la phase stratégie, les groupes de travail ont mobilisé de façon récurrente et régulière une quarantaine d'entrepreneurs citoyens.

La participation des entreprises aux différentes enquêtes menées lors du diagnostic a permis de prendre en compte leurs besoins et attentes, parmi lesquels figuraient le souhait d'une meilleure lisibilité du réseau régional d'innovation, ou encore celui d'un accès simplifié à la recherche. L'objectif est désormais de maintenir l'intérêt des entrepreneurs en les impliquant dans la gouvernance opérationnelle de la SRI (cf. point 3.4).

Les résultats du processus (résultats du pré-diagnostic, de certaines études, du diagnostic, de la stratégie) ont en outre été présentés à plusieurs reprises lors de manifestations publiques.

### *Appropriation par les décideurs*

Le processus a été porté par le Président de Région, M. Zeller, jusqu'à son décès en août 2009. Le diagnostic et la stratégie ont été validés par ce dernier ainsi que par le Préfet de Région. Sophie Rohfritsch, Vice-présidente du Conseil Régional et Présidente de la commission Recherche, transfert de technologie, enseignement supérieur, s'est semble-t-il également impliquée personnellement pour porter cette stratégie, qui a été votée en séance plénière le 4 décembre 2009. Aucun des votants ne s'est prononcé contre l'adoption de la SRI.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Le document finalisé s'organise autour des trois éléments présentés comme constitutifs de l'«écosystème de l'innovation» alsacien:

- 3 enjeux: faire de l'Alsace une région entreprenante et innovante, une région ouverte, attractive et rayonnante, et enfin une région de référence sur certains marchés émergents à forte croissance (ce qui implique de faire des choix de spécialisation et de définir des priorités sectorielles) ;
- 4 leviers d'actions stratégiques: culture de l'innovation, compétences et capacités, démarches collaboratives et partenariats, promotion du territoire à l'international ;
- 3 convergences régionales intersectorielles, identifiées comme les priorités sectorielles alsaciennes: économie verte, santé et bien-être, humanisme et société.

Le diagnostic ainsi que la SRI sont accessibles dans leur intégralité sur le site [www.innover-en-alsace.eu](http://www.innover-en-alsace.eu)

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Facteurs de succès :

- Bonnes relations Etat-Région, en partie dues à une répartition claire des compétences (CPER / FEDER). La Région est seule gestionnaire des fonds FEDER ;
- Taille limitée de la Région (composée seulement de 2 départements) et du réseau d'acteurs à prendre en compte ;
- Positionnement favorable de la région en matière d'innovation (*benchmark relativement équilibré avec la Flandre Belge, le Pays Basque...*).

Principales difficultés :

- Flottement en matière de pilotage au début de l'exercice et hésitations méthodologiques, résolues cependant par l'adoption de la méthodologie ADIT ;
- Résultats mitigés pour les premières études pour cause (i) d'indications peu claires fournies par le donneur d'ordre aux consultants et (ii) d'une mauvaise connaissance du terrain des consultants extérieurs à la région ;
- Difficulté d'une définition commune des filières stratégiques entre le Conseil régional et les services de l'Etat (ce dernier notamment attendant les résultats des Etats Généraux de l'Industrie pour se prononcer).

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Comme indiqué plus haut, la notion d'innovation était déjà fortement intégrée à la politique régionale alsacienne depuis 3 ans lorsque le PO a été élaboré, dans la mesure où l'innovation est citée comme l'un des 5 leviers principaux du développement économique régional dans le SRDE de 2006.

La SRI ne représente donc pas une rupture dans l'action régionale en la matière. Elle est par contre une occasion de confirmer la place centrale de l'innovation dans le développement régional, ainsi qu'une forte volonté de mettre en place un système régional de pilotage de l'innovation efficace, indépendamment des enjeux de financement. La SRI est présentée comme un document cadre pour les 10 ans à venir.

## 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

### *Compréhension des enjeux*

Les enjeux sur lesquels repose cette stratégie sont indiqués dès la page de garde du document SRI : oser innover, être ouvert au monde, faire des choix.

L'Alsace est une Région déjà bien positionnée en matière d'innovation. La SRI vise à faire des choix de positionnement, afin de développer certains secteurs ciblés dans lesquels l'Alsace sera une Région de référence : économie verte, santé et bien-être, humanisme et société. Ces secteurs se situent au croisement des compétences détenues par les pôles de compétitivité, des clusters et des grappes d'activité régionaux. Cette notion de « convergences intersectorielles » porteuses est nouvelle et doit permettre entre autres de structurer et de dynamiser davantage les réseaux régionaux.

La SRI est en outre sous-tendue par l'idée de mettre les valeurs et les atouts du territoire alsacien au service du développement économique : artisanat et tradition, savoir-faire, statut frontalier, insertion dans l'espace européen, sont autant d'éléments considérés comme le fondement du dynamisme régional. Cette notion de valorisation des atouts régionaux était déjà présente dans le PO, elle est reprise et affirmée comme vecteur d'innovation dans la SRI. Elle doit s'appuyer sur la diffusion, dans la société alsacienne, d'une culture de l'innovation au sens large (*non technologique compris*) et de la créativité.

En outre, le champ de visualisation pour la politique d'innovation définie par cette stratégie s'étend en réalité au-delà du seul territoire alsacien et s'applique à l'espace interrégional du Rhin Supérieur, lieu actuellement déjà pertinent de coopération entre les régions frontalières française, allemandes et suisses.

Enfin, cette SRI vise à poursuivre la désinstitutionnalisation de la gouvernance de l'innovation en Région afin de la mettre davantage en adéquation avec les réalités du territoire et les besoins des entreprises et d'accroître son efficacité.

### *Evolution de la stratégie*

Sur ces bases, quatre leviers d'actions ont été identifiés et structurent les actions prévues par la SRI :

- Porter la culture de l'innovation dans les TPE-PME et dans la société. Cette mesure s'inscrit dans la continuité du PO, mais elle en élargit le champ. L'étude menée dans le cadre du diagnostic sur la culture de l'innovation a eu semble-t-il un impact majeur sur la compréhension des enjeux par les acteurs régionaux, et sur la prise en compte des éléments sociaux et non technologiques (*créativité par exemple*) liés à l'innovation ;
- Développer les compétences et les capacités des entreprises en facilitant leur accès au conseil et à l'expertise, au financement, ainsi que leur accès aux dispositifs de soutien à

l'innovation. Là encore, ces objectifs s'inscrivent dans la continuité de ceux poursuivis par le PO, mais ils sont réaffirmés et définis davantage sous l'angle du besoin des entreprises ;

- Favoriser les démarches collaboratives et les partenariats intersectoriels (*notamment dans les trois champs de convergence pré-identifiés*), entre autres par un soutien aux structures existantes et à leurs interactions, mais aussi par leur dynamisation et professionnalisation (*ceci concerne les grappes d'activités notamment*) ;
- Promouvoir le territoire et son attractivité, avec un objectif d'augmentation du potentiel d'alliance de l'Alsace au sein de régions innovantes (au premier titre desquelles l'espace rhénan).

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

La SRI identifie des pistes d'actions organisées autour de ces quatre leviers, et dont certaines seulement, sont identifiées comme prioritaires par la Région (ci-dessous en gras), et sont déclinées en fiches actions relativement peu opérationnelles. Les actions à mettre en place ainsi que leurs modalités de mise en œuvre seront définies par le système de gouvernance de l'innovation à partir de 2010.

Telles que définies par la SRI, les pistes d'actions envisagées sont les suivantes :

- Mise en place d'une communication structurée autour de l'innovation et de la créativité en région, visant à croiser les publics et à ouvrir les problématiques d'innovation à la société: **plan de communication** « histoires d'innovation », organisation de rencontres entre différents acteurs sur le thème de l'innovation (étudiants, chercheurs, entrepreneurs, artistes), **création d'une école supérieur de l'innovation et de la créativité** (cycles diplômants, formation professionnelle et continue, séminaires, etc.)
- Mise en place d'une « boîte à outils » visant à soutenir l'innovation dans les entreprises : **chèque innovation pour l'accès au conseil, insertion de jeunes diplômés au sein des TPE-PME**, site-portail régional de l'innovation, lisibilité, organisation et qualification du **réseau régional de l'innovation**, renforcement des capacités de financement des entreprises innovantes, mise en place d'un **club d'entrepreneurs...**
- Lancement de trois « convergences régionales » (cf. champs plus haut). Dans chaque champ, des thématiques précises sont identifiées, ainsi que des structures d'appui. Ces actions recouvrent le soutien aux pôles de compétitivité, la professionnalisation des grappes d'activités régionales, la **création d'une société de valorisation**, le soutien au **démarches collaboratives**, ou encore le développement d'un pôle régional de compétence en propriété intellectuelle.
- Développement d'outils d'attractivité pour le territoire : programme visant à l'attraction d'équipes de R&D privées, mise en place d'un laboratoire de créativité et d'usages, intégration de l'innovation dans la stratégie de l'Alsace à l'international...



Cette stratégie comble certains éléments peu traités dans le PO : accès des entreprises au conseil et à l'expertise, gestion de la propriété intellectuelle, formation des acteurs de soutien à l'innovation. L'innovation dans les services est quant à elle abordée de façon indirecte, à travers la création d'un chèque innovation qui devrait permettre aux entreprises d'accéder à une aide financière à l'innovation, y compris lorsque la démarche n'a pas de composante technologique.

La priorité, en termes de mise en œuvre, sera donnée à la mise en place du système de gouvernance. Ce dernier sera ensuite chargé d'évaluer les priorités de terrain et de lancer les actions correspondantes.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

Le pilotage du système régional d'innovation sera assuré par un modèle de gouvernance coordonné par la Région et par l'Etat avec la mise en place de deux Comités, assistés d'un Bureau opérationnel. Les comités seront chargés de proposer, valider et assurer le suivi des grandes orientations stratégiques, tandis que le bureau opérationnel sera chargé de la mise en œuvre, en accord avec les orientations mais de façon non institutionnelle, des dispositifs de soutien à l'innovation.

Un **Comité de Pilotage Stratégique**, composé de 10 à 12 personnes et se réunissant deux fois par an, constituera l'instance de validation de la SRI et aura pour fonction de valider les orientations de la stratégie, les programmes d'actions et les moyens mis en œuvre, ainsi que de faire évaluer les résultats. Ce Comité de Pilotage sera co-présidé par l'Etat et la Région, et regroupera les représentants des grandes fonctions du système régional d'innovation, ainsi que des chefs d'entreprises (*entrepreneurs citoyens engagés dans le processus d'élaboration de la SRI a priori*).

Les travaux du Comité de Pilotage seront alimentés par un **Comité d'Evaluation et d'Orientation de l'innovation**, formé d'experts et de personnalités qualifiées (universitaires, entrepreneurs citoyens...), chargé de proposer des orientations et de suivre la mise en œuvre de la SRI. Ce Comité, consultatif, sera présidé par un chef d'entreprise. La Région, l'Etat et l'ARI y participeront.

La mise en œuvre des actions sera confiée à un **Bureau Opérationnel**, piloté par la direction de l'Agence Régionale de l'Innovation. Ce bureau sera composé des acteurs du système régional d'innovation, qui contribueront à travers des contrats d'objectifs à la mise en œuvre de la SRI. Cette mise en œuvre sera placée sous le signe de la désadministration et de la désinstitutionnalisation, et s'appuiera sur un raisonnement en termes de métiers et non plus de structures responsables. Les actions seront donc mises en place et organisées par métier. Un responsable sera désigné pour chaque action, et lié à l'ARI par un contrat d'objectif. L'ARI sera en charge de la coordination de l'ensemble des actions.

Le dispositif prévoit aussi la mise en place d'un suivi/évaluation de la SRI et de la politique mise en œuvre dans sa globalité qui sera conduite par le **Comité d'Evaluation et**

***d'Orientation de l'innovation***, avec l'appui de l'Observatoire Régional de la Recherche et de l'Innovation, sur la base d'un index d'indicateurs (*tableau de bord*).

### **3.5 Implications sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

La traduction financière de la SRI devrait être conduite au premier trimestre 2010. A priori, le FEDER ne devrait pas être le seul fond impacté par cette stratégie. Le FEADER par exemple devrait être concerné par les actions de collaborations touchant à la vigne et au vin, etc.

## **4. Etapes suivantes et points de vigilance**

La SRI, telle que votée en décembre, ne détaille pas de plan d'action à proprement parler. Elle présente volontairement une liste restreinte d'actions peu détaillées, dont certaines sont considérées et affichées comme prioritaires.

La mise en œuvre dépendra donc de la bonne mise en place du système de gouvernance, nécessaire au lancement de toute action dans ce cadre. Un bureau opérationnel doit notamment être mis en place au sein de l'ARI, ce qui implique une consolidation des équipes de l'agence.

Une étude sur les services, non conduite durant la phase de diagnostic, pourrait être lancée d'ici peu par l'ARI.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonctions	Date
<b>Agence Régionale de l'Innovation</b>	Carmen MULLER	<i>Directrice</i>	08/12/2009
<b>Conseil Régional</b>	Christophe SAGNIER	<i>Direction de la Recherche, de l'Enseignement Supérieur et du Transfert de Technologie (DREST)</i>	08/12/2009
	Marie HERTH	<i>Direction de l'Animation et de l'Aménagement des Territoires (DAAT), responsable du service Politiques Régionales Européennes</i>	
<b>DRIRE &amp; SGARE</b>	Ferdinand TOMARCHIO	<i>Chef de la Division Développement Industriel de la DRIRE Alsace</i> <i>Chargé de mission développement économique au SGARE</i>	08/12/2009
	Sébastien CODINA	<i>Chargé de mission DRIRE</i>	
<b>Chambre (Régionale) de Commerce et d'Industrie (CRCI)</b>	Caroline BRECHENMACHER	<i>Chef de projet innovation, CRCI</i>	08/12/2009
	Aziz DERBAL	<i>Pilote du programme Innovation des CCI d'Alsace</i>	
<b>Oséo</b>	Christophe LANGLET	<i>Directeur Régional Adjoint</i>	RDV annulé

## 2. Documents

<b>Titre</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date/statut</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Documents constitutifs de la SRI (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)</b>			<b>Dont statut d'approbation</b>
<i>La Stratégie Régionale de l'Innovation en Alsace</i>	Région Alsace	04/12/2009	Votée par le Conseil Régional en séance plénière
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<b>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</b>
<i>Producteurs de connaissances publics et privés</i>	CM International	2008	
<i>Offres de conseil publiques et privées</i>	CM International	2008	
<i>Producteurs de connaissances publics et privés</i>	CM International	2008	
<i>Transfert, diffusion et demande de connaissances</i>	Strasbourg Conseil	2009	
<i>Clusters et grappes d'activité</i>	KPMG	2009	
<i>Regards croisés sur la culture, l'innovation et la créativité en Alsace</i>	Institut Fraunhofer de Karlsruhe / laboratoire BETA	2009	
<b>Autres documents pertinents</b>			<b>Commentaires</b>
<i>Programme Compétitivité Régionale 2007-2013</i>	Région Alsace	30/11/2007	Approuvé par la Commission européenne
<i>Schéma Régional de Développement Economique – Pour une Alsace entreprenante, innovante, ouverte et solidaire : de l'industrie manufacturière vers les activités du XXIème siècle</i>	Région Alsace	30/06/2006	Adopté par le Conseil Régional le 30/06/2006

**Aquitaine**

---



# Aquitaine

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

Les politiques de soutien à l'innovation étaient présentes en Aquitaine depuis de nombreuses années et soutenues de manière constante par le *Conseil régional* qui y avaient associés des moyens humains et financiers significatifs ainsi que par les autres acteurs traditionnellement actifs dans le soutien de la recherche et l'innovation. Un travail important de mise en réseau, de maillage et d'effort de structuration avait déjà été accompli. Une étude conduite en 2002 sur les acteurs<sup>1</sup>, basée notamment sur la consultation d'acteurs privés, avait mené à plusieurs réformes, dont la création de l'Agence régionale *Innovalis* englobant différentes structures d'intermédiation. En mars 2007, le *Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES)* de Bordeaux avait été créé. Le PO avait donc déjà pu capitaliser sur les initiatives et politiques précédentes. L'Aquitaine pouvait s'appuyer à l'entame du processus sur un système d'innovation régional assez développé et en partie structuré.

En 2007, plusieurs documents de référence complémentaires, mais non spécifiques, traduisaient les orientations stratégiques des politiques de soutien à l'innovation en Région Aquitaine, dont essentiellement:

- *le Schéma Régional de Développement économique (SRDE, adopté le 27 novembre 2006) ;*
- *le Contrat de Projets Etat-Région (CPER), comprenant un important volet dédié à la recherche, à l'enseignement supérieur et au transfert de technologie – grands projets 1, 2 et 3 ;*
- *le Programme Opérationnel (PO) FEDER 2007-2013 approuvé par la CE le 30 juillet 2007 dont les actions fléchées « innovation et esprit d'entreprise » représentaient 49,5% des crédits FEDER prévus.<sup>2</sup>*

Il faut souligner dans le cas de l'Aquitaine, que suite à la signature d'une convention de délégation de gestion de subvention globale entre l'Etat et la Région, la Région gère l'axe 1 du PO dédié à l'innovation et instruit les dossiers. L'objectif de cet axe innovation était d'améliorer la compétitivité des entreprises par l'innovation, avec les PME pour cible prioritaire.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Le PO s'inscrivait dans la continuité d'une politique et d'actions préexistantes, en permettant de les amplifier. Son élaboration avait pu notamment s'appuyer sur le diagnostic de l'économie

---

<sup>1</sup> « Evaluation de la politique de transfert de technologie », 2002, DMS Conseil

<sup>2</sup> Source : PO FEDER Aquitaine 2007-2013 p97. Calculs ADE

Aquitaine du SRDE réalisé entre 2005 et 2006 et basé sur une concertation ouverte à l'ensemble des acteurs économiques, institutionnels ainsi que des collectivités territoriales (*plus d'une centaine de participants aux réunions*). Le *Comité Economique et Social Régional (CSER)* avait été également associé à l'élaboration du PO.

Le diagnostic initial du PO FEDER de 2007 présentait déjà, sur base d'une comparaison avec d'autres régions européennes, un constat sans concession en soulignant le risque de décrochage de la France et de l'Aquitaine en termes de recherche et d'innovation. Il avait déjà mis en évidence un certain nombre de points critiques autres tels que : *une certaine dispersion des moyens et une manque de visibilité des sciences de l'ingénieur, la faiblesse des dépenses en R&D et des coopérations public-privé, une recherche privée concentrée géographiquement et sectoriellement, le morcellement et le manque de visibilité du système pour les entreprises, le risque de décrochage technologique des PME, l'enjeu de la gouvernance de l'innovation etc.* Mais la réponse à ces enjeux dans le PO était essentiellement focalisée sur un renforcement du soutien financier à tous les niveaux, en faisant le « *pari de la mobilisation des acteurs* ».

Si le diagnostic présenté dans le PO FEDER s'appuyait sur un positionnement de la région par rapport à d'autres régions, examinait les principales grappes d'activités, présentait une vision synthétique des enjeux de l'innovation, l'analyse révèle également un certain nombre de points qui étaient peu ou pas développés :

- Une analyse des systèmes d'innovation partielle se concentrant sur l'analyse de l'offre de connaissance et de services, sans porter réellement sur leurs interactions ;
- Elle n'apportait pas d'éléments d'état de la demande, des attentes ou des besoins des entreprises et ne pouvait donc identifier les carences des dispositifs régionaux existants;
- Un certain nombre de thématiques spécifiques étaient absentes, telles que : *la formation ou la qualification dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation, l'offre privée d'accompagnement et de conseil aux entreprises, l'innovation dans le secteur des services, etc.*

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Pour les Autorités régionales, cet exercice d'adaptation de la SRI, réalisé à la demande de la *Commission européenne (CE)*, est exclusivement associé au PO FEDER. La SRI ne peut donc, hors du cadre des programmes européens, guider la politique du *Conseil régional*, ni s'imposer sur les choix ou l'utilisation des fonds régionaux ou nationaux.

Pour le partenariat régional Etat-Région, les attentes principales à l'entame de l'exercice étaient:

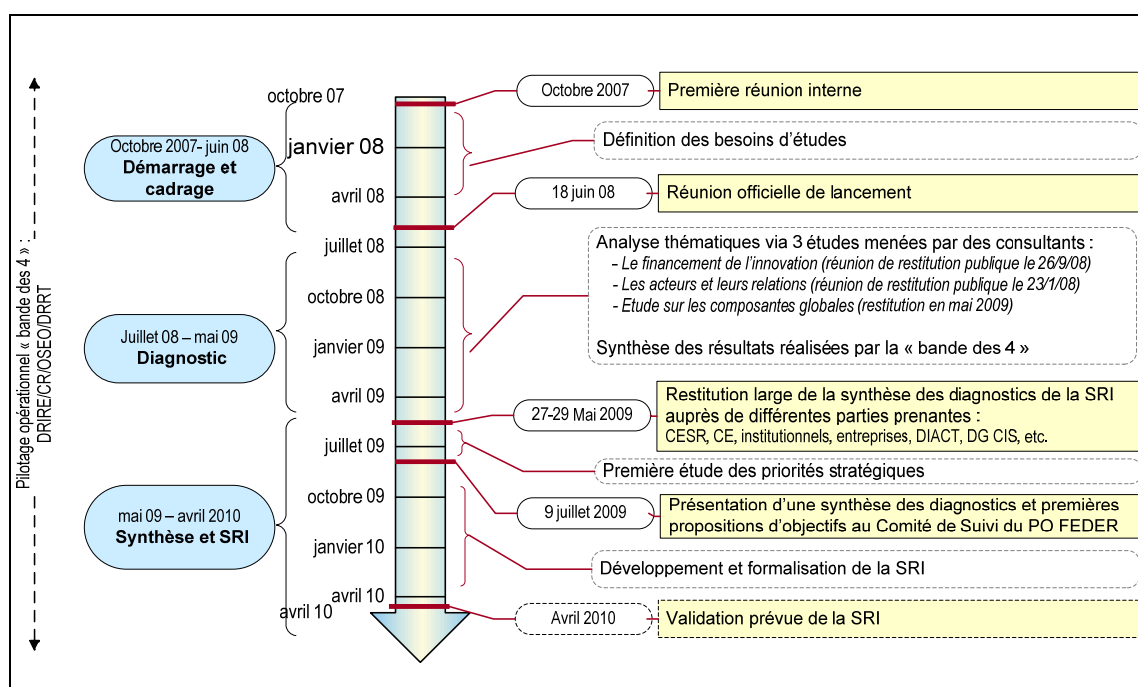
- Une actualisation de la stratégie existante ;
- Une meilleure identification des relais de croissance de l'Aquitaine ;



- Une réflexion sur le ciblage de l'action publique (*en termes d'outils et de bénéficiaires*) ;
- Une mise en cohérence des outils (*inflexion éventuelle des priorités d'action du PO FEDER, possible adaptation des outils existants ou création de nouveaux outils*).

Comme rappelé, différentes études récentes préexistaient. Dans le cadre du diagnostic, la volonté du partenariat régional était donc de pouvoir approfondir 3 thèmes spécifiques (*cf. 2.3. nature du processus*).

## 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

Les travaux ont été effectués sous l'égide d'un *Comité de Pilotage de la SRI* piloté par les services de la préfecture et du *Conseil Régional* et constitué de la DRIRE, du SGAR, de la DRRT, d'OSEO et du *Conseil Régional*.

Plusieurs réunions préliminaires (*informelles*) avaient été organisées au cours de la phase de démarrage et de cadrage (*octobre 2007 - juin 2008*) en vue d'organiser le processus et d'identifier les besoins d'études. Mais celui-ci n'a véritablement démarré qu'en avril 2008 par la commande de l'Etat (*DG CIS*), suivi le 18 juin 2008 par la réunion de lancement du *Comité de pilotage de la SRI* discutant la méthode retenue et actant le choix des études.

### ***Nature du processus***

La phase d'approfondissement du diagnostic (*juillet 2008-mai 2009*), a visé à identifier les problématiques relatives au développement de l'innovation (*vérifier la cohérence du système, repérer les manques, identifier les redondances inutiles*). Pour cette phase, le *Comité de Pilotage* a fait appel à l'expertise technique de consultants ou d'universitaires externes en vue de l'appuyer dans ses réflexions. Le diagnostic préliminaire a été scindé en 3 études thématiques distinctes mobilisant chacune une équipe différente en vue de bénéficier de plusieurs points de vue. Mais, les partenaires du *Comité de Pilotage* ont assuré le travail de synthèse des diagnostics et d'élaboration des priorités stratégiques. Ceci répondait à la volonté d'ouvrir les champs de réflexion tout en assurant l'appropriation de l'exercice tant au niveau technique par les services, qu'au plan politique.

Ces 3 études thématiques portaient sur :

- *Le financement de l'innovation en Aquitaine : bilan et analyse (Financement Etat 47k€ restitution le 26 septembre 2008)<sup>3</sup> ;*
- *Diagnostic du Système régional d'innovation en Aquitaine (Financement FEDER 51k€, restitution le 23 janvier 2009). L'étude portait sur les acteurs de l'innovation et leurs relations<sup>4</sup> ;*
- *Les composants globales du SRI (coût : 30.3€ supporté par l'Etat et le FEDER, restitution en mai 2009) : étude quantitative du positionnement de l'Aquitaine par rapport à d'autres régions et analyse des dynamiques<sup>5</sup>.*

---

<sup>3</sup> Schématiquement, les principales conclusions de cette étude sur le financement faisaient ressortir :

- *Un manque de moyens très relatif, excepté sur l'offre de financement de la tranche 250-500k€*
- *Réglages à prévoir pour optimiser le financement « haut de bilan » (échecs de projets pour manque de cashflow), concertation et coopération entre acteurs publics et privés, accélération des prises de position sur les dossiers, etc.*
- *Augmenter le flux et la qualité des projets, qui restent la limite fondamentale ;*
- *Canaliser, structurer, accompagner l'arrivée de nouveaux fonds et acteurs (investisseurs privés vers l'amorçage, partenariat public-privé)*
- *Maintenir des financements sur des projets hors « pôles », à côté des projets R&D à forte connotation technologique, notamment l'innovation de service ;*

<sup>4</sup> Schématiquement, les principales conclusions de cette étude en termes de forces et de faiblesses du système étaient :

- *Un effort du CR en matière de soutien à l'innovation salué, mais 1) besoin d'un effort de transparence et d'évaluation de cet effort et 2) implication limitée des autres collectivités ;*
- *Un flux de projets à valoriser et des indicateurs d'outputs du système relativement faibles et un système fonctionnant en circuit relativement fermé ;*
- *Un manque dans la chaîne : l'accompagnement de la maturation (moyens et intervenants) ;*
- *Un système bien maillé, mais reposant trop fortement sur des initiatives et relations personnelles entre acteurs ;*
- *Une gouvernance du système d'innovation à formaliser et structurer ;*
- *L'innovation sociale qui innove sans système (d'identification, d'accompagnement ou de soutien)*

<sup>5</sup> Schématiquement, cette étude fait ressortir que : l'Aquitaine fait partie des régions à faible potentiel d'innovation en Europe en raison notamment d'une spécialisation dans l'agro-alimentaire et les segments industriels traditionnels. Le système se caractérise par des ressources importantes (*formation, scientifiques, dépenses R&D privées, etc*) et une faiblesse relative des indicateurs de production scientifique et surtout technologique. La problématique de l'Aquitaine n'est donc pas liée au volume des ressources investies, mais à la structuration de ses ressources et au profil de spécialisation de la région.

### ***Approche participative***

Le processus est resté essentiellement institutionnel. Les principaux acteurs de l'innovation et les collectivités ont été consultés uniquement lors de la phase de diagnostic, principalement à 2 niveaux :

- D'une part, les principales parties prenantes ont été consultés dans le cadre des études sur les acteurs et sur le financement de l'innovation ;
- D'autre part, lors de restitutions des travaux menés dans le cadre du diagnostic.

En effet, des restitutions ont eu lieu à l'issue de chacune des 3 études. Puis, une synthèse globale des diagnostics préparée par les partenaires du *Comité de Pilotage de la SRI* a été présentée successivement le 27 mai 2009 au *Conseil Economique et Social Régional (CESR)* et le 29 mai 2009 à un auditoire large et diversifié (*entreprises, collectivités, institutionnels, DG CIS, DICT, etc.*). Sur base du diagnostic et des remarques émises, les partenaires ont formulé une première ébauche des priorités stratégiques présentées et discutées au *Comité de Suivi* des Fonds structurels du 9 juillet 2009, en présence du Préfet de région et Président du CR. Cette présentation constitue l'élément document fondateur partagé sur lequel a été développé le document de SRI.

### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé n'a pas véritablement été associé au processus, mais consulté à 2 niveaux :

- D'une part, dans le cadre des études du diagnostic : *8 entretiens (3 face-à-face et 5 téléphonique) auprès de chefs d'entreprises dans le cadre de l'étude sur les acteurs de l'innovation, études de cas de 4 entreprises dans le cadre de l'étude sur le financement de l'innovation<sup>6</sup>* ;
- D'autre part, des chefs d'entreprises avaient été invités aux différentes restitutions des études de diagnostic, mais ils ont été peu présents.

La CCI a aussi été consultée mais n'a pas été réellement impliquée à tous les stades du processus.

### ***Appropriation par les décideurs***

En février 2010, le projet de document de SRI établi en Comité restreint en décembre 2009 a été validé coté Etat par le SGAR et le Préfet. Le *Conseil Régional* a validé ce document par un vote en assemblée le 28 juin 2010.

L'appropriation des résultats des travaux et de la SRI par les décideurs politiques a pris du temps dans la mesure où d'une part, ce travail a été essentiellement conduit entre un petit nombre de techniciens et d'autre part, parce qu'il a fallu concilier des visions initiales parfois

---

<sup>6</sup> Concernant l'étude du financement de l'innovation, le consultant a également exploité ses propres connaissances afin d'intégrer les besoins des entreprises dans son analyse.

différentes entre l'Etat et Région sur la question de l'innovation et le rôle de chacun des partenaires.

Enfin, l'utilisation assez large de la forme conditionnelle dans le document actuel de SRI ne reflète pas une véritable appropriation (*ou un engagement*) sur les objectifs intermédiaires et dénote une vision imprécise de ceux-ci.

## 2.4 Formalisation de la SRI

Le processus a abouti en décembre 2009 à une plaquette de 9 pages (*types A5*) reprenant de manière très synthétique quelques constats clés du diagnostic, les grandes lignes des motivations et des objectifs des 5 axes de la SRI identifiés. Celle-ci a fait l'objet d'une validation par le *Conseil Régional* le 28 juin 2010.

Ce projet de SRI ne comporte que les grandes orientations de la stratégie, sans identification claire des modalités et types d'actions qui permettraient de l'opérationnaliser ou d'identifier des moyens qui y seraient associés. Ce cadre général ne constitue qu'une première étape dont il n'est pas prévu à ce stade de le décliner en plan d'action complet. Les actions et les modalités opérationnelles seraient développées et précisées au fur et à mesure de manière concertée par les partenaires régionaux (*cf. 3.5 gouvernance*).

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Au plan opérationnel, le processus a été porté par la « *bande des 4* » (*DRIRE, CR, DRRT et OSEO*). Cette structure informelle de techniciens a acquis une habitude de travailler ensemble puisqu'il se réunit régulièrement depuis plusieurs années, notamment pour échanger sur les demandes de concours. Elle a joué un rôle déterminant dans la préparation et la conduite des travaux et dans la vision partagée des enjeux et des priorités.

Le recours à des prestataires extérieurs a permis d'apporter un œil neuf et des points de vues multiples décodant une situation différemment, sans le poids du passé et des éventuelles difficultés institutionnelles.

Parmi les principales difficultés rencontrées, citons notamment :

- Les limites du guide de l'ADIT, essentiellement centré sur l'innovation technologique ;
- Dans la mesure où l'exercice est principalement associé au PO FEDER, il s'est rapidement heurté aux règles de financement/d'éligibilité des fonds nationaux et communautaires dans le financement de l'immatériel (« *matière grise* ») et de l'innovation non technologique ;
- Une difficulté d'appropriation politique résultant dans certains cas des résultats des études et de l'utilisation faite des bilans quantifiés ;

- Les études et l'animation au niveau national n'ont pas pu répondre à l'attente forte sur un *benchmark* en termes d'actions qui pourraient être conduites en se basant sur les expériences ou les réflexions d'autres régions françaises ou européennes ;
- Dans le cadre de la future réforme des collectivités locales, ces dernières n'ont pas souhaité être impliquées en l'absence de visibilité sur leurs futures missions et de garanties de leurs moyens (*projet de suppression de la taxe professionnelle*).

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

En Aquitaine, les politiques de soutien à l'innovation étaient au cœur de la stratégie de développement régional depuis plusieurs années. L'exercice a mis en évidence l'importance des actions déjà entreprises par la Région au profit de l'innovation, en précisant les axes de progrès possibles. Il n'a donc pas changé cette vision, mais a permis de la réaffirmer, de la conforter et de l'affiner. Le diagnostic a néanmoins mis en évidence le besoin d'un effort plus conséquent de la part des Autorités Régionales de communication sur les choix réalisés, de transparence et d'évaluation de cet effort.

#### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

##### *Compréhension des enjeux*

Le processus a d'abord permis de mobiliser les partenaires et d'échanger pour établir une vision structurée et partagée des enjeux clés. Si la plupart des éléments du diagnostic étaient généralement connus ou figuraient déjà dans le PO initial, l'approche systématique et structurée a permis de les remettre en avant et en perspective dans une vision globale. Les études ont apporté de la méthode et ont permis de creuser certaines thématiques même si elles n'ont pas versé d'éléments réellement neufs au diagnostic. Elles ont permis une meilleure prise de conscience collective des points forts et surtout des points faibles de l'Aquitaine.

Le diagnostic a fait ressortir une relative insuffisance dans les indicateurs de production scientifique et technique ainsi que dans les flux et la qualité des projets, alors que le système bénéficie de ressources importantes en matière de formation, de dépenses privées en R&D ou de potentiel scientifique ou technique et qu'il est doté de nombreux acteurs. La problématique de l'Aquitaine n'est donc pas liée au volume des ressources investies, mais :

- liée en partie au profil sectoriel de la région : *forte représentation agro-alimentaire, des segments industriels traditionnels et d'entreprises de moindre technologie* ;
- et surtout à la structuration, à la coordination des acteurs, à la hiérarchisation des priorités (*fragmentation des soutiens*).

L'amélioration de l'efficacité, de la structuration et du **fonctionnement du système régional d'innovation** en vue d'accroître sa capacité à détecter, faire émerger plus de projets et de meilleure qualité et les accompagner constitue donc l'un des enjeux clés. Le diagnostic a notamment mis en évidence un système composé d'un grand nombre d'acteurs maillant bien le territoire mais, malgré des efforts de structuration, qui restait difficilement lisible par les entreprises, sans acteurs suffisamment spécialisés permettant un accompagnement professionnel, reposant trop fortement sur des initiatives et des relations personnelles ainsi qu'un déficit de concertation entre acteurs, d'interaction entre la recherche et le tissu des PME et plus généralement de pilotage opérationnel de l'ensemble du système d'acteurs.

Le diagnostic a également rappelé la très forte concentration industrielle des compétences technologiques (*les établissements industriels de haute technologie représentent 6% du tissu industriel, mais concentrent 74% des dépenses R&D privées en Aquitaine, contre 49% en moyenne nationale, concentration des dépenses dans les entreprises de plus de 1000 employés*). Le **relèvement du niveau technologique des entreprises**, en particulier des PME pas ou peu innovante, constitue un second enjeu clé. Les *Pôles de compétitivité* et les grandes entreprises ne permettent pas nécessairement d'appuyer cette montée en gamme des PME peu ou moyennement innovantes.

L'étude des besoins des entreprises en termes de financement a montré que le dispositif de financement couvrait bien les différentes étapes du cycle de l'innovation, à l'exception de la phase de maturation des projets. Elle a cependant relevé un manque de coopération et de concertation entre acteurs publics et acteurs privés du financement. Enfin, en termes de domaines, le diagnostic a mis en évidence un potentiel qui n'avait pas été identifié précédemment dans le domaine dans l'informatique de la santé (*2000 emplois*) et conforté les domaines déjà bien suivis (*les 4 pôles labellisés et les 4 pôles régionaux*).

### ***Evolution de la stratégie***

En février 2010, le document de stratégie n'avait pas encore été validé par le *Conseil Régional*. Sur base du dernier projet, la SRI se fixerait pour objectifs de :

- Prolonger l'effort de structuration des acteurs de l'innovation ;
- Accroître le flux de projets à valoriser ;
- Relever le niveau technologique des PME ;
- Accroître le caractère incitatif du système régional d'innovation ;
- Engager une réflexion sur l'accompagnement et la maturation des projets ;
- Formaliser une gouvernance du système d'innovation et renforcer l'évaluation.

Ces objectifs se déclinent en 5 axes :

- *Axe 1 – Structuration et animation de l'innovation (technologique et non technologique)* : Cet axe répond à l'enjeu de structuration et d'amélioration du fonctionnement du système régional d'innovation. Il appartiendrait au partenariat Etat-Région d'assurer le pilotage du réseau d'acteurs. Les pistes évoquées viseraient à définir de manière concertée les modalités de participation de l'ensemble des acteurs et de les structurer autour de l'Agence régionale,

d'améliorer la qualification des acteurs par un socle commun de connaissance et de formation, de renforcer la mise en réseau et l'animation des acteurs au plus près des territoires en y associant les collectivités (*sur base volontaire*).

- *Axe 2 – Relever le niveau technologique des entreprises avec une priorité aux PME* : Cet axe répond au second enjeu visant à élargir le cercle des PME innovantes et à élever leur niveau technologique. Il s'agirait d'amener les dirigeants de PME pas ou peu innovantes à améliorer leurs performances, d'accroître leurs collaborations avec les producteurs de connaissances, d'y introduire de la « *matière grise* » (*ingénieurs, chercheurs, technicien, soutien à la formation continue, favoriser l'offre locale par l'accueil d'écoles d'ingénieurs et les échanges entreprises-étudiants, etc.*) et de faire contribuer davantage les *Pôles de Compétitivités* dans l'élévation des PME en contrepartie des soutiens octroyés.
- *Axe 3 – Compléter l'offre de financement de l'innovation pour les entreprises* : Cet axe répond aux enjeux du financement. Il viserait d'une part à créer une ingénierie du financement de la totalité du processus d'innovation, incluant la maturation des projets et leurs premiers développements et d'autre part, à y impliquer davantage les financeurs privés pour assurer un effet d'entraînement sur les fonds privés.
- *Axe 4 – L'innovation, toute l'innovation* : Cet axe vise à valoriser les innovations non technologiques dans les champs d'activités des entreprises (*marketing, organisation, services, etc.*) ou non concurrentiels (*innovation sociale et territoriale*). Cet axe propose avant tout d'engager une réflexion dans ces domaines, partant du constat que les outils de existants restent peu adéquats pour financer l'innovation non technologique.

L'exercice a permis de montrer que l'approche consistant en un apport massif de moyens à tous les niveaux de la chaîne de l'innovation en faisant *le pari de la mobilisation des acteurs* était certes nécessaire, mais pas suffisante pour éviter le décrochage de l'Aquitaine en termes d'innovation. A ce niveau, la SRI propose une réelle avancée en travaillant sur les conditions clés d'efficacité de ce soutien, notamment:

- la gouvernance du système régional d'innovation et la gouvernance de la SRI ;
- le relèvement du niveau technologique des PME en particulier celles peu ou moyennement innovantes qui constituent l'essentiel de son tissu industriel et restent le cœur de la cible.

Si les orientations de la SRI sont globalement cohérentes avec les constats clés du diagnostic, elles restent assez générales sans clairement affirmer ou expliciter la manière de les atteindre.

### **3.3 Inflexions en termes d'actions**

Le document de SRI est vu comme un document d'orientation stratégique. Il n'est pas envisagé de le décliner en plans d'actions, et en modalités opérationnelles formalisées. Cette déclinaison se ferait faire au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

Le document de SRI liste néanmoins pour chacun des 4 axes, 2 à 5 « *outils* » qui pourraient être mis en place. Ceux-ci correspondent davantage à des sous-objectifs ou des intentions d'ordre général<sup>7</sup>, sans une vision claire sur la manière de les atteindre ou de les opérationnaliser. L'utilisation volontaire de la forme conditionnelle (« *Les outils suivants peuvent être mis en place* ») leur confère un statut plus illustratif que l'affirmation d'objectifs intermédiaires à atteindre.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

A ce stade (*février 2010*), le détail des modalités de gouvernance n'avait pas encore été arrêté. Le projet de document de SRI donne néanmoins les principaux contours envisagés pour cette gouvernance:

- Les modalités doivent permettre de garantir le bon fonctionnement du processus de concertation, élaborer la synthèse des travaux, assurer le suivi des objectifs de la SRI et formuler des propositions ;
  - La gouvernance de la SRI s'appuierait sur les instances existantes, en particulier les *Comités* mis en place pour la gestion du FEDER ;
  - Au niveau stratégique, le *Comité de Suivi des Fonds Structurels* serait le comité « *politique* » coprésidé par le Préfet et le Président du *Conseil régional* qui fixerait annuellement les priorités en matière de soutien à l'innovation à l'issue du processus de concertation et du rapport de synthèse du suivi ;
  - Au niveau opérationnel, un *Comité de pilotage SRI* associant les services de la Région, de l'Etat (*DIRECTTE, DRRT, SGAR*), d'OSEO et l'*Agence Régionale d'Innovation (Innovalis)* serait chargé du suivi, du secrétariat et de l'animation de la SRI ;
  - Au niveau consultatif, des membres du *Comité de Pilotage SRI* pourraient être mandaté par ce Comité pour animer des groupes de travail qui pourraient associer des acteurs privés (PME, *Pôles de Compétitivité*), des techniciens et des responsables politiques. Un atelier consacré à l'innovation serait organisé lors de la *Journée annuelle de l'Economie Aquitaine* en partenariat avec les entreprises afin de recueillir leurs propositions sur l'évolution de la SRI.
- Ces contours restent succincts et n'apportent par exemple pas de détails sur la planification et phasage des actions, la mise en place d'outils de suivi opérationnel et stratégique et d'évaluation des actions, de modes de mise en cohérence des sources de financement, etc.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

En février 2010, il n'y avait pas encore de vue claire quant aux implications de la SRI sur le PO FEDER ou en termes d'allocation budgétaire. A priori, le PO avait été défini de manière

---

<sup>7</sup> A titre illustratif, le 1<sup>er</sup> « outil » proposé sous chaque axe : « *Une animation territoriale pour associer et réguler l'ensemble des acteurs publics et privés d'Aquitaine* » sous l'axe 1, « *Orienter les PME vers de plus hautes technologies* » sous l'axe 2, « *Ingénierie financière et capital Investissement : fond de co-investissement* » sous l'axe 3, « *Engager un dialogue avec les acteurs qui ne viennent pas naturellement vers l'innovation et l'entreprises* » sous l'axe 4, etc.



suffisamment large pour soutenir les nouvelles orientations sans être modifié, mais l'exercice pourrait nécessiter l'adaptation de certaines fiches DOMO.

Le processus a permis de prendre le temps et un peu de recul, mais il est encore trop tôt pour en anticiper tous ses effets. Le partage des mêmes visions des priorités aura certainement un effet sur les choix du *Comité Technique de programmation*.

Si la SRI ne s'impose pas aux autres sources de financement dédiées à l'innovation, elle devrait néanmoins s'affirmer comme un cadre de référence à l'aune duquel sera appréciée la pertinence des actions menées sur le territoire, incitant les acteurs à agir en cohérence.

#### 4. Etapes suivantes et points de vigilance

L'exercice SRI demandé par la CE a forcé une concertation et un dialogue plus étroits entre l'Etat et la Région en Aquitaine sur le thème du soutien à l'innovation. Il a permis de dégager une vision partagée des grands enjeux de l'innovation en Aquitaine et de définir les principales orientations stratégiques qui permettraient d'améliorer l'efficacité de ces politiques. Formellement, le document de SRI a été approuvé le 28 juin 2010 par le *Conseil Régional*. Devraient s'en suivre une communication large de la SRI auprès des acteurs, un point SRI aux prochains *Comité de Suivi des Fonds Structurels*, et la concertation des acteurs en vue de développer et préciser les actions à mener.

Il faudra également rester vigilant sur les points suivants :

- En se concentrant sur les grandes orientations stratégiques, le document de SRI n'explique pas encore clairement comment concrètement atteindre ces objectifs ;
- Du fait du caractère général du document d'orientation, la stratégie ouvre de très nombreuses pistes possibles, sans affirmer clairement ses choix (*utilisation du conditionnel*), hiérarchiser, budgéter ou phaser ses priorités d'actions. Ceci pourrait conduire à accroître la dispersion des efforts plutôt qu'une concentration des efforts ;
- Définie entre techniciens en partenariat restreint, l'appropriation de la démarche par les décideurs et les acteurs politiques et socioprofessionnels n'est pas encore acquise. Sa diffusion, l'explication des priorités retenues et des motivations des choix opérés sont autant d'éléments qui permettraient d'assurer l'adhésion et la mobilisation des acteurs du système et des entreprises ;
- La volonté d'associer la SRI uniquement au PO FEDER soulève la question de sa portée et des mécanismes à mettre en œuvre pour assurer la mise en cohérence des initiatives prises. La SRI devrait également s'affirmer comme un cadre de référence à l'aune duquel sera appréciée la pertinence des actions menées sur le territoire, incitant les acteurs à agir en cohérence ;
- Les modalités de suivi et d'évaluation de la SRI n'apparaissent pas encore clairement.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>DIRRECTE</b>	J.-Y. Larraufie	<i>Chef du pôle 3E (Entreprises, Emploi et Economie)</i>	15-16/9/09 & par tel. le 12/10/10
<b>SGAR</b>	F. Mac Kain	<i>Secrétaire Général aux Affaires Régionales</i>	16/9/09
<b>DRRT</b>	A. Touboul	<i>Directeur Régional de la recherche et des Technologies</i>	15-16/9/09
<b>Conseil Régional</b>	D. Dareys D. Birot M. Lataste D. Balmont	<i>Directeur Action transversales Directeur Régional Adjoint Développement Eco. et Emploi Chef de service Coordination FEDER Chargé de mission Département Landes - Ingénierie financière - Capital risque</i>	15-16/9/09
<b>OSEO</b>	JP Quinton JM Batigello	<i>Directeur Régional Délégué Régional Adjoint</i>	15-16/9/09
<b>Autres parties prenantes</b>	F. Cansell	<i>Directeur de l'Institut Polytechnique de Bordeaux</i>	16/9/09
	M. Peuchot	<i>Innovalis</i>	16/9/09
	Jose Alcorta	<i>Rescoll</i>	16/9/09
	A. Cougrand	<i>Prod'Innov</i>	16/9/09
	C. Blanchard	<i>CRCI</i>	16/9/09
	F. Baffou	<i>Bordeaux TEchnowest</i>	16/9/09
	A. Briand	<i>GrethA</i> <i>Directeur de l'Incubateur Régional d'Aquitaine (IRA°)</i>	16/9/09

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Une stratégie régionale de l'innovation pour l'Aquitaine</i>	Etat – Région, Aquitaine	<i>version février 2010</i>	Projet, non approuvé encore par le Conseil régional
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			
<i>Le financement de l'innovation en Aquitaine : bilan et analyse</i>	Katalyse	<i>Septembre 2008</i>	<i>Financement Etat 47k€</i>
<i>Diagnostic du Système régional d'innovation en Aquitaine</i>	Technopolis	<i>Janvier 2009</i>	<i>Financement FEDER 51k€, 30 k€ supporté par l'Etat et le FEDER</i>
<i>Les composants globales du SRI</i>	GrethA	<i>mai 2009</i>	
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Restitution du diagnostic de la Stratégie Régionale de l'Innovation</i>	Etat – Région Aquitaine	<i>Mai 2009</i>	Présentation slides
<i>Vers une stratégie Régional de l'Innovation pour l'Aquitaine : Synthèse des diagnostics et proposition d'objectifs</i>	Etat – Région Aquitaine	<i>Juillet 2009</i>	Présentation slides
<i>Schéma régional de développement Economique</i>	Région Aquitaine	<i>Nov.2006</i>	
<i>Contrat de Projets Etat-Région 2007-2013, Une ambition partagée pour l'Aquitaine</i>	Etat – Région Aquitaine	<i>2007</i>	
PO FEDER 2007-2013	Etat – Région Aquitaine	<i>Juillet 2007</i>	



**Auvergne**

---



# Auvergne

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La région auvergnate bénéficiait, à l'aune de l'élaboration du PO FEDER, d'une solide base de départ pour appréhender les enjeux régionaux en termes d'innovation. De nombreuses études<sup>1</sup> avaient été réalisées par de multiples acteurs, traduites notamment dans le SRDE, mais sans déboucher sur une vision globale et sur une SRI formalisée et validée.

Le diagnostic sur les points forts et faibles du système d'innovation paraissait assez clair dès 2006 et partagé par les différents acteurs. Des décisions importantes avaient été prises dans la foulée notamment : la création d'*Innovergne*<sup>2</sup> mis en place à l'automne 2007, la prise en compte de la problématique de la création des entreprises innovantes avec la création en 2007 du *Fonds Régional d'Innovation* (FRI) et, un peu plus tard, la participation au programme européen JEREMIE (*permettant des interventions en haut de bilan pour les entreprises*).

Par ailleurs, il existait une certaine coordination des différentes sources de financement pour le soutien à l'innovation ; en témoignent l'existence d'un *Programme Régional d'Actions Innovatrices* (PRAI) depuis 2006 (centré sur la construction de filières innovantes, en particulier création d'un pôle lié au calcul à haut débit), dont les contours ont été dessinés au regard des autres interventions, ainsi que le recours à JEREMIE couvrant les besoins en termes de financement et permettant de concentrer les autres sources de financement sur d'autres besoins.

Ce processus de concertation-coordination émergent a guidé la préparation du PO Feder 2007-2013, avec une approche partenariale large mise en place sous la houlette du SGAR à travers quatre groupes de travail formés pour l'occasion et chargés d'élaborer les éléments indispensables au programme (*diagnostic, stratégie, axes prioritaires*). Pour la thématique innovation, les services associés ont été la DRIRE, la DRAF, l'Oseo, le *Commissariat Massif Central*, le rectorat, le SGAR, le *Conseil Régional*, les Conseils généraux, la CRCI, le CESR, les Pôles de compétitivité, les Universités.

---

<sup>1</sup> INSEE, « *L'Auvergne un diagnostic pour préparer l'avenir* » (Juin 2005) ; « *Diagnostic de l'économie auvergnate* » (ACSEL 2005), « *Evaluation des besoins d'aide par les entreprises auvergnates* » (2005) ; les audits menés dans le cadre du CPER ainsi qu'une étude sur les contraintes en terme d'accès au financement (« *Rapport région-Auvergne- European investment fund* » (Septembre 2007), ayant donné lieu à la mise en place du dispositif JEREMIE

<sup>2</sup> Innovergne est un comité rassemblant l'ensemble des acteurs accompagnant la valorisation de la recherche (RDT, Oseo, Valor, DRRT, ...) dont la mission est de soutenir la création d'activités innovantes. Le comité qui se réunit plusieurs fois par an, examine des projets de création d'activités, conseille les porteurs de projet et mobilise les outils financiers adéquats. Plus de 100 projets ont été ainsi vus en 3 ans.

Ces travaux ont été focalisés sur certains aspects spécifiques de la problématique de l'innovation sans vision stratégique. Une concertation spécifique entre le SGAR et chacune des structures concernées par les différentes mesures a par ailleurs permis d'opérationnaliser les priorités, ainsi qu'avec Oséo, partenaire de la sous priorité d'action 4-1 « *Soutenir le développement et l'industrialisation de projets d'innovation dans les PME* », ou le RDT soutenu à travers la priorité d'action 6 « *renforcer le dispositif de transfert technologique* ».

Contrairement à la période précédente au cours de laquelle il n'avait été mobilisé qu'à hauteur de 6.9% sur l'innovation, le FEDER 2007-2013 dont 53.4% est fléché RDT-innovation, est devenu une source de financement importante pour soutenir l'innovation en région Auvergne.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Le diagnostic initial présenté dans le PO Feder était assez complet et approfondi sur les éléments retenus habituellement pour appréhender les capacités régionales d'innovation tels que l'analyse des composantes globales, les principales grappes d'activité stratégiques, la valorisation et les transferts de connaissance, l'accès au financement et dans une moindre mesure la capacité d'offre de connaissance et les besoins des entreprises. Sur cette base, la déclinaison des enjeux et des priorités a été bien articulée et bien ancrée dans les constats des forces et faiblesses de la région. Les priorités et actions mises en œuvre sont apparues néanmoins assez dispersées, traduisant la difficulté d'établir une hiérarchisation des priorités et de concentrer les moyens disponibles sur les axes prioritaires.

L'autre point faible du PO est la non prise en compte, ou de façon très limitée ou très peu opérationnelle, de thématiques émergentes en matière d'innovation : les besoins des PME non innovantes, la formation/qualification/expertise dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation, l'offre privée de conseil aux entreprises, l'innovation dans les services, la problématique de la gestion de la propriété intellectuelle.

De plus, la question de la gouvernance de l'innovation n'était pas abordée.

## **2. Le processus d'adaptation de la SRI**

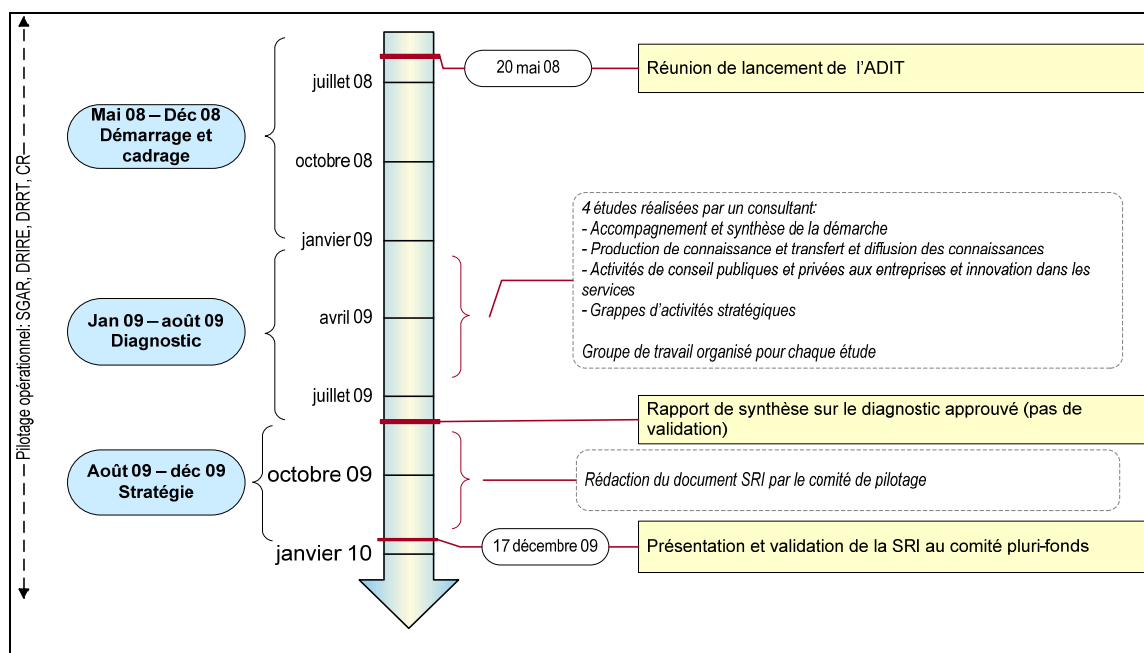
### **2.1 Positionnement de l'exercice au départ**

Etant donné la situation préexistante et les études déjà menées au préalable, l'exercice de SRI a été perçu au départ comme une « commande » dont la valeur ajoutée pour la région n'était pas évidente. Au contraire, la crainte existait que cet exercice soit une perte de temps et n'entrave plus qu'elle n'appuie l'avancement des réformes rendues nécessaires alors que la région est dans une situation économique délicate, avec notamment un tissu d'entreprises fragilisées par la crise et l'internationalisation des marchés.



La mobilisation s'est faite progressivement et s'est amplifiée en voyant l'opportunité que cet exercice apportait pour renforcer le partenariat régional autour de ce thème prioritaire pour la région et pour mieux articuler les mesures et projets dans un but commun.

## 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le processus a été conduit par le *Comité de pilotage* qui au cours de la phase diagnostic, s'est appuyé sur des consultants extérieurs pour approfondir certaines thématiques. 4 études ont été lancées, dont une spécifiquement dédiée à la synthèse de la démarche diagnostic :

- Lot 1 : *Accompagnement et synthèse de la démarche ;*
- Lot 2 : *Production de connaissance et transfert et diffusion des connaissances ;*
- Lot 3 : *Activités de conseil publiques et privées aux entreprises et innovation dans les services ;*
- Lot 4 : *Grappes d'activité stratégiques de l'économie auvergnate.*

Le coût des études a atteint 335 753 € entièrement payé par le FEDER.

L'apport de ces études a été jugé globalement positif mais avec néanmoins un certain nombre de réserves :

- Au niveau de la position de la région, celle-ci était bien connue et les indicateurs utilisés pour effectuer ce positionnement étaient déjà mesurés et analysés chaque année. Il faut toutefois souligner l'effet déclencheur provoqué par l'indicateur PIB/emploi en décrochage par rapport à d'autres régions qui place l'Auvergne à la dix-neuvième place en termes de productivité du travail ;
- Les études thématiques n'ont pas fait ressortir d'éléments neufs et n'ont pas conduit à revoir la compréhension que les acteurs avaient des capacités d'innovation régionales. Même dans le cas où les sujets étaient mal connus (comme l'innovation dans les services), les études n'ont pas débouché sur une vision nouvelle ;
- La cartographie des acteurs, qui aurait dû être un des outputs majeurs de cet exercice de révision n'a été abordée qu'en toute fin de processus, sans plus ;
- Les consultants n'ont pas réussi à donner une vision synthétique du système régional d'innovation ;
- Les recommandations ou les pistes ouvertes par les consultants ont été jugées assez pauvres et décevantes.

Leur principal apport a été en fin de compte de donner une vue approfondie de la situation de la région et matière à échanges et discussions. Ces discussions ont entre autres permis au *Comité de pilotage* de structurer sa démarche et de rouvrir des dossiers difficiles abandonnés (*Casimir*, *Incubateur*).

A souligner néanmoins, l'étude sur les grappes stratégiques assez appréciée qui a développé une approche intéressante pour analyser le potentiel d'innovation et de développement des 7 grappes d'activités stratégiques proposées par le groupe de travail.

La phase stratégique a été conduite sans l'aide des consultants. Le document de SRI a été rédigé collégalement par le *Comité de pilotage*.

### ***Approche participative***

La formulation du PO avait déjà donné lieu à une consultation des principaux acteurs de l'innovation en région Auvergne. Le processus de révision a permis de consolider et d'élargir le partenariat autour de l'innovation.

Le *Comité de pilotage* a démarré autour du noyau de la « *bande des quatre* » (SGAR, DRIRE, DRRT, CR), élargi à Oseo, au RDT, à la CRCI, aux universités et représentants de la recherche ainsi qu'à Valeo. La démarche est restée ouverte aux autres acteurs de l'innovation dont certains ont rejoint le *Comité de pilotage* en cours de route, notamment les pôles de compétitivité, mais aussi la DRAF.

Des groupes de travail impliquant ces différents acteurs ont été formés pour suivre les études thématiques. Des ateliers ont par ailleurs été organisés autour dans le cadre de l'étude sur les grappes regroupant les acteurs accompagnant les entreprises dans leur démarche d'innovation (*Casimir*, RDT, OSEO, CETIM,...) et des entreprises.

### ***Implication du secteur privé***

C'est un point faible de la démarche menée en Auvergne. Les entreprises n'ont pour ainsi dire, pas été impliquées tout au long du processus, en ce compris la phase initiale de formulation du PO 2007-2013. La seule exception est la participation de certaines entreprises innovantes aux ateliers sur les grappes. Le besoin de recadrer l'exercice sur l'ensemble des entreprises est apparu en cours de route.

Ce sont les structures représentant les entreprises qui ont été impliquées, à savoir d'une part, la CRCI très présente y compris au cours de la formulation du PO Feder et d'autre part, les organes de gouvernance des trois pôles de compétitivité (*Viameca, Céréales Vallée, Innoviances*).

Un argument invoqué pour expliquer ce choix est la difficulté de la représentativité des entreprises par rapport aux besoins « collectifs ». Cette question est sans doute plus délicate en Auvergne où deux multinationales (*Michelin, Limagrain*) dominent le paysage industriel par ailleurs très diversifié.

Ceci dit, le même constat de faible représentativité des entreprises a été fait lors des états généraux de l'industrie auxquels ont participé plus d'institutionnels que d'entreprises.

### ***Appropriation par les décideurs***

Les décideurs politiques ont été mobilisés au cours de la phase diagnostic, en particulier le Président et les deux vice-présidents de Région ainsi que le Préfet. Ils ont été informés des travaux et ont de fait validé la SRI même si celle-ci n'a pas fait l'objet d'une validation formelle.

Cette mobilisation est restée timide. L'appropriation par les décideurs est donc encore et toujours un enjeu fort car l'innovation n'est jusqu'à ce jour, pas un thème très porteur sur le plan politique. Une prise en main plus significative de cette problématique par les décideurs est souhaitable avec en corollaire une implication plus forte de ceux-ci dans la gouvernance de l'innovation.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Le document de SRI a été adopté en décembre 2009. Il présente de façon concise et succincte (*en 14 pages*) une synthèse du diagnostic et des enjeux ainsi que les axes stratégiques articulant les priorités auvergnates en matière d'appui à l'innovation. Ce document n'a pas fait l'objet d'une communication large. Il a néanmoins été diffusé auprès des syndicats et a servi de base pour les états généraux de l'industrie.

Cette stratégie n'a pas été opérationnalisée : il n'y a pas de plan d'actions à ce stade, ni de fiches projet. Cette étape suivante est rendue difficile en raison des choix qu'elle implique et notamment en raison des divergences de vue sur des projets d'envergure, en particulier l'éventuelle création d'une MEI (*Maison de l'Entreprise et de l'Innovation*). Cette difficulté reflète aussi le besoin en Auvergne de disposer d'un lieu de décision collective, public-privé.

Ceci dit, la volonté d'avancer et de mettre en œuvre semble bien présente au sein de tous les acteurs.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

La démarche SRI ne s'est pas déroulée sans difficultés. Certaines sont venues du processus lui-même, d'autres des spécificités de la région :

- Trop d'intervenants extérieurs ont été impliqués au niveau de la phase diagnostic, amenant une difficulté de coordination et surtout une difficulté de croiser les informations (*gaspillage d'énergie*) venant des différentes études, avec sans doute une perte d'information au total ;
- La méthode proposée par l'ADIT a été perçue comme dense, difficile à utiliser pour faire une synthèse stratégique ; et par certains (CRCI) comme très formalisée, très macro-économique et peu à même de cerner les besoins de terrain ;
- Le télescopage avec l'initiative grand emprunt qui mobilise les services de l'Etat a freiné l'avancement du processus et détourné l'attention du niveau régional. C'est aussi vrai pour l'initiative « *campus d'excellence* » même si dans une moindre mesure ;
- La faible mobilisation du niveau politique a été et reste un frein majeur ;
- Au sein de la région, on observe une tendance à un repositionnement des structures d'accompagnement de l'innovation sur leurs domaines d'intervention de base (*ce qui est plutôt positif*), mais accompagné dans le même temps par une moindre volonté de coopération.

Les facteurs positifs relevés sont essentiellement liés au soutien externe apporté pour motiver les acteurs régionaux:

- D'une part, l'appui de l'ADIT a été considéré par certains, notamment le CR, comme très motivant (*insufflant de l'énergie politique*) ;
- D'autre part, le rôle joué par la CE pour pousser les acteurs à se lancer et poursuivre cette démarche SRI a été considéré comme très important et bénéfique.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

La démarche menée a consacré l'innovation au sens large comme cœur de la SRI et des politiques de R&D, ce qui en Auvergne a constitué une mini-révolution. La SRI précise d'emblée<sup>3</sup> que l'innovation est une affaire d'entreprises, qu'elle ne doit pas se confondre avec la R&D et qu'elle peut être non technologique.

Ceci étant, en pratique, articuler ces deux axes de travail, innovation et recherche, ne s'est pas révélé toujours facile. Pour certains, l'innovation est avant tout une affaire d'entreprises ce qui leur fait dire que « *la SRI, ce n'est pas pour les universités* » alors que l'Auvergne se caractérise par un poids élevé de la R&D<sup>4</sup> qui concentre beaucoup d'attention. Articuler dans une même stratégie les volets recherche et valorisation avec le volet innovation pour et par tous, reste un enjeu difficile à couvrir.

#### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

Comme déjà mentionné, les travaux menés par les différents consultants au cours de la phase diagnostic n'ont pas mené à des inflexions significatives en termes de compréhension des enjeux. Les discussions et les échanges qui ont entouré ces travaux, ainsi que l'organisation des états généraux de l'industrie ont néanmoins permis de mettre en évidence un problème majeur : la faible capacité d'innovation des PME qui forment l'essentiel du tissu économique auvergnat et dont les besoins n'ont pas été suffisamment pris en compte jusqu'à maintenant. Sur base de ce constat, plusieurs aspects de la politique d'innovation sont à revisiter:

- le fonctionnement du dispositif d'accompagnement des PME (*en ce inclus la panoplie d'aides accessibles qui suivant les estimations, se montent à plus de 800*) ;
- l'articulation des besoins d'innovation de ces PME avec les résultats de la recherche mais aussi avec les autres acteurs économiques présents dans la région;
- les qualifications au sein de l'entreprise.

---

<sup>3</sup> *L'innovation est la valorisation économique d'une idée impliquant créativité et prise de risque et le développement d'un nouveau produit, procédé ou service. C'est un acte économique d'une entreprise ou visant à la création d'une entreprise. L'innovation se distingue en cela de la recherche qui vise à créer des connaissances nouvelles et n'a, en soi, aucun objectif économique direct. L'innovation est également différente de la recherche et développement que l'on peut définir comme l'utilisation ou la production de connaissance en vue de répondre à un besoin donné. C'est un des leviers possibles mais non obligatoire pour générer l'innovation. L'innovation peut bien sûr être technologique mais elle peut aussi concerner les procédés, les produits et l'organisation.*

<sup>4</sup> L'Auvergne se situe au 5<sup>ème</sup> rang national en termes de dépenses intérieures de R&D par rapport au PIB, avec un poids fort de la RD publique comme privée.

La démarche SRI a permis d'entamer ce mouvement vers l'entreprise et de prendre conscience de l'importance de revoir les éléments cités. Cette problématique fait l'objet du premier axe de la SRI : « **Améliorer l'accompagnement des entreprises dans la détection, l'émergence et l'accompagnement de leurs projets** ». Ce premier axe prend acte du besoin de mieux coordonner le dispositif d'accompagnement à l'innovation des entreprises, en renforçant en particulier les relations entre les structures. Celles-ci ne fonctionnent pas si mal individuellement mais on peut améliorer l'efficacité du dispositif dans son ensemble. Il n'y a néanmoins pas encore d'accord sur la solution à apporter à cette question, certains souhaitant rassembler ces structures au sein d'une *Maison de l'Entreprise et de l'Innovation* (MEI) avec une structure de gestion unique et permettant de développer une politique unique d'innovation ; d'autres préférant renforcer la coordination existante sous la forme d'un réseau.

L'importance d'agir aussi sur l'innovation non technologique et l'ensemble des fonctions de l'entreprise, même si elle était déjà mentionnée dans le PO, est reconnue et mieux intégrée dans une stratégie d'accompagnement global des projets structurants et innovants. En dehors de ces projets, la prise en compte de ces dimensions non technologiques est réaffirmée comme un enjeu mais la stratégie à suivre pour y parvenir n'est pas développée.

Les objectifs fixés dans le PO mentionnaient déjà la volonté :

- de rationaliser et renforcer le dispositif de transfert de technologie, volonté réaffirmée dans la SRI ;
- de renforcer les partenariats : la mesure mise en œuvre dans le cadre du PO Feder ne donne pas les résultats escomptés ; cet objectif pourtant important dans une région marquée par de nombreuses entreprises de petite ou très petite taille, a été revu dans le cadre de la SRI en vue de favoriser une meilleure structuration des grappes d'activités.

Le deuxième axe de la SRI « **Une meilleure valorisation de la recherche** » révèle un changement de vision dans la prise en compte de la problématique de la recherche en région Auvergne. Jusqu'ici l'accent a été mis sur le renforcement des capacités de recherche sur des thématiques porteuses (*dans le PO Feder : agronomie, santé et environnement; sciences et technologies pour l'ingénieur*). La SRI met la valorisation de ces recherches comme priorité, en maintenant une concentration des efforts sur les points forts régionaux.

En matière de valorisation, la SRI prévoit de renforcer les capacités de valorisation d'Auvergne Valorisation dans le cadre du PRES ainsi que le rôle de l'incubateur BUSI. L'accompagnement des projets initié avec *Innovergne* sera poursuivi.

Les thématiques autour desquels devraient être renforcés les liens entre les secteurs innovants et la recherche sont réaffirmées : nutrition/alimentation/santé ; biotechnologies (*vertes et blanches*) ; mobilité durable (*véhicule électrique*). La volonté de s'appuyer et de contribuer au renforcement des pôles de compétitivité (*Viameca et Céréales Vallée en particulier*) est maintenue.

Le troisième axe de la SRI « **Une plus grande ouverture de l'économie auvergnate** » intègre un axe déjà présent dans le FEDER (*développer la culture de l'innovation et de l'entrepreneuriat*) mais reconnaît surtout comme enjeu primordial de faciliter l'accès des entreprises aux connaissances hors de la région.

La SRI auvergnate, en plus d'être un document cadre, présente deux inflexions significatives et revisite plusieurs dimensions de la politique d'innovation en région. Elle confirme aussi un certain nombre d'options prises dans un passé récent et leur donne une visée plus stratégique dans la mesure où elles s'inscrivent dans une stratégie structurée. Néanmoins, le processus est loin d'être abouti : l'appréhension des besoins des entreprises demande à être approfondie ; la manière de restructurer les aides n'est pas connue ; les orientations à donner au dispositif sont encore à discuter ; l'implication des acteurs et notamment des entreprises dans la gouvernance de l'innovation et l'organisation de cette gouvernance sont à peine esquissées.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Il n'y a à ce stade pas de plan d'action intégré marquant de fait une certaine difficulté à prendre des décisions et opérer des choix.

Néanmoins, cela n'empêche pas de voir certains projets émergés dans la foulée de la SRI. Deux projets sont en effet en gestation :

- la création de la MEI mais dont l'issue n'est pas encore tranchée. Comme déjà mentionné, la MEI pourrait voir le jour pour installer une gestion unique de la politique d'innovation. Elle pourrait rassembler toutes les structures actives (*structures d'accompagnement, cellules de valorisation, FRI, fonds d'émergence, INPI,...*) sous l'égide d'un *comité d'orientation* composé des entreprises, du CR, des services de l'Etat, du PRES et d'un organe de coordination. Cette initiative pourrait être, si elle est décidée, proposée dans le cadre du « *grand emprunt national* » ;
- Un appel à projet a été lancé par la Région dans la foulée des travaux réalisés par l'étude Lot 4 pour appuyer le renforcement de clusters dans les domaines porteurs, avec comme obligation de mettre en place une démarche collective impliquant au moins un partenaire de recherche. Cet appel s'écarte de la politique traditionnelle de soutien des filières, permettant de développer des projets pluri-disciplinaires et marque ainsi un changement de cap.

L'année 2010 devrait être l'année de la mise en œuvre.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

L'organisation de la gouvernance de l'innovation reste un grand point d'interrogation à ce stade. Cette question est toujours en discussion même si elle fait l'objet de l'axe 4 de la SRI « **mettre en place une véritable gouvernance de l'innovation en région** ». Actuellement, le

*Comité de pilotage* élargi reste à la barre mais tout le monde s'accorde pour dire qu'il faut renforcer les structures de gouvernance avec un niveau de pilotage stratégique du plus haut niveau. Celui-ci doit s'appuyer sur un organe de pilotage opérationnel qui doit être un comité technique, sans doute plus restreint que le *Comité de pilotage* actuel, dans lequel des partenaires privés et publics se côtoient. La forme exacte de ces comités, leurs attributions et leurs modes de fonctionnement n'ont pas été déterminés.

L'absence de mobilisation claire des décideurs politiques freine clairement le processus. Mais une certaine confiance règne quant à la capacité des acteurs de se mettre d'accord dans les semaines qui viennent sur ce dispositif de gouvernance.

Le rôle positif joué par la CE a d'ailleurs été souligné à ce niveau et les acteurs régionaux souhaiteraient que la CE puisse pousser les politiques à s'engager davantage dans ce dossier.

Enfin, il y a aussi consensus sur l'importance de mettre en place un dispositif de suivi/évaluation, basé notamment sur une batterie d'indicateurs reconnus, mesurés et analysés à intervalle régulier.

### **3.5 Implication sur le PO Feder et en termes d'allocation budgétaire**

L'implication de la SRI sur l'allocation des fonds FEDER n'a pas été envisagée et discutée jusqu'à maintenant. Il semble assez clair qu'il y aura certaines répercussions et que celles-ci ne se limiteront pas au FEDER. L'utilisation de tous les moyens accessibles se fera au regard des quatre axes de la SRI.

## **4. Etapes suivantes et points de vigilance**

La SRI en Auvergne avance à petits pas mais chaque étape est bien discutée, validée, approuvée et intégrée.

Le processus est loin d'être terminé avec deux grands chantiers sur lesquels la région doit avancer dans les semaines qui viennent, en réglant d'abord le premier avant d'aborder le deuxième :

1. D'abord la mise en place de structures de gouvernance qui nécessite une mobilisation forte des décideurs ;
2. Ensuite la mise au point d'un plan d'action ou à tout le moins la formalisation d'une série d'actions qui permettront d'opérationnaliser la SRI.

Dans une certaine mesure, la phase diagnostic doit aussi se poursuivre pour affiner la compréhension des besoins des entreprises de la région, les interactions qu'elles peuvent développer entre elles et avec les grands groupes de la région qui dominent les pôles de compétitivité. De même, certains des objectifs formulés dans la SRI, s'ils semblent tout à fait nécessaires et pertinents (*comme la meilleure coordination des structures d'accompagnement ou la révision des aides*), vont nécessiter des investigations supplémentaires pour préciser les actions à mettre en œuvre. Cela ne doit pas nécessairement passer par de nouvelles études mais plutôt par des discussions structurées entre les principaux acteurs concernés.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>OSEO</b>	Christian Quéré	Directeur régional OSEO AUvergne	27 janvier 2010
<b>RDT</b>	Annick Desgouttes	Responsable RDT	27 janvier 2010
<b>DRRT</b>	Marc Richetin	Délégué régional	27 janvier 2010
<b>CR</b>	Franck Alcaraz Virgine Squizzato	Directeur de l'économie et de l'innovation	28 janvier 2010
<b>SGAR/DRIRE</b>	Christophe Coudert	Chef de la division développement industriel	28 janvier 2010
<b>CRCI</b>	Alain Brasseur		28 janvier 2010

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)</b>			Dont statut d'approbation
Stratégie Régional d'Innovation d'Auvergne			
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			Dont coûts, bailleurs, motivation/objet
LOT1 Accompagnement et synthèse de la démarche	EDATER/Erbyn	Rapport consolidé – Août 2009	
LOT 2 Production de connaissance et transfert et diffusion des connaissances	CMInternational	Juin 2009	
LOT 3 Activités de conseil publiques et privées aux entreprises et innovation dans les services	ITD.eu/Technopolis France	Rapport final 30 juin 2009	
LOT 4 Grappes d'activité stratégiques de l'économie auvergnate	EDATER/efficient Technology	Rapport définitif 30 juin 2009	



**Basse-Normandie**

---



# Basse-Normandie

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La politique d'innovation en Basse-Normandie était définie par plusieurs documents de programmation : le SRDE, adopté en 2005, le Contrat de Projet Etat-Région de 2007, le PO, et enfin le Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) adopté en décembre 2007.

L'élaboration du SRDE s'est appuyée sur une consultation des acteurs institutionnels et représentatifs régionaux : départements et principales agglomérations, conseil économique et social, chambres consulaires, syndicats, acteurs du développement économique... Le SRDE détaillait 5 orientations avec un 'objectif global de refonder la « stratégie économique régionale autour des enjeux de compétitivité, d'attractivité, d'innovation, de recherche et développement, dans une démarche de développement durable. »<sup>1</sup>. La MIRIADE, Mission Régionale par l'Innovation et l'Action de Développement Économique, a été créée en 2006 suite à l'adoption du SRDE.

L'élaboration du SRADT a été également initiée en 2005. Ce document visait à définir une vision à 20 ans pour la Région Basse Normandie dans le prolongement de la stratégie définie par le SRDE. Il reposait sur une politique de filières et de pôles territoriaux et fixait comme objectif de développer la recherche privée et fondamentale, et d'augmenter les ponts entre recherche et création d'activités innovantes.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

Le diagnostic détaillé dans le PO proposait un panorama relativement détaillé de la structuration de l'économie en filières et en pôles, des producteurs de connaissance (établissements de recherche et grands équipements), ainsi que des dispositifs existants de soutien à l'innovation, de diffusion et de transfert de technologie. Il soulignait l'existence d'un tissu productif composé d'un riche réseau de PME, confrontées à la nécessité de s'adapter aux défis de l'innovation, et une spécialisation productive régionale insuffisante. Le diagnostic soulignait également la nécessité de systématiser et de formaliser la gouvernance de l'innovation, ainsi que de renforcer les dispositifs de capital risque. Il n'abordait en revanche que très peu, voire pas du tout, des thématiques telles que la formation dans les structures de soutien à l'innovation, l'offre privée de conseil aux entreprises, l'innovation dans les services ou encore la gestion de la propriété intellectuelle.

---

<sup>1</sup> SRDE, voir références en annexe

La stratégie développée à l'axe 1 du PO proposait un certain nombre d'orientations en matière de gouvernance : création d'un Comité de Pilotage Etat-Région-Oséo, lancement d'un Forum Régional de l'Innovation appelé à associer les décideurs en matière de développement économique (représentants des PME, collectivités territoriales...) et évaluation tous les trois ans. Sur le fond, les actions prévues au PO visaient notamment au développement de liens entre acteurs de l'innovation (développement de recherches partenariales et soutien à leur valorisation, embauche de cadres de recherches dans les TPE et PME).

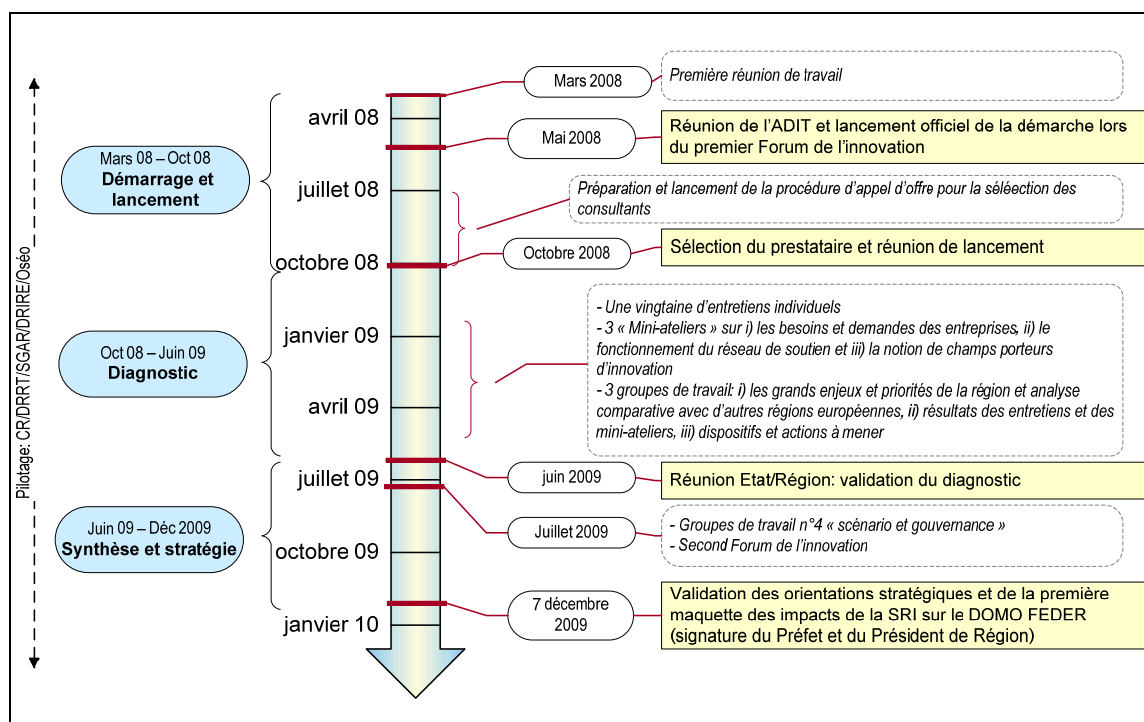
## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Le processus d'élaboration de la SRI est intervenu après la réalisation en 2007 d'une étude sur les technologies clés en région (en lien avec l'enquête nationale), et en 2008 d'un audit des CRITT régionaux.

Les autorités régionales ont souhaité que cette SRI ne soit ni un simple « toilettage » des actions déjà engagées ou prévues au titre des différents documents de programmation régionaux, ni un changement complet des orientations régionales. La SRI a été perçue alors comme un instrument potentiel de soutien à l'évolution des filières.

### 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le processus a été intégralement dirigé par une Cellule Opérationnelle de l'Innovation composée de la Région, de l'Etat (DRRT, SGAR, DRIRE) et d'Oséo. Ce dernier a davantage joué un rôle d'arbitre neutre que d'acteur décisionnaire au sein de la Cellule. Le Comité de Pilotage, instance de validation, réunissait en outre le Président de Région et le Préfet.

La Région et l'Etat ont souhaité maîtriser les étapes d'élaboration de la SRI, et ont fait appel à la MIRIADE (agence régionale) uniquement en tant que maître d'œuvre chargé d'organiser les consultations - en l'occurrence essentiellement les forums de l'innovation.

Des consultants ont été sélectionnés afin d'assurer l'animation du processus et le suivi de la méthodologie, ainsi que la rédaction, sur la base de la matière fournie. Le cahier des charges a été élaboré conjointement par le Conseil Régional, la DRIRE et Oséo, tandis que les coûts liés ont été cofinancés par la DRIRE.

Le Conseil Régional a quant à lui créé un poste en CDD afin d'assurer le suivi et la coordination de l'exercice, poste qui a depuis été renouvelé pour le suivi cette fois de la mise en œuvre de la SRI.

Le processus d'élaboration de la SRI a été officiellement lancé en mai 2008, à l'occasion d'un Forum de l'innovation qui a réuni environ 300 personnes. Ce Forum a été suivi, fin 2008, de premières réunions de travail entre l'Etat et la Région d'une part, et les consultants d'autre part.

Un ***premier atelier de travail*** a été organisé en janvier 2009. Une trentaine d'acteurs y a pris part : acteurs du réseau de soutien à l'innovation pour 50%, représentants de l'Université, de laboratoires de recherche et d'entreprises (2 entrepreneurs) pour les 50% restants. Cet atelier a permis de dégager les grands enjeux et priorités pour la Basse-Normandie et de conduire une analyse comparative avec la Bretagne, la Lorraine, le Pays Basque, l'Ecosse et les Baléares. Les participants ont conclu à la nécessité de sortir d'une stratégie uniquement sectorielle basée sur les filières pour adopter une orientation par 'Champs Porteurs d'Innovation' ou marchés porteurs. Les 6 champs retenus sont alors les suivants : Santé en ligne (e-Health), Construction, Textiles de protection, Bioproduits, Recyclage, Energies renouvelables.

### ***Campagne d'entretiens et mini-ateliers (février 2009)***

Cette campagne d'entretiens a comporté :

- une vingtaine d'entretiens individuels avec les acteurs régionaux de l'innovation, avec notamment pour objectif de collecter les demandes et besoins des entreprises, dans l'attente des résultats de l'étude IDEIS (voir plus bas) ;
- 3 « mini-ateliers », qui ont chacun abordé les besoins et demandes des entreprises, le fonctionnement du réseau de soutien et la notion de champs porteurs d'innovation.

Un **second atelier de travail** a été organisé en mars 2009 (une première session regroupant l'ensemble des participants du premier atelier et une autre restreinte aux institutionnels), afin d'évoquer les résultats de cette campagne d'entretiens et des mini-ateliers, et de détailler la notion de champs porteurs d'innovation. A l'issue de cet atelier, la liste des Champs Porteurs a évolué : Santé, Numérique, Matériaux/Mécanique/Métallurgie et Environnement, Développement Durable et Qualité de Vie.

**Etude IDEIS** - Le diagnostic régional de l'innovation a été complété par une étude menée par une équipe de chercheurs, au sein de la Maison de la Recherche en Sciences Humaines (MRSH). Cette étude, engagée début 2008, a porté sur les processus d'innovation dans les PME et PMI bas-normandes (entretiens menés auprès de chefs d'entreprises de 98 PMI de Basse-Normandie).

L'**atelier de travail n°3** (mai 2009) a ensuite permis de passer en revue les dispositifs et les actions destinés à soutenir l'innovation et les projets innovants en Région, et de discuter de leur cohérence afin de proposer différents scénarios.

L'**atelier n°4 « scénario et gouvernance »** (juillet 2009) a permis de discuter, avec l'ensemble des acteurs de l'innovation, des orientations stratégiques retenues par l'Etat et la Région, ainsi que d'évaluer l'impact des scénarios proposés.

Un **second Forum de l'innovation** s'est enfin tenu en juillet 2009 et a rassemblé 250 participants, dont 50 entreprises notamment afin de présenter et valider les conclusions du diagnostic et présenter les orientations stratégiques envisagées.

Au cours de ce processus, des échanges réguliers ont eu lieu entre les instances de pilotage et le correspondant régional pour la Basse-Normandie à la Commission européenne afin de discuter des enjeux et pistes d'actions identifiés, ainsi qu'avec l'ADIT sur des points de méthodologie.

### ***Approche participative***

Le Conseil Régional et les services de l'Etat ont fait le choix assumé d'une gouvernance resserrée et ont conservé l'exclusivité du pilotage de l'exercice.

Le Comité de Pilotage s'est réuni tous les trimestres, tandis que la cellule opérationnelle de l'innovation s'est réunie environ une fois par semaine durant tout le processus. A partir de la fin 2008, la cellule opérationnelle de l'innovation a assuré le suivi et la coordination des travaux, la relecture et la validation des documents. Elle a également contribué à l'organisation des ateliers.

L'élaboration de la SRI a donc donné lieu à une réelle coopération entre services de l'Etat et de la Région. La MIRIADE, l'Université, les entreprises ou leurs représentants, ont participé aux groupes de travail conduits au cours du processus mais sans que leur soit pour autant confié un rôle de décisionnaires.



### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé a été mobilisé à plusieurs occasions, au cours de la phase diagnostic, et afin de discuter les orientations stratégiques retenues par l'Etat et la Région. Ces acteurs sont intervenus :

- Lors des deux Forums de l'Innovation ;
- Lors de la campagne d'entretiens et lors des mini-ateliers ;
- Dans le cadre de l'étude IDEIS ;
- Lors des ateliers de travail (hors sessions uniquement destinées aux représentants de l'Etat et de la Région).

Cette mobilisation a été limitée dans la mesure où seuls 3 chefs d'entreprises et deux représentants d'entreprises (Chambre des Métiers et association de sous-traitants) ont participé aux 4 ateliers et des 2 mini-ateliers ouverts aux participants privés. Le mini-atelier sur le transfert de technologie s'est tenu sans entreprise et seules trois ont participé au mini-atelier sur le soutien à la création d'activités innovantes. On peut noter en outre que les entreprises représentées avaient déjà bénéficié de soutiens régionaux et ne sont donc pas les mieux placées pour apporter un jugement critique sur le dispositif actuel de soutien à l'innovation (statu quo).

La campagne d'entretien a permis d'élargir légèrement cette base de consultation (bien qu'on retrouve parmi la liste des interviewés les trois entrepreneurs présents lors des groupes de travail). Par contre, l'étude IDEIS s'est appuyée sur un panel plus représentatif car composé de 98 PMI bas-normandes.

### ***Appropriation par les décideurs***

On peut constater une très forte mobilisation de l'ensemble des services du Conseil régional (recherche, innovation, tourisme, mutation économique, affaires européennes, etc.) allant jusqu'au Directeur Général Adjoint.

Le Président de Région, qui dirige en personne la Commission recherche et innovation du Conseil Régional, la Vice-présidente en charge de l'économie et le SGAR ont été directement impliqués dans le processus de suivi et validation de la SRI (Comité de pilotage).

Cette mobilisation découle entre autres des relations particulières établies au sein du comité restreint Etat-Région de lutte contre la crise créé en Basse Normandie en 2008 (Comité Régional Opérationnel contre la crise).

Par contre, la SRI n'a pas été débattue en assemblée plénière au Conseil Régional.

## 2.4 Formalisation de la SRI

Un document de 316 pages a été produit à l'issue du processus. Le plan de ce document suit la méthodologie ADIT :

- Chap. 1 Composantes globales du système d'innovation bas-normand ;
- Chap. 2 Le système d'innovation : les acteurs et leurs relations ;
- Chap. 3 Diagnostic des priorités stratégiques ;
- Chap. 4 Compétitivité des entreprises et des territoires bas-normands par l'innovation et la recherche : plan d'action et gouvernance.

Ce document présente la stratégie et un plan d'action en 5 axes, ramené dans un deuxième temps en 3 axes.

Le Préfet et le Président de Région ont validé le 7 décembre deux documents de synthèse : une lettre de deux pages à destination de la DG REGIO et précisant les 3 axes retenus ainsi que les principales pistes d'action, ainsi qu'une présentation PowerPoint (5 slides) présentant ces axes et pistes d'action.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Facteurs de succès :

- Gouvernance très restreinte, qui assure une certaine efficacité des actions entreprises ;
- Lourdeur et rigidité mais intérêt de la méthodologie ADIT.

Principales difficultés rencontrées :

- Gouvernance très resserrée, qui soulève l'inquiétude voire l'opposition de certains acteurs ;
- Retards au lancement notamment dû à des changements de personnels (tel que le DRRT) ;
- Problème de définition de priorités d'actions entre l'Etat et la Région au départ : soutien aux filières de façon large vs. soutien plus focalisé sur certains points forts ? ;
- Indécision quant au rôle à accorder à l'incubateur et à l'université.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Comme indiqué plus haut, la politique de l'innovation en Basse-Normandie reposait avant l'élaboration de la SRI sur une approche par filières, détaillée dans différents documents

cadres. Cette approche par filières a été débattue lors du processus d'élaboration de la SRI, et la notion de Champs Porteurs ou marchés porteurs d'innovation a été proposée pour s'y substituer. Cette nouvelle approche repose sur le constat, dégagé par le diagnostic, d'une faible spécialisation de la structure économique de la Basse-Normandie, et sur le choix stratégique de « concentrer les efforts de façon offensive sur des champs spécifiques dans lesquels la région dispose de réels atouts » (note de synthèse des consultants, juin 2009).

Le processus d'élaboration de la SRI a également permis de relever et de souligner l'importance, pour les entreprises régionales, de l'innovation non technologique et organisationnelle.

### **3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie**

*NB : cette partie est élaborée à partir du document « Stratégie Régionale d'Innovation Basse-Normandie » daté du 13 novembre 2009 Voir aussi la synthèse PowerPoint (1 slide par axe) validée par le Préfet et le Président de Région.*

#### ***Compréhension des enjeux***

Le diagnostic présenté dans le document final est très détaillé. Il accorde notamment une place importante à l'analyse des besoins des entreprises, point qui manquait au diagnostic du PO, et permet de dégager les points suivants : besoin d'appui à l'innovation non technologique, difficulté de recrutement de personnels qualifiés, besoin en conseil spécialisé de haut niveau, meilleure lisibilité de l'offre de R&D, souhait de dispositifs de soutien fonctionnant selon une logique projet...

Quatre points clés ont été mis en évidence lors du processus d'élaboration de la SRI, et retenus comme des enjeux majeurs, sur lesquels la stratégie a été construite :

- La nécessité d'adopter une approche par champs porteurs d'innovation (ou marchés porteurs) et non plus simplement par filières. Comme indiqué ci-dessus, cette inflexion est une tentative de réponse au constat selon lequel le peu de spécialisation productive de la région nécessite de faire des choix stratégiques pour concentrer l'action publique de soutien à l'innovation ;
- Prendre davantage en compte, et de façon plus efficace, l'innovation non technologique et la dimension non technologique du soutien aux projets d'innovation ;
- Aborder le soutien à l'innovation sous l'angle de la demande des entreprises, et non pas uniquement sous l'angle de l'offre. L'inflexion en termes d'enjeu consiste ici à analyser la demande pour créer l'offre de soutien plutôt que de développer et promouvoir en premier lieu une offre et de l'adapter ensuite aux besoins des entreprises. Il convient de noter que, si cet enjeu est souligné dans la stratégie, les actions proposées ne contribuent pas au développement d'une politique orientée vers la demande mais plutôt à la rationalisation et l'adaptation de l'offre en fonction des besoins des entreprises tels que perçus par les institutionnels ;

- Privilégier, dans le soutien aux projets innovants une approche fonctionnelle et une « logique de projet » au détriment de la logique de guichet qui prévalait jusque là. Il s'agit de financer des projets innovants, plutôt que des structures. Ceci exige de proposer aux entreprises une offre non segmentée et d'augmenter la coopération et la cohérence entre les différents acteurs et dispositifs du soutien à l'innovation.

### ***Evolution de la stratégie***

La stratégie, telle que validée par le Préfet et le Président de Région, est bâtie sur 3 axes stratégiques, directement inspirés des enjeux identifiés ci-dessus :

1. Mobiliser de manière coordonnée le réseau des acteurs de l'innovation afin qu'il réponde mieux aux besoins et à la demande des entreprises. Cet axe répond à deux objectifs principaux :
  - a. faire évoluer les champs porteurs d'innovation en phase avec les changements intervenants dans les usages et les marchés.
  - b. mettre en place une boîte à outils afin d'alimenter un « pipe-line » de projets innovants. Il s'agit là de créer un système coordonné de mutualisation de l'information afin de détecter, d'évaluer puis d'orienter le cas échéant les projets innovants vers les dispositifs de soutien et d'accompagnement à l'innovation ;
2. Accompagner l'innovation dans les entreprises dans une démarche de projet, de la détection à la commercialisation. Cet axe est la traduction de l'enjeu détaillé plus haut, qui consiste à proposer un soutien aux projets innovants dans toutes leurs dimensions et à toutes les étapes de leur développement (approche projet) ;
3. Faire contribuer efficacement l'appareil public de recherche et le système de valorisation et de transfert de technologie au développement de projets innovants et à la création d'entreprises innovantes. Cet axe s'inscrit dans le prolongement du PO mais intègre la notion de champs porteurs d'innovation (conditionnement des aides).

### **3.3 Inflexions en termes d'actions**

La SRI se décline en 15 actions, à ce stade transversales et formulées de façon relativement peu opérationnelle. D'une façon générale, cette SRI propose une réorganisation (en termes de pilotage et de coordination) et une application aux champs porteurs d'innovation de dispositifs techniques de soutien déjà existants dans leur majorité.

**L'axe 1** se traduit par quatre actions relevant du pilotage régional de l'innovation et du marketing territorial.

La première prévoit la mise en place d'un outil de pilotage qui pourrait prendre la forme d'un Observatoire Régional de l'Innovation. Si la création d'un tel observatoire était déjà prévue dans le PO, ses futures missions découlent en revanche du processus d'élaboration de la SRI. Il

s'appuierait sur divers instruments (tableau de bord du système régional d'innovation, « benchmarking », actions d'évaluation, enquêtes, etc.) afin d'apprécier l'impact de la mise en œuvre de la SRI et d'identifier l'émergence de nouveaux enjeux.

Les actions 2 et 3 donnent les grandes lignes de l'organisation du futur réseau de soutien à l'innovation. Les actions proposées sont nouvelles, dans la mesure où elles réorganisent les relations entre les différents acteurs du soutien à l'innovation. Cet axe donne un rôle de pivot à la MIRIADE, à laquelle les structures régionales de soutien à l'innovation seraient liées par des conventionnements (dispositif « Fabrique de Projets Innovants »). Les projets seraient alors analysés (appartenance ou non aux champs porteurs, degré de maturité, débouchés possibles) et classés en « portefeuilles » de projets.

Il est prévu que des actions de promotion du territoire, en ce inclus de prospection de projets innovants susceptibles d'être hébergés en Basse-Normandie, soient menées à l'extérieur de la région.

Les actions proposées sous **l'axe 2** détaillent les dispositifs de soutien à l'innovation. Ces derniers recouvrent :

- la détection des projets innovants (en Basse-Normandie et en-dehors) susceptibles de se développer en Région et le soutien à la création d'entreprises innovantes ;
- l'accompagnement des projets tout au long de leur développement, jusqu'à leur mise sur le marché.

Ces actions prévoient la réorganisation et l'élargissement d'actions déjà existantes en région, ainsi que de nouveaux éléments, tels que le lancement d'un appel à projets « innovation par la collaboration » portant sur des projets s'insérant dans les champs porteurs d'innovation, ou encore la mobilisation du dispositif régional d'intelligence économique au service des entreprises et de la mise sur le marché de leurs projets innovants. Pour autant, telles qu'elles sont présentées, ces actions peuvent paraître redondantes et reprennent partiellement des éléments développés dans l'axe 1.

**L'axe 3**, le plus important, détaille les actions visant au soutien aux projets de recherche partenariaux. Ces actions s'inscrivent dans la lignée de celles affirmées par le PO, et sont en partie le prolongement d'actions déjà engagées en région. L'action 11 vise au soutien du dispositif d'incubation déjà en place, en l'élargissant toutefois pour inclure le soutien aux projets en développement (au-delà de la phase de création) Les actions 12, 13 et 14 visent au développement des laboratoires, projets collaboratifs et actions de veille dans les champs porteurs d'innovation. L'action 5.4 prévoit en outre la professionnalisation des structures de valorisation et de transfert, ce qui n'apparaissait pas dans le PO.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

Le système de pilotage prévu pour la mise en œuvre de la SRI est semblable à celui développé pour son élaboration. Ce système s'appuiera sur trois « étages » décisionnels :

- La maîtrise d'ouvrage reviendra au Comité de Pilotage, présidé par le Préfet et le Président du Conseil Régional ;
- La Cellule Opérationnelle de l'Innovation (SGAR, Conseil Régional, DRIRE, DRRT, Oséo) sera chargée de la mise en œuvre opérationnelle des orientations définies par le Comité de Pilotage, du pilotage des actions de communication (forums de l'innovation) ainsi que des actions de suivi et d'évaluation, notamment celles menées dans le cadre de l'Observatoire de l'Innovation ;
- La MIRIADE assurera un rôle d'animation et de mise en œuvre, selon les orientations données par la Cellule opérationnelle.

Le comité de pilotage et la Cellule opérationnelle seront en contact avec l'Observatoire Régional de l'Innovation, selon des modalités non encore définies. Par ailleurs, des Forums de l'Innovation seront organisés (dans la lignée des précédents) pour assurer une communication externe large sur le thème de l'innovation. Par contre, rien ne garantit que ces forums permettront aux socioprofessionnels d'exprimer leurs besoins et leurs impressions sur la mise en œuvre de la SRI.

La gouvernance de la SRI restera donc concentrée autour de l'Etat et de la Région.

Dans la mise en œuvre de cette SRI, la MIRIADE sera liée (comme indiqué plus haut) par conventionnement aux structures de soutien de l'innovation en Région, et assurera donc un rôle pivot entre ce réseau et les instances de gouvernance. Elle sera chargée d'une part de la détection des projets innovants (« Fabrique de projets innovants ») et d'autre part de la coordination des actions de soutien proposés à certains de ces projets (dispositif « Innovation-Marché »), mais la sélection des projets et donc le passage d'un dispositif à l'autre relèvera d'une décision des instances de financement que sont l'Etat, la Région et Oséo.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

Une première maquette des impacts de la SRI sur le DOMO FEDER a été validée le 7 décembre 2009 en Comité de Suivi.

Les changements consisteront essentiellement en la reformulation, pour y insérer la notion de champs porteurs d'innovation, des mesures 1.2 (Faire de la recherche un instrument prioritaire de la compétitivité de l'économie bas-normande) et 1.3 (Mobiliser les entreprises autour des filières et des pôles d'excellence pour accroître la visibilité et l'adaptabilité du tissu économique) du DOMO. Les mesures prévues par la SRI doivent s'insérer dans les mesures

existantes : certaines mesures pourraient être fusionnées mais aucune suppression n'est prévue. Deux sous-mesures doivent en revanche être créées :

- Sous-mesure 1.3.3: Soutien à la détection et à l'émergence de projets innovants ;
- Sous-mesure 1.3.4: Soutien et accompagnement des projets innovants jusqu'à la commercialisation.

Ces deux sous-mesures visent à insérer la notion de « logique de projet » dans les actions de soutien à l'innovation. La mesure 1.3 du DOMO pourrait donc être reformulée dans ce sens.

Les actions SRI dont l'impact financier attendu sur le DOMO est le plus important sont les suivantes :

- Axe 1 action 4: Promouvoir le potentiel d'innovation du territoire bas-normand, notamment en prospectant hors région les projets innovants susceptibles d'être accueillis en Basse-Normandie ou de mobiliser des acteurs bas-normands ;
- Axe 2 action 6.1 : Innovation par la collaboration et le travail en réseau (appels à projets « Innovation par la collaboration ») ;
- Axe ? Actions 9.1 : Connaissance des marchés potentiels pour les projets innovants, et 9.4 : Etudes de marché et aide à la commercialisation des produits, services et procédés issus des projets innovants.

#### 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Il n'est pas prévu que la SRI soit mise en œuvre avant le dernier trimestre de l'année 2010, du fait de la tenue des élections régionales.

Cette SRI s'appuie sur deux éléments majeurs : la notion de champs porteurs d'innovation et la volonté de créer un dispositif coordonné et fonctionnel de soutien à l'innovation (par opposition à une logique de guichet). Ces deux éléments appellent à un certain degré de vigilance.

Les champs porteurs, sur lesquels doivent reposer les futures actions de soutien à l'innovation, ont été définis lors du processus d'élaboration de la SRI. Pour autant, il est prévu (axe 1) qu'ils fassent l'objet d'une étude plus approfondie. Il reste donc à voir comment ces champs porteurs seront pris en compte (conditionnement des aides) dans les décisions politiques et comment cela évoluera puisqu'il est admis que ces champs sont évolutifs.

La logique projet du soutien à l'innovation et l'action coordonnée des acteurs de ce soutien reposera en grande partie sur la MIRIADE, dont l'organisation interne devra s'adapter à ce nouveau rôle, sur le futur Observatoire Régional de l'Innovation qui reste à créer, et davantage encore, sur les relations entre ces deux structures et les instances de pilotage – relations de subordonnés à donneurs d'ordre. L'efficacité de ce système très centralisé devra également être suivie de près de même que la capacité de ce système à faire monter les besoins des entreprises

comme élément moteur de l'évolution du dispositif. Le processus mené jusqu'ici a donné une place limitée aux entreprises et il ne sera pas aisé d'opérer un basculement d'une logique d'offre vers une logique de prise en compte de la demande (et encore moins vers une politique orientée vers la demande) sans impliquer davantage les entreprises ou leurs représentants dans le suivi de la SRI.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>MIRIADE</b> <b>Mission Régionale pour</b> <b>l'Innovation et l'Action</b> <b>de Développement</b> <b>Economique</b>	Vincent LAFON	<i>Directeur Général</i>	14/12/2009
<b>DRIRE</b>	Marc LITZENBURGER	<i>Chargé de mission</i>	14/12/2009
<b>Conseil Régional</b>	Jacques LE VAGUERESSE  Fabrice SALEMI	<i>Directeur de l'Innovation, de la</i> <i>Recherche de l'Economie et du</i> <i>Tourisme</i>  <i>Direction Innovation, Recherche,</i> <i>Economie et Tourisme, Chef du Pôle</i> <i>Innovation et transfert de technologie</i>	15/12/2009
<b>SGAR</b>	Bernard QUIRIN	<i>Responsable des projets de</i> <i>développement économique et des</i> <i>mutations économiques</i>	5/12/2009
<b>Oséo</b>	Alexandre JEANNE	<i>Délégué à l'innovation</i>	5/12/2009

## 2. Documents

<b>Titre</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date/statut</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Documents constitutifs de la SRI (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)</b>			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Lettre du Président du Conseil Régional et du Préfet M. Dirk Ahner, Directeur Général de la DG REGIO, détaillant les 3 axes et pistes d'action de la SRI approuvée par leurs soins.</i>	MM. Christian Leyrit (Préfet) et Laurent Beauvais (Président du CR)	07/12/2009	Lettre signée par le Préfet et le Président du Conseil Régional
<i>Présentation de la Stratégie Régionale d'Innovation – Comité de Suivi FEDER</i>	Région, Etat, Oséo	07/12/2009	Approuvé par le CoPil
<i>Stratégie Régionale d'Innovation Basse-Normandie. Compétitivité des entreprises et des territoires bas-normands par l'innovation et la recherche</i>	Région Basse-Normandie et Préfecture de Région	13/11/2009	Adoptée le 7/12/2009 par le Préfet et le Président de Région
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Note méthodologique n°1 - Secteurs, filières, clusters, pôles en Basse-Normandie – Les enjeux-clés</i>	ITD-Eu / Technopolis Group	06/01/2009	NA
<i>Note méthodologique n°2 – « Marchés porteurs » et champs porteurs d'innovation en Basse-Normandie</i>	ITD-Eu / Technopolis Group	08/03/2009	NA
<i>Note méthodologique n°3 – Champs porteurs d'innovation</i>	ITD-Eu / Technopolis Group	Mars 2009	NA
<i>Note méthodologique n°4 – Les actions de soutien à l'innovation</i>	ITD-Eu / Technopolis Group	Avril 2009	NA
<i>Note méthodologique n°5 – Scénario et système de gouvernance</i>	ITD-Eu / Technopolis Group	Juin 2009	NA
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Schéma Régional de Développement Economique</i>	Région Basse-Normandie	16/12/2005	Adoptée à l'unanimité par l'assemblée plénière du Conseil Régional
<i>Contrat de Projet Etat-Région</i>	Région et Préfecture	6/03/2007	Signé par le Préfet et le Président de Région
<i>Programme Opérationnel FEDER 2007-2013</i>	Préfecture et Région	15/11/2007	Version approuvée par la Commission européenne
<i>Fonds européen de Développement Régional, objectif Compétitivité et Emploi. Document de Mise en Œuvre (DOMO)</i>	Préfecture et Région		
<i>Schéma Régional d'Aménagement et de Développement du Territoire (SRADT) de la Basse-Normandie</i>	Région Basse-Normandie	14/12/2007	Adopté par le Conseil Régional

**Bourgogne**

---



# Bourgogne

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

En 2007, plusieurs documents de référence complémentaires, mais non spécifiques, traduisaient les orientations stratégiques des politiques de soutien à l'innovation en Région Bourgogne dont : *le Schéma Régional de Développement économique (SRDE), le Contrat de Projets Etat-Région (CPER) et le programme opérationnel (PO FEDER) ou le Plan d'Action Stratégique de l'Etat en Région (PASER)*. Un diagnostic avait été réalisé dans le cadre de la définition du SRDE et du CPER sur lequel l'élaboration du PO a pu s'appuyer.

Le PO FEDER 2007-2013 pour la région Bourgogne a été approuvé par la CE le 28 septembre 2007. Les actions fléchés « *innovation et esprit d'entreprise* » représentent 35% des crédits FEDER prévus<sup>1</sup>. Le processus d'élaboration du diagnostic et de la stratégie du PO initial s'était déroulé dans des délais courts et de manière pragmatique avec pour objectif principal la production d'un document PO FEDER. Le processus avait donc été conduit au plan administratif essentiellement en interne par le SGAR et les services du CR, sans consultation spécifique au-delà des services concernés, en réalisant une synthèse des éléments pertinents des documents stratégiques de référence (*SRDE, CPER*) dans les champs d'intervention dédiés au seul programme FEDER.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

L'analyse du diagnostic et de la stratégie initiale présentée dans le PO FEDER de 2007, au regard de la grille d'analyse, montre que le PO initial est globalement d'un assez bon niveau. Notamment, il s'appuyait sur un positionnement de la région par rapport à d'autres régions, examinait les principales grappes d'activités, présentait une vision synthétique des enjeux de l'innovation ainsi qu'un schéma général des modes de gouvernance spécifique à l'innovation instituant déjà le *Comité Régional Stratégique de l'innovation (CRSI)*. Il précisait enfin l'articulation envisagée avec les autres cadres stratégiques régionaux (*SRDE, CPER*) ou internationaux (PCRD).

Mais l'analyse révèle également un certain nombre de points peu ou non développés :

- L'analyse des systèmes d'innovation était partielle en se concentrant sur l'identification des structures d'offre de connaissance et de service aux entreprises présentes sur le territoire, sans porter réellement sur leurs interactions.
- L'analyse n'apportait pas réellement d'éléments d'état de la demande, des attentes ou des besoins des entreprises. En se privant de la possibilité de confronter l'offre existante aux

---

<sup>1</sup> Source: PO Bourgogne 2007-2013. Calculs ADE

besoins réels du tissu local, le diagnostic initial ne pouvait identifier les carences dans les capacités de réponses des dispositifs régionaux existants.

- Le diagnostic ne faisait pas ou peu état des bilans et leçons tirées des expériences précédentes, et notamment celles tirées du PO FEDER 2000-2006.
- Un certain nombre de thématiques spécifiques paraissaient absentes, telles que : *la formation ou la qualification dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation, l'offre privée d'accompagnement et de conseil aux entreprises, l'innovation dans le secteur des services, etc.*

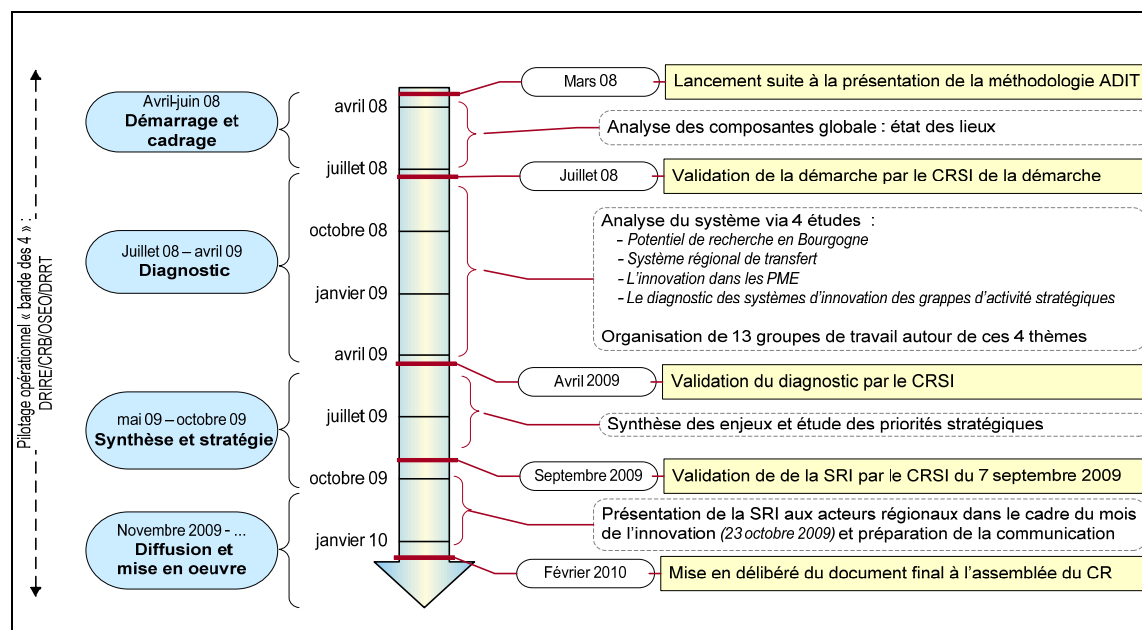
## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Dès 2004, il existait une volonté politique forte de soutien à la recherche et à l'innovation qui constitue l'une des priorités régionales pour laquelle le *Conseil Régional* a consacré un effort financier important et croissant. Cet effort a bénéficié à de nombreux acteurs, sans qu'il n'y ait toutefois de cibles scientifiques ou économiques très précises.

La volonté du *Conseil Régional* de mener une réflexion en vue de corriger ces imprécisions et de préciser le programme d'action régional a coïncidé avec le démarrage du processus d'élaboration/d'adaptation de la SRI, assurant d'emblée une mobilisation forte sur la démarche. Dès le début, il était clair que la SRI ne se limiterait pas aux programmes européens, mais serait le cadre stratégique de référence pour l'ensemble des actions menées par les partenaires en région.

### 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

Le pilotage opérationnel a été assuré par « *la bande des 4* » comprenant la DRIRE, le CR, OSEO et DRRT. Au-delà de ce pilotage opérationnel, le *Comité Régional Stratégique de l'Innovation (CRSI)*, co-présidé par le Préfet et le président du *Conseil Régional*, est l'instance de l'élaboration de la SRI qui s'est réuni à toutes les étapes clés du processus. Il est composé de la *bande des 4*, étendu au SGAR mais également à 4 chefs d'entreprises (*2 grands groupes et 2 PME*), ainsi qu'à 4 chercheurs issus chacun d'un pôle de recherche et d'une personnalité extérieure. Le CRSI n'est pas à proprement parlé une instance décisionnelle, mais une instance de concertation étroite active et de dialogue.

Cette configuration est une particularité forte du processus. Ces 4 chefs d'entreprises et ces chercheurs associés activement aux travaux, non spécialistes du système d'innovation, ont été retenus avant tout pour leur personnalité et leur capacité à apporter un regard externe, critique et différent, et non en tant que représentant d'une institution. Les organismes d'intermédiation ou sectoriels n'ont volontairement pas été associés au CRSI afin d'éviter tout jeu d'acteurs.

### *Nature du processus*

Le processus s'est basé sur les orientations du guide méthodologique de l'ADIT présenté en Bourgogne en mars 2008. Il a débuté par l'analyse des composantes globales ayant permis d'approfondir l'état des lieux de la situation en Bourgogne (Phase 1 - *avril.-juin. 2008*) sur base d'indicateurs. La volonté était, dans des délais courts, de bénéficier de différents points de vue en confiant des études à plusieurs consultants tout en gardant une implication et une appropriation forte au niveau des Autorités régionales.

La phase d'étude (Phase 2 – *juillet 2008 - avril 2009*) a conduit à la réalisation de quatre études thématiques successives menées par 4 consultants différents. Chacune d'elles a fait l'objet de restitution d'échanges au sein de groupes de travail spécifiques rassemblant diverses parties prenantes. Les 4 études ont porté sur les principales composantes du système d'innovation suivantes :

- Le potentiel de la recherche en Bourgogne (*juil.-déc. 2008, suivi de 5 groupes de travail - 75 à 100 personnes mobilisées*) ;
- Le système régional de transfert des connaissances issues de la recherche en faveur de l'innovation (*mai-sept. 2008 – suivi de 2 groupes de travail – 60 personnes mobilisées*) ;
- L'innovation dans les PME bourguignonnes de production et de services (*nov. 2008 – mars 2009 – suivi de 5 groupes de travail 25 personnes mobilisées*) ;
- Le diagnostic des systèmes d'innovation des grappes d'activités stratégiques en Bourgogne (*janv.-avril 2009 – suivi d'1 groupe de travail – 25 personnes mobilisées*).

Dans la phase de synthèse et d'élaboration de la stratégie (Phase 3 – *mai 2009 – octobre 2009*), les Autorités se sont faites accompagner par un cinquième cabinet de conseil répondant aux besoins de disposer d'une « *plume active* » non seulement pour la rédaction, mais également une

capacité d'animation offrant un regard externe critique. Dans ce cadre, les Autorités sont toujours restées les acteurs moteurs et la force de proposition dans l'élaboration de la Stratégie, le consultant jouant essentiellement un rôle de facilitateur et de rapporteur.

Le document de stratégie a été discuté et validé par les CRSI entre juillet et septembre 2009.

### ***Approche participative***

L'approche participative s'est traduite notamment par :

- L'intégration et la participation active de 4 chefs d'entreprises et de 4 personnes issues de la recherche au sein du CRSI étant intervenus à chaque étape clé du processus. Leur apport a été jugé déterminant pour refléter les réalités et la vision du terrain, de « *bousculer* » certaines logiques institutionnelles et de se remettre en question.
- Les entretiens et les enquêtes menées dans le cadre des 4 études auprès d'entreprises d'acteurs régionaux.
- La mise en place de 13 groupes de travail (*avec notamment des acteurs et des chefs d'entreprises*) en vue de discuter de manière plus approfondie des conclusions de chacune des études. Cette participation a permis de dégager une vision partagée des constats et des enjeux.
- Le document de SRI a été présenté à l'ensemble des acteurs régionaux et d'entreprises dans le cadre d'un événement annuel (« *le mois de l'innovation* ») le 23 octobre 2009, accompagnée d'une séance de question réponse. Des précisions au document ont été apportées sur cette base.

Les caractéristiques de la participation des acteurs (*ouverture du CRSI, modalités de consultation, moments choisis dans le processus et surtout un dimensionnement correcte à chaque étape en vue d'assurer une participation active et des contributions utiles*) se sont révélées équilibrées et efficaces, contribuant réellement à la réussite de cet exercice.

### ***Implication du secteur privé***

Répondant à la volonté de replacer les entreprises au cœur du dispositif, l'une des caractéristiques essentielles de la démarche en Bourgogne est la participation active du secteur privé aux différentes étapes du processus au travers notamment :

- *de l'intégration de 4 chefs d'entreprises au CRSI en charge de l'élaboration de la SRI ;*
- *de l'étude sur l'innovation dans les entreprises<sup>2</sup> comprenant des entretiens approfondis auprès de 20 entreprises et d'une enquête postale auprès de 273 entreprises ;*

---

<sup>2</sup> Schématiquement, les conclusions de cette étude portent essentiellement sur le fonctionnement du *système régional* :

- *Offrir une réponse optimisées aux entreprises « gazelles » (qui connaissent le système et précurseurs en termes d'innovation) ;*
- *Puisque l'offre actuelle ne stimule pas suffisamment les groupes d'entreprises « suiveurs », mettre en place de nouvelles actions et optimiser le potentiel existant ;*
- *Assurer un maillage territorial et thématique suffisant pour que toutes les entreprises aient accès à un service de qualité. Il ne s'agit pas d'une offre généraliste de proximité, mais de relais ayant la capacité d'orienter la demande sur les personnes ou structures compétentes ;*
- *Professionnaliser l'ensemble du dispositif en favorisant la formation et le recrutement de personnes ayant une expérience industrielle.*



- de la participation de représentants d'entreprises lors des différents groupes de travail participatifs ayant suivi les restitutions des 4 études.

Par le témoignage de leur vécu, l'implication active du secteur privé a été jugée riche et déterminante et a permis plus spécifiquement de mettre en lumière l'importance des activités de R&D privées menées hors support public, certains besoins des entreprises ou de carences du dispositif<sup>3</sup>. Elle a surtout montré la complexité d'un dispositif perçu comme technocratique et la nécessité de le simplifier et d'adopter une approche pragmatique en le recentrant sur les besoins des entreprises.

### ***Appropriation par les décideurs***

Le Président du *Conseil Régional* est personnellement en charge de ses matières et a suivi de près les travaux. Le Préfet et le Président du *Conseil Régional* ont personnellement co-présidé les réunions du *Comité Régional Stratégique de l'Innovation (CRSI)*, sans se faire représenter. L'appropriation de l'exercice par les décideurs est donc réelle. Le document final de la SRI a été mis en délibéré de la séance du *Conseil Régional* du 22 février 2010.

Soulignons que le *Conseil Régional* n'avait pas attendu la fin du processus pour mettre en délibération dès le mois de juin 2009 un *Plan d'Actions Régional pour l'Innovation (PARI)* comprenant une douzaine d'actions directement issues de la SRI et jugées prioritaires. Cette initiative visait à s'assurer d'un démarrage rapide d'actions prioritaires sur lesquelles il y avait consensus.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Le document de stratégie, d'une centaine de pages est détaillé et abouti. Il reprend notamment une synthèse des 5 études menées, identifie les enjeux clés de l'innovation en Bourgogne et les objectifs stratégiques déclinés en 3 axes, 12 mesures et 29 fiches actions. Chacune de ces fiches actions comprend l'objectif et la description de l'action et identifie les bénéficiaires, le chef de file, les partenaires et les indicateurs clés.

Les derniers détails de la gouvernance de la SRI n'avaient pas encore été tous arrêtés, mais le document de stratégie détaille néanmoins les objectifs et les contours que devraient prendre les fonctions de gouvernance sous la forme d'un « *cahier des charges pour une gouvernance rénovée* » des fonctions de gouvernance stratégique et opérationnelle. Le document ne comprend pas à ce stade d'indication de son financement.

---

<sup>3</sup> dont notamment l'amélioration du fonctionnement du réseau plus structuré et lisible et de l'animation, le besoin d'une approche plus globale des projets depuis l'idée jusqu'à la commercialisation avec un référent unique public ou privé, l'absence d'opérateur capital à risque pour les investissements de 200 à 500 k€, le besoin d'appui au développement international et le renforcement de la capacité RH dans le montage et la gestion des projets d'innovation.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

A posteriori, le processus et la gouvernance mis en place se sont révélés parfaitement adaptés et efficaces pour conduire valablement l'exercice dans un délai court. Le guide méthodologique a permis de mobiliser et de structurer l'exercice. L'un des facteurs clés de succès aura été l'ouverture du partenariat, notamment au secteur privé, non pas dans une logique de représentativité institutionnelle, mais de capacité d'apporter un autre regard, parfois critique, et de témoigner du vécu et de la vision du terrain.

Le principal regret exprimé aura été de ne pas avoir pu (*ou avoir pu bénéficier d'un appui suffisant pour*) réaliser un *benchmarking* plus fin des bonnes pratiques et des actions conduites dans les autres régions françaises et/ou européennes.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Le lancement de la démarche de diagnostic et d'adaptation de la stratégie a coïncidé avec l'amorce quelques mois plus tôt d'une réflexion initiée au sein du Conseil Régional en vue de renforcer son action dans les domaines de la recherche et de l'innovation. Les deux démarches se sont donc fondues en un seul exercice, bénéficiant d'une adhésion forte dès le démarrage des Autorités régionales qui sont entrées dans le processus sans tabou et avec une volonté affichée d'ouverture, d'esprit critique et de transparence du processus.

La démarche a confirmé la vision du rôle essentiel que joue l'innovation dans le développement territorial. Elaborée en concertation étroite, la SRI constituera le cadre stratégique de référence pour l'ensemble des partenaires en région. Le travail d'animation ouvert, participatif et transparent a été jugé indispensable pour légitimer la stratégie et faciliter son appropriation par les acteurs. Mais cette approche participative a également généré des attentes fortes.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

#### *Compréhension des enjeux*

Les études menées et les échanges ont d'abord permis de partager une vision globale commune et critique de la situation, de l'efficacité du système d'innovation existant et de la compréhension des enjeux. Cette vision commune partagée a facilité l'adaptation progressive des acteurs à ce nouveau cadre stratégique avant même la fin de la démarche.

Les 5 études et les groupes de travail qui les ont suivi ont fourni une analyse détaillée et objective de la situation de la Bourgogne par rapport à 8 régions européennes ainsi que de

L'efficacité des principales composantes du système régional d'innovation et de leurs interactions. Ils ont permis de tirer les leçons de la période précédente (2000-2006) et d'approfondir les thèmes suivants : le système de transfert, le potentiel de la recherche, les besoins des entreprises, les systèmes d'innovation et les grappes d'activités.

Ces études ont également montré le potentiel de recherche et les dynamiques positives au cours des dernières années en termes d'investissements publics et d'efforts de structuration de la recherche et des structures d'accompagnement. Elles ont néanmoins mises en lumière certaines difficultés de la gouvernance régionale de l'innovation et d'efficacité du système d'intermédiation faute de stratégie clairement établie, de management de l'innovation et de coordination du réseau des acteurs d'appui aux entreprises.

La phase de diagnostic a permis de dégager une vision commune et critique de la situation, et de dégager un consensus sur les constats et enjeux clés qui en ressortent<sup>4</sup> :

- la nécessité d'améliorer l'efficacité de la lisibilité du système par le **développement des partenariats** et des capacités ;
- le **rôle central des ressources humaines et la nécessité d'attirer et de développer les compétences de l'innovation** à tous les niveaux ;
- le renforcement des **activités de valorisation** conduites par le monde scientifique en les centrant davantage sur la perspective de **renforcer leur impact sur le tissu économique** ;
- l'**accroissement de l'attractivité** et de la visibilité de la région et de son potentiel d'innovation vis-à-vis de l'extérieur ;
- l'**élargissement du cercle des entreprises innovantes** : *culture de l'innovation dans les entreprises, capacité d'adapter les réponses aux différents types de besoins et des entreprises, soutien aux innovations non technologiques* ;
- de manière transversale, la nécessité d'une **gouvernance régionale de la SRI** et **l'efficacité** de l'action publique de **soutien aux entreprises** dans leur projet d'innovation par une meilleure coordination des acteurs et un véritable réseau ayant une approche commune de l'innovation.

### ***Evolution de la stratégie***

La SRI a pour objectif global de « ***dynamiser et de développer le capital humain pour l'innovation et l'entrepreneuriat dans une double perspective de renforcement de la compétitivité des entreprises bourguignonnes et d'attractivité du territoire.*** »

La démarche a abouti à un programme de 28 actions, dont 8 sont entièrement nouvelles en Bourgogne et dont 12 ont évolué en profondeur. Mais au-delà de ce programme d'actions, l'apport de la démarche se traduit d'abord par un changement d'état d'esprit, de gouvernance et l'alignement des acteurs autour d'un référentiel partagé.

---

<sup>4</sup> Enjeux repris dans le document de « SRI en Bourgogne » section 3.1.

En effet, de part la systémique de sa méthode et de l'approche participative adoptée, le processus d'adaptation de la SRI a permis de positionner le débat à un niveau supérieur et d'ainsi contribuer à d'importants changements/glislements dans l'approche et dans les logiques d'intervention du soutien à l'innovation ainsi que dans l'organisation et le management du système d'innovation. Les principaux changements peuvent être résumés comme suit :

- La volonté d'une **véritable gouvernance** de l'innovation en se dotant plus particulièrement d'un **outil spécifique de management de l'innovation** visant d'une part à structurer, coordonner, animer et professionnaliser le **réseau d'acteurs** et d'autre part à assurer un **suivi opérationnel** de la mise en œuvre de la SRI et de ses effets (*cf. mode de gouvernance*).
- La **place centrale prise** par le **soutien aux ressources humaines**<sup>5</sup> et au développement des compétences dans la stratégie, visant à passer d'une logique de financement d'équipements et de fonctionnement de structures à une logique de soutien à la matière grise des projets d'innovation.
- La volonté de soutenir des **projets cohérents s'inscrivant dans des démarches collectives** et/ou **répondant aux besoins du tissu économique** et thèmes identifiés en vue d'éviter une dispersion des moyens en petits projets individuels examinés au coup par coup. Ceci se traduit notamment par la poursuite des efforts de structuration en 4 pôles de recherche, par des contractualisations pluriannuelles, par des exigences de s'inscrire dans des projets collectifs ou de partenariats entre secteur public et privé et enfin par un cadre stratégique partagé<sup>6</sup>.
- Le **décloisonnement et l'ouverture** vers l'extérieur **des filières et des pôles**. L'exercice a montré les risques de cloisonnement des approches filières, mais surtout la richesse des approches transversales et multidisciplinaires. La stratégie vise donc à intensifier les échanges inter-filières ainsi qu'à dépasser la logique territoriale pour s'ouvrir aux régions voisines.
- Une plus grande attention à l'**innovation non technologique**<sup>7</sup> notamment en développant une prise en charge collective de ces besoins.

---

<sup>5</sup> La réflexion de la SRI s'étant inscrite dans un cadre plus global, dépassant le cadre FEDER qui n'est pas nécessairement adapté au soutien au RH. Trop orienté vers l'insertion, le FSE n'est pas non plus un instrument adapté de soutien à l'innovation (ex : éligibilité à la formation de personnel qualifié – Bac+ 5 ou Bac+8).

<sup>6</sup> L'examen des demandes de financement montre que l'approche participative a déjà conduit certains bénéficiaires à adapter leurs demandes en intégrant ou en anticipant ces nouvelles préoccupations ou exigences bien avant la fin du processus d'adaptation de la stratégie.

<sup>7</sup> design, organisationnel, commercialisation, etc

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Les actions nouvelles ou revues toucheront plusieurs enjeux, en particulier :

- le **fonctionnement du système d'intermédiation** et plus spécifiquement la dynamisation du réseau des structures d'intermédiation, au travers notamment de l'Espace Régional de l'Innovation et d'Entrepreneuriat (*ERIE*) visant à regrouper sur un même lieu une vingtaine de structures<sup>8</sup> publiques et privées constituant les maillons de la chaîne de l'innovation et la **professionnalisation des personnels des structures d'accompagnement** des entreprises au travers d'un programme de formation ;
- les besoins des **entreprises peu ou pas innovantes**, à travers un module de formation à l'entrepreneuriat et à l'innovation en enseignement supérieur, la mise en place d'une aide au recrutement de chefs de projets « *ingénierie de l'innovation* » (*action nouvelle*) ou la mise en place de formation continue en management de projets d'innovation à destination des entreprises (*action nouvelle*) ;
- **L'émergence d'une offre privée de conseil** à travers la mise en place d'un réseau public et privé de soutien au montage et à l'accompagnement des projets internationaux, un chéquier de « *conseil innovation* » public ou privé intervenant **en amont pour aider les entreprises** à formaliser **leur stratégie** et à identifier leurs besoins de soutien ;
- l'émergence et le développement de **domaines d'excellence** en initiant notamment un pilotage visant à détecter, et développer de nouvelles grappes d'entreprises innovantes ainsi qu'en mettant en place une contractualisation pluriannuelle de 4 pôles de recherche bourguignons (*actions nouvelles*), soutien aux structures d'animation des pôles et clusters innovants avec une logique de partenariats et de projets transverses ;
- la **valorisation** des résultats de recherche en renforçant l'efficacité et la dynamique d'échange d'un programme existant (*Synerjinnov*) et en créant un fond de maturation rassemblant l'ensemble des financeurs pour atteindre une masse critique et une visibilité des projets (*action nouvelle*).
- la prise en compte de **l'innovation non technologique** avec des actions collectives pilotes dans le domaine des innovations non technologiques (*action nouvelle*), ou de l'élaboration d'une grille d'évaluation des besoins d'innovation technologique et non technologique des entreprises ;
- le **financement des projets d'innovation** et notamment le soutien à la mise en commun l'accès à des structures de capital risque et de capital investissement extérieures à la région, en vue notamment de combler le manque entre 200 et 500 k€.

L'exercice a permis de revoir le cadre stratégique en profondeur. L'évolution des objectifs et des actions répondent précisément aux enjeux identifiés par le diagnostic. Le nombre d'actions nouvelles semblent toutefois importantes, sans un phasage et une hiérarchisation clairs, ainsi que d'identification précise des moyens qui permettront leur mise en œuvre.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

La question de la gouvernance de la SRI et du système d'innovation constitue l'un enjeu clé de la stratégie. Elle fait encore l'objet de discussions pour en arrêter les derniers détails. Le document de stratégie présente néanmoins les objectifs et les contours que devraient prendre les fonctions de gouvernance sous la forme d'un « *cahier des charges pour une gouvernance renouvelée* » à 2 niveaux.

**Au niveau stratégique**, la structure interinstitutionnelle de pilotage, dédiée à la SRI, réunirait en premier lieu les décideurs publics (*Etat et Conseil Régional*), avec la particularité d'y associer des représentants du secteur privé (*en particulier des chefs d'entreprises*) et des acteurs publics investis dans le champ de l'innovation, notamment les agglomérations. Elle se prononcerait sur les orientations et la validation des choix stratégiques de la politique régionale d'innovation sur base notamment des rapports de suivi de l'exécution de la SRI comprenant le suivi des indicateurs de réalisation et d'impact identifiés ou le recours à des expertises complémentaires. Elle assurerait une fonction de programmation de la mise en œuvre de la SRI en validant les plans d'actions annuels et les accords cadre pluriannuels.

**Au niveau opérationnel**, la « *bande des 4* » continue à se réunir en vue de faire sur base régulière le point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre de la SRI et définir les initiatives à entreprendre de manière prioritaire.

De plus, la volonté de se doter d'une **véritable structure opérationnelle dédiée au « management » de l'innovation et de mise en œuvre de la SRI**. Elle comprendrait les fonctions suivantes :

- la **coordination et l'animation du réseau** des acteurs de l'innovation pour faire émerger un véritable réseau régional des acteurs de l'innovation, exploiter les opportunités de coopération transverses, accompagner les entreprises par des acteurs appuyant l'innovation non technologique, faciliter les partenariats avec d'autres entités hors région ;
- l'appui, la **formation** et la professionnalisation **du réseau** des acteurs en charge de l'accompagnement et de l'exécution de la SRI ;
- la coordination et le développement **de l'information et la promotion** de l'innovation, interne et externe, dans le but de mieux faire connaître et rendre plus lisible l'offre de services et de connaissance ;
- la fonction d'appui opérationnel au CRSI, de suivi et de reporting.

Celle-ci serait confiée à des acteurs désignés dans le réseau existant ou en créant une structure dédiée. Elle s'inscrirait notamment dans le projet *d'Espace Régional de l'Innovation et d'Entrepreneuriat (ERIE)*.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

La vision de la manière dont l'exercice sera traduit dans le cadre de la révision des PO FEDER n'est pas encore arrêtée au niveau régional. La volonté est en effet de traiter la problématique de l'innovation de manière transversale, en mobilisant les différentes sources de financement les plus appropriées en fonction des projets. Sous toute réserve, il semblerait que l'agencement des mesures de l'axe 1 pourrait être revue, en vue notamment d'introduire de nouvelles mesures (*notamment sur la gouvernance du système*). Il serait question également, d'affecter prioritairement à l'axe 1 les marges disponibles au sein des autres axes en vue de renforcer l'innovation. Enfin, l'exercice SRI a déjà un effet sur les modalités d'émergence et de sélection des projets.

Rappelons enfin que le *Conseil Régional* a adopté une douzaine d'actions prioritaires directement issues de la SRI dès juin 2009 dans le cadre d'un *Plan d'Actions Régional pour l'Innovation (PARI)*. Cette initiative visait à se donner les moyens de lancer rapidement ces actions.

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

L'exercice a permis de revoir le cadre stratégique en profondeur, d'assurer une vision partagée et cohérente des enjeux et des priorités. L'évolution des objectifs et des actions répondent précisément aux enjeux identifiés par le diagnostic. Les progrès enregistrés sont particulièrement considérables enclenchant une véritable dynamique.

Plusieurs facteurs ayant contribué à la réussite méritent d'être soulignés, notamment l'adhésion forte et sans tabou des partenaires régionaux à la démarche, la consultation et l'implication active de chefs d'entreprises, l'appropriation et l'implication personnelle des décideurs (*préfet et Président du CR*), des modalités de participation appropriées à chaque stade,...

Si la SRI offre un cadre solide dans lequel s'inscriront les différentes sources de financement, elle ne présente toutefois pas encore une vision claire des logiques de mobilisation de ces différentes sources de financement, de la répartition des moyens et de la hiérarchisation des priorités ou de l'implication de la stratégie.

La gouvernance reste l'un des facteurs clés auquel il faudra rester attentif. En particulier, la mise en place rapide de la structure opérationnelle dédiée au « *management* » de l'innovation est nécessaire afin d'améliorer du fonctionnement du système régional d'innovation et d'accélérer le déploiement de la SRI.

Enfin l'approche participative a également généré des attentes fortes au niveau des acteurs et des entreprises associées.

Plusieurs dispositions sont déjà progressivement mises en œuvre<sup>9</sup>. Les prochaines étapes, une fois la nouvelle équipe régionale en place, consisteront à assurer une diffusion et une communication large des principes SRI sur base d'un document simplifié, à fixer les adaptations nécessaires du PO dans la perspective de la révision à mi-parcours, de mettre en place une équipe opérationnelle d'animation et de coordination du système afin de poursuivre le déploiement et la mise en œuvre progressive de la stratégie.

---

<sup>9</sup> A titre d'exemple : 1) la contractualisation avec chacun de 4 grands pôles de recherche visant au soutien d'un nombre limité de projets intégrés, 2) les contrats de performance renforçant les projets collaboratifs et la mise en réseau public-privé, 3) le démarrage de la construction de l'EIRE.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
DRIRE	P. Pribile	<i>Chef de la Division Développement Economique (DRIRE)</i>	23-24/9/2009
	A. Symczack	<i>Chargé de mission innovation (DRIRE)</i>	5/2/2010 (tel)
SGAR	M.H. Gravier	<i>Mission Europe au (SGAR)</i>	23/9/2009
	P. Pribile	<i>Chargé de mission Economie (SGAR)</i>	5/2/2009 (tel)
DRRT	B. Decaris	<i>DRRT</i>	23/9/2009
OSEO	C. Perret Honegger	<i>Directrice Régionale</i>	23/9/2009
Conseil Régional	R. Mussart	<i>Conseiller du Président</i>	23/09/2009
	G. Sperenza	<i>Directeur du Pôle de Développement</i>	
	O. Ritz	<i>Directeur de l'économie</i>	
	G. Harly	<i>Directrice de la Recherche et de l'enseignement supérieur</i>	
	N. Berthaut	<i>Chargé de Mission – Pôle Développement</i>	
Entreprise Dynamic 3D	P. Bellenger	<i>PDG de la société privée Dynamic 3D – membre du CRSI</i>	24/9/2009
Recherche Enseignement supérieure	P. Gervais	<i>Directeur du Labo. GPMA - Directeur adjoint de l'IFR 92 Directeur du CRITT 2ABI (Pôle Welience Agroalimentaire) Membre du CRSI</i>	24/9/2009
	P. Gambert	<i>Directeur de l'IFR 1000 – Santé STIC - Membre du CRSI</i>	24/9/2009
Valo. /transfert/ accompagnement	C. Guillemin	<i>Présidence de la structure de valorisation de l'Université de Bourgogne – UB Filiale/ Welience</i>	24/9/2009
	D. Micard	<i>Directeur RDT – Bourgogne Innovation</i>	
	H. Ghebalou	<i>Directrice de l'incubateur régional / CEEI Premice</i>	

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>La Stratégie Régionale de l'innovation en Bourgogne</i>	ITD.eu, CR Bourgogne, Etat	<i>Version provisoire</i>	Version soumise à la délibération du CR du 22 février 2009
<i>La Stratégie Régionale de l'innovation en Bourgogne – Note de synthèse</i>		<i>Version provisoire</i>	
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Etude sur le potentiel de la recherche en Bourgogne</i>	CMI International	<i>Rapport final Déc. 2008</i>	La production de connaissance
<i>Etude du système régional de transfert de connaissances issues de la Recherche en faveur de l'innovation</i>	Strasbourg Conseil	<i>Septembre 2009</i>	Transfert de connaissance
<i>Innovation dans les PME Bourguignonnes de production et de services</i>	DMS Conseil	<i>Rapport final, Mars 2009</i>	La demande de connaissance / besoins des entreprises
<i>Stratégie Régionale d'innovation – Diagnostic des systèmes d'innovation des grappes d'activités stratégiques en Bourgogne</i>	INNO TSD	<i>Rapport final Avril 2009</i>	L'innovation dans les grappes d'activité
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Plan d'Actions Régional pour l'Innovation (PARI)</i>	Conseil Régional Bourgogne	<i>Juin 2009</i>	Lancement d'une douzaine d'actions par le CR directement inspirées par l'exercice



**Bretagne**

---



# Bretagne

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

Démarrée déjà dans les années 80 avec le lancement de 14 CRITT dédiés et la création en 1988 de l'agence régionale *Bretagne Innovation*, la Bretagne disposait d'une longue tradition d'animation et de politiques de soutien à l'innovation, ainsi que d'un réseau d'acteurs très développé, mais pas nécessairement structuré.

La Bretagne participait également à plusieurs réseaux européens de régions innovatrices, ce qui lui avait déjà permis de conduire plusieurs études et de se positionner par rapport à d'autres régions. En réponse à un appel à projet européen du 6<sup>ème</sup> PCRD, la Bretagne s'était inscrite avec 6 autres régions européennes dans le projet *Impactscan (2005-2008)* dont l'objectif était d'échanger sur les pratiques régionales et de proposer à l'échelle européenne une méthodologie d'analyse et d'évaluation des dispositifs de soutien à l'innovation. Ce projet comportait 2 volets : le premier visant à dresser le paysage détaillé du soutien à l'innovation dans 7 régions européennes, le second consacré à l'évaluation de l'impact du dispositif par une enquête auprès des entreprises. Les résultats de cette étude ont permis d'alimenter les réflexions et le diagnostic.

C'est notamment en étant confrontée à d'autres régions européennes qui en étaient pour certaines à leur 3<sup>ème</sup> génération de SRI que la Bretagne avait pris conscience de la nécessité d'élaborer une véritable stratégie régionale en faveur de l'innovation. Cette volonté d'établir une SRI était donc déjà inscrite dans le SRDE adopté en 2006. D'autres études avaient également été lancées dans le cadre des réflexions antérieures au lancement du processus SRI, et notamment :

- *L'évaluation de la politique régionale des Pôles de Compétitivité ;*
- *L'analyse de la participation de la région Bretagne dans le 6<sup>ème</sup> PCRD (2002-2006) ;*
- *Les Biotechnologies, moteur de la croissance pour la Bretagne (2008) ;*
- Les résultats de l'enquête sur le budget de soutien à l'innovation en Bretagne.

L'Agence Economique de Bretagne a été créé en 2006 dans le cadre de la préparation du SRDE avec pour mission de coordonner les acteurs du développement économique.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

L'analyse du PO initial montre que la Bretagne avait déjà pu capitaliser en partie sur ce travail de réflexion amont. Le diagnostic avait notamment déjà souligné le manque

d'internationalisation des PME, une approche de l'innovation encore trop restrictive dans les PME, les liens insuffisants entre enseignement supérieur – recherche et entreprises, ainsi que le moindre positionnement des structures de transfert sur les domaines émergents. La question de l'efficacité du système régional d'innovation avait déjà été posée et l'objectif premier de l'axe innovation du PO visait déjà la structuration et le développement du système régional d'innovation.

Mais l'analyse révèle également un certain nombre de points peu ou non développés :

- L'analyse des systèmes d'innovation était partielle en se concentrant sur l'identification et la description des structures d'offre de connaissance ou de services, sans porter réellement sur leurs interactions ni sur des éléments suffisants d'état de la demande, des attentes ou des besoins des entreprises ;
- Une stratégie fortement orientée sur le soutien de l'offre de connaissance et de services, plutôt que répondant aux besoins des entreprises, en particulier des PME traditionnelles ;
- Un certain nombre de thématiques spécifiques étaient absentes, telles que : *la formation ou la qualification dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation, l'offre privée d'accompagnement et de conseil aux entreprises, l'innovation dans les services, etc.* ;
- L'absence de réelles hiérarchisations des priorités et de ciblage suffisant des actions.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

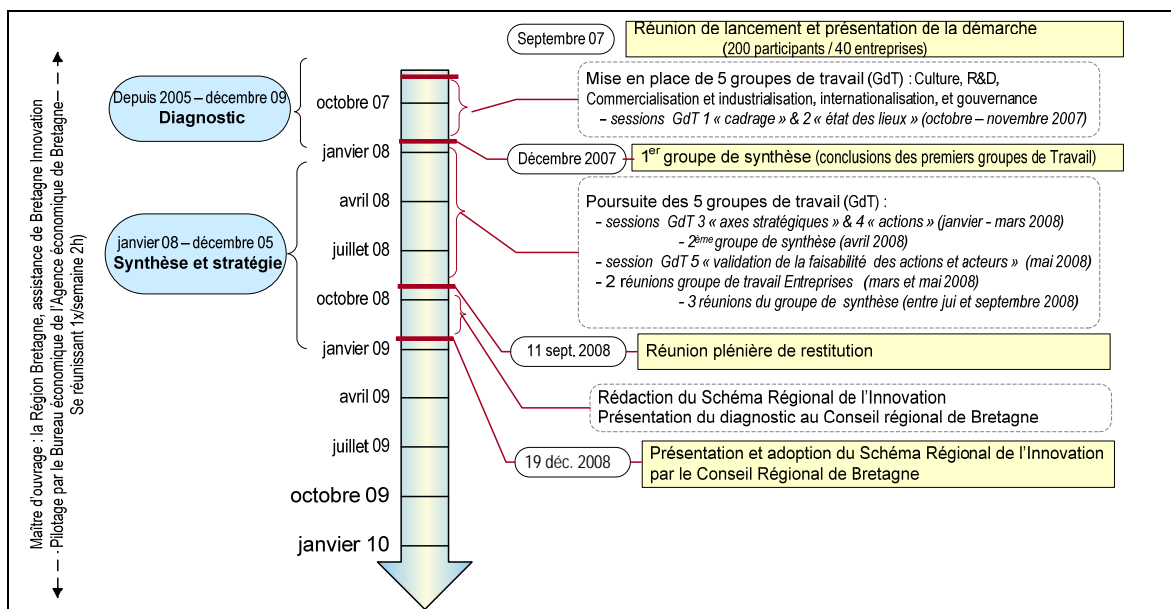
### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

La Bretagne avait déjà pris conscience de la nécessité d'une SRI dans le cadre d'*Impactscan* et l'avait d'ailleurs inscrite comme action prioritaire du SRDE. La demande de la CE entrait parfaitement dans ce cadre et a donc été bien reçue. L'exercice a d'emblée bénéficié d'un portage politique fort au niveau du *Conseil régional* et a pu immédiatement s'appuyer sur les travaux et les réflexions déjà engagés dès l'approbation du SRDE en 2006.

La volonté était dès le départ de placer les PME au centre de la réflexion (*marquant un changement d'approche par rapport au PO*), d'associer l'ensemble des types de structures de soutien et d'aller au-delà de la stratégie, jusqu'à un plan d'actions opérationnel intégré au SRDE. Traduisant cette volonté, le terme « *Schéma régional d'innovation* » a été préféré à celui de « *stratégie régionale d'innovation* ».

Lors de la réunion de lancement, le Président de la *Région Bretagne* avait donné aux instances en charge du SRI un délai d'un an pour mener à son terme l'exercice.

## 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### Nature du processus

La Région Bretagne a été le maître d'ouvrage du SRI avec l'appui de Bretagne Innovation sur un plan opérationnel ainsi que pour mener certaines enquêtes et investigations. Le Comité de suivi rapproché du projet a été assuré par le quartet Région – Etat (DRIRE) – Agence Economique Régionale (AEB) et Bretagne Innovation (BI), sur base d'échanges hebdomadaires durant plus d'un an.

La réunion de lancement et de présentation de la démarche s'est tenue en septembre 2007. Elle a regroupé plus de 200 participants, dont une quarantaine d'entreprises et marque formellement le démarrage du processus d'élaboration du SRI.

Toutefois le processus avait pu bénéficier d'un travail préalable conséquent puisque l'essentiel des études et enquêtes relatives au diagnostic avaient déjà été lancé entre 2005 et 2007, notamment dans le cadre du projet *Impactscan* et des réflexions menées dans le cadre du SRDE. Seule une étude complémentaire sur « les outils financiers de l'entreprise innovante en Bretagne » s'était révélée nécessaire pour compléter le diagnostic et a été confiée à un consultant.

En 2007 et 2008, la Région s'est également appuyée sur un consultant afin de valider la méthodologie qu'elle proposait et d'assurer l'animation et le rendu des différents groupes de

travail mis en place (*cf. section suivante*), mais sans véritablement intervenir sur le fond. L'essentiel du travail d'enquête, d'analyse et de rédaction a été réalisé par *Bretagne Innovation*.

### ***Approche participative***

L'approche adoptée depuis 2008 a été résolument participative, associant les acteurs institutionnels et socioprofessionnels, les entreprises et les forces vives à différents niveaux, depuis l'état des lieux jusqu'à la définition du plan d'actions.

Le *Comité de Pilotage*, organe de concertation, s'est inscrit dans une structure existante de concertation, le « bureau » de l'*Agence économique de Bretagne* qui regroupe sur une base assez large des représentants de la Région, de l'Etat (SGAR et DRIRE), des 4 Pôles, du *Conseil économique et social*, du *Conseil d'analyse stratégique*, des forces vives (*syndicat et union patronale*), les consulaires (*chambres régionales des métiers et des artisans, de l'économie sociale*), de l'*Agence Economique de Bretagne*.

Entre octobre 2007 et avril 2008, 5 groupes de travail ont été mis en place autour de 5 thèmes : Culture de l'innovation, Recherche et développement, commercialisation et industrialisation de l'innovation et des connaissances, internationalisation de l'innovation, gouvernance du SRI.

Chaque groupe de travail était constitué de 20 à 30 participants mobilisant sur la durée de nombreux acteurs régionaux, mais également des entreprises (*PME et grands groupes*). Suivant un processus itératif, chacun de ces groupes s'est réuni à 5 reprises, les présidents et rapporteurs de chaque groupe référant au *groupe de synthèse* et au *groupe entreprises*. Ce processus itératif s'est déroulé suivant les séquences suivantes :

- Séance 1 : Délimitation du périmètre de réflexion du SRI ;
- Séance 2 : Consensus sur le diagnostic des forces et faiblesse régionales ;
  - *Groupe de synthèse* afin de restituer et faire converger les travaux ;
- Séance 3 : Définition des axes prioritaires de l'action régionale ;
  - *Groupe de travail « entreprises »* afin de partager les travaux ;
- Séance 4 : Formulation des propositions d'actions ;
  - *Groupe de synthèse* afin de restituer et faire converger les travaux ;
- Séance 5 : Validation de la faisabilité et l'implication des acteurs ;
  - 3 réunions « *groupe de synthèse* » et une réunion avec le groupe de travail entreprises.

De plus, afin d'impliquer un maximum d'acteurs, une plate-forme collaborative a été mise en place afin de permettre à l'essentiel des acteurs de réagir et de s'approprier la démarche.

### ***Implication du secteur privé***

Les entreprises ont été consultées et impliquées à différents niveaux tout au long du processus :



- Premièrement, en dehors de la démarche SRI proprement dite, au travers de l'enquête réalisées dans le cadre du projet *Impactscan* auprès des entreprises bretonnes (*PME et grands groupes*) entre 2006 et 2007. Celle-ci s'est appuyée sur une enquête postale (*480 réponses sur 6650 envois, dont 414 réponses au sein du réseau RDT*) et d'entretiens individuels approfondis auprès de 81 entreprises sur les types d'appuis, l'impact de ceux-ci et les besoins des entreprises.

Elle a notamment mis en évidence ou confirmé les éléments suivants :

- Une offre de soutien conséquente (*341 équivalents temps-plein répartis dans 90 structures, dont 40 membres du réseau supervisé par Bretagne Innovation*) et diversifiée, mais fragmentée et peu lisible du point de vue des entreprises ;
- Un taux de satisfaction de 80% (*caractère professionnel et réactivité*) pour les entreprises ayant eu recours à cet appui ;
- Outre les aspects financiers, les besoins des entreprises concernent surtout l'industrialisation de l'innovation, et l'aspect marketing/commercialisation et en second lieu le développement du travail en réseau, la gestion des ressources humaines et l'organisation interne ;
- Les difficultés sont fortement ressenties lors des phases d'industrialisation et de commercialisation (*manque d'organisation interne*) ;
- Systématiquement, 6 entreprises avaient été invitées à chacun des 5 groupes de travail mis en place. Par ailleurs, deux groupes de travail étaient présidés par des chefs d'entreprises (*groupes sur l'internationalisation, et plus singulier, le groupe sur la gouvernance*) et d'autres groupes ont eu pour rapporteur un chef d'entreprise.

Il a toutefois été difficile de mobiliser les entreprises sur la durée sur des thématiques spécifiques (5 réunions). Ceci a conduit les Autorités régionales à mettre en place un groupe de travail spécifiquement destiné aux chefs d'entreprises. Ce groupe « entreprises » s'est réuni à 2 moments clés afin de confronter les résultats des travaux aux réactions des entreprises. Il est ressorti du groupe « entreprises » les messages suivants :

- La SRI doit permettre de faire évoluer sensiblement le dispositif (*lisibilité et rationalisation*) et demande d'un guichet unique;
- Aller davantage vers les entreprises et développer une notion de partenariat entre structures et PME et non une « culture des aides » ;
- Une approche par thèmes-filières, combinée avec un soutien au travail inter-filières;
- Soutien à l'innovation « *action RH, marketing, services* » ;
- Une SRI pour les PME ;
- De manière plus indirecte et hors du cadre stricte de la démarche SRI, des chefs d'entreprises sont également associés à la gouvernance de plusieurs institutions régionales,

et notamment à la présidence de *Bretagne Innovation* ou au Conseil d'Administration de *l'Agence économique de Bretagne*, toutes deux activement impliquées dans l'élaboration du SRI.

Selon nos interlocuteurs, l'apport du secteur privé dans la démarche a été utile à plusieurs niveaux. Elle a d'abord permis de confronter à la logique institutionnelle, se concentrant avant tout sur l'organisation des structures et l'administration, la logique des entreprises raisonnant d'abord en termes de besoins et de manière pragmatique. Ceci a permis d'accroître la pression en faveur d'une rationalisation, d'une meilleure visibilité et efficacité du système régional d'innovation. La participation des entreprises a également renforcé la légitimité de l'exercice face aux élus et aux acteurs.

### ***Appropriation par les décideurs***

La SRI et son plan d'actions ont été approuvés par un vote le 19 décembre 2008 par l'assemblée du *Conseil Régional* de Bretagne. Deux élus (les Vice-présidents en charge de *développement économique* et de la *recherche-innovation*) se sont impliqués personnellement dans l'exercice et l'on suivi de près en assurant un portage politique fort.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

La SRI est traduite dans deux documents :

- Un *Schéma Régional de l'Innovation (novembre 2008)*, qui reprend, dans un document de 112 pages, les enjeux et la vision prospective de l'innovation pour la Bretagne, les orientations et les 3 axes du SRI, 30 fiches actions<sup>1</sup> (*dont 6 sont identifiées comme prioritaires*), un chapitre sur la gouvernance stratégique (*du SRI*), opérationnelle (*du réseau d'acteurs*) et sur l'évaluation du SRI. Une section est consacrée également à des considérations générales sur le financement de l'innovation (*et non pas du SRI !*) ;
- Un document annexe au SRI *d'Etat des lieux de l'innovation en Bretagne (novembre 2008)* proposant une synthèse en 130 pages des éléments du *Diagnostic du système d'innovation en Bretagne*.

## **2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice**

Difficultés et enjeux :

- Trouver le mode adéquat pour mobiliser et impliquer véritablement dans le processus des chefs d'entreprises ;
- Etablir assez tôt un lien avec les politiques nationales. La SNRI modifie partiellement les perspectives, ainsi que les différentes réformes PRES, Campus, Carnot, etc.

---

<sup>1</sup> Pour chaque action est repris, l'objectif, le descriptif, le chef de file, les partenaires, les indicateurs et les liens avec les autres actions et les 6 enjeux transversaux identifiés.

Facteurs de succès :

- Délais restreint et borné dans le temps<sup>2</sup>, forçant la décision et le maintien de la dynamique ;
- Approche ouverte et participative, impliquant les différentes parties prenantes, forçant à avancer concrètement ;
- Equipe opérationnelle de rédaction et d'animation ;
- Une démarche qui ne fige pas trop les choses, mais privilégie un processus évolutif ;
- Implication des chefs d'entreprises qui ont apporté un regard critique.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

La vision de l'innovation comme une composante essentielle du développement économique était déjà fortement ancrée en Bretagne avant d'entrer dans la démarche SRI puisqu'une démarche de type SRI était déjà inscrite en 2006 comme une action phare du SRDE. La démarche, largement participative, mais également la crise, a permis d'accélérer la réflexion pour faire de l'innovation (*et des questions environnementales*) une évidence pour chaque acteur et un pilier essentiel de la politique de développement économique de la région.

Les 3 axes du SRI traduisent bien ce recentrage de l'innovation au profit du développement économique générale :

- L'axe 1 - *Renforcer et consolider l'économie existante* - pose l'innovation au cœur du renforcement de la compétitivité des entreprises existantes ;
- L'axe 2 – *Diversifier l'économie bretonne par l'innovation* – met au centre de la diversification de l'économie l'innovation par l'émergence de nouvelles activités et la création d'entreprises ;
- L'axe 3 – *Favoriser l'ouverture vers l'extérieur des entreprises et autres acteurs de l'innovation* – met l'accent sur l'ouverture à l'international des acteurs de l'innovation, et notamment des entreprises bretonnes.

La démarche SRI et l'approche volontairement ouverte et participative, a surtout permis de définir un cadre de référence commun basé sur une vision partagée et globale des enjeux et des objectifs liés au soutien à l'innovation. Les échanges ont permis de créer des relations de confiance entre les partenaires. Enfin, il a également permis d'ouvrir un espace de réflexion plus prospectif permettant de dépasser la vision de l'innovation basée sur l'existant en se projetant davantage sur ce qui est en émergence (*cf. section 3.2*).

---

<sup>2</sup> Fixé en septembre 2007 à 1 an par le Président de la Région Bretagne, alors que l'échéancier de la Commission proposait d'étaler l'exercice sur 2 ans pour le terminer en juin 2009.

### **3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie**

#### ***Fonctionnement du système régional d'innovation et organisation des acteurs***

Les enquêtes réalisées dans le cadre du projet *Impactscan* avaient clairement mis en évidence le nombre important d'intervenants (*341 équivalents temps-plein répartis dans 90 structures*), la complexité et manque de lisibilité du dispositif de soutien. L'enjeu était d'améliorer la lisibilité et l'accès au système de soutien, ainsi qu'assurer un accompagnement des projets à toutes les étapes du processus d'innovation. Si les logiques sectorielles et territoriales n'ont pas permis de trancher sur le nombre d'intervenants, la démarche SRI a permis de forcer les acteurs à s'inscrire dans un cadre commun, un réseau unique, de préciser le rôle de chacun, de les positionner sur chaque étape de la chaîne de valeur et de les spécialiser.

#### ***Une portée du concept d'innovation élargie et capacité de management de l'innovation***

Le processus a permis d'élargir le concept/la définition de l'innovation en allant au-delà de la vision restreinte à l'innovation high-tech, pour ouvrir le champ de réflexion à l'innovation non technologique, organisationnelle, sociale ou du marketing. Il a surtout mis en évidence la nécessité d'améliorer les capacités de management de l'innovation au sein des TPE-PME bretonnes. L'enquête auprès des entreprises avait en particulier mis en évidence les difficultés qu'elles rencontraient lors des phases d'industrialisation et de commercialisation, notamment en raison d'un manque de compétences et d'organisation interne.

Afin d'atteindre les TPE-PME moins enclines à l'innovation constituant l'essentiel du tissu régional, le SRI propose d'identifier la personne qui puisse être l'interlocuteur privilégié, *l'innov'acteur*, au sein des entreprises, le former et le mettre en relation avec d'autres afin de développer une culture de l'innovation et du partenariat (*cf. section 3.3*). Le SRI prévoit également des actions spécifiques visant à améliorer et renforcer le soutien au marketing, à l'industrialisation et à la commercialisation de l'innovation, ainsi qu'à l'innovation organisationnelle.

#### ***Ouverture à de nouveaux enjeux transversaux***

En vue de diversifier l'économie régionale, les réflexions menées dans le cadre du SRI ont amenés les acteurs à raisonner sur les enjeux à saisir, dépassant le cadre de l'existant et des cloisonnements secteurs/filières. A ce titre, le SRI encourage la conduite de *programmes thématiques transversaux* visant l'émergence et la structuration des niches et secteurs d'avenir, notamment basée sur les échanges inter-filières. A la lumière des technologies émergentes, plusieurs thèmes transversaux ont déjà été esquissés dans ce cadre : *les TIC (imagerie) et biotechnologies, les éco-activités et éco-technologies, les télécoms au service d'autres secteurs.*

#### ***Ouverture à l'international et image économique de la Bretagne***

Le diagnostic avait mis en évidence la faible valorisation internationale des innovations bretonnes. Si le constat n'est pas neuf, le diagnostic l'a remis en avant. L'enjeu est double. D'une part, il s'agit de faire évoluer l'image de la Bretagne de « *tradition ancestrale* » vers une

image économique de la Bretagne innovante. D'autre part, il s'agit de développer une ouverture à l'international des PME et autres acteurs de l'innovation.

Un axe du SRI est entièrement dédié à cet enjeu. Il vise d'une part, à développer les partenariats à l'étranger des PME, d'inciter ces PME, les laboratoires et les structures de soutien à participer activement à des programmes européens de recherche et d'innovation. D'autre part, il vise également à créer une image innovante et attractive de la Bretagne à l'international.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Le SRI propose un plan comprenant 30 fiches actions, dont 6 sont identifiées comme prioritaires (*et nouvelles*) :

- Structurer le *Réseau Breton de l'Innovation* (RBI) afin de répondre à la demande des PME d'une porte d'entrée efficace sur l'offre de soutien et permettant un aiguillage adapté de l'entreprise selon ses besoins. Il s'agit de redéfinir les objectifs du réseau, les règles de fonctionnement, de développer des méthodes et outils communs et d'entrer en contact avec les entreprises peu enclines à innover.
- Soutenir l'« *innov'acteur* » au sein des entreprises : Il s'agit d'une des actions phares qui s'inspire des bonnes pratiques au niveau européens<sup>3</sup>. Elle vise à renforcer le management de l'innovation au sein des PME en identifiant, en formant et en accompagnant une personne ressource, l'*innov'acteur*, chef d'orchestre de l'innovation dans l'entreprise, ainsi qu'en les mettant en réseau.
- Création d'un *Index régional de l'innovation* : En vue de suivre l'innovation en Bretagne, il s'agira d'établir un document de référence sur l'évolution de l'innovation en Bretagne permettant le positionnement en continu de la région dans son environnement national et européen.
- Lancer les programmes thématiques transversaux (*trans-sectoriels ou trans-filières*) : Il s'agit de soutenir et de structurer les *secteurs d'avenir* identifiés dans le cadre de la démarche prospective.
- Création d'un fond de maturation et d'un dispositif de financement pour la phase d'amorçage des entreprises innovantes afin de compléter le dispositif de financement en haut de bilan.

Soutenir l'ingénierie de projets européens pour mieux accompagner les porteurs de projets et accroître le nombre de participations et de coordinations régionales dans les projets européens de recherche et d'innovation.

---

<sup>3</sup> Bonnes pratiques identifiées dans le cadre du programme ERIKAction dans le cadre de l'Interreg IVC.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

- Au niveau stratégique, le *Comité d'Orientation Stratégique de l'innovation (COSI)* est la clé de voûte de la définition de la stratégie (*réflexion et préconisation*). Le COSI s'inscrit dans la gouvernance de *l'Agence Economique de Bretagne (AEB)*, renforçant ainsi le lien entre développement économique et innovation. L'AEB assurera le relais entre la vision stratégique du COSI, la coordination des financeurs de l'innovation, et Bretagne innovation en charge de la coordination des acteurs et la mise en œuvre opérationnelle du SRI. Les membres du COSI (*18 personnes*<sup>4</sup>) s'engagent comme « *personnes qualifiées* » (*et non comme représentant de leur organisation*), seront pour près de la moitié issus du monde des entreprises et le COSI sera présidé par un « *entrepreneur civique* ». Il est un lieu de débat, de réflexion et de propositions, ainsi que l'espace de suivi et d'évaluation du SRI, via notamment l'index régional d'innovation.

Les orientations stratégiques proposées par le COSI ne seront efficaces que si elles trouvent les moyens financiers nécessaires. La coordination des financeurs sera réalisée au sein du B15, structure existante regroupant la *Région*, l'*Etat*, les *Conseils Généraux* et les agglomérations, à laquelle on adjoindra OSEO.

- Au niveau opérationnel, *Bretagne Innovation (BI)* sera la cheville ouvrière en charge de la mise en œuvre opérationnelle du SRI. A défaut d'avoir pu rationaliser le nombre d'acteurs (*90 structures, 341 équivalents temps plein*), la réponse donnée par le SRI aux demandes de simplifier le dispositif régional a été de rassembler tous les acteurs de soutien au sein du réseau unique *Réseau Bretagne Innovation (RBI)* en précisant le rôle et les missions de chacun. *Bretagne Innovation (BI)* est en charge de l'animation et de la coordination des acteurs au sein de ce réseau unique.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

Lors du *Comité de Suivi* des 23 et 24 novembre 2009, la question de la correspondance entre le PO et les fiches actions du SRI a été analysée en détail. La conclusion est que le PO a été défini de manière suffisamment large pour permettre le soutien par le PO de 26 des 30 fiches actions du SRI. Le PO ne devrait donc pas être modifié en profondeur.

En termes budgétaire, aucune maquette financière ou d'identification des contributeurs ne sont associés à la stratégie ou au plan d'actions du SRI. Nos interlocuteurs insistent sur le fait que beaucoup d'actions ne sont pas nécessairement coûteuses, mais sont davantage liées à l'amélioration de l'organisation et des structures existantes. Elles sont davantage « *chronophages* » que coûteuses.

---

<sup>4</sup> 8 personnalités du monde des entreprises, un représentant de l'Etat en région, deux élus régionaux, deux membres issus de la recherche, deux membres en lien avec les structures d'interfaces de l'innovation, un universitaire de reconnaissance internationale.

#### 4. Etapes suivantes et points de vigilance

L'exercice a permis de faire aboutir les réflexions engagées depuis plusieurs années et d'assurer une vision partagée par toutes les parties prenantes des enjeux et des priorités. L'évolution des objectifs et des actions répondent assez précisément aux enjeux identifiés par le diagnostic.

Si le SRI offre un cadre stratégique dans lequel s'inscriront les différentes sources de financement, il ne présente toutefois pas encore une vision claire des logiques de mobilisation de ces différentes sources de financement, de la répartition des moyens, de la hiérarchisation des priorités et le phasage des actions.

Le cadre stratégique et le plan d'actions ont été adoptés en décembre 2008, il reste maintenant à mettre en place toutes les conditions nécessaires à son déploiement et le mettre en œuvre concrètement. La gouvernance reste l'un des facteurs clés à laquelle il faudra rester attentif. En particulier, à défaut d'avoir pu le rationaliser, la structuration et la coordination d'un *réseau breton d'innovation* reste l'une des principales conditions d'efficacité. Si la photo de l'organisation du système et les règles générales de son fonctionnement ont été collectivement acceptées, elles doivent encore être mises en œuvre dans les contrats d'objectifs de chacune des structures.





## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>DRIRE</b>	W. Challemel du Rozier	<i>Chef de division Développement Industrielle</i>	14/12/09
<b>SGAR</b>	O. Bernicot		14/12/09
<b>Conseil régional</b>	A. Lespagnol	<i>Vice-Président en charge de l'enseignement supérieur et de la recherche</i>	14/12/09
	M.-A Peix	<i>Directrice Régionale Adjointe en charge du pôle de compétence économie, emploi, enseignement supérieur et recherche.</i>	
	Annie Audic	<i>Directrice de l'enseignement supérieur, de l'innovation et de la recherche.</i>	
<b>Conseil Régional</b>	André Lespagnol	<i>Vice Président du Conseil Régional Bretagne</i>	14/12/09
<b>Bretagne Innovation</b>	Françoise Restif Frédéric Rode	<i>Chargée de mission Europe</i>	15/12/09
<b>CRITT Santé</b>	Anne-Claude Lefebvre	<i>Directrice du CRITT Santé</i>	15/12/2009
<b>CCI Côte d'Armor</b>	Jean-Michel Legoux	<i>Directeur du développement des entreprises à la Chambre de Commerce et d'industrie des Côtes d'Armor.</i>	15/12/2009

## 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)</b>			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Schéma Régional de l'Innovation</i>	Bretagne innovation	Finale nov. 2008	Approuvée le 19 décembre 2008
<i>L'innovation en Bretagne – Etat des lieux : Diagnostic du système d'innovation en Bretagne</i>	Bretagne innovation	Octobre 2008	Annexe au Schéma Régional de l'innovation
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Les outils financiers de l'entreprise innovante en Bretagne</i>	Katalyse – CM International	Rapport final Mars 2008	Pour le compte de Bretagne Innovation
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Evaluation de la politique régionale des Pôles de Compétitivité</i>	ITD.eu Technopolis group	Rapport final 20 octobre 2008	Pour le Conseil Régional de Bretagne
<i>Charte de collaboration des acteurs bretons du transfert de technologie pour le développement économique régional</i>	Collectif	Mars 2007	
<i>Analyse de la participation de la région Bretagne dans le 6<sup>ème</sup> programme cadre de recherche et développement (2002-2006)</i>	Technopolis group	30 juin 2008	Pour le Conseil Régional de Bretagne
<i>Les Biotechnologies, moteur de la croissance pour la Bretagne</i>	CRITT Santé Bretagne	Mai 2008	
<i>Résultats de l'enquête de perception du dispositif de soutien à l'innovation par les PME</i>	Bretagne Innovation	Mars 2007	Enquête réalisée dans le cadre du programme européen impact scan entre juin 2005 et mars 2007
<i>Résultats de l'enquête auprès des structures de soutien à l'innovation</i>	Bretagne Innovation	2006-2007	Enquête réalisée dans le cadre du programme européen impact scan entre juin 2005 et mars 2007
<i>Résultats de l'enquête sur le budget de soutien à l'innovation en Bretagne</i>	Bretagne Innovation	2007-2008	
<i>Indicateurs régionaux de la Recherche et de l'Innovation</i>	Ministère de l'éducation	2007	

**Centre**

---



# Centre

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La région *Centre* a fait le choix de placer l'innovation, le développement durable et la compétitivité des territoires au cœur de sa stratégie de développement régional, en s'appuyant notamment sur les pôles de compétitivité '*Sciences et systèmes de l'énergie électrique*' et '*Sciences de la beauté et du bien-être*'.

Cette volonté de soutenir l'innovation est en lien avec le *Schéma Régional de Développement Economique et Social* (SRDES), et s'intègre dans un soutien à l'innovation élargi, au-delà de l'innovation technologique. Elle se décline, dans le PO FEDER autour de quatre grands volets : i) le soutien à la recherche régionale, ii) le renforcement des liens entre public et privé, iii) les aides pour accompagner la croissance des entreprises, iv) le soutien aux technologies écologiquement performantes.

Le PO FEDER 2007-2013 a été adopté par la *Commission européenne* le 7 août 2007. Plus de la moitié des fonds FEDER (51,5%) sont fléchés « *Recherche et développement technologique (RDT), innovation et esprit d'entreprise* ».

Le contexte local est caractérisé par l'existence de l'*Agence Régionale pour l'Innovation et les Transferts de Technologie* (ARITT Centre) fédérant l'ensemble des acteurs régionaux. Cette structure, créée en 2001 et jouant le rôle de tête de réseau du transfert technologique régional, vise à faciliter à toutes les entreprises régionales l'intégration de plus de technologie et d'innovation dans leurs projets, produits, « process » et organisations. Elle aspire également à rapprocher les chercheurs publics du monde économique.

### **Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER**

L'analyse du diagnostic territorial détaillé (*en annexe du PO initial*) mettait en avant un certain nombre de faiblesses. En effet, l'analyse des composantes globales telles que la structure des activités économiques et l'analyse sectorielle restait peu développée. L'analyse du système d'innovation, de leurs acteurs et leurs relations apparaissait également faible. L'offre d'innovation (*producteur de connaissance*) a fait l'objet d'une analyse détaillée, sans que toutefois les questions de valorisation et de transferts de connaissance aient été suffisamment abordées, alors que l'examen des grappes d'activités stratégiques s'est limité aux pôles de compétitivité et aux industries leaders. La plupart des thématiques émergentes en matière d'innovation étaient pour la plupart absentes: les besoins des PME non innovantes, la formation/qualification/expertise dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation, l'offre privée de conseil aux entreprises, la problématique de la gestion de la propriété

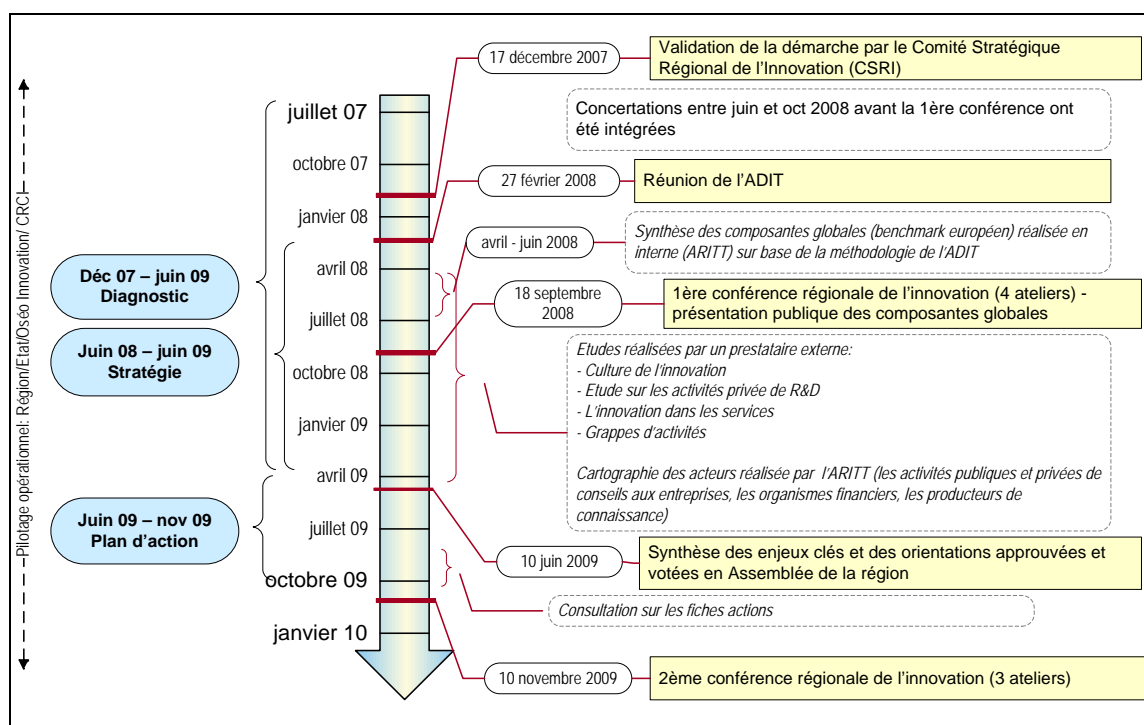
intellectuelle. En revanche, les modalités de mise en œuvre et de gouvernance de la SRI y étaient présentées de manière détaillée.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

L'exercice d'élaboration d'une SRI a été caractérisé par un réel effort de concertation et de participation élargie aux différents acteurs socio-économiques au sein du comité de pilotage opérationnel, mais aussi dans le comité stratégique chargé de la réflexion sur les orientations stratégiques et la mise en œuvre des actions.

### 2.2 Etapes



### 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

#### Nature du processus

Le processus a été essentiellement mené en interne. Un premier travail de synthèse des composantes globales a été réalisé par l'ARITT selon le canevas proposé par l'ADIT. Ces

résultats ont permis de faire un état des lieux de l'innovation en région et ont servi de base de discussion pour la première *Conférence Régionale de l'Innovation* tenue à Orléans.

Plusieurs études ont été effectuées sur l'analyse des acteurs de l'innovation et de leurs relations. La cartographie des acteurs a été réalisée par l'ARITT, alors que quatre études (*sur la culture de l'innovation, les activités de R&D, l'innovation par les services et les grappes d'activités stratégiques*) ont été confiées respectivement à des consultants indépendants et institutions universitaires, pour alimenter la réflexion au sein des instances de pilotage, sans néanmoins faire l'objet d'un document de synthèse. Le comité de pilotage, par ses rencontres fréquentes, gardant la mainmise sur l'ensemble de l'exercice, a été le principal acteur de l'élaboration de cette stratégie jusques et y compris pour la phase de rédaction du document de la SRI.

### ***Approche participative***

Le pilotage opérationnel a été assuré par l'ARITT, le service 'Europe' du SGAR, le Directeur 'Economie' du Conseil régional, le DRIRE, le DRRT et le représentant d'Oséo Innovation et a été rejoint ensuite par la *Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie* (CRCI). Le *Comité Stratégique Régional de l'Innovation* (CSRI) accueille, en plus des membres du comité de pilotage, les organismes de recherche, les pôles de compétitivité, le Recteur, un expert indépendant, les Vice-présidents 'Economie' et 'Recherche' du Conseil Régional et leurs services (DG IDER), pour la définition de la politique d'innovation territoriale, le choix des axes prioritaires sur les politiques à mettre en œuvre, ainsi que les instruments qui y sont dédiés. Le CSRI, se réunissant régulièrement à raison de deux à trois fois par an, a bénéficié de l'appui de l'ARITT pour le secrétariat, la préparation de ses travaux et de la *Conférence Régionale de l'Innovation* (CRI), en liaison avec les services de l'Etat et du Conseil Régional.

Deux *Conférences Régionales de l'Innovation* (CRI) ont été organisées en septembre 2008 à Orléans et en novembre 2009 à Tours, impliquant des représentants des grands établissements industriels disposant de centres de R&D dans la région, des représentants des établissements de recherche, des organismes de formation et des centres techniques, des fédérations professionnelles, des représentants des pôles de compétitivité et autres pôles régionaux de développement, des capitaux-risqueurs, l'ensemble des chambres de commerce et d'industrie, etc.

La première conférence de 2008 a permis avec 220 congressistes de déterminer, ou du moins de compléter, modifier et valider collectivement, les grands axes de la stratégie régionale de l'innovation disponibles dans le document de projet de la SRI (défini par le CSRI en avril 2008), autour de quatre ateliers sur les thèmes suivants:

- Le développement de l'innovation dans les entreprises ;
- Le développement des coopérations entre entreprises, centres de recherche et centres de formation ;
- La valorisation de la recherche publique régionale ;
- Le renforcement du capital humain régional.

Sur base de ces discussions, la SRI présentant les orientations stratégiques de la région a été adoptée en juin 2009 sur trois orientations :

- développement de l'innovation dans les entreprises ;
- collaborations entre entreprises et centres de recherche et centres de formation ;
- renforcement du capital humain.

La deuxième *Conférence Régionale de l'Innovation* de 2009 avec 330 congressistes, a eu pour objectif la validation sur ces trois orientations des actions permettant leur mise en œuvre concrète, ainsi que la fixation des priorités, avec l'établissement d'un calendrier de mise en œuvre. Chacune des 59 actions présentées a fait l'objet d'une consultation auprès des acteurs concernés sous la houlette d'un des trois pilotes assignés à chaque orientation. En fonction de la thématique couverte, les acteurs suivants ont été consultés : le DRIRE, le DRRT, les représentants des services du Conseil régional, de l'Oséo, le Directeur général de la CRCI avec le réseau des chambres de commerce et d'industrie, les collectivités locales et leurs agences de développements, les directeurs des pôles de compétitivités et des clusters, les représentants des universités, des organismes publics de recherche, des structures de transfert technologiques, ...

### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé a été impliqué dans l'exercice de révision de la SRI à plusieurs niveaux :

- Représenté par la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI) ou par les pôles de compétitivité, il a été intégré au niveau du pilotage de l'exercice et lors de l'élaboration des fiches actions ;
- Les entreprises ont participé aux conférences régionales de l'innovation et ont pris part aux réflexions menées lors des ateliers, pouvant ainsi réagir sur les orientations contenues dans la SRI, définir les priorités et proposer des actions ;
- 560 entreprises ont été enquêtées sur leurs activités et capacités de R&D.

### ***Appropriation par les décideurs***

Les décideurs ont suivi de près l'évolution de la démarche SRI. Le Préfet de Région et le Président du Conseil régional ont présidé l'ensemble des réunions du *Comité Stratégique Régional de l'Innovation* (CSRI) ainsi que les deux *Conférences Régionales de l'Innovation*.

Le document « *Stratégie Régionale de l'innovation en région Centre* » (version du 15 mai 2009), reprenant la synthèse des orientations stratégiques, a été approuvé en juin 2009 en séance plénière du Conseil Régional. Préalablement à son adoption, la SRI a fait l'objet d'un avis du *Conseil économique et social régional* sur l'intérêt de prendre en considération dans la SRI la complémentarité de l'industrie avec les entreprises, comme vecteur de progrès dans une région caractérisée par un tissu important de PME de sous-traitance.



## 2.4 Formalisation de la SRI

Les orientations stratégiques ainsi que les objectifs spécifiques de la SRI ont été présentés et discutés lors de la première Conférence Régionale de l'Innovation et ont fait l'objet d'un document de synthèse de la Stratégie Régionale de l'Innovation datant du 15 mai 2009. Ce document se compose de trois parties :

- L'innovation : priorités et objectifs de la région
- Présentation des trois axes stratégiques : i) Le développement de l'innovation dans l'entreprise, ii) La collaboration entre entreprises et avec les centres de recherche et de formation, iii) Renforcer le capital humain de la région
- 59 objectifs spécifiques déclinés dans les 3 axes stratégiques
- En annexe, une présentation brève des caractéristiques de la région en matière d'innovation

L'analyse des composantes globales (partie diagnostic) a fait l'objet d'une présentation publique lors de la première conférence régionale de l'innovation.

Il n'existe pas de plan d'action formalisé et approuvé par le CSRI. Néanmoins, sur base des objectifs spécifiques présentés dans le document SRI, des actions ont été proposées par les acteurs socio-économiques sous le chef d'un pilotage du CSRI et ont été discutées lors de la deuxième *Conférence Régionale de l'Innovation*. Suite à ces réflexions, 16 priorités ont été reconnues compte tenu des spécificités de la région. La déclinaison de ces priorités en actions concrètes est en cours : certaines d'actions sont déjà précisées, d'autres demandent encore un travail d'approfondissement de leur contenu. Une réunion du CSRI est prévue le 7 juillet 2010 afin de valider le travail réalisé.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Un problème de phasage entre les différentes étapes d'élaboration de la SRI a été observé. En effet, la plupart des résultats des études et des travaux n'étaient pas encore disponibles lors de la définition des enjeux et des orientations stratégiques de la région (*seule l'analyse des composantes globales était finalisée*). Néanmoins, ces enseignements semblent avoir enrichi la SRI notamment lors de la déclinaison de cette dernière en objectifs spécifiques. Il n'existe pas à l'heure actuelle de document consolidé des différents travaux élaboré dans le cadre du diagnostic. Cette synthèse est prévue pour les prochains mois et devrait être soumise à la validation du CSRI en juin 2010 pour ensuite être diffusée.

La participation large à l'élaboration des fiches actions a permis de fédérer les acteurs autour d'une stratégie commune mais a néanmoins suscité certaines difficultés. En effet, les réflexions menées dans le cadre de la deuxième *Conférence Régionale de l'Innovation* manquaient souvent de pragmatisme et une certaine difficulté de hiérarchiser et prioriser les actions a été observée.

Ceci se reflète notamment par le caractère souvent peu précis des actions proposées qui traduisent parfois un enjeu pour la région plutôt qu'une proposition opérationnelle.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Les constats déjà observés dans le PO FEDER initial restent d'actualité et en cohérence avec la nouvelle SRI. La démarche SRI n'a pas entraîné de changement marquant quant à la place de l'innovation dans les stratégies de développement régional, l'importance de l'innovation étant déjà reconnue au départ. Elle a néanmoins mené à un mouvement de balancier vers les entreprises. Au départ plutôt orientée vers l'appui à l'offre d'innovation (soutien à la recherche), la politique d'innovation tend à se concentrer davantage sur l'appui à l'innovation dans les entreprises.

#### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

La démarche SRI a permis d'infléchir la compréhension des enjeux en adoptant une approche partant des capacités d'innovation des entreprises fixée sur deux objectifs: l'augmentation du nombre d'entreprises innovantes et l'accroissement des capacités des entreprises déjà reconnues comme innovantes. Cette démarche a permis de renforcer l'importance d'une structuration du système d'intermédiation afin de favoriser le développement de projets innovants au sein de l'ensemble des organisations et des entreprises régionales, tout en mettant également l'accent sur l'importance du capital humain (troisième axe).

Dès lors, deux enjeux sont apparus comme prioritaires et primordiaux, véritables points d'inflexion de la stratégie régionale de l'innovation par rapport au PO initial :

- 1) La structuration de **l'offre d'accompagnement**. Sur base du constat d'une multiplicité d'acteurs, d'une disparité des services, la SRI vise à l'optimisation du système d'intermédiation de l'innovation par la création d'un réseau unique et coordonné afin de détecter et développer les partenariats, mutualiser les ressources et diversifier l'offre.
- 2) Le renforcement du **capital humain**. En effet, la compétitivité reposant de plus en plus sur la création et l'exploitation de la connaissance et l'évolution des technologies et des processus de travail rendant indispensable une adaptation permanente des compétences, le capital humain de la région est devenu un élément essentiel du développement de l'innovation. Alors que l'importance de ce dernier avait déjà été identifié dans le PO initial et que certaines mesures touchaient indirectement à ce thème, la SRI a permis de prioriser ce domaine en lui consacrant une orientation stratégique spécifique déclinée en deux composantes : l'innovation organisationnelle et sociale (gestion des emplois, des connaissances, des processus de travail, dialogue social, etc.) ainsi que la formation et la qualification de la population.

Comme déjà souligné, la SRI met l'accent sur le développement de l'innovation dans les entreprises plutôt que sur le soutien à l'offre d'innovation, ce dernier étant plus présent dans le PO initial. La stratégie régionale de l'innovation s'est donnée comme objectif de doubler le nombre d'entreprises innovantes en région Centre (en passant de 500 à 1 000) d'ici 2015 et de doubler le nombre d'entreprises engagées dans des projets de recherche partenariaux (en passant de 150 à 300).

Cette inflexion de la stratégie se traduit par un changement d'orientation dans les appuis à fournir. A titre d'illustration, le PO initial avait identifié **4 filières d'excellence de la recherche** comme devant être soutenu en priorité. Au niveau de la SRI, la concentration des soutiens devrait viser à soutenir les projets d'entreprises dans **4 marchés de demain**. Le tableau ci-dessous résume ces thèmes:

PO initial – soutenir les filières d'excellence de la recherche	SRI – 4 marchés de demain
1) Energie et Matériaux	1) Habitat de demain
2) Biologie, Santé et Bien-être	2) Nutrition, santé, bien-être
3) Villes, Territoires, Civilisations	3) Déplacements des biens et des personnes
4) Sciences de la Terre et de l'Univers	4) Tourisme et loisir
(Innovations sur le plan environnemental privilégiées)	(Efficacité énergétique et innovation par les services : enjeux transversaux)

De plus, la SRI a permis d'identifier **deux ambitions** fortes pour la région :

- Faire de la région un pôle d'excellence en matière **d'efficacité énergétique** sur base des atouts de la région notamment grâce à la présence sur le territoire du pôle S2E2 et de nombreux organismes de recherche travaillant dans les domaines liés à l'énergie (BRGM, ..)
- Créer une identité forte en matière **d'innovation par les services** afin d'accompagner notamment la mutation de son économie.

Ces objectifs étaient déjà présents dans le PO initial mais avec un poids moins important. Ils visent à affirmer les spécificités de la région dans ces domaines transversaux qui feront l'objet d'une concentration des soutiens aux projets d'entreprises.

Des ponts peuvent aussi être plus directement établis avec d'autres initiatives prises en faveur des entreprises en dehors de la SRI, comme par exemple les travaux pilotés par le Préfet de Région actuellement en cours pour l'élaboration d'un **Schéma Régional d'Intelligence Economique (SRIE) pour la période 2009-2012** basé sur 4 axes principaux :

- 1) Protéger et favoriser le développement des entreprises
- 2) Promouvoir des actions concrètes de sécurité économique
- 3) Renforcer la dynamique régionale d'intelligence économique
- 4) Ajuster le fonctionnement des différents comités de suivi

Un lien direct devrait être établi entre la SRI et le SRIE afin de mieux anticiper les mutations industrielles et technologiques.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Actuellement, il n'existe pas de plan d'action défini mais une réflexion sur les priorités et les actions à mener est en cours et a permis d'identifier 16 priorités et une série d'actions à mettre en œuvre.

Les inflexions en termes d'action sont difficiles à appréhender d'une part parce qu'il y a un manque de clarté sur l'articulation entre les objectifs spécifiques présentés dans la SRI et les actions proposées et d'autre part, parce qu'une partie des priorités doit encore être déclinée en actions. Notons néanmoins que l'appui à la recherche publique, déjà moins présente dans le document SRI que dans le PO initial, est désormais absent des propositions d'action présentée par la région.

En mai 2010, 14 actions étaient déclinées selon les trois axes stratégiques de la SRI (voir tableau ci-dessous). Il est cependant à rappeler que ce travail doit encore faire l'objet d'une validation de la part du CSRI.

AXE 1 INNOVATION DANS L'ENTREPRISE	AXE 2 INNOVATION COLLABORATIVE	AXE 3 CAPITAL HUMAIN
Restructuration du réseau des acteurs de terrain auprès des PME:	Médiatisation de l'innovation par poursuite des <i>Conférences régionales de l'innovation</i> , publications pédagogiques, plus vademécum des soutiens disponibles	Structuration de la fonction RH pour innovation et renforcement du capital humain
Référents 'entreprise': une vingtaine d'acteurs de terrain pour formations et obtention du label ' <i>Centre innovation</i> '	Rencontres entre innovateurs et créateurs ; création <i>Centre régional de ressources pour l'innovation</i>	Mise en place d'un volet d'accompagnement centré sur RH en entreprises
Proposition d'un diagnostic ' <i>Innovation Croissance</i> ' à 1.500 entreprises régionales chaque année, essentiellement pour introduction de primo-innovants.	Sensibilisation et formation à l'intelligence économique	Attractivité et ancrage des cadres sur la région par initiative Staginno
Création d'un fonds d'amorçage doté d'environ 6 M€	Structuration des pôles pour plus d'autonomie	Intégration des OPCA (organismes paritaires collecteurs agréés) dans les réseaux en charge de l'innovation.
	Création de plateaux techniques selon les besoins des entreprises	
	Valorisation de la recherche publique : création du PRES en mars 2010, appui à l'incubateur régional	

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

Le système de gouvernance de la SRI est constitué des mêmes structures et compositions que celles mises en place pour l'élaboration de la stratégie.

Cette gouvernance s'appuie sur le *Comité Stratégique Régional de l'Innovation* (CSRI) co-présidé par le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional et composé de trois représentants des organismes de recherche (Université d'Orléans, Université de Tours et CEA), de quatre représentants des entreprises (CRCI et les trois pôles de compétitivité), du Recteur, d'Oséo Innovation, d'un expert indépendant, des services de l'Etat (DRIRE, DRRT, DRTEFP, SGAR) et des Vice-présidents 'Economie' et 'Recherche' du Conseil Régional et de leurs services afférents (DG IDER).

Les Conférences Régionales de l'Innovation (CRI) seront poursuivies dans l'objectif d'informer les entreprises et les laboratoires des actions menées. Le secrétariat et la préparation des travaux des comités seront assurés par l'ARITT, en liaison avec les services de l'Etat et du Conseil régional.

La région a également lancé l'élaboration d'un outil pratique d'évaluation sous forme d'un *tableau de bord* qui sera présenté et discuté à chaque réunion du CSRI. Il est prévu que chaque action menée en matière d'innovation soit régulièrement évaluée, tandis qu'une étude complète du Système Régional de l'Innovation et des impacts des politiques conduites sera réalisée tous les 3 ans par un consultant indépendant. Le CSRI sera également tenu informé des travaux d'évaluation menés dans le cadre du PO FEDER et du CPER à travers l'ARITT qui participera à une bonne coordination entre le CSRI et le *Comité Régional de l'Evaluation*.

Ces différents éléments devraient permettre à la région de mettre en place un processus itératif de révision de la SRI en adaptant les orientations retenues, en modifiant le cas échéant les priorités et en mesurant les résultats obtenus.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

Il est fort probable que la SRI n'apportera pas de révision de l'architecture du PO et des enveloppes allouées par mesure mais mènera à une inflexion au niveau des projets financés dans le cadre de ces enveloppes.

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Sur base des orientations stratégiques qui ont été exposées dans le document de la SRI, il reste à finaliser l'élaboration du *Plan d'actions* qui apportera un éclaircissement sur l'articulation entre les actions/objectifs spécifiques définis dans la SRI et celles identifiés lors de la deuxième Conférence Régionale de l'Innovation ainsi que de mieux appréhender l'ensemble des actions prévues dans le cadre de la SRI.

Pour ce faire, un travail de hiérarchisation, précision, priorisation et d'élaboration d'un calendrier de mise en œuvre de ces actions doit encore être conduit. Une réunion d'un CSRI est prévue le 7 juillet 2010 afin de valider ce travail.

Le tableau de bord de la SRI est en cours de réalisation au sein de l'ARITT et le système de gouvernance défini sur les mêmes structures que pour l'élaboration de la SRI se trouve déjà opérationnel.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
SGAR	Pierre Bessin	Secrétaire général pour les affaires régionales	23/11/2010
SGAR	Frédéric Orelle	Directeur Europe	23/11/2010
ARITT	Frédéric Pinna	Directeur	23/11/2010
DRRT	Didier Georgeault	Délégué Régional	23/11/2010
DRIRE/SGAR	Benjamin Bertrand		23/11/2010
CRCI Centre	Xavier Dufour	Directeur général	24/11/2010
OSEO Innovation	Hervé Duval	Délégué Régional Innovation	24/11/2010
Conseil Régional	Jean-Louis Garcia	Directeur général délégué, Direction générale Innovation, Développement économique, Recherche	24/11/2010

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Stratégie de l'Innovation en Région Centre</i>	Région Centre	15 mai 2009 – version finale	
<i>Diagnostic du Système d'Innovation</i>	ARITT Centre	1 <sup>er</sup> juillet 2008	
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>L'innovation dans les services</i>	Orléans Technopôle sur l'innovation par les services et données Oséo		Pas de document
<i>La culture de l'innovation</i>	Département de sociologie des universités (CETU ETICS de l'université de Tours)		Pas de document
<i>Liste des grappes d'activités</i>	Doctorant conseil de l'Université d'Orléans		Pas de document
<i>La R&amp;D privée</i>	Conseil régional		Pas de document
<i>Cartographie des acteurs : recensement des activités publiques et privées de conseils aux entreprises, des organismes financiers, des réseaux d'acteurs</i>	ARITT		Pas de document
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Méthodologie pour le Plan d'Action</i>	CSRI		Pas de document
<i>Les Actes de la Conférence Régionale de l'Innovation – Conférence régionale de l'innovation</i>	Centre de conférences d'Orléans (Préfecture de Région Centre, Conseil Régional du Centre, OSEO, ARITT)	18 septembre 2008	
<i>Avancement Diagnostic Innovation région Centre</i>		20 novembre 2009	
<i>Divers compte rendus du Comité stratégique régional de l'innovation (CSRI)</i>	CSRI		





**Champagne-Ardenne**

---



# Champagne-Ardenne

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

Avant 2005, la Champagne-Ardenne ne bénéficiait pas d'une expérience significative dans la conduite de politiques d'innovation et menait des actions dans ce domaine essentiellement dans le cadre des politiques nationales. Les travaux menés à partir de 2005 dans le cadre de l'élaboration du *Schéma Régional du Développement Economique et de l'Emploi* (SRDEE, 2006) ont permis à la Région de s'investir plus avant dans la thématique de l'innovation. Le SRDEE a placé l'innovation comme un des éléments importants du développement économique, qui a aussi pris une place particulière dans le *Contrat Plan Etat Région* (CPER, 2007). Mais dans ces deux cadres stratégiques, l'innovation restait encore perçue comme une politique essentiellement verticale/sectorielle au travers du soutien aux filières d'excellence et aux pôles de compétitivité.

Le PO FEDER 2007-2013 a été adopté par la *Commission européenne* le 18 octobre 2007. Dans ce cadre, les actions fléchées « *Recherche et développement technologique (RDT), innovation et esprit d'entreprise* » ont représenté 48,5% des fonds FEDER. L'élaboration de la partie innovation du PO n'avait pas donné lieu à une étroite concertation entre les partenaires régionaux. Il avait néanmoins pu s'appuyer sur les réflexions initiées dans le cadre de l'élaboration des 2 cadres stratégiques mentionnés ci-dessus, notamment sur la nécessité d'améliorer la cohérence du système régional d'innovation ainsi que sa gouvernance<sup>1</sup>. Ceci avait conduit à la création en 2007 de l'*Agence régionale pour la Recherche et l'Innovation en Champagne-Ardenne (CARINNA)* née de la fusion de plusieurs structures sectorielles, ainsi que l'élaboration, à partir de 2007, d'un tableau de bord général de l'innovation, outil de suivi de l'innovation en Champagne-Ardenne.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

De l'analyse des diagnostics et stratégies dans les PO initiaux, il ressortait :

- Une articulation peu explicite entre diagnostic – enjeux – et stratégie, comme l'avait d'ailleurs souligné l'évaluation *ex ante* du programme<sup>2</sup> ;
- L'analyse des systèmes d'innovation se concentrant sur l'identification des structures d'offre de services ou de connaissances, sans porter réellement sur leurs interactions, ni sur l'état de la demande, des attentes ou des besoins des entreprises ;

---

<sup>1</sup> Ces points figuraient déjà explicitement dans le SRDEE et le CPER

<sup>2</sup> Evaluation ex ante PO Compétitivité Régionale 2007-2013 Champagne-Ardenne, ADE, février 2007

- Un certain nombre de thématiques spécifiques en étaient absentes, telles que : la *formation dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation, l'offre privée d'accompagnement et de conseil aux entreprises, les rôles des organismes financiers pour l'innovation, l'innovation dans le secteur des services, la gestion de la propriété, etc.* ;
- La nécessité d'améliorer les modalités de gouvernance était identifiée dans le diagnostic, sans véritable analyse ou motivations qui appuyaient ce constat. Elle est également évoquée dans la stratégie mais sans description précise de ce qui en est attendu.

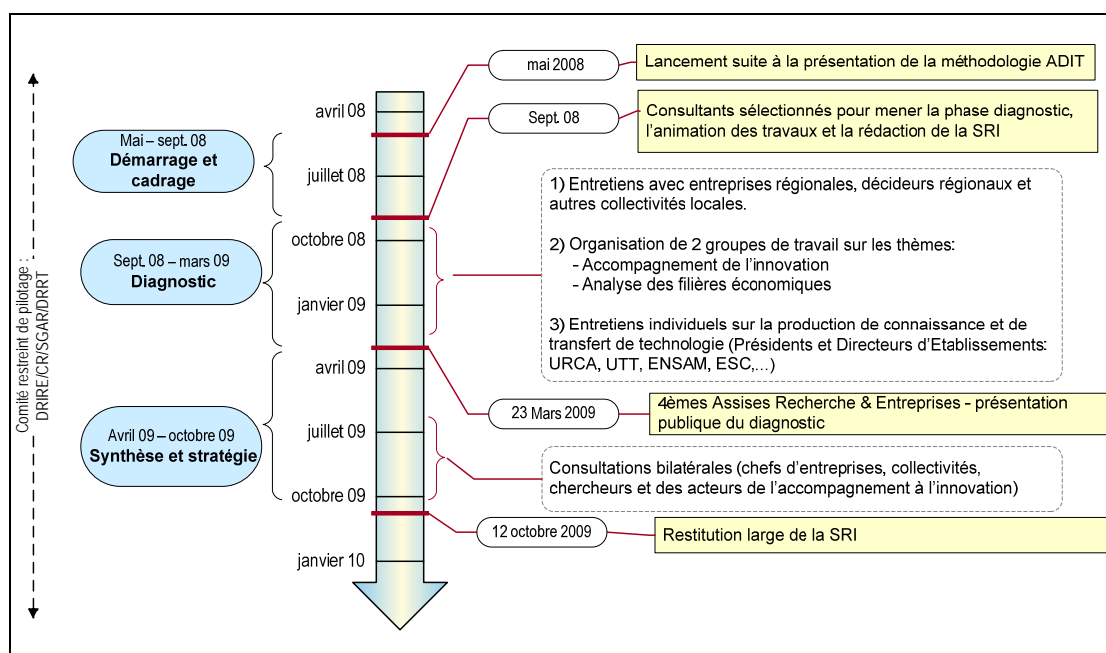
La stratégie s'inscrivait essentiellement dans la continuité des politiques précédentes de soutien aux structures, outils et secteurs existants, sans un véritable ciblage.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Si la demande de la *Commission européenne* a d'abord été reçue avec réserve par certains partenaires, elle a ensuite été progressivement vue comme une opportunité pour avancer dans la réflexion entamée depuis 2005. Dès l'entame de l'exercice, il était clair que la SRI devait avoir une portée régionale globale. Le document de SRI réaffirme ce principe en mentionnant que la SRI « *est un document de référence pour l'ensemble des institutions impliquées dans le financement et l'orientation des politiques liées à l'innovation sur le territoire champardennais* ».

### 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

Le pilotage opérationnel du processus a été porté essentiellement par le *SGAR*, le *Conseil Régional*, la *DRRT* et la *DRIRE*, clés de voûte des 3 instances mises en place pour piloter l'exercice :

- Le **Comité de Pilotage Restreint** composé des services de l'Etat (*SGAR*, *DRIRE*, *DRRT*) et du *Conseil Régional* (dont le *Directeur Général des Services* et des 2 *vices présidents en charge du Développement Economique et de l'Enseignement Supérieur Recherche*) est l'organe opérationnel de suivi des travaux et de discussion des propositions ;
- Le **Comité de Pilotage Stratégique**, co-présidé par le Préfet de Région et le Président du *Conseil Régional* composé des membres du *Comité de pilotage restreint* étendu au *Conseil Economique et Social Régional (CESR)*, aux 4 *Conseils Généraux*, aux 4 *communautés d'Agglomération* et aux 5 *villes*. Ce comité s'est réuni aux moments clés pour valider les grandes décisions prises par le *Comité de Pilotage Restreint*.

### *Nature du processus*

La Région a choisi d'être appuyée pour l'ensemble de l'exercice par un même prestataire externe chargé à la fois de la phase d'approfondissement du diagnostic, de la phase d'élaboration de la SRI et sur sa déclinaison en fiches actions. Les motivations pour adopter cette configuration avaient été les suivantes : le manque de disponibilité de ressources internes qualifiées pour mener l'exercice dans les délais, l'apport d'un œil et d'une capacité d'animation extérieurs, l'intérêt de bénéficier d'un continuum dans l'accompagnement de la Région du diagnostic jusqu'à la définition d'actions opérationnelles.

### *Approche participative*

Contrairement à l'élaboration du PO qui n'avait pas fait l'objet de consultations au-delà d'échanges techniques entre services de l'Etat et de la Région, il y a eu une volonté forte d'impliquer et de consulter les partenaires et les acteurs dans l'élaboration de la SRI à 2 niveaux :

Dune part, au niveau du pilotage par une ouverture institutionnelle du *Comité de Pilotage Stratégique* au *CESR* et aux collectivités locales (*Conseils Généraux et 4 agglomérations et 5 villes*), partant du principe que ces dernières avaient des compétences économiques et que les politiques d'innovation pouvaient avoir des implications importantes notamment en termes d'aménagement du territoire<sup>3</sup>. Mais la participation des collectivités s'est avérée très faible et le *Comité de Pilotage Stratégique* s'est apparenté en pratique très fortement à celui du *Comité de Pilotage restreint*.

---

<sup>3</sup> Illustration : volonté de spécialiser une agglomération dans un secteur, parc d'activité, attractivité résidentielle pour des ressources de haut niveau, implication pour le commerce et l'artisanat, etc.

D'autre part, la méthodologie du consultant reposait essentiellement sur une consultation large des partenaires et acteurs régionaux au cours de la première phase, soit au travers de groupes de travail, soit au travers d'entretiens bilatéraux. En effet, 3 thèmes ont été approfondis par le consultant sur base essentiellement de consultations des acteurs :

- **Production de la connaissance et le transfert de technologie** : Suite aux difficultés de mobiliser les *Etablissements d'Enseignement Supérieur et de Recherche* dans un même groupe de travail, la consultation a pris la forme d'entretiens individuels auprès des *Présidents* et *Directeurs* d'établissements (*URCA, UTT, ENSAM, ESC,...*). A noter que s'il y a eu peu d'implication des instituts de recherche, l'intérêt et l'implication des écoles de commerce a par contre été forte ;
- **Accompagnement à l'innovation** : portant sur les activités publiques et privées de conseils aux entreprises et organismes de financement, ce thème a fait l'objet d'un groupe de travail rassemblant les principaux acteurs concernés (*CRT, Technopoles, Agence régionale de l'Innovation, Oséo, banques, experts comptables, Fonds d'investissements, etc.*) ;
- **Analyse des filières économiques (ou Grappes d'Activité Stratégiques)** : a fait l'objet d'un groupe de travail rassemblant les principaux représentants des secteurs concernés (*filiales économiques auto, textile, emballage, viticole, bois, agroalimentaire, les fédérations professionnelles, pôles de compétitivité, CRCI, etc.*).

Ce travail a été complété lors de la phase de diagnostic par des entretiens auprès des institutionnels (*notamment élus et techniciens des collectivités territoriales*) et dans la fin de la phase de stratégie (*été 2009*) pour préciser ou valider certaines propositions d'action avec notamment quelques structures d'accompagnement, des collectivités territoriales, chercheurs ou entreprises. En outre, deux restitutions publiques aux acteurs économiques et politiques du diagnostic et de la SRI ont été organisées respectivement en mars et en octobre 2009.

A noter enfin que dans les faits, il n'y a pas toujours eu une distinction claire entre la phase de diagnostic où l'on pose et l'on s'accorde sur les constats, la phase de stratégie proposant les orientations sur base des enjeux et la phase de déclinaison en plan d'action opérationnel, ces 3 travaux ayant été menés en parallèle. En effet, étant donné les délais courts et pour des impératifs logistiques, il a été jugé plus facile de ne consulter qu'une seule fois au cours de la première phase de l'exercice les acteurs, intégrant à la fois les constats et les échanges d'idées sur les orientations et les actions à entreprendre.

### ***Implication du secteur privé***

Les entreprises n'ont pas été directement impliquées dans le processus et n'ont pas véritablement été interrogées sur leur vision, leurs besoins et leurs attentes en termes d'innovation. Le point de vue du secteur privé n'a été pris en compte que de manière indirecte ou tardive au travers notamment :

- de la participation de leurs représentants (*consulaires, etc.*) ou les représentants des filières dans le cadre notamment du groupe de travail sur les filières économiques ;

- de quelques entretiens organisés en fin de processus au cours de l'été 2009 avec des industriels pour tester et préciser certaines propositions d'actions du consultant.

Hors du cadre de la SRI, une enquête annuelle auprès d'entreprises est conduite depuis 2008 par l'Agence régionale *Carinna* afin d'établir le tableau de bord régional de l'innovation. Elle est conduite à des fins statistiques et porte sur la situation des entreprises (*effectifs de R&D, recrutement,...*) et leurs pratiques en matière d'innovation et pas sur leurs besoins ou leurs attentes.

### ***Appropriation par les décideurs***

Au niveau de la région, l'exercice a notamment été suivi par 2 vice-présidents et le directeur régional des services. L'approche s'est toutefois largement appuyée sur l'équipe de consultants qui a porté l'exercice jusqu'à la proposition et la rédaction des fiches d'actions opérationnelles, soulevant la question de la réelle appropriation de la SRI par les membres du *Comité de Pilotage* et par les décideurs. La mission du consultant s'est terminée le 12 octobre 2009 à la suite d'une présentation publique du projet de SRI. Le Comité de Pilotage a ensuite repris le document afin d'améliorer sa lisibilité et en y ajoutant une action sur l'innovation dans la filière Champagne, mais sans réellement modifier le fond. Le document de SRI a été présenté et validé lors du Comité de Suivi plurifonds du 8 décembre 2009 après avoir été préalablement validé par les élus du Conseil Régional fin novembre 2009.

### ***Conclusion sur le processus***

La manière dont le processus a été organisé n'a pas pu totalement échapper aux demandes récurrentes des acteurs et a limité les chances, au moins dans la partie diagnostic et enjeux, d'une remise en question substantielle du système, du fait notamment que :

- 1) Les entreprises n'ont pas réellement été impliquées dans le processus et n'ont pas pu exprimer leurs visons, leurs attentes ou leurs besoins, permettant, comme dans d'autres régions, une lecture critique des dispositifs existants, l'identification des manques dans l'offre actuelle et faire évoluer les pratiques et les dispositifs en conséquence ;
- 2) Le processus se base sur la consultation des acteurs par groupes homogènes, qui sont aussi les principaux bénéficiaires des soutiens, sans pouvoir leur opposer des faits, des analyses croisées, la vision de chefs d'entreprises ou d'autres acteurs ;
- 3) Dans les faits, il n'y a pas eu de distinction claire entre la phase de diagnostic où l'on pose les constats et la phase de stratégie proposant les orientations, les 2 travaux ayant été menés en parallèle ;
- 4) Les propositions sont venues essentiellement des consultants jusqu'à la rédaction des fiches actions qui ont été discutées et validées par le partenariat régional, mais sans indices clairs d'appropriation par le partenariat régional avant la fin de la mission des consultants.

## 2.4 Formalisation de la SRI

Le document de synthèse de la SRI de 18 pages, préparé par le consultant et repris par le *Comité de Pilotage Restreint*, comprend une synthèse du diagnostic, les 5 enjeux clés pour les entreprises et les territoires. Il a été officiellement validé en Comité de Suivi Pluri-fonds le 8 décembre 2010. Un second document y est associé, comprenant 15 fiches-actions reprenant pour chacune, outre ses objectifs et sa description, les éléments suivants : *le maître d'œuvre, les modalités de mise en œuvre envisagées et les indicateurs.*

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Le principal facteur de succès évoqué par les acteurs est une satisfaction globale des services rendus par les consultants dans la mesure où la Région n'avait pas les moyens suffisant en interne pour mener à bien cet exercice dans les délais impartis.

Le guide méthodologique et le suivi de l'ADIT ont été perçus comme une aide intéressante permettant d'ouvrir des champs de réflexion et de susciter le débat, mais son caractère théorique, peu opérationnel et le fait qu'il ne donne pas d'outils aux pistes qu'il ouvre (*ex : l'innovation dans les services*) ont également été soulignés par plusieurs acteurs.

Les principales difficultés qui ont été évoquées par les personnes rencontrées sont :

- La difficulté de mobiliser ou d'impliquer certains acteurs (*Collectivités locales, établissement d'enseignement supérieur et de recherche*<sup>4</sup>) ;
- Le fait de devoir consulter les acteurs institutionnels et socioprofessionnels, perçu comme essentiel, mais qui a ralenti un processus devant être mené dans des délais jugés courts, bien qu'ils aient été fixés à 2 ans ;
- Souhait non rencontré de bénéficier de démarches de *benchmarking* avec d'autres régions en termes d'actions ou de bonnes pratiques, tant au niveau des consultants qui en avait la charge, que du point de vue d'une animation au niveau national qui n'a pas eu lieu.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Alors que la politique d'innovation était vue précédemment essentiellement comme une politique sectorielle, l'exercice a, d'une part, renforcer la place de l'innovation dans les politiques économiques et, d'autre part, a également montré l'intérêt d'une vision plus globale

---

<sup>4</sup> L'une des difficultés d'entrer dans l'exercice était leur crainte de perdre une partie de leur autonomie de choix des thématiques de recherche et de se les voir imposer sur base d'impératifs économiques.



prenant en compte les interactions possibles avec les autres dimensions du développement régional conduisant à une vision intégrée de l'innovation dans les politiques régionales. Ceci étant, la mobilisation des collectivités locales ou d'autres services du *Conseil régional* (ex : *innovation dans le secteur public de la santé ou des services aux personnes*) est restée faible à ce stade.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

L'approfondissement du diagnostic, essentiellement basé sur la concertation, est resté assez sommaire et n'a pas véritablement apporté d'éléments qui n'étaient pas connus. Il a plutôt permis de partager, de mettre en perspective, d'approfondir ou de réaffirmer certains constats déjà établis. Il a néanmoins permis :

- De constater de fortes diversités entre les filières économiques soutenues avec des caractéristiques, des niveaux de structuration et un potentiel de croissance justifiant des approches différenciées ;
- D'identifier certains secteurs en émergence ;
- D'identifier certains manques dans le dispositif.

Cet exercice, essentiellement basé sur la concertation, a abouti à dégager 5 « *grands enjeux pour les entreprises territoires* » qui restent fortement empreints des préoccupations de chaque groupe d'acteurs ayant pris part à la concertation sans un lien toujours clair avec les besoins *des entreprises*. Citons en 5 :

- *Renforcer l'impact économique des deux pôles de compétitivité afin d'amplifier leurs retombées économiques ;*
- *Appuyer les thématiques de recherche émergentes à fort potentiel en vue de les faire monter en puissance et les inscrire dans des réseaux nationaux ou internationaux ;*
- *Pérenniser l'enseignement supérieur et la recherche académique et stimuler sa valorisation ;*
- *Accompagner efficacement les entreprises dans une démarche intégrée et professionnalisée d'innovation ;*
- *Valoriser les compétences et les pratiques entrepreneuriales en vue de contribuer à la diffusion de la culture d'innovation.*

Si la SRI s'inscrit assez largement dans la ligne des politiques précédentes et dans celle du PO FEDER, l'apport essentiel, selon nos interlocuteurs, réside dans le fait que l'exercice a permis avant tout de faire des choix et d'établir une hiérarchisation des priorités. Les actions identifiées sont plus précises et ciblées.

Une **inflexion forte** a été observée à plusieurs niveaux :

#### ***a) Une stratégie modifiant l'approche sectorielle qui prévalait : Combinaison d'actions ciblées sur les pôles et d'actions transversales sur les autres filières***

Les politiques d'innovation qui prévalaient, y compris dans le PO, relevaient d'une approche fortement structurée autour des filières et des pôles. Cette vision a évolué partant du constat,

d'une part, que ces filières ne couvraient que partiellement le tissu économique régional et qu'elles avaient des caractéristiques, un potentiel et un niveau de structuration différents. D'autre part, l'un des enjeux de la SRI était de cibler et de prioriser ces interventions. Il est donc apparu nécessaire d'adopter des approches différenciées suivant le potentiel spécifique de chaque filière.

Sur base de ces constats, une classification des différentes filières selon leur dynamisme économique, de recherche et d'innovation a permis de les hiérarchiser. Cette analyse a permis d'objectiver le choix de deux filières-clés (*agro-ressources et la métallurgie correspondant aux 2 pôles de compétitivité*) sur lesquelles se concentreraient les efforts avec pour objectif que la région soit clairement identifiée au niveau national et européen dans ces 2 domaines à un horizon de 10 ans (*cf. axe 1*).

Les autres filières seront soutenues par un ensemble d'actions transversales destinées à l'ensemble des entreprises, permettant également d'intégrer des *filières orphelines* car insuffisamment structurées, avec toutefois des actions spécifiques sur l'accompagnement des mutations des filières traditionnelles ou sur le développement de filière émergentes par l'innovation avec une vision prospective.

#### ***b) Amélioration du fonctionnement du système régional d'innovation***

L'exercice a remis en avant qu'il existait un nombre trop important d'acteurs de l'innovation sur les mêmes thématiques, pas suffisamment spécialisés et coordonnés. L'amélioration de la lisibilité, du fonctionnement et de la coordination du système régional d'innovation est apparue comme un enjeu essentiel.

La SRI propose de structurer les acteurs dans une logique renforcée de réseau et de repositionner *l'Agence régionale Carinna*, créée en 2007, comme interlocuteur privilégié, en charge de coordonner l'ensemble des acteurs au sein d'un réseau unique avec pour objectif de clarifier le rôle de chacun et de faciliter les échanges et le partage d'informations entre les acteurs.

### **3.3 Inflexions en termes d'actions**

#### ***c) L'exercice a permis d'aborder de nouveaux thèmes et proposer des actions spécifiques***

- **Formation dans les métiers de soutien à l'innovation :** L'importance de la formation a été clairement mise en avant dans la SRI et apparaît dans plusieurs fiches action : à travers la création d'un *Comité Formation* en lien avec le pôle *Matériaux*, la création d'une aide à la formation en direction des entreprises, les formations ciblées sur les secteurs en émergence, la mise en place d'un module « *commun* » sur le management de l'innovation et l'entrepreneuriat et d'un dispositif visant à favoriser les stages innovation en entreprise.
- **Besoin des filières émergentes et traditionnelles :** Alors que cet aspect était absent du PO initial, l'axe 2 vise à utiliser le levier de l'innovation pour accompagner les mutations, d'une part avec une action spécifique visant à développer la culture stratégique prospective

des filières *traditionnelles*. D'autre part, avec une vision prospective de réponses aux futurs besoins de la société, un soutien ciblé sur les activités émergentes telles que : *la santé et le vieillissement de la population, la sécurité et la sûreté des systèmes, l'environnement et le développement durable ainsi que l'innovation dans les services*.

- **Culture de l'innovation :** Une attention particulière a été portée sur le lien entre entrepreneuriat et culture de l'innovation (*axe 4*) qui s'articule autour de trois actions : *la diffusion des retours d'expériences des entreprises régionales, la mise en place d'un module 'commun' sur le management de l'innovation et l'entrepreneuriat et la mise en place d'un dispositif favorisant les stages innovation en entreprises*.

#### **d) Thèmes réaffirmés/approfondis :**

- **Financement des projets d'innovation :** Le financement des projets d'innovation en phase d'amorçage a été développé de manière plus précise dans l'action n°15 de la SRI notamment en structurant un club régional de *Business Angels* et en mettant en place un outil régional d'intervention en fonds propres, deux manques identifiés dans la première phase.
- **Améliorer l'accompagnement à l'innovation des PME/TPE** par un renforcement quantitatif (*moyens techniques*) et qualitatif (*ressources humaines et moyens scientifiques des plateaux techniques en particulier ceux labellisés PFT*).

### **3.4 Inflexions en termes de gouvernance**

Le document de SRI propose une gouvernance spécifique à l'innovation à 3 niveaux :

- **Au niveau stratégique**, un *Comité Régional de l'Innovation (CRI)* se réunissant annuellement serait chargé du pilotage stratégique comprenant notamment la validation des feuilles de route des acteurs en charge de l'innovation, la mise en cohérence entre les politiques menées aux différents échelons, de l'évaluation et de l'ajustement des politiques. Il se compose de la Région et de l'Etat (*Préfet, SGAR, DRRT, DIRECCTE*) et d'« *invités permanents* » (*CARINNA, CADEV, OSEO, Caisse des Dépôts et Consignations, DRAAF, DREAL, etc.*). A des fins d'information et de concertation, il pourrait être élargi si nécessaire aux Collectivités locales, aux représentants institutionnels du secteur privé ou de la recherche.
- **Au niveau opérationnel**, un secrétariat permanent du CRI en charge de l'animation et de la préparation des CRI. Il réunirait trimestriellement les services techniques des instances du CRI.
- **Au niveau du Suivi et de l'évaluation en continu de la SRI**, sur base d'un *reporting* régulier (*partage d'outils de suivi, d'un tableau de bord régional de l'innovation de Carinna, données et indicateurs du PO et du CPER, suivi des indicateurs proposés dans les fiches actions, etc.*) et la mise en place d'un plan d'évaluation en continu (*spécifique, thématiques ou insérées aux évaluations menées dans le cadre des PO et du CPER*).

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

A ce stade (*février 2010*), il n'y avait pas encore de vue totalement arrêtée quant aux implications de la SRI sur le PO FEDER ou en termes d'allocation budgétaire.

Une première analyse de correspondance possible entre les mesures du PO FEDER et les fiches actions proposées par la SRI avait été menée fin 2009. A priori, les objectifs PO restent globalement valables et ne devraient pas conduire à de réels changements. L'effet de la SRI se marquera plutôt dans la manière d'organiser le dispositif, de faire émerger des projets et de sélectionner les actions. Ce premier examen attire également l'attention sur des complémentarités qui pourraient être trouvées au niveau d'autres programmes (*CPER, PO FSE ou du PO FEADER*).

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Le document SRI étant approuvé, l'enjeu est de rendre effective les nouvelles structures de gouvernance prévue dans la SRI. Il s'agit de lancer les premières réunions afin de définir/de préciser les modalités opérationnelles de mise en œuvre et de suivi. Dans ce cadre, une attention particulière devrait être portée sur les points suivants :

- S'assurer que les préconisations du consultant soient entièrement intégrées par les nouvelles structures de gouvernance et que les décideurs se les approprient, tant au niveau technique qu'au niveau politique ;
- Dans l'exercice, il a manqué la parole et la vision fine des chefs d'entreprises sur leur vécu, leurs besoins, leurs attentes ou leurs contraintes en termes d'innovation et leur appréciation des dispositifs existants. Ceci pourrait faire l'objet d'une étude spécifique qui permettrait de relire le dispositif sous ce nouvel éclairage ;
- D'avancer rapidement sur l'amélioration du fonctionnement du système régional d'innovation, condition d'efficacité indispensable, en particulier sur la coordination, la mise en réseau, la professionnalisation des acteurs et la redéfinition de la place de chacun d'eux dans le dispositif.

Enfin, le thème des services aux entreprises et des services de haute technologie devraient faire l'objet d'une étude plus approfondie au cours de prochains mois.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
SGAR	C. Lubin	Chargé de mission SGAR	9/9/2009 & 25.2.2010
		Chef de la division développement industriel	
DRIRE	E. Massaoudi	Chargée de Mission Division développement Industriel	18/9/2009
DRRT		Chargée de mission DRRT	
Conseil Régional	J. Meyer	Vice-président du CR	9/9/2009
	Y. Lecuivre	Directeur Général des Services (DGS)	
	C. Quintallet	Chargée de mission à la Direction du Développement Economique	18/9/2009
Carinna	V. Steinmetz	Directeur de l'Agence Régionale CARRINNA	9/9/2009

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Diagnostic et stratégie dans le cadre du système régional d'innovation + annexes reprenant 15 fiches actions</i>	DREAL/SGAR/Région Champagne-Ardenne	7/12/2009, V1	Version approuvée le 8/12/2009 Repris par le partenariat régional sur base travail des consultants ERDYN/EDATER
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Diagnostic et stratégie dans le cadre du système régional d'innovation</i>	Erdyn / EDATER	7/10/2009 V0	Coût estimé à environ 150.000€
<i>Stratégie régional d'innovation – Fiches-Actions</i>	Erdyn / EDATER	7/10/2009 V0	
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Tout vous pousse à innover en Champagne-Ardenne</i>	Région Champagne-Ardenne	Édition 2009	
<i>Tableau de bord régional Innovation – édition 2008</i>	Préfecture/ Région	Novembre 2008	Méthodologie de Erdyn et Opérateur de mise à jour Carinna



**Corse**

---





## Corse

---

### 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

#### *Documents et processus initial*

La situation de la Corse vis-à-vis des programmations nationales et communautaires en matière d'innovation est particulière au regard de celle qui prévaut dans les autres régions :

- La Collectivité Territoriale de Corse dispose de compétences plus étendues que la majorité des Régions. L'exécutif de la Collectivité s'appuie sur différentes agences (dont les compétences se recoupent parfois) : développement économique (ADEC), transports (OTC), environnement (OEC), équipement hydraulique (OEHC), tourisme (ATC), développement agricole et rural... ;
- Le Comité d'Orientation Stratégique de l'Innovation en Corse (COSIC)<sup>1</sup> a pour mission de définir et d'assurer le suivi d'une politique régionale de l'innovation. La Collectivité Territoriale de Corse (par le biais de l'ADEC) y est le principal décisionnaire en matière de développement économique ;
- Le Pôle régional de l'innovation (géré par l'Etat, la Collectivité et Oséo) est chargé de gérer la politique définie par le COSIC et d'assurer le suivi et la gestion de l'incubateur, du Réseau de Développement Technologique (RDT), et plus généralement des aides créées pour soutenir les entreprises innovantes ;
- La Corse est dotée d'un Programme Exceptionnel d'Investissements (PEI), dont l'objet est de résorber le déficit en équipements et services collectifs et de combler les handicaps dus au relief et à l'insularité. Le PEI, qui représente 141 m€ sur 2007-2013, a permis de limiter les dépenses d'infrastructures dans le PO FEDER et de concentrer sur ce PO les actions les plus innovantes.

Dans ce contexte, la politique régionale en matière d'innovation est portée par plusieurs documents. L'élaboration du PO FEDER 2007-2013 a donné lieu à une consultation dont on peut citer certains éléments prépondérants. La conférence régionale inter consulaire a validé en février 2007 une « stratégie globale inter consulaire 2007-2013 », dans le but de contribuer à la programmation, et notamment aux axes concernant l'innovation et la compétitivité économique. Certaines thématiques ont fait l'objet d'une analyse approfondie (« livre blanc sur la société de l'information »).

---

<sup>1</sup> Composition : Collectivité Territoriale de Corse (CTC), Secrétariat Général aux Affaires de Corse (SGAC), DRIRE, DRRT, Oséo, Agence de Développement Economique de Corse (ADEC), Office du Développement Agricole et Rural de Corse (ODARC), Chambres de Commerce et d'Industrie (CCI 2A et 2B), INSEE, Pôle des Industries Aéronautiques Corses (PIAC), Mission des Technologies de l'Information pour la Corse (MITIC)...

Le Schéma Directeur du Développement Economique (SDDE), adopté en juin 2008, réaffirme l'objectif – mentionné dans le PO – d'élaboration d'une SRI adaptée aux entreprises corses. Ce Schéma prévoit la mise en place de mesures en lien avec la problématique de l'innovation, dont certaines s'inscrivent dans les orientations définies par le PO : programme régional de soutien à l'emploi, plateforme de financement de l'économie (développement d'outils financiers), structuration des filières régionales, dynamisation de l'esprit d'entreprise et responsabilisation des acteurs régionaux (fin d'une politique de guichet et de subvention).

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Les éléments de diagnostic contenus dans le PO sont communs aux différents documents de programmation cités plus haut (PO, PEI, etc.). Ce diagnostic présente une analyse sectorielle de l'économie corse, en décrit les principales filières industrielles (agroalimentaires, logistique, BTP...), présente le volet corse du pôle Capénergies<sup>2</sup>, dédié aux énergies non génératrices de gaz à effet de serre. Les principaux acteurs régionaux de la recherche sont également présentés.

Le diagnostic souligne le dynamisme de la création d'entreprises en Corse, mais précise que l'activité productive reste trop isolée et s'appuie insuffisamment sur l'innovation. Le manque de recours à l'intelligence économique est souligné, de même que le manque de dispositifs de soutien (disparition de deux dispositifs de transfert et de valorisation : CRITT et technopole). La création du pôle régional de l'innovation en 2006 est présentée comme une occasion de repenser la politique régionale en matière d'innovation.

L'Axe 1 du PO 2007-2013, « Développer et organiser les capacités d'innovation de l'île » représente un apport de 71,85 M€ de fonds FEDER. En cohérence avec les éléments issus du diagnostic (manque de dispositifs et manque de structuration), les deux principaux objectifs de cet axe peuvent être résumés comme suit :

- **Développement d'une politique intégrée de l'innovation:** élaboration d'une SRI s'appuyant sur le développement de l'intelligence économique, mise en place d'une plateforme de financement des entreprises...
- **Structuration de l'offre et de la demande de connaissances :**
  - Offre : extension de l'Institut Universitaire de Technologie de Corse, création d'une Ecole Nationale Supérieure des Arts et Métiers, structuration des activités de recherche de l'Université de Corse autour d'un Pôle Régional de Recherche (Institut de l'environnement), développement de réseaux de recherche et d'enseignement supérieur pour susciter une dynamique de rapprochement des acteurs de la recherche publique
  - Demande : plates-formes économiques de R&D dans le cadre du pôle Capénergies, actions collectives thématiques, développement des filières porteuses, promotion des zones d'activités...

---

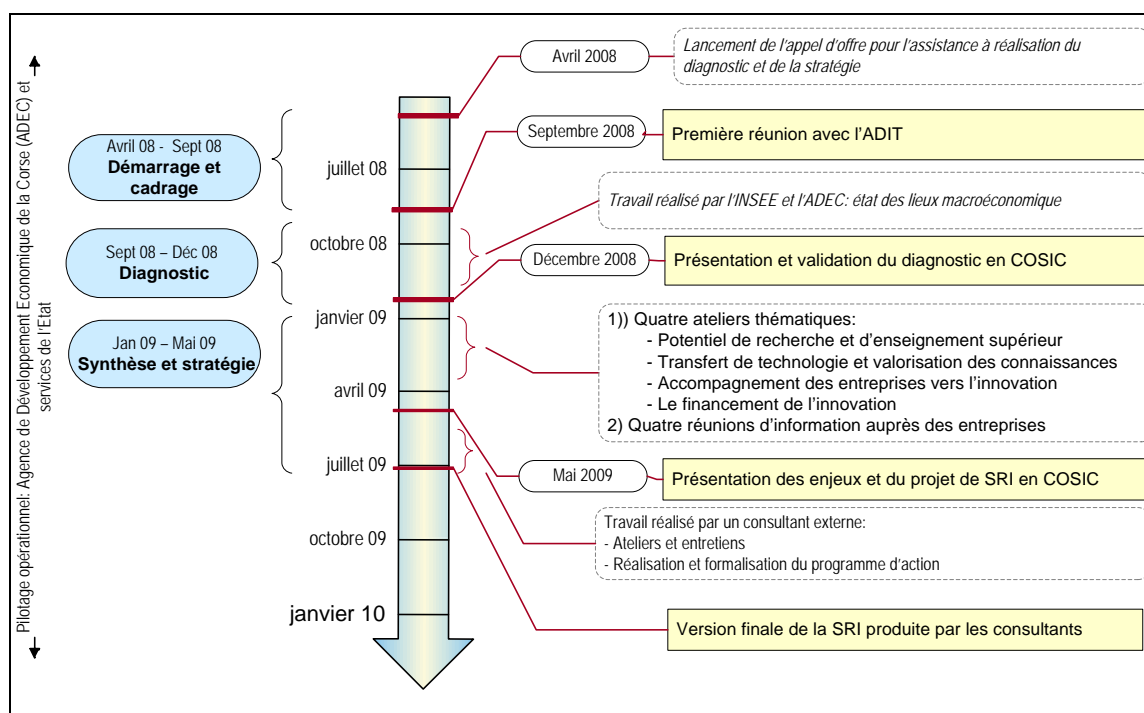
<sup>2</sup> Pôle adossé à la Collectivité Territoriale de Corse, les 3 régions PACA, Guadeloupe et Réunion ainsi que sur la Principauté de Monaco

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Bien que les pouvoirs publics aient affiché la volonté de réaliser une stratégie d'innovation pour la Corse, la nécessité d'élaborer la SRI en vue d'une renégociation à mi-parcours du PO 2007-2013 a été perçue, aussi bien par la Collectivité que par les services de l'Etat, comme intervenant à une période non propice. En effet, un certain nombre de dispositifs visant à la mise en œuvre d'une politique régionale de l'innovation (COSIC, Pôle régional de l'innovation, Cors' emploi...) ont été initiés entre 2004 et 2008 et sont seulement en phase de démarrage.

### 2.2 Etapes



### 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

#### *Nature du processus*

Le processus d'élaboration de la SRI a été supervisé par le COSIC, qui en a validé les différentes étapes. Le pilotage opérationnel de ce processus a été confié à l'Agence de Développement Economique de la Corse (ADEC), tandis que l'incubateur a assuré une fonction d'animation (organisation des réunions, etc.). Le consultant a assuré les apports techniques et la rédaction des documents au cours des différentes phases.

Le processus s'est heurté à deux difficultés majeures : (1) un problème d'appropriation par les instances chargées du suivi et les instances politiques et (2) une difficulté à assurer une consultation large et débouchant sur un partage des constats et enjeux de la politique d'innovation en Corse.

### Phase diagnostic

La méthodologie développée par l'ADIT a fait l'objet d'une adaptation à la situation de la Corse. L'incubateur a mené sur cette base des travaux préliminaires de diagnostic du système régional d'innovation.

L'ADEC et l'INSEE ont ensuite travaillé conjointement à l'élaboration d'un diagnostic économique de l'innovation en Corse. Il est important de noter que le travail réalisé par ces deux acteurs ne peut être véritablement considéré comme un diagnostic sur les processus d'innovation en Corse, mais plutôt comme un état des lieux macroéconomique de la situation régionale (cf. 3.2). Les consultants retenus suite à l'appel d'offre lancé en début de processus ont été chargés de produire un diagnostic détaillé des potentialités du territoire (en termes d'innovation, de recherche et de transfert de technologie) et des filières ayant le meilleur potentiel à court, moyen et long terme.

Les conclusions de ce diagnostic INSEE/ADEC, synthétisées dans le document des consultants, font état des éléments suivants:

- Enseignement supérieur et Recherche : augmentation du niveau global de formation et bonne dynamique des activités de recherche, mais faible coordination de ces activités, peu d'impacts régionaux et faible participation aux réseaux de recherche. Pas de recherche privée, peu de contrats de recherche ;
- Tissu économique : faible densité du tissu industriel, faible ouverture aux marchés extérieurs (alors que la concurrence extérieure augmente), forte représentation de très petites entreprises et faiblesse de la culture de l'innovation, mais dynamisme de la création d'entreprise et existence de grappes en voie de structuration ;
- Dispositifs de soutien à l'innovation : capacités satisfaisantes pour faire face aux demandes des entreprises en matière de conseil et de transfert de technologie, large éventail d'outils de financement (à développer encore notamment en matière d'amorçage), mais faible mobilisation de ces dispositifs par les entreprises et manque de coordination en termes de gouvernance

Ces éléments de diagnostic ne sont pas radicalement nouveaux. En revanche, ils sont étayés par des données remises à jour et détaillées. Ils ont donné lieu à la formulation de trois enjeux (voir 3.2) :

- Renforcer le partenariat et la coopération, vecteurs décisifs d'innovation ;
- Diffuser la culture de l'innovation, en incluant tous les secteurs d'activité ;
- Ouvrir les acteurs corses de l'innovation sur l'extérieur.

Les éléments de diagnostic ainsi que les enjeux associés ont été présentés aux représentants institutionnels et du monde de l'entreprise en décembre 2008, et validé par le COSIC lors d'une réunion (également en décembre 2008).

### Phase stratégie

Sur la base des éléments issus de la phase de diagnostic, les consultants ont organisé 4 ateliers thématiques les 4 et 10 février 2009, faisant intervenir des acteurs clés du territoire (notamment des chefs d'entreprises) autour de 4 enjeux majeurs :

- Atelier 1 : Potentiel de recherche et d'enseignement supérieur ;
- Atelier 2 : Transfert de technologie et valorisation des connaissances ;
- Atelier 3 : Accompagnement des entreprises vers l'innovation ;
- Atelier 4 : Le financement de l'innovation.

Ces quatre ateliers ont permis aux participants de débattre des enjeux identifiés à l'issue de la phase diagnostic.

De plus, 4 sessions d'information à destination des entreprises et syndicats professionnels insulaires ont permis de discuter les hypothèses de travail émises par l'assistance technique suite aux ateliers. Ces sessions de travail ont été organisées par la Collectivité Territoriale de Corse, les deux Chambres de commerce et d'Industrie de Corse-du-Sud et de Haute-Corse ainsi que l'un des cabinets d'étude. Ces réunions publiques sectorielles se sont tenues en 2 temps : (1) deux sessions le 16 février à Bastia (BTP/Energies renouvelables ; IAA/PPAM/Aquaculture et (2) deux sessions le 17 février à Ajaccio (Secteur industriel ; Tourisme / TIC).

Cette consultation des acteurs s'est révélée peu fructueuse, notamment parce qu'il a été difficile de mobiliser les entreprises elles-mêmes (voir ci-dessous) et donc d'appréhender finement leurs besoins.

A l'issue de cette phase de consultation, les enjeux dégagés et un projet de stratégie ont été présentés au COSIC en mai 2009.

### Programme d'action

Sur la base d'une nouvelle phase d'ateliers et d'entretiens, un programme d'action a été développé par les consultants et formalisé en juin 2009. La version finale du document SRI produit par l'assistance technique a été remise au COSIC en juillet 2009.

Ce projet est alors considéré comme incomplet, d'une part parce qu'insuffisamment adapté aux spécificités de la Corse, et d'autre part parce que le scénario de gouvernance proposé est perçu comme trop complexe et n'a pas fait l'objet de débat au sein des instances régionales de l'innovation.

Il était prévu que le document soit retravaillé pour être présenté au COSIC, puis au Comité de Suivi en décembre 2009, et finalement soumis au vote de l'Assemblée territoriale de Corse ce même mois. Aucune information n'a pu être obtenue sur ces étapes de finalisation et de validation.

### ***Approche participative***

Le travail d'élaboration de la SRI a donné lieu à une collaboration entre les services de l'Etat et de la Collectivité Territoriale de Corse (ADEC). En revanche, les représentants de l'Oséo n'ont été que peu associés et ont reçu très peu de retour suite à leur participation à divers ateliers de travail. L'incubateur, sous l'égide de l'ADEC, a joué un rôle prépondérant dans l'animation de ce processus (organisation de réunions, mise en ligne d'informations sur son blog...), sans pour autant parvenir à mobiliser largement les acteurs régionaux de l'innovation.

### ***Implication du secteur privé***

Il a été difficile d'associer les entreprises corses au processus d'élaboration de la SRI, et ce malgré la mobilisation et la participation des chambres de métiers et des syndicats professionnels.

Ceci peut s'expliquer d'une part par la petite taille des entreprises insulaires (en grande majorité ces dernières comptent moins de 5 salariés), qui ne facilite pas la participation en personne à des ateliers ou réunions, et d'autre part par le fait que ces petites entreprises, en grande partie positionnées sur les secteurs du commerce et de l'artisanat, ne se sentaient pas concernées par les problématiques d'innovation. Cette difficulté a fait ressortir, pour les acteurs régionaux, la nécessité d'engager un processus d'information et de sensibilisation à l'innovation à destination de ces TPE et PME.

En outre, les participants aux ateliers de travail ont reçu peu d'information suite à ces ateliers, ce qui n'a probablement pas facilité leur implication sur le long terme.

### ***Appropriation par les décideurs***

Le processus d'élaboration de la SRI a apparemment peu impliqué les responsables politiques régionaux. Peu de décideurs publics ont participé aux réunions du COSIC alors que ce Comité est censé regrouper tous les acteurs concernés. L'absence de consensus sur la partie gouvernance illustre la faible appropriation par les décideurs.

Dans la mesure où elle n'a pas été validée comme prévu en décembre, la SRI n'a finalement pas fait l'objet d'une présentation aux élus de l'Assemblée Territoriale de Corse, qui n'ont pas débattu du sujet.

## 2.4 Formalisation de la SRI

Il n'existe pas à notre connaissance de document finalisé, autre que le document produit par les consultants en juillet 2009 et qui n'a pas été validé.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Principales difficultés observées :

- Très faible mobilisation des entreprises corses ;
- Manque de réflexion sur la constitution d'un système de gouvernance de l'innovation en Corse ;
- Doutes soulevés par un possible (et entretemps avéré) changement politique à la tête de la Collectivité Territoriale de Corse suite aux élections régionales de mars 2010 ;
- Répartition des compétences de la Collectivité Territoriale de Corse entre 6 agences, qui ont toutes un lien plus ou moins direct avec l'innovation mais qui ne collaborent pas suffisamment ;
- Manque de coordination entre les opérations de soutien à l'innovation menées par les dispositifs régionaux (incubateur par exemple) et les soutiens Oséo intervenant sur les étapes suivantes, ce qui ne facilite pas les relations entre la CTC et Oséo (ce dernier étant placé dans une position d'exécutant malgré des divergences de vue importantes dans certains cas).

Facteurs de succès :

- Préexistence d'un COSIC et de dispositifs de soutien à l'innovation ayant fourni une base au système de gouvernance mis en place pour l'élaboration de la SRI ;
- Volonté de sortir d'un système de guichet et d'adopter un mode de financement par projet. Ce changement est lié à l'entrée en Objectif compétitivité, partagé par l'ensemble des acteurs publics et bien accueilli par les entreprises.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

La place de l'innovation dans les politiques régionales s'est affirmée progressivement durant la phase de phasing out, et est maintenant largement partagée par les acteurs régionaux et traduite dans les différents documents de programmation. Le processus d'élaboration de la SRI a reposé sur cette vision sans nécessairement la modifier : il s'agissait de mettre en œuvre de façon coordonnée une politique d'innovation, de prendre en compte les besoins des

entreprises et de transmettre à ces dernières une approche large de l'innovation, intégrant l'ensemble de leurs activités (y compris dans les secteurs du commerce ou l'artisanat).

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

#### *Enjeux*

Comme indiqué plus haut, le travail réalisé par l'INSEE et l'ADEC se limite à un état des lieux macroéconomique (PIB, répartition sectorielle, taille des entreprises, emploi et formation, etc.) sans approfondir les aspects liés à la production et au transfert de connaissance, à l'émergence de projets ou encore aux relations entre acteurs. Par ailleurs, peu d'enseignements sont tirés des constats, ce qui ne permet pas par la suite de déterminer des enjeux précis et de préciser le rôle de l'action publique pour y faire face.

Les trois enjeux qui en sont issus réorganisent les priorités de la politique régionale d'innovation:

- ***Enjeu 1 : renforcer le partenariat et la coopération, vecteurs décisifs d'innovation.*** Ceci inclut les partenariats entre enseignement supérieur, recherche et tissu économique, mais également la coordination des instances de gouvernance et de pilotage de l'innovation. En matière de recherche, il s'agit de développer un pilotage régional de la recherche, de façon à ce que les projets conduits soient davantage en phase avec les problématiques régionales et permettent une meilleure coopération avec les entreprises corses ;
- ***Enjeu 2 : Diffuser la culture de l'innovation, en incluant tous les secteurs d'activité,*** ce qui exige de prendre en compte toutes les formes d'innovation (y compris non technologiques) ;
- ***Enjeu 3 : Ouvrir les acteurs corses de l'innovation sur l'extérieur.*** Il s'agit de conquérir de nouveaux marchés, de s'insérer notamment dans l'espace méditerranéen et de développer l'attractivité de la Corse.

Ces enjeux sont en lien avec certains éléments contenus dans l'axe 1 du PO : structuration et coopération entre acteurs, adoption d'une définition large et intégrée de l'innovation. Ils proposent pour autant une articulation nouvelle : l'accent est mis sur la culture de l'innovation (du fait notamment du peu de mobilisation et d'intérêt dont on fait preuve les entreprises durant le processus), mais également sur le lien entre innovation et ouverture de la Corse et de ses entreprises à leur environnement.

Ces enjeux, qui répondent aux éléments de diagnostic, restent cependant très larges et pourraient aisément s'appliquer à d'autres régions.



### *Evolution de la Stratégie*

*NB - Les éléments qui suivent sont issus du document de consultation, produit par les consultants et non validé (car trop peu en phase avec les spécificités de la Corse). Une version retravaillée de ce document aurait été produite mais nous n'avons pu l'obtenir.*

Le document de consultation propose une articulation entre les trois enjeux identifiés et les quatre axes stratégiques retenus :

- L'axe 1 « Développer les compétences pour diffuser l'innovation dans la société corse » répond notamment à l'enjeu (2) de diffusion d'une culture de l'innovation et de développement de diverses formes d'innovation. Il est également une condition à la mise en œuvre d'actions de coopération entre recherche et entreprises (enjeu 1) ;
- L'axe 2 « Amplifier la production de connaissance, dans une perspective d'application et d'ouverture » répond directement à l'enjeu d'ouverture du marché corse (3) et de la création d'interactions entre recherche et développement économique (enjeu 1) ;
- Les axes 3 « Détecter et susciter des projets innovants chez l'ensemble des acteurs corses » et 4 « Faire fructifier les projets innovants » répondent aux aspects de gouvernance contenus dans l'enjeu 1 (coordination des actions, suivi et accompagnement des projets) et à l'enjeu 2 de développement de diverses formes d'innovation.

Les axes stratégiques sont donc proposés en lien direct avec les enjeux dégagés. Ils sont eux aussi formulés de façon très générale et peu opérationnelle. Ces axes sont déclinés en 14 mesures (ou sous-objectifs), elles-mêmes déclinées en 30 actions.

### **3.3 Inflexions en termes d'actions**

Le plan d'actions proposé par les consultants se compose donc de 30 actions transversales, ce qui apparaît très ambitieux, surtout en l'absence d'une hiérarchisation et d'échelonnement de mise en œuvre.

Pour chaque action, un chef de file potentiel est indiqué ainsi que des partenaires pour la mise en œuvre mais les modalités / procédures sont peu détaillées. On peut noter cependant que pour une bonne partie de ces actions, les lignes du PO FEDER susceptibles d'être mobilisées pour le financement sont indiquées.

Cette stratégie aborde un certain nombre d'éléments qui n'étaient pas présents dans le PO :

- Formation dans les métiers de soutien à l'innovation ;
- Structuration de la demande des entreprises par le soutien à la création de clusters / grappes d'entreprises ;
- Innovation dans les services (tourisme, TIC...) ;
- Gestion de la propriété intellectuelle : séminaires de formation pour chercheurs, pour porteurs de projets, création d'une cellule d'appui à la gestion de la propriété intellectuelle ;
- Mise en place d'un dispositif d'amorçage.

Par ailleurs, les actions proposées sont liées aux axes stratégiques, et répondent donc assez largement aux enjeux identifiés.

Le développement des compétences et la diffusion d'une culture de l'innovation sont poursuivis à travers des actions d'insertion de chercheurs dans les entreprises ou encore de formation des entrepreneurs (actions 1 à 8).

En matière de recherche, l'action 11 prévoit le lancement d'appels d'offre régionaux de commande publique de recherche, en cohérence avec la volonté affichée de coordonner les activités de recherche et d'encourager les retombées de cette recherche sur le territoire et l'activité économique. Dans une perspective d'ouverture et d'insertion dans les réseaux de recherche, l'action 13 prévoit la création d'une cellule d'appui au montage de projets nationaux et internationaux. Il est également prévu de créer des clusters thématiques régionaux dans le cadre du pôle de compétitivité national énergies vertes, afin de développer des plate-forme de R&D.

En ce qui concerne les dispositifs de soutien à l'innovation, diverses actions sont proposées et correspondent à différentes étapes d'accompagnement : détection, expérimentation, incubation, accès au conseil, accès au marché... Pour autant, ces actions ne traduisent pas une réelle vision en termes de coordination des dispositifs mobilisés. En effet, comme indiqué plus haut, les acteurs régionaux ne sont pas parvenus à un consensus dans le domaine de la gouvernance de l'innovation.

### **3.4 Inflexions en termes de gouvernance**

La gouvernance reste le principal point faible de ce processus, dans la mesure où il n'a pas fait l'objet d'une réflexion spécifique. En décembre 2009, ce point devait encore être débattu.

La proposition faite par les consultants dans le document de travail n'est donc pas le résultat d'une concertation des acteurs du soutien à l'innovation. Elle est considérée par le partenariat régional comme trop complexe, et reposant sur un nombre trop important d'instances et d'acteurs.

Le contexte électoral et l'éventualité d'une alternance en Corse ont pesé sur ce point : par crainte d'un revirement, les aspects de gouvernance n'ont pas été discutés et encore moins fixés à ce stade.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

Comme indiqué plus haut, un premier travail de « fléchage » des actions proposées vers les lignes concernées du PO FEDER a été conduit par les consultants.

Par contre, les services de l'Etat en Corse (SGAC) ne prévoient pas que la SRI ait un impact sur les grandes lignes du PO FEDER. Les éventuelles modifications interviendraient au niveau du Document de Mise en Œuvre.

Aucune référence n'est faite sur une éventuelle utilisation du FSE et le programme FEADER poursuit ses propres objectifs (géré par l'ODARC, voir section 1).

#### 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Bien que le document de consultation disponible apporte une approche revue et intéressante des enjeux et des priorités à suivre pour l'innovation en Corse, en l'état actuel, la SRI de Corse n'est pas validée et donc pas achevée. Pour aller jusqu'au bout du processus (et sous réserve d'informations dont nous ne disposons pas, deux étapes majeures doivent encore être franchies :

- Une prise en main de cet exercice par les décideurs politiques qui clarifierait le pilotage et la direction à suivre ;
- la fixation d'un plan d'action qui soit validé à tous les niveaux ;
- La mise en place d'un dispositif de mise en œuvre et de suivi (aspects liés à la gouvernance).

Dans la mesure où les élections régionales ont abouti à un changement de majorité, il est peu probable que ces étapes soient franchies rapidement et que la SRI puisse avoir un impact dans la région dans les mois à venir.

La SRI avait vocation à s'inscrire dans le cadre des schémas et programmes en cours (SDDE, Corse Economie Numérique, pôle Capénergie...) et à leur donner une cohérence. A ce stade, ces objectifs n'ont pas été atteints : le processus SRI n'a pas ou pas encore généré de politique coordonnée de l'innovation (aucune disposition n'a été prise en termes de gouvernance), et les entreprises ont très faiblement répondu aux sollicitations qui leur ont été adressées, entre autres parce qu'elles se sentaient peu impliquées par les problématiques d'innovation.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
Oséo	Cécile DONSIMONI	Directrice Régionale	23/11/2009
2A Ingénierie ID-TECH CGPME	André MANNONI	Chef d'entreprise Représentant CGPME à Ajaccio	23/11/2009
SGAC	Martin JAEGER  Jean-Christophe MARCOVICH	Secrétaire Général pour les Affaires de Corse  Chargé de mission SGAC	23/11/2009
Collectivité Territoriale de Corse - ADEC	Jean-Charles VALLEE	Directeur Adjoint Opérationnel	24/11/2009

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)			Dont statut d'approbation
?			
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet
Elaboration de la stratégie d'Innovation – Version de consultation	Collectivité Territoriale, Etat, en collaboration avec le Groupe Amnyos et ITD.Eu	30/07/2009	N/A
L'innovation en Corse – Eléments de cadrage	ADEC et INSEE	Juillet 2009	In : les Dossiers de l'économie corse. N°2, juillet 2009.
<b>Autres documents pertinents</b>			<b>Commentaires</b>
Programme Opérationnel Corse 2007-2013	Collectivité Territoriale de Corse & Etat		Approuvé par la Commission européenne
Programme exceptionnel d'investissement, convention cadre	Préfecture et Collectivité Territoriale	22 avril 2002	Signé par le Préfet et le Président du Conseil Exécutif
Annexe au programme exceptionnel d'investissement – document d'orientation	Préfecture et Collectivité Territoriale	22 avril 2002	



**Franche-Comté**

---





# Franche-Comté

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

Jusqu'en 2006, la politique de soutien à l'innovation en Franche-Comté était fortement orientée vers le soutien aux structures de transfert de technologie et de recherche. Il ne préexistait pas de véritable cadre stratégique cohérent. Cette politique commence à se structurer à partir de 2005-2006, notamment dans le cadre des réflexions préparatoires au *Schéma Régional de Développement Economique (SRDE)*, dont le premier axe était dédié notamment à l'innovation. Ces réflexions avaient déjà abouti à plusieurs initiatives visant à mieux structurer le système régional d'innovation et l'orienter davantage vers les entreprises :

- Regroupement en 2007 des 7 structures de transferts et de valorisation au sein d'un seul organisme - l'*Institut Paul Vernier (IPV)* - avec déjà une volonté de les orienter davantage vers les entreprises<sup>1</sup> ;
- Lancement en 2007 des *Contrats d'Aide à la Compétitivité (CAC)* au niveau des filières. Dans le cadre de cette initiative propre à la Franche-Comté, chacune des filières avaient été invitées à rédiger un bilan de leur situation et l'ébauche d'un plan pour la suite. Ces CAC comprenaient un volet innovation et s'inscrivaient dans le cadre plus général des PO et CPER 2007-2013 ;
- Orientation de minimum 50% des crédits dédiés à la recherche et à l'innovation vers les entreprises dans des projets de R&D.

En 2007, plusieurs documents de référence complémentaires, mais non spécifiques, traduisaient donc les diverses orientations des politiques de soutien à la recherche et à l'innovation en Franche-Comté dont : le *Schéma Régional de Développement Economique (SRDE, 2006)*, les *Contrats d'aide à la Compétitivité (2007)* au niveau des filières ; le *Contrat de Projets Etat-Région (CPER, 2007)* et le *PO (novembre 2007)*. Les actions fléchées « innovation et esprit d'entreprise » du PO représentaient sous la maquette initiale, 47,5% des crédits FEDER prévus.

A noter que le PO et le CPER ont été établis en 2007 principalement par le SGAR, sans réelle concertation avec la Région ou même avec la DRIRE ou le DRRT.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Si le diagnostic initial pointait déjà un manque de lisibilité entre les structures de transfert de technologies et l'absence de gouvernance globale du système, l'analyse des systèmes

---

<sup>1</sup> Toutefois, cette initiative n'a pas donné pleine satisfaction, notamment parce qu'elle a éloigné les personnes des équipes en place, que la notoriété de l'IPV est faible auprès des entreprises régionales (*constat confirmé par l'enquête*) et qu'elle touche relativement peu les PME peu innovantes.

d'innovation restait très partielle en se concentrant sur l'identification des structures d'offre technologique présentes sur le territoire et la description de leurs principales réalisations antérieures, sans porter réellement sur leurs interactions ni sur des éléments d'état de la demande, des attentes ou des besoins des entreprises.

La stratégie était dès lors essentiellement orientée sur le soutien aux structures d'offre de recherche et d'intermédiation liées aux 5 filières régionales et le regroupement des structures de transfert.

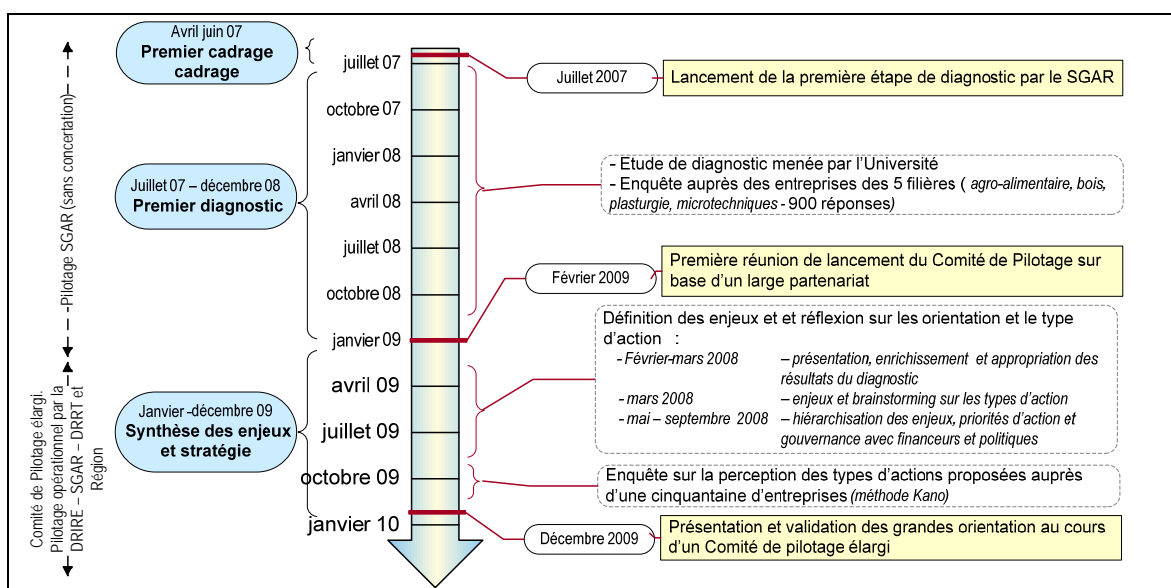
## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

L'exercice SRI a d'abord été perçu comme un « *exercice de style imposé par l'Europe* ». Il a néanmoins été assez rapidement saisi par les partenaires comme une occasion de mettre tout à plat et d'aller au fond des choses dans le cadre d'une démarche structurée. La qualité des premiers travaux et la mobilisation générale des acteurs, dans un second temps, ont contribué à ce changement de point de vue.

La SRI a été vue avant tout comme un cadre devant permettre le partage d'orientations stratégiques communes à l'ensemble des acteurs régionaux dans une vision de moyen terme (*d'environ 10 ans*). Par contre, chaque partenaire devrait rester libre de développer chacune de ces orientations en fonction de ses propres priorités.

### 2.2 Etapes



Il faut distinguer 2 grandes étapes :

- Un premier exercice de diagnostic mené entre juillet 2007 et décembre 2008 par le SGAR, sans véritable concertation avec les autres services de l'Etat ou de la Région ;
- Une seconde étape de consolidation du diagnostic, de réflexion sur les enjeux et d'élaboration des orientations stratégiques menées entre décembre 2008 et janvier 2010, sur base d'un pilotage conjoint Etat (DRIRE-SGAR) – Région et d'une concertation très large.

### 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

#### *Nature du processus*

Dès 2007, le SGAR a souhaité avoir une vision plus claire de l'innovation en Franche-Comté et du positionnement de la région. Dans ce cadre, il a pris l'initiative de lancer en juillet 2007 un premier appel d'offre pour une étude visant à établir *un diagnostic du système franc-comtois d'innovation, de ses forces et de ses faiblesses* en vue de préparer ce que devrait être la SRI. Cette initiative a été prise par le SGAR sans impliquer la Région ou les autres services de l'Etat. Cette mission a été confiée à la *Maison des Sciences de l'Homme et de l'Environnement* (MSHE) dépendant de l'*Université de Technologie de Belfort-Montbéliard* (UTBM). Ce choix correspondait également à une volonté de s'appuyer sur un savoir-faire local qui pourra s'inscrire dans la durée, plutôt que l'intervention ponctuelle d'un consultant externe.

Suite au changement de SGAR, l'exercice a été recadré afin de se raccrocher plus clairement à la méthodologie proposée par l'ADIT, et d'abandonner progressivement l'approche économétrique prévue initialement, qui s'était révélée trop théorique et peu appropriée. Cette première étude de diagnostic a notamment permis de travailler sur les indicateurs de l'innovation, l'innovation sociale, l'analyse des politiques menées dans d'autres régions européennes (*Finlande, Piémont, Pays Basques, Suisse, etc.*), et sur l'élaboration d'un tableau de bord de l'innovation adapté à la *Franche-Comté*.

Dans le cadre de cette première phase, une enquête a également été lancée auprès des établissements industriels régionaux au sein des 5 filières (*automobile, bois, agro-alimentaire, plasturgie et microtechniques – près de 900 entreprises ont répondu*). Cette enquête était principalement centrée sur l'état des pratiques d'innovation et des obstacles rencontrés pour entrer dans une démarche d'innovation (*cf. conclusions sous la section 3.2*).

#### *Approche participative*

Tel que déjà mentionné, la première phase de diagnostic, qui s'est clôturée en décembre 2008, n'a pas véritablement impliqué d'autres acteurs que le SGAR, exception faite en fin de processus, d'une vingtaine d'entretiens individuels conduits par la MSHE auprès d'acteurs institutionnels.

Dans la seconde phase, l'approche et l'état d'esprit changent fondamentalement puisque le processus s'est ouvert et s'est basé avant tout sur la concertation et l'échange avec les acteurs institutionnels et socioprofessionnels.

Le processus a été piloté au cours de cette seconde phase par la DRIRE en étroite concertation avec le SGAR et le *Conseil Régional*. Le *Comité de Pilotage* mis en place début 2010 traduit cette large ouverture. Co-présidé par l'Etat et la Région, il se compose de représentants de l'Etat (*SGAR-DRIRE-DRRT + invités DRTEFP, DRAF, Rectorat, INSEE*), de la Région (*services recherche et développement économique*), des collectivités territoriales (*Conseils Généraux / Agglomérations*), des 2 universités, de l'ENSMM et de l'IPV, d'OSEO et des 4 Pôles.

A la suite du lancement d'un nouvel appel d'offre, la MSHE a été à nouveau sélectionnée en janvier 2009 afin d'accompagner les partenaires dans une réflexion collective sur les orientations de la SRI. Dans le cadre de cette seconde phase, basé sur une méthodologie participative, le rôle du MSHE a été avant tout un rôle de conceptualisation, d'animation et de restitution en appui aux services en charge du pilotage du projet sur base.

Cette seconde phase a été ponctuée de plusieurs réunions de travail collectives et participatives ayant impliqué plus de 70 personnes. Il s'agit notamment :

- Le 18 mars, première journée d'étude (*quarantaine de personnes, dont plusieurs entreprises*) visant identifier les facteurs bloquants et les enjeux majeurs afin d'enrichir les travaux de diagnostic et de s'assurer de leur appropriation par les acteurs ;
- Le 31 mars, seconde réunion de travail sur les actions envisageables pour répondre aux enjeux et lever les points bloquants sur base d'un brainstorming ;
- Le 26 mai et 29 mai, réunion avec les financeurs et les politiques visant faire le point et hiérarchiser les enjeux et priorités d'action et d'établir les modes de la gouvernance ;
- Le 19 juin 2009, réunions de consultation des partenaires sociaux et des élus des collectivités territoriales ;
- Le 4 décembre 2009, réunion de clôture de la SRI en présence des acteurs institutionnels, socioprofessionnels et entreprises.

Au cours de cette seconde phase, deux études ont également été conduites :

- En juillet 2009, une étude lancée par la Région sur la « *rationalisation de l'action publique* » ;
- A partir de l'automne 2009, une démarche originale lancée au travers d'une enquête de type marketing (*méthodologie Kano*) auprès d'une cinquantaine d'entreprises franc-comtoises en vue de tester la manière dont elles percevaient différentes proposition d'actions illustrant les priorités stratégiques. (*cf. section 3.3 pour plus de détail*).

En résumé, l'approche s'est caractérisée par plusieurs cycles successifs alternant des travaux de conceptualisation suivis de période d'écoute du terrain (*acteurs ou entreprises*). L'ouverture du processus a été jugé nécessaire et indispensable pour se remettre en cause et donner une légitimité forte aux orientations stratégiques retenues.

### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé n'a pas été véritablement impliqué dans les choix stratégiques, mais il a pu s'exprimer à différents stades de la réflexion au travers notamment :

- de la première enquête réalisée au cours de la phase 1 auprès des établissements industriels régionaux des 5 filières. Elle était principalement centrée sur les pratiques et les obstacles et non sur les besoins ;
- d'invitations lancées à plusieurs entreprises pour assister aux 2 premières réunions de travail sur la présentation des résultats du diagnostic, d'identification des enjeux et le *brainstorming* des types d'actions envisageables, ainsi que pour le *Comité de Pilotage* final en décembre 2009 ;
- de l'enquête *Kano* menée en fin de processus auprès d'une cinquantaine d'entreprises afin d'évaluer leur intérêt pour les pistes d'actions proposées.

La consultation des entreprises a permis, selon nos interlocuteurs, de quitter la lecture institutionnelle qui prévalait et de recentrer les interventions sur des facteurs concrets. Elle a surtout mis en évidence le manque d'efficacité et de visibilité/lisibilité pour les entreprises du système régional d'innovation.

### ***Appropriation par les décideurs***

La démarche a été essentiellement menée par les services techniques dans un processus très ouvert. Les *Vice-présidents* en charge de la *Recherche* et du *Développement économique* à la Région ont été conviés à l'issue des 3 étapes clés (*le lancement de la seconde phase en février 2009, à la définition des priorités en juin 2009 et à la clôture en décembre 2009*). La question de l'absence des décideurs politiques des collectivités territoriales s'est posée lors du *Comité de Pilotage* de juin 2009 sur les orientations stratégiques, conduisant la MSHE à rencontrer individuellement plusieurs élus de différentes collectivités territoriales entre juin et octobre 2009. L'implication et l'appropriation par les élus restent néanmoins un enjeu important.

Il est prévu de faire approuver la stratégie par les élus régionaux après les élections régionales de mars 2010. Il est à noter que malgré la dynamique lancée en région, le thème de l'innovation était totalement absent de la campagne électorale.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Le processus a abouti à un document d'une trentaine de page décrivant les 5 orientations stratégique retenues, ainsi qu'une trentaine d'exemples d'actions qui pourraient être envisagées dans le cadre de la mise en œuvre de la SRI. Le document a été validé sur le plan technique, mais n'a pas encore été approuvé formellement par les élus. A ce stade, le processus n'est pas encore arrivé au stade opérationnel. Les exemples d'actions sont donnés à titre illustratif, les modalités précises de gouvernance ne sont pas encore définies, il n'y a pas de hiérarchisation des actions et d'identification des moyens.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Le principal facteur de succès a été l'opportunité de se donner le temps (1 an ½) d'une réflexion de fonds dans un processus ouvert, tout en ayant une *deadline* obligeant à un résultat.

Les difficultés :

- « *Ecartèlement* » de certains services de l'Etat entre les priorités qui sortiront de la démarche et celles qui sont dictées par les politiques/orientations/contraintes nationales ;
- Trouver les modalités appropriées pour mobiliser et impliquer les chefs d'entreprise dans une telle démarche ;
- Les différentes parties prenantes ne partageaient pas la même sémantique.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Alors que l'élaboration des PO et CPER n'avait pas reposé sur une véritable concertation, nos interlocuteurs constatent une réelle avancée dans le dialogue Etat – Région dans le cadre de l'exercice SRI et plus généralement entre toutes les parties prenantes impliquées. En se donnant le temps d'établir une vision commune à moyen et long terme (*10 ans*) hors d'un cadre de négociation immédiate, le processus a permis de donner le goût de travailler ensemble et d'établir/de renforcer la confiance entre les partenaires.

A l'entame de l'exercice, force a été de constater que les différents acteurs avaient des représentations des concepts et de l'innovation très différentes. Il a d'abord fallu faire un important travail sur la sémantique<sup>2</sup> pour s'assurer de parler un langage commun et avoir une même vision de l'innovation. L'exercice a permis de démystifier une vision parfois élitiste de l'innovation et de la lier au cadre général des politiques de développement économique (*entrepreneuriat et création d'activité par l'innovation, composante du management, liens avec les marchés, l'innovation par les usages, etc.*).

En se donnant le temps nécessaire, de la méthode et en suscitant les échanges, la démarche a *forcé* les personnes impliquées à dépasser une vue restrictive du seul point de vue de leur organisation pour adopter une vision globale du système.

Ce qui est neuf, selon nos interlocuteurs, c'est la prise de conscience collective que l'efficacité du système régional d'innovation peut être discutée ou remise en question et de la nécessité d'améliorer son fonctionnement. La démarche a donné une opportunité de mettre tout à plat,

---

<sup>2</sup> Ex : *recherche vs innovation ; innovation technologique vs non technologique ; innovation et orientation entreprises ; stratégie vs schéma, etc.*

de savoir qui fait quoi afin que chacun puisse se repositionner par rapport à un contexte, une vision partagée des enjeux, ainsi que de donner une légitimité aux décideurs politiques pour « *mettre de l'ordre* ».

### **3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie**

Le document de SRI reste à ce stade centré sur un socle commun de principes et d'orientations générales, sans véritablement montrer quelles voies adopter au niveau opérationnel pour les atteindre. Il est donc trop tôt pour parler de réelles inflexions, mais plutôt de prises de conscience et de volonté collective sur un certain nombre de points.

#### ***Le renforcement du capital humain à tous les niveaux est la priorité***

Le diagnostic avait mis en évidence une recherche privée relativement importante en *Franche-Comté* par rapport aux autres régions. Mais celle-ci était toutefois essentiellement technique, fortement cloisonnée et concentrée sur quelques grands groupes<sup>3</sup> (*et donc principalement pilotée au niveau national*) et dans certaines filières.

Par contre, au niveau des PME, constituant l'essentiel du tissu régional, les activités de recherche et développement sont très peu développées et s'il y en a, elles ne sont pas organisées et pérennes. Les enquêtes auprès des entreprises et les échanges ont mis en évidence que ces PME étaient peu outillées pour entrer dans une démarche d'innovation et que la principale contrainte résidait dans le manque de ressources humaines qualifiées et de compétences. Le processus a donc permis une prise de conscience collective que le capital humain constitue la ressource clé de l'innovation, mais aussi l'une des principales faiblesses de la région.

La volonté de renforcer en qualité et la quantité, le capital humain dédié à l'innovation en *Franche-Comté* constitue la priorité transversale clé de la SRI. Les actions qui seront engagées prioritairement au sein des autres axes stratégiques devraient contribuer à résorber cette faiblesse en favorisant les investissements immatériels plutôt que matériels. L'objectif est d'améliorer le capital humain à tous les niveaux : *recrutement de personnel qualifié ou hautement qualifié, mise à disposition et mutualisation des compétences, formation et sensibilisation à tous les niveaux, mobilité des compétences, interaction et relations entre entreprises, etc.*

#### ***Une volonté de réorienter davantage le dispositif vers les PME***

Les politiques qui prévalaient étaient guidées par une lecture institutionnelle de l'innovation et fortement orientées vers le soutien aux structures de recherche, de transferts ou liées aux filières ainsi que vers les entreprises de haute technologie. Dans les faits, ces politiques ne permettaient pas réellement de toucher l'essentiel des PME productives régionales.

---

<sup>3</sup> Notamment en lien avec le centre de recherche de Peugeot.

Le processus a permis de rappeler que l'innovation c'est d'abord les entreprises d'une part et que l'innovation n'était pas exclusivement technologique d'autre part. La stratégie affirme la volonté de réorienter la politique d'innovation et le dispositif régional au bénéfice des entreprises, et plus particulièrement des PME et de « banaliser » l'innovation dans les PME. L'innovation devrait en effet être considérée comme partie intégrante du management des entreprises, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

Les enquêtes auprès des entreprises et leur participation aux échanges ont permis de confirmer/d'illustrer que l'innovation restait un parcours du combattant pour les PME franc-comtoises, en particulier dans la sous-traitance. Elles ont montré que les entreprises n'avaient pas toutes les mêmes besoins et qu'il fallait adapter les instruments/réponses données à chacune. Il est donc apparu nécessaire de faire évoluer la philosophie de l'accompagnement public en associant une approche individualisée de l'innovation (*par projet*) à la mise en œuvre d'actions collectives.

***L'amélioration du fonctionnement et de l'efficacité du système régional d'innovation est prioritaire.***

Le diagnostic a montré que la Franche-Comté comptait un nombre substantiel d'acteurs intermédiaires dont la mission était de soutenir les actions privées de développement de la recherche, de la technologie et de l'innovation (*143 organismes, 435 intervenants*). Avant d'entamer cet exercice, les politiques étaient centrées sur le soutien aux structures, sans avoir réellement une vue globale du système régional d'innovation ou de leur efficacité. Les enquêtes auprès des entreprises ont également confirmé un manque évident de notoriété et de lisibilité du système public d'accompagnement à l'innovation auprès des PME, malgré les initiatives prises depuis 2006.

Le processus SRI a permis une prise de conscience collective de la nécessité de s'interroger sur l'efficacité de la machine à innover, et de remettre à plat les chaînes d'accompagnement des entreprises, alors que pour beaucoup, ce n'était pas envisageable au départ.

La réorganisation des acteurs, la mise à plat et la redéfinition de leurs missions, leur formation/professionnalisation, la mise en cohérence des aides publiques et des acteurs, l'amélioration de la lisibilité et de l'accessibilité du dispositif pour les entreprises seront autant de défis indispensables à l'amélioration du fonctionnement du système régional d'innovation et du dispositif public d'accompagnement à l'innovation. Le processus, ouvert et transparent, donne maintenant une légitimité forte et une opportunité aux décideurs pour réorganiser en profondeur le système.

***Valoriser l'effet frontière du territoire***

L'une des spécificités de la région Franche-Comté réside dans sa situation géographique qui la met à proximité d'un des pays les plus innovants au monde, la Suisse, mais également de l'Italie ou de l'Allemagne. Néanmoins, il y avait toujours eu des réticences et des craintes à développer des relations transfrontalières dans ce domaine, malgré les programmes *Interreg* ou la *Conférence*



*Trans-Jurassienne*. Les réflexions sur la SRI ont permis de mettre en évidence l'intérêt pour l'économie régionale de valoriser l'effet « *frontière* » dans une stratégie différenciatrice pour la région.

Cette orientation stratégique se veut transversale et constitue une véritable révolution culturelle en Franche-Comté selon plusieurs intervenants. Elle se traduit par un axe spécifique destiné à encourager et valoriser les actions coopératives entre entreprises et laboratoires de recherche, ainsi que de développer des relations économiques et les échanges transfrontaliers (*échanges sectoriels, formation, etc.*).

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

En février 2010, il n'y a pas encore de vision précise sur les actions qui seront effectivement retenues et mises en œuvre. Des exemples d'actions sont présentés dans le document de SRI, mais elles le sont principalement à titre illustratif et n'ont encore fait l'objet d'aucune décision. Parmi près de 125 propositions d'actions tirées du *brainstorming*, seules sont présentées les actions entrant dans le champ de compétence régional et apparaissant les plus novatrices et les plus pertinentes.

A noter toutefois que la MSHE a développé une approche originale afin d'aider les décideurs à définir et à prioriser les types d'actions envisageables. Cette approche est basée sur une méthode d'enquête proposée par Kano<sup>4</sup>. Elle vise à évaluer l'intérêt des entreprises régionales pour une sélection de 21 actions types envisagées dans le cadre de la SRI.

L'enquête a été menée entre octobre et novembre 2009 auprès d'une cinquantaine d'entreprises (130 contactées, 50 réponses) de tailles et d'activités diverses. Elle visait à tester si les actions proposées apparaissent pertinentes, si les attentes des entreprises sont homogènes (*en fonction de la taille ou du type de secteur*), et s'il est possible de discerner d'autres besoins latents.

Elle a permis de mettre en évidence l'intérêt porté par les entreprises pour les actions visant le renforcement des ressources humaines ou l'acquisition de compétences (*ex*: « *Monsieur innovation* », *mutualisation d'un ingénieur, frais logistique pour l'accueil de stagiaires, chèque innovation, etc.*). A contrario, elle a également mis en évidence les « *fausses bonnes idées* » (*création d'un trophée innovation, l'entrepreneuriat – suivi d'une jeune pousse, etc.*) ou les actions pour lesquelles elles ne se sentent pas concernées (*renforcement des centres de techno, établissement de partenariat,...*).

---

<sup>4</sup> Noriaki KANO, professeur émérite de l'Université de Tokio et auteur du « Guide to TQM in service Industries ». La méthode est basée sur les approches de marketing et d'enquête de satisfaction. Après la traduction des orientations stratégiques sous forme de 21 exemples d'actions concrètes (*tirées des 125 exemples proposés*), la méthode vise à mesurer 3 choses :

- *La satisfaction* : mesurer la perception de contentement, de plaisir éprouvé quand les choses sont telles que souhaitées ;
- *Le degré d'exigence* : mesurer l'ordre de grandeur, de quantité ou d'intensité permettant la priorisation ;
- *La pertinence* : Mesurer la faisabilité estimée ou l'efficacité attendue, la qualité de ce qui est adapté exactement à l'objet.

### **3.4 Inflexions en termes de gouvernance**

Avant le démarrage de l'exercice, il n'y avait pas réellement de gouvernance partagée au niveau des politiques d'innovation. Les décisions étaient prises au coup par coup. Selon nos interlocuteurs, le processus a fait prendre conscience de l'importance de définir une gouvernance spécifique partagée et de mettre en place des outils de suivi des réalisations et d'évaluation de leurs impacts.

Un groupe de travail spécifique a mené la réflexion sur la gouvernance de la SRI. Néanmoins, en février 2010, aucune décision n'avait été arrêtée quant aux modalités précises de cette gouvernance.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

En février 2010, il n'y avait pas encore de vue claire quant aux implications de la SRI sur le PO FEDER ou en termes d'allocation budgétaire.

Les Autorités régionales ont toutefois conscience que dans un contexte de marges budgétaires étroites, il sera nécessaire de d'abord porter un regard critique sur les financements existants, de clarifier les missions de chacun et de décider à quoi renoncer afin de dégager les moyens nécessaires à des actions nouvelles.

## **4. Etapes suivantes et points de vigilance**

Le processus ouvert d'élaboration de la SRI a permis d'initier une réflexion qui a abouti à une prise de conscience et une vision commune des enjeux de l'innovation et des orientations générales à suivre. Cette démarche a surtout permis une vision globale, mais critique des dispositifs et politiques de soutien à l'innovation. Il a permis un dialogue plus étroit entre l'Etat et la Région sur le thème du soutien à l'innovation.

L'exercice SRI est toutefois encore loin d'être terminé.

Formellement, le document de SRI n'était pas encore approuvé en février 2010 au niveau politique. Cette approbation reste la priorité à court terme et le préalable à la mise en œuvre des actions et à la mobilisation des acteurs. Définie entre techniciens et acteurs, l'appropriation de la démarche par les décideurs politiques n'est pas encore acquise et reste également une priorité au-delà de l'approbation d'un document.

Du fait du caractère général du document d'orientation, la stratégie ouvre de très nombreuses pistes possibles, sans affirmer clairement ses choix, hiérarchiser, budgéter ou phaser ses priorités d'actions. Il est en outre laissé à chaque partenaire la liberté de développer chacune de ces orientations en fonction de ses propres priorités. Ceci pourrait conduire à accroître la dispersion des efforts plutôt qu'à les concentrer. Il faudra opérer un choix clair et rapide entre

les nombreuses pistes d'actions envisageables, les développer et les hiérarchiser en vue de les rendre pleinement opérationnelles. Le document ne précise pas encore à ce stade quelles seront les modalités de gouvernance stratégique et opérationnelle de la SRI, la manière dont elles s'articuleront ou la place du secteur privé dans cette gouvernance.

La démarche a mis en évidence la priorité de réorganiser en profondeur le système régional d'innovation. Ceci devrait être opéré dans les meilleurs délais, d'une part, parce que c'est la condition indispensable à l'efficacité des politiques menées et, d'autre part, parce que la dynamique collective donne aujourd'hui une légitimité forte aux décideurs pour opérer cette réorganisation en profondeur du système. Mais cette légitimité pourrait s'éroder avec le temps et ramener chacun à cette logique de priorités individuelles.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>DRIRE DIRECTTE</b>	E. Vouillot J.-C. Brocard		20 et 21 janvier 2010
<b>SGAR</b>	P. Maffre	<i>Secrétaire Général Pour les affaires régionales</i>	20 janvier 2010
<b>Conseil Régional</b>	O. Nicoli B. André V. Menetrier	<i>Directeurs des affaires économiques Direction des affaires économiques</i>	20 janvier 2010
<b>Pôle 3E</b>	J. Ribéil		21 janvier 2010
<b>MSHE</b>	Fabienne Picard	<i>Université de Technologie de Belfort-Montbéliard Maître de Conférences en Sciences économiques, Laboratoire de Recherche sur les Choix industriel, Technologiques et Scientifiques</i>	21 janvier 2010

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Stratégie Régionale d'Innovation de la Franche-Comté : Orientations Stratégiques et exemples de plan d'actions : pour la Franche-Comté, terroir d'innovations ?</i>	SGAR – DRIRE – DRRT - Maison des Sciences de l'Homme et de l'Environnement (MSHE)	Rapport final Décembre 2009	Rapport final après discussion au Comité de pilotage du 4 décembre 2009, rapport constitutif de la SRI.
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Elaboration de la SRI de la Franche-Comté</i>	MSHE	4/12/2009	Présentation slides pour le Comité de Pilotage élargi du 4/12/2009
<i>L'innovation en Franche-Comté : Pour une meilleure orientation des politiques publiques 2007-2013</i>	MSHE – Labo RECTIS UFC – UTB Fabienne Picard	Rapport final Décembre 2008	Diagnostic
<i>Cahier II : L'industrie en Franche Comté : Quels rapports à l'innovation : Enquête auprès des établissements industriels régionaux des filières Automobile, Bois, Agro-alimentaire, Plasturgie, Microtechniques</i>	UFC - UTB – laboratoire ThéMA Sophie Carel et Edwige Dubois- Paillard	Rapport final Décembre 2008	Enquête annexe au diagnostic
<i>SRI de la Franche-Comté : Enquête marketing d'évaluation de la perception par les entreprises franc-comtoises des orientations stratégiques de la SRI</i>	RECTIS – UTBM Fabienne Picard et Maurice Guillaume	Rapport final Novembre 2009	Rapport final de l'enquête types KANO



**Guadeloupe**

---





# Guadeloupe

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La région relevant de l'objectif convergence, le PO ne dispose pas d'axe spécifique innovation mais d'un Axe « Compétitivité et attractivité ». Au sein de cet axe, l'objectif 4 dédié à la recherche et l'innovation représente 6,26% de l'enveloppe FEDER 2007-2013. Si ce rapport peut paraître limité, il convient de noter que cet objectif s'élève en valeur absolue à 34 millions d'Euros comparés aux 9,91 millions alloués à cette thématique pour la période précédente (0,76% de l'enveloppe FEDER 2000-2006).

Le PO repose principalement sur le SRDE réalisé par le Conseil régional en 2005 et sur la contribution des services déconcentrés de l'Etat en Guadeloupe au Cadre de Référence Stratégique National. Le CPER lui aussi résulte de ce processus de réflexion.

Le SRDE et le PO ont été élaborés avec un partenariat institutionnel Etat-Région (SGAR, Conseil régional, Conseil général et chambres consulaires) mais avec relativement peu de consultations auprès des acteurs de l'innovation.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

Le diagnostic du PO ne comporte que très peu d'éléments d'analyse sur le système régional d'innovation et sur les performances de la région en la matière. Le diagnostic se concentre principalement sur les acteurs de la recherche et le pôle de compétitivité « Synergile » (adossé à Capénergie). De nombreux aspects sont absents en particulier les enjeux liés à la valorisation de la recherche, le financement de l'innovation dans les entreprises ou encore l'innovation dans les services.

En matière de stratégie, l'objectif 4 du PO concerne principalement des actions à destination des organismes de recherche. En dehors d'actions visant le développement du pôle de compétitivité Synergile<sup>1</sup>, il existe peu d'outils dédiés à faciliter les collaborations entre laboratoires et entreprises. Les actions semblent se limiter à la sensibilisation et la diffusion de la culture scientifique et technique. En dehors du pôle de compétitivité, seul le secteur du tourisme fait l'objet de mesures spécifiques afin de rendre ce secteur plus compétitif (marketing, qualité, etc.). Les autres actions se rapprochent plus de subventions.

---

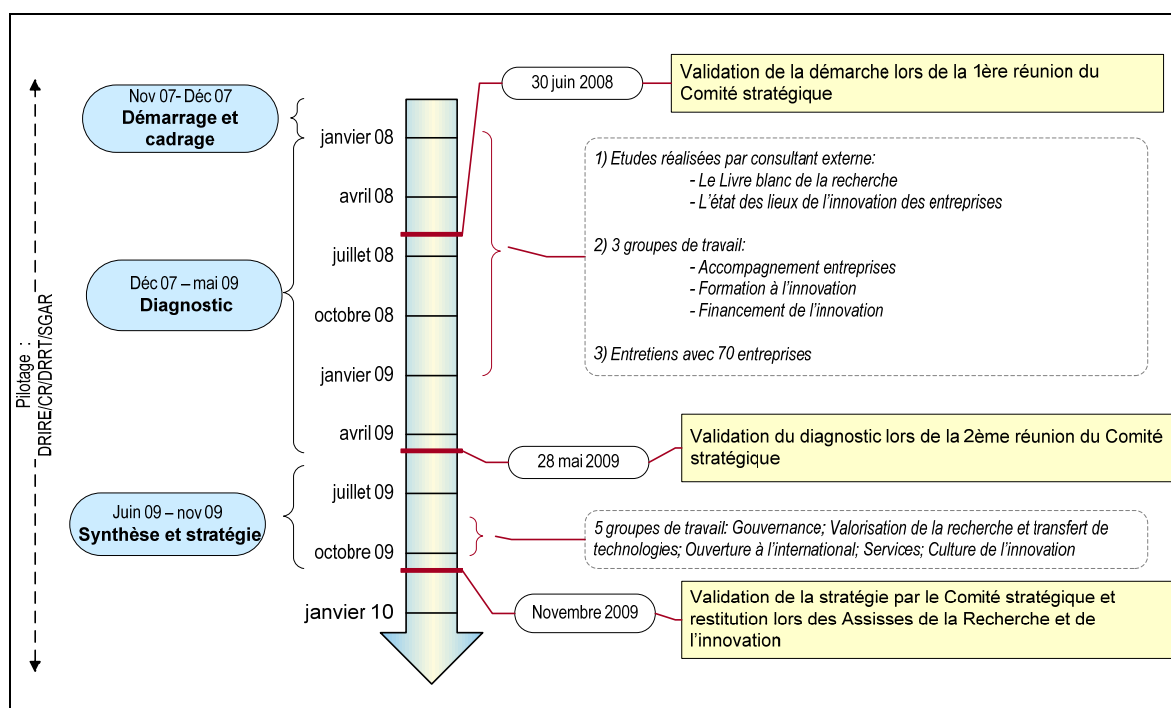
<sup>1</sup> Adossé au pôle Capénergie (PACA-Corse) et spécialisé dans les énergies renouvelables et les matériaux dans un environnement tropical et insulaire.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Bien que la Guadeloupe soit une région sous objectif Convergence, une telle démarche était déjà envisagée par le Conseil régional - notamment à travers la réalisation d'une étude sur la recherche et d'une autre sur le potentiel d'innovation des entreprises. Suite à l'insertion de ces initiatives dans le processus d'élaboration de la SRI, les services de l'Etat se sont rapidement rattachés à l'exercice et un comité de pilotage regroupant tous les acteurs du développement économique a été formé. Les acteurs régionaux ont voulu saisir cette opportunité pour définir des nouveaux moyens d'action en matière de soutien au développement économique et faire émerger plus de projets innovants sur le territoire.

### 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le processus a été initié, suivi et piloté par différents organes regroupant un ensemble d'acteurs institutionnels et socioprofessionnels :

- La cellule technique, composée du Chef du service Recherche & Innovation du Conseil régional<sup>2</sup>, de la DRIRE, de la DRRT et d'un chargé de mission du SGAR, qui a géré tous les aspects préparatoires, logistiques et relationnels (relation avec les prestataires externes, création des groupes de travail, rédaction et liaison avec les Comités) ;
- Le comité de pilotage qui a eu pour rôle de valider la méthodologie, la constitution des groupes de travail, les différents livrables et d'assurer la cohérence avec les autres projets contribuant au système d'innovation : CPER, SRDE CORTEG, pôle de compétitivité. Il est co-présidé par la vice-présidente du Conseil régional et le SGAR (secrétaire général aux affaires régionales) ;
- Le Comité stratégique avec un rôle décisionnel qui s'est réuni au début de la démarche, à mi-parcours et à la fin (validation de la SRI). Il est co-présidé par le président de région et le préfet de région.

Une partie de l'élaboration du diagnostic a été menée par un consultant à travers deux études thématiques :

- Le Livre blanc de la recherche, qui dresse l'état des lieux du dispositif de recherche local ;
- L'état des lieux de l'innovation des entreprises en Guadeloupe, qui brosse le tableau de la situation des entreprises face à l'innovation.

De plus, le consultant a accompagné le Comité de pilotage lors de la phase de propositions (ateliers) et de formalisation de la stratégie régionale d'innovation.

En dernier lieu, le comité stratégique a eu recours à 2 autres experts pour analyser, commenter et compléter les documents réalisés dans le cadre de l'élaboration de la stratégie régionale d'innovation de la Guadeloupe.

### *Approche participative*

Des groupes de travail ad hoc se sont réunis pour aborder des thématiques ciblées nécessitant d'associer des compétences spécifiques, tant au niveau institutionnel que socioprofessionnel. Ainsi, 3 groupes thématiques ont été mobilisés en septembre 2008 lors de la phase de diagnostic:

---

<sup>2</sup> Les autres services du Conseil régional n'ont pas participé aux travaux

- Groupe accompagnement des entreprises ;
- Groupe formation à l'innovation ;
- Groupe financement de l'innovation.

Cinq questions prioritaires ont émergé de cette phase diagnostic qui ont été traitées au sein de 5 ateliers réunis 3 fois à partir de septembre 2009 pour l'élaboration de la stratégie :

- Gouvernance ;
- Valorisation de la recherche et transfert de technologies ;
- Ouverture à l'international ;
- Services ;
- Culture de l'innovation.

Ces groupes étaient constitués de 2/3 chefs d'entreprises et de 1/3 institutionnels. La participation des acteurs de la recherche (organismes et université) a été relativement faible car ils ne semblent pas s'être sentis impliqués. Du fait de la forte implication du Conseil régional et de la DRIRE dans le processus, cet exercice a probablement été perçu comme un risque de voir des Fonds jusqu'alors dédiés à des travaux de recherche être réorientés vers des projets innovants. Or les acteurs de la recherche dans cette région ne sont pas particulièrement enclins (par manque de savoir faire ?) à collaborer avec les entreprises. Le Rectorat n'a pas répondu à l'invitation.

L'agence régionale de développement « Guadeloupe Expansion » n'a apparemment pas participé à l'élaboration de la SRI.

### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé a été fortement mobilisé à différents stades de l'élaboration de la SRI et à différents niveaux :

- Consultation de 70 entreprises lors de l'étude sur le potentiel d'innovation des entreprises ;
- Contribution aux divers groupes de travail et ateliers (composés à 2/3 de représentants d'entreprises) ;
- Participation aux Comités stratégique et de pilotage pour la validation des étapes et du document final.

Les chambres consulaires ont été sollicitées et ont participé aux échanges tout au long du processus.

### ***Appropriation par les décideurs***

A première vue, la SRI a été relativement bien appropriée par les décideurs publics dans la mesure où cette stratégie a été pilotée par une vice-présidente de région et validée par le Président de région et le préfet. Le document a aussi été validé par le Conseil régional en

séance plénière fin 2009. Il faut toutefois noter que seul un élu du Conseil régional a suivi le processus sans pour autant participer aux ateliers de travail. Par ailleurs, la communication autour de la SRI a été faible. On notera aussi que le Conseil général (la Guadeloupe est une région monodépartementale) n'a pas participé aux travaux de réflexion bien qu'il soit engagé dans la politique de développement de la région, en particulier sous l'angle de la formation (actions FSE).

## 2.4 Formalisation de la SRI

La SRI se présente sous la forme de deux documents : le diagnostic et le document stratégique (environ 70 pages). Ce dernier comporte une synthèse du diagnostic, la présentation des enjeux, des axes et des actions envisagées. Il présente aussi des éléments de gouvernance et de suivi mais ne propose pas de planning de mise en œuvre ni d'estimations budgétaires.

Le livre blanc de la recherche et l'étude sur le potentiel d'innovation dans les entreprises sont aussi disponibles.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Facteurs de succès:

- Coopération renforcée entre les différents acteurs institutionnels ;
- Réalisation d'études préliminaires ;
- Forte implication des entrepreneurs ;
- Harmonisation de la terminologie, émergence d'une culture de l'innovation.

Difficultés:

- Manque de données statistiques (pour tous les DOM) ;
- Grève et blocages début 2009 ;
- Faible participation du monde de la recherche et de l'enseignement supérieur ;
- Manque d'expertise en matière d'innovation dans les services.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

La Guadeloupe fait face à divers enjeux qui impactent les sphères privée et publique en matière de développement économique. Au niveau économique, la région connaît un déclin de ses principaux secteurs traditionnels, de plus en plus concurrencés par les pays ACP. En matière de politiques publiques, les Guadeloupéens sortent d'un système caractérisé par d'importants

transferts financiers et des subventions à la production. Ce système étant fortement remis en cause, les acteurs publics comme privés changent progressivement leur manière de concevoir l'aide publique.

Le processus d'élaboration de la SRI et les résultats de cet exercice reflètent bien cette transition. L'innovation est de plus en plus considérée comme un outil privilégié de compétitivité et de création d'emploi. Ceci explique l'énergie consacrée au pôle de compétitivité, au développement de la recherche au sein de l'espace caribéens et à la concertation autour de la SRI. Suite à ce dernier exercice, l'innovation est désormais entrée dans le discours public. Il faut maintenant que cela dépasse le stade de l'effet d'annonce et que cette stratégie soit appropriée par l'ensemble des acteurs socio-économiques.

### **3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie**

L'analyse des enjeux en matière d'innovation étant très limitée dans les PO 2007-2013, cet exercice a permis aux acteurs régionaux de partager un véritable diagnostic sur le territoire et de définir une stratégie pour le développement de projets innovants sur le territoire. Découlant directement de plusieurs analyses AFOM thématiques, cinq enjeux majeurs auxquels la stratégie doit répondre ont été identifiés :

- L'organisation et la structuration des acteurs de l'innovation : en nombre limité et peu structurés en réseau ; inexistance d'interfaces recherche-entreprise ; système d'accompagnement des projets totalement segmenté ;
- Le développement des compétences humaines pour l'innovation : développement de la culture de l'innovation et des ressources humaines pour les entreprises (faible compétences techniques et managériales), pour le monde académique (méconnaissance de l'entreprenariat) et pour les structures d'accompagnement (professionnaliser et construire une approche commune) ;
- L'accès à l'information et aux sources de connaissances et d'expertises : circulation de l'information, visibilité de la recherche locale, identification de projets innovants et intelligence économique ;
- Le développement des partenariats entre acteurs pour mutualiser et partager les connaissances : structuration de filière et de grappes d'entreprises, collaboration avec les acteurs de la recherche ;
- L'ouverture à l'international : accéder à des connaissances et expertises non disponibles sur le territoire, dépasser l'étroitesse du marché local et exporter un savoir-faire et des produits et services à forte valeur ajoutée en tirant profit des accords APE.

#### ***Evolution de la Stratégie***

De manière générale la stratégie adopte une approche plus pragmatique que le PO et met l'accent sur l'efficacité de l'action publique, et notamment sur l'efficacité du système d'appui à

l'innovation. Cette recherche d'efficacité implique aussi de mener plus systématiquement des études de faisabilité, d'éviter la création de structures parasites et de renforcer l'efficacité des actions.

La stratégie est développée autour des axes stratégiques suivants :

- Axe 1 : consolider, développer et partager une vision et une culture commune de l'innovation ;
- Axe 2 : détecter, susciter et accompagner les projets innovants des entreprises de l'idée à la commercialisation ;
- Axe 3 : mieux orienter le dispositif de recherche et d'enseignement supérieur vers l'innovation ;
- Axe 4 : ouvrir à l'international le système régional d'innovation et renforcer l'attractivité de la Guadeloupe.

Ces axes mettent ainsi l'accent sur l'amélioration de l'efficacité du réseau d'appui à l'innovation (visibilité, circulation de l'information et compétences des acteurs publics), l'acquisition d'une expertise en matière de gestion de projets innovants, la valorisation de la recherche, le développement des collaborations et de la pluridisciplinarité et enfin la mutualisation des moyens.

Ils se doublent de priorités sectorielles:

- Agro-transformation (nutrition, santé et matériaux) ;
- Génie civil et BTP (éco-efficacité, normes sismiques, énergies renouvelables, urbanisation, etc.) ;
- Tourisme (TIC, culture, sports, logistique, etc.).

Ces secteurs sont en effet considérés comme les plus potentiellement porteurs d'innovation et créateurs d'emploi. Si l'importance du secteur des services, en particulier le tourisme, a été souligné, il semble que les institutionnels et socioprofessionnels n'aient pas encore réussi à définir une stratégie de développement. Un travail supplémentaire de réflexion devrait probablement être mené sur ce point.

### **3.3 Inflexions en termes d'actions**

18 actions, réparties au sein des 4 axes, sont présentées dans la SRI ce qui peut paraître assez ambitieux. De plus, certaines actions comportent plusieurs composantes et sont donc susceptibles de recouvrir des projets assez variés. Il n'existe pas de mesures spécifiquement sectorielles bien qu'une volonté soit affichée en la matière.

Parmi les propositions d'action, il est intéressant de noter les caractéristiques suivantes :

- L'accent mis sur les actions collectives et la mutualisation des moyens (5 actions) jusqu'alors limité au pôle de compétitivité ;
- L'attention portée à la formation et au capital humain (4 actions) ;
- Le développement d'une offre privée de conseil aux entreprises (2 actions, une destinée à structurer et labelliser le secteur, l'autre visant à le stimuler par la demande – chèque conseil innovation) ;
- La volonté d'ouverture internationale (4 actions dont une visant à faciliter la participation des acteurs guadeloupéens aux programmes européens de type PCRD) ;
- La visibilité et la valorisation de la recherche (3 actions).

Une réflexion plus approfondie doit encore être menée sur l'opportunité et la faisabilité de certaines actions, en particulier la création d'entreprises innovantes (de type incubateurs), le financement (Fonds d'investissement) ou encore les plateaux techniques (exemple CRITT).

A ce stade, il n'existe pas de programme de mise en œuvre ou d'échelonnement des actions. Sept actions parmi les 18 ont toutefois été jugées prioritaires :

- 1.1 Mise en place du réseau d'appui à l'innovation ;
- 1.3 Formation à la gestion de projets innovants et à l'esprit d'entreprises ;
- 2.2 Favoriser les partenariats, fédérations ou regroupement d'entreprises ;
- 2.3 Mettre en place un ou plusieurs plateaux techniques ;
- 2.5 Mettre en place un dispositif d'appui à la création d'entreprises innovantes ;
- 3.3 Soutenir les projets collaboratifs de R&D associant laboratoires et entreprises ;
- 4.4 Inciter les entreprises innovantes à aller à l'international.

Certaines de ces actions pourraient être mises en œuvre à travers l'utilisation de procédures de type appel à projets.

### **3.4 Inflexions en termes de gouvernance**

Dans la mesure où la Guadeloupe n'était, jusqu'à présent, pas véritablement dotée d'un système de gouvernance de l'innovation, un effort tout particulier devra être fourni sur cet aspect.

L'assise de ce système de gouvernance est le futur Réseau d'appui à l'innovation, première action de l'axe 1 de la SRI. Celui-ci constituera le point d'appui d'entrée reconnu et permettant d'aiguiller les porteurs de projets vers l'expertise et les dispositifs existants. Le réseau sera coordonné et animé par une Cellule d'animation pour laquelle le recrutement d'un coordinateur est prévu. L'embauche d'experts techniques (ingénieur projet) est aussi prévue



mais ceux-ci seront directement rattachés aux structures fédératives (Axe 2, action 2). Ces structures sectorielles (type association, cluster, etc.) auront pour objectif de mettre en œuvre les actions collectives (notamment la mutualisation des moyens et l'aide à l'exportation) et de faire remonter les besoins des acteurs socioprofessionnels auprès des institutionnels.

Les organes de décision et de pilotage seront respectivement le Comité stratégique de l'innovation et le Comité opérationnel régional de l'innovation. Leur composition sera assez proche des comités mis en place pour l'élaboration de la SRI, à savoir un mélange d'acteurs institutionnels, de la recherche et du secteur privé.

Le document ne fournit pas d'informations spécifiques sur un éventuel système de suivi et d'évaluation externe. La création d'un observatoire en collaboration avec l'INSEE a toutefois été mentionnée mais la génération de données sur la production scientifique nécessitera aussi une forte implication de l'université et des organismes de recherche.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocations budgétaire**

La stratégie ne fournit pas d'indication particulière quant au fléchage des Fonds européens. Les divers entretiens ont toutefois révélé qu'il n'y aurait probablement pas de réécriture du PO FEDER. Un arbitrage financier est susceptible d'être réalisé pour le DOMO entre les différents objectifs de l'axe 1.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie, il est aussi prévu de mobiliser les Fonds FSE et FEADER (qui sont importants pour la Guadeloupe).

## **4. Etapes suivantes et points de vigilance**

Les activités prévues dans le cadre de la SRI pour l'année 2010 sont les suivantes :

- Détermination d'un plan d'action (février 2010, Conseil régional) ;
- Révision à mi parcours et modification du DOMO (à partir de juin 2010) ;
- Réalisation d'études de faisabilité ;
- Mise en place du programme de formation pour les structures publiques et privées d'accompagnement ;
- Lancement des premiers appels à projets thématiques.

Les enjeux à suivre pour la Guadeloupe sont les suivants :

- L'innovation doit être une priorité dans l'agenda politique régional et le rester après mars 2010 et après la fusion du Conseil régional et du Conseil général ;
- Taux de programmation et de réalisation du FEDER : le risque de dégageant d'office peut amener les pouvoirs publics à se concentrer sur des gros projets et à délaisser les

projets plus intangibles. De plus, la mauvaise situation financière des entreprises et des collectivités locales en Guadeloupe (du fait de la crise mondiale et des grèves de 2009) peut les amener à privilégier des projets de court terme (voire de survie) ;

- En dehors de recrutements spécifiques (création d'un poste pour la coordination de la mise en œuvre de la SRI), quel va être l'implication des services concernés par le processus de mise en œuvre et de suivi (Conseil régional, agences de développement, chambres consulaires, etc.) ;
- Il faut rapidement lancer des projets et matérialiser les résultats afin de montrer la voie et nourrir les espérances des entrepreneurs ayant participé au processus d'élaboration de la SRI.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>Conseil régional</b>	Vanessa Weck	<i>Chef du service Recherche &amp; Innovation</i>	18 Janvier 2010
<b>Préfecture de région</b>	Stéphane Grauvogel	SGAR	18 Janvier 2010
<b>Chambre de Commerce et d'Industrie – Pointe à Pitre</b>	Joseph Dracon, Mathias Bini & Sylvie Nemorin	<i>Directeur général, chef de département et agent permanent appui aux entreprises</i>	19 Janvier 2010
<b>Espace médical et confort</b>	Hugues Lami	<i>Gérant et président de l'Union des Chefs d'Entreprises Guadeloupéens</i>	19 Janvier 2010
<b>DRRT</b>	Lisiane Keclard-Christophe	DRRT	19 Janvier 2010
<b>DRIRE Antilles - Guyane</b>	Ludovic de Gaillande	<i>adjoint au responsable départemental chargé du développement économique</i>	19 Janvier 2010

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Stratégie régionale d'Innovation - Diagnostic</i>	Partenariat régional	Juillet 2009	Validé
<i>Stratégie régionale d'Innovation</i>	Partenariat régional	Décembre 2009	Validé
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Livre Blanc de la Recherche en Guadeloupe : État des lieux et Étude prospective</i>	ITD. EU	7 avril 2008	Validé
<i>L'état des lieux de l'innovation des entreprises en Guadeloupe</i>	ITD.EU	Avril 2009	Validé
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Compte-rendu des ateliers</i>			Non publié



**Guyane**

---



# Guyane

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

Tel que le souligne le *Schéma Régional de Développement Economique (SRDE)*, la structure économique de la Guyane est particulière et fragile. Elle connaît une forte dépendance à l'égard des emplois publics (*30% des travailleurs*), de la commande publique, des revenus de redistribution et de l'emploi dans le secteur du commerce. Le secteur industriel représente moins de 8% des emplois, dont 80% des postes sont à faible ou moyenne qualification. Les secteurs, ne disposant pas toujours de la masse critique nécessaire, peinent à se structurer. Si la filière spatiale reste importante (*16 à 18% de la valeur ajoutée*), source d'emplois et de notoriété, cette « greffe » n'a pas suffisamment d'effets structurants ou d'entraînement. La Guyane fait par ailleurs face à une croissance démographique très importante (*taux de natalité le plus élevé de France et immigration*) qui aura pour conséquence un doublement de la population d'ici à 2025 ou 2030.

### *Documents et processus initial*

En 2007, plusieurs documents de référence complémentaires, mais non spécifiques, traduisaient les orientations stratégiques des politiques de soutien à la recherche et à l'innovation en Guyane dont : le *Schéma Régional de Développement économique (SRDE)*, le *Contrat de Projets Etat-Région (CPER)* et le *programme opérationnel (PO FEDER)*.

Le PO FEDER Guyane 2007-2013 a été approuvé par la CE le 27 novembre 2007. Les actions fléchées « *innovation et esprit d'entreprise* » représentent 37% des crédits FEDER prévus<sup>1</sup>.

Dans le cadre de la préparation du SRDE et du PO 2007-2013, 4 études avaient été menées par des consultants pour éclairer les enjeux du développement économique de la Guyane, comprenant notamment les enjeux de recherche et d'innovation :

- « *Etude sur les voies de développement de la région de la Guyane*, » (novembre 2004) ;
- « *Proposition de plans d'actions dans les cinq domaines technologiques clés retenus pour la Guyane* », en mars 2006, étude commanditée par *Guyane technopole*, sur les domaines choisis en fonction de leur capacité à être porteur de richesse et d'emplois et de la présence effective d'un potentiel scientifique, technique et/ou industriel ;
- Etude pour l'élaboration du *Schéma Régional de Développement Economique (SRDE)* mars 2006, commanditée par le *Conseil Régional* et portant sur la phase de diagnostic, de concertation et d'élaboration de la stratégie ;

---

<sup>1</sup> Source : PO Guyane 2007-2013 p218. Calculs ADE

- *Actualisation du diagnostic territorial de la Guyane, en avril 2006 dans le cadre de la préparation du PO 2007-2013, éclairant 3 enjeux : le potentiel de richesses, la performance du territoire et des activités, l'innovation et le développement ; ainsi qu'une analyse par filière.*

### **Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER**

L'analyse du diagnostic et de la stratégie initiale présentée dans le PO FEDER de 2007, montre que la Guyane avait déjà pu capitaliser sur ces premières études. Le PO s'appuyait notamment sur un bilan des expériences précédentes, présentait une vision synthétique des enjeux de l'innovation ainsi qu'un ciblage des actions sur 5 technologies clés. Il précisait enfin l'articulation envisagée avec les autres cadres stratégiques régionaux (*SRDE, CPER*) ou internationaux (*Coopération régionale Brésil-Suriname*).

La stratégie reposait toutefois sur une vision très linéaire des processus d'innovation, misant surtout sur la recherche. Cet examen révèle également que l'analyse des systèmes d'innovation était partielle en se concentrant sur l'identification des structures d'offre technologique présentes sur le territoire, sans porter réellement sur leurs interactions ni sur des éléments d'état de la demande, des attentes ou des besoins des entreprises.

## **2. Le processus d'adaptation de la SRI**

### **2.1 Positionnement de l'exercice au départ**

La demande de la Commission a d'abord été accueillie avec certaines réserves par les Autorités régionales. En effet, si la Région avait toujours soutenu la recherche en Guyane, les élus n'ont toutefois pas toujours perçus de retombées concrètes pour le territoire et le tissu économique local. De plus, l'innovation, vue comme réservée à une élite, n'était pas perçue comme un levier majeur du développement économique dans le contexte d'un tissu industriel guyanais qui ne bénéficiait déjà pas des conditions minimales de développement. Enfin, l'enjeu immédiat était d'offrir des réponses à la croissance démographique annuel de 3,5% impliquant la nécessaire construction d'infrastructures de base (*crèches, écoles, routes, etc.*) et une création massive d'emplois (*estimée à 5000 emplois/an*).

Toutefois, cette vision de l'innovation a évolué au fur et à mesure de l'avancée des travaux (*cf. section 3.1*). Si les réflexions sur la SRI ont d'abord été associées au PO FEDER, l'exercice a rapidement dépassé ce cadre pour s'inscrire dans le cadre global du SRDE.

### **2.2 Etapes**

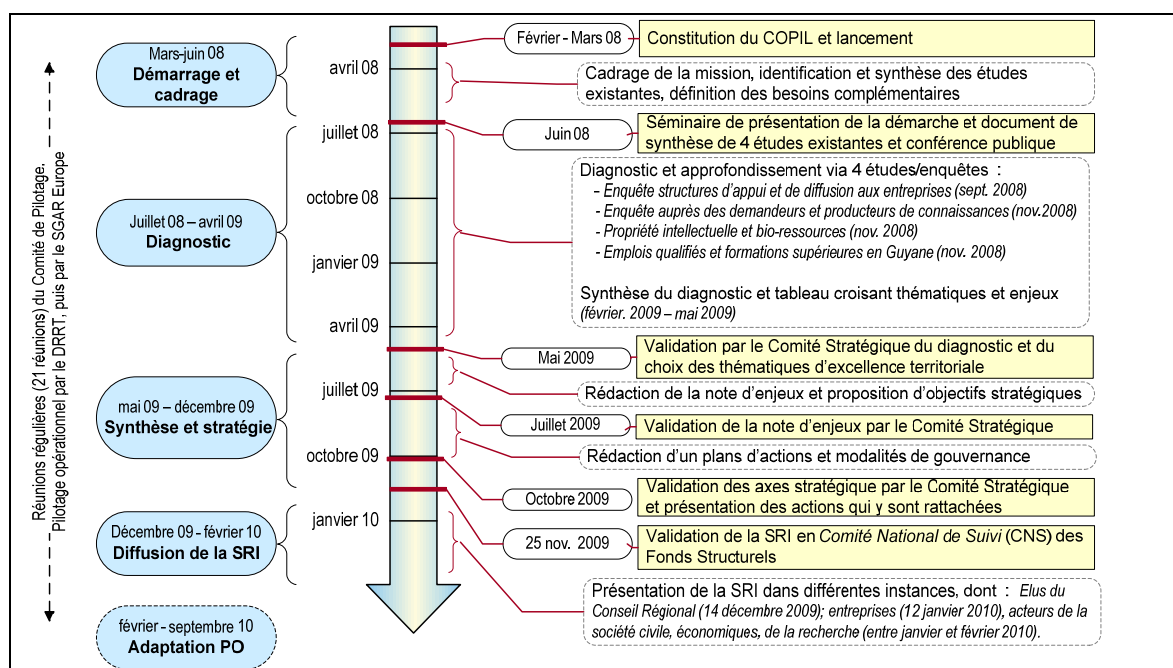
Deux instances ont été mises en place afin de conduire cet exercice d'adaptation de la SRI :

- Le **Comité de Pilotage (CoPil)** a été l'instance d'échanges et le lieu de prise de décisions au niveau technique. Il s'est réuni sur base quasi mensuelle (*21 réunions entre mars 2008 et décembre 2009*) et repose sur un partenariat ouvert et cohérent associant des représentants



des services de l'Etat (mission Europe du SGAR, DRRT, DRIRE, DAF), des 2 collectivités (*Conseil Régional* et *Conseil général*), le *Centre National d'Etude Spatial* (CNES), de *Guyane Technopole*, le Président de l'*Association des Moyennes et Petites Industries de la Guyane* (AMPIG), le directeur de l'*Agence Régionale de Développement économique* (ARD, à partir de sa création en 2009) ainsi que des acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur (IESG, UMR Ecofog, PUG).

- Le **Comité Stratégique (ComStrat)** l'instance de décision politique a eu pour mission de définir les orientations générales de la stratégie et de valider le travail et les orientations du *Comité de Pilotage*. En faisait partie : M. Lemoine (SGAR), Mme Berthelot (Vice présidente de la *Région Guyane*), Mr. Mangal (élu du *Conseil général*) et Mr. Zammit du CNES<sup>2</sup>, représentant les principaux financeurs. Il s'est réuni aux 3 moments clés du processus :
  - En mai 2009 pour valider le diagnostic et le choix des thématiques d'excellence ;
  - En juillet 2009 pour valider la note d'enjeux et la définition des objectifs généraux ;
  - En octobre 2009 pour valider les axes stratégiques et les actions y sont rattachées.



<sup>2</sup> Le *Centre National d'Etude Spatial* (CNES) a débloqué depuis plusieurs années un fonds spécifique, doté de moyens importants (27 millions d'€ pour la période 2000 à 2006), et destiné à financer des projets en faveur de la recherche et du développement économique en Guyane. C'est donc au titre de financeur important qu'il est représenté au sein du *Comité Stratégique*.

## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le pilotage du projet a été confié au DRRT dans un premier temps, puis, à la suite de son départ, le SGAR a repris la fonction de pilote. Le DRRT et les membres du *Comité de Pilotage*, sur base de rencontres très régulières, se sont fortement investis dans l'exercice et l'ont porté activement.

Le *Comité de Pilotage* a bénéficié de l'appui d'une personne, engagée sous contrat de volontariat, dont la mission principale était d'appuyer le DRRT dans la conduite de l'exercice SRI. Cet appui spécifique a été jugé déterminant pour préparer les réunions et maintenir un rythme soutenu aux travaux, qui a constitué l'un des facteurs de succès.

Les travaux se sont basés sur le document méthodologique de l'ADIT<sup>3</sup>. La première étape dans la phase de diagnostic a été de faire le point sur l'existant en préparant une synthèse de différents diagnostics territoriaux réalisés entre 2004 et 2006 et axés sur la situation socio-économique de la Guyane et son développement futur.

Le COPIL a également commandité 3 enquêtes et une étude complémentaire, visant à combler des manques d'information ou compléter l'existant. Ces enquêtes visaient à mieux cerner la perception du concept d'innovation en Guyane, la relation recherche/entreprise et ses modalités d'évolution, ainsi que des difficultés rencontrées par les acteurs dans leur démarche d'innovation :

- Enquête effectuée auprès des producteurs de connaissance (*118 équipes de recherche au sein d'organismes et d'universités, rendue en novembre 2008*) ;
- Enquête effectuée auprès des demandeurs de connaissance (*544 entreprises contactées, 183 réponses, rendue en novembre 2008*) ;
- Enquête sur les structures d'appui et de diffusion des connaissances aux entreprises en Guyane (*auprès des structures d'appui aux entreprises, rendu septembre 2008*). Les conclusions de cette enquête sont assez critiques par rapport à l'efficacité de ces structures d'appui qui bénéficient de moyens importants, pour peu de résultats tangibles ;
- Note de Synthèse « *Propriété Intellectuelle et Bio-ressources* » (*rendu novembre 2008*), dont l'objet était une réflexion sur la manière d'assurer des retombées économiques sur le territoire, de l'exploitation et des recherches liées aux bio-ressources.

En outre, le COPIL a également intégré dans sa réflexion deux autres études initiées dans un autre cadre et portant sur la thématique de la formation en Guyane et son adéquation aux besoins locaux, ces thèmes étant apparus comme essentiels :

- Etude « *Emplois qualifiés et formations supérieures en Guyane : Opportunités et contraintes entre 2001 et 2007* » menée par le *Pôle Universitaire Guyanais* ;

---

<sup>3</sup> « *Méthode de diagnostic des stratégies d'innovation des régions d'outremer* », ADIT, 2008

- « *Recensement et valorisation des jeunes compétences guyanaises dans et hors du département* », initiative prise par l'association d'anciens diplômés Guyanais le réseau *Echo-Guyane*.

Le rôle des experts s'est limité à la conduite des enquêtes. Le travail de synthèse et de rédaction du diagnostic, des enjeux et la préparation de la stratégie a été réalisé par le DRRT et le SGAR pour un premier jet, discuté et validé par les membres du *Comité de Pilotage*.

### ***Approche participative***

L'approche participative s'est d'abord et principalement traduite par la composition du *Comité de Pilotage* et son rôle actif tout au long du processus, du diagnostic jusqu'à la définition du plan d'action. Les rencontres quasi mensuelles du *Comité de Pilotage* et ses modalités de participation<sup>4</sup> ont permis de véritables échanges entre les acteurs institutionnels, socioprofessionnels et privés, une prise de conscience des réalités et des contraintes de chacun, ainsi que des véritables enjeux pour la Guyane.

Au-delà du *Comité de Pilotage*, plusieurs présentations de la démarche SRI ou du plan d'action ont été réalisées permettant une diffusion de ses résultats et des échanges avec différents acteurs institutionnels ou socioprofessionnels :

- En juin 2008, présentation de la démarche SRI au *Comité pour la Recherche et la Technologie en Guyane (Cortège)* ;
- En juin 2009, présentation des conclusions du diagnostic SRI devant les élus, acteurs socioprofessionnels, entreprises et organismes de recherche ;
- Le 25 novembre 2009, présentation et validation du Plan d'action lors du *Comité National de Suivi (CNS)* des fonds structurels ;
- Entre décembre 2009 et février 2010, présentation de la démarche et du plan d'action à différents niveaux, notamment auprès des élus du *Conseil régional (14 décembre)*, des entreprises (*12 janvier*), du *Groupement d'Intérêt Scientifique IRISTA*<sup>5</sup> (*11 décembre*), des acteurs de la société civile (*CCEE et CESR – 13 janvier*), des acteurs des sciences de la santé (*22 janvier*), des acteurs des bio-ressources et des télé-technologies (*12 février*), du *Comité pour la Recherche et la Technologies en Guyane (Cortège – 27 janvier)*.

### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé a été impliqué dans le processus à plusieurs niveaux :

- Au niveau du *Comité de Pilotage*, par l'intégration de plusieurs organismes proches des entreprises : le Président de *l'Association des Moyennes et Petites Industries de la Guyane (AMPIG, et lui-même chef d'entreprise)*, *Guyane Technopole*, le directeur de *l'Agence Régionale de Développement économique (ARD)* ;

---

<sup>4</sup> Notamment, apport et préparation de contenus par le DRRT et la mission Europe du SGAR pour discussion et participation active de ses membres.

<sup>5</sup> GIS IRISTA : Groupement d'Intérêt Scientifique - Institut de Recherche Interdisciplinaire sur les Systèmes et territoires Amazoniens, regroupant les principaux acteurs de la recherche Guyanaise.

- Au niveau d'une enquête spécifique auprès des entreprises (183 réponses) menées dans le cadre du diagnostic.

Il faut également noter que le Président de l'AMIP, lui-même chef d'entreprise, a pris l'initiative d'inviter l'ensemble des membres du COPIL à une visite d'entreprises au cours de la phase de diagnostic. Cette visite a été qualifiée de déterminante pour une meilleure compréhension des réalités et des contraintes auxquelles font face les entreprises Guyanaises. Ceci étant dit, la mobilisation des chefs d'entreprises sur la thématique de l'innovation reste difficile, le tissu industriel guyanais étant peu dense et constitué majoritairement de TPE dans des filières traditionnelles peu structurées.

### ***Appropriation par les décideurs***

Le *Comité Stratégique*, l'instance réunissant les décideurs, s'est réuni aux 3 étapes clés pour discuter et valider les travaux du *Comité de Pilotage*. Le *Plan d'action* final a été présenté validé le 25 novembre par le *Comité de Suivi* des Fonds Structurels (CNS). Par ailleurs, le *Plan d'action* a été présenté aux élus du Conseil régional en janvier à l'*Assemblée régionale*.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Le processus d'élaboration de la SRI a abouti à la rédaction en juin 2009 d'une note synthétique d'enjeux de 4 pages et d'un *Plan d'Actions* validé par le *Comité National de Suivi* le 25 novembre 2009. Ce dernier se présente sous la forme d'un diaporama reprenant les objectifs stratégique, une douzaine d'actions et une présentation sommaire des principes de gouvernance retenus. Pour chacune des actions, le *Comité de Pilotage* a identifié un pilote en son sein. Celui-ci doit constituer un groupe de travail visant à définir plus précisément les acteurs, les moyens et les activités à entreprendre pour mener à bien cette action.

## **2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice**

Difficultés rencontrées :

- Spécificité des régions ultrapériphériques et du tissu guyanais ;
- Un processus fortement lié aux personnes qui s'y sont investis, leur changement d'affectation au cours des deux années, notamment du DRRT, impactant le processus ;
- Difficulté de sensibiliser les acteurs/élus et les entreprises guyanaises sur le concept d'innovation qui n'est pas réservé aux seules entreprises de haute-technologie.

Facteurs de succès :

- Investissement des partenaires, rythme soutenu des rencontres et un pilotage actif ;
- Importance d'un processus ouvert au-delà des représentants institutionnels.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Les réflexions menées dans le cadre de la démarche SRI ont permis de faire évoluer la place de l'innovation dans le développement économique. En effet, les partenaires (*Etat et collectivités*) avaient des visions a priori différentes au moment des négociations du PO et CPER, l'une donnant priorité au soutien à la recherche dans une logique linéaire, l'autre considérant qu'il s'agissait souvent de recherches fondamentales pour la métropole sans réelles retombées en terme de développement économique régional. De plus, l'innovation était perçue comme réservée à quelques entreprises ou secteurs de hautes-technologies, peu présents en Guyane.

L'investissement des partenaires, l'ouverture du partenariat au secteur privé, le rythme soutenu des rencontres et un pilotage actif ont créé une dynamique, une confiance mutuelle, une cohésion forte entre les membres du *Comité de Pilotage*. L'exercice a surtout permis de faire converger les points de vue au profit d'une vision partagée de l'innovation et de ses enjeux. En particulier, la logique d'intervention a changé en intégrant plus systématiquement les perspectives de retombées locales, de développement du tissu économique et de création d'emploi, permettant de réorienter le dispositif en ce sens.

#### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

Les travaux et réflexions menés dans le cadre de la phase de diagnostic ont permis de dégager 3 enjeux clés.

Le **premier enjeu** réside dans *l'amélioration* du fonctionnement du système régional d'innovation, et plus particulièrement *de l'aide publique et du conseil aux entreprises* dans une perspective de développement du tissu économique local et de création d'emplois. Le diagnostic et les enquêtes avaient en effet mis en évidence que :

- Les entrepreneurs font de l'innovation mais seuls, sans le dire/en avoir conscience;
- La contrainte majeure des PME/TPE est un manque de compétences qualifiées au sein des entreprises ou sur le marché de l'emploi local. Elles éprouvent également des difficultés à recourir à une expertise extérieure ou simplement à exprimer leurs besoins ;
- L'offre de services aux entreprises est peu lisible, peu connue et pas suffisamment efficace. Les PME/TPE ne peuvent pas s'appuyer sur des réseaux réellement structurés ou des structures suffisamment performantes pour les accompagner ;
- Les liens existant entre équipes de recherche, enseignement supérieur et entreprises restent limités. Les entreprises ont besoin de réponses concrètes dans des délais courts, difficilement compatibles avec la culture des équipes de recherche. Toutefois, une demande forte émise par les entreprises dans l'enquête concerne le renforcement du

dialogue avec le monde de la recherche et l'établissement de passerelles spécifiques pour avoir accès aux résultats de la R&D et à l'expertise des chercheurs.

Les 2 premiers axes de la stratégie visent à répondre à ces enjeux :

- L'axe 1 vise à lever la contrainte des entreprises liée au déficit de personnel qualifié, en *mettant en place un plan offensif de rattrapage des compétences* ;
- L'axe 2 vise quant à lui l'amélioration du fonctionnement du système d'innovation en *renforçant l'efficacité des organismes publics en charge du soutien aux entreprises*.

Le **second enjeu** réside dans la nécessité de concentrer les efforts sur un nombre limité de thématiques afin de **développer l'excellence** qui permettra à la Guyane de se démarquer de son environnement interrégional et international. Cette volonté d'éviter un développement tout azimut était déjà présente en 2005 et 2006 au travers de l'étude d'identification de 5 domaines technologiques clés pour la Guyane<sup>6</sup> menée dans le cadre de la préparation du PO. Le diagnostic de la SRI a permis d'aller au-delà au moyen d'un tableau croisant une quinzaine de thématiques jugées prioritaires pour la Guyane avec les « *forces en présence* » sur le territoire dans les dimensions de la formation, des entreprises et de la recherche. L'intérêt de cette démarche était de hiérarchiser les thématiques afin de déterminer si la masse critique dans ces 3 dimensions était suffisante pour supporter une action stratégique.

Il s'en est dégagé 3 domaines qui font l'objet de 2 axes spécifiques :

- L'axe 3 visant à *développer l'excellence territoriale par la valorisation économique des bio-ressources*. Cet axe vise à compléter et prolonger les démarches existantes, tels que le projet de *pôle de régional Bio-ressources* lancé en 2006 et sa plateforme de recherche amazonienne CEBio. Il comprend notamment l'élaboration d'une politique de propriété intellectuelle forte et la recherche d'accords industriels avec de grands groupes afin d'assurer des retombées économiques locales ;
- L'axe 4 visant à *faire des télé-technologies un atout emblématique d'attractivité du territoire*, ciblant essentiellement deux domaines : l'interprétation d'images satellitaires et la télésanté.

Enfin, le **troisième enjeu** concerne la nécessité de renforcer de gouvernance économique (*cf. section 3.4*).

### ***Autres apports de l'exercice et inflexions***

Au-delà des apports mentionnés ci-dessus, les points d'inflexion au niveau stratégique se marquent principalement aux niveaux suivants :

---

<sup>6</sup> « Proposition de plans d'actions dans les cinq domaines technologiques clés retenus pour la Guyane », ADIT, mars 2006. L'étude proposait 5 domaines : valorisation des ressources naturelles, biotechnologies en milieu tropical, corrosion et dégradation des matériaux, télé --technologies, énergies renouvelables.

- Une **réorientation** des dispositifs **au profit de retombées en termes de développement économique local** : Cette préoccupation apparaît clairement au niveau des axes et des mesures. Il faut également noter que la démarche SRI, voulue par la CE et portée par un large partenariat au niveau local, a également donné une légitimité forte aux membres du *Comité de Pilotage* afin d'imposer les changements nécessaires au sein de leur propre organisation.
- Une **mise en cohérence des initiatives** : Le processus a permis, sur base d'une vision globale et partagée et d'un échange d'information, de mettre en cohérence les initiatives et les actions prises par les différents acteurs. Les réflexions sur les ressources humaines et sur les bio-ressources ont conduit à s'interroger sur les synergies à trouver avec le FSE et le FEADER. La SRI est un cadre permettant de coordonner différentes initiatives.
- **L'importance des ressources humaines** : le diagnostic a clairement mis en évidence que la première contrainte des entreprises était de disposer de ressources humaines ayant le niveau de compétence nécessaire, condition indispensable à l'entrée dans une démarche d'innovation. Au travers de 5 actions spécifiques, le premier axe de la SRI vise à répondre précisément à ce besoin des entreprises.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

La SRI propose 12 « actions » correspondant plutôt à 12 objectifs spécifiques auxquels sont associés plusieurs propositions ou pistes en vue de les opérationnaliser. Ces actions doivent encore être précisées, développées et hiérarchisées.

Au niveau des **ressources humaines**, les actions visent notamment à créer un cadre attractif pour le recrutement de diplômés guyanais, pour les inciter à rester ou à revenir et pour faciliter leur mise en relation avec les PME, adapter l'offre de formation locale aux besoins des entreprises, au sein des filières traditionnelles ou des 2 thématiques prioritaires retenues. Il s'agit également de faire bénéficier les PME des compétences disponibles au sein des grands donneurs d'ordre présents sur le territoire par une mise en réseau.

Au niveau de l'amélioration du **fonctionnement du système régional d'innovation**, il s'agit surtout d'améliorer la coordination et la lisibilité du dispositif, de redéfinir et de recadrer les missions de chacun et de le compléter afin de faciliter l'accès rapide à l'expertise technologique (*types CRITT transversal, etc.*).

Au niveau des **bio-ressources**, un nouvel accent est donné en termes de valorisation économique au profit du territoire régional, notamment par une politique de propriété intellectuelle forte, la recherche d'accords industriels avec de grands groupes, la valorisation des savoir-faire en termes d'exploitation durable ou ancestraux, etc. Au niveau des **télé-technologies**, il s'agit essentiellement de valoriser les compétences acquises dans le traitement des images satellitaires et des dispositifs de télésanté qui avaient été développés pour atteindre les populations amazoniennes.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

Les échanges ont permis de confirmer l'importance de maintenir une gouvernance territoriale forte pour accompagner le déploiement et la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que d'assurer une cohérence dans les actions menées. La gouvernance territoriale fait l'objet d'un axe spécifique de la SRI basé à ce stade sur 3 principes / actions :

- Au niveau stratégique, de maintenir un pilotage stratégique « *Etat – Région – Département – CNES* » avec la volonté de se coordonner dans la durée au niveau décisionnel et avoir une vision partagée de l'avenir du territoire ;
- D'assurer un suivi de la mise en œuvre de la SRI en mettant en place les outils nécessaires (*indicateurs à définir*) et programmer une étude d'impact au cours de la 5<sup>ème</sup> année de mise en œuvre ;
- Faire un audit des ressources humaines disponibles et mobilisables, ainsi qu'en identifiant les facteurs de risque : *trop de gens, départ des personnes, vision à moyen termes*.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

L'adaptation des PO est programmée pour être réalisée entre janvier et septembre 2010. Elle visera à revoir les PO FEDER et FSE en y intégrant le plan d'action SRI et en revoyant en conséquence les moyens financiers alloués.

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

L'exercice a d'abord permis de renforcer le dialogue et favoriser une cohésion forte entre les membres du *Comité de Pilotage* (*représentants les principaux acteurs institutionnels, socioprofessionnels et du secteur privé*) autour d'une vision partagée des enjeux, du développement futur du territoire et du rôle de l'innovation dans ce dernier. Toutefois, ce processus reste fragile car :

- L'exercice SRI n'est pas encore terminé. Il ne propose à ce stade qu'un premier cadre général d'orientation et de pistes d'actions à entreprendre qui doivent encore être développées, affinées et hiérarchisées au sein de groupes de travail par action en vue de les rendre pleinement opérationnelles. La finalisation du document est une priorité.
- Il est fortement lié aux personnes qui s'y sont investies au sein du *Comité de Pilotage*, et reste donc tributaire des changements de poste, assez fréquents dans les DOM. Il faudra donc rester sur la réelle appropriation des résultats de la démarche par les décideurs et l'ensemble des acteurs.
- Le plan d'action ne précise pas quelles seront les modalités de gouvernance opérationnelle de la SRI, la manière dont celle-ci s'articulera avec la gouvernance stratégique ou la place du secteur privé dans cette gouvernance.
- L'innovation ne se décrète pas, il faudra rester vigilant sur la mise en place d'une sensibilisation rapprochée des PME et des relais vers les entreprises existantes.



- Il faudra également trouver le juste équilibre entre des initiatives au profit des entreprises existantes et la création de nouvelles activités/entreprises par la valorisation de la recherche.
- Malgré une position exceptionnelle du territoire Guyanais (*petit bout d'Europe dans un sous-continent, seule forêt tropicale d'Europe et notoriété du secteur spatial*), la thématique de l'ouverture internationale est totalement absente de la SRI, tant en termes de collaboration avec les pays du sous-continent, qu'en terme d'attraction des investissements européens au-delà de la métropole.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

<b>Acteur</b>	<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>
<b>SGAR</b>	Myriam Flori	<i>Directrice de la mission Europe</i>	
<b>Conseil Régional</b>	Viviane Tchong-Ming Murielle Chen-Kuo-Chang		
<b>BRGM</b>	Paul Lecomte	<i>Directeur du Service Géologique Régional Guyane et ex-DRRT en charge du pilotage de la SRI.</i>	
<b>DRRT</b>	Cécile Robin	<i>Assistante du DRRT, chargée d'appuyer</i>	Entretien tel. 26/11/2010
<b>IESG</b>	Olivier Huisman		
<b>CNES/CNS</b>	Pierre Zammit	<i>Directeur délégué du CNES – Centre spatial Guyanais</i>	
<b>AMPIG</b>	Bernard Boulanger		
<b>Guyane Technopole</b>	Georges Euzet		

## 2. Documents

<b>Titre</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date/statut</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Plan d'action SRI Guyane validé par le CNS du 25 novembre 2009</i>	Département Europe du SGAR	Novembre 2009	
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Synthèse des 4 études sur les « axes de priorités de développement de la Guyane »</i>	DRRT	Été 2008	Document de travail pour le COPIL
<i>Enquêtes sur les structures d'appui et de diffusion des connaissances aux entreprises en Guyane</i>	E. Wilmart	Sept. 2008	
<i>Enquêtes effectuées auprès des demandeurs de connaissance</i>	SEIT & QUALISTAT	Nov.2008	
<i>Enquêtes effectuées auprès des producteurs de connaissance</i>	SEIT & QUALISTAT	Nov.2008	
<i>Note de Synthèse « Propriété Intellectuelle et Bio-ressources »</i>	DRRT	Nov. 2008	
<i>Emplois qualifiés et formations supérieures en Guyane : Opportunités et contraintes</i>	PUG	Nov. 2008	
<i>Réseau Echo-Guyane : recensement et valorisation des jeunes compétences guyanaises dans et hors du département</i>	Echo Guyane	Déc. 2008	
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Etude sur les voies de développement de la région de la Guyane</i>	Algoé Consultants	Nov. 2004	
<i>Cadre de référence stratégique national : objectif « Convergence »</i>	SGAR	Mars 2005	
<i>Forces et faiblesses de l'économie régionale : définition de préconisations</i>	GPDE	2006	
<i>Proposition de plans d'actions dans les cinq domaines technologiques clés retenus pour la Guyane</i>	ADIT	Mars 2006	
<i>Schéma Régional de Développement Economique (SRDE)</i>	Ernst & Young	Mars 2006	
<i>Actualisation du diagnostic</i>	KPMG	Avril 2006	
<i>Rapport sur la stratégie régionale de Recherche</i>	Conseil Régional	Sept. 2006	
<i>La situation des entreprises en Guyane</i>	GPDE	Nov. 2006	
<i>Programme de Développement Rural de la Guyane (PDRG) 2007-2013</i>	FEADER	Fév. 2008	
<i>Comment faire de la valorisation des ressources naturelles, notamment de la biodiversité, un levier pour le développement économique de la Guyane ?</i>	JF Dehecq	Oct. 2008	
<i>Indicateurs régionaux de la Recherche et de l'Innovation</i>	MESR	Janv. 2009	

**Haute-Normandie**

---



# Haute-Normandie

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La politique de soutien à l'innovation en *Haute-Normandie* est relativement récente, mais elle apparaît clairement comme une des préoccupations majeures des différents cadres stratégiques régionaux (CPER, SRDE, PO FEDER) élaborés ces dernières années.

Le Programme Opérationnel du FEDER a été approuvé par la CE le 24 juillet 2007 avec une contribution de plus de 219 millions d'€. Ce PO FEDER s'articule autour de six priorités dont deux – *Priorité 1 « la dynamisation de l'économie de la connaissance pour une région compétitive »* et *Priorité 2 « l'innovation au cœur des mutations économiques et sociales des entreprises »* – sont dédiées plus particulièrement à la politique d'innovation régionale, respectivement sur 62 et 37 millions d'€, soit au total 45% des engagements FEDER. Lors de son élaboration, ainsi que celui du CPER, une concertation élargie et continue s'est mise en place.

Les différents documents stratégiques proposaient un certain nombre de pistes pour renforcer l'innovation. Une notamment mérite d'être mentionnée d'emblée : la création d'une Agence Régionale de l'Innovation dans le but de fédérer les partenaires autour d'une stratégie d'innovation commune, de simplifier le paysage local de l'innovation et de développer des synergies entre les acteurs. La structure que devrait prendre cette agence et les nouvelles missions qui lui seraient assignées étaient déjà explicitées dans le PO FEDER de 2007.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

Le diagnostic mettait en évidence l'importance de renforcer l'innovation dans la région alors que celle-ci est caractérisée par un capital d'infrastructures de recherche et d'équipements industriels élevés sur des secteurs traditionnels en mutation. L'appui à l'innovation était envisagé d'une part par un accroissement des ressources en recherche, davantage en lien avec le monde économique et d'autre part par l'appui à l'émergence de projets en entreprise en les accompagnants jusqu'à leur concrétisation.

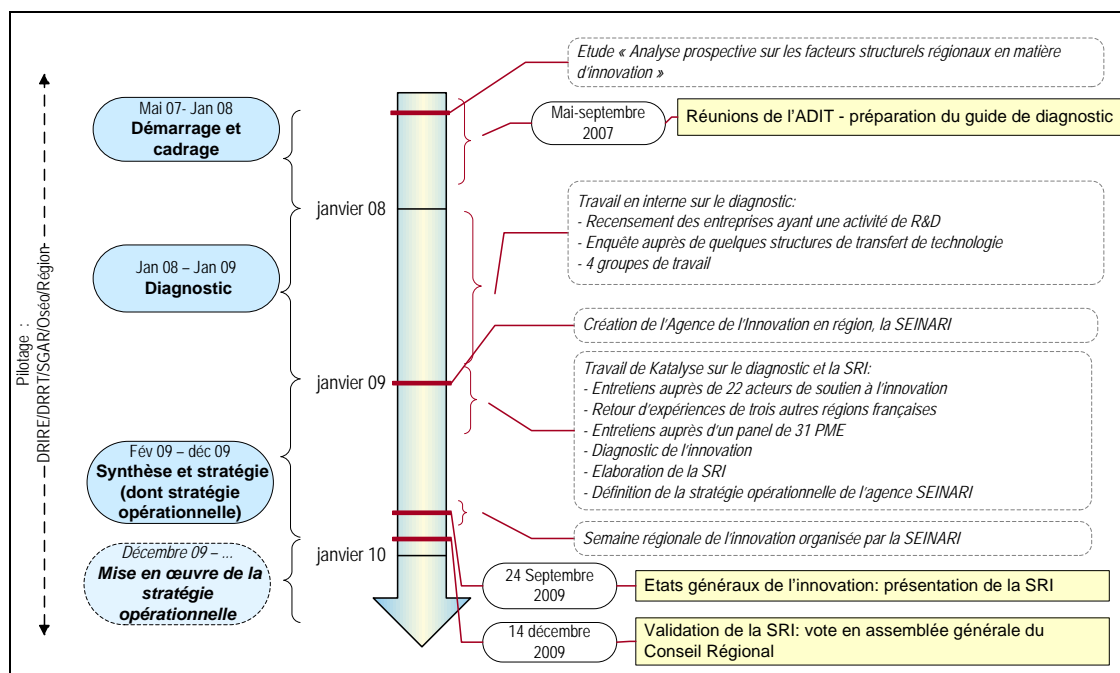
Le diagnostic présentait aussi une analyse précise des composantes globales de la région (indicateurs globaux quantifiés, analyse de la structure des activités économiques, etc.). Néanmoins, l'analyse du système d'innovation, des acteurs et de leurs dynamiques est restée assez lacunaire. L'approche était dominée par la problématique de l'offre et le transfert de connaissances au détriment de la prise en compte des besoins et des attentes des entreprises. De même, les thématiques de renforcement du niveau de compétences, de qualifications et de besoins de formation des populations ont été peu abordées.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Les partenaires – Etat et Région – de Haute-Normandie ont engagé l'exercice d'élaboration de la Stratégie Régionale de l'Innovation relativement tôt à travers une étude<sup>1</sup> finalisée en juin 2007 sur le thème de « *l'analyse prospective sur les facteurs structurels régionaux en matière d'innovation* ». Cette dernière a ouvert les premières pistes d'approfondissement du diagnostic régional et de mise en œuvre de l'Agence Régionale de l'Innovation. Cette étude proposait déjà un état des lieux de l'innovation en région, une comparaison de la façon dont les politiques étaient menées dans d'autres régions françaises et européennes ainsi qu'un plan d'action pour l'élaboration d'une stratégie régionale de l'innovation et une proposition de gouvernance de cette dernière.

### 2.2 Etapes



<sup>1</sup> Etude rapportée par le cabinet RAMBÖLL (Bruxelles) en juin 2007 relative à l'Analyse prospective sur les facteurs structurels régionaux en matière d'innovation, sur commande de la Préfecture de Région Haute-Normandie.



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le processus de révision de la SRI s'est articulé autour de deux phases. La première phase réalisée par la DRIRE, le DRRT, Oséo et la Région durant l'année 2008 a consisté en un état des lieux du diagnostic suite aux travaux précédemment conduits en région (notamment l'étude relative à l'*Analyse prospective sur les facteurs structurels régionaux en matière d'innovation*), un recensement des entreprises ayant des activités de R&D, une enquête auprès de quelques structures de transfert de technologie, et la conduite de quatre groupes de travail autour des thématiques suivantes :

- Sensibilisation et accompagnement des entreprises à l'émergence et la réalisation de projets innovants ;
- Sensibilisation à l'innovation et valorisation de projets ;
- Communication de l'agence et réseaux d'acteurs ;
- Faciliter l'insertion des doctorants en entreprises.

Ce travail mené en interne sur le diagnostic n'a pas permis de couvrir tous les éléments nécessaires à l'élaboration de la SRI. Le Comité Régional Innovation et Compétitivité (CRIC) a fait appel à un consultant externe pour la réalisation du diagnostic approfondi et de la stratégie régionale d'innovation<sup>2</sup>. Dans ce cadre, le consultant a conduit des entretiens auprès de 22 acteurs de l'innovation, une analyse des pratiques de trois régions françaises et des entretiens auprès d'un panel de 31 PME, dont 17 innovantes et 14 traditionnelles. Suite à ces travaux, le consultant a élaboré et rédigé une stratégie opérationnelle. Tous ces éléments ont fait l'objet d'une concertation avec le SGAR, la DRIRE, le DRRT, les Services de la Région, Oséo, et le Directeur de SEINARI. Un document de synthèse reprenant la structure et les conclusions du travail du consultant a été produit en septembre 2009.

### *Approche participative*

Le pilotage de l'exercice de révision de la SRI a été assuré dans un premier temps par le Comité Régional Innovation et Compétitivité (CRIC) composé du SGAR, de la DRIRE, du DRRT, d'Oséo et des services du Conseil Régional.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2009, l'Agence de l'innovation en région Haute-Normandie, SEINARI, était officiellement créée, sous la forme d'un GIP<sup>3</sup> et placée sous la présidence d'un chef

---

<sup>2</sup> Synthèse de la Stratégie Régionale de l'Innovation pour la Haute-Normandie disponible sur [http://www.europe-haute-normandie.fr/useruploads/files/SRI\\_synthese\\_180909.pdf](http://www.europe-haute-normandie.fr/useruploads/files/SRI_synthese_180909.pdf)

<sup>3</sup> Le GIP est un *Groupement d'intérêt public*, s'inspirant des *Groupements d'intérêt économique* (GIE) et conçu pour des coopérations entre collectivités publiques et des partenaires privés dans la poursuite d'objectifs d'intérêt commun dans un périmètre géographique défini. La réalisation de ce type de *GIP Innovation*, considéré comme relevant du « *Développement local* » et non pas de la « *Recherche* », a été une première en France et, en effet, entraîné des complications institutionnelles et exigé de longues démarches administratives.

d'entreprise high-tech avec pour mission principale « *le pilotage d'une stratégie commune de l'innovation en région* ». Elle a alors pris le relais du CRIC dans le pilotage de la SRI.

La participation des divers acteurs socioéconomiques à la réflexion et à la synthèse stratégique a été limitée. Néanmoins, ces derniers ont été consultés/informés à plusieurs étapes :

1. Des consultations ont été réalisées par la consultant à travers l'enquête PME auprès de 31 entreprises et des entretiens ont été conduits auprès de 22 acteurs de soutien à l'innovation ;
2. Le diagnostic et la stratégie envisagée ont été soumis, dans le cadre d'un séminaire restreint, à un panel de décideurs et d'acteurs de l'innovation, en particulier les futurs membres du Comité Technique des Partenaires (établissements supérieurs et recherches/centres de transfert de technologies, institutions économiques et filières et pôles de compétitivité, entreprises) prévu en appui de l'agence de l'innovation (voir section 3.4) ;
3. Des événements de sensibilisation et d'information ont été régulièrement conduits, dont des « *Dîners de l'innovation* » au cours desquels une vingtaine d'entreprises (PME le plus souvent) en compagnie d'universitaires et/ou chercheurs étaient invités à s'exprimer sur la SRI et les actions de SEINARI. ; la « *semaine régionale de l'innovation* » organisée du 22 au 29 septembre par SEINARI pendant laquelle des conférences, débats et ateliers ont été organisés et la SRI officiellement présentée aux acteurs socio-économiques de la région, des « *Trophées de l'Innovation en Haute-Normandie* » ont été décernés à des entreprises.

### ***Implication du secteur privé***

Bien que la satisfaction du besoin des entreprises soit au centre de la SRI en Haute-Normandie, le secteur privé a été peu impliqué dans l'élaboration de la stratégie régionale de l'innovation. Les besoins et attentes des entreprises en matière de soutien à l'innovation ont été essentiellement appréhendés à travers l'enquête PME auprès de 31 entreprises.

Néanmoins, la structure de pilotage de la SRI qui a été mise en place en région avec comme pilote SEINARI, prévoit un rôle et une implication plus importante des entreprises avec la présidence assurée par un chef d'entreprise et une représentation de ces dernières au sein du Comité Technique des Partenaires (voir section 3.4).

### ***Appropriation par les décideurs***

La SRI reprenant à la fois le diagnostic, les principes et enjeux de l'innovation en région et la stratégie opérationnelle de la SEINARI a été présentée publiquement et votée en assemblée générale du Conseil Régional. Sur cette base, certaines actions considérées comme prioritaires ont été engagées.

## 2.4 Formalisation de la SRI

L'objectif des travaux menés par le consultant n'était pas de faire un travail exhaustif mais plutôt de travailler sur certains points considérés comme prioritaires et de bâtir un plan de travail pour les mois et années à venir. Dès lors, la SRI se compose d'une part d'une série d'enjeux généraux pour la région (exemple : priorité à l'innovation élargie, importance des ressources humaines, etc.) et d'autre part d'une déclinaison opérationnelle d'objectifs et d'actions privilégiées à mettre en œuvre (exemple : recensement et diffusion de l'ensemble des événements du réseau) ainsi qu'une section dédiée à l'organisation opérationnelle de la SEINARI et sur ses moyens (budget prévisionnel de la SEINARI). Elle ne suit donc pas la structure classique des stratégies régionales d'innovation en omettant la phase de déclinaison en orientations stratégiques.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Le montage par les autorités publiques régionales du GIP *SEINARI* a dans sa phase de démarrage accusé un retard consécutif à de grandes difficultés administratives et juridiques. Une fois lancée, cette structure originale a fourni aux autorités publiques de *Haute-Normandie*, tant du côté de l'Etat (principalement le SGAR) que du côté du *Conseil régional*, un cadre intéressant pour conduire la *Stratégie régionale d'innovation*.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

La vision de l'innovation en région n'a pas été fondamentalement modifiée, même si de nouvelles tendances se dessinent et si des réflexions ont été approfondies à propos de la coordination de l'offre de services aux entreprises et la gouvernance de l'intervention publique en matière d'innovation à travers la création de SEINARI. Elle a mis en avant l'importance de mieux répondre aux besoins et aux spécificités des entreprises de la région en leur fournissant un accompagnement continu, dans le but de leur permettre de franchir les différentes étapes menant à l'innovation, de l'innovation d'organisation et de procédés jusqu'à l'innovation de rupture.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

Le champ d'intervention de la SRI s'est focalisé sur l'aspect innovation « marché » et n'intègre pas les problématiques de recherche.

Les principaux points d'inflexion de la SRI peuvent être résumés ci-après:

1. **Structuration du système d'innovation** : La SRI a permis de mieux **coordonner l'offre de services** aux entreprises en matière d'innovation et de renforcer la **gouvernance de l'intervention publique** par la création de **SEINARI**. Elle a par ailleurs permis de préciser les rôles respectifs et le champ d'intervention des divers partenaires locaux en charge de l'accompagnement de l'entreprise ;
2. Soutien à **l'innovation tirée par le marché** et les entreprises afin de mieux répondre aux besoins et aux spécificités des entreprises et particulièrement aux PME, pour lesquelles deux cibles sont identifiées :
  - les PME qui représentent un enjeu important en termes d'emplois ;
  - les « start-ups » et les projets d'essai avec une amplification du travail à effectuer pour accroître le nombre de projets soutenus et aboutis.

Une attention particulière est accordée aux démarches individualisées d'écoute, d'accompagnement et de prise en charge des projets.

Les grands groupes, quand à eux, pourront également être accompagnés à condition que leurs projets bénéficient aussi à des PME régionales. Une des leçons de l'enquête menée auprès des PME est l'importance de l'innovation incrémentale au sein des entreprises considérées comme « non innovantes ». L'appui à l'innovation vise désormais à développer un tissu économique **privilegiant l'innovation incrémentale** pour mieux développer ensuite l'innovation de rupture ;

3. **Six grappes technologiques** ont été identifiées comme stratégiques et porteuses en termes de développement au départ de l'étude ADIT menée en 2007/2008 au niveau national et d'une étude complémentaire sur les spécificités du territoire régional : véhicules de demain, solutions de traçabilité et d'authentification, santé et bien-être, matériaux innovants et technologies associées, valorisation des sources locales d'énergies renouvelables, optimisation des processus de production. La région a fait le choix d'un **domaine phare** transversal, déjà identifié au niveau du PO initial, portant sur la « performance énergétique » ;
4. L'analyse des acteurs de l'innovation a permis de mettre en avant les **lacunes du dispositif de soutien** existant. Selon le **phasage** du processus d'élaboration et de **réalisation du projet** d'innovation (sensibilisation/information, détection, conseil, financement/montage de projet, accompagnement dans la mise en œuvre), trois phases doivent faire l'objet d'une intervention renforcée : la sensibilisation/information, l'accès au marché (conseil et accompagnement) et le suivi continu et proactif de ces différentes phases.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Le plan d'actions de la SRI se décline en deux composantes : 1) les objectifs du dispositif d'accompagnement en région pour la période 2009-2011 et 2) l'organisation, les moyens et les partenariats de SEINARI.

Les objectifs, au nombre de trois, se situent à un niveau très opérationnel:

1. Doubler le nombre annuel de projets accompagné (de 90 projets en 2008 à 180 projets en 2011) ;
2. Accompagner et faire progresser les entreprises dans le « parcours de l'innovation » ;
3. Accroître le taux de renouvellement des entreprises accompagnées par des actions plus efficaces d'information, de sensibilisation et de détection.

Pour parvenir à ces résultats, SEINARI et ses partenaires prévoient de se doter de moyens communs :

1. La mise en place d'un observatoire des entreprises accompagnées ;
2. L'élaboration d'un « corpus commun » d'outils et de méthodes d'intervention ;
3. Une professionnalisation des partenaires par des actions de formation et la mise à disposition d'outils.

Une série d'actions très précises et concrètes sont également prévues et déclinées selon la chaîne de valeur (Sensibilisation/information, Détection, Conseil et faisabilité, Financement, Montage de dossiers, Accompagnement dans la mise en œuvre, Suivi régulier et proactif) et des indicateurs de réalisation y sont associés. Une attention particulière a également été portée sur la répartition des rôles entre SEINARI et les partenaires.

A titre d'exemple, les actions envisagées sur le thème du « conseil et faisabilité » prévoit que la SEINARI accompagnera directement les projets innovants nécessitant une incubation en amont de la création ou portés par des entreprises ayant moins de trois ans d'existence. Celles ayant plus de trois ans d'existence seront supportées par les partenaires. Au niveau du « financement », il est prévu qu'un inventaire de l'ensemble des dispositifs de financement sera mis sur pied grâce à la transmission des caractéristiques des différents dispositifs de la part des financeurs à la SEINARI qui le mettra ensuite à la disposition du réseau. SEINARI organisera, le cas échéant, la formation des partenaires.

Une partie de ces actions qui ont été identifiées comme prioritaires ont commencé à être mises en œuvre en région.

L'évaluation des moyens humains et du budget prévisionnel ainsi que l'estimation des principaux postes de dépenses et recettes de SEINARI ont été projetées, tandis que la

contractualisation avec les partenaires de SEINARI est décrite dans la perspective de proposer aux 80 structures participant au développement économique et à l'innovation d'être partenaires du nouveau dispositif, l'objectif étant de parvenir le plus rapidement possible à relier 60 des organismes (au lieu de 40 actuellement). Les modalités de conventions sont également décrites.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

L'Etat, la Région Haute-Normandie et Oséo ont souhaité, par la création de SEINARI, se doter d'un outil de pilotage commun de la SRI. Cette agence résulte de la fusion-absorption de l'incubateur régional *ACCEVAL* et par la reprise des activités de *Haute-Normandie Technologie* (HNT) correspondant au *Réseau de Développement Technologique* (RDT), aux côtés desquels ont été déployés d'autres services inscrits entre information, détection et conseil. SEINARI a pris une forme juridique, inédite en France : un *GIP Innovation*, avec contribution financière du *Conseil régional* à hauteur de 52%, de la *Préfecture* pour 27% et de l'*OSEO Innovation* pour 21%. Plus de 80 personnalités représentatives des institutions, des administrations et de la société civile ont adhéré à SEINARI. L'agence a cinq missions opérationnelles:

- l'incubation des projets issus ou adossés à des laboratoires de recherche ;
- l'émergence de projets/créations d'entreprises non adossées à des laboratoires ;
- la sensibilisation à l'innovation et les modalités d'accompagnement ;
- le soutien au développement des PME ;
- la coordination et l'animation des quelques 80 partenaires de l'agence.

Afin d'orienter ses réflexions, décliner ses missions et les faire évoluer, SEINARI s'appuie sur un Comité Technique des Partenaires associant des experts issus des différentes composantes de l'innovation (établissements supérieurs et recherches/centres de transfert de technologies, institutions économiques et filières et pôles de compétitivité, entreprises). Cette gouvernance opérationnelle est renforcée au sein de SEINARI par l'existence du *Comité exécutif*, composé du *Secrétaire général des Affaires régionales* de la Préfecture de Région, du Vice-Président du *Conseil régional*, du Directeur d'OSEO et des Président et Directeur général de SEINARI. Enfin, un Comité d'Orientation Stratégique Innovation regroupant l'ensemble des acteurs régionaux répartis en collèges sera mis en place à des fins d'information et de consultation sur les travaux menés.

SEINARI pour plus de « *Visibilité et Lisibilité et Crédibilité* » a pris le relais des institutions Etat-Région (*Conseil régional*, *DRIRE/SGAR*, *DRRT* et *OSEO Innovation*), pour veiller à une représentativité régionale équilibrée entre les partenaires.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

Il est peu probable que l'organisation mise en place dans le cadre de la Stratégie régionale d'innovation remette en cause ou ait des implications dans le Programme opérationnel du FEDER.

Les fonds qui ont été mis à disposition de SEINARI sur un budget attribué par ses organismes fondateurs (*Conseil régional*, Etat, OSEO) varie entre 1,5 million et 2 millions d'€ par an et une contribution du FEDER est estimée à 210.000 € en 2009 et 590.000 € en 2011.

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

La déclinaison opérationnelle de cette stratégie et sa traduction en actions concrètes a permis à la région de déjà engager une série d'actions prévues. Les prochaines étapes consistent donc à démarrer les actions restantes et de suivre/évaluer les résultats de ces dernières à travers les indicateurs définis afin d'atteindre les principaux objectifs du dispositif d'accompagnement prévus pour la période 2009-2011.

Néanmoins, le diagnostic et les enjeux définis dans le document SRI sont peu approfondis et manquent souvent de souligner les spécificités régionales, particulièrement par rapport aux enjeux et priorités définies.

Une attention particulière doit être portée à l'articulation entre les enjeux et le plan d'action. En effet, par défaut de déclinaison dans la SRI des orientations stratégiques pour l'ensemble de la région, la façon dont les actions permettront d'atteindre les résultats en termes de priorités et d'enjeux fixés par la région n'apparaît pas clairement. Par exemple, après identification à travers la SRI de la position centrale des ressources humaines pour l'amélioration des capacités d'innovation des entreprises par la formation et l'information, il n'est pas spécifié quelles seraient les mesures susceptibles de faire atteindre cet objectif. Peu d'indications sont données également sur les actions que la région s'engage réellement à mener. A côté de ces enjeux et objectifs spécifiques, une série de mesures très opérationnelles (création d'un inventaire des dispositifs de financement) sont présentées, mais sans lien apparent avec les enjeux et objectifs spécifiques précédemment identifiés.





## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
SGAR	François Hamet	Secrétaire général	30/11/2009
SGAR	Jean Clarisse	Chargé de mission Europe	30/11/2009
DRIRE	Bernard Lemoine	Ingénieur divisionnaire	30/11/2009
DRRT	Michel Ledoux	Délégué Régional	30/11/2009
OSEO	Stéphane Duval	Directeur régional adjoint	01/12/2009
Katalyse	Jean-François Lécole	Président-Directeur Général	30/12/2009
Conseil Régional	Christelle Morin de Forceville	Directrice Développement économique	30/11/2009
Conseil Régional	Vincent Rochelle	Chef de service Recherche, innovation, TIC	30/11/2009
DATAR	Zoheir Bouaouiche	Chargé de mission pour les Politiques contractuelles et européennes et des TIC auprès du Préfet	01/12/2009
SEINARI	M. Verger	Président	01/12/2009
SEINARI	M. Le Maréchal	Directeur	01/12/2009

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Synthèse de la Stratégie régionale de l'innovation pour la Haute-Normandie</i>	Région- Préfecture de la Région- OSEO - SEINARI	Septembre 2009	Document validé et voté
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Analyse prospective sur les facteurs structurels régionaux en matière d'innovation</i>	Ramboll Management	Juin 2007	Préfecture de Région Haute-Normandie
<i>Elaboration de la stratégie régionale de l'innovation pour la Haute-Normandie – Rapport final</i>	KATALYSE	Mars 2009	Comité Régional Innovation et Compétitivité
<b>Autres documents pertinents</b>			
<i>Elaboration de la stratégie régionale de l'innovation pour la Haute-Normandie – présentation des résultats de la phase 1</i>	KATALYSE	Janvier 2009	Comité Régional Innovation et Compétitivité
<i>Elaboration de la stratégie régionale de l'innovation pour la Haute-Normandie – présentation des résultats de la phase 2</i>	KATALYSE	Mars 2009	Comité Régional Innovation et Compétitivité
<i>Agence de l'innovation en Région Haute-Normandie – Convention constitutive du GIP</i>	Région Haute-Normandie – Préfecture de la Région Haute-Normandie – OSEO	Mai 2008	



**Ile-de-France**

---



# Île-de-France

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

Il faut d'abord rappeler la singularité de la région Ile-de-France par rapport aux autres régions françaises, voire européennes. *Région-capitale*, elle concentre les activités économiques et de R&D (en partie, en raison d'un *effet de siège*) tout en bénéficiant d'atouts uniques en termes de capital humain, particulièrement pour les Sciences & technologies et la R&D. A titre d'illustration, les dépenses intérieures en R&D représentaient 14 milliard d'€ en 2004, soit 41% de la DIRD française.

### *Documents et processus initial*

Les cadres de référence de la politique régionale d'Ile-de-France étaient multiples, sans offrir un cadre stratégique global. En juin 2006, des éléments de réflexion avaient été apportés à la démarche régionale en faveur de l'innovation par la remise du *Diagnostic territorial de l'Île-de-France*<sup>1</sup>, préparé en vue de l'élaboration des *Programmes Opérationnels FEDER 2007-2013*. Ce dossier a servi de base aux analyses socio-économiques de la région pour le PO.

La stratégie retenue pour le PO FEDER a été guidée essentiellement par les fortes disparités territoriales et la dégradation socio-économique de quartiers dits « *Zones urbaines sensibles* » (ZUS), qui constituent de ce fait le premier axe de PO en termes financiers. L'*Axe 2* spécifiquement dédié à « *l'innovation et au renforcement de la compétitivité du tissu économique francilien* » représente quant à lui 58,5 millions d'€, soit environ 39% de la contribution européenne d'un montant total de € 151 millions.

Plusieurs initiatives avaient déjà été prises précédemment afin d'améliorer le fonctionnement du système régional d'innovation. L'Etat a développé de nouveaux instruments, tels que les pôles de compétitivité et les réseaux thématiques de recherche avancée. De son côté, le *Conseil régional* a labellisé 14 champs de recherche *Domaines d'intérêt majeur* (DIM) constituant une trame utile au déploiement d'une politique de l'innovation régionale. En 2007, la Région a fait réaliser par un consultant une étude sur la « *Révision du schéma de soutien à l'innovation de la Région Île-de-France* »<sup>2</sup>, indépendamment du PO FEDER et du processus de la SRI en tant que tel. Cette étude a débouché sur des aménagements importants du système de soutien à l'innovation dans la région, en particulier avec l'intégration de quatre des CRIT<sup>3</sup> de l'Ile-de-France ainsi que du RTD (*Réseau de Diffusion Technologique*) *Mégalèse* dans une seule et même structure

<sup>1</sup> «*Éléments de diagnostic territorial de l'Île-de-France en vue de l'élaboration des programmes européens 2007-2013, et notamment du programme opérationnel 'compétitivité régionale et emploi'*», Philippe Larédo (ENPC/LATTS), sur la base d'une documentation fournie par les services de l'Etat et de la Région, 9 juin 2006.

<sup>2</sup> «*Révision du schéma de soutien à l'innovation de la Région Île-de-France*, Thierry Brubat et Associés

<sup>3</sup> *Centres Régionaux d'Innovation et de Transfert de Technologie*

englobant toutes les démarches liées à l'innovation sur la Région : le *Centre Francilien de l'innovation (CFI)*. Cette nouvelle structure offrait une taille critique, une meilleure visibilité et une plateforme de dialogues pour tous les acteurs de la recherche, de l'innovation et du développement économique.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

L'analyse du diagnostic et de la stratégie présentés dans le PO permettent de relever un certain nombre de lacunes :

- une analyse des systèmes d'innovation partielle car essentiellement centrée sur l'offre, sans porter réellement sur les interactions ni sur l'état de la demande, des attentes ou des besoins des entreprises ;
- des priorités ont été fixées autour du développement des projets urbains en symbiose avec le renforcement de la compétitivité du tissu économique à partir de l'innovation, sans que l'on identifie clairement une prédominance particulière, ni d'éventuelles interactions ;
- des objectifs chiffrés – *nombre de produits technologiquement innovants créés et commercialisés, nombre d'entreprises et d'emplois créés, énergie renouvelable, coopérations entre entreprises et instituts de recherche, brevets déposés* – inscrits dans le PO pour mesurer les effets escomptés des investissements, sans que rien ne permette pour autant d'en connaître ou comprendre la finalité ;
- l'absence apparente d'un certain nombre de thématiques spécifiques, telles que *la formation ou la qualification dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation, l'offre privée d'accompagnement et de conseil aux entreprises, etc.*

## **2. Le processus d'adaptation de la SRI**

### **2.1 Positionnement de l'exercice au départ**

La demande de la Commission européenne d'approfondissement de la SRI a été reçue en Ile-de-France de manière assez partagée par les partenaires régionaux, essentiellement pour des raisons liées à leur vision des singularités régionales :

- l'approche développée depuis plusieurs années et les efforts de structuration réalisés plus récemment étaient considérés comme suffisants ;
- l'existence du *Schéma Directeur de Développement Economique* qui, selon les autorités régionales, couvraient les thématiques d'une SRI ;
- le poids du FEDER<sup>4</sup> reste très limité par rapport aux moyens considérables existants à l'échelle régionale ;
- la prépondérance d'un enjeu spécifique d'équilibre territorial dans les « *Zones urbaines sensibles* » (ZUS) dans les débats.

---

<sup>4</sup> A titre illustratif, le FEDER apporté au titre de l'axe 2 innovation représente moins de 0,1% de la DIRD en Ile-de-France.

La singularité de cette région par rapport au reste de la France rend la démarche SRI particulière. Dès le départ, il était clair qu'une réflexion sur l'innovation ne pouvait se limiter au PO sous peine d'être non représentative. Néanmoins, les services de la Région et les membres du *Conseil régional*, quoique fortement impliqués en matière de développement régional et d'innovation, n'ont pas pris l'initiative de la coordination de la *Stratégie régionale d'innovation*. Cette responsabilité a entièrement relevé de la responsabilité du SGAR.

Suite aux échanges avec la Commission, il a été proposé que l'exercice soit davantage orienté sur les opérations de pilotage stratégique, la gouvernance et son lien avec les quartiers sensibles, plutôt que d'être conduit tout azimut.

## 2.2 Etapes

Après l'intervention de l'ADIT en mars 2008 qui a amorcé la concertation régionale, la DRIRE proposait une « *Feuille de route* » selon trois approches simultanées – la synthèse des nombreuses études passées, la réalisation d'études complémentaires et la constitution d'un *Comité stratégique* –, pour une remise en ordre de marche et le respect des délais fixés pour conduire l'exercice.

Sur ces engagements et dans le but d'aboutir à une validation politique des objectifs par le Préfet de région et le Président du *Conseil régional*, un comité technique informel a été organisé autour du SGAR regroupant les représentants des services concernés de la Région et de l'Etat. Le processus s'est engagé à un rythme régulier de deux réunions par trimestre jusqu'au départ du SGAR d'Ile-de-France en juin 2008 qui a marqué un premier coup d'arrêt.

Une nouvelle mobilisation en novembre 2008 n'a permis que de proposer un nouvel ordonnancement de l'agenda selon le programme suivant :

- Lancement des études complémentaires début 2009 pour une restitution des résultats vers juin 2009 ;
- Synthèse des diagnostics et intégration des résultats des études complémentaires entre février et juillet 2009 ;
- Colloque sur la SRI en septembre 2009 (*présentation des résultats des études avec l'appui d'experts internationaux,...*) ;
- Choix d'orientations stratégiques des fonds publics entre juillet et octobre 2009.

Les étapes n'ont cependant pas été franchies comme prévu dans la seconde « *feuille de route* ». Sur le constat des difficultés de reprise en main de l'exercice, la DRIRE a lancé en octobre 2009, à la suite de la réunion annuelle de suivi et d'une réunion *ad hoc* avec la Commission, un appel d'offre visant à préparer l'animation d'un séminaire régional, destiné à la constitution d'un *Comité de Pilotage* et à la réappropriation de la *Stratégie régionale d'innovation* par les acteurs régionaux – *appropriation de la littérature antérieure, réappropriation des cinq études, réflexion partagée sur la problématique et les enjeux, préparation du Diagnostic* – finalement programmé pour début 2010. Les cinq études lancées (*voir point 2.3*), n'ont cependant fait l'objet que d'une restitution partielle

le 17 février 2010 au cours d'un premier *séminaire d'échanges avec les décideurs* rassemblant 20 à 30 décideurs régionaux et destiné à faire émerger des axes stratégiques consensuels autour de la SRI.

Fin février 2010, deux ans après son lancement, le processus n'avait pas encore véritablement abouti à une synthèse des éléments de diagnostic et à la définition des enjeux, marquant le franchissement de la première étape du processus.

## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le processus de révision de la SRI a été piloté par les services de l'Etat dans le cadre d'un partenariat Etat-Région qui a pu prendre différentes formes pour aboutir à un *Comité de Pilotage*, composé des représentants du *Conseil régional* et de l'Etat (*DIRECCTE, DRRT, OSEO Innovation*) et qui devrait être élargi par des représentants de la *Caisse de Dépôt et de Consignation* et de l'INSEE, ainsi que de la participation active du nouveau *Centre Francilien de l'Innovation (CFI)* pour compter en final une quinzaine de participants.

Le partenariat s'est appuyé dans la phase de diagnostic sur l'apport technique de plusieurs consultants impliqués dans cinq études complémentaires dédiées au système régional d'innovation :

- Etude de *l'innovation dans les entreprises*, dérivée de l'enquête communautaire CIS (*Community Innovation Survey*) sur les indicateurs d'innovation et les pratiques des entreprises en matière d'innovation (*351 entreprises, dont 160 innovantes*). Les résultats sont peu concluants en raison de la taille de l'échantillon, mais il est prévu que l'échantillon national de l'enquête 2008 soit complété par une extension régionale, pour une diffusion des résultats prévue à l'automne 2010 ;
- Etude sur le *fonctionnement du Capital-risque en Ile-de-France*, établie à partir d'une enquête auprès de 85 entreprises franciliennes Elle n'apparaît pas spécifique à l'innovation ;
- Etude sur le *recours des entreprises au conseil privé* permettant de définir les comportements en attentes des PME vis-à-vis des organismes de conseil (*facteur de choix est l'expertise scientifique et technique, notion de relations de confiance et besoins d'acteurs relais adéquats*);
- Etude sur les *'Eco-innovations'*, confiée pour sa première partie à l'ADIT (*novembre 2009*), mais devant donner lieu à un approfondissement, sur nouvel appel d'offre du *Conseil régional* ;
- Etude sur les innovations et les services (*pour avril 2010*);
- Etude sur la prise en compte de l'innovation dans les projets urbains intégrés soutenus par les fonds européens.



### ***Approche participative***

Malgré la culture de partenariat et l'intérêt aux questions d'innovation, les modes de gouvernance du processus de révision sont restés à un stade embryonnaire. Jusque début 2010, le processus ne se caractérisait pas par une approche participative. Elle pourrait néanmoins se concrétiser davantage dans le courant du premier semestre 2010 par l'élargissement du *Comité de pilotage*, l'organisation du séminaire sur les leçons tirées du diagnostic et les axes stratégiques, ainsi qu'une manifestation avec les acteurs programmée pour mai 2010 et enfin la mise en place du *Comité Stratégique*.

Parallèlement au processus de SRI, les réunions du *Conseil régional* sur des thèmes en lien avec l'innovation ont permis de rassembler de nombreux partenaires régionaux, consulaires, collectivités territoriales et autres institutions intermédiaires dans des réflexions collectives engagées au niveau régional sur lesquelles pourra s'appuyer la SRI. Ainsi, en mars 2009, le *Conseil régional* organisait à la *Cité internationale universitaire* de Paris un colloque sous le générique d'*Île-de-France, territoire majeur de recherche, une histoire de DIM*, qui réunissait chercheurs, coordinateurs et scientifiques pour débattre du rôle essentiel des 14 DIM franciliens.

### ***Implication du secteur privé***

Jusqu'au premier trimestre 2010, il n'était pas observé d'implication directe du secteur privé dans le processus SRI.

L'enquête régionale, confiée à l'INSEE sur le modèle CIS (*Community Innovation Survey*), centrée sur les indicateurs d'innovation, la connaissance du potentiel d'innovation régional, des freins à l'innovation et la connaissance des acteurs locaux de l'innovation, n'apporte toutefois pas d'éléments sur les besoins et les attentes des entreprises.

### ***Appropriation par les décideurs***

La première étape du processus visant à la synthèse du diagnostic n'ayant pas encore été à proprement parlé accomplie, il est difficile encore de se prononcer sur l'appropriation des décideurs. Les difficultés de faire avancer le processus et les initiatives menées en parallèle par certains partenaires présument toutefois d'un manque d'appropriation de l'exercice par les décideurs.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Début 2010, le processus n'avait pas encore permis d'aboutir à la formalisation d'une véritable stratégie, mais tout au plus l'émergence de premières propositions d'axes stratégiques consensuels autour de la SRI à la suite du séminaire du 17 février 2010. Aucun document de SRI formalisé n'est attendu avant le 2<sup>ème</sup> trimestre 2010.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Le processus de *Stratégie régionale d'innovation*, s'est heurté dès son démarrage à des difficultés de mobilisation, en continu, des fonctionnaires de l'Etat, notamment au SGAR du fait de mutations et affectations à des postes de responsabilité hors de la région.

Plus généralement, les difficultés de mise en route et de conduite du processus reflètent probablement avant tout une difficulté de positionnement de l'exercice SRI par rapport aux différentes initiatives prises. Sans doute les divergences de vues entre les partenaires moteurs de la région, ne serait-ce que pour la compréhension des enjeux de l'innovation dans le contexte de cette région particulière, apportent-elles aussi une explication.

Comme l'ont souligné certains acteurs, l'une des particularités de la région Ile-de-France est la présence de représentants des administrations centrales qui a singularisé l'exercice, et notamment du point de vue de la pleine appropriation politique de la démarche par les acteurs régionaux.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

L'exercice d'élaboration de la *Stratégie régionale d'innovation* n'ayant pas été à proprement parlé encore accompli, il est difficile de se prononcer sur l'apport du processus ou de percevoir de possibles inflexions amenés par l'exercice.

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

S'il y a un intérêt de la part des acteurs et décideurs politiques franciliens pour l'innovation, il faut admettre que cette « *Région de la connaissance* » a une vision de l'innovation fortement marquée par des préoccupations liées tout à la fois à la nature durable de son développement et aux disparités de ses territoires (*quartiers en difficulté*).

Par conséquent, toutes ces considérations relatives à l'innovation, déjà présentes dans le PO FEDER, ont resurgi dans la phase de préparation de la *Stratégie régionale d'innovation*, sans montrer de possibilités concrètes d'inflexion particulière dans cette approche.

Les difficultés de mise en route de la *Stratégie régionale de l'innovation* ont peut-être révélé des divergences de vues entre les partenaires moteurs de la région, ne serait-ce que pour la compréhension des enjeux.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

Il est attendu des cinq études engagées de faciliter le choix d'orientations nouvelles de la part des acteurs et des décideurs franciliens en matière d'innovation, en dépassant les tendances naturelles à l'éparpillement des mesures de soutien à l'innovation.

Le premier séminaire avec les décideurs régionaux du 17 février 2010 a permis de dégager les points de consensus assez généraux suivants :

- Sur le diagnostic du système régional d'innovation :
  - *Nécessité d'améliorer les relations entre université/recherche et le reste de l'économie francilienne ;*
  - *Présence de filières d'excellence, mais effet d'entraînement insuffisant pour les PME régionales ;*
  - *Importance du capital humain et efforts à mener sur l'entrepreneuriat.*
- Sur la stratégie et la gouvernance :
  - *Importance du soutien aux filières d'excellence et articulation avec les actions transversales ;*
  - *Importance de simplifier l'organisation du soutien à l'innovation en région Ile-de-France ;*
  - *Nécessité de mesurer les effets des politiques publiques et du système régional d'innovation ;*
  - *Nécessité de trouver un lieu de réflexion et d'échanges avec les industriels sur l'innovation ;*
  - *Importance de l'articulation avec les territoires.*

L'Île-de-France, n'en a pas moins continué de renforcer ses capacités d'innovation, indépendamment de l'exercice de *Stratégie régionale d'innovation*. Les décideurs régionaux ont ouvert une panoplie d'aides régionales en matière de constructions, d'équipements, d'allocations de recherche, afin d'inciter les acteurs à s'organiser en réseaux pour mieux lier la recherche à l'innovation, tels que, par exemple dans les domaines des « *Agro-sciences, territoires, écologie, alimentation* » et de « *Santé, environnement, toxicologie* ».

Le *Conseil régional* avec son *Centre francilien de l'innovation* (CFI) en association avec *OSEO Innovation*, a pris l'initiative de lancer un *Fonds Régional pour l'Innovation* (FRI). Deux mesures d'aide aux PME inscrites dans le *Schéma régional de soutien à l'innovation technologique* ont été lancées en octobre 2009 :

- *AIMA – Aide à la Maturation de projet* – cofinancée (6 Mio€/an) à 50/50 par *OSEO Innovation* et la Région sur 5 volets ciblés sur les PME, les laboratoires de recherche, les porteurs « personnes physiques », et les projets collaboratifs européens ;
- *AIR – Aide à l'Innovation Responsable* pour soutenir les éco-innovations, financée (6 Mio€ en 2009) par la Région seule, dans le but d'encourager un développement maîtrisé et responsable du territoire francilien.

Ces récentes initiatives témoignent de la volonté du *Conseil régional* de conduire une politique d'innovation en marge de l'exercice de *Stratégie régionale d'innovation* et des difficultés inhérentes au processus de gouvernance régionale.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Compte tenu du fait que le processus de *Stratégie régionale d'innovation* n'est pas suffisamment avancé et semble loin d'aboutir, ainsi que des incertitudes encore tenaces sur un consensus entre le *Conseil régional* et les services de l'Etat, on ne peut pas encore présumer à ce stade de possibles inflexions en termes d'actions.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

Les modalités de gouvernance de la SRI n'ont pas encore été arrêtées.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

L'état d'avancement des travaux ne permet pas encore de le préciser. Cependant, les mises au point faites le 21 octobre 2009 à Bruxelles avec la CE, ont permis aux représentants de la Région *Île-de-France* de réaffirmer la primauté de la *Priorité 1* relative à des *projets intégrés pour développer les zones urbaines les plus en difficulté*. Dans le domaine de la revitalisation des quartiers urbains, la Région a entrepris des actions en synergie avec le FEDER, sous le label symbolique de « *Lisbonne dans les quartiers*. ».

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Le processus accuse un important retard au moment de la rédaction de cette fiche puisque la première phase de diagnostic et de synthèse des enjeux n'était pas encore aboutie en mars 2010. Un nouveau planning a été proposé pour la présentation en 2010 des premiers éléments et propositions au Préfet/SGAR et au Président de Région, ainsi que la constitution d'un Comité Régional de l'Innovation en mai 2010. Il ne donne toutefois aucun élément sur l'aboutissement de l'exercice et la forme que prendra la SRI.

En tout état de cause, en cette période imposée de reprogrammation, un document de stratégie ne devrait pas être attendu avant la fin du second trimestre. Malgré l'optimisme affiché par les partenaires régionaux en considération de l'habitude de travailler ensemble et de la qualité des études, rien ne semble être acquis pour autant à la lecture des difficultés passées.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>DRIRE</b>	Patrice Greliche	<i>Directeur adjoint</i>	
<b>DRRT</b>	Martine Comberousse	<i>Déleguée adjointe</i>	
<b>OSEO</b>	Patrick Baudry	<i>Directeur Régional adjoint OSEO Ile-de-France</i>	
<b>Conseil Régional</b>	Suzanne Bella Sgorodora	<i>Directrice de la recherche, de l'innovation et de l'enseignement supérieur</i>	
	Annette Chantegros	<i>Chargée de mission Innovation</i>	
	Cécile Santi	<i>Chargée de Mission Europe à la Direction DRIES</i>	
	Astrid Gaillard	<i>Chargée de mission Europe FEDER</i>	
<b>PDC MEDICEN</b>	Jean Derègnaucourt	<i>Directeur du Pôle de Compétitivité mondial MEDICEN</i>	
	Rosalie Maurisse	<i>Chargée de projets du Pôle de Compétitivité MEDICEN</i>	
<b>PDC SYSTEM@TIC</b>	Thierry Louvet	<i>Directeur Europe et affaires internationales du Pôle de Compétitivité mondial SYSTEM@TIC</i>	

## 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Non disponible à ce stade</i>			
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Etudes en cours lors de la mission, l'enquêteur n'a pas eu accès aux rapports d'étude</i>
<i>Enquête régionale sur l'innovation</i>	INSEE	Note du 22 janvier 2009	sur le modèle CIS ( <i>Community Innovation Survey</i> )
<i>Etude sur les conseils en innovation aux entreprises de la région</i>	Euro-Quality	-	
<i>Etude sur le Capital-risque</i>	Ernst & Young	-	
<i>Etude sur les innovations et les services</i>	Strasbourg Conseil	-	
<i>Etude sur les 'Eco-technologies'</i>	ADIT	-	Approfondissement prévu sur nouvel appel d'offre du <i>CR IDF</i>
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>« Révision du schéma de soutien à l'innovation de la Région Île-de-France »</i>	Thierry Bruhat et Associés	2007	
<i>Chiffres-clés de la Région Île-de-France 2009</i>	CRCI, IAU, INSEE	2009	
<i>Innover au cœur du 1<sup>er</sup> bassin scientifique et technologique d'Europe</i>	Paris Île-de-France	Edition 2007	
<i>Stratégie Régionale de l'Innovation – Action 2-1 du Programme opérationnel "compétitivité régionale et emploi"</i>			
<i>Schéma régional de soutien à l'innovation technologique – Phase 2 : de nouvelles aides à l'innovation pour la future première éco-région d'Europe –</i>	Conseil régional	Mesures adoptées le 19 juin 2009 et 24 septembre 2009	
<i>Eléments de diagnostic territorial de l'Île-de-France en vue de l'élaboration des programmes européens 2007-2013, et notamment du Programme opérationnel « Compétitivité régionale et emploi »</i>	Dossier préparé par Philippe Larédo (ENPC/LATTS)	(9 juin 2006)	

**Languedoc-Roussillon**

---





# Languedoc-Roussillon

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La politique de l'innovation en Région s'appuyait, avant l'élaboration du PO 2007-2013, sur le Schéma Régional de Développement Economique, baptisé SERVIR en Languedoc-Roussillon (Stratégie Economique Régionale de Valorisation et d'Intégration des Ressources). Cette stratégie vise notamment à la 'mobilisation de l'intelligence pour une stratégie régionale de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation', ainsi qu'à 'encourager l'innovation, la valorisation et le transfert technologique'.

Lors de l'élaboration du PO, les acteurs régionaux se sont inspirés de ce schéma, du Cadre de Référence Stratégique National (CRSN), du Contrat de Plan Etat Région (CPER), ainsi que de l'évaluation finale du programme 2000-2006. Le PO 2007-2013 a été rédigé par les services de l'Etat, sans concertation spécifique des acteurs privés de l'innovation, et sans recours à des consultants. Les acteurs publics ont en revanche été consultés. Le Conseil Régional a notamment participé au développement de la partie stratégie et actions, en parallèle aux négociations menées sur le Contrat de Plan Etat Région.

110 m€ sont attribués à l'axe 1 du PO « Développer l'innovation et l'économie de la connaissance, facteurs de croissance et de compétitivité », soit 40% du total des fonds FEDER concernés. Il est par ailleurs annoncé que 67% de ces fonds FEDER sont fléchés innovation et esprit d'entreprise.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

Le diagnostic initial s'appuie sur une analyse détaillée des composantes globales (indicateurs généraux, benchmark approfondi, structure des activités économiques) et du système régional d'innovation : panorama des producteurs de connaissance, des dispositifs de valorisation et de transfert ainsi que des grappes d'activité stratégiques. Le rôle des organismes financiers fait l'objet d'un état des lieux détaillé.

En revanche, la question des besoins et attentes des entreprises est traitée de façon peu approfondie. Les thématiques telles que la qualification des organismes de soutien à l'innovation, l'innovation dans les services, la gestion de la propriété intellectuelle ou encore l'offre privée de conseil aux entreprises sont très peu voire pas abordées.

Ce diagnostic souligne l'existence en Région d'une recherche publique dynamique, de pôles de compétitivité dynamique et d'un réseau développé de structures de soutien et d'accompagnement à l'innovation. En revanche, il souligne la faible structuration des activités

de recherche, la forte représentation des TPE parmi les entreprises régionales et leur recours limité aux dispositifs de soutien à l'innovation, et enfin le manque de coordination des acteurs de ce soutien.

Les grands axes de stratégie figurant au PO sont articulés au diagnostic puisqu'ils proposent de structurer la gouvernance de l'innovation, de soutenir la création et le développement d'entreprises innovantes ou encore d'accroître la valorisation des projets de recherche. Pour autant, la stratégie est formulée de façon très peu opérationnelle. Elle présente une série d'objectifs mais ne détaille pas quelles actions seront mises en œuvre pour les atteindre.

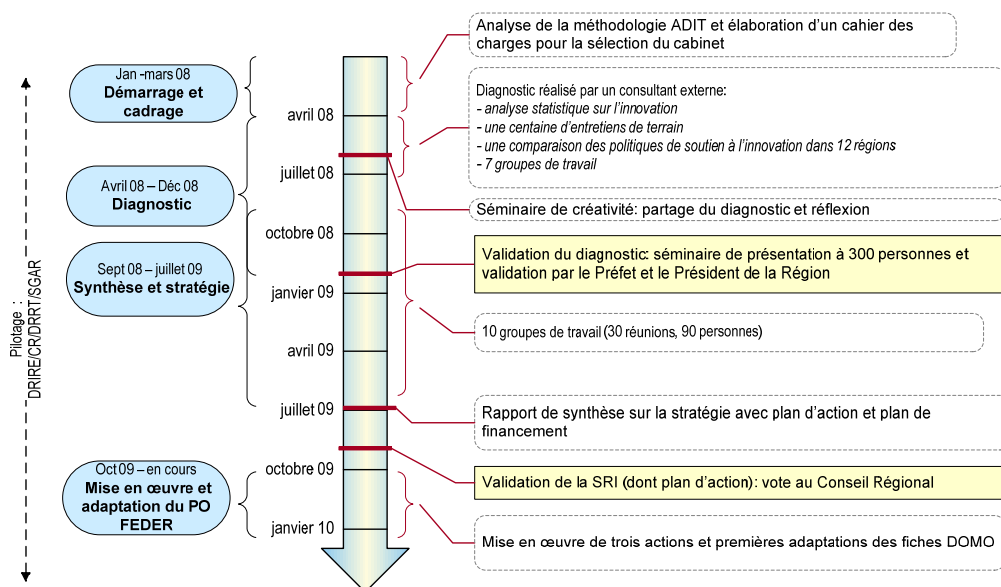
## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

L'exercice a suscité un réel intérêt dans la Région. Le SGAR, la DRIRE et la Région notamment se sont très tôt approprié l'exercice. Cet exercice s'est inscrit dans une dynamique régionale, déclenchée par la constitution des pôles de compétitivité et filières régionales, et poursuivie notamment par la création en 2005 de l'association Transfert LR (Transfert de Technologie et Savoir-Faire Innovant en Languedoc-Roussillon). Créée par le Conseil Régional, Transfert LR est chargée de soutenir la compétitivité des entreprises par l'innovation et le transfert de technologie. Cette dynamique régionale se traduit également par le projet Campus qui vise à créer, autour des Universités de Montpellier, Montpellier Sup Agro et leurs partenaires, un campus d'excellence transdisciplinaire orienté vers le vivant, les sciences et techniques.

Confrontés à la difficulté d'identifier des porteurs de projets solides, les acteurs régionaux ont perçu la SRI comme une opportunité de développer de nouveaux outils de soutien à l'innovation et pour utiliser au mieux l'enveloppe FEDER de 100 Millions d'Euros correspondante. L'exercice SRI a été perçu comme une opportunité de mener une consultation large des acteurs régionaux de l'innovation (notamment plus large que lors de l'élaboration du PO). Le Conseil Régional en particulier a saisi cette occasion pour s'impliquer davantage et pour affirmer plus nettement sa vision en termes de développement économique et son approche large des problématiques d'innovation ('innovation pour tous').

## 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Les travaux de diagnostic et de préparation de la SRI ont été réalisés par deux consultants extérieurs à la Région, mais sous la supervision du SGAR et du Conseil régional. Le diagnostic a été réalisé par les 2 consultants selon une méthode consultative inspirée d'une méthodologie américaine. Ce diagnostic a reposé sur les éléments suivants:

- une centaine d'entretiens de terrain avec des responsables d'entreprises, de laboratoires de recherche, de structures de soutien à l'innovation, d'élus... Afin de préparer ces entretiens, une liste de 200 acteurs régionaux a été proposée aux consultants par le Conseil régional selon les critères suivants : équité territoriale, appartenance aux filières clés régionales ;
- une analyse statistique sur l'innovation en Région, ayant mobilisé les consultants et les services de l'Etat<sup>1</sup> ;
- une comparaison des politiques de soutien à l'innovation dans 12 régions du monde : Rhône-Alpes, Midi-Pyrénées, Provence Alpes-Côte d'Azur, Alsace, Ecosse, région de Stockholm, Catalogne, Pays basque, la région d'Aix-la-Chapelle, la Flandre, Sonoma et Grand Portland ;

<sup>1</sup> In Diagnostic du Système Régional d'Innovation, rapport de synthèse. Voir Annexe 1 pour les références.

- La prise en compte d'études réalisées en Languedoc-Roussillon, en France, ainsi qu'aux Etats-Unis concernant à la fois la gouvernance des politiques d'innovation et l'analyse de certains éléments de systèmes régionaux d'innovation ;
- Un séminaire de créativité, dont l'objectif était de discuter et de valider les premiers éléments de diagnostic du système d'innovation du Languedoc-Roussillon ;
- Une première session de groupes de travail, qui a réuni 70 personnes au sein de 7 groupes.

Ces groupes ont été formés sur 7 thèmes correspondant à 7 «sources d'innovation» identifiées par les consultants:

- Développement de l'innovation dans les PME traditionnelles ;
- TIC et services innovants ;
- Développement de l'innovation dans le secteur tourisme/vitiviniculture et terroirs ;
- Développement de l'économie verte en Languedoc-Roussillon ;
- Incubation, financement et développement des start-ups ;
- Stratégie et outils de la valorisation de la recherche ;
- Convergences scientifiques et technologiques (Bio-Santé-Agro-TIC) et relations avec les grands marchés internationaux.

Cette première vague de groupes de travail a été organisée comme autant de sessions de brainstorming, avec pour objectif de faire émerger des idées à développer, sans souci à ce stade de faisabilité ou de réalisme. Les groupes étaient animés par des personnalités 'recrutées' par les consultants. 4 axes stratégiques sont ressortis de ces groupes de travail:

1. Favoriser l'accès à l'innovation pour tous (TPE, secteurs traditionnels, services ...) ;
2. Favoriser la convergence, l'interdisciplinarité des approches de l'innovation ;
3. Valoriser l'enseignement supérieur et la recherche ;
4. Développer l'ouverture sur l'international.

Sur cette base, une seconde session de groupes de travail a été organisée : 10 groupes, réunis trois fois chacun et totalisant 90 personnes. Cette seconde session visait à la définition d'actions à mettre en œuvre dans le cadre de la SRI. Le Conseil Régional a sélectionné des «entrepreneurs citoyens», chargés de former les groupes de travail et de les animer.

- Gr 1: Réseau Régional d'Innovation et Festival de projets ;
- Gr 2: Réseau Confiance et Fonds d'Amorçage ;
- Gr 3: Une grande école spécialisée dans le management des start-ups ;
- Gr 4 : Clusters de convergence et collaboratoire
  - Sous-groupe 4.1 = viticulture, tourisme et technologie
  - Sous-groupe 4.2 = économie verte

- Sous-groupe 4.3 = T.I.C., applicatifs activités traditionnelles
- Sous-groupe 4.4 = collaboratoire ;
- Gr 5 Opération pilote de valorisation ;
- Gr 6 Actions collectives à l'International, coopérations interrégionales.

Selon la définition proposée par les consultants, un collaboratoire est une structure de co-développement, au sein de laquelle chercheurs et industriels travaillent en commun, en un même lieu et de manière temporaire. Une telle structure de co-développement comprend:

- un plateau d'équipements scientifiques et technologiques thématiques, adossé à un groupe de chercheurs et d'ingénieurs et des bureaux d'hébergement temporaire ;
- un groupe d'animation s'occupant du fonctionnement intrinsèque de la structure et plus particulièrement du développement des relations entre industriels et scientifiques ;
- un groupe de pilotage paritaire fixant les axes et sujets de développement.

Outre les analyses menées dans le cadre du diagnostic, le Conseil régional a commandé à la Maison des Sciences de l'Homme de Montpellier une étude sur les 'signaux faibles' de l'innovation. Cette étude vise à identifier et analyser les mécanismes d'innovation dans les secteurs à dominante non technologique – dans le cas présent le BTP, l'artisanat, le tourisme et les services à domicile. Elle alimentera la réflexion sur l'innovation non technologique et sur l'innovation pour tous.

Sur la base des éléments issus de ces différentes phases et des rapports fournis par les consultants, le Conseil Régional a produit une note de synthèse structurée de façon à pouvoir être présentée aux élus et soumise au vote. Ce document a été adopté par les élus en septembre 2009.

### ***Approche participative***

Ce processus a été nettement piloté par le SGAR et le Conseil Régional. Au sein des services de l'Etat, le département innovation de la DRIRE a été mobilisé lors de la réalisation du diagnostic, puis en fin d'exercice. La DRRT a quant à elle été active surtout au cours de la seconde phase des groupes de travail visant à la définition d'actions. Oséo a été consulté, notamment lors de la phase de diagnostic et à l'occasion des groupes de travail. En revanche, ses représentants n'ont pas été tenus informés lors des phases de finalisation et de validation de la SRI. Les Conseils Généraux, communautés d'agglomération et chambres consulaires n'ont visiblement pas été impliqués lors de ce processus.

Le partenariat Etat-Région a bien fonctionné pour le pilotage du processus, qui a associé, à différents stades, un nombre important d'acteurs régionaux. Pour autant, ces derniers semblent avoir reçu peu sinon pas d'informations relatives à la fin du processus (formalisation, validation et suites).

### ***Implication du secteur privé***

Le processus d'élaboration de la SRI a donné lieu à une forte consultation du secteur privé durant les étapes de diagnostic, de définition des enjeux et d'identification des actions. Cette implication, qui a permis de prendre en compte les besoins des entreprises, s'est faite à travers les éléments suivants:

- Une centaine d'entretiens conduits en phase diagnostic ;
- Le séminaire de créativité mené lors de la phase de diagnostic ;
- Les première et seconde vagues de groupes de travail. Ces groupes de travail ont été animés par des «entrepreneurs citoyens», identifiés par la Région et les consultants comme des acteurs relais de l'innovation en Région.

Suite à ce processus, un conseil de l'innovation a été créé afin notamment de pérenniser l'implication des acteurs privés dans la mise en œuvre de la SRI. Ce conseil est composé du SGAR, du Conseil Régional et d'une quinzaine d'acteurs privés (entrepreneurs et chercheurs). Ce conseil aura un rôle consultatif et permettra d'orienter la mise en œuvre de la SRI.

### ***Appropriation par les décideurs***

Le diagnostic a été validé par le Préfet et par le Président de région en décembre 2008.

La Stratégie quant à elle a été votée par les élus régionaux, sous sa forme synthétique préparée par le Conseil Régional. Bien que peu d'élus portent un intérêt marqué aux questions d'innovation et de compétitivité, ce vote a donné un appui politique fort à la démarche et a contribué à impliquer les entreprises. L'implication personnelle du Président de Région Georges Frêche, qui a suivi et porté la SRI durant tout le processus, est en outre à noter et a eu elle aussi un impact notable sur l'implication des différents acteurs.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Le document synthétisé par le Conseil Régional et voté par les élus en septembre 2009 est un document de 28 pages intitulé « Stratégie Régionale d'Innovation – Languedoc Roussillon ». Il est structuré en 6 parties. Après la présentation du diagnostic régional et des enjeux identifiés, l'une de ces parties est consacrée aux axes stratégiques et aux 14 actions prioritaires, réparties en 4 axes et présentées succinctement sous forme d'objectifs et de modalités de mise en œuvre (les 14 actions de la SRI, réparties en 4 axes). Enfin, une partie détaille les éléments de gouvernance.

Ce document reste très synthétique et peu opérationnel, bien qu'il identifie des actions. Aucun planning de mise en œuvre ni de budget n'est proposé, puisque ces éléments seront détaillés au fur et à mesure par les instances de pilotage de la SRI (voir partie gouvernance).

En novembre, le SGAR prévoyait quant à lui de préparer un dossier composé des documents de travail produits durant l'exercice, d'une synthèse des résultats du processus, ainsi que du document voté par les élus régionaux. Ce dossier devait être transmis à la Commission.

## **2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice**

Principales sources de difficultés:

- En début de processus, deux problèmes de définition se sont posés au partenariat régional : comment délimiter le champ d'application de la SRI (inclusion ou non de la recherche publique, prise en compte ou non des pôles de compétitivité et des pôles universitaires...) et quelle approche du soutien à l'innovation adopter (innovation technologique, innovation pour tous...) ? ;
- Les échanges entre le partenariat régional et les consultants ont été difficiles en début d'exercice ;
- Faiblesse de la communication entre le partenariat régional et les pouvoirs publics locaux au cours du processus d'élaboration de la SRI, malgré une volonté affichée d'équilibre territorial.

Les facteurs de succès résident assez largement dans le fait que les difficultés mentionnées ci-dessus ont donné lieu à des échanges et ont pu être dépassées:

- L'adoption d'une approche «innovation pour tous» a permis de lancer l'exercice SRI sur une définition clarifiée et élargie de l'innovation. Le partenariat régional est en outre parti du principe que la SRI devait permettre de sortir d'une logique de guichet et d'adopter une approche projets en matière de soutien à l'innovation ;
- Un équilibre fructueux a finalement été trouvé entre les consultants (chargés de l'organisation et de l'animation de la consultation) et le partenariat régional ;
- La large consultation engagée lors de cet exercice a créé une dynamique chez les acteurs régionaux de l'innovation (privés et publics) et a permis de les impliquer dans les réflexions menées.

### **3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus**

#### **3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional**

Avant l'élaboration de la SRI, les services de l'Etat et la Région avaient des divergences de vue sur le rôle de l'innovation dans la politique régionale. Ces divergences portaient notamment sur l'importance relative à accorder aux notions d'innovation technologique (davantage portées par l'Etat) et d'innovation pour tous (nettement affirmées par le Conseil Régional). La SRI

renouvelée accorde une claire priorité au développement économique et au soutien des projets non technologiques, sous le label «innovation pour tous».

Le partenariat régional a en outre souhaité que cet exercice SRI débouche sur un changement d'approche en matière de politique de soutien à l'innovation : abandon de la logique de guichet, appropriation de la SRI par les élus pour une meilleure visibilité politique, et implication d'acteurs non institutionnels pour la mise en œuvre des actions. Il s'agit ici de ne pas se reposer exclusivement et de façon automatique sur les structures existantes de soutien à l'innovation, mais par exemple d'impliquer à long terme les entrepreneurs civiques mobilisés durant le processus d'élaboration.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

#### *Enjeux*

Le diagnostic renouvelé repose sur une méthode largement participative, bien qu'une étude statistique ait également été menée pour l'étayer. Il peut donc sembler, dans la forme, moins rigoureux que le diagnostic du PO, mais apporte pour autant un panorama assez large en matière d'offre de connaissance, de transfert et de valorisation, ainsi que des éléments d'analyse sur l'efficacité des différents dispositifs de soutien à l'innovation, ou encore sur les secteurs porteurs pour la Région. En revanche, les éléments relatifs aux attentes et besoins des entreprises y sont peu détaillés, bien qu'un manque soit mentionné en matière de marketing de l'innovation, ou encore en termes de soutien aux projets non technologiques. L'offre privée de conseil aux entreprises, caractérisée d'insuffisante, est elle aussi peu étudiée, de même que l'offre de financement. La problématique de formation des structures de soutien à l'innovation est seulement très brièvement évoquée.

On peut noter la présence dans ce diagnostic d'éléments relatifs à l'innovation dans les services (point absent du diagnostic initial), bien que celle-ci soit essentiellement limitée aux secteurs du tourisme et des TIC. Les dynamiques territoriales, les relations interrégionales et l'ouverture internationale sont également traitées de façon assez détaillées.

Les principaux enjeux identifiés à l'issue du diagnostic sont formulés de façon large mais répondent aux constats dégagés par le diagnostic:

- **Stimuler la croissance des TPE par l'innovation.** Le diagnostic relève le dynamisme du marché du travail régional et un fort taux de création d'entreprises, mais également un fort taux de défaillance de ces entreprises et un PIB par habitant faible par rapport à la moyenne nationale. Les TPE et PME, très fortement représentées, et sont une source de richesse (production de valeur ajoutée deux fois supérieure à la moyenne nationale), notamment dans le secteur de l'artisanat. L'innovation est donc affirmée comme vecteur de croissance de ce tissu économique majeur que composent les TPE et PME, notamment



positionnée sur des secteurs à dominante non technologique. L'adoption de modes de travail en réseaux est également visée ;

- **Assurer une meilleure intégration de l'enseignement supérieur et de la recherche dans l'économie régionale.** Le diagnostic fait état de la faiblesse de la recherche privée en région. Cette faiblesse est compensée par la force de la recherche publique, mais les échanges entre cette recherche et le tissu économique restent insuffisants. La création d'entreprises technologiquement innovantes se situe au 3<sup>ème</sup> rang national, la SRI vise donc à augmenter ces échanges et à les rendre plus fructueux ;
- **Connecter le Languedoc-Roussillon aux échanges économiques européens et mondiaux.** Il s'agit là de mettre à profit l'attractivité de la région sur le plan du développement économique, de faire jouer les dynamiques interrégionales et d'ouvrir les marchés potentiels pour des secteurs identifiés comme porteurs (vin et tourisme notamment).

Il est à noter que les problématiques liées aux pôles de compétitivité et à la restructuration de l'université n'ont pas été prises en compte dans ce diagnostic, ni lors de l'élaboration de la SRI.

### *Evolution de la stratégie*

Comme mentionné plus haut, l'objectif majeur de cette SRI est de promouvoir l'innovation pour tous, et pour cela d'encourager notamment l'accès des TPE à l'innovation. Cette orientation vers les TPE et PME ne se fait a priori pas au détriment du dispositif de soutien aux projets technologiques (déjà bien en place et plutôt efficace). Elle vise à renforcer l'innovation de « process », dans le marketing et la commercialisation, à l'export ...

Les 4 axes proposés sont en lien direct avec les trois enjeux identifiés à l'issue du diagnostic:

- **Innovation pour tous.** Cet axe vise au développement des conditions permettant aux entreprises (notamment TPE et PME, y compris artisanales et commerciales) d'innover : formation, accès aux compétences, au conseil, au financement, création d'une dynamique de réseau parmi les entreprises à fort potentiel de développement. Cet axe répond directement à l'enjeu n°1 ;
- **Une région phare de la convergence.** La notion de convergence est proposée comme une source et un vecteur d'innovation. Il s'agit de créer des croisements fertiles entre secteurs et filières porteurs, afin de développer des activités innovantes à fort potentiel. Cet axe vise le développement de partenariats entre certains secteurs prioritaires comme la viticulture, le tourisme, les écotecnologies et l'économie numérique. Il est lié aux trois enjeux précités dans la mesure où les activités de coopération concernent directement les entreprises, sont appelées à susciter les interfaces entre recherche et entreprises et doivent s'ouvrir aux marchés extérieurs à la Région ;

- **Valoriser le potentiel de matière grise.** Cet axe vise d'une part à améliorer la valorisation de la recherche publique en région, et d'autre part à soutenir l'insertion de ressources humaines qualifiées dans les entreprises. L'accès aux compétences est ressorti comme un enjeu majeur lors de la consultation des acteurs privés en Languedoc-Roussillon, et comme un ressort nécessaire à l'innovation, notamment non technologique. Cet axe répond donc au second enjeu, mais également au premier ;
- **Connexions et coopération internationale.** Cet axe vise à développer les actions de promotion régionale et de marketing à l'export, mais également à accroître les échanges entre acteurs régionaux et hors régions (recherche et entreprise). Il répond directement à l'enjeu n°3.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

La SRI en l'état actuel et du fait de son statut de document politique, ne fournit pas d'éléments détaillés en matière d'actions opérationnelles et de mise en œuvre. Elle se présente sous forme de 14 actions, organisées selon les quatre axes détaillés ci-dessus, et que les pilotes du projet vont progressivement décliner (voir partie gouvernance). Certaines de ces actions sont transversales dans la mesure où elles visent l'intégralité des TPE et PME (axe 1), d'autres (axe 2) sont des actions de coopération ciblées les secteurs identifiés comme porteurs : vigne et vin, TIC, tourisme...

La SRI aborde un certain nombre de points qui faisaient défaut dans le PO et ont émergé suite à la consultation menée auprès des acteurs régionaux. Le double choix d'orienter la SRI vers l'innovation pour tous et les TPE/PME va de pair avec une problématique de professionnalisation soutenue des personnels des réseaux de soutien à l'innovation ainsi que des intermédiaires financiers (particulièrement nécessaire pour apprécier la qualité des projets non technologiques). Ce choix implique également l'intégration de compétences au sein des entreprises, ce que doit permettre la création de cursus de formation et de recherche de haut niveau dans les domaines du marketing, de la commercialisation des innovations, ou encore du management. La problématique de la propriété intellectuelle est donc également abordée : un dispositif pilote de valorisation de la recherche publique fondé sur la mise en commun de ressources, notamment pour la gestion de la PI, est prévu.

La SRI prévoit également la création d'un dispositif d'investissement en fonds propres et quasi-fonds propres vise à soutenir les TPE et PME dans leurs différentes étapes de développement.

Les actions prévues au titre de l'axe 3 sont également nouvelles et s'inscrivent dans la logique de promotion du territoire, d'ouverture des marchés et d'insertion dans les réseaux interrégionaux et internationaux. Parmi ces actions : la création d'un label « qualité export » fonctionnant comme une certification, et dont l'objectif est d'inciter les petites entreprises à développer leurs produits et services dans une perspective d'export, ou encore la mise en place d'un programme d'échange recherche-entreprise entre le Languedoc-Roussillon et l'extérieur,

qui pourrait par exemple prévoir d'inviter en Languedoc-Roussillon des chercheurs étrangers positionnés sur les « convergences » régionales afin de contribuer au développement de ces dernières.

Le document de SRI ne précise ni planning ni budget. Depuis qu'il a été adopté, le Conseil de l'Innovation sélectionne en revanche les actions prioritaires et les détaille pour les mettre en œuvre. Trois actions ont ainsi été lancées en octobre 2009 :

- Mise en œuvre du Réseau Régional d'Innovation (professionnalisation des personnels, formation à la démarche d'innovation dans toutes les entreprises) ;
- Actions centralisées et traitement «VIP» à destination des entreprises identifiées comme leaders (organisation de l'offre publique et privée de soutien et de conseil à destination de ces entreprises «pépites») ;
- Mise en œuvre d'actions de financement (capital risque, fonds d'amorçage, mise en œuvre du dispositif JEREMIE à l'échelle régionale ...).

Les actions liées à la convergence doivent prendre la forme de « collaboratoires » (cf. plus haut), dans le cadre desquels différents acteurs travaillent à un même projet au croisement de leurs compétences respectives. En particulier pour ce type d'actions, les entrepreneurs citoyens mobilisés lors de l'élaboration de la SRI auront un rôle structurant à jouer pour la mise en œuvre de ces projets de convergence. Deux de ces actions feront avant tout l'objet d'un appel à projets, ce qui est en cohérence avec l'approche adoptée par le partenariat régional.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

Le mode de gouvernance mis en place suit une logique projet. L'objectif est de ne pas impliquer de façon automatique les structures de soutien existantes, de façon à ne pas créer de «situations de rente», mais plutôt de solliciter des porteurs de projets. L'utilisation de procédures de type appel à projets permettra de faire émerger un système d'innovation régional dynamique dans les années à venir.

Un conseil de l'innovation composé d'une quinzaine de chefs d'entreprises a pour rôle de donner son avis sur les actions à mettre en œuvre et de proposer des orientations permettant de prendre en compte les besoins des acteurs régionaux<sup>2</sup>.

La mobilisation, durant le processus d'élaboration de la SRI, d'«entrepreneurs citoyens», a eu un impact fort sur le système de gouvernance créé pour la mise en œuvre de cette SRI. En effet, l'exercice a suscité des attentes et des intérêts, et a contribué à pérenniser l'implication des entrepreneurs, désormais actifs au sein du Conseil de l'Innovation.

---

<sup>2</sup> Le Conseil de l'Innovation s'est réuni deux fois depuis l'adoption de la SRI: en juillet 2009 pour lancer son activité et définir son fonctionnement, puis en octobre pour valider le lancement des trois premières actions. Une troisième réunion était prévue en décembre pour valider trois actions supplémentaires.

Le processus de mise en œuvre des actions prévues par la SRI est le suivant:

- Sur la base du document voté par les élus régionaux, le SGAR et le Conseil Régional formulent des projets opérationnels ;
- Ces projets d'action sont soumis au Conseil de l'Innovation (consultatif), qui propose des amendements le cas échéant ;
- Les propositions sont ensuite dirigées vers les organes décisionnels, selon le type de projet concerné (par exemple, Comité Régional de Programmation pour les projets financés sur les fonds FEDER ou FSE). La volonté affichée est de décloisonner les fonds et d'utiliser au mieux leur complémentarité, en particulier au vu du contexte actuel de crise.

Un secrétariat technique doit être créé et rattaché (juridiquement seulement) à Transferts LR. Cette structure, créée en 2004 par la fusion de 8 pôles technologiques, est financée à 50% par la Région et à 20% par l'Etat. Un Secrétaire Général, recruté récemment, est chargé d'assurer l'animation de la SRI et la lisibilité des actions conduites dans ce cadre.

Un observatoire de l'innovation sera chargé d'évaluer l'efficacité de ces actions. Cette évaluation se fera sur la base d'un 'point zéro', que l'observatoire devra établir par le biais d'un sondage visant à mesurer le degré d'appropriation des questions d'innovation en Région.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

Une première série de modifications a été opérée au niveau des fiches DOMO du PO FEDER. Le PO lui-même peut fournir en l'état un cadre à la nouvelle SRI et ne devrait pas être modifié. De nouveaux ajustements des fiches DOMO seront conduits suite aux prochaines décisions concernant la mise en œuvre de nouvelles actions.

La SRI a clairement pour vocation de mettre en cohérence les diverses sources de financement, et de les placer au service de cette vision partagée. La mise en œuvre de la SRI ne sera pas limitée au FEDER sur le plan financier : elle s'étendra aux autres fonds communautaires (FSE, JEREMIE), au CPER, etc.

## **4. Etapes suivantes et points de vigilance**

### ***Etapes suivantes***

La prochaine étape consiste désormais en la mise en place des instances de gouvernance de la SRI et en le lancement de leurs activités (le poste de Secrétaire Général rattaché à Transfert LR a déjà été pourvu). Pour autant, en Languedoc-Roussillon comme dans les autres régions françaises, la période précédant les élections régionales n'est pas très propice aux avancées opérationnelles.

L'étude sur l'innovation dans les services à la personne, l'artisanat du bâtiment et le tourisme culturel, demandée par la Région à la Maison des Sciences de l'Homme de Montpellier, est actuellement en cours (<http://www.forum-innovation-lr.fr/>). Ses résultats devraient donc être publiés, puis pris en compte dans la mise en œuvre de la SRI.

### ***Points de vigilance***

Il faudra observer dans quelle mesure les instances de gouvernance parviendront à opérationnaliser la SRI adoptée fin 2009 et à lancer des actions concrètes. Dans la mesure où la SRI est un document politique ayant une visée de moyen-long terme, son contenu doit être traduit en un plan d'actions.

En outre, il sera également intéressant d'observer, à plus long terme, l'engagement et le rôle des entrepreneurs-citoyens dans la mise en œuvre de cette SRI. Ces personnes doivent en effet jouer un rôle central d'entraînement et de réseau dans la mise en œuvre des orientations fixées par la stratégie.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

<b>Acteur</b>	<b>Nom</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>
<b>Conseil Régional</b>	Alain COTTET	<i>Directeur Général Adjoint des Services – Economie et Emploi</i>	17/11/2009
	Josick PAOLI	<i>Direction du Développement des Entreprises</i>	
	Marie TCHAKERIAN	<i>Direction de l'Economie rurale, littorale et touristique</i>	
	Vincent DUFOUR	<i>Direction de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche</i>	
<b>SGAR</b>	Jean-Christophe BOURSIN	<i>Secrétaire Général aux Affaires Régionales</i>	17/11/2009
	Sébastien MASSART	<i>Chargé de Mission</i>	
<b>DRRT</b>	Sacha KALLENBACH	<i>Directrice Régionale à la Recherche et à la Technologie</i>	16/11/2009
<b>Oséo</b>	Mme DIEYE	<i>Directeur Régional Adjoint, Directeur de l'Innovation</i>	16/11/2009
<b>Cap Alpha, Cap Omega</b>	Patricia REEB	<i>Directrice</i>	17/11/2009

## 2. Documents

<b>Titre</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date/statut</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Stratégie Régionale d'Innovation Languedoc-Roussillon – Rapport de la Région Languedoc-Roussillon</i>	Région	Septembre 2009	Votée par le Conseil Régional
<i>Diagnostic du système d'innovation de la région Languedoc-Roussillon – Rapport de synthèse</i>	Thierry Bruhat Consultants & Collaborative Economics	2008	Transmis à la Commission ?
<i>Une stratégie d'innovation de la région Languedoc-Roussillon Diagnostic, enjeux, objectifs, modalités de mise en œuvre</i>	Thierry Bruhat Consultants & Collaborative Economics	2008	Transmis à la Commission ?
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Evaluation des sources d'innovation – Rapport de Synthèse &amp; Annexes (proposition de fiches projets)</i>	Thierry Bruhat Consultants & Collaborative Economics	2008	Document de travail
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Programme Opérationnel « Compétitivité Régionale et Emploi » (2007-2013), Languedoc-Roussillon. Volume 1 – Diagnostic Régional et Enjeux.</i>	Préfecture de Région	31/08/2007	Approuvé le 18/10/2007 par la Commission européenne
<i>Programme Opérationnel « Compétitivité Régionale et Emploi » (2007-2013), Languedoc-Roussillon. Volume 2 – Stratégie Régionale, axes prioritaires, maquette financière, dispositions de mise en œuvre.</i>	Préfecture de Région	18/09/2007	Approuvé le 18/10/2007 par la Commission européenne
<i>Document de Mise en Œuvre (DoMo) FEDER – « Compétitivité Régionale et Emploi », Languedoc-Roussillon</i>	Région	01/11/2007	Version en vigueur suite au Comité Régional de Programmation (CRP) du 3 avril 2009
<i>Stratégie économique régionale de valorisation et d'intégration des ressources, « SERVIR » (SRDE)</i>	Région	2005	



**Limousin**

---



# Limousin

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La politique régionale de soutien à l'innovation s'est inscrite dans le dispositif institutionnel à la faveur de l'*Agenda de Lisbonne* dès le début des années 2000 et s'est confirmée depuis 2005 à l'aune de la dynamique des *Pôles de compétitivité*<sup>1</sup> et des travaux préparatoires du *Schéma Régional de Développement Economique* (SRDE) qui avaient déjà permis d'associer les partenaires économiques et sociaux de la Région.

Dans ce cadre, les financements publics – *Etat et Région* – avaient prioritairement soutenu la recherche collaborative sur les filières desquelles se sont formés les deux pôles de compétitivité, à savoir « *Electronique-Photonique-Micro-ondes* » et « *Céramique-matériaux* ». Une difficulté de toucher les PME régionales positionnées sur des secteurs plus traditionnels et aujourd'hui confrontées à la nécessité de profondes mutations.

Le PO FEDER de la région *Limousin* a été approuvé le 2 août 2007 avec une participation communautaire de € 127 millions. Les actions fléchées « *innovation et esprit d'entreprise* » du représentaient 52% des crédits FEDER de la maquette initiale. En Limousin, le PO FEDER est resté le cadre privilégié pour renforcer le potentiel de recherche et innovation par rapport aux fonds nationaux.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

Tout en insistant sur ses points forts, à savoir des *Pôles de compétitivité* de haut niveau et une recherche publique relativement bien dotée en moyens, le diagnostic initial posait déjà plusieurs constats importants tels la faible sensibilisation des TPE et de PME, un manque de structuration de certains secteurs pour l'accès aux ressources technologiques disponibles, une sous-représentation des services aux entreprises préjudiciable à l'innovation, la mauvaise visibilité des structures de transfert et d'intermédiation, les risques de dispersion des efforts, le manque d'interfaces cohérentes entre entreprises et enseignement supérieur, etc.

Mais cette analyse du système régional d'innovation restait partielle car essentiellement concentrée sur l'identification des structures d'offre de connaissance ou de services d'intermédiation, sans porter réellement sur leurs interactions ni sur l'état de la demande, des attentes ou des besoins des entreprises régionales. Malgré les constats posés, la stratégie du PO s'inscrivait néanmoins dans une logique de continuité des soutiens apportés à la recherche, aux

---

<sup>1</sup> *Elophys* et *Pôle de la Céramique* et leurs entreprises à forte intensité technologique, ainsi que des entreprises leaders de la région, tel que par exemple l'entreprise *Legrand* en électronique-électricité

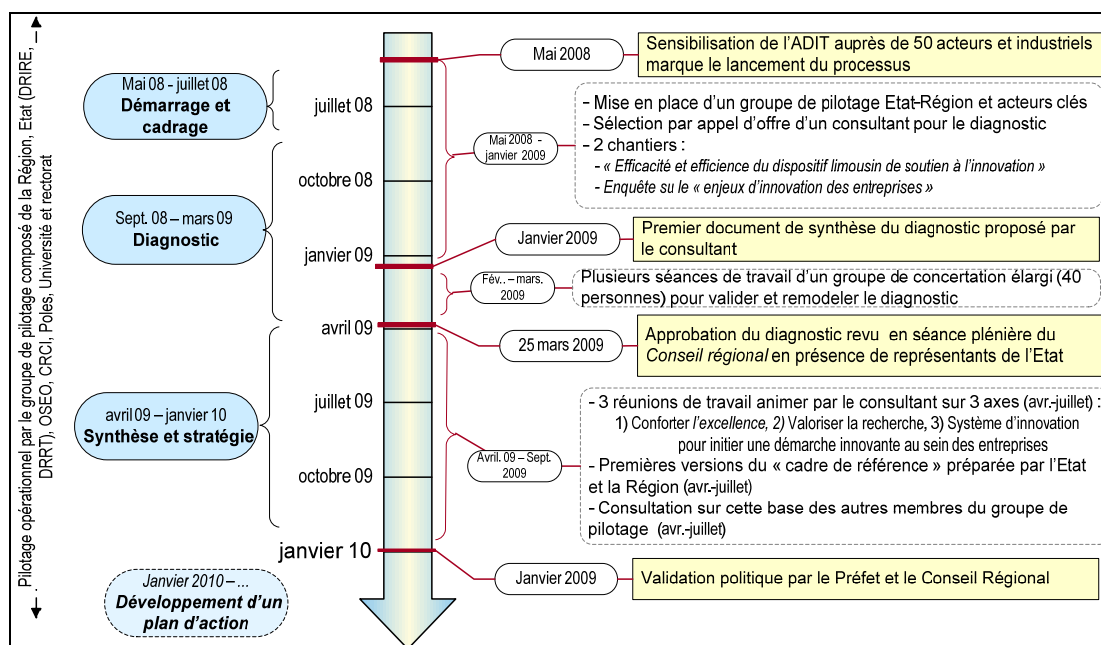
pôles de compétitivité et aux autres structures intermédiaires existantes. La stratégie ne présentait par ailleurs pas de réelles hiérarchisations des priorités et un ciblage insuffisant des actions.

## 2. Processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Tel que le rappelle en préambule le document final de la SRI, le terme de « *cadre de référence* » a été retenu comme intitulé du document de stratégie afin de traduire la volonté de « *faire converger, à partir de références communes, les moyens de chacun des acteurs du système régional d'innovation pour la réalisation de celui-ci* ». Même si ce *Cadre de Référence Recherche et Innovation* (CRRI) n'a aucun caractère prescriptif, il a vocation à avoir une portée régionale globale et n'est clairement pas limité à la programmation FEDER.

### 2.2 Etapes



### 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

L'exercice a été piloté par un partenariat Etat-Région. Afin de suivre les travaux et d'établir le projet de stratégie régionale d'innovation, un *Groupe de Travail Régional (GTR)* a été rapidement mis en place avec pour partenaires principaux les représentants du *Conseil régional*, et de l'Etat (*DRIRE, SGAR, DRRT*), *OSEO Innovation*, ceux des Pôles, du Rectorat et de l'Université.

Cette volonté d'élargir le partenariat en vue de construire et d'évaluer la politique d'innovation était déjà affirmée dans le PO initial<sup>2</sup>.

### ***Nature du processus***

Au cours de la phase de diagnostic, le partenariat régional a bénéficié de l'appui d'un consultant extérieur, en particulier pour un appui méthodologique, l'étude du contexte de l'innovation en Limousin (*au regard notamment de l'offre de connaissance et des besoins des entreprises*), et l'appui à l'animation de groupes de travail. L'INSEE a également été impliqué pour l'apport de données statistiques complémentaires.

Au-delà d'un diagnostic général, deux chantiers particuliers ont été menés en parallèle par le consultant :

- d'une part, sur « ***L'efficacité et l'efficience du dispositif limousin de soutien à l'innovation*** » sur base notamment d'une consultation ciblée auprès des acteurs de terrain (*laboratoires et structures interfaces régionales*<sup>3</sup>) ;
- d'autre part, sur « ***les enjeux d'innovation des entreprises*** » sur base notamment d'entretiens auprès de 40 entreprises régionales, de l'analyse des études préexistantes ainsi que de la prise en compte et de la synthèse des enjeux d'innovation propres à 7 filières régionales<sup>4</sup>.

Toujours dans le cadre du diagnostic, le consultant a également animé une série de séances de travail avec les acteurs institutionnels et socioprofessionnels en vue d'échanger et de partager les constats. Le recours à des compétences techniques et expertises extérieures a facilité l'implication dans le processus de nombreux acteurs et la concertation entre eux (*animateur neutre au dessus des logiques institutionnelles, appui méthodologique, apport de matière pour alimenter les échanges*) et a servi de '*plume active*' tout au long du processus de concertation sur le diagnostic et les enjeux. Il n'a plus été impliqué dans la rédaction de la stratégie.

Le consultant a réalisé la synthèse de l'ensemble des travaux menés et soumis en janvier 2009 un premier document de diagnostic.

### ***Approche participative***

L'approche a permis d'impliquer largement les acteurs du système d'innovation limousin dans une volonté d'assurer une vision partagée des enjeux et des priorités.

Comme évoqué précédemment, cette approche participative s'est traduite dans un premier temps par une instance de pilotage de l'exercice (le *Groupe de Travail Régional*) ouverte à

---

<sup>2</sup> PO FEDER 2007-2013 section 39 *une gouvernance dynamique pour l'innovation* p.83

<sup>3</sup> Il s'agit notamment d'une vingtaine de questionnaires et 15 entretiens auprès des laboratoires et des structures d'interfaces régionales, notamment auprès des 7 filières économiques, et de six centres de transfert technologique (System, CTTC, Bio CRITT, CIBIAL...)

<sup>4</sup> Electronique, Céramique, Bois, Industries Agro-alimentaires, Mécanique, services aux entreprises, services aux personnes

différents acteurs, par la conduite d'une série de réunions d'échanges tout au long de la phase de diagnostic, par des consultations ciblées d'acteurs et d'entrepreneurs régionaux au travers d'entretiens et d'enquêtes menées par le consultant.

Le premier document de synthèse du *Diagnostic* présenté par le consultant en janvier 2009 a été remodelé en février et mars 2009 par un *Groupe de concertation* élargi composé de près de 40 personnes, issues essentiellement d'institutions dépendant de l'Etat et du *Conseil régional*, ainsi que par les représentants de la CRCI, de l'ARIST, des deux pôles de compétitivité, de l'AVRUL et plus récemment du CHU (Santé) et du centre de R&D de l'entreprise *Legrand*. Cette étape a permis aux acteurs de se forger une vision commune des constats et enjeux et de s'approprier le diagnostic. Celui-ci a été approuvé le 25 mars 2009 en Commission plénière du *Conseil régional*, en présence des représentants de l'Etat.

En vue de préparer le cadre stratégique, trois groupes de travail ont été mis en place, correspondant aux 3 orientations stratégiques pressenties : 1/ *conforter l'excellence* ; 2/ *valoriser la recherche* ; 3/ *inventer un système d'innovation pour adopter une démarche innovante des entreprises*. Chacun de ces groupes s'est réuni au moins à 3 reprises, mobilisant le noyau dur du partenariat régional, en présence d'un Elu (vice-président *Enseignement supérieur et Recherche*) du *Conseil régional*. Une réunion de synthèse a eu lieu le 4 juin 2009 en présence d'un membre de la CE, ayant permis de confirmer la nécessité de développer la stratégie autour de l'enjeu clé des PME/TPE.

Sur base des résultats de ces échanges, le *Conseil régional* et les services de l'Etat (DRIRE/SGAR) ont rédigé une première version du *Cadre de référence* soumise à partir de septembre 2009 à l'examen des autres partenaires – dont DRRT, CRCI et *OSEO Innovation* – pour réécritures et propositions d'amendements.

### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé a essentiellement été impliqué à deux niveaux au travers :

- de 40 entretiens réalisés par les consultants auprès de PME limousines visant notamment à comprendre leurs besoins et leurs attentes en fonction de leur taille et de leurs secteurs concernés ;
- de la participation aux groupes de travail tout au long du processus d'acteurs tels les directeurs des deux Pôles de compétitivité, un représentant de la CRCI ou le directeur de la recherche de l'entreprise *Legrand*, parfois même dans le *noyau dur* de la concertation régionale.

### ***Appropriation par les décideurs***

Au début du mois de janvier 2010, le Préfet et le Président du *Conseil régional* ont validé de concert le « *Cadre de référence de la recherche et innovation* ». De manière plus générale, l'approche participative et ouverte retenue pour conduire l'exercice a permis une appropriation progressive par les acteurs et les décideurs des résultats de l'exercice.

## 2.4 Formalisation de la SRI

La SRI est traduite dans un document final assez complet (67 pages) intitulé « *Cadre de Référence Recherche & Innovation en Limousin* », approuvé en janvier 2010 par la Région et l'Etat. Ce document reprend les principaux enseignements du diagnostic, la vision partagée des enjeux, la stratégie et l'identification de 27 actions à être mises en œuvre (pour la plupart nouvelles).

Le préambule de ce document souligne toutefois l'absence de caractère prescriptif, mais représente un cadre de référence commun destiné à faire converger les moyens de chacun des acteurs du système régional d'innovation à sa réalisation.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Le contexte régional lui-même a constitué le premier frein au processus d'élaboration d'une *Stratégie d'innovation régionale*, avec en particulier au départ une perception de l'innovation comme ne concernant qu'un nombre limité d'entreprises à haute intensité technologique.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

La mise en place de *Groupes de travail* a favorisé un dialogue et l'instauration d'un climat de confiance entre les acteurs régionaux ainsi qu'une pratique d'approches mutualisées sur ces questions d'innovation régionale.

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

L'exercice a fait profondément évoluer la vision de l'innovation dans les politiques régionales de développement économique. En effet, alors que le tissu économique limousin est essentiellement constitué de PME/TPE dans des secteurs traditionnels, le diagnostic a mis en évidence que le soutien à l'innovation des pouvoirs publics était au préalable prioritairement dirigé vers un nombre limité d'entreprises à forte intensité technologique ou à celles adossées aux deux pôles de compétitivité. Ce soutien était en outre centré essentiellement sur l'innovation technologique.

Afin de rééquilibrer le dispositif en faveur d'un plus grand nombre de TPE/PME positionnées sur des secteurs traditionnels, le cadre de référence propose une nouvelle approche de l'innovation qui serait complémentaire à l'approche classique actuelle allant de la recherche vers le marché. Dans cette nouvelle approche, la perspective change. L'innovation serait initiée par les besoins / la demande sociale avant de l'être par la recherche ou les entreprises. L'enjeu serait alors d'aider les entreprises, laboratoires et centres de transfert à répondre ensemble aux problématiques de société.

En marge de la SRI, ce type de démarche est actuellement expérimenté dans le domaine de l'autonomie des personnes, plus particulièrement des personnes âgées ou handicapées au travers du projet d'« *Autonom lab* ». Basé sur le concept des *usages*, elle associe des chefs d'entreprises, des institutions publiques, des chercheurs en même temps que des « *usagers* » prescripteurs de savoir-faire, de produits et de services de consommation qui s'engagent à concevoir, évaluer et expérimenter un projet d'innovation (*produit ou service*).

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

#### *Compréhension des enjeux*

Le diagnostic du système d'innovation a fait apparaître les éléments suivants :

- Le système d'innovation régional reposait sur une vision très traditionnelle en soutenant avant tout l'innovation technologique relayée par les deux pôles de compétitivité (*dans les secteurs des matériaux céramiques et de l'électronique*) ;
- L'allocation des fonds publics (*Etat-Région*) ont prioritairement soutenu la recherche collaborative au sein des deux filières liées aux pôles de compétitivité. Cette orientation s'explique notamment par une offre organisée pour répondre aux problématiques essentiellement techniques des entreprises membres des pôles ;
- Mais l'impact économique de cette politique d'innovation, centrée sur ces 2 pôles de compétitivité, ne bénéficient qu'indirectement à l'économie régionale<sup>5</sup> pour 2 raisons importantes. D'une part, le transfert de connaissances des laboratoires vers les PME régionales se fait de moins en moins de manière directe. Les projets collaboratifs sont en effet de plus en plus portés par des entreprises ou des groupes extrarégionaux, les PME régionales n'étant plus alors que des partenaires au sein d'un consortium. D'autre part, ces 2 filières ne représentent qu'une part limitée de l'emploi régional par rapport aux autres filières traditionnelles et les services ;
- Le système d'innovation apparaît trop restrictif puisque les besoins d'innovation des autres filières traditionnelles et des filières de services innovants, constituant l'essentiel du tissu régional, sont peu couverts (*bois, services à la personne*) ou pas couverts (*mécanique, Industries Agro-Alimentaires, services aux entreprises*) ;
- Le transfert de technologie est resté à un niveau très bas en *Limousin* en raison à la fois du manque de demande de connaissances de la part des entreprises régionales et d'une offre technologique peu adaptée ;
- L'innovation organisationnelle ou de services n'est quasiment pas prise en compte car les besoins plutôt en « *savoir-faire* », n'émanant pas de connaissances techniques, restent souvent mal identifiés et difficiles à formuler de manière homogène.

---

<sup>5</sup> L'efficacité du dispositif de soutien à l'innovation au regard des retombées sur le tissu régional reste globalement faible, en particulier sur les fonctions de projets de recherche collaboratifs laboratoire-entreprises et dans le transfert de technologies ainsi que sur les filières traditionnelles (*hors électronique et céramique*) et sur les services (*aux personnes et aux entreprises*)



### ***Inflexion en termes de stratégie***

Ces constats de déséquilibre entre les secteurs 'vedettes' soutenus par les *Pôles de compétitivité* et les autres secteurs plus traditionnels a fait prendre conscience aux partenaires de la nécessité d'optimiser le dispositif de soutien à l'innovation et de le rééquilibrer au bénéfice d'un plus grand nombre de PME/TPE situées dans des secteurs émergents ou traditionnels.

Ces enjeux ont conduit à combiner deux approches :

- L'une motivée par l'offre technologique et par l'excellence scientifique des deux pôles de compétitivité régionaux, en renforçant la création d'activités et d'emplois sur les deux pôles ;
- L'autre liée à la « *demande sociale* » (*besoins socio-économiques et sectoriels*) pour mise en place d'une organisation originale visant à la fois à répondre aux problématiques sociétales (*environnement, vieillissement de la population, gestion des risques, santé...*) tout en permettant à un plus grand nombre de PME traditionnelles d'entrer dans un processus d'innovation.

La **première approche** vise à **poursuivre et optimiser la** démarche classique de **valorisation de l'innovation technologique** en confortant chaque maillon de la chaîne de valeur<sup>6</sup> qui part de la recherche pour aboutir à la commercialisation de produits et de services. Elle s'inscrit dans la continuité de la démarche initiée depuis 2005 de développement d'un réseau d'entreprises à forte valeur ajoutée en ciblant en particulier les thématiques et les secteurs couverts par les 2 pôles de compétitivité régionaux. Toutefois, le processus de réflexion en groupes de travail a permis d'axer davantage ce dispositif sur l'accompagnement de la croissance des entreprises adossées à la recherche universitaire. Cette première approche se décline sous 3 objectifs :

- *Conforter l'excellence scientifique*, condition préalable à la réalisation d'un socle de connaissance scientifique et technologique de haut niveau pouvant être valorisée au niveau régional. Dans ce cadre, les points d'inflexion sont un accent nouveau placé sur l'attraction et la fidélisation des ressources humaines et sur les modalités de financement de la recherche (*financement par appel d'offre, contrats d'objectifs et de moyens avec les organismes de recherche, création d'une fondation de l'Université de Limoge, etc.*) ;
- *Consolider le système régional de valorisation* de la recherche universitaire, particulièrement pour ce qui est des fonctions de détection et de maturation des projets de transfert de technologies, en renforçant une orientation 'marché' très en amont du processus ;
- *Accompagner la croissance des entreprises innovantes* adossées à la recherche universitaire en facilitant leur financement et l'accès aux services utiles à leur croissance, pour concrétiser le recentrage du dispositif sur la croissance des entreprises et leur accès aux mesures de soutien et d'accompagnement.

---

<sup>6</sup> Recherche (*Qualité des ressources humaines – financements – nouvelles thématiques de recherche*) – Transfert (*détections des opportunités de valorisation – transfert de technologie*) – Marché (*Financer la croissance des entreprises – accès aux services*)

Le **principal apport** de la démarche SRI réside dans une **nouvelle approche**, complémentaire d'identification et d'accompagnement du développement de produits et de services innovants sur de nouveaux espaces de marché, dont l'objectif **est l'implication d'un plus grand nombre de PME et TPE** des autres **filières traditionnelles, émergentes ou relatives aux services** constituant l'essentiel d'un tissu régional en profonde mutation.

Pour ces raisons, le processus collaboratif d'innovation mis en place est centré vers les usagers en partant de la demande sociale. En effet, dans une vision ouverte du processus d'innovation, la R&D ne constitue qu'un des facteurs de l'innovation, qui serait initiée par l'identification d'un besoin de la société et/ou du marché avant de l'être par la recherche ou les entreprises. Cette approche implique la mise en place d'une organisation originale guidée par un processus itératif entre la société (*usagers, pouvoirs publics*) et les offreurs de solutions (*recherche, technologies, entreprises, etc.*) en vue d'identifier, concevoir, tester et commercialiser des produits ou des services innovants répondant aux problématiques issues de la société (*environnement, vieillissement, gestion des risques, santé, etc.*).

Plus généralement, la démarche SRI a surtout permis d'élargir le champ de réflexion et d'action des politiques au-delà du cadre strict du soutien à la recherche et à l'innovation technologique dans le secteur industriel, pour concerner les types d'innovation suivants :

- l'innovation non technologique (*processus, organisation, modes de commercialisation, etc.*) ;
- l'innovation dans les services aux entreprises et à la personne (*santé, vieillissement, etc.*) ;
- l'innovation sociétale, visant à répondre à des problématiques spécifiques (*environnement*).

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

La stratégie propose 27 pistes d'actions, sans caractère prescriptif à ce stade, couvrant un large spectre allant de la recherche au marché qui dans leur grande majorité sont totalement nouvelles et reposent sur trois enjeux principaux :

- sur l'enjeu n°1 d'excellence scientifique (*actions 1 à 8*), les actions portent sur les ressources humaines, les nouveaux modes de financement de la recherche et l'émergence de nouveaux thèmes de recherche. Parmi les 8 actions, 4 sont nouvelles sont essentiellement liées aux ressources humaines : *la promotion des formations doctorales, l'attractivité et la fidélisation des étudiants, les contrats d'objectifs avec les organismes de recherche et la création d'une fondation de l'université de Limoges* ;
- sur l'enjeu n°2 de valorisation de la recherche (*actions 9 à 13*), les actions portent sur la détection des opportunités de valorisation, l'activité des centres de transfert de technologie, les pôles de compétitivité pour la commercialisation de l'innovation. Les trois actions nouvelles concernent le meilleur financement et la valorisation des compétences des centres de transfert et le marketing de l'innovation ;
- sur l'enjeu n°3 d'accompagnement des entreprises adossées à la recherche universitaire (*actions 14 à 16*), les actions portent sur le financement de la croissance des entreprises innovantes et l'accès

à des services au profit d'entreprises innovantes. Une action nouvelle vise à aider les créateurs d'entreprises innovantes en facilitant l'accès aux capitaux risqués.

Les douze dernières actions (16 à 27) visent à améliorer le fonctionnement du système régional d'innovation et à concrétiser la nouvelle approche proposée dans la stratégie et concernent notamment : l'organisation d'un cursus de formation continue pour les professionnels en charge des projets innovants, le développement d'un outil financier pour financer la commercialisation de l'innovation, créer des espaces permettant d'impliquer les usagers/clients dans le processus d'innovation, constituer et animer des communautés collaboratives autour de thèmes fédérateurs, mettre en place des modes de financement adaptés à l'expérimentation, etc.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

Les principes de gouvernance fixés à l'issue de cet exercice SRI partent du postulat d'un « engagement politique ferme et continu en faveur de l'innovation, avec un focus particulier vis-à-vis des enjeux sociétaux et gouvernementaux ». La gouvernance traduit cet engagement politique et sera organisée à 2 niveaux :

- **Au niveau politique**, par la mise en place d'un *Comité stratégique* du *Cadre de référence recherche et innovation* (CRRI) spécifique à l'innovation qui se réunira une à deux fois par an. Ce *Comité Stratégique* aura en charge de guider les réflexions stratégiques de faire évoluer les objectifs, de piloter le dispositif (*feuilles de route des acteurs, répartition des rôles et modalités organisationnelles*) et de suivre son évaluation (*définition des indicateurs, analyse et diffusion des résultats*).

Il se composera de représentants du *Conseil régional (dont élus)*, de représentants de l'Etat (SGAR/Préfet), mais aussi du délégué général d'OSEO *Limousin*, du Président de l'université, d'un représentant du CNRS/INRA/INSERM, des présidents des deux *pôles de compétitivité*, du Président de la CRCI, du Directeur du CHU, des représentants des deux agglomérations et des trois *Conseils généraux*. Il pourra ponctuellement mobiliser certains acteurs au sein de groupes de réflexion prospective.

- **Au niveau opérationnel**, un *Comité opérationnel* du CRRI aura en charge la mise en œuvre globale du *Plan d'action stratégique* du CRRI, d'assurer son déploiement étape par étape, d'évaluer sa mise en œuvre, de formaliser un tableau de bord de suivi des actions, d'animer des groupes de travail, ainsi qu'être une force de proposition.

Il réunira trimestriellement les responsables des services techniques des principaux organismes représentés au *Comité Stratégique*, exception faite des collectivités locales. Il intégrera également les directeurs de l'*Avrill* et de *Limousin Expansion*, ainsi que deux personnalités qualifiées. Chacun des membres aura la responsabilité de suivre une thématique ou une filière clé du CRRI.

En décembre 2009, un appel d'offre a été lancé sur le thème de l'« *Evaluation en continu du cadre de référence de l'innovation de la région Limousin* », pour une mission devant débiter au cours du second trimestre de 2010 et accompagner les autorités régionales jusqu'à la fin de la période de programmation 2007-2013. Elle visera surtout à mettre en place un *Tableau de bord de l'innovation* et à hiérarchiser les 27 actions inscrites dans le *Cadre de référence*.

En parallèle, il serait également envisagé la mise en place de deux ou trois *Comités d'usages* dans un contexte adapté au *Limousin*.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

Au début de l'année 2010, malgré la production et la validation technique et politique du *Cadre de référence recherche et innovation* qui introduit d'importants changements dans l'approche de l'innovation, les autorités régionales n'avaient pas encore une vision arrêtée sur des implications du CRRRI sur le *Programme opérationnel* FEDER ou en termes d'allocation budgétaire.

Le FEDER n'a pas été identifié explicitement dans le cadre de référence, mais resterait implicitement un mode d'intervention privilégié pour le soutien à l'innovation en Limousin. A priori, le *Programme opérationnel* initial ne devrait toutefois pas connaître d'importantes modifications, mais l'exercice se traduira davantage en termes d'évolution du dispositif de soutien, dans le choix des actions et la sélection des projets.

## **4. Etapes suivantes et points de vigilance**

L'adoption du *Cadre de Référence Recherche & Innovation en Limousin (CRRRI)* est une première étape dans le processus engagé. L'enjeu est maintenant de rendre pleinement effectives les nouvelles structures de gouvernance. Il s'agit de lancer rapidement les premières réunions, afin de préciser les modalités opérationnelles pour la mise en œuvre du cadre de référence et de préciser les priorités d'actions, avec l'établissement de feuilles de route pour chacun des acteurs.

La nouvelle approche des « usages », considérée comme l'un des principaux apports de la démarche suscite également d'importantes attentes de la part des partenaires régionaux, mais demandera sans doute du temps pour tirer un premier bilan de l'expérimentation en cours et le rendre véritablement opérationnel. Il faudra aussi rester vigilant pour que cette démarche ne ralentisse pas la mise en œuvre rapide des autres actions visant à améliorer le fonctionnement du système régional d'innovation et l'implication d'un plus grand nombre de PME/TPE traditionnelles.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>SGAR / DRIRE</b>	Pierre Baena	<i>Chargé de mission au SGAR Responsable de la Division Industrie à la Drire</i>	26 et 27 novembre 2009
<b>DRRT</b>	Bernard Jecko	<i>Délégué régional à la recherche et à la technologie (DRRT)</i>	
<b>Conseil régional Limousin</b>	Isabelle Philipponnet	<i>Chargée de mission Innovation et Transfert de Technologie, au Pôle Développement économique et Emploi</i>	
<b>OSEO</b>	Delphine Martin	<i>Déléguée Innovation à OSEO Innovation Limousin</i>	
<b>Université de Limoge</b>	Jacques Christen	<i>Directeur de l'Agence de Valorisation de l'Université de Limoges AVRUL</i>	
	Serge Verdeyme	<i>Directeur du SAIC Université Limoges et Directeur au laboratoire XLIM – Professeur responsable MINACOM</i>	
<b>Pôle Céramique</b>	Vincent Collins	<i>Directeur du Pôle de compétitivité Céramique</i>	
<b>ELOPSYS</b>	Thomas Vincent	<i>Directeur du Pôle de compétitivité Elopsys</i>	
<b>CRCI</b>	Marc Faillet	<i>Directeur général de la CRCI Limousin</i>	
<b>ESTER</b>	Fabrice Macquet	<i>Délégué général de ESTER Limoges Technopôle</i>	

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Cadre de référence pour la recherche et l'innovation en Limousin</i>	Partenariat Régional	3 décembre 2009	
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Stratégie Régionale de l'Innovation : Etat des lieux et diagnostic ... ou comment imaginer la politique régionale de soutien à l'innovation après le lancement des pôles de compétitivité ?</i>	CM International	Restitutions 22 février & 25 mars 2009	
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Etat de la Recherche en Limousin</i>	DRIRE Limousin	15 juin 2009	
<i>Proposition ELOPSYS en vue du contrat de Performance</i>	ELOPSYS		
<i>French Optics &amp; Photonics Competitiveness Clusters</i>	Cluster	Juin 2009	
<i>Competitiveness cluster in Limousin (High Technologies: Microwave, Photonics, Secure Network)</i>	ELOPSYS		



**Lorraine**

---





# Lorraine

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

L'analyse des CPER et SRDE indique que l'innovation est considérée comme la clef du progrès économique et est placée au centre de la stratégie régionale de développement économique d'une région qui peut très synthétiquement être caractérisée comme suit : très industrielle, comportant plusieurs secteurs en mutation/reconversion, de tradition d'innovation faible malgré une recherche publique forte, avec un taux de chômage important et un tissu de sous-traitance industrielle fragilisé.

La politique d'innovation définie dans ces deux cadres stratégiques régionaux s'est largement concentrée sur le soutien à l'offre de connaissance publique (*création d'un PRES, soutien aux projets de recherche publique*) et le soutien aux actions de valorisation.

Une attention particulière a été portée sur l'accompagnement des pôles de compétitivité et le soutien à l'émergence de nouveaux pôles.

Le SRDE met également l'accent sur le soutien à la création et l'accompagnement d'entreprises, notamment à base technologique; les aspects relatifs au financement de l'innovation étant très présents.

Ce dernier point s'est notamment traduit par la création en 2006 d'un dispositif commun entre le Conseil Régional (CR) et Oséo pour le financement des projets d'innovation et la création d'entreprises innovantes : le « Fonds Régional pour l'Innovation en Lorraine » (FRIL). L'objectif principal étant de rendre plus efficace, plus rapide et plus lisible l'offre régionale d'accompagnement et de financement de l'innovation.

Le PO FEDER a été adopté en août 2007 pour une enveloppe totale de 329,4 millions d'euros. Financement de l'innovation dans la région:

- Les actions fléchées «*innovation et esprit d'entreprise*» représentent 43% des crédits FEDER prévus ;
- Les dotations du FRIL (*financements d'Oséo et du CR confondus*) s'élèvent, en moyenne, à 8 millions d'euros par an (période 2007-2009) ;
- Les sources de financement disponibles pour l'innovation dans la région se répartissent entre le FRIL (*la région et Oséo*) à hauteur de 30% en moyenne et le fonds FEDER à hauteur de 70% en moyenne.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Au regard de la grille d'analyse, le diagnostic initial défini dans le PO 2007-2013 ne fournit, en ce qui concerne les champs de l'innovation, qu'une analyse très parcellaire.

En effet, malgré une identification des principaux acteurs de l'offre de connaissance ainsi que l'évocation des pôles de compétitivité régionaux, aucune analyse n'a été réalisée sur les grappes d'activités, le système de valorisation et de transfert de technologie, la demande d'innovation ni sur d'autres thématiques pertinentes (*innovation dans les services, offre privée de conseil, la formation dans les organismes de soutien à l'innovation, le rôle des organismes financiers, la propriété intellectuelle, ...*). De plus, le lien entre le diagnostic, les enjeux et la stratégie développée dans le domaine de l'innovation n'est pas explicite.

Néanmoins, le premier axe stratégique est consacré à l'innovation, la recherche, la compétitivité et les TIC avec quelques mesures spécifiques à l'innovation qui sont développées notamment par rapport à l'accompagnement, la création et l'émergence des pôles de compétitivité, le soutien aux activités de recherche et l'accompagnement des PME (notamment en terme d'ingénierie financière).

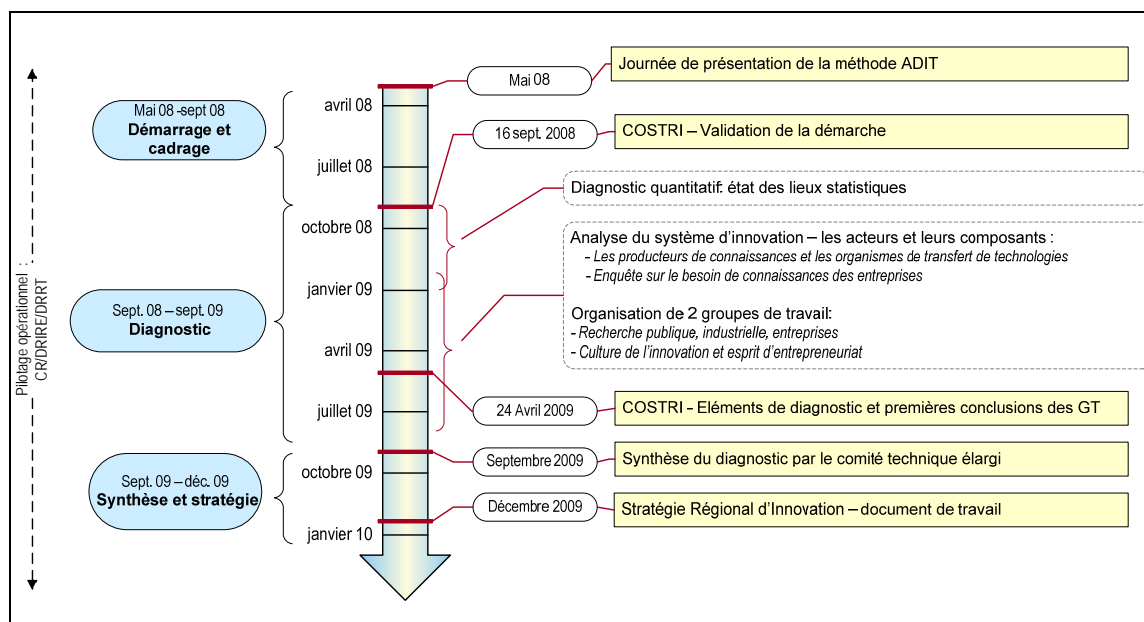
## **2. Le processus d'adaptation de la SRI**

### **2.1 Positionnement de l'exercice au départ**

L'exercice d'adaptation de la SRI a été initialement perçu comme une figure imposée, mais s'est très rapidement transformé en une opportunité permettant d'accélérer l'élaboration d'une stratégie régionale de l'innovation. On peut considérer en effet que la SRI Lorraine était à ce moment très peu élaborée, du moins formellement, même si le sujet fût l'objet de réflexions préliminaires. Le comité de pilotage a ensuite pris ses responsabilités, a saisi cette opportunité et s'est approprié la démarche de révision.

De plus, les principaux acteurs reconnaissent que cet exercice était nécessaire (et reste nécessaire à approfondir). La démarche de la Commission Européenne visant à encourager cet exercice a donc, malgré l'effet retard, joué un rôle important de catalyseur et d'accélérateur de l'élaboration de la SRI

## 2.2 Etapes



La première phase (*départage et premiers éléments de diagnostic*) de la révision de la SRI a été relativement longue du fait, notamment, de visions divergentes entre les principaux acteurs. Il est probable que la difficulté de l'exercice de révision de la SRI a été accentuée par le fait que la SRI initiale était très peu élaborée et manquait de consistance et de robustesse.

Le processus s'est véritablement accéléré en novembre et décembre 2009 et a abouti au document provisoire de la SRI revue (*document du 16.12.2009*), articulée de façon cohérente avec la synthèse du diagnostic.

## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

Les acteurs ont été impliqués à plusieurs niveaux: au niveau du pilotage opérationnel, du COSTRI, du comité technique élargi et des groupes de travail:

- **Pilotage opérationnel:** CR, DRIRE et DRRT ;
- **Comité Stratégique Régional de l'Innovation (COSTRI)**, co-présidé par le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional. Le COSTRI est composé de cinq collègues (*Représentants de l'Etat et des établissements publics; Collectivités territoriales; Recherche publique; Recherche et économie privée; Personnalités qualifiées*). Le COSTRI ne s'est réuni qu'à deux reprises (*16.09.2008 et 24.04.2009*), une troisième réunion initialement programmée en Octobre 2009 n'ayant apparemment pas eu lieu ;

- **Comité Technique Elargi (CTE)**, composé des représentants: du SGAR, de la trésorerie générale, des directions régionales de l'industrie, recherche et de l'INSEE, d'Oséo et du Conseil Régional Son rôle a été de préparer et suivre les travaux ayant servis à l'élaboration du diagnostic, coordonner des travaux des consultants, et synthétiser le diagnostic ;
- **Deux Groupes de Travail (GT)**  
Composés d'une dizaine de personnes, ces groupes se sont réunis deux fois (entre mai et juillet 2009) et ont travaillé sur deux thématiques:
  - Recherche publique, industrielle, entreprises (*piloté par la DRRT*)
  - Culture de l'innovation et esprit d'entrepreneuriat (*piloté par le CR*).

### ***Nature du processus***

Le processus a été avant tout conduit par l'organe de pilotage qui s'est impliqué de façon marquée dans les travaux réalisés dans le cadre de la SRI et s'est notamment chargée du travail de formulation de la SRI.

Néanmoins, cet organe s'est appuyé sur l'aide d'un consultant externe pour réaliser une étude sur l'offre de connaissance et sur le transfert de technologie ainsi que l'aide d'un stagiaire pour réaliser une enquête auprès des PME sur les besoins de connaissances des entreprises. Par ailleurs, certaines études (innovation dans les services, grappes) et groupes de travaux (GT3 sur l'écosystème) programmés n'ont pas été mis en œuvre. Les raisons avancées pour expliquer cette non-mise en œuvre sont les suivantes:

- Indisponibilité pour raison de santé du pilote du GT3 (Oséo), dont la compréhension du dit écosystème était (par nature et par avance) excellente ;
- Eligibilité FEDER limitée des actions relatives à l'innovation dans les services et à la commercialisation de l'innovation.

L'impression générale qui se dégage est un processus mixte mais somme toute très peu externalisé.

### ***Approche participative***

Dans souci d'efficacité, le processus est volontairement resté institutionnel et l'essentiel du travail a été conduit par DRIRE, DRRT, et CR. C'est l'organe de pilotage qui a piloté!

- Néanmoins, Oséo et les Universités ont été impliqués de façon significative au niveau de l'écriture de la SRI et de la conception de l'écosystème ;
- L'implication des Universités a fortement influencé les recommandations établies sur l'optimisation de l'écosystème de production et valorisation des connaissances (rationalisation des services de valorisation, émergence du concept de NIT- *Noyau Innovation Technologie*) ;

- La participation de la CRCI (*Chambre régionale de Commerce et d'Industrie*) au processus a été identifiée mais peu documentée ;
- Le COSTRI, pour sa part, a permis d'élargir la communication des premiers résultats à un panel plus large d'acteurs lors de sa réunion d'avril 2009 ;
- Les acteurs sous-régionaux (*départementaux, locaux*) ont été très faiblement impliqués dans l'exercice, qu'ils soient institutionnels (*Communauté d'Agglos ou Urbaine, Conseils Généraux*) ou plus exécutifs (*Agences de développement, Technopoles, ...*).

### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé n'a pas été impliqué dans les discussions sur la SRI et n'a pas fait l'objet d'une concertation. Le CR et les services de l'Etat en région ont volontairement adopté cette méthodologie de participation restreinte.

- Les pôles de compétitivité regrettent de ne pas avoir été impliqués (*ni au niveau du diagnostic et des GT, ni au niveau des travaux de la SRI, ni au niveau du COSTRI*), même s'il semble très probable qu'ils puissent partager les conclusions et les orientations ;
- L'enquête réalisée par un stagiaire de la DRIRE auprès des 405 entreprises a permis une consultation sur le niveau de connaissances des entreprises (*Résultats de la recherche, l'accès aux informations technologiques, etc.*), le degré d'innovation de celles-ci, la formation de leur personnel et les besoins de conseils externes. Les résultats de cette enquête ont pu alimenter le diagnostic (*par des données collectées en effet auprès d'un échantillon d'entreprises*), mais ces travaux ne peuvent être considérés comme une participation du secteur privé dans l'élaboration d'une stratégie d'innovation ;
- Le bilan des 3 années de fonctionnement du FRIL (*comportant une enquête de satisfaction*) a également permis de mieux comprendre l'impact des projets et leurs répercussions sur les entreprises et également de mieux connaître les attentes des entreprises en matière de financement ;
- La CRCI (*Chambre régionale de Commerce et d'Industrie*) a été consultée lors de la formulation de la SRI, mais nous n'avons pas constaté le déploiement de dispositifs de terrain ayant permis le contact direct avec les entreprises ni de véritable participation de PME-PMI à l'exercice.

En conclusion, la participation du secteur privé a permis d'enrichir le diagnostic mais n'a pas permis d'orienter la SRI sur les besoins spécifiques des entreprises. Ceci est un point faible du processus.

### ***Appropriation par les décideurs***

L'appropriation de la démarche par les décideurs politiques régionaux (*Président et Vice-présidents du CR*) est forte. Le diagnostic et la vision stratégique sont clairement exprimés et partagés par les décideurs régionaux et leur motivation est puissante. Néanmoins, la SRI est encore au stade

de rédaction de ce document de travail et n'a pas encore fait l'objet, aux dates de la visite, d'une validation politique formelle.

Il est notable de relever que le partenariat étroit entre les services de l'Etat et la Région a permis à ces derniers de s'accorder très étroitement sur le contenu actuel de la SRI (*document du 16 décembre 2009*). La «*triangulation Etat-Région-Oséo*» a très bien fonctionné.

La question de l'appropriation de la SRI par les acteurs de l'innovation est prématurée. Alors que le diagnostic a fait l'objet d'une certaine consultation et d'une communication large, la SRI a été préparée essentiellement par les acteurs institutionnels et, n'étant pas encore finalisée ni formellement adoptée, n'a pas encore présentée aux acteurs de l'innovation. Il faut cependant constater que les Présidents et VP des Universités de même que le délégué régional d'OSEO indiquent partager et se réappropriier les axes de ce document, tout au moins pour les parties qui les concernent directement.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Actuellement, il existe un document provisoire de travail assez complet sur la SRI (daté du 16.12.2009), sur lequel les acteurs institutionnels s'accordent. Il est prévu de finaliser et de valider ce document en COSTRI début du mois de mars 2010, de transmettre le document final à la Commission Européenne fin du mois de mars 2010 et de présenter officiellement le document le 28 avril 2010 à une séance du COSTRI élargi, notamment aux organisations syndicales salariées.

De plus, les travaux sur les fiches-actions visant à déterminer les actions à mener pour l'atteinte des objectifs globaux ainsi qu'à définir les indicateurs de suivi et de résultat avaient déjà partiellement commencé lors de notre visite en région mais sans être retranscrit dans un document de synthèse.

Néanmoins, même si les axes stratégiques ont été clairement définis, et sont cohérent avec le diagnostic, il reste à approfondir et à définir plus précisément les périmètres d'intervention et les modalités opérationnelles des nouveaux outils du système d'intermédiation de l'innovation dans la région:

- NIT: «Noyau Innovation Technologie» ;
- AME: «Agence de Mobilisation Economique» ;
- RDI: «Réseau de Développement et d'Innovation».

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

L'implication forte de l'organe opérationnel a été contraignante pour ce dernier et les principaux acteurs (*DRIRE, DRRT, CR, Oséo*) ont reconnu que la charge de travail qui en a découlé fut importante. Ceci a eu un impact sur le glissement du calendrier des différents travaux qui ont pris du retard et qui ne sont pas encore finalisés à l'heure actuelle.

La «bande des quatre» considère d'ailleurs que la limitation à 4 ou 5 de l'implication des acteurs a été un facteur-clé de succès; le partenariat Etat/Région a très bien fonctionné.

On peut également observer que le processus a été peu formalisé et documenté, malgré les quelques travaux externalisés en début de processus:

- La méthodologie ADIT a été utilisée par la région pour réaliser le diagnostic quantitatif. Elle a permis d'enrichir le diagnostic grâce à des enseignements d'ordre structurels et comparatifs mais a néanmoins été perçue comme relativement théorique et n'apportant que très peu de réponses/solutions opérationnelles aux régions pour mener à bien l'exercice ;
- Le travail des consultants a été perçue de façon neutre et les résultats ont été relativement peu exploités. Ces derniers ont, pour la plupart, réaffirmés des constats existants et n'ont dès lors pas apportés une plus value marquée dans l'élaboration du diagnostic.

La principale difficulté rencontrée dans l'exercice de révision provient du fait, comme déjà indiqué ci-avant, que la SRI était très peu élaborée, et qu'il n'y avait donc «pas grand-chose à revoir» mais «beaucoup à élaborer et décrire».

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

**Avertissement:** l'analyse développée dans ce chapitre se base sur le document de la SRI ainsi que sur le schéma du système d'intermédiation de l'innovation en date du 16 décembre 2009. Ces documents n'ont pas encore fait l'objet d'une validation et pourraient être sujet à modification dans les prochains mois.

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Ainsi qu'indiqué précédemment, il n'existait pas de SRI en tant que telle, formulée avec précision, documentée par des argumentaires issus du diagnostic et partagée par l'ensemble des acteurs. De plus, le soutien à l'innovation était initialement concentré sur l'offre de connaissance. Suite à l'exercice, une prise de conscience s'est opérée sur l'importance d'une restructuration de l'ensemble du système d'intermédiation et, plus particulièrement, de l'importance de structurer un environnement susceptible de susciter l'émergence d'un flux plus

important de projets d'innovation dans les entreprises (également dans les entreprises peu ou pas technologiques) et d'accompagner ces projets.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

A la suite de l'enquête auprès des entreprises et l'analyse du FRIL, le diagnostic a mis en avant l'accès insuffisant des entreprises aux producteurs de connaissance, ainsi que le peu de collaboration entre les entreprises et les acteurs de la recherche publique. De plus, le diagnostic dénonce un système de transfert de technologie fragmenté et mal coordonné, manquant de visibilité, de complémentarité et de masse critique.

De manière globale, la faible efficacité de la valorisation de la recherche publique a été observée. Ceci signifie que l'avantage comparatif dont dispose la région en matière de recherche publique ne se concrétise pas forcément dans des résultats significatifs en termes d'innovation et de création d'entreprises. Ceci est un nouvel enjeu qui est identifié comme primordial. De plus, de nouvelles activités structurantes et d'avenir ont été identifiées notamment liées aux enjeux environnementaux (la préservation et l'utilisation des ressources bio-renouvelables, l'économie circulaire). Au niveau du financement de l'innovation, des efforts considérables ont déjà été déployés et, suite à ces bons résultats, l'ingénierie financière n'apparaît plus comme un enjeu prioritaire.

Les enjeux apparaissent désormais clairement en lien avec le diagnostic et les objectifs qui en découlent sont désormais précis. Une concentration et une hiérarchisation des priorités sont également observées.

Les points qui ont fait l'objet d'une **inflexion** peuvent être résumés comme suit:

- Révision complète du système d'intermédiation de l'innovation avec 3 nouveaux acteurs (AME, RDI et NIT), dont l'objectif est de rendre plus efficace tant la valorisation de la production de connaissance, que l'interface avec le monde (réel) des entreprises, toutes les entreprises, technologiques ou pas ;
- Focalisation sur l'ingénierie de projets et plus uniquement sur l'ingénierie financière ;
- Ciblage et appui des PME peu ou non technologiques ;
- Meilleure prise en compte des besoins des entreprises et singulièrement des PME/PMI et des TPE (c'est une des missions du RDI) ;
- Impulser une culture de l'innovation (c'est une des missions du NIT) ;
- Parier sur l'émergence de projets collaboratifs de grande ampleur susceptible de fonder les bases de nouveaux secteurs d'activité et/ou de faire émerger de nouvelles filières (C'est la mission déclarée de l'AME, mais aussi des PDCs) ;
- Renforcer la politique de « clusters » ;



- Stimuler le déploiement de plateformes d'innovation d'un nouveau type, permettant aux chercheurs et entrepreneurs de disposer d'infrastructures d'expérimentation et de co-conception.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

La SRI (telle que décrite dans le document du 16.12.2009) établit une priorisation très claire sur **deux objectifs**, correspondant chacun à un axe stratégique:

1. Augmenter le nombre d'entreprises innovantes en détectant et en amenant les entreprises régionales peu ou non innovantes vers des processus d'innovation ;
2. Renforcer la dynamique partenariale en développant des projets collaboratifs regroupant des entreprises et des centres de recherche en se concentrant sur des projets de grande ampleur.

Afin de répondre à ces objectifs, un travail de réflexion et de **révision complète du système d'intermédiation** ont été réalisés (*à travers notamment la définition du schéma régional d'intermédiation*).

De cet exercice, et des objectifs fixés par la région, **3 nouveaux acteurs** ont été créés:

- **Le Réseau de Développement de l'Innovation (RDI)** qui se veut le point d'entrée généraliste du système de l'innovation lorrain en sensibilisant, détectant les besoins en accompagnement et en mettant en relation les entreprises avec les partenaires lui permettant de mener à terme le projet de l'entreprise, de l'idée à la commercialisation. La création de cet organisme part du constat d'un nombre important de centres de transfert (*8 CRITT, plateformes, ...*) et d'une efficacité faible de ces derniers. Les contours de cet organisme, susceptible de remplacer le RDT (*Réseau de Diffusion Technologique*), ne sont pas très clairs, et les discussions sur son rôle et sa composition doivent se poursuivre ;
- **Le Noyau Innovation Technologie (NIT)** dont l'objectif est de créer une nouvelle culture partenariale entre les Scientifiques, les Ecoles d'ingénieurs, les Entreprises et les Collectivités Territoriales, agira comme un « réseau » facilitant les relations entre les univers académiques et industriels. Cette initiative est également une réponse à l'inefficacité relative des services de valorisation. Organisme déclaré comme étant novateur, NIT devra néanmoins fournir un « mode d'emploi » opérationnel aux utilisateurs et trouver sa place dans ce nouvel écosystème ;
- **L'Agence de Mobilisation Economique (AME)**. Créée au printemps 2009 à l'initiative du Président du CR, elle est chargée de détecter, d'évaluer, de proposer, d'accompagner des « *programmes mobilisateurs* » et plus généralement d'apporter une ingénierie globale des projets collaboratifs de grande ampleur et/ou visant à développer des filières nouvelles.

Cette structure, hébergée au CR, ne semble pas faire l'unanimité car son rôle et ses objectifs ne sont pas forcément compris par les principaux acteurs. Sa conception et son lancement n'ont d'ailleurs pas fait l'objet d'un consensus des acteurs du terrain. Compte tenu de son rôle central dans le nouveau schéma de l'écosystème, ceci pourrait constituer un frein à la mise en œuvre opérationnelle du SRI, pourtant très cohérent dans l'ensemble.

L'identification des rôles des organes de mise en œuvre dans le système d'intermédiation de l'innovation reste un point sensible en Lorraine. Alors qu'une part importante de la stratégie a visé la restructuration du système d'intermédiation (*création de l'AME, RDI et NIT*), leurs champs d'intervention respectifs restent confus. Ceci mène à un risque non négligeable de recouvrement de leurs actions, et de confusion auprès des entreprises.

Il n'existe pas à l'heure actuelle d'Agence Régionale de l'Innovation (ARI) chargée de coordonner pour la région les organismes associés dans le domaine de l'innovation. Or, un nombre élevé d'acteurs dans le système d'intermédiation a été observé et de nouveaux acteurs vont prendre place. L'AME pourrait elle devenir à terme l'ARI? Faut-il créer un organisme de plus? Il ne semble pas y avoir de réflexion formalisée sur ce point à ce stade.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

Le troisième axe de la SRI vise à améliorer la gouvernance de l'ensemble du dispositif régional de soutien à l'innovation en mettant en place un « *comité prospective* » et un observatoire de l'innovation.

- **Comité prospective.** La composition de ce comité sera identique à celle du COSTRI et sera dès lors composé d'un panel large d'acteurs qui se situent essentiellement au niveau institutionnel. Son rôle sera de guider et d'éclairer le système de l'innovation dans la définition des orientations stratégiques. Il alimentera les stratégies des AME et autres plateformes (*NIT, PDC, autres*) ;
- **Observatoire de l'innovation.** Il vise à effectuer la veille économique et l'évaluation de la SRI. Il pourrait être abrité par l'association « *Valoris Lorraine* » et sera chargé d'élaborer la grille d'indicateurs d'activité, d'impacts et de résultats définis dans les actions de la SRI. Il permettra de capitaliser les expériences et le cas échéant, proposer des réorientations de certaines initiatives.

Néanmoins, il semblerait que les discussions sur la composition et le mode de fonctionnement de ces deux organes soient toujours ouvertes. Les fiches actions n'étant pas encore définies, les modalités de mise en œuvre associées n'ont pas encore été abordées.

### 3.5. Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

En décembre 2009, il n'y a pas encore de vue claire quant aux implications de la SRI sur le PO FEDER ou en termes d'allocation budgétaire. Il est probable que cette SRI une fois formellement approuvée aura des conséquences budgétaires sur les «intermédiaires-clés du nouvel écosystème», et sur la nature des projets et actions soutenus.

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Le processus qui a abouti au document de travail de la SRI (Document du 16.12.2009) devra être suivi très rapidement par:

- Son approbation formelle par le COSTRI ;
- Son adoption formelle par le CR ;
- Sa communication large aux acteurs de l'écosystème, en particulier ceux qui n'ont pas ou peu été impliqués dans son élaboration ;
- Sa déclinaison en «fiches-actions» et leurs intégrations dans un plan d'actions consolidé.

Les étapes suivantes devront accorder une attention particulière aux aspects suivants:

- Compte tenu du processus faiblement participatif de la part des acteurs non-institutionnels, il s'agira d'assurer un minimum de dialogue avec les acteurs opérationnels clés, et de consacrer du temps à la communication et aux explications sous-tendant les choix stratégiques adoptés ;
- En particulier, il est capital de clarifier les périmètres d'intervention des nouveaux acteurs intermédiaires AME, NIT et RDI, et de définir avec précision la nature de leurs prestations et leurs interactions possibles avec les autres acteurs déjà en place ;
- Ainsi que mentionné ci-avant, la participation effective du secteur privé et des PME/PMI dans cette SRI doit être améliorée; de même, le dispositif présenté comme pivot dans le nouvel écosystème, le RDI, semble à ce stade difficile à comprendre et à opérationnaliser ;
- D'une façon générale, cette SRI présente plusieurs «innovations de procédés» en matière d'«intermédiations»; cette démarche certes intéressante et ambitieuse devra très rapidement démontrer son bien fondé et son impact favorable sur l'émergence de projets collaboratifs/mobilisateurs et de filières d'excellence, l'accroissement du nombre d'entreprises innovantes, et la diffusion de l'innovation dans les tissus productifs.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction
<b>DRIRE – SGAR</b>	Catherine Lagneau	<i>DRIRE : Chef de la division développement industriel et technologique / SGAR : chargée de mission économie</i>
<b>SGAR</b>	A. Petitdemange	<i>Responsable Adjointe du Département Europe</i>
	C. Castelnot	<i>Secrétaire Général pour les Affaires Régionales</i>
<b>DRRT</b>	Pr. J-P Thomesse	<i>Délégué Régional</i>
<b>Conseil Régional</b>	S. Ten Eyck	<i>Directeur Général Adjoint – Mission Développement Economique</i>
	S. Torloting	<i>Direction Innovation et Transfert de Technologies</i>
	J. Bongrand	<i>Directeur de l'Agence de Mobilisation Economique (AME)</i>
	J.Y Le Déaut	<i>1<sup>er</sup> Vice-Président délégué aux actions régionales relevant des « Interventions économiques en faveur des industries existantes, des nouvelles industries, des services ainsi que des actions en faveur de la recherche »</i>
	P. Abate	<i>3<sup>ème</sup> Vice-Président délégué aux actions régionales relevant des « Interventions économiques en faveur des industries innovantes et du transfert de technologie »</i>
<b>CRCI</b>	M. Klatt	<i>Directeur Général Adjoint</i>
<b>Oséo</b>	D. Pichot	<i>Directeur Général</i>
<b>Université Paul Verlaine- Metz</b>	P. Burg	<i>Vice-Président du Conseil Scientifique</i>
<b>Nancy Université- INPL</b>	F. Laurent	<i>Président</i>
<b>Nancy Université</b>	D. Zimmermann	<i>Directeur Service Valorisation Nancy Université</i>
<b>Pôle de compétitivité Fibres</b>	F. Vandamme	<i>Président</i>
<b>Pôle de compétitivité Materialia</b>	J.L. Pierquin	<i>Président</i>

## 2. Documents

<b>Titre</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date/statut</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
« <i>Stratégie Régionale Innovation</i> »	Etat - Région	16.12.09	Document de travail
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
« <i>Diagnostic du système d'innovation en Lorraine : Etude des acteurs et de leurs relations. Groupe des producteurs de connaissance</i> »	Inno TSD	Avril 2009	
« <i>Enquête sur le besoin de connaissances des entreprises</i> »	Etudiant étudiant de l'Université Paul Verlaine de Metz	Juin 2009	
« <i>Innovation en Lorraine</i> »	INSEE – Yann Kubiak	Avril 2009	Analyse statistique des données globales
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
« <i>Communication sur la politique d'innovation</i> »	Conseil Régional de Lorraine	Juin 2008	
« <i>Communication sur le Fonds Régional pour l'Innovation en Lorraine (FRIL) – Bilan des 3 premières années</i> »	Conseil Régional de Lorraine	Juin 2009	
<i>CPER Lorraine 2007-2013</i>	Etat/Conseil Régional	Mars 2007	
<i>Schéma Régional de Développement Economique</i>	Conseil Régional	Juin 2006	

**Martinique**

---





# Martinique

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

En Martinique, comme pour les autres DOM, le PO constitue un document central en matière d'orientation politique et a servi de référence pour l'élaboration des autres documents de programmation régionale (CPER, SMDE, Agenda 21, etc.).

Le PO, pour sa partie FEDER, affiche un fléchage de 49,1% (par rapport à l'objectif de 65%) et l'axe spécifiquement dédié au « Développement économique, innovation et recherche » se voit doté d'une enveloppe de 67 Millions d'Euros de fonds FEDER (soit 16% de l'enveloppe totale FEDER).

L'élaboration du PO, pilotée par un partenariat interinstitutionnel, a donné lieu à la tenue de 5 groupes de travail (dont un groupe sur « l'innovation, enseignement supérieur et recherche, TIC » et un autre sur « l'attractivité du territoire ») sollicités 3 fois et réunissant l'ensemble des acteurs institutionnels, chambres consulaires et représentants de la formation, de la recherche et du monde de l'entreprise (syndicats professionnels). De plus, des entretiens bilatéraux ont été menés par le cabinet Deloitte en charge de l'assistance technique pour l'élaboration du PO.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

Le diagnostic du PO bien que globalement exhaustif, présentait certaines lacunes dans sa partie innovation, notamment en matière d'indicateurs (globaux, sectoriels, benchmarking) et en matière de gouvernance de l'innovation (évaluation de la cohérence du dispositif et de la performance des acteurs). L'analyse des pôles d'activité et de l'offre en matière de recherche était en revanche adéquate et le diagnostic présentait la particularité intéressante de se pencher sur l'offre privée de conseil aux entreprises et sur le rôle des organismes financiers.

La stratégie reposait, quant à elle, sur une analyse Atouts-Faiblesses-Opportunités-Menaces complète avec des objectifs de réalisation chiffrés et des fiches actions relativement bien détaillées. Les enjeux relatifs à la structuration des filières et la mise en œuvre de projets collaboratifs étaient bien traités mais le secteur des services était absent de la stratégie.

Le PO n'a pas fourni de précision sur d'éventuelles actions de structuration du réseau d'accompagnement des entreprises et de soutien à l'innovation ni sur des actions de formation au sein des organismes de soutien à l'innovation et de transfert de technologie.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

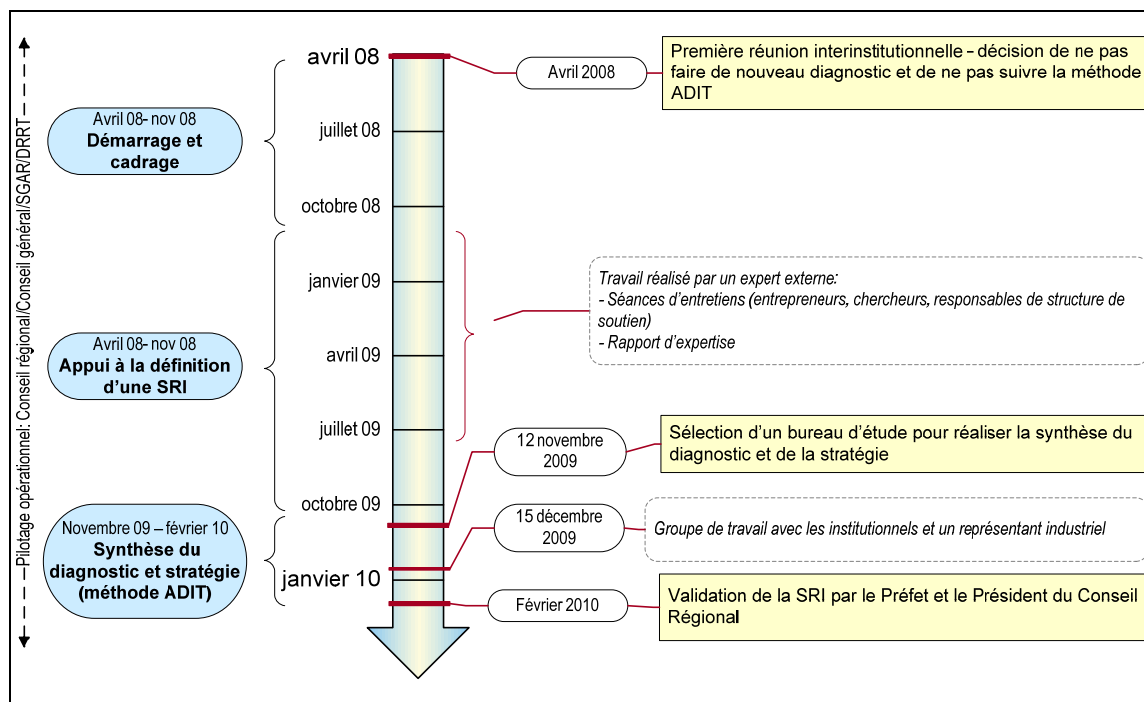
La lecture des documents disponibles et les différents entretiens menés sur place ont conduit les consultants à identifier certaines contradictions qui trouvent très probablement leur origine dans les tensions, voire les conflits, qui se sont fait jour autour du processus d'élaboration de la SRI dans la région. Aussi, cette fiche reflète du mieux possible la situation réelle à partir des informations récoltées auprès de diverses sources.

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

En dehors du PO 2007-2013, la Martinique était, en 2008, déjà dotée d'un document d'orientation de politique de développement récent, initié par le Conseil général (Agenda 21) et d'un autre en cours de finalisation (le Schéma Martiniquais de Développement Economique). Ce dernier document stratégique avait donné lieu à un partenariat institutionnel fort et près de sept mois de consultation avec les acteurs socio-économiques martiniquais. De ce fait, de nombreux représentants des pouvoirs publics n'ont pas saisi l'intérêt de ce nouvel exercice (SRI). Par la suite, le contexte de crise économique et sociale (grèves, etc.) a mobilisé l'attention du public et des institutionnels sur des questions de court-terme.

De plus, le démarrage de l'exercice a été freiné en raison de divergences de vue sur l'approche méthodologique à suivre, en particulier liées aux réticences sur la méthodologie proposée par l'ADIT.

### 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Jugeant que les nombreux documents d'orientation de politique régionale comportaient suffisamment d'éléments de diagnostic, le partenariat institutionnel (SGAR, DRRT, Conseil régional et Conseil général) a décidé, dès la réunion de démarrage, de ne pas procéder à la réalisation d'un diagnostic approfondi. Les institutionnels ont aussi choisi de ne pas faire de nouvelles consultations du fait de grandes difficultés rencontrées pour solliciter une nouvelle fois les acteurs socio-économiques (*voir partie précédente*). Le processus d'élaboration de la SRI restait donc cantonné à de l'analyse documentaire et à de la concertation entre institutionnels.

Le pilotage opérationnel a été confié au Comité de suivi réunissant le Conseil régional, le Conseil général, le SGAR et la DRRT. Un Comité de pilotage élargi à d'autres acteurs (*CCI, Communauté d'agglomération, université, etc.*) a aussi été mis en place mais peu mobilisé.

Début 2008, constatant une faible mobilisation des acteurs régionaux et de fortes réticences vis-à-vis de la méthodologie ADIT, la DGE et la Commission européenne ont invité le Comité de suivi à solliciter une expertise extérieure afin de fournir un appui à la définition d'une SRI. Différents facteurs locaux ont entravé cette mission si bien que le rapport d'expertise n'a été rendu que fin juillet 2009 et n'a pas eu beaucoup d'impact sur le processus d'élaboration de la SRI.

Conscient des difficultés rencontrées dans l'élaboration de la SRI et de l'échéance posée par la Commission européenne (rendu fin 2009), le Comité de suivi a finalement confié l'élaboration de la SRI à un bureau d'étude qui avait déjà travaillé pour d'autres régions françaises. Le bureau, sélectionné le 12 novembre 2009, a donc disposé de moins de deux mois pour réaliser une synthèse du diagnostic et la stratégie (enjeux et actions). Un groupe de travail regroupant les services de l'Etat, le Conseil régional, le Conseil général et le Secrétaire général de l'AMPI a été formé afin d'accompagner les consultants. Ceux-ci ont par ailleurs tenté de suivre le plus rigoureusement possible la méthode de diagnostic des stratégies d'innovation des régions d'Outre Mer de l'ADIT.

### *Approche participative*

Du fait des choix opérés dès le démarrage (*début 2008*), la participation des acteurs régionaux a été très limitée.

Le dialogue a été concentré autour du partenariat services de l'Etat, Conseil régional et Conseil général au sein du comité de suivi. La participation active du Conseil général de la Martinique au Comité de suivi est un point positif car celui-ci est amené à fusionner avec le Conseil régional et donc, à être directement impliqué dans la politique de soutien à l'innovation.

Les autres acteurs publics ont été très peu sollicités notamment du fait que le Comité élargi ne s'est réuni que trois fois durant ces deux dernières années :

- Octobre 2008 : Première réunion du Comité élargi ;
- Décembre 2008 : Restitution des premières conclusions de la mission d'expertise ;
- Novembre 2009 : Présentation d'une première version de la Stratégie de la Recherche et de l'Innovation de la région Martinique.

Ainsi, les organismes tels que la CCI, les Communautés d'agglomérations (*alors qu'ils mènent de nombreuses actions dans le domaine de l'innovation pour les entreprises*) ou encore les organismes de recherche n'ont pas beaucoup eu l'occasion de contribuer à l'élaboration de la stratégie.

En ce qui concerne les missions des consultants, si la première mission d'expertise a impliqué un certain nombre d'entretiens (*entrepreneurs, chercheurs, responsables de structure de soutien*), les consultants sélectionnés au mois de novembre 2009 n'ont pas eu assez de temps pour véritablement échanger avec les acteurs socioprofessionnels locaux.

### ***Implication du secteur privé***

En l'absence de véritable consultation publique, l'implication du secteur privé a été très faible sauf par l'intermédiaire de l'Association Martiniquaise de Promotion de l'Industrie. Les autres syndicats et fédérations n'ont apparemment pas souhaité participer malgré l'invitation du Comité de suivi.

Il semble que les entrepreneurs aient une perception assez négative de l'action publique régionale et ne portent que très peu d'intérêt aux questions liées à l'innovation.

### ***Appropriation par les décideurs***

En ce qui concerne les élus, le dossier a été suivi par Mr Marie-Sainte (1<sup>er</sup> Vice-président du Conseil régional) sans qu'il ait pour autant exercé un rôle moteur.

Du fait des retards pris pour l'élaboration de cette SRI (*Décembre 2009*) et de la perspective des élections régionales, une validation politique en séance plénière n'était pas envisageable (*ni même en Commission permanente*). Toutefois, le document a été présenté au Comité National de Suivi et validé par le Préfet et le Président du Conseil régional.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

La SRI se présente sous la forme d'un document de 79 pages. Celui-ci se compose des parties suivantes :

- Une analyse des composantes globales du système régional d'innovation ;
- Un examen des acteurs de l'innovation et de leurs relations (*recherche, transfert de technologie, PME et grappes d'activité*) ainsi qu'une synthèse AFOM ;
- La stratégie (*enjeux, axes et actions*) ;
- La gouvernance (*actuelle et future*).

La stratégie validée en février 2010 est identique au document rendu par les consultants fin décembre 2009.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Difficultés:

- Manque de données statistiques (pour tous les DOM) ;
- Grève et blocages début 2009 ;
- Faible mobilisation de l'ensemble des acteurs ;
- Portée de l'exercice minimisée du fait de nombreuses autres démarches stratégiques (SMDE, Etats Généraux, etc.) ;
- Capacités d'innovation et de recherche assez faibles au départ, loin des préoccupations des responsables publics ;
- Faible prise de conscience et d'intérêt du secteur privé pour l'innovation.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

Cette SRI n'a pas vocation à remettre en cause le dispositif mis en place ces dernières années ni à provoquer de profondes ruptures avec les priorités sectorielles définies dans les précédents documents d'orientation politique. Il s'agit de mettre en perspective ce qui existe déjà et de consolider / harmoniser les différentes initiatives.

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Vu les problèmes rencontrés lors de l'élaboration de la SRI, il serait difficile d'affirmer que les pouvoirs publics locaux placent désormais l'innovation au cœur de la problématique du développement régional. Les politiques de développement en Martinique ont été par le passé principalement consacrées au maintien de certains secteurs clés traditionnels (*à faible valeur ajoutée et fortement subventionnés*) et à la gestion de problèmes sociaux structurels. De plus, la quasi absence d'activités scientifiques sur le pôle Martinique de l'Université Antilles-Guyane (*ces activités sont menées sur les pôles Guadeloupe et Guyane*) et la faible présence des organismes publics de recherche n'ont pas permis de faire émerger un potentiel fort en matière de R&D. A cela s'ajoute un certain attentisme au cours de l'année 2009 résultant des échéances électorales.

Pour autant, le développement de certaines activités telles que le commerce, le transport et la distribution (*notamment à travers l'usage des TIC*), a fortement contribué à la croissance soutenue de l'économie du territoire sur ces 10 dernières années. Les récentes orientations présentes dans le PO, le SMDE et la SRI permettent d'identifier un changement dans la perception des acteurs publics, notamment en matière de définition de domaines porteurs et à travers la volonté de faire émerger de nouvelles activités au sein de « Pôles d'activité stratégique » (Santé, mer, risques naturels, etc.). Par ailleurs, la Technopole constitue un exemple concret de coopération réussie entre acteurs publics et pourrait servir de modèle en la matière.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

La SRI n'a pas fondamentalement fait évoluer la compréhension des enjeux régionaux en matière d'innovation. Ceci notamment du fait que l'analyse s'appuie sur des données statistiques anciennes (*entre 2002 et 2006*) et sur les résultats de consultations menées dans le cadre de l'élaboration de la SRI et du SMDE.

Les éléments de diagnostic suivants ont toutefois été particulièrement soulignés :

- Dispositif de transfert de connaissance et valorisation de la recherche très limité en dehors du secteur agroalimentaire ;
- Potentiel sous exploité en matière de savoir en sciences humaines (lié au développement du secteur tertiaire) ;
- Absence de coopération au sein du tissu de PME, de mutualisation de moyens humains et matériels ;
- Besoin d'ouverture internationale, en particulier vers le marché de la Caraïbe ;
- Manque de compétences en matière de gestion de projets innovants aussi bien dans le secteur privé que public (organismes de soutien et université) ;
- Besoin de suivi et d'évaluation des performances du dispositif de soutien à l'innovation (même si la SRI comporte peu de réponses à ce sujet).

Ces éléments issus d'une analyse AFOM sont repris au sein des 5 enjeux majeurs proposés dans la partie stratégie du document :

Enjeu 1 : Développer la culture de l'innovation dans tous les secteurs de la société martiniquaise

Enjeu 2 : Dynamiser l'appétence des entreprises vis-à-vis de l'innovation technologique et non technologique, les aider à formaliser leurs attentes et à adapter l'offre à la demande

Enjeu 3 : Structurer et promouvoir les pôles existants et les pôles émergents de façon à faire émerger des clusters innovants

Enjeu 4 : Organiser le pilotage du réseau des acteurs de l'innovation

Enjeu 5 : Renforcer les compétences des structures d'accompagnement et des acteurs socioprofessionnels

Pour la plupart d'entre eux, ces enjeux étaient déjà présents dans le PO 2007-2013 mais sont désormais mieux définis et font l'objet de mesures spécifiques dans la SRI. La stratégie se présente en 3 axes d'intervention, l'axe 2 étant celui qui illustre la volonté de mieux structurer et professionnaliser l'accompagnement des entreprises par les pouvoirs publics :

**Axe 1** Développer des clusters innovants (*recherche-entreprises*)

- Renforcer les capacités de recherche des équipes martiniquaises dans les secteurs prioritaires (*non définis à ce stade*) notamment à travers le financement de projets

pluridisciplinaires, la participation d'entreprises martiniquaises (TPE/PME) et la coopération transfrontalière et interrégionale ;

- Développer les coopérations interentreprises, via des actions collectives, pour mieux formaliser les besoins des entreprises et la diffusion des bonnes pratiques ;
- Appuyer le développement et la structuration de clusters et réseaux d'entreprises innovantes ;
- Consolider les services d'appui à la valorisation de la recherche et de transfert de technologie.

#### **Axe 2** Mettre en place une boîte à outils de l'innovation

- Organiser la structuration du réseau régional des acteurs de l'accompagnement des entreprises, les fédérer pour améliorer l'accompagnement des entreprises dans leur processus d'innovation (*voir la partie sur la gouvernance*) ;
- Développer des outils de veille et de diffusion des compétences régionales disponibles en matière d'innovation (*création de l'observatoire de l'innovation et cartographie des ressources disponibles en Martinique – scientifiques, technologiques, accompagnement, etc.*) ;
- Doter le réseau d'outils financiers facilement mobilisables, réactifs et adaptés aux besoins des entreprises pour les accompagner dans leurs projets individuels d'innovation (*type prestation technologiques, conseil juridique, pré-diagnostics, etc.*).

#### **Axe 3** Soutenir et diffuser une approche et une culture pragmatique de l'innovation

- Développer des formations en management de l'innovation flexibles et adaptées aux différentes catégories de publics ;
- S'appuyer sur le CCSTI pour diffuser la culture de l'innovation auprès de l'ensemble de la société martiniquaise, en particulier des plus jeunes.

### **3.3 Inflexions en termes d'actions**

La SRI présente 12 actions, dont certaines dotées de deux volets, réparties entre les 3 axes d'intervention. La stratégie comporte un mélange d'actions transversales (valorisation, cartographie, etc.) et plus ciblées (vers un type d'acteurs ou de secteur...).

De nombreuses actions étaient déjà présentes dans le PO, en particulier celles visant à la structuration de pôles et de filières. Sur ce dernier point, les priorités sectorielles régionales ne sont pas affichées au sein des actions; certains choix sont par contre opérés à travers la formation de Commissions thématiques (voir partie gouvernance). Les principales évolutions et développements apportés par la démarche SRI portent sur les aspects suivants :

- Le renforcement de la collaboration à travers la promotion de la pluridisciplinarité (*sciences dures et sciences humaines par exemple*), les partenariats recherche-entreprise et la coopération dans l'espace caribéen et européen ;

- La valorisation des résultats de la recherche universitaire et l'insertion des jeunes chercheurs dans le monde de l'entreprise ;
- La professionnalisation des structures d'accompagnement. Au-delà de la structuration du réseau, il est prévu de former le personnel des organismes membres du réseau en faisant appel, si nécessaire, à des compétences extérieures.

Même si la dimension non-technologique est présente dans certaines actions, la recherche scientifique et le transfert de technologies sont prépondérants dans la stratégie ce qui est surprenant lorsque l'on constate le faible potentiel en matière d'innovation technologique sur le territoire. A l'exception d'une référence au secteur touristique dans l'une des actions, le secteur des services semble être relativement mis de côté. On notera aussi la faible prise en compte du rôle des organismes privés de financement alors qu'ils étaient inclus dans la stratégie du PO 2007-2013.

L'ensemble de ces actions est présenté dans le document mais de façon relativement peu opérationnelle car le détail porte quasiment exclusivement sur les objectifs (bien que non quantifiés) et non sur les modalités de mise en œuvre (*cibles, type d'instruments, maîtrise d'ouvrage, moyens alloués, etc.*). Il n'existe par ailleurs pas de planning de mise en œuvre ou de priorisation des actions.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

La Martinique ne dispose pas de dispositif de pilotage de la politique de soutien à l'innovation (ni même de la recherche). Il en résulte une coordination peu structurée entre les différents acteurs régionaux, des activités cloisonnées sans partage des informations et l'impossibilité de réaliser un suivi efficace ou des évaluations.

Par ailleurs, le processus d'élaboration de la SRI n'a pas permis de préfigurer un dispositif de gouvernance et de concertation. La dernière partie du document propose donc un système de gouvernance ex nihilo reposant sur les trois composantes que sont la définition de la stratégie, le management / organisation du réseau et l'exécution de la stratégie.

Il est ainsi prévu de créer un Comité régional stratégique de l'innovation (CRSI) dont les prérogatives consisteront en:

- La définition et la révision des orientations stratégiques et priorités thématiques;
- La programmation des actions opérationnelles et leur phasage dans le temps ;
- La validation des projets proposés.

Ce Comité regroupera les services de l'Etat et le Conseil régional, le Conseil général (*pas d'indication sur l'identité / le poste hiérarchique des membres à ce stade*) l'ADEME, des représentants des chambres consulaires, des représentants d'organisations professionnelles et des représentants de l'université et des organismes de recherche.



Il devrait être assisté par sept Commissions thématiques : Santé, Mer, Agro ressources, Energies, Génie civil, Risques, Biopôle. Ces commissions constitueront par ailleurs un lieu privilégié de discussion entre institutionnels, chercheurs et entrepreneurs.

Le réseau régional de l'innovation (RRI) constituera un pont entre les acteurs socioéconomiques et les pouvoirs publics. Ses missions seront notamment de:

- promouvoir une vision commune de l'innovation auprès des entreprises et de la recherche ;
- améliorer la détection des projets d'innovation dans les entreprises et les laboratoires ;
- apporter un accompagnement aux porteurs de projet ;
- partager et faire circuler les informations entre les membres du réseau, mutualiser les moyens et les compétences.

La structure et le fonctionnement du réseau ne sont pas explicités et cette question fait l'objet d'une mesure spécifique de la SRI (action 2.1).

Le management et la coordination du réseau devraient être assurés par une cellule opérationnelle (COI), rassemblant les services de l'Etat (DRIRE, DRRT) et le Conseil régional ainsi que l'OSEO/AFD. La COI aurait les fonctions suivantes :

- Assurer la cohérence dans la mise en œuvre des actions de la stratégie ;
- Assurer l'animation du RRI et sa dynamique par différents moyens ;
- Assister le bureau du CRSI (*préparation et organisation des réunions du CRST*) et s'assurer que les décisions prises sont mises en œuvre ;
- Coordonner la mise en œuvre du tableau de bord des indicateurs de suivi de l'innovation permettant d'assurer le reporting annuel de la mise en œuvre de la stratégie.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

A ce stade, la Stratégie ne fait pas référence aux modalités de financement des actions ou à d'éventuels impacts sur les documents de programmation. Après consultation avec les acteurs, il apparaît qu'il n'y aura probablement pas d'évolution en termes d'allocations financières lors de la révision à mi-parcours du PO mais plutôt un travail sur le fléchage des actions afin de rendre la programmation plus réaliste.

#### 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Dans la mesure où le document actuel a été réalisé par des consultants, il lui manque encore deux composantes majeures :

- Une certaine appropriation par les décideurs publics (place dans l'agenda politique) ;
- Un travail d'opérationnalisation (procédures de mise en œuvre, calendrier, budget, etc.).

Les évolutions politiques et institutionnelles en Martinique constituent un enjeu important pour le développement d'une stratégie régionale de l'innovation. Le changement de majorité et la perspective de fusion du Conseil régional et du Conseil général sont susceptibles d'avoir un impact en matière de soutien à l'innovation. Ceci est d'autant plus important que, du fait de la réduction des effectifs des services de l'Etat, la future Collectivité territoriale est amenée à être le pilote dans la mise en œuvre de cette stratégie. Sur ce point, la formalisation du dispositif de gouvernance au cours de l'année 2010 sera probablement instructive quant au degré d'implication des acteurs publics locaux.

Les priorités politiques apparaîtront aussi à travers les questions de cofinancement FEDER et FSE. Dans un contexte où les collectivités font face à des problèmes financiers majeurs, des arbitrages devront être réalisés avec le risque de voir les actions de soutien à l'innovation passer au second rang.

Il sera aussi très important de suivre l'application de procédures de mise en œuvre et de suivi. Par exemple, il est fait mention de lancement d'appels à projets (projets de recherche pluridisciplinaire et coopérations université-entreprises) mais on peut se demander s'il existe un nombre d'acteurs suffisant au niveau local pour que différents projets soient mis en concurrence. Cet élément amène à se demander dans quelle mesure les acteurs extérieurs auront la possibilité de participer aux actions de soutien à l'innovation dans cette région (équipes de recherche extérieures, expertise juridique, conseil en management, etc.). Enfin, la mise en place de véritables dispositifs de suivi et d'évaluation des projets et des organismes membres du réseau de l'innovation constitue un point de vigilance incontournable.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>CCI de la Martinique</b>	Marie-Eugénie André	<i>Directeur de Cabinet</i>	21/01/2010
<b>Communauté D'Agglomération du Centre de la Martinique</b>	Gilles Gestel	<i>Directeur ITEC-CEEI, coordinateur Technopole Martinique</i>	21/01/2010
<b>Préfecture de région</b>	Bernard Lange	<i>Commissaire au développement économique et à l'aménagement du territoire</i>	21/01/2010
<b>SGAR</b>	Paul Sainte Rose	<i>Chef du Département Europe</i>	21/01/2010
<b>DRRT</b>	Agnès Lezin	<i>DRRT</i>	22/01/2010
<b>Conseil régional</b>	Marie-Claude Derné	<i>Directrice du développement économique</i>	22/01/2010
<b>Conseil régional</b>	Murielle Alexandrie	<i>Responsable recherche &amp; innovation</i>	22/01/2010

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Stratégie régional d'Innovation</i>	SGAR, Conseil régional et Conseil général	Février 2010	Validé par le préfet et le Président du CR mais non adopté en séance plénière ou Commission permanente
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/objet</i>
<i>Définition d'une Stratégie régionale d'innovation pour la Martinique, Rapport de mission d'expertise</i>	Claire Nauwelaers, UNU-MERIT	30 juillet 2009	Rapport de mission non validé
<i>Contribution à l'élaboration de la Stratégie martiniquaise partenariale de la recherche et de l'innovation,</i>	Emmanuel Jos - UAG	19 mai 2008	
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Schéma Martiniquais de Développement Economique (SMDE) et le document de présentation du SMDE et de sa mise en œuvre</i>	Conseil régional	Octobre 2009	
<i>Programme Opérationnel FEDER 2007-2013 et DOMO</i>	SGAR	Décembre 2007	
<i>Etude sur les entreprises réalisée à l'initiative de la CCIM</i>	CCIM	5 mai 2008	
<i>Etude stratégique de développement des technologies sur le territoire communautaire. Projet technopolitain en Martinique pour le compte de la CACEM,</i>	ADIT	Avril 2006	



**Midi-Pyrénées**

---



# Midi-Pyrénées

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La Région Midi-Pyrénées a affirmé tôt sa politique de l'innovation, notamment à travers la création en 2006 de l'agence régionale Midi-Pyrénées Innovation. La stratégie régionale en matière d'innovation reposait initialement sur les axes 1 (recherche publique et pôles de compétitivité) et 2 (développement des entreprises, gouvernance de la SRI, aide aux entreprises...) du PO compétitivité régionale et emploi 2007-2013. Ce PO initial a été élaboré par le partenariat institutionnel, sans concertation spécifique des acteurs régionaux de l'innovation.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

Le diagnostic contenu dans ce PO s'appuie déjà sur des éléments détaillés, notamment en termes de positionnement et d'analyse sectorielle. Il présente également un panorama détaillé de l'offre, de la valorisation et du transfert de connaissance, ainsi que des organismes financiers. En revanche, certaines thématiques en sont absentes: formation dans les métiers de soutien à l'innovation, offre privée d'accompagnement aux entreprises, innovation dans les services, ... Les problématiques de gestion de la propriété intellectuelle sont abordées mais peu approfondies.

La stratégie initiale, précisément articulée au diagnostic, est très orientée vers les PME. Elle inclut notamment des actions en faveur du développement d'activités de recherche partenariales et de valorisation, des mesures d'appui au développement de clusters, ou encore au renforcement des dispositifs d'ingénierie financière destinés aux entreprises. La stratégie n'aborde pas, en revanche, les thématiques également absentes du diagnostic et citées plus haut. De la même façon la gestion de la propriété intellectuelle y est évoquée, mais pas traitée en profondeur.

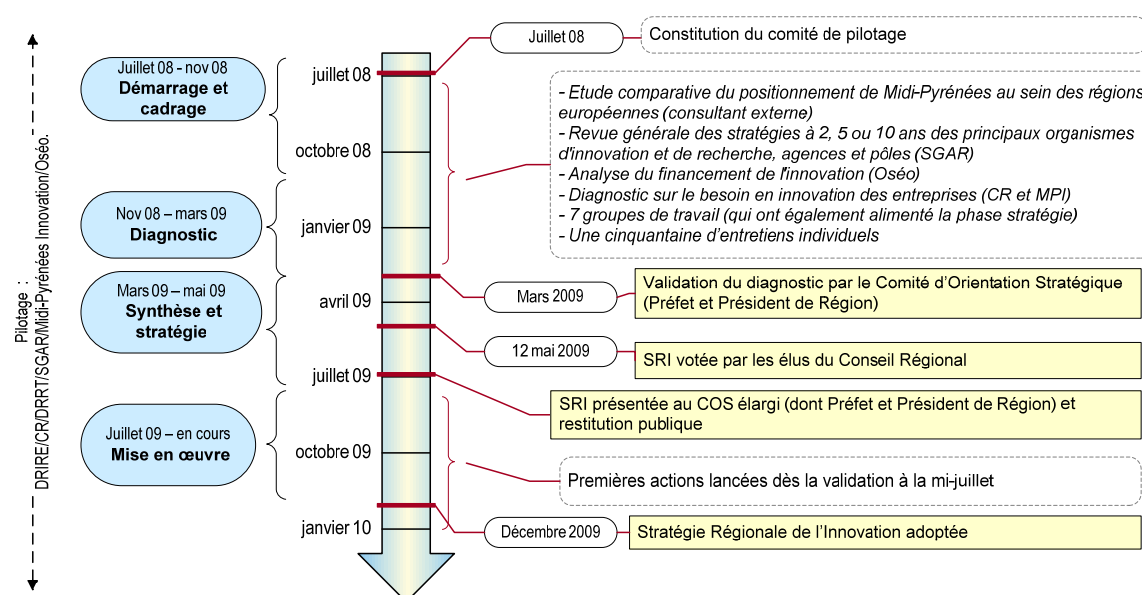
## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### **2.1 Positionnement de l'exercice au départ**

La réalisation d'un diagnostic renouvelé de l'innovation en Région était prévue depuis 2006, afin de compléter les éléments figurant au diagnostic du PO, et de les mettre à jour. L'exercice de la SRI s'inscrit donc dans une dynamique de longue date, engagée par les acteurs institutionnels régionaux. Il a été accueilli comme une opportunité de donner une ampleur plus importante à cette dynamique. Cet exercice s'inscrit également dans le prolongement du plan

d'actions mis en place par la Région en réponse à la crise économique. Dès l'origine, la SRI a été perçue comme ayant vocation à encadrer, à moyen et long terme, l'ensemble des initiatives régionales en matière d'innovation.

## 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le choix adopté en Midi-Pyrénées a été d'établir un fort partenariat institutionnel pour assurer le pilotage de l'exercice, et d'externaliser partiellement les travaux tout en les plaçant sous la supervision de Midi-Pyrénées Innovation.

A l'issue d'une période mise au point en début d'exercice, la décision d'un pilotage commun Etat-Région a été prise. Un Comité d'Orientation Stratégique a été mis sur pied, co-présidé par le Préfet et le Président de Région et composé notamment de représentants de l'Etat (SGAR, DRRT, DRIRE), de la Région (Directeur Général des Services du Conseil Régional, Comité Consultatif Régional de la Recherche et du Développement Technique), de Midi-Pyrénées Innovation (MPI) et d'Oséo. Dans sa composition élargie, le COS regroupait au total 40 membres, dont par exemple les trois pôles régionaux, le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES), l'incubateur, les Organismes Publics de Recherche implantés dans la Région, la Caisse des Dépôts et Consignations...



Le Comité d'Orientation Stratégique a supervisé durant tout l'exercice l'agence Midi-Pyrénées Innovation, chargée du pilotage opérationnel. Deux personnes au sein de MPI se sont partagé cette fonction de direction des travaux : une première pour les aspects financiers et de gestion de projet, l'autre recrutée spécialement pour la communication.

Les travaux ont été partiellement externalisés et confiés d'une part à un consultant extérieur pour le benchmarking, d'autre part à des consultants locaux pour des travaux liés au diagnostic : entretiens, étude, groupes de travail. Ces consultants locaux ont travaillé en insourcing au sein de l'équipe de Midi-Pyrénées Innovation durant tout le processus, ce qui a permis au partenariat régional de s'approprier leurs travaux au fil du temps.

La première phase de travail a consisté en la réalisation de différentes études et analyses:

- Etude comparative du positionnement de Midi-Pyrénées au sein des régions européennes du point de vue du dynamisme de l'innovation (supervisée par les services du Conseil Régional et Midi Pyrénées Innovation, réalisée par le consultant extérieur) ;
- Revue générale des stratégies à 2, 5 ou 10 ans des principaux organismes d'innovation et de recherche, agences et pôles, par le biais d'un questionnaire adressé aux 18 structures concernées (SGAR) ;
- Analyse du financement de l'innovation, panorama des outils financiers mis en œuvre en région dans les différentes structures (Oséo) ;
- Diagnostic sur le besoin en innovation des entreprises au sein des filières clés en région, avec un focus important sur les PME-PMI (Conseil Régional et MPI).

Le processus s'est ensuite appuyé sur 7 groupes de travail associant une centaine d'acteurs régionaux, ainsi que sur une cinquantaine d'entretiens individuels.

Une réunion chapeau a été organisée en amont des groupes de travail, pour expliquer la démarche aux participants et la nature consultative de ces groupes. Le cercle des participants a été volontairement élargi à des acteurs et entreprises non habituellement en contact avec la Région et l'Etat, de façon à ce qu'un éventail d'avis aussi large que possible soit disponible.

Les groupes de travail ont été réunis en deux temps, sur 3 thématiques principales:

- Formation et culture de l'innovation – diffusion technologique ;
- Valorisation de la recherche publique et transfert de technologies ;
- Financement de l'innovation dans les entreprises.

La première série de groupes de travail a eu pour objectif de partager et de discuter le diagnostic, tandis que la seconde visait à émettre des propositions sur les différentes thématiques retenues pour la SRI. Un 7<sup>ème</sup> groupe de travail sur le thème de la Gouvernance s'est réuni en plus lors de ce second temps.

Des entretiens ont en outre été conduits durant tout le processus par les consultants, en concertation avec le COS. Certains ont permis de compléter et de préciser les discussions tenues lors des groupes de travail.

Suite à l'adoption de la SRI, des groupes de travail ont été mis en place pour travailler à certains points du plan d'action (création du fonds d'amorçage, actions incombant à l'incubateur notamment).

### ***Approche participative***

L'implication conjointe du Conseil Régional et de l'Etat (en particulier du DRRT, mais également du SGAR, d'après les informations recueillies) a été un élément fort de ce processus. Un contact permanent a été entretenu avec l'agence MPI, en charge du pilotage opérationnel, créant ainsi un lien fort entre pilotage stratégique et opérationnel. Oséo, les réseaux de diffusion technologique, les incubateurs, les réseaux de *business angels*, ainsi que les acteurs privés ont tous activement pris part aux différents stades du processus. L'élaboration de la SRI s'est donc appuyée sur une réelle approche participative, à la fois dans les phases de réflexion et dans les phases de mise en forme de la stratégie.

On peut noter dans cette démarche l'absence des Conseils Généraux. Dans la mesure où Midi-Pyrénées, composée de 8 départements, est la région la plus vaste de France, les acteurs départementaux auraient sans doute pu représenter un relais territorial utile et s'assurer que la diversité des territoires concernés par la stratégie était bien prise en compte. En outre, le Président de la Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie a participé à la consultation mais il semblerait que les services de la CRCI n'aient pas été associés au processus.

Le rôle majeur accordé à la communication au cours du processus (embauche d'un responsable communication sur la SRI au sein de MPI) a permis de maintenir l'implication des acteurs concernés, de leur faire connaître les suites des différentes étapes de réflexion, ainsi que d'informer le grand public du déroulement du processus. Des documents de communication grand public ont été largement diffusés en fin de processus pour présenter la SRI finalisée (plaquettes, clés USB...)

La SRI a fait l'objet, le 16 juillet 2009, d'une présentation publique dans la salle de l'assemblée plénière du Conseil Régional. Cette présentation a réuni plus de 400 personnes, dont de nombreux acteurs privés.

### ***Implication du secteur privé***

L'implication du secteur privé à travers des chefs d'entreprise a été l'un des points clés de ce processus, tant durant la phase de diagnostic que durant la phase d'élaboration de la stratégie. Les acteurs régionaux ont fait en sorte de maintenir l'intérêt de ces acteurs et leur mobilisation (notamment à travers la mise en place du Conseil Consultatif des Entreprises, voir plus bas) en donnant à ces entreprises une vue sur l'ensemble du processus et en leur offrant la possibilité de participer à sa mise en œuvre.

Les acteurs du secteur privé ont été impliqués:

- Au cours des 7 groupes de travaux évoqués plus haut, dont chacun regroupait environ 20 personnes, parmi lesquels a minima 6 représentants d'entreprises ;
- Au cours de la cinquantaine d'entretiens, conduits tout au long du processus et ayant permis à la fois de fonder l'analyse des besoins des entreprises et de compléter les résultats des groupes de travail ;
- Au sein du Conseil Consultatif des Entreprises. Le CCE, composé d'une quarantaine de membres, a été mis en place par MPI, est toujours actif et a vocation à participer activement à la gouvernance de la SRI. Ce CCE est composé de représentants d'entreprises (hors grands groupes) issus des principales filières régionales, d'organismes représentatifs des entreprises et de structures institutionnelles.

Les éléments notoires dans ce processus sont les suivants:

- La très forte et durable implication des PME, favorisée par les actions volontaristes de communication et de « feedback » menées par les acteurs régionaux ;
- La faible réactivité et donc implication des pôles de compétitivité ;
- La consultation d'acteurs privés issus de l'ensemble du territoire (bien que majoritairement localisés à Toulouse ou aux alentours, du fait de la répartition territoriale des acteurs régionaux). L'absence des Conseils Généraux dans ce processus contraste en revanche avec ce souhait de représentativité territoriale.

### ***Appropriation par les décideurs***

Le Préfet et le Président du Conseil Régional ont présidé le Comité d'Orientation Stratégique et ont tous deux validé le diagnostic et la stratégie. Par ailleurs, les deux Vice-présidents de Région (en charge respectivement de la Recherche et de l'Innovation, et du Développement Economique) ont été impliqués tout au long du processus. Des échanges réguliers ont en outre eu lieu durant le processus avec le représentant de la Commission européenne.

La SRI a été votée le 12 mai par les élus du Conseil Régional. Elle a été présentée en Comité de Suivi du PO en juin, puis au Comité d'Orientation Stratégique élargi début juillet, avant la restitution finale du 16 juillet 2009. La SRI a finalement été adoptée en décembre 2009.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

La SRI a été formalisée en un document de 111 pages, accompagné de ses annexes (83 pages). Ce document articule un diagnostic synthétisé en 10 points, la stratégie déclinée en termes d'ambition et de vision stratégique, un plan d'actions et des éléments liés à la gouvernance.

La partie Plan d'Actions se présente sous forme de 13 fiches-actions. Chacune de ces fiches est introduite par un titre et l'énoncé en quelques lignes de l'objectif poursuivi, suivis d'un court descriptif. Ainsi formulées, ces fiches ne présentent pas de modalités précises de mise en

œuvre. Ces actions ont en effet vocation à être détaillées puis mises en œuvre progressivement par les instances de gouvernance de la SRI (voir point 4).

## **2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice**

Principales difficultés observées:

- Divergences de vues initiales entre l'Etat et la Région sur la façon de mener le diagnostic (questionnaires vs. entretiens), d'où une période de flou entre juillet et novembre 2008 sur le mode de pilotage à adopter ;
- Difficultés à identifier des modalités légales et des outils adaptés pour le soutien à l'innovation non technologique, à l'innovation dans les services ;
- Faibles mobilisation des pôles de compétitivité du fait probablement de la réticence des grands groupes à soutenir un processus visant à une plus grande autonomie des PME sous-traitantes.

Facteurs de succès

- La divergence initiale entre l'Etat et la Région a été surmontée et a finalement donné lieu à un réel pilotage conjoint ;
- Les éléments de benchmark contenus dans le diagnostic révisé ont permis une prise de conscience de la relative force de la région et ont eu un effet décomplexant chez les acteurs de l'innovation ;
- La forte communication sur la SRI durant le processus a favorisé l'implication des acteurs régionaux et la diffusion des résultats ;
- La très forte implication et participation des PME a nourri les réflexions et est appelée à se pérenniser.

## **3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus**

### **3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional**

L'innovation constituait déjà une préoccupation politique forte en Midi-Pyrénées avant le lancement du processus SRI : il était prévu depuis 2006 de réaliser un nouveau diagnostic du système régional d'innovation, et l'innovation figurait au cœur du plan de réponse à la crise lancé par les acteurs régionaux. L'exercice SRI a permis de créer une synergie entre ces différentes initiatives et de les dépasser, donnant une plus forte cohérence à l'action régionale en matière d'innovation.

Le diagnostic renouvelé a pu être porté par un nombre bien plus important d'acteurs régionaux (publics et privés) qu'initialement prévu, ce qui a élargi la portée des orientations stratégiques qui en ont découlé et a placé l'innovation au cœur de la stratégie de développement régional.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

#### *Enjeux*

Les deux enjeux transverses majeurs de la SRI en Midi-Pyrénées, et applicables à l'ensemble des 8 départements qui constituent le territoire de la Région, sont les suivants : faire évoluer la gouvernance de l'innovation en région (ce processus ayant déjà été engagé en 2006 avec la création de l'agence Midi-Pyrénées Innovation), et amener les TPE et PME vers l'innovation. Cet enjeu, présent dans le PO, est ici affirmé comme une priorité majeure.

Le diagnostic renouvelé a permis d'approfondir nettement certains points, ou de traiter certains éléments restés non ou peu abordés dans le PO. Les principaux éléments de ce diagnostic sont les suivants:

- Le **benchmark** très détaillé conduit en début de processus a permis d'approfondir le travail fait dans le PO. Les acteurs régionaux ont pris conscience de la qualité relative de leur positionnement, par exemple en matière de recherche, ce qui a eu un impact sur la définition des enjeux pour la SRI. Le soutien à la recherche en tant que telle, globalement performante en région, n'a pas été placé au cœur de ces enjeux. En revanche, le soutien aux liens entre recherche et PME sous toutes leurs formes, est identifié comme un enjeu majeur ;
- **Participation des TPE-PME aux programmes et partenariats technologiques.** Le dynamisme observé de la Région en matière de partenariats technologiques est tempéré par la participation quasi exclusive de grands groupes à ces programmes. Là encore, l'implication des TPE et PME dans ces dispositifs est identifiée comme une condition à l'accès des petites entreprises à l'innovation. Cet enjeu est sous-tendu par l'objectif – non mentionné dans le document SRI – de permettre à ces entreprises d'accéder à une plus grande autonomie face aux grands groupes implantés en région et dont nombre de TPE et PME sont des sous-traitantes plus ou moins captives ;
- Un travail important a été mené au cours du diagnostic sur les **besoins des entreprises**, principal point faible du diagnostic initial, **ainsi que sur les capacités de financement de l'innovation.**
  - Ce travail a permis de révéler l'existence d'un dispositif de soutien présent à toutes les étapes de l'innovation, mais manquant de lisibilité et méritant d'être renforcé sur les **phases d'amorçage.**
  - Les groupes de travail ont également mis à jour de façon très claire un besoin des entreprises en matière d'accès aux **compétences**, notamment dans les domaines du management de l'innovation, de la gestion de projets innovants et donc de la propriété intellectuelle (point manquant au diagnostic initial). Pour

autant, l'offre privée de conseil aux entreprises n'a pas fait l'objet d'une analyse approfondie ;

- L'étude **filières** a mis à jour le large éventail des filières régionales, et a permis d'analyser les besoins des entreprises de façon différenciée, selon leur positionnement dans ces filières, leur degré de maturité et leur relation à l'innovation. Le principe de **convergences** (croisements fertiles de filières, de savoir-faire, d'usages) est identifié comme une source d'innovation et comme une démarche à encourager.

Ces points, issus de la phase diagnostic, se déclinent finalement en trois éléments principaux – trois grands enjeux, directement issus des groupes de travail, sur lesquels la stratégie s'appuie :

- Nécessité d'accroître l'impact du fort potentiel d'innovation de la Région pour l'utiliser au profit du développement économique régional ;
- Nécessité d'élargir le cercle des PME innovantes pour diffuser l'innovation au sein du tissu économique régional ;
- Nécessité de mieux coordonner et valoriser les dispositifs de soutien à l'innovation pour accroître à la fois leur lisibilité et leur efficacité.

On peut noter que si l'innovation non technologique est prise en compte, l'innovation dans les services plus spécifiquement n'est pas traitée comme un enjeu prioritaire à ce stade, alors même que le secteur des services a un poids relativement important dans la Région. Ce manque s'explique par la difficulté éprouvée à identifier les moyens techniques et réglementaires de soutenir l'innovation dans les services. Nos interlocuteurs nous ont précisé que le sujet serait abordé lors de la mise en œuvre de la SRI.

### ***Evolution de la Stratégie***

Bien que le diagnostic identifie des filières régionales prioritaires (TIC, systèmes embarqués, filières matériaux, aérostructures et mécanismes, industrie spatiale, bio-santé, industries agroalimentaires, éco-industries...), la stratégie est composée exclusivement de mesures transversales. Ceci résulte d'un choix politique et s'explique par le fait que des actions ciblées par filière sont déjà menées par l'Etat, notamment à travers les pôles de compétitivité. Lors de la mise en œuvre de la SRI, ces actions transversales seront cependant déclinées par filière, et le suivi et l'évaluation d'impact de la SRI seront par conséquent menés au niveau sectoriel (des tableaux d'indicateurs sectoriels figurent à cet effet en annexe au document de la SRI).

A l'issue de la période de consultation, un travail sur la hiérarchisation des priorités a été conduit suivant une double logique d'importance au regard des besoins du territoire et de faisabilité. Ce travail, suggéré par la Commission européenne, a permis de sélectionner 13 actions, réparties selon les trois axes qui constituent la SRI.

Les trois axes de cette SRI sont directement issus des trois enjeux identifiés en fin de diagnostic:

- **L'axe 1** vise au **renforcement de la dynamique partenariale et de la complémentarité des compétences entre acteurs du SRI**, notamment à travers l'open innovation. Il s'agit d'engendrer l'innovation par le croisement fertile et la complémentarité des compétences des acteurs du système régional d'innovation. La stratégie vise la convergence entre les filières porteuses identifiées en région (par exemple entre la filière systèmes embarqués et l'automobile). Ces nouveaux échanges doivent tirer parti des dynamiques et outils existants : pôles de compétitivité, plate-forme technologiques, renforcement du rôle de l'incubateur dans la création d'entreprises innovantes issues des laboratoires de recherche (binômes chercheurs/entrepreneurs) ;
- **L'axe 2** vise à **l'augmentation de la dynamique d'innovation des PME**. Cet axe n'est pas en rupture fondamentale avec l'action régionale antérieure. En revanche, il vise à renforcer nettement les actions et dispositifs à destination des TPE et PME, de façon à ce que ces dernières aient conscience qu'elles peuvent présenter des projets innovants et bénéficier de dispositifs de soutien pour y parvenir ;
- **L'axe 3** enfin vise à **l'amélioration de l'efficacité et de la visibilité du Système Régional d'Innovation**, en premier lieu par la mise en place d'une gouvernance dédiée au Système Régional d'Innovation, et pérenne. Bien que l'agence MPI soit active depuis 2006, le processus participatif mis œuvre pour l'élaboration de la SRI a permis de penser un système de gouvernance de l'innovation associant un large éventail d'acteurs régionaux. Si elle est effective, la mise en place de ce système régional d'innovation sera l'inflexion majeure apportée par cet axe.

C'est désormais aux instances de gouvernance, chargées de la mise en œuvre de la SRI, de décider des priorités au sein de ces 13 actions, ainsi que de l'opérationnalisation de cette stratégie (voir plus bas, inflexions en termes de gouvernance). Le mode de gouvernance adopté prévoit le traitement de sujets additionnels, au fur et à mesure de la mise en œuvre, et donc l'inclusion de nouvelles actions si cela semblait pertinent.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Les actions identifiées par la SRI sont volontairement formulées de façon transversale et sans aucune déclinaison opérationnelle. Ces actions seront déclinées par filière au cours du processus de mise en œuvre. Cette adaptation et particularisation doit découler du mode de gouvernance adopté, largement organisé autour de lettres de missions émises par le Comité d'Orientation Stratégique (voir section gouvernance).

Parmi les 13 actions définies par la SRI, certaines sont le prolongement d'actions initiées dans le cadre du plan de relance économique mis en place par la Région au moment de la crise, et ont été initiées dès l'été 2009 : accès au conseil pour les PME, aide à l'embauche de techniciens, lancement d'appels à projet... Ces actions sont donc déjà engagées et seront

poursuivies, mais les instances de gouvernance de la SRI les replaceront dans la réflexion stratégique de la stratégie.

D'autres, comme celle concernant l'incubateur ou encore l'action relative à la création d'un fonds d'amorçage, ont été inscrites au Document de Mise en Œuvre ou pourraient l'être prochainement.

La mise en place de la gouvernance a également été initiée par le recrutement d'un secrétaire général à la SRI.

Les principales actions rattachées aux trois axes sont les suivantes:

- Axe 1: De nouvelles actions sont prévues pour soutenir l'objectif de ce premier axe : information et sensibilisation large à l'innovation et à la propriété intellectuelle visant notamment les TPE-PME se sentant en règle générale peu concernées par l'innovation (point manquant à la stratégie initiale), ou encore mise en place de dispositifs visant à la rencontre recherche-entreprise (prestation de conseil par des chercheurs seniors dans les PME, projets d'innovation partenariaux courts...);
- Axe 2: communiquer sur les dispositifs d'aide existants et faciliter l'accès à ces ressources, mettre en place un dispositif d'aide à l'intégration de compétences au sein des PME (type CORTECHS), renforcer le financement des entreprises en phase de création et d'amorçage ;
- Axe 3: Les actions qui y figurent visent à rendre les dispositifs de soutien à l'innovation aussi visibles et efficaces que possibles : renforcement et professionnalisation du réseau de diffusion technologique, accompagnement de l'unification des cellules de valorisation au sein du PRES (mouvement engagé indépendamment de la SRI), renforcement de la collaboration entre organismes de financement publics et privés, élaboration d'un tableau de bord de suivi, mise en place d'un outil de communication visant à accroître l'attractivité du territoire... Cet axe comprend en outre des mesures visant à la qualification des personnes et organisations du Système Régional d'Innovation, point manquant à la stratégie initiale.

Une évolution importante est actuellement en cours en matière de structuration des activités de transfert et de valorisation (création d'une cellule de valorisation au sein du PRES), bien qu'elle ne soit pas directement imputable à la SRI.

### **3.4 Inflexions en termes de gouvernance**

Le processus coopératif et consultatif mis en œuvre en Midi-Pyrénées, qui s'est largement appuyé sur la jeune structure Midi-Pyrénées Innovation (créée en 2006), a eu pour effet majeur une évolution nette en termes de gouvernance de l'innovation.



Cette gouvernance sera organisée principalement autour:

- D'un **Comité d'Orientation Stratégique** (tel qu'existant), co-présidé par le Préfet et le Président de Région. Ce COS se réunira environ une fois par an, afin de valider les orientations stratégiques ;
- D'un **Secrétaire Général à la SRI**, qui sera prochainement recruté et installé au sein de MPI. Ce secrétaire général aura pour fonctions l'animation du Comité d'Orientation Stratégique, la direction d'études prospectives, la composition et l'animation de groupes de travail sur des sujets en lien avec la SRI ;
- D'un **Comité Consultatif Entreprises** (cf. plus haut), créé en début d'exercice et pérennisé.

Le Secrétaire Général, recruté tout récemment (mars 2010), est désormais chargé de faire des propositions au COS pour validation. Le COS quant à lui pourra, par l'intermédiaire de lettres de missions, engager la création de groupes de travail sur des thématiques qu'il estimera nécessaire de traiter dans le cadre de la SRI. Ces lettres de mission organiseront également l'échelonnement dans le temps des actions.

Ce fonctionnement par lettres de mission a pour but d'assurer au système de décision et de gouvernance de la SRI une grande flexibilité et réactivité (notion de « moving target »).

### ***Suivi et évaluation***

Des indicateurs ont été développés (indicateurs par filière et indicateurs transversaux, de synthèse) et sont présentés dans l'annexe à la SRI. Ces indicateurs, qui devront être renseignés et suivis par le Secrétaire Général, serviront à la fois à produire une base d'information comparable au niveau européen et un outil de suivi et d'évaluation des actions conduites dans le cadre de la SRI. Toutefois le processus d'évaluation et de révision des objectifs n'est pas détaillé.

Le système de gouvernance décrit ci-dessus est spécifiquement dédié à la SRI. Cette dernière a été élaborée comme un cadre d'action larges, englobant les mesures prises par la Région pour contrer la crise et dépassant la période 2010-2013.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

L'Etat et la Région ont fléché fin 2009 les actions prévues par la SRI sur les lignes budgétaires du PO. Le document de mise en œuvre a été modifié en conséquence et les aménagements ont été validés en comité de suivi. Ces derniers portent sur les axes 1 et 2 (insertion de l'action concernant l'incubateur à l'axe 2 par exemple). L'insertion dans le DOMO de l'action concernant le fonds d'amorçage est encore en discussion.

Le PO lui-même sera révisé en juin 2010, à l'occasion de la révision à mi-parcours. Des rééquilibrages entre les axes 1 et 2 du PO sont envisagés, a priori au profit de l'axe 2, contenant les actions concernant le développement et l'aide aux entreprises et la gouvernance de la SRI.

La SRI n'est pas appelée à avoir un impact sur le PO FSE.

#### 4. Etapes suivantes et points de vigilance

##### *Etapes suivantes*

Un secrétaire général chargé de l'animation de la SRI a été recruté tout récemment. Il s'agit de M. Benaim, précédemment Chef du service Innovation et Partenariats, à la Direction de l'Action Economique et de la Recherche du Conseil Régional. Ses fonctions comprennent notamment l'animation du Comité d'Orientation Stratégique, la conduite d'études et l'animation de groupes de travail. Ce secrétaire général est hébergé par MPI.

Ce secrétaire général s'attèle désormais à la mise en place de la gouvernance, telle que décrite ci-dessus, et au déroulement du plan d'action. L'émission des premières lettres de mission pourrait intervenir dès juillet 2010.

Lorsque les instances de gouvernance de la SRI seront opérationnelles, ces dernières auront en charge la déclinaison opérationnelle des 13 actions identifiées comme prioritaires. La définition des modalités du soutien à l'innovation dans les services et l'unification des organismes de valorisation de la recherche au sein du PRES devraient figurer parmi leurs premiers champs d'action.

##### *Points de vigilance*

- La mise en œuvre de la SRI dépend du lancement effectif et du bon fonctionnement du système de gouvernance prévu à l'axe 3, ceci d'autant plus que ces actions ont été adoptées sous une forme volontairement peu détaillée. La mise en œuvre effective et le bon fonctionnement de cette gouvernance seront donc un point à observer ;
- Bien que les services représentent une part importante de l'activité économique de la Région, l'innovation dans les services n'a pas été traitée en tant que telle dans la SRI, notamment du fait de la difficulté à identifier des moyens de soutien appropriés et pour autant répondant aux critères réglementaires d'aides aux entreprises. Ce point doit être abordé par les instances de gouvernance de l'innovation au cours de la mise en œuvre de la SRI, et mérite également d'être suivi ;
- Enfin, le positionnement des pôles de compétitivité dans la SRI sera également un point à suivre. Ces derniers, pourtant acteurs majeurs de l'innovation en Région, n'ont semble-t-il pas pris part activement aux consultations et à l'élaboration de la SRI. L'objectif affiché par cette dernière de viser une plus grande autonomie des TPE et PME sous-traitantes n'incite en effet pas les pôles à s'associer à l'exercice.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>Conseil Régional</b>	Stéphane MOLINIER	<i>DGAS Développement Economique et Aménagement du Territoire</i>	18/11/2009
	Pierre BENAÏM	<i>Direction de l'Action Economique et de la Recherche, Chef du service Innovation et Partenariats</i>	
<b>DRRT</b>	Roland MORANCHO	<i>DRRT</i>	18/11/2009
<b>SGAR</b>	Pascal BOLOT	<i>SGAR (NB : M. Bolot occupe ses fonctions actuelles depuis 2006, soit depuis le début de l'exercice SRI)</i>	18/11/2009 (non présent au RDV fixé)
<b>Midi-Pyrénées Innovation</b>	Christophe NICOT	<i>Directeur Général</i>	18/11/2009
<b>Oséo</b>	Patrick CAZENEUVE	<i>Directeur Régional</i>	18/11/2009 (non présent au RDV fixé)
<b>CRCI</b>	Jean-Louis FALCOU Serge DUBOSC	<i>Service Europe, Innovation, R&amp;D</i>	19/11/2009
<b>Incubateur Midi-Pyrénées</b>	Pierre DUFRESNE	<i>Directeur</i>	19/11/2009
<b>INSA</b> <b>CRITT Bio-industrie</b>	Alain GUIBERT	<i>Directeur du Service d'Action Industrielle et Commerciale (SAIC)</i> <i>Directeur</i>	19/11/2009

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)</b>			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Stratégie Régionale Innovation – Midi-Pyrénées</i>	MPI	22/06/2009	Approuvée par le partenariat régional
<i>Stratégie Régionale Innovation – Note de synthèse</i>	MPI	18/06/2009	Approuvée par le partenariat régional
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
Non communiquées			
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Programme Opérationnel pour la Compétitivité Régionale et l'Emploi 2007-2013</i>	Préfecture & Conseil Régional		Approuvé par la Commission européenne
<i>PO Compétitivité Régionale et Emploi 2007-2013 - Document de Mise en Œuvre</i>	Préfecture & Conseil Régional	31/10/2007	Approuvé par la Commission européenne



**Nord-Pas-de-Calais**

---



# Nord-Pas-de-Calais

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

Dès 1998, une politique de soutien à l'innovation avait été initiée avec 2 grandes étapes :

- Entre 1998 et 2004, par l'adoption d'un *Programme Régional de Soutien Innovation*<sup>1</sup>, premier programme cohérent sur l'innovation et la valorisation en région dont l'apport avait été d'amorcer une dimension collective de l'innovation, ainsi que de lancer plusieurs outils ;
- A partir de 2005, l'approfondissement de cette politique dans le cadre de l'élaboration du SRDE avait permis une ouverture à l'ensemble des acteurs et le partage d'une culture commune sur l'innovation. Il s'agissait de renforcer le dialogue entre les mondes de l'entreprise et de la recherche au travers notamment d'une *Plateforme* regroupant l'ensemble des 70 acteurs de l'innovation et de la valorisation, ainsi que du renforcement des capacités d'animation et d'accompagnement des filières sectorielles.

En 2007, plusieurs documents de référence complémentaires, mais non spécifiques, traduisaient donc les orientations stratégiques des politiques de soutien à la recherche et à l'innovation en Nord-Pas-de-Calais dont : *le Schéma Régional de Développement Economique (SRDE, novembre 2005)*, *le Contrat de Projets Etat-Région (CPER, 2007)* et *le PO (novembre 2007)*. Les actions fléchées « *innovation et esprit d'entreprise* » du PO FEDER Nord-Pas-de-Calais 2007-2013 représentaient sous la maquette initiale 43% des crédits FEDER prévus.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

L'analyse du diagnostic montre que le Nord-Pas-de-Calais avait déjà pu capitaliser sur ce travail de réflexion amont engagé depuis 1998 lors de l'élaboration du PO. Il s'appuyait notamment sur un bilan des expériences et des nombreuses études précédentes, sur plusieurs comparaisons avec d'autres régions et présentait une vision synthétique des enjeux de l'innovation.

Mais l'analyse révèle également un certain nombre de points peu ou non développés :

- L'analyse des systèmes d'innovation était partielle en se concentrant sur l'identification des structures d'offre, sans porter réellement sur leurs interactions ni sur d'éléments suffisants d'état de la demande, des attentes ou des besoins des entreprises ;

---

<sup>1</sup> Piloté par un partenariat Etat-Région-Anvar, ce programme avait notamment permis la mise en place de 2 incubateurs, d'un fonds d'amorçage, d'une approche territoriale avec les *Programmes Locaux Innovation*, d'une convention Anvar pour simplifier le financement des projets, du RDT ayant pour rôle l'animation du *Réseau de Développement Technologique*

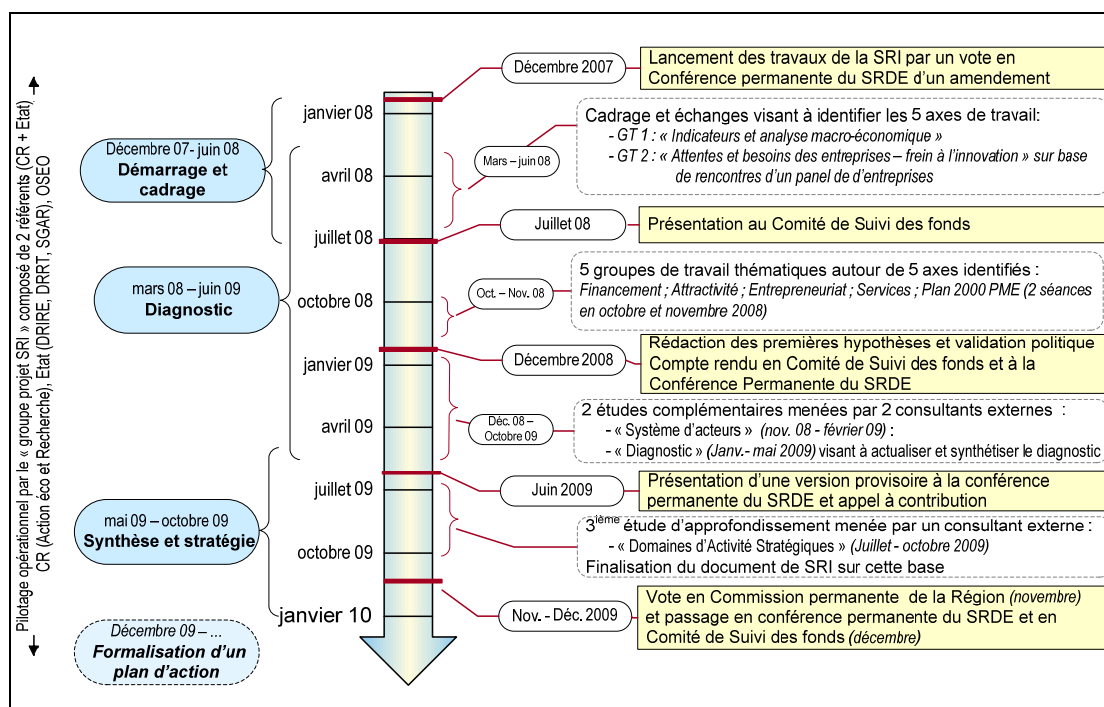
- Un certain nombre de thématiques spécifiques étaient absentes, telles que : *la formation ou la qualification dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation, l'offre privée d'accompagnement et de conseil aux entreprises, etc.* ;
- L'absence de réelles hiérarchisations des priorités et de ciblage suffisant des actions.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Des politiques de soutien à l'innovation avaient été initiées depuis de nombreuses années au Nord-Pas-de-Calais, sans nécessairement un cadre cohérent entièrement partagé par l'ensemble des acteurs. Depuis la fin des années 90, plusieurs études avaient été conduites et des efforts importants de structuration des acteurs du système régional d'innovation avaient été entrepris. L'une des priorités du SRDE en 2005 était de « *placer l'innovation et la recherche fondamentale et sa valorisation au cœur des priorités régionales pour accélérer la mutation de l'économie régionale* ». Dans ce contexte, la demande de la Commission européenne, perçue au départ comme contraignante, a très vite été saisie comme une opportunité pour franchir une étape supplémentaire dans un processus en cours et notamment d'actualiser le SRDE qui datait de 2005. La SRI devait donc avoir une portée régionale globale.

### 2.2 Etapes





## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

La volonté était de réaliser le travail en grande partie par les acteurs régionaux afin d'assurer l'appropriation de la démarche. Il a donc été décidé dans un premier temps de s'appuyer sur les nombreux travaux existants et d'éviter un recours trop rapide et important au conseil externe.

Le pilotage opérationnel a été assuré par 2 chefs de projet (DRIRE et CR) et par un groupe technique réduit composé des services de l'Etat (DRIRE, SGAR, DRRT), du Conseil Régional (directions de l'Action Economique et de la Recherche) ainsi qu'OSEO et de 2 experts de la Plateforme (l'un orienté « entreprise-innovation » et chef d'entreprise lui-même, l'autre « recherche »). En fonction des besoins, ce groupe a pu être élargi à des expertises spécifiques. Une information régulière sur l'état d'avancement des travaux a été organisée lors des Comités de Pilotage et des Comités d'Orientation de la Plateforme Innovation – Valorisation de la Recherche.

La première étape (avril-juin 2008) visait à cadrer l'exercice en identifiant les chantiers prioritaires qui devraient être approfondis sur base de 2 groupes de travail restreints :

1. Groupe « *Diagnostic macroéconomique et indicateurs* » qui, sur base des données disponibles et des études déjà réalisées, visait à faire un état de situation de la région au regard de l'innovation (*points fort, points faibles, niveaux de spécialisation régionale*) ;
2. Groupe « *Acteurs et leurs relations : freins, attentes et besoin des entreprises* » qui visait à mieux cerner le « vécu », les besoins des PME, les mécanismes d'innovation au sein des PME et leurs interactions avec les structures d'appui. Ce groupe s'est basé d'une part sur des rencontres individuelles approfondies auprès d'une trentaine de PME réalisées par les membres du groupe technique, et d'autre part l'exploitation des analyses existantes<sup>2</sup>.

Ce premier travail a permis de dégager les 5 thématiques prioritaires à approfondir au cours la seconde étape (juillet – décembre 2008) :

- *Financement (20 participants) : l'articulation des outils financiers en région pour intervenir sur les projets risqués et capitalistiques, en écho aux remarques des entreprises sur la difficulté de mobiliser des financements bancaires sur ce type de projets ;*
- *Attractivité (20 participants) : quelles sont les capacités et l'organisation nécessaires pour attirer les centres de R&D privés, les organismes de recherche et les étudiants étrangers en région ?;*
- *Entrepreneuriat (20 participants) : ou comment augmenter le nombre de projets de création d'entreprises innovantes, à caractère technologique ou de services à l'industrie ? ;*
- *Innovation par, et dans, les services et le commerce (11 participants) ;*
- *Premiers développement de l'innovation dans les entreprises (30 participants) : ou comment élargir le cercle des PME innovantes ? aboutissant au « Plan 2000 PME ».*

---

<sup>2</sup> Notamment, des 2 enquêtes auprès des entreprises réalisées en 2004 sur les pratiques d'innovation dans le cadre du Plan Local d'Innovation Lille Métropole (450 réponses exploitées) et en 2006 dans le cadre de l'évaluation du dispositif régional de soutien à l'innovation (200 réponses exploitées).

Chacun de ces 5 thèmes a fait l'objet d'un groupe de travail spécifique mobilisant en moyenne 20 acteurs régionaux au cours de 2 réunions successives entre octobre et novembre 2008. La première visait à présenter une synthèse d'éléments existants de diagnostic, la seconde visait à s'accorder sur les enjeux et les pistes et priorités d'action.

Si l'essentiel du travail a été réalisé par les acteurs régionaux, il a néanmoins été décidé en fin de processus de confier 3 études complémentaires d'approfondissement à des consultants, puisqu'elles nécessitaient chacune un regard externe et indépendant :

- « L'identification des compétences des principales structures d'accompagnement des entreprises en région NPC et leur adéquation avec les besoins des entreprises régionales » (novembre 2008 – février 2009)<sup>3</sup> ;
- « Synthèse du diagnostic » sur base des indicateurs des composantes globales du système (janv. - mai 2009)<sup>4</sup> ;
- « Les Domaines d'Activités Stratégiques » (DAS) (juillet à octobre 2009) : *identification et périmètre stratégique des DAS sur lesquelles la Région souhaite se positionner pour déployer la SRI.*

### ***Approche participative***

L'approche participative s'est essentiellement concentrée sur la phase de pré-diagnostic par la mobilisation d'acteurs régionaux dans les différents groupes de travail mis en place. Mais l'essentiel du travail a été réalisé au sein d'un partenariat restreint Etat-Région, informant des travaux et validant certaines orientations à plusieurs niveaux :

- Rendus réguliers au comité de pilotage regroupant les principaux financeurs et au comité d'orientation de la *Plateforme* regroupant les principaux acteurs ;
- La démarche s'étant insérée dans le cadre plus général du SRDE les Conférences Permanentes du SRDE (regroupant 800 acteurs économiques régionaux annuellement) ont constitué

---

<sup>3</sup> Schématiquement, quelques conclusions de l'étude :

- Au niveau des activités : *faible couverture des PME en termes de sensibilisation, et d'accompagnement (au-delà des dossiers de financement), certaines structures de valorisation (récentes) encore peu opérationnelles.*
- Au niveau des compétences : *les structures d'accompagnement disposent des compétences nécessaires, mais carence sur la culture et les outils du management de l'innovation, niveau de formation aux outils de marketing et des stratégies d'innovation à améliorer, potentiel des pôles insuffisamment valorisé par des équipes trop juniorisées, expérience industrielle des seniors relativement faibles.*
- *Les structures apportent un soutien réel aux entreprises, mais, excepté les entreprises bien intégrées dans les pôles et les entreprises rompues à l'innovation, ce soutien reste trop opérationnel et pas assez stratégique. Nécessité d'introduire des modalités de soutien aux processus d'innovation des entreprises différenciées en fonction de la maturité stratégique de celles-ci.*

<sup>4</sup> Schématiquement, la synthèse de l'étude souligne que : *Les indicateurs dynamiques d'innovation paraissent favorables et une recherche publique performante, mais une faiblesse de la recherche privée, des dépôts de brevets dans les domaines de haute technologie et un arrêt de la progression des hautes qualifications.* Trois questions ressortent :

- 1) L'articulation entre les activités de recherche publique (performantes) et la recherche industrielle privée (faible) renvoyant à la question des dispositifs d'interface, d'intégration et de coordination des acteurs ;
- 2) Accent mis au niveau national sur l'innovation radicale « *haut de gamme* », mais en décalage avec les caractéristiques des acteurs industriels régionaux de l'innovation. Renvoi aux besoins de compétences et de moyens en accompagnement d'une innovation plus « *discrète* » dans des secteurs traditionnels (*ex : modalités organisationnelles, etc.*) ;
- 3) Périmètres d'action des politiques de soutien à l'innovation à définir et manque de précision dans les critères de choix des secteurs industriels à caractère stratégique qu'il faudrait favoriser (*prospective*).

des occasions pour présenter une synthèse des travaux et des orientations, avec appels à réaction/contribution des acteurs en juin 2009 (*4 contributions écrites*) ;

- Plusieurs présentations spécifiques : CESR (*juillet et novembre 2009*), CCI (*juillet 2009*), présentation publique lors de semaine de l'innovation (*24 novembre 2009*), etc.

### ***Implication du secteur privé***

S'il s'est avéré difficile d'impliquer directement le secteur privé dans le processus, leurs besoins et attentes ont été pris en compte plus indirectement au travers :

- de 2 groupes de travail dédiés aux besoins des entreprises ;
- de rencontres individuelles approfondies auprès d'une trentaine de PME réalisées par les membres du groupe technique au cours de la première étape ;
- de l'exploitation de 2 enquêtes antérieures réalisées auprès des entreprises sur les pratiques d'innovation en 2004 (*450 réponses exploitées*) et en 2006 sur l'évaluation du dispositif de soutien (*200 réponses exploitées*) ;
- de représentants des entreprises (*ex : consulaires,...*) dans les différentes instances.

### ***Appropriation par les décideurs***

Le lancement du processus d'adaptation de la SRI a été acté collectivement par un vote en Conférence Permanente du SRDE. Au niveau du Conseil Régional, le processus était suivi par un vice président et l'état des travaux et les orientations ont été présentés et discutés en bureau (*conférence des vices présidents*) les 12 janvier et 19 octobre 2009. Les orientations stratégiques de la SRI ont été approuvées par les élus régionaux en novembre 2009 par un vote en *Commission permanente* de la Région et en décembre par un passage en *Conférence Permanente* du SRDE et en *Comité des Suivi* des Fonds Structurels.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

En décembre 2009, la SRI était formalisée dans un document de 19 pages, approuvé par le partenariat régional et les élus, comprenant 3 chapitres :

- I) Rappel de quelques éléments généraux du diagnostic ;
- II) Les 3 priorités stratégiques comprenant 11 *Domaines d'Activité Stratégiques* (DAS) et une brève présentation des 6 axes d'efforts envisagés ;
- III) La gouvernance et la coordination des acteurs.

Ce document de SRI ne comportait donc que les grandes orientations de la stratégie, sans identification claire des modalités et types d'actions qui permettraient d'opérationnaliser la SRI.

## **2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice**

Principales difficultés rencontrées :

- Une sous-estimation par les Autorités régionales du temps nécessaire pour aller au bout de l'exercice, bien que le délai ait été fixé à 2 ans ;

- Des difficultés pour mobiliser des chefs d'entreprises sur toute la durée du processus ;
- Les difficultés liées aux importants changements de personnes au sein des services ;
- Une période préélectorale difficile pour organiser de grands débats ;
- Un support national jugé insuffisant ;
- Une commande et des exigences au niveau national et de la Commission perçues comme pas assez précises, en particulier sur la structure, le contenu et le niveau de formalisation des documents finaux attendus.

Facteurs de succès : le bon fonctionnement du partenariat Etat – Conseil Régional.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

Si une part significative des constats avaient déjà été posés lors de l'élaboration du PO initial, le processus d'approfondissement du PO a permis avant tout de franchir une étape, de partager une vision commune du diagnostic et des enjeux, de travailler à une politique intégrée et de travailler sur la gouvernance de l'innovation.

Toutefois, le document de SRI, tel qu'approuvé en décembre 2009, se concentre actuellement essentiellement sur les grandes orientations stratégiques, sans clairement expliciter la manière de les atteindre, la manière dont s'articuleront concrètement les domaines retenus et les axes d'efforts ou les rôles des opérateurs.

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Les acteurs régionaux avaient déjà conscience du rôle important de l'innovation et de la valorisation de la recherche pour accélérer la mutation nécessaire de l'économie régionale. Le processus engagé a permis de renforcer ce rôle et de remettre l'innovation au centre des politiques économiques, alors qu'elle était perçue précédemment plutôt comme l'une de ses composantes. L'intégration de la SRI dans le SRDE traduit cette volonté et doit permettre également de renforcer la cohérence entre l'innovation et les autres politiques régionales (*ex : outils financiers, attractivité, politique économique, formation et enseignement supérieur*). Les responsables de la SRI ont également perçu un intérêt nouveau lorsqu'ils ont été sollicités à plusieurs reprises pour parler d'innovation dans de différentes instances qui n'en avait pas l'habitude (*ex : CESR, SRDE, chambres consulaires, etc.*).

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

#### *Nouvelle lecture par Domaine d'Activité Stratégiques (DAS) pour un meilleur ciblage des actions*

Le diagnostic avait révélé un déficit de projets et l'absence de définition précise de priorités d'action. Il y avait également une volonté au départ d'éviter que la SRI ne se limite à la juxtaposition des stratégies de chacun des pôles existants (6 *Pôles de Compétitivité*<sup>5</sup> et 11 *Pôles d'excellence*<sup>6</sup>). Selon nos interlocuteurs, une **étape importante** a été franchie par la **redéfinition de Domaines d'Activités Stratégiques (DAS)** sur lesquels la région NPC souhaitait prioritairement se positionner pour déployer la SRI. Ces DAS ont en effet été décrits dans une étude spécifique conduite en fin de processus au travers 5 composantes (*marché des clients, circuits de distribution associés, technologies porteuses d'innovation, périmètre géographique, Prospective & Analyse*), donnant **une lecture quelques peu différente** de celle des contours actuels des pôles, basée davantage sur des thèmes plus ciblés que sur une vision sectorielle.

L'étude a abouti à la définition des 3 priorités stratégiques couvrant 11 DAS :

- **Être incontournable à l'échelle européenne sur un nombre limité de secteurs innovants** en y mettant les moyens nécessaires : *transport ferroviaires, commerce du futur, Santé-Nutrition-Alimentation* ;
- **Accompagner, par l'innovation, 4 secteurs en forte mutation** : *automobile, matériaux avancés, Bâtiment et eco-construction et mécanique* ;
- **Faire le pari pour l'émergence de nouvelles filières** : *Energie et électronique de puissance ; traitement des déchets, sédiments, site et sols pollués ; image et création numérique ; e-santé.*

Il est attendu de cette nouvelle approche qu'elle puisse inciter de **nouvelles collaborations** et de **nouveaux projets** sur ces thèmes (*thèmes émergents ou plus spécifiques ou à la croisée de plusieurs secteurs*), de mieux **cibler les actions** sur ceux-ci, et d'adapter les moyens d'intervention aux thématiques.

L'étude menée a esquissé certains facteurs de succès ou de blocage au niveau de chacun des DAS et d'ébaucher quelques pistes d'actions générales ou par DAS. Néanmoins, à ce stade, le document de SRI ne montre pas encore la manière dont ces orientations thématiques et les 6 axes d'effort s'articuleront concrètement, et quelles seront les actions prioritaires ou spécifiques à mener au niveau de chacun des DAS. Cette approche reste exigeante afin de la décliner en plans d'actions spécifiques à chacun des domaines retenus.

---

<sup>5</sup> I-TRANS, transports terrestres ; UP-TEX, textiles innovants ; FPA, filière produits aquatiques ; PICOM, industrie du commerce ; NSL, nutrition-santé-longévité ; MAUD, matériaux et applications pour une utilisation durable.

<sup>6</sup> Créativité numérique/image, environnement, agro-alimentaire, logistique, automobile, sécurité des process industriels, secteur bâtiment et travaux publics, tourisme, filière bois, plasturgie, filière mécanique et équipements industriels.

***Améliorer le fonctionnement du système régional d'innovation en le recentrant sur les besoins des entreprises.***

- **Réflexion et dispositif recentrés sur les besoins des entreprises :** La discussion initiale du groupe technique avec les entreprises et les 2 groupes de travail dédiés ont été importants pour mieux cerner les besoins des entreprises et d'apprécier l'organisation du dispositif de leur point de vue. Malgré les efforts de coordination au travers de la *plateforme* et les moyens importants dédiés, le système restait difficilement lisible pour les entreprises parce que bâti sur un grand nombre d'acteurs et sur base d'une lecture institutionnelle. Le processus de révision de la SRI s'est efforcé d'inverser le point de vue en ciblant les entreprises et leurs besoins afin ensuite d'organiser l'action publique autour. L'étude sur les structures d'accompagnement<sup>7</sup> visait précisément à analyser l'adéquation entre compétences des structures d'accompagnement et besoins des entreprises.
- **Renforcement de la coordination du système d'innovation régional** sous l'égide de *Nord-France-Innovation-Développement (NFID)* : La création en 2006 de la *Plateforme* visait déjà à rapprocher le monde de l'entreprise du monde la valorisation de la recherche et de coordonner les 70 acteurs régionaux de manière plus efficiente. Même s'il était un passage nécessaire, ce mode fédérateur sans obligation avait montré ses limites. La SRI est arrivée au moment propice pour faire évoluer la *Plateforme* vers la création d'une nouvelle structure *NFID* dotée d'un statut juridique, de personnel de missions opérationnelles et permettant de contractualiser avec les opérateurs. En plus du renforcement de son rôle de coordination des acteurs, *NFID* se voit confié un rôle suivi opérationnel de la mise en œuvre de la SRI, de back-office et de force de proposition. Le processus n'a pas permis de rationaliser le nombre d'intervenants, mais a permis de clarifier le rôle de chacun.
- **L'élargissement du cercle des entreprises innovantes par le Plan 2000 PME (axe 2) :** L'étude sur les structures d'accompagnement et des besoins des entreprises a souligné les carences du dispositif régional en termes de sensibilisation, d'émergence et d'accompagnement vers l'innovation des PME hors filières spécialisées<sup>8</sup> et d'outils de management de l'innovation. Ce nouveau plan vise à engager 2.000 PME d'ici 3 ans dans un projet de développement en mettant en œuvre un plan de prospection global et systématique, coordonné au niveau régional et ciblé sur les PME à fort potentiel. Afin d'accrocher les PME, celles-ci seront approchées dans le cadre plus large de leur stratégie globale de développement, sans le restreindre à l'innovation.
- **Formation et qualification dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation :** L'étude sur les structures d'accompagnement montre que celles-ci disposent globalement des compétences nécessaires, mais l'expérience concurrentielle (*expérience minimum en industrie*) des senior est relativement faible (*moins de 30% ont une expérience de plus*

---

<sup>7</sup> «Principales structures d'accompagnement des entreprises et leur adéquation aux besoins des entreprises régionales », DMS Conseil

<sup>8</sup> Couverture concentrée sur certaines filières spécialisées et sur les PME déjà sensibles à l'innovation, faible couverture des PME en termes de sensibilisation et d'accompagnement vers l'innovation

de 5 ans en entreprise), une tendance à la *juniorisation* des Pôles et relève enfin certaines carences en termes d'outils de management de l'innovation. De ce point de vue, le processus a permis certaines avancées dont la mise en place d'une formation qualifiante de *chef de projet innovation* ou la mise en place de formation et d'outils communs.

### ***Elargissement de la définition de l'innovation et innovation dans le secteur des services***

Le processus a permis d'élargir la notion d'innovation pour approfondir ou investiguer d'autres champs de réflexion : *le développement de nouveaux services associés aux produits industriels, l'offre de services nécessaires à la compétitivité des entreprises (innovation organisationnelle, design, analyse de valeur, etc.), ainsi que dans le secteur des services (commerce du future, services financiers, logistiques, etc.)*. Et de constater que la plupart des dispositifs existants sont inappropriés, puisque centrés sur l'innovation technologique dans l'industrie. Si cette volonté d'ouverture se traduit par un axe spécifique (*axe 4 – « innover par et pour les services »*), la SRI ne donne à ce stade aucune information sur la manière dont cette vision élargie de l'innovation sera prise en compte et mise en œuvre dans le cadre de la SRI.

### **3.3 Inflexions en termes d'actions**

A ce stade (*décembre 2009*), la déclinaison de la stratégie en plans d'actions et modalités opérationnelles n'avait pas pu encore être formalisée. Cet appui est l'une des nouvelles missions de *Nord-France-Innovation-Développement (NFID)*. Nos interlocuteurs soulignent qu'une étape importante a été franchie par l'adoption du cadre général de la SRI en décembre 2009, mais restent conscients du travail qu'il reste à réaliser pour rendre la SRI pleinement opérationnelle.

### **3.4 Inflexions en termes de gouvernance**

- La mise en œuvre opérationnelle des actions de la SRI, déclinées par DAS reste de la responsabilité des opérateurs (*Pôles, incubateurs, PRES-Valo, consulaires, etc.*).
- ***Nord-France-Innovation-Développement (NFID), la cheville ouvrière*** : NFID est chargé de l'animation et du suivi de la mise en œuvre de la SRI, d'une mission de coordination et d'appui aux opérateurs dans la mise en œuvre de leurs actions, de la mise en œuvre du *Plan 2000 PME* ainsi qu'une force de proposition de thèmes à approfondir ou d'actions à mener pour atteindre les objectifs de la SRI.
- Le ***Comité de Pilotage*** de NFID (*composition : DRIRE, DRRT, CR, PRES-Valo, CRCI, Groupe de Travail Innovation, Oséo et CG*), se réunissant mensuellement, est en charge de valider les propositions et les actions. Associant l'ensemble des financeurs, il sera le lieu privilégié pour prendre les décisions collectives et coordonnées.
- Le ***Comité Stratégique Régional de l'Innovation***, coprésidé par l'Etat et la Région, associe également les opérateurs. Il se réunit semestriellement pour évoquer les bilans et perspectives de la SRI à 6 mois et évalue l'action et la coordination de NFID.

- Le **Pilotage politique** de la SRI a lieu au sein des instances de pilotage du SRDE, afin d'assurer sa mise en cohérence avec les autres politiques en relation avec l'innovation.

### **3.5. Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

En décembre 2009, il n'y a pas encore de vue claire quant aux implications de la SRI sur le PO FEDER ou en termes d'allocation budgétaire. A priori, les constats et la « *boîte à outils* » présentés dans le PO restent globalement valables et ne devraient pas conduire à des changements importants. L'effet de la SRI se marquera plutôt dans la manière d'organiser le dispositif, de faire émerger des projets et de cibler les actions.

## **4. Etapes suivantes et points de vigilance**

Le processus engagé depuis 2008 a permis de franchir une nouvelle étape dans la définition des politiques régionales d'innovation, de partager une vision commune du diagnostic et des enjeux, de travailler à une politique plus intégrée et de travailler sur la gouvernance des politiques et du système régionale d'innovation.

Toutefois, en se concentrant sur les grandes orientations stratégiques, le document de SRI n'explique pas encore clairement comment atteindre ces objectifs, la manière dont s'articuleront concrètement les domaines retenus et les axes d'effort, les rôles des opérateurs et le déficit de hiérarchisation des priorités. L'exercice n'est donc pas terminé et nécessite un travail important en vue de préciser et de formaliser les modalités et actions envisagées et leur phasage dans le temps en vue d'opérationnaliser la stratégie. Consciente que le processus n'est pas encore terminé, les Autorités régionales envisagent de poursuivre le travail en développant et en formalisant en 2010 un premier plan d'action, en ce compris les actions prioritaires spécifiques à chaque *Domaine d'Activité Stratégique*.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>DREAL SGAR</b>	Thomas Pillot	<i>Chef de service Développement Industriel et Technologique Chargé de mission Développement et mutations économiques</i>	18/12/09
<b>DRRT</b>	Mme Cathy Bucquet	<i>Directrice Régionale de la Recherche et des Technologies</i>	18/12/09
<b>Conseil Régional</b>	Mr. A. Freville Mr. Y. Givry	<i>Directeur Général Directeur Adjoint</i>	17/12/09 17 & 18/12/09
<b>OSEO</b>	Mr. F.X. Willot Mathieu Defresne	<i>Directeur Régional Délégué Innovation</i>	17/12/09
<b>Plateforme</b>	Mr. Y. Ducrocq	<i>Animateur de la plateforme Administrateur Délégué des Carrières Boulonaises</i>	18/12/09

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
"Stratégie Régionale Innovation – Nord-Pas-de-Calais",	Etat - Région	décembre 2009	approuvé par le partenariat régional
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
"SRI – NPDC – Etude 1 : Identification des compétences des principales structures d'accompagnement des entreprises en région Nord-Pas-de-Calais et leur adéquation avec les besoins des entreprises régionales",	DMS Conseil	février 2009,	
"Stratégie Régionale de l'Innovation : Réflexions et approfondissements"	CEIS	octobre 2009	
"Diagnostic préalable à l'élaboration de la SRI en Nord-pas-de-Calais : une lecture par les indicateurs des composantes globales du système d'innovation – rapport final"			
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
"SRDE – mission sur les outils financiers régionaux", rapporteur Jean-pierre Guillon, président du Medef NPC, avril 2009			
"PO Compétitivité et Emploi Nord-pas-de-Calais", adopté par la CE le 30 novembre 2007			

Ainsi que divers comptes rendus des groupes de travail et présentations faites de la SRI.



**Pays de la Loire**

---



# Pays de la Loire

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La démarche d'élaboration d'une SRI lancée dans les Pays de la Loire (PDL) début 2008 s'inscrit dans une tradition bien établie de politiques de soutien à l'innovation et au développement économique, marquée par une forte culture de réseau.

Néanmoins, il n'y avait pas au départ un document unique formalisant la stratégie dans toutes ces dimensions et de façon intégrée. Les documents de référence étaient d'une part le schéma de développement régional et d'autre part les documents contractualisant la politique menée conjointement par l'Etat et la Région (CPER) ainsi que la politique guidant l'affectation des ressources venant du budget européen (en particulier le PO FEDER 2007-2013). Ces documents reflétaient largement les orientations majeures poursuivies en PDL, à savoir :

- Une politique de filières basée sur les domaines d'activité forts de la Région, caractérisés par un tissu d'entreprises déjà bien en place ou émergents, avec des effets de réseau. (Au total, 12 filières couvrant des domaines traditionnels et d'autres plus high tech) ;
- Le soutien massif aux pôles de compétitivité (6 pôles régionaux ; 2 interrégionaux<sup>1</sup>) qui s'articulent sur les filières mais en regroupant les acteurs les plus innovants de ces filières ;
- La prise en compte des besoins spécifiques des PME qui constituent l'essentiel des entreprises en PDL et dont la majorité est peu ou pas innovante. Les outils développés dans ce but (et notamment DINAMIC<sup>2</sup>) proposent des fonctions de support au développement de l'activité de l'entreprise et à l'innovation ;
- Une politique de soutien à l'entrepreneuriat y compris pour des entreprises high tech pouvant bénéficier des services d'incubateurs.

Ces orientations étaient fortement tournées vers le développement des entreprises reflétant les caractéristiques de la région à savoir un bon positionnement en termes de niveau d'activité économique et d'emploi contrebalancé par une performance en retrait en matière de recherche et de valorisation qui s'explique en partie par des facteurs historiques, rendant la région plus vulnérable dans une période de crise économique et d'ouverture croissante des marchés.

---

<sup>1</sup> Les 6 pôles animés par les acteurs ligériens sont Végépolys (pôle à vocation mondiale), EMC2 (mécanique/matériaux), Pôle Enfant, Atlantic Biothérapies, Génie civil/Ecoconstruction et ID4car.

<sup>2</sup> DINAMIC a été créé en 2007 avec pour but d'accompagner le développement des PME peu ou pas innovantes, de les amener dans les filières de référence et à terme d'intégrer les plus performantes dans les pôles de compétitivité de la Région.

Conscients de ce talon d'Achille, les acteurs régionaux ont mis progressivement en place des outils visant à renforcer le pôle recherche et son interaction avec l'industrie.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Le diagnostic à la base du PO FEDER avait été largement alimenté par une étude menée en 2006 à l'initiative du SGAR, « *Evaluation relative à l'innovation et au transfert de technologie en Pays de la Loire* ». Celle-ci avait permis de faire émerger certains enjeux clé dont celui de la gouvernance et du fonctionnement du système d'innovation.

Le diagnostic de départ présentait néanmoins certaines faiblesses : les besoins des entreprises étaient appréhendés de façon assez théorique, la structure des activités économiques et des points forts faisait l'objet d'une analyse assez succincte, même si ceux-ci étaient connus et identifiés en région, pas ou peu de prise en compte de la question de l'innovation dans le secteur des services, de l'offre privée d'accompagnement et des qualifications dans les organismes de soutien. Enfin, sur la gouvernance, les constats faits par l'évaluation menée avaient été avalisés<sup>3</sup> mais l'appropriation des conclusions a semblé relativement faible.

Autre point faible, les liens peu clairs établis entre constats/enjeux/stratégie/actions et l'absence de réelles priorités. La stratégie n'était pas réellement explicitée.

Sur cette base, le PO FEDER 2007-2013 (adopté le 25 juillet 2007 pour un montant de 302 Mio €) a été conçu pour soutenir les orientations existantes telles que présentées ci-dessus avec 45% des fonds fléchés innovation en vue

- d'appuyer la mise en place de projets fédérateurs dans les filières reconnues ;
- de renforcer les services de soutien à l'innovation à destination des entreprises ;
- de renforcer la valorisation de la recherche ;
- d'encourager la mise en réseau des acteurs dans une perspective européenne.

## **2. Le processus d'adaptation de la SRI**

### **2.1 Positionnement de l'exercice au départ**

Un certain consensus existait entre les services de l'Etat et le Conseil Régional sur le besoin de fixer une stratégie ou en tout cas, sur le fait qu'il n'y avait pas de réelle stratégie intégrée.

---

<sup>3</sup> - « *gouvernance : un grand nombre d'acteurs se réclament de l'innovation mais les cibles des interventions sont mal définies et la coordination doit être améliorée ;*  
- *Soutien des PME traditionnelles : ces entreprises sont insuffisamment accompagnées à la fois du fait d'un manque de moyens que par une inadaptation des outils ;*  
- *Stratégie d'action : aucune stratégie régionale n'existe réellement sur le champ d'innovation. En particulier, les priorités sectorielles et technologiques n'ont pas été identifiées ce qui conduit à un saupoudrage des moyens* ».

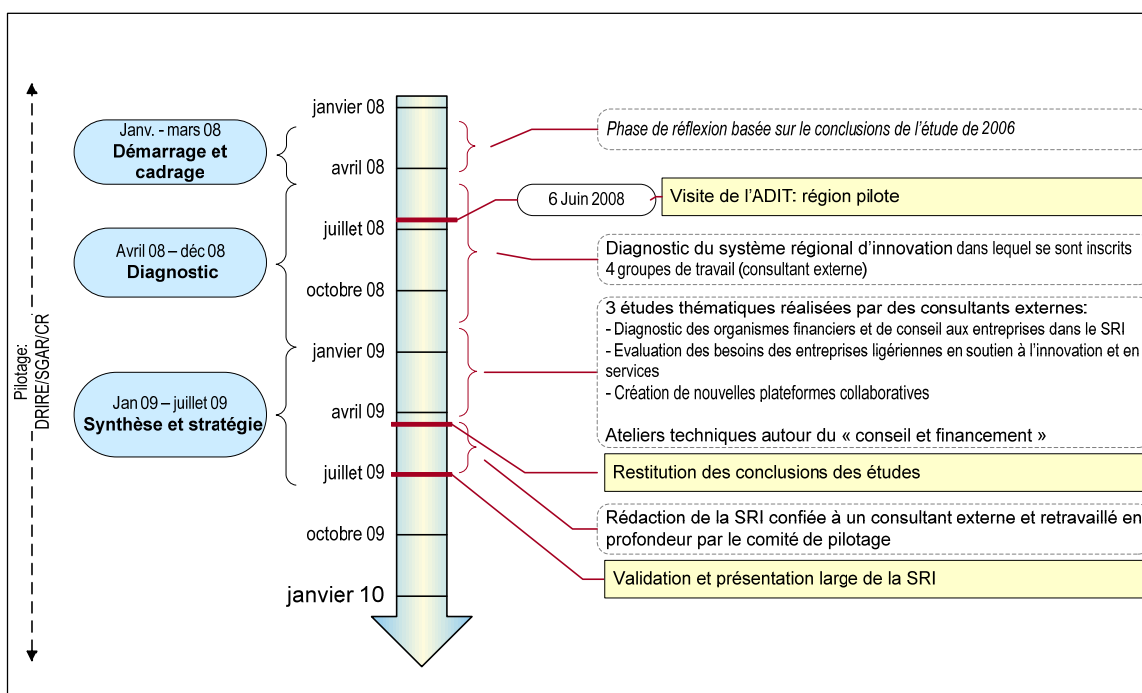
Celle-ci se définissait implicitement à travers les outils mis en place (DINAMIC, les aides, les filières d'excellence/pôles de compétitivité, les outils de valorisation). Les points forts et les points faibles du système régional d'innovation étaient relativement bien connus et pris en compte dans les axes d'intervention et les outils développés. Mais il manquait une stratégie intégrée qui fixe des priorités et articule mieux les interventions des différentes autorités publiques actives dans le champ de l'innovation.

Dès le départ, l'exercice d'élaboration d'une SRI s'est donc imposé aux acteurs comme un outil intéressant pour aborder cet enjeu de l'innovation. Il a été envisagé comme un moyen d'agrégation permettant d'intégrer les différentes politiques et différents acteurs. Cet exercice aurait été de toute façon mené, avec ou sans le concours de l'ADIT et la demande la CE.

## 2.2 Etapes

La démarche a été découpée en quatre temps :

1. Une phase de réflexion basée sur les conclusions de l'étude menée en 2006.
2. Une première étude spécifique menée dans le cadre de la méthodologie de l'ADIT adoptant une vision systémique, tout en tenant compte des spécificités régionales, en particulier de la structuration en filières.
3. L'approfondissement du diagnostic avec deux études lancées par les services de l'Etat (Conseil régional pas directement impliqué) et confiées à des consultants (voir point 2.3). Elles ont été suivies d'une étude complémentaire menée par le Conseil Régional sur la *création de nouvelles plates-formes collaboratives*.
4. Quatrième temps, la rédaction du document de SRI, confiée à un consultant externe mais pilotée de près par les services de l'Etat et de la Région qui en ont balisé le contenu au départ et l'ont retravaillé en profondeur pour qu'il traduise au mieux leur vision.



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le processus de révision de la SRI s'est appuyé sur l'apport technique de plusieurs consultants impliqués dans quatre études différentes:

- Diagnostic du système régional d'innovation de la Région Pays de la Loire<sup>4</sup>, réalisée par CM International ;
- Diagnostic des organismes financiers et de conseil aux entreprises dans le SRI en Pays de la Loire, menée par CM International et Katalyse ;
- Evaluation des besoins des entreprises ligériennes en soutien à l'innovation et en services, confiée à ITD-Eu ;
- Création de nouvelles plateformes collaboratives, réalisée par Katalyse.

Mais le processus a été largement conduit et mené à son terme par le comité de pilotage mis en place, associant les services de l'Etat (DRIRE, SGAR, DRRT, DRTEFP, Rectorat mais sans OSEO) et le Conseil Régional. Le document de stratégie a été retravaillé en profondeur par le comité de pilotage sur base d'une première version rédigée par un des consultants. Le comité de pilotage avait défini au préalable les objectifs et une trame d'actions comme point de départ.

Les études ont été partiellement financées par le FEDER (étude 1 : 80% du coût (92.800€) pris en charge par le FEDER). Les deux études suivantes ont été financées par les services de l'Etat, le recours aux fonds FEDER ayant été considérés comme trop compliqués sur le plan administratif. L'étude sur les plateformes a été prise en charge par le Conseil Régional.

### *Approche participative*

L'approche s'est voulue participative et large, mais essentiellement au cours de la phase diagnostic, pour forger ce diagnostic et le valider. De nombreux acteurs de l'innovation ont été impliqués au cours des études : la première étude a mobilisé plus de 150 acteurs à travers des enquêtes (avec un taux de réponse de 93% !), des entretiens bilatéraux ainsi que 4 groupes de travail qui ont rassemblé des représentants du monde des entreprises, de la recherche et de l'intermédiation. Les études suivantes, en particulier celle portant sur les activités de conseil et le financement, ont aussi impliqué de nombreux acteurs qui ont été consultés au cours de la phase d'analyse ou ont pu participer de façon plus active à des groupes de travail techniques.

Cette implication a culminé lors des séances de présentation des résultats des études et lors de la séance de présentation du document de stratégie (organisée le 2 juillet 2009). Une période de deux semaines a été ouverte pour recueillir les réactions des acteurs à la stratégie mais cela

---

<sup>4</sup> Centrée sur les producteurs et organismes de transfert : enquête menée auprès des producteurs et organismes de transfert afin de mieux cerner leurs forces et faiblesses et de dégager une vision par filière du potentiel d'innovation régional



n'était, semble-t-il, pas nécessaire puisqu'aucune réaction n'a été enregistrée. Depuis, le processus participatif lancé est manifestement à l'arrêt, et devrait être réactivé après les élections régionales de mars 2010.

Le pilotage est resté dans les mains des institutionnels avec un rôle moteur prédominant de la DRIRE et du SGAR et de la Direction Générale des Services de la Région. Le pilotage conjoint « services de l'Etat » - « conseil régional » est néanmoins à deux vitesses dans la mesure où certaines études ont été suivies exclusivement par un des partenaires sans implication claire de l'autre. Si il y a eu convergence de vue sur un certain nombre d'objectifs à poursuivre à travers ce processus de révision, des divergences se sont révélées entre les services de l'Etat et ceux de la Région sur la nature même de la stratégie expliquant en partie pourquoi, celle-ci est aujourd'hui définie de façon large et qu'elle ne débouchera pas à ce stade sur un plan d'action.

### *Implication du secteur privé*

Le secteur privé a été essentiellement impliqué dans la phase diagnostic à travers l'enquête sur les besoins des entreprises (157 entreprises consultées en ligne complétés par des entretiens directs avec 30 entreprises et 12 responsables de filières) ainsi qu'à travers les groupes de travail menés dans le cadre de l'étude diagnostic du Système Régional d'Innovation (en particulier au sein des deux groupes « filières » portant d'une part sur les filières traditionnelles et de l'autre sur les filières « pépites ») et dans le cadre des séances de validation. Ces consultations ont donc concerné des entreprises en direct mais aussi et apparemment surtout leurs représentants comme les représentants des pôles de compétitivité et les chambres de commerce et d'industrie.

Ce type d'implication, nécessaire pour une bonne compréhension des besoins et enjeux, n'apparaît cependant pas suffisant pour permettre aux entreprises ou à leurs représentants de prendre une part active dans la formulation des orientations stratégiques et des mesures qui vont en découler. L'implication du secteur privé est donc restée globalement limitée en particulier au stade de la formulation de la SRI.

### *Appropriation par les décideurs*

Le processus de révision de la SRI a été suivi de près par le Président du Conseil Régional et par le Préfet qui ont cosigné le document de stratégie de juin 2009. Par ailleurs, le document a été présenté à l'Assemblée régionale mais il n'a pas fait l'objet d'un vote ou d'une validation officielle à ce niveau.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Le document de stratégie telle que validé en juillet 2009, comporte 26 pages avec une partie synthétisant le diagnostic et une deuxième partie précisant les enjeux stratégiques et les leviers d'actions. A ce stade, il n'est pas envisagé d'aller plus loin et de déboucher sur un véritable plan

d'action. La période actuelle pré-électorale n'est pas propice pour faire des choix et établir des priorités, notamment pour revoir le nombre de filières à soutenir (certaines apparaissent en retrait avec des perspectives peu claires).

Le Conseil Régional ne souhaite pas non plus donner à l'heure actuelle une plus grande publicité au document de stratégie. Il n'y aura pas de communication structurée de ce document ni de manifestation politique organisée autour de celui-ci.

## **2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice**

La méthodologie de l'ADIT a été perçue comme un facteur positif dans la conduite de l'exercice, son apport ayant été de donner un cadre de référence partagé par tous, de professionnaliser la démarche pour répondre aux questions Qui ? Comment ? Pourquoi ? et permettant aussi d'appréhender les interactions recherche/industrie.

Un certain nombre de problèmes ont été soulevés :

- Le timing considéré comme serré (bien que la région ait 2 ans pour mener l'exercice) ;
- La difficulté d'appréhender les besoins des entreprises : l'enquête menée a surtout permis de recueillir l'avis des 20 à 30% d'entreprises déjà innovantes (160 réponses obtenues sur 500 envois) et pas vraiment de celles qui auraient le plus besoin d'un accompagnement ;
- Le contexte marqué par la crise a complexifié l'exercice, modifiant rapidement les enjeux et l'environnement économique dans lequel situer cette réflexion stratégique à moyen et long terme ;
- La difficulté d'articuler des initiatives prises au niveau national notamment dans le cadre de la Stratégie Nationale d'innovation avec les priorités régionales. Les actions lancées au niveau national (telle que celle répondant au grand emprunt ou celle liée aux campus d'excellence) répondent à une autre logique et poussent les régions à se positionner sur des thématiques qui peuvent ne pas être en cohérence avec les priorités fixées au niveau régional. A cela s'ajoute un problème d'anticipation et de prévisibilité des fonds qui seront alloués pour ces actions rendant difficile en région la gestion des moyens dédiés à l'innovation ;
- Le maintien d'un certain cloisonnement entre soutien à la recherche et soutien à l'innovation lié notamment au morcellement des intervenants et menant à des pertes d'efficacité des interventions<sup>5</sup> ;
- La difficulté de se départir des outils locaux ;
- La difficulté de se mettre d'accord au sein du comité de pilotage sur la forme que doit prendre la stratégie (ramassée et pointue ou plutôt assez générale et large).

---

<sup>5</sup> La Région et l'Etat se partagent des compétences en matière de soutien à l'innovation avec un démarquage plus ou moins clair suivant les thématiques : la Région soutient l'innovation dans une perspective d'application industrielle et de développement économique ; le soutien des organismes de recherche et de la valorisation est plutôt du ressort de l'Etat.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

Le processus mené en PDL depuis début 2008 pourrait être qualifié d'exercice de synthèse plutôt que de révision de la SRI. Plusieurs éléments appuient ce constat :

- Au point de départ, les enjeux étaient perçus par les acteurs comme assez bien maîtrisés et s'il n'y avait pas de stratégie partagée, il y avait un partage autour des outils mis en place dont certains l'avaient été récemment (comme DINAMIC). Le besoin de formuler un cadre stratégique commun intégrant toutes ces interventions a été néanmoins reconnu par tous. La volonté au départ était bien de capitaliser sur ce qui a été fait et de consolider l'existant ;
- Les études menées au cours de la phase diagnostic ont permis de préciser certains éléments du système régional d'innovation mais dans l'ensemble rien de vraiment neuf n'en ressort. Il s'agit plutôt d'une confirmation et d'une formalisation des enjeux, voire d'une mise en cohérence des politiques en place et notamment de la politique de filières avec l'approche Système Régional d'Innovation, développée par l'ADIT ;
- Le document de stratégie élaborée est assez général, offrant une présentation articulée des outils existants. Il ne fixe pas de priorités et ne se prononce pas sur les choix à faire. C'est un effort de synthèse sur des thèmes fédérateurs ;
- Le dispositif proposé pour la gouvernance de l'innovation s'inscrit dans la continuité de l'existant et ne s'élargit pas aux acteurs non institutionnels non impliqués jusqu'à maintenant.

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

La prise de conscience de l'innovation comme facteur de développement régional et de croissance n'est pas neuve. La région PDL a une tradition d'innovation en matière économique qui permet d'expliquer leur position en France en termes de PIB/hab. Le mérite de cet exercice a été essentiellement de développer un cadre intégré basé sur une approche systémique, permettant d'articuler les différentes composantes des politiques d'innovation et pour certains champs, d'établir des liens (comme avec la formation et la qualification). Il a d'ailleurs servi de matériau de base pour la conduite des Etats généraux de l'industrie.

#### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

Peu d'éléments vraiment neufs sont apparus au stade du diagnostic, à l'exception peut être du déficit existant en matière de conseil privé aux entreprises qui s'explique en partie par la proximité de l'agglomération parisienne (1h de TGV) mais qui est finalement, un enjeu assez mineur (voir tableau en annexe).

Concernant les enjeux majeurs, la phase diagnostic a surtout permis de confirmer et de partager avec les acteurs les principaux points forts et points faibles et les lignes de fonds de l'approche poursuivie en PDL :

- la question de l'efficacité du fonctionnement du système d'intermédiation est ouvertement posée et conduit à envisager d'instaurer une logique de projets en mettant en place des conventions d'objectifs avec les acteurs du soutien à l'innovation et à professionnaliser davantage certaines composantes du réseau (RDT, CCI);
- la position des 12 filières n'est pas remise en cause, mais leurs spécificités doivent être mieux prises en compte ce qui conduit notamment à proposer la mise en œuvre de feuilles de route « innovation » par filière. Cela devrait permettre d'adapter les dispositifs d'accompagnement en fonction des besoins propres de chaque filière.
- dans un contexte de retard de la région en matière de recherche, une meilleure connaissance des points forts est nécessaire poursuivre l'exercice de structuration de la recherche déjà entamé par le CPER 2000-2006 et continué dans le cadre du CPER 2007-2013;
- la problématique de la valorisation déjà relevée dans le PO FEDER 2007-2013 reste un enjeu fort avec pour réponse une volonté d'élargir les moyens consacrés à la valorisation et de mutualiser ces efforts dans le cadre du PRES;
- certains éléments neufs ont émergé concernant les besoins des entreprises (besoins en termes de management et gestion de projet) mais dans l'ensemble, l'approche s'inscrit dans la continuité de la politique définie auparavant. L'enjeu des compétences dans les entreprises montent néanmoins en puissance ;
- la confirmation d'un dispositif de financement assez complet même si certains stades comme l'amorçage ont besoin d'être mieux couverts ;
- le renforcement des politiques de partenariat notamment via les Plateformes Régionales d'Innovation (PRI) soutenues par la région.

Tel que souligné en introduction de ce point 3, la SRI est une synthèse de tous ces enjeux et de la panoplie d'outils pour y répondre, pour la plupart déjà développés ou envisagés par l'un ou l'autre acteur. Elle s'articule autour de six axes couvrant de fait l'ensemble de la problématique de l'innovation :

1. Accroître la capacité d'innovation des PME ;
2. Renforcer la compétitivité des filières régionales par l'innovation ;
3. Renforcer la recherche régionale et la mobiliser au service de l'innovation ;
4. Développer un haut niveau de compétences dans les entreprises ;
5. Créer un environnement favorable à l'innovation dans les entreprises ;
6. Optimiser la gouvernance du système régional d'innovation.

Tout est là. Mais une stratégie ne devient stratégique que lorsqu'elle permet de faire des choix et de prioriser l'allocation des moyens disponibles vers les points clé et d'articuler les interventions des différents acteurs. Cette étape n'est pas encore franchie en Pays de la Loire.

### **3.3 Inflexions en termes d'actions**

Les inflexions en termes d'actions sont assez difficiles à percevoir à ce stade. Comme expliqué au point 2, il n'y a pas de plan d'action formalisé et validé. Cela n'empêche pas évidemment d'infléchir en continu les interventions pour qu'elles collent au mieux aux besoins. A ce niveau, les orientations données aujourd'hui sont dans la continuité des politiques menées jusqu'ici et intégrant ça et là certains éléments apparus lors de l'exercice SRI.

### **3.4 Inflexions en termes de gouvernance**

L'optimisation de la gouvernance est un des six objectifs de la SRI. Cet objectif n'est pas neuf. Il était déjà largement présent dans les recommandations faites par l'étude menée en 2006.

Le dispositif proposé s'appuie sur les organes existants en renforçant néanmoins leurs pouvoirs. L'objectif est de ne pas ajouter de structures supplémentaires :

- La gouvernance stratégique du Schéma Régional d'Innovation s'appuiera sur le comité de suivi actuel en coprésidence Etat-Région qui pilote d'ores et déjà les politiques conjointes menées par l'Etat et le Conseil régional (PO, CPER). C'est à ce niveau que seront prises les principales décisions concernant les orientations de la stratégie et les actions à mettre en œuvre. C'est cet organe qui validera notamment les contrats d'objectifs des principaux acteurs ;
- La gouvernance opérationnelle du SRI s'appuiera sur « les comités de suivi opérationnel des actions prévues dans la SRI et ainsi que sur les instances consultatives existantes et notamment, le comité consultatif régional de recherche et du développement technologique. Celui-ci est un lieu d'échange entre acteurs économiques et représentants des financeurs publics afin d'être force de proposition auprès du comité stratégique ». Ce sont les services de l'Etat en région et les services de la Région qui coordonneront conjointement cette gouvernance opérationnelle qui reste cependant assez floue quant aux acteurs qui seront réellement impliqués.

Un tableau de bord de suivi, intégrant des indicateurs macro-économiques au niveau régional et des indicateurs d'activité permettant d'évaluer l'impact des actions des structures du SRI sur l'économie régionale, sera mis en place afin d'évaluer la performance et l'impact de la stratégie régionale d'innovation.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

Concernant le PO FEDER, si révision il y a, elle sera à la marge. Il n'y aura pas de changement significatif. Certaines mesures pourraient bénéficier d'un accroissement de budget (notamment les mesures portant sur le développement des pôles de compétitivité, des filières d'excellence industrielles ou artisanales et technologiques de la région), d'autres pourraient être restructurées pour assurer une plus grande cohérence de l'ensemble. Ceci étant, la SRI permettra peut être d'assurer que le PO FEDER serve effectivement de réservoirs pour financer des projets qui relèvent bien de la stratégie. Dans l'immédiat, la SRI servira aussi à baliser la révision à mi-parcours du CPER dont les négociations commenceront en mai.

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

L'adoption de la SRI en Pays de La Loire est une première étape qui en attend d'autres. Le contexte n'est pas encore mûr pour entamer des révisions plus significatives et pour faire des choix sur les priorités. Mais on peut espérer qu'après mars 2010, il y ait une volonté commune d'avancer pour établir cette liste de priorités et les plans d'action qui permettront de l'opérationnaliser.

Des intentions ont été formulées mais qu'il faudra concrétiser, entre autres pour :

- Engager un effort de concentration des moyens sur les filières prioritaires ;
- Mener une intervention concertée pour renforcer la valorisation de la recherche et l'efficacité des structures d'intermédiation en place ;
- Revoir la gouvernance du système de soutien à l'innovation dans un souci de plus grande efficacité ;
- Renforcer la gouvernance de la SRI dans un esprit collégial, en impliquant le secteur privé et en donnant aux organes de gouvernance un véritable rôle de coordination de toutes les initiatives prises dans le domaine de l'innovation.

La capacité à impliquer le secteur privé comme un acteur à part entière pour à la fois guider les orientations stratégiques et les choix d'allocation des ressources publiques reste un point de vigilance.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
DREAL	Frédéric Pallu	<i>Chef du Service Développement Industriel</i>	19-nov
DREAL	Patrick Epicier	<i>Adjoint Chef de service</i>	19-nov
DREAL	Annabelle Guivarc'h	<i>chargée de mission</i>	19-nov
Conseil Régional	Géraldine Pollet	<i>adjointe du Directeur de l'Action Economique (Renaud Dalbera)</i>	19-nov
Conseil Régional	Philippe Haertel	<i>Chef du Service Recherche et Enseignement supérieur</i>	19-nov
SGAR	Maurice Bolte	<i>Chargé de mission</i>	19-nov

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>"Stratégie Régionale Innovation en Pays de la Loire",</i>	Etat - Région	Juin 2009	approuvé par le partenariat régional
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>Diagnostic du Système régional d'Innovation de la Région Pays de la Loire,</i>	CM International	Novembre 2008	80% du coût (92800€) prise en charge par FEDER
<i>Evaluation des besoins des entreprises ligériennes en soutien à l'innovation et en services, Rapport final</i>	ITD.Eu	Avril 2009	
<i>Diagnostic des organismes financiers et de conseil aux entreprises dans le SRI en Pays de la Loire</i>	CM International et Katalyse	Avril 2009	
<i>Etude sur la création de nouvelles plateformes collaboratives, Note de synthèse sur la phase 2,</i>	Katalyse	Présentation du 8 janvier 2009.	
<i>Evaluation relative à l'innovation et au transfert de technologie en Pays de la Loire, Rapport phases 1 et 2</i>	Katalyse	Janvier 2006	
<i>Evaluation relative à l'innovation et au transfert de technologie en Pays de la Loire, Rapport phase 3</i>	Katalyse	Février 2006.	
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>L'économie des Pays de la Loire : de nombreux atouts mais quelques faiblesses structurelles</i>	INSEE	Janvier 2009	

Ainsi que divers comptes rendus des groupes de travail et présentations faites de la SRI.





**Picardie**

---



# Picardie

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

Dès l'été 2006, un consensus s'est dégagé entre l'Etat et la région Picardie pour que l'innovation soit considérée comme une priorité du programme opérationnel compétitivité, et pour réaliser une étude sur « *les leviers de l'innovation en Picardie* ».

Cette étude confiée à un consultant extérieur (*voir annexe 2*) est lancée très rapidement dès la fin de l'année 2006 et ses conclusions sont disponibles en mai 2007; en plus du diagnostic proprement dit des forces et faiblesses en matière d'innovation, cette étude identifie les cibles sectorielles prioritaires, précise les leviers et les acteurs à utiliser, propose un mode de gouvernance et enfin fait des recommandations quant aux axes du plan stratégique.

Sur base de cette étude diagnostic, la Région Picardie a élaboré une stratégie régionale d'innovation dès 2007. Cette SRI initiale a guidé le volet « *compétitivité innovation et économie de la connaissance* » du PO FEDER et a fait l'objet d'une articulation étroite avec le CPER et la SRDE. L'exercice d'élaboration de la SRI initiale a été conduit parallèlement à l'élaboration de différents documents de référence pour la Région (*le SRDE, le Plan Régional Education Formation - PREF, le Schéma de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche- SESR, le Plan Régional Environnement Entreprises, et le Plan Energie - Climat*)

Il faut également noter que le *Schéma de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (SESR)*, évoqué ci-avant et élaboré par la Région Picardie à la même période et en parallèle, a constitué un élément-clé alimentant les contenus de la SRI initiale et des actions; ce schéma est remarquable et d'autant plus utile que, comme on le lira plus loin dans ce rapport, la SRI initiale a été structurée autour d'une série de « *centres de compétences* » en liaison directe avec des domaines d'excellence de l'enseignement supérieur et de la recherche.

### **Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER**

Le travail de diagnostic et les préconisations stratégiques fournies par l'étude « *les leviers de l'innovation* » doivent être considérés comme un élément-clé du processus d'établissement de la SRI initiale ayant fourni un document très complet avec des éléments de contenu très solides.

Le diagnostic a notamment mis en évidence:

- a) le constat de quatre *forces* :
  - L'identification de « pépites » en matière de R&D publique ;
  - Quelques secteurs économiques plutôt innovants (*Mécanique, agro-ressources et chimie verte*), s'appuyant sur une R&D privée relativement forte ;

- Une dynamique de constitution de réseaux d'innovation (*Pôles de Compétitivité, Systèmes Productifs Localisés- SPL*)
  - Une hausse des financements dédiés à l'innovation (*FEDER multiplié par 6, Oséo multiplié par 1,3*)
- b) l'observation de trois *faiblesses*:
- Une taille sous-critique en matière de recherche publique
  - Un déficit de liens entre recherche publique et entreprises
  - Une faible culture d'innovation, de diffusion technologique et de création d'entreprise

Globalement très bien équilibrée en 3 priorités et 9 axes stratégiques, la SRI initiale est caractérisée par un effort de focalisation sur 2 secteurs dits structurants (*Mécanique, Matériaux et Fibres d'une part, Agro-Ressources et Chimie Verte d'autre part*) ; la seconde priorité a visé à stimuler l'innovation dans des secteurs dits émergents couvrant en fin de compte un nombre de secteurs et de sous secteurs très important (*bâtiment durable, transport et logistique, aéronautique, autonomie des personnes et santé, éco-toxicologie, maîtrise des risques et environnement, acoustique, systèmes urbains, ...*) mais limitant les effets des efforts de priorisation / focalisation amorcé à travers la priorité 1.

Ces axes se retrouvent dans la structure du PO FEDER et ses priorités : « Faire prendre à l'économie régionale picarde un tournant fort vers la valorisation de la connaissance et l'innovation », voilà comment a été formulé le premier objectif du PO Compétitivité régionale 2007-2013. A partir de là, la SRI initiale a poursuivi les trois priorités générales suivantes:

- **focalisation** : accroître la visibilité de la Picardie sur quelques secteurs forts en terme de compétitivité industrielle et de recherche ;
- **secteurs émergents** : préparer le développement économique de demain en stimulant l'innovation au sein de secteurs émergents ;
- **projets** : faire émerger davantage de projets d'innovation au sein d'un dispositif régional mieux coordonné.

Le PO FEDER a été adopté en juillet 2007 pour une enveloppe totale de 208,5 millions d'euros, dont 145,5 millions d'Euros (*soit 72 % des crédits prévus*) pour les actions fléchées « *innovation et esprit d'entreprise* ». Les volets les plus importants concernent:

- L'infrastructure de R&DT (34,5 M€) ;
- Les réseaux de transfert de technologie (15,5 M€) ;
- Les services d'appui avancés aux entreprises (14,5 M€).

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

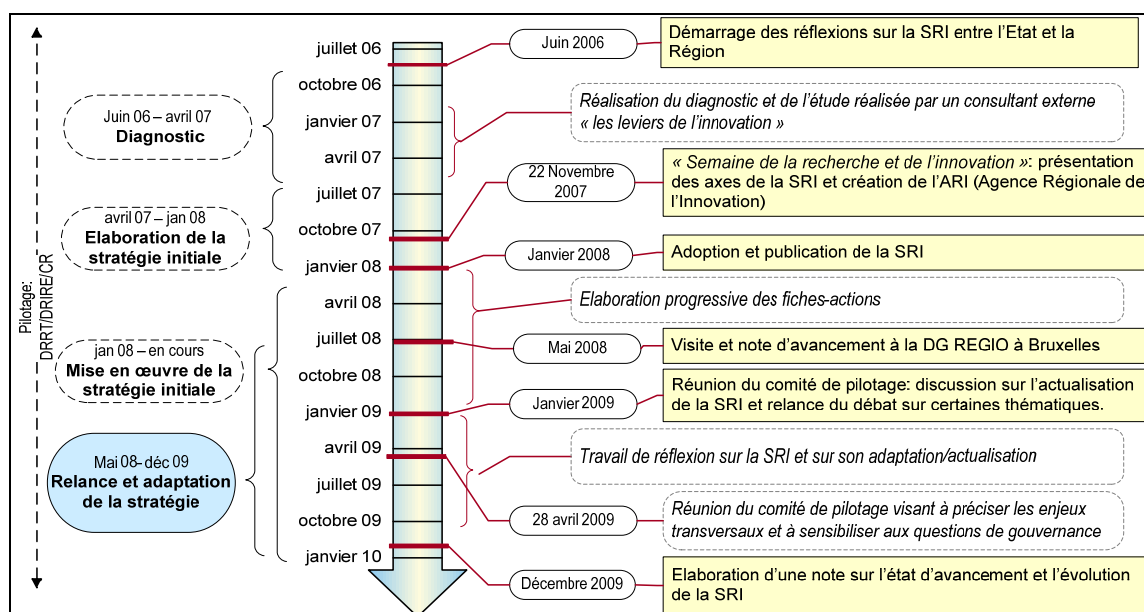
### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Il faut bien distinguer en Picardie, d'une part le processus d'élaboration de la SRI initiale qui a culminé en janvier 2008, avec d'autre part le processus de révision amorcé plus tardivement et peu élaboré.

Le processus d'élaboration de la SRI initiale a permis l'approbation de ses orientations stratégiques par l'Etat et la Région dès novembre 2007 et l'adoption de la SRI en janvier 2008. Cette SRI initiale a pu très rapidement connaître une mise en œuvre opérationnelle, grâce notamment à un plan d'action dont les principaux relais sur le terrain ont été clairement identifiés et configurés : trois Pôles de Compétitivité (*Industries et Agro-Ressources – IAR, et I-TRANS dans le domaine des transports terrestres et ferroviaires, et Textiles innovants et techniques - UpTex*), une *Agence Régionale d'Innovation (ARI)*, deux Pôles Universitaires (*Université de Picardie Jules Verne – UPJV, et Université de Technologie de Compiègne – UTC*), et divers *Centres Techniques (CT)* et *Plateformes de Transfert de Technologie (PTT)*.

Conscient de leur « *avance chronologique* » et estimant (à juste titre) d'avoir fait –*précocement*- un gros travail, les acteurs picards ont eu l'impression que la demande de l'exercice de la SRI est venue un peu tôt, et l'ont considérée comme étant « *supplétive* » et s'inscrivant logiquement dans un processus d'adaptation continuée. Cette perception explique sans doute la faible mobilisation des acteurs vis-à-vis du processus de révision, à l'exception de quelques « *gros chantiers* ».

### 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

Lors de l'élaboration de la SRI initiale, les acteurs ont été impliqués à plusieurs niveaux : au niveau du pilotage opérationnel, du « COSI », et du comité des financeurs ; ils l'ont été beaucoup moins lors du processus de révision de la SRI, qui comme cela a déjà été relevé a été tardive, légère et informelle :

- *Pilotage opérationnel* : CR, DRIRE et DRRT ;
- *Comité d'Orientation Stratégique de l'Innovation (COSI)*  
Co-présidé par le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional, le COSI est composé de représentants de l'Etat, de représentants de la région, de représentants de la recherche publique et de la formation, de représentant des structures de transfert, et de représentants du monde de l'entreprise. Le COSI se réunit une ou deux fois par an ;
- *Comité des Financeurs (CDF) composé des représentants de l'Etat (SGAR, DDI, DRRT), d'Oséo, et du Conseil Régional (Direction de l'Enseignement Supérieur, de la recherche et de l'innovation – DESRI)*. Son rôle a été de préparer et suivre les travaux ayant servis à l'élaboration du diagnostic, coordonner des travaux des consultants, et synthétiser le diagnostic, tant au stade de la SRI initiale qu'à celui de la révision. Une fois la SRI initiale élaborée, le CDF ne s'est plus appuyé sur des consultants externes ;
- *L'Agence Régionale d'Innovation (ARI)* : son arrivée dans l'écosystème et son rôle de coordination du dispositif de soutien à l'innovation dans la région a été un moyen implicite pour les pilotes de la SRI d'impliquer les acteurs de terrain « *par délégation de facto* » à l'agence, tant en ce qui concerne la mise en œuvre opérationnelle de la SRI initiale. La SRI initiale est devenue la « *feuille de route* » de l'ARI, et cette dernière est devenue un des lieux de discussions informelles sur l'éventuelle révision de la SRI. De plus, on peut constater certaines symétries entre les gouvernances de la SRI, de l'ARI, et d'autres acteurs-clés (*Le pôle LAR et l'UTC notamment*) : en effet, certaines personnalités-clés se cumulent les postes-clés (*Président ou Vice-Président*) de divers acteurs-clés !

### ***Nature du processus***

Le processus de révision a été avant tout conduit par l'organe de pilotage qui s'est impliqué de façon marquée dans l'élaboration de la SRI initiale. Ce dernier a conduit les travaux préliminaires et les discussions relativement informelles visant à ajuster le diagnostic et à adopter des inflexions stratégiques.

Alors que la SRI initiale a été élaborée avec l'aide d'un consultant externe, les travaux de révision ont été menés de façon essentiellement interne, sans recourir à des études externes.

### ***Approche participative***

Le processus de révision est resté largement institutionnel et l'essentiel du travail a été conduit par le CR et les services de l'Etat (DRRT et DRIRE) ; pour autant, comme la SRI était déjà entrée en phase opérationnelle, et qu'une ARI occupait déjà « l'espace de la coordination », les

interactions avec les acteurs-clés du terrain ont été constatées et facilitées ; on peut faire les commentaires suivants sur ce point :

- Les Universités ont été impliquées de façon très significative dans le processus initial d'élaboration et de révision, de même que les pôles de compétitivité ;
- La CRCI (*Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie*) n'a pas été impliquée dans ces processus ; il semble d'ailleurs que les relations entre CRCI et ARI ne soient pas optimales ;
- Les acteurs territoriaux ont été impliqués indirectement dans l'exercice, par le biais des Pôles de Compétitivité et dans une moindre mesure celui de la Technopole de Compiègne.

### ***Implication du secteur privé***

Malgré l'implication active des pôles de compétitivité, le secteur privé n'a pas été directement impliqué dans les discussions sur la révision de la SRI, même en ce qui concerne le volet « capital humain » (*amélioration de la culture d'innovation et des compétences en gestion de l'innovation dans les PME/s/PMI.s*).

Il faut signaler que les Pôles de Compétitivités actifs en Picardie (IAR, I-Trans et UpTex) ont comme caractéristiques communes une présence importante et très active de PME/s/PMI.s, et que la stratégie intrinsèque de ces pôles influence très fortement la SRI et son évolution.

### ***Appropriation par les décideurs***

L'appropriation de la démarche de la SRI initiale par les décideurs politiques régionaux a été forte. Le diagnostic et la vision stratégique ont été clairement exprimés et partagés par les décideurs régionaux. Par contre, le processus de révision n'a pas été porté par les décideurs comme une étape majeure dans la formulation d'une politique d'innovation pour la région.

Il est notable de relever que le partenariat étroit entre les services de l'Etat et la Région a permis à ces derniers de s'accorder très étroitement sur le contenu actuel de la SRI et sur les lignes d'inflexions par rapport à la SRI initiale.

Même si le degré d'implication des acteurs dans le processus de révision n'est pas suffisant, l'appropriation de la SRI par les acteurs de l'innovation est bonne, et ce pour plusieurs raisons :

- La SRI initiale a fait l'objet d'une communication collective très tôt, lors de la « *semaine de la recherche et de l'innovation* » (*novembre 2007*) vers les acteurs et l'ensemble des organisations concernées ; de même, les priorités de la SRI ont été communiquées via divers vecteurs spécialisés. De très nombreux acteurs sont les relais opérationnels de cette SRI et bénéficient de crédits en conséquence, ce qui en facilite l'appropriation ;
- La SRI initiale est fortement alignée sur la structure du tissu productif régional, sur les axes de la recherche publique et privée régionale, et sur les structures intermédiaires et de transfert qui en sont les principaux relais opérationnels.

## 2.4 Formalisation de la SRI

La SRI initiale a été publiée en janvier 2008. Bien que formalisée, cette SRI initiale n'était pas très détaillée, notamment dans sa partie analyse diagnostique, et se présentait un peu comme un document de type « *check-list détaillée* », sans excès de littérature.

Depuis le début de l'année 2008, les fiches-actions visant à déterminer les actions à mener ont été progressivement élaborées et leurs mises en œuvre initiées. L'exercice de révision était néanmoins bien nécessaire, sans doute pas une révision en profondeur, mais en tout cas une révision permettant d'apporter des compléments de diagnostics et des adaptations en matière d'actions. Cette intention de faire évoluer la SRI initiale est certes exprimée, mais elle n'est objectivement pas considérée comme une priorité.

Des compléments de diagnostic ont été menés ou sont menés dans trois domaines: l'analyse des défaillances d'entreprises, la formation continue en entreprises, et la liaison de la recherche régionale avec les grands programmes nationaux.

Néanmoins, même si les axes stratégiques ont été ajustés en fonction de ces compléments de diagnostic, il reste à approfondir et à définir plus précisément les périmètres d'intervention de certaines plateformes techniques et intervenants technologiques, et leurs articulations avec l'ARI.

Il n'existe pas à l'heure actuelle de document final et abouti qu'on pourrait qualifier de SRI révisée. Néanmoins, la note de décembre 2009 est assez détaillée (5 à 6 pages) et claire, et fourni l'essentiel des orientations pour produire une révision de la SRI.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

On ne peut pas dire que l'exercice de révision ait eu véritablement lieu, car les acteurs-clés ont été renforcés dans leur conviction qu'une simple actualisation des conclusions de la stratégie était suffisante, sans aucun doute grâce au fait que la SRI a été établie « vite et bien ». Cette actualisation de la SRI, c'est-à-dire la révision de la SRI, a été en conséquence très peu formelle, et légère. L'argument invoqué a été qu'il fallait certes poursuivre et enrichir la réflexion stratégique, mais sans pour autant freiner la mise en œuvre du plan d'actions, à fortiori dans le contexte économique très difficile du moment.

Le partenariat Etat/Région a très bien fonctionné pour l'élaboration de la SRI initiale. Ceci a été renforcé par le fait que certaines personnes-clés ont connu des mutations de postes entre les services de l'Etat et de la Région.

Parmi les raisons que l'on peut valablement invoquer pour justifier d'une révision « *très légère* », on peut citer l'existence des *facteurs structurants suivants* qui ont eu comme effet une opérationnalisation précoce de la SRI et une stabilisation de l'écosystème :



- La création de l'ARI dès le début de 2008, mise en place à partir de la restructuration d'une Agence existante (*L'ADRPT, Agence pour le Développement de la Recherche et de la Technologie en Picardie*), et l'intégration progressive d'autres services d'innovation (*L'incubateur régional et le RDT entre autres*), afin d'en faire progressivement un « guichet unique de l'innovation » ;
- Le déploiement et l'ancrage territorial réussis des pôles de compétitivité *LAR, I-Trans*, et *UpTex*, et la mise en place d'une stratégie dans laquelle les Pôles sont fortement valorisés ;
- La capitalisation sur des Centres techniques et technologiques existants, renommés dans leurs domaines spécifiques, comme le *CETIM (Centre Technique des Industries Mécaniques)*, le *CVG (Centre de Valorisation des Glucides)*, et l'*INERIS (Institut National de l'Environnement et des Risques Industriels)* ;
- L'implication forte des Universités (*UPJV et UTC*), et Ecoles d'Ingénieurs (*L'Institut Polytechnique –agronomique et géologique- LaSalle Beauvais- IPLB, et l'Ecole Supérieure de Chimie Organique et Minérale, ESCOM*) ;
- Un *Schéma de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (SESR)* très complet, corrélé aux axes centraux de la SRI, et très présent dans la vision des services de la Région en charge de la SRI. Au sein des services de la région, la *DESRI (Direction de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation)* est d'ailleurs en première ligne sur la problématique de la SRI.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

La vision de l'innovation dans le développement régional de la Picardie est marquée depuis plusieurs années par une approche très pragmatique, une recherche de l'opérationnalité, et forcément une liaison étroite avec les secteurs traditionnels (Mécanique, Agro-industrie, Sous-traitance, Transport et logistique).

Le processus engagé dès 2006 a incontestablement permis de confirmer la place de l'innovation au cœur de la politique de développement économique, de remettre en cause l'efficacité des outils de transfert existants, et de proposer un écosystème ajusté mettant en avant « *les producteurs de connaissances appliquées* », les « *plateformes d'innovations collaboratives* », et un « *outil d'accompagnement coordonnant* ».

Dans ce contexte, l'exercice de révision léger et informel, n'a pas fondamentalement changé cette vision de l'innovation.

#### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

Le diagnostic initial avait déjà mis en avant un dispositif de prospection auprès des entreprises globalement peu efficace, avec parallèlement, une priorité fixée pour la SRI de « *faire décoller* » la diffusion de l'innovation vers les PME.

De manière globale, la faible efficacité de la valorisation de la recherche publique avait aussi été observée. Les résultats de la création d'entreprises innovantes par l'incubateur régional ont été considérés comme décevants. Ce nouvel enjeu apparu en 2006 comme primordial a été retenu au cœur de la priorité « 3 » et de l'axe « 7 » de la SRI. Ce sera l'un des principaux défis de l'ARI.

Un complément de diagnostic, établi par le Comité de pilotage, a identifié divers nouveaux enjeux auxquels la SRI devra répondre:

- Malgré une bonne résistance à la crise, l'industrie picarde a connu une forte augmentation du nombre de défaillances d'entreprises en 2008 et 2009 ;
- Certains clusters traditionnels et SPL (*Systèmes Productifs Locaux*) souffrent d'un manque de masse critique, de moyens et d'une crise conjoncturelle (*Pôle verrier de la vallée de la Bresle, par exemple*) ;
- La Picardie est classée dans les derniers rangs pour la plupart des indicateurs de formation ; des actions plus marquées dans le domaine des ressources humaines (RH) semblent indispensables ;
- La recherche rattrape son retard mais reste encore à l'écart des grands dispositifs nationaux : PRES (*Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur*), RTRA (*Réseaux Thématiques de Recherche Avancée*), et RTRS (*Réseaux Thématiques de Recherche et de Soins*).

Malgré les progrès constatés dans l'octroi de moyens pour le financement de l'innovation, l'ingénierie financière reste un enjeu prioritaire afin de permettre aux entreprises et acteurs de l'innovation de disposer de conseils pointus, en particulier sur les aspects juridiques du financement public (*clauses de non-concurrence, Partenariat Publics Privés, structures juridiques d'économie mixte ou associatives,...*).

La SRI initiale reste le document de référence. Elle a été néanmoins (ou devrait être) ajustée au regard de ces éléments de diagnostics nouveaux. En corrélant ce diagnostic revu avec les nouveaux enjeux, les objectifs sont compréhensibles et cohérents. Une limitation du nombre des priorités est également observée. Il n'est pas certain cependant qu'on puisse véritablement parler de SRI *révisée*. Il serait plus précis de parler de SRI *ajustée*.

Les points qui ont fait ou feront l'objet d'une inflexion de la stratégie peuvent être résumés comme suit:

- La Picardie parie de plus en plus sur les projets collaboratifs, en renforçant la politique des pôles de compétitivité, en les ouvrant aux coopérations nationales et internationales, et en stimulant le déploiement de plateformes d'innovation d'un nouveau type, permettant aux chercheurs et entrepreneurs de disposer d'infrastructures d'expérimentation, de co-conception et de prototypage rapide (*le nouveau Centre d'Innovation de l'UTC*) ;
- La Picardie parie sur le Capital Humain, et a décidé d'investir davantage afin de promouvoir la formation professionnelle en matière d'innovation dans les PME, et permettre une meilleure adoption et intégration des outils de gestion de l'innovation dans les PME ;

- De taille modeste et enclavée entre de grandes régions, la Picardie a bien compris les enjeux de voisinage et va renforcer sa stratégie de partenariat interrégional, en particulier sur l'axe nord avec la région Nord -Pas de Calais, mais aussi avec les régions Champagne-Ardennes (*Pôle LAR*) et Haute Normandie (*Pôle I-trans*) ;
- Au niveau international, la Picardie a pris une série de dispositions pour renforcer sa présence dans les projets européens, notamment par l'intermédiaire des pôles de compétitivité (*Exemple : le pôle LAR coopère avec le pôle belge « Wagrallim », et est actif dans plusieurs projets du 7<sup>me</sup> PCRD*) ;
- La gouvernance de la SRI apparaît progressivement comme un enjeu majeur qui n'a pas été suffisamment pris en considération dans la phase initiale de formulation de la SRI. L'accent sera mis sur l'ouverture et l'optimisation de l'écosystème ; la montée en puissance de l'ARI devrait être la pièce maîtresse de cette nouvelle gouvernance ;
- Une attention plus marquée sera apportée à l'innovation technologique ou non, au soutien aux plateformes « applicatives » et non plus seulement à la R&D.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Les inflexions identifiées sont principalement de nature opérationnelle et non pas véritablement stratégique, sauf en ce qui concerne la partie liée au « capital humain » et au renforcement des RH dans les PME/PMI (*visant à améliorer la capacité des entreprises à intégrer et conduire des processus d'innovation*). Le processus de révision permettra presque uniquement d'affiner l'infrastructure de stimulation de l'offre d'innovation (*Transfert de technologie, Incubation, Valorisation, Projets collaboratifs, Actions collectives de type clusters,...*), à ajuster l'écosystème opérationnel en ce y compris l'instrument de coordination (ARI), et à renforcer les aspects de gouvernance et de réseautage international.

L'Agence Régionale de l'Innovation (ARI) chargée de coordonner pour la région les organismes associés dans le domaine de l'innovation, va poursuivre son renforcement et la consolidation de son équipe.

La configuration des grands projets structurants (*Priorité « 1 », Axes « 1, 2 et 3 » de la SRI initiale*) sera finalisée, en particulier le CTTR (*Centre de Transfert de Technologie en Robotique*) à Albert (*en support du pôle hydraulique et mécanique, PHMA, spécialisé dans la sous-traitance aéronautique*) qui est considéré comme un très gros projet pour la région (*une étude récente de l'ARI et de l'INSEE viennent d'ailleurs soutenir les arguments en sa faveur*), et également le Centre d'Excellence sur l'Autonomie de la Personne.

Il sera procédé au renforcement, en liaison avec le pôle IAR, du Centre de Valorisation des Glucides (CVG) et du CRITT Polymères. Un support sera apporté au renforcement de la Technopole de Compiègne, et des collectivités territoriales qui la pilote. Dans le domaine des RH, le projet d'Université Numérique Régionale sera intégré dans la SRI, et deviendra un élément-clé de l'action

Les services de valorisation des 2 pôles universitaires (*UPJV Amiens et UTC Compiègne*) seront intégrés et transformés dans une perspective de détection plus dynamique de projets d'innovation (ce sujet sera mis en liaison avec les discussions relatives au « *Grand Emprunt* »).

De nouveaux projets structurants seront lancés, en liaison avec les axes de la SRI initiale et les enjeux réajustés:

- PILSE, un pôle d'innovation en logistique et systèmes embarqués (St-Quentin) ;
- STEEVE, dédiée à la sécurité des batteries pour les véhicules électriques ;
- Un institut de reconstruction maxillo-faciale ;
- Le nouveau Centre d'Innovation de l'UTC ;
- Un centre de thérapie cellulaire.

### **3.4 Inflexions en termes de gouvernance**

La gouvernance a été peu abordée dans la SRI initiale et ne semblait pas –jusqu'à cet exercice de révision- occuper une place de choix dans les réflexions. L'émergence et la configuration de l'ARI, de même qu'une prise de conscience des pilotes institutionnels sur cette question (notamment à l'issue de la réunion du 28 avril 2009) ont eu comme effet de replacer le thème de la gouvernance à la place qu'il mérite. Les inflexions constatées dans ce domaine sont les suivantes :

- Le COSI va se consacrer à la mise en place d'un processus d'évaluation continue de la SRI, incluant une batterie d'indicateurs et des tableaux de bords. Ce processus n'est à ce jour pas opérationnel, mais le travail de préparation est effectivement en cours, avec l'appui d'un consultant externe ;
- Ce travail d'évaluation permanente semble constituer un élément-clé permettant l'appropriation de la SRI par les acteurs institutionnels et surtout opérationnels ;
- Le questionnement sur les modes de gouvernance en vue de piloter, mettre en œuvre et suivre/évaluer les réalisations et les résultats de la SRI sont des éléments nouveaux maintenant plus clairement identifiés avec le souci de permettre une meilleure participation de tous les acteurs dans la gouvernance de la SRI, y compris du secteur privé.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

En janvier 2010, il n'y a pas encore de vue claire quant aux implications de la SRI sur le PO FEDER ou en termes d'allocation budgétaire. Nous avons constaté des décisions d'abandon de certains projets initiaux (*Le CERTES, Centre Européen de recherche sur les Technologies de l'Environnement et de la Sécurité*), et le lancement de nouvelles plateformes (*PILSE, STEEVE, etc.*). Mais on ne peut pas dire que ces choix ont été guidés par le processus de révision.

#### 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Le processus de révision est jusqu'à présent resté très peu formalisé. Ceci pose un certain nombre de problèmes tels que :

- clarté des propos ;
- facilité de dialogue avec les acteurs concernés ;
- hypothèses de travail peut-être insuffisamment documentée.

Les étapes suivantes devront accorder une attention particulière aux aspects suivants :

- Compte tenu du processus faiblement participatif de la part des acteurs non institutionnels et du secteur privé en général, il s'agira de consacrer du temps à la communication et aux explications sous-tendant les choix stratégiques et inflexions adoptés ;
- Compte tenu de la position très forte de l'ARI, il s'agira de veiller à ce que les (très) nombreux acteurs trouvent leurs places dans l'écosystème et trouvent les clés de leur articulation avec l'ARI; ceci exigera une transparence et une clarté renforcée quant aux missions et au fonctionnement de l'ARI ;
- Ainsi que mentionné ci-avant, la participation effective du secteur privé et des PME/PMI dans cette SRI peut et doit être améliorée, notamment pour s'assurer d'une bonne identification des problèmes en amont et d'une bonne diffusion des services en aval, enjeux transversal précisément prioritaire ;
- D'une façon générale, le principe de « focalisation » de la SRI picarde est mise à rude épreuve lorsqu'on constate que les moyens semblent se disperser sur un grand nombre d'acteurs et de plateformes diverses et variées : une ARI, trois PDCs, cinq CRITT, deux Incubateurs, quatre Universités et Ecoles d'ingénieurs, huit Plateformes technologiques, sans compter divers centres d'excellence. Même si plusieurs de ces acteurs sont concentrés sur des « niches » peu encombrées, il faudra être vigilant sur cet aspect quelque peu atomisé de l'écosystème. A nouveau, ceci rappelle à quel point le rôle de l'ARI sera essentiel ;
- L'implication du monde des Entreprises, des PME/PMI, individuellement ou collectivement (au travers des chambres consulaires) dans les processus de développement de l'innovation, peut être améliorée. En dehors des Pôles de Compétitivités (PDCs) qui peuvent « de facto » y être assimilés, les organismes consulaires (CCI, CRCI, CDM), et de représentations sectorielles sont quasi-absents du processus et de la SRI. Il faut néanmoins signaler que la grande tradition et présence de très nombreux centres techniques et de transfert de technologie, assez bien connectés aux PME, pourront sans doute avoir un effet d'entraînement sur leur présence effective.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction
DRIRE-DREAL	Michel Monchal	Adjoint au Chef de la division développement industriel et technologique
	Patrick Macczak	Chargé de Mission au département Innovation de la division développement industriel et technologique
SGAR	Carine Hélar	Chargée de Mission « Programmes européens/CPER/Coopération »
	Olivier Martiel	Chargé de Mission « Développement Economique »
DRRT	Marc-André Fliniaux	Délégué Régional
Conseil Régional	Marielle Pierdet-Souverain	Directrice Adjointe Direction de la prospective, de la programmation et de l'évaluation Département Europe/CPER
	Nicolas Gorenflos	Chargé de mission FEDER Direction de la prospective, de la programmation et de l'évaluation Département Europe/CPER
	Agnès Delahaye	Directrice Direction de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'innovation
	Philippe Musidlak	Directeur Adjoint Direction de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)</b>			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Stratégie Régionale Innovation- Picardie</i>	Etat - Région	Janvier 2008	SRI
SRI Picardie- état d'avancement	Etat- Région	Déc. 2009	Document de synthèse
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>La filière aéronautique en Picardie</i>	INSEE	Oct. 2008	Publication Insee
<i>Diagnostic régional innovation-Note à la DG Regio</i>	SGAR - CR	Mai 2008	Note interne
<i>Etat d'avancement des SRI</i>	SGAR - CR	Fév. 2009	Note interne
<i>Etude sur les « leviers de l'innovation »</i>	CM international	Mai 2007	Etude de consultant externe
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Schéma de l'enseignement supérieur et de la recherche</i>	Région Picardie	2009	Publication
<i>Dispositifs de soutien à la recherche et l'innovation</i>	Région Picardie	2009	Publication





**Poitou-Charentes**

---



# Poitou-Charentes

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

Le *Poitou-Charentes* considère avoir fait de l'innovation un de ses axes de développement prioritaires dans le cadre des *Orientations générales* adoptées en juin 2004 et du *Schéma régional de développement économique (SRDE)*, adopté par le *Conseil régional* en 2005.

Les objectifs du SRDE de *Poitou-Charentes* étaient de faire entrer les entreprises régionales dans une démarche permanente d'innovation. Le programme ainsi conçu par les partenaires Etat-Région préfigurait à la fois le *Contrat de Projets Etat-Région (CPER)*, et le *Programme opérationnel (PO)* du FEDER de 2007-2013.

Le PO FEDER 2007-2013 a été adopté par la *Commission européenne* le 19 novembre 2007, le montant de la contribution du FEDER s'élevant à quelques 201 millions d'€. L'axe 1, dédié au développement des *capacités d'innovation dans une démarche de développement durable*, représente un peu plus de 30% (70 millions d'€) du budget.

La stratégie développée dans le PO à travers cette première priorité consistait essentiellement en un soutien des activités de R&D dans les laboratoires universitaires et centres de recherche, la création et le développement d'entreprises par l'innovation et la coopération entre les entreprises, les centres de recherche et les structures de transfert de technologie.

### *Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER*

Le diagnostic formulé au départ du PO contenait une analyse assez succincte de la région *Poitou-Charentes* fortement orientée sur les capacités d'offre et les producteurs de connaissance (universités, écoles d'ingénieurs, organismes publics de recherche) ainsi que sur les organismes de transfert et de valorisation tels que les CRITT, les plateformes technologiques et l'incubateur. Une analyse des filières porteuses d'emploi dans la région est présentée dans le PO et un constat de faiblesse des dépenses de R&D dans le secteur privé a été tiré. En revanche, les raisons de ce constat et les besoins des entreprises en vue de renforcer leurs capacités d'innovation n'ont pas été analysés.

L'accent a été mis sur le soutien aux activités de R&D et sur la diffusion et le transfert des résultats de ces recherches comme déclencheur d'innovation. La volonté affichée de soutenir la création et le développement d'entreprises par l'innovation est bien présente mais s'adresse essentiellement à des entreprises déjà innovantes. Un point positif est la mise en cohérence à ce niveau des mesures proposées dans le PO avec le CPER 2007-2013 et le SRDE.

Aucune des thématiques particulières optionnelles relevées (formation/qualification dans les métiers et organismes de soutien à l'innovation, offre privée d'accompagnement, rôle des organismes financiers, innovation dans les services, problématique de la gestion de la propriété intellectuelle) n'a fait l'objet d'une analyse spécifique. On relevait néanmoins un point intéressant sur la problématique de la transmission d'entreprise.

La question de la « fuite des cerveaux », qui est une des préoccupations majeures de cette région (80% de diplômés la quittent moins de trois ans après l'obtention de leurs diplômes), a été aussi pratiquement ignorée, comme beaucoup des aspects relatifs à la formation et l'éducation.

Le *FUTUROSCOPE* qui, proche de Poitiers, aurait pu avoir valeur de symbole d'une dynamique de développement territorial initiée en partenariat par les pouvoirs publics dans le domaine de valorisation des sciences et technologies, a été ignoré.

En fin de compte, la stratégie proposée dans le PO était assez précise et détaillée mais les liens avec les enjeux et constats établis étaient peu clairs et les orientations prises fortement marquées par un soutien des structures d'offre.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

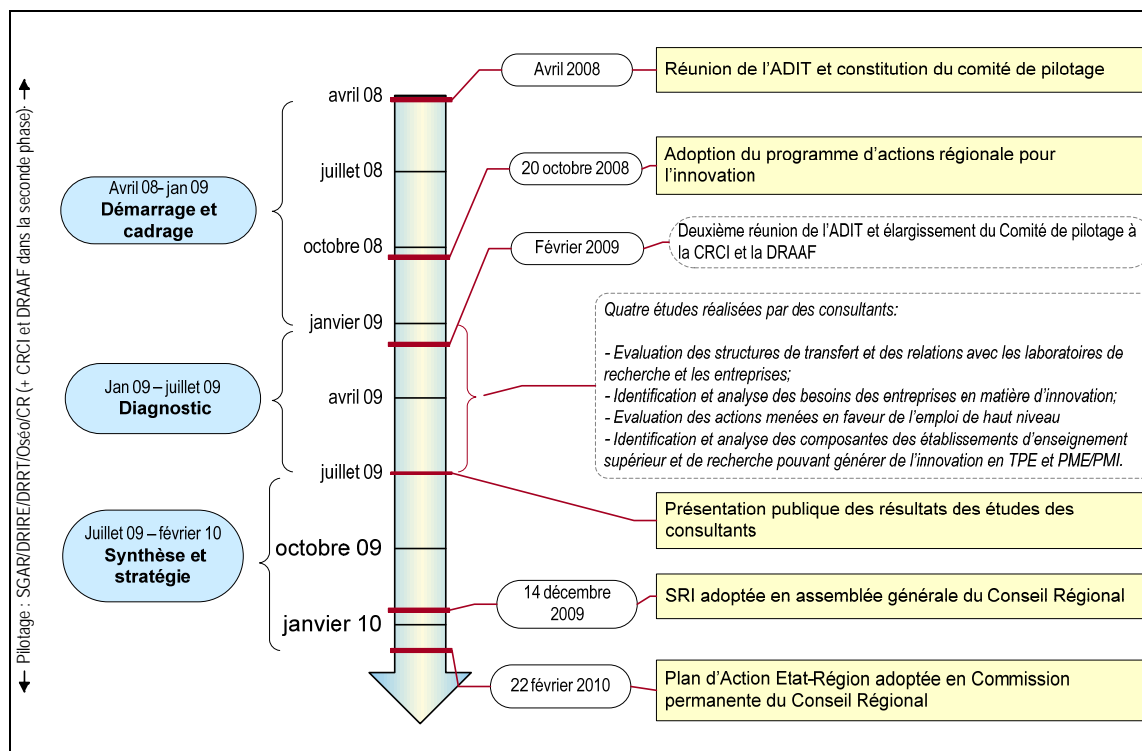
### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

L'exercice d'adaptation de la SRI a été lancé dans un climat peu favorable. D'une part, la priorité accordée par la *Commission européenne* à l'innovation aux dépens des équipements en infrastructures dont la région aurait besoin a été ressenti par les décideurs régionaux comme une contrainte. D'autre part, il exigeait une dynamique partenariale difficile à mener sur ce thème dans la région.

Différents acteurs, dont les collectivités territoriales (y compris les quatre départements) ont aussi montré une certaine désaffection pour cet exercice difficile, à la charnière des périodes 2000-2006 et 2007-2013.

Cette difficulté de travailler en partenariat a persisté tout au long de la démarche.

## 2.2 Etapes



Dès avril 2008, à la faveur de l'intervention en région de Mme Danuta Hübner, Commissaire à la *Politique régionale* de la *Commission européenne*, les services compétents de l'Etat et de la Région décidaient d'engager des réflexions sur la *Stratégie régionale d'innovation* en relation avec le *Programme opérationnel* du FEDER.

De façon concomitante, une session de sensibilisation des acteurs régionaux aux questions de l'innovation, était organisée à Poitiers par l'ADIT. Le 11 avril 2008, le *Comité de pilotage* s'est constitué autour des représentants régionaux de la *mission Europe* du SGAR, la DRIRE, la DRRT, *OSEO Innovation* et les Directions des *Affaires économiques* et de l'*Europe au Conseil régional*. Des réunions de travail, essentiellement orientées sur la rédaction des cahiers des charges des appels d'offre sur les quatre lots se sont échelonnées sur plus d'un semestre entre la mi-2008 et le début 2009.

Le 20 octobre 2008, le *Conseil régional* adoptait le *Programme d'actions régional pour l'innovation*, définissant ainsi ses priorités et le cadre de ses interventions, dans la perspective de préparer la *Stratégie régionale d'innovation*.

Une seconde intervention de l'ADIT, le 26 février 2009, a permis d'élargir le *Comité de pilotage* aux représentants du milieu entrepreneurial régional avec la *Chambre régionale de commerce et d'industrie* (CRCI) et la *Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt* (DRAAF). Les conclusions des études menées par les consultants ont été présentées en juillet 2009 auprès du *Comité régional unique de suivi et d'évaluation* (CRUSE), nouvelle appellation du comité de pilotage, devant une centaine de personnes représentatives des autorités publiques régionales, du monde de la recherche et du monde de l'entreprise.

## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Afin de dresser ensemble un état des lieux, les partenaires ont, début 2009, sur initiative de la DRIRE, décidé de solliciter le concours de cabinets de consultance extérieurs pour mener quatre études sur les thématiques suivantes :

- évaluation des structures de transfert (associatives et privées) et des relations avec les laboratoires de recherche et les entreprises ;
- identification et analyse des besoins des entreprises en matière d'innovation ;
- évaluation des actions menées en faveur de l'emploi de haut niveau ;
- identification et analyse des composantes des établissements d'enseignement supérieur et de recherche pouvant générer de l'innovation en TPE et PME/PMI.

La préparation de cahiers de charges co-rédigés par les précédents DRRT et DRIRE, en concertation avec le *Conseil régional*, ont fait l'objet d'un long processus d'élaboration, parfois même sur un mode conflictuel, entre les représentants de l'Etat et ceux de la Région.

Par ailleurs, une étude sur l'impact d'un réseau très haut débit sur la compétitivité des PME/PMI a été lancée en avril 2008 et a permis d'enrichir les discussions menées dans le cadre de la SRI.

La phase stratégique a été menée intégralement par le Comité de Pilotage, avec néanmoins des dissensions assez fortes entre les services de l'Etat et le Conseil régional sur les priorités à suivre. Cette difficulté de consensus s'est traduite par une succession de versions du document de SRI montrant des différences notoires. La version adoptée en décembre 2009 diffère sensiblement de la version présentée en octobre, tout comme de la version finalement adoptée en février 2010, qu'il faut sans doute considérer comme la version finale.

### *Approche participative*

Deux réunions du CRUSE, à Poitiers en juillet 2009 et à La Rochelle en décembre 2009, ont offert l'opportunité d'une approche plus participative avec l'assistance d'une centaine de congressistes représentant les autorités publiques régionales, le monde de la recherche et de

L'entreprise. Les 'jalons' posés ainsi d'une année sur l'autre, sans répondre forcément à l'idée de consensus, ont constitué des étapes importantes dans la préparation de la SRI.

Mais il n'est pas certain que ces manifestations aient vraiment favorisé une appropriation de la démarche au sein des acteurs de l'innovation.

### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé n'a été qu'épisodiquement associé directement : les entreprises ont été invitées à participer aux deux réunions du CRUSE à Poitiers en 2008 et La Rochelle en 2009.

Une consultation des entreprises sur les pratiques d'innovation, les difficultés rencontrées, les attentes et besoins en terme d'innovation a été réalisée dans le cadre de l'étude menée sur l'«*Identification et l'analyse des besoins des entreprises en matière d'innovation*». Celle-ci a été conduite à travers une cinquantaine d'entretiens individuels ainsi que des réunions territoriales auprès des dirigeants d'entreprises.

Ces entreprises n'ont pas été davantage impliquées dans la préparation du plan d'action de la SRI.

La Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie (CRCI) a été invitée à rejoindre le Comité de pilotage mais on peut regretter que le processus de concertation n'ait pas atteint un niveau d'ouverture plus large, surtout vis-à-vis des entreprises privées.

### ***Appropriation par les décideurs***

Les conclusions apportées par les quatre rapports ne semblent pas toujours convergentes et les enseignements que la Région en a tirés ne font pas totalement l'unanimité dans les rangs mêmes du *Comité de pilotage*. Les personnes interviewées au cours de l'enquête ne partageaient pas des points de vue identiques et ont exprimé assez souvent leur scepticisme ou leur désaccord.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Le dernier document en date adopté est celui approuvé par la Commission Permanente qui s'est réunie le 22 février 2010 sous l'égide du Conseil régional et qui présente le plan d'action Etat/Région dans le cadre de la Stratégie Régionale d'Innovation. Ce document reprend de façon synthétique le diagnostic, les axes prioritaires, le système de gouvernance et le plan d'action décliné en 7 axes prioritaires, faisant suite à un autre document tenu officiellement pour celui de la SRI et voté par le Conseil régional le 14 décembre 2009.

Il faut souligner qu'entre ces deux versions, des changements importants sont apparus à propos des orientations stratégiques à suivre, en particulier quant aux outils à développer pour

favoriser l'innovation en Région. Le point le plus sensible est celui de la place à donner au pôle de compétitivité régional des « éco industries ».

Cette instabilité des documents stratégiques est préoccupante dans la mesure où elle perdure depuis plusieurs mois, la version du 14 décembre ayant elle aussi été assez radicalement revue par rapport à celle provisoire d'octobre. Il faut donc espérer que le plan d'action adopté et voté par le Conseil régional le 22 février dernier soit définitif et appuyé par tous.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Le pilotage de la *Stratégie régionale de l'innovation* a été assuré par les partenaires Etat/Région de *Poitou-Charentes* et a été quelque peu troublé par une mobilité importante des personnes, notamment du côté des structures principales étatiques (SGAR, DRIRE, DRRT) au gré des affectations de fonctionnaires. Ces mouvements, déjà observés au moment du *Programme opérationnel* du FEDER, se sont accentués au cours de la préparation du *Diagnostic* et de la *Stratégie régionale d'innovation*. Comme déjà souligné, la démarche a été caractérisée par des dissensions à l'intérieur du Comité de pilotage. Le recours à des consultants n'a pas permis de garantir la neutralité attendue de l'intervention d'acteurs extérieurs. En effet, le choix d'orientations n'apparaît pas à tous les membres de ce Comité de pilotage comme fondé sur les vrais atouts identifiés en amont.

Une phase critique a été la concertation entre les membres du *Comité de pilotage* et les consultants des deux consortia sur les approches méthodologiques et l'exploitation des résultats issus des enquêtes. Le lot 2 des études externalisées (*Identification et analyse des besoins des entreprises en matière d'innovation*), en particulier, a fait l'objet de vives critiques essentiellement concentrées sur les difficultés des consultants extérieurs à appréhender le terrain et à trouver un échantillon significatif d'entreprises durant leur enquête régionale. Le *Conseil régional* a eu d'autre part l'occasion d'émettre des doutes sur la pertinence des premières orientations stratégiques esquissées ou suggérées par les consultants.

Le consensus auquel le CRUSE a tenté d'aboutir et l'élan qu'il voulait susciter ont butté principalement sur des difficultés d'accord et des débats serrés entre le *Conseil régional* et les représentants de l'Etat pour l'adoption ou non d'une politique d'innovation et de compétitivité principalement orientée sur le secteur de l'éco-industrie.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

Comme déjà mentionné, la SRI a été présentée sous plusieurs versions. L'analyse ci-dessous se base sur le document voté en Commission permanente du Conseil Régional le 22 février 2010.



### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

L'innovation reste au cœur des stratégies de développement régional et n'a pas connu, suite à l'exercice de SRI, d'inflexion fondamentale quant à sa place dans ces stratégies. Néanmoins, la SRI a permis de renforcer et de mettre en avant l'importance des besoins et des attentes des entreprises et vise de manière plus prononcée à prendre en compte et répondre à leurs enjeux. Elle s'est détournée de l'appui à la recherche qui faisait l'objet d'une attention plus forte dans le PO initial pour se concentrer sur le transfert de technologie.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

La SRI a été établie sur une assise de huit constats et déclinées en deux axes transversaux et quatre axes thématiques et un axe de communication.

Les principaux points d'inflexion de la stratégie concernent l'optimisation du dispositif de soutien à l'innovation, la réponse aux besoins des entreprises en termes d'accompagnement et le soutien au développement du capital humain :

- L'étude sur les besoins des entreprises a permis de souligner le caractère varié mais méconnu et sous utilisé des **dispositifs de soutien à l'innovation**. En effet, il a été observé une segmentation des dispositifs d'accompagnement et d'aide qui sont parfois faiblement incitatifs.

Sur la base de ce constat, la SRI présente tout d'abord **deux axes prioritaires** transversaux. Le premier axe consiste à resserrer le réseau des acteurs de l'innovation à travers une **animation régionale coordonnée** entre l'ensemble des acteurs de la chaîne de l'innovation. Le deuxième axe consiste à **simplifier et coordonner les dispositifs** pour les rendre plus visibles en proposant un « pack de services » aux entreprises, c'est-à-dire un programme global d'accompagnement allant des phases amont aux phases d'exploitation. Ces deux nouvelles orientations, absentes du PO initial, constituent l'inflexion principale de la stratégie régionale de l'innovation en région.

- **Accompagnement et sensibilisation des entreprises.** Egalement sur base des constats avancés suite à l'étude sur le besoin des entreprises, il est apparu que les entreprises souhaitent être mieux accompagnées sur le plan technique et organisationnel, qu'il n'existe pas de démarche de protection intellectuelle pour la majorité des entreprises régionales et que les TPE-PME sont peu sensibilisées à l'innovation. Deux axes stratégiques visent à répondre à ces enjeux « *Développer l'innovation au sein des entreprises* » et « *Insuffler une culture de l'innovation* ». Alors que la volonté de soutenir le développement des entreprises par l'innovation était présent dans le PO initial, la SRI a permis d'appréhender plus finement les besoins des entreprises, de proposer des objectifs et mesures spécifiques pour répondre à ces derniers ainsi que d'ouvrir le champ des entreprises à accompagner à celles non innovantes.

- Sur base des constats mis en avant dans l'étude sur l'emploi de haut niveau, il a été constaté un faible potentiel régional d'emplois de ce type, un taux d'encadrement dans les entreprises relativement bas et un phénomène de « fuite des cerveaux » dans la région. Pour répondre à ces enjeux, le quatrième axe thématique de la SRI vise à « *Développer le capital humain en faveur de l'innovation* ». Cette thématique était absente du PO initial.

L'étude réalisée sur l'« *Evaluation des structures de transfert et de leurs relations avec les laboratoires de recherche et les entreprises* » a permis d'approfondir ce thème, pourtant déjà bien présent dans le PO initial. Certaines **faiblesses en matière de transfert de technologies** ont été identifiées. En effet, malgré la présence de nombreux acteurs reconnus et compétitifs en la matière, leurs activités ont un impact limité sur la structuration des filières et des entreprises régionales. Un axe stratégique thématique de la SRI vise à répondre à ces enjeux: « *Faciliter les collaborations entre centres de transfert et de recherches, les entreprises et les universités* ». Il vise notamment à inciter les TPE et PME régionales à se regrouper autour de projets de recherche d'un intérêt commun notamment par la promotion et la structuration des pôles et grappes d'activités prioritaires (5 filières sont identifiées et sont pour la plupart identiques à celles du PO initial : les transports, l'agroalimentaire, le bois, l'image et les éco-industries).

Notons également que la SRI s'est détournée du soutien à la transmission d'entreprises qui était pourtant un des axes prioritaires du PO initial.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Pour chacun des 7 axes identifiés, des fiches actions son présentées, soit au total 41 actions dont un nombre important concernant les axes « *Développer l'innovation au sein des entreprises* » (10 actions), « *Faciliter les collaborations* » ((8 actions) et « *Développer le capital humain* » (8 actions). Certaines fiches (en tout 20 fiches) sont brièvement exposées, d'autres (en tout 21 fiches) sont décrites de manière précise et présentent les objectifs visés, le pilote, les partenaires associés, la cible, le calendrier approximatif de mise en œuvre (par semestre) et un indicateur associé.

Parmi les actions les plus spécifiques de cette stratégie, un certain nombre vise à optimiser le dispositif de soutien à l'innovation : formation d'un Réseau Régional de l'Innovation (RRI), formation des acteurs territoriaux du réseau, ouverture d'un guichet unique, conception d'un « pack services ». Pour le développement de l'innovation au sein des entreprises, des actions visent à identifier et accompagner de nouvelles entreprises innovantes, offrir des prestations de consultance aux PME, former les PME à la commercialisation, au marketing et au e-commerce. En ce qui concerne les actions en collaboration entre recherche / entreprises / universités, il est prévu de renforcer la structuration de l'inter-CRITT et la collaboration entre cellules de valorisation, CRITT, RDT, ainsi que la structuration de l'activité et de l'animation des clusters. L'axe visant à développer le capital humain présente des actions touchant à l'aide au recrutement, à l'intégration des jeunes diplômés locaux dans les PME et au renforcement de la structuration des PME par le recrutement d'un adjoint au chef d'entreprise.

Ces actions apparaissent en lien avec les axes stratégiques développés mais leur nombre élevé rend difficile le ciblage de l'intervention de la région sur certaines thématiques prioritaires.

La thématique de la **propriété intellectuelle** fait l'objet d'une attention particulière, avec quatre actions spécifiques : « *Développer le pôle universitaire Propriété intellectuelle du PRES en collaboration avec les structures de valorisation* », « *Former les entreprises et communiquer sur la protection intellectuelle* », « *Mettre en place un marché régional de brevets dormants* » et « *Faciliter l'implantation d'un délégué régional de l'Institut National de la Propriété Industrielle* ».

Finalement, **trois fiches actions annexées** à la SRI sont proposées par les services de l'Etat. L'une vise à enrichir et préciser le contenu de la fiche « *Accompagner les entreprises innovantes avec les outils financiers de capital-investissement* ». Les deux autres visent à proposer des actions non présentes dans la SRI touchant au thème du « *Très haut débit* » et des TIC (« *Le Très Haut Débit comme vecteur d'innovation et d'attractivité* » et « *Le Numérique comme vecteur d'innovation sociale* »).

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

La gouvernance stratégique est assurée par le Comité Régional Unique de Suivi et d'Évaluation (CRUSE). Ce dernier est chargé d'impulser la mise en œuvre de la SRI et d'assurer sa coordination. Il est également en charge du bon fonctionnement du réseau, de l'évaluation des résultats et de l'adéquation des moyens aux objectifs fixés.

La gouvernance opérationnelle sera assurée par un comité de pilotage de l'innovation (CoPI) qui définira les objectifs par axe, les actions, les pilotes et les indicateurs de résultat associés attendus. Ce comité se réunira sous la co-présidence du SGAR et d'un représentant du Conseil Régional désigné par la présidente du Conseil Régional. Il sera composé du délégué DRRT ou de son représentant, du directeur DIRECCTE ou de son représentant, du directeur d'Oséo ou de son représentant et de trois représentants du Conseil Régional (associant éventuellement des experts des domaines concernés par l'ordre du jour). Le bureau du CoPI sera chargé de préparer les travaux du comité et sa composition sera très similaire à celle du CoPI (délégué DRRT ou son représentant, directeur DIRECCTE ou son représentant, directeur Oséo ou son représentant, un représentant du Conseil Régional).

Il est prévu que des comités techniques soient formés pour chaque axe stratégique comprenant les chefs de projets des différentes actions de l'axe, devant examiner les résultats, ainsi qu'élaborer un bilan d'activité à soumettre au CoPI pour propositions ou modifications et ensuite au CRUSE pour approbation.

Le 7<sup>ème</sup> axe de la SRI « *Connaitre, maîtriser l'information et la diffuser* » vise à développer un plan de communication spécial SRI, consistant en un portail web de l'innovation, une plateforme téléphonique de renvoi vers les services dédiés à l'innovation et le lancement de campagnes d'informations sur ces outils.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire**

Rien au stade actuel d'avancement du processus ne permet de connaître les implications possibles de la *Stratégie régionale d'innovation* sur le *Programme opérationnel* du FEDER.

## **4. Etapes suivantes et points de vigilance**

Le plan d'action a été adopté début février. Il faudra néanmoins s'assurer qu'il rassemble un consensus suffisant au sein des acteurs afin d'être considéré comme un cadre stable et opérationnel pour guider les allocations budgétaires. Les divergences rencontrées tout au long du processus et l'apparition d'amendements de la part des services de l'Etat au niveau même du plan d'action indiquent un certain risque de voir se déployer les programmes d'innovation différents de ceux décidés en amont.

Dans le plan d'action défini et voté en Commission permanente, la moitié des actions restent par ailleurs encore non définies et la question de la hiérarchisation des priorités n'est pas tranchée : le nombre d'actions prévues (41 au total) est très élevé. Bon nombre d'entre elles apparaissent comme des actions d'envergure nécessitant des changements dans les modes de fonctionnement. Il faudra donc rester attentif à la capacité de mise en œuvre et à l'articulation des réformes.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
SGAR	Pierre Chaleur	Adjoint au SGAR	20/11/2009
SGAR	Gérard Glotain	Directeur	20/11/2009
SGAR	Laurence Saturnin	Chef Bureau 'gestion et suivi des programmes européens, CPER'	20/11/2009
SGAR	Céline Mondon	Bureau de gestion des programmes nationaux et européens	20/11/2009
SGAR	Jean-Marie Audinet	Directeur Europe	20/11/2009
DRRT	Alain Texier	Délégué régional	19/11/2009
DRIRE/SGAR	Claude Renard		19/11/2009
Conseil Régional	Michel Cavaillé	Directeur TIC	19/11/2009
Conseil Régional	Samuel Brossard	Directeur Europe	20/11/2009
Conseil Régional	Michel Vriet	Chef de Service Enseignement supérieur et recherche	19/11/2009
OSEO	Jean-Marie Revet	Directeur	19/11/2009

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut
<b>Documents constitutifs de la SRI (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)</b>		
Stratégie Régionale de l'Innovation – Poitou-Charentes – projet de plan d'actions	Etat- Région	Février 2010, vote en Commission Permanente du CR
Stratégie Régionale de l'Innovation – Région Poitou-Charentes	Etat-Région	14 décembre 2009, votée en assemblée générale du CR
Stratégie Régionale de l'Innovation – Région Poitou-Charentes	Etat-Région	Projet de SRI, 19 octobre 2009
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>		
Lot n° 1: Evaluation des structures de transfert (associatives ou privée) et de leurs relations avec les laboratoires de recherche et les entreprises	Inno TSD et Edater	Rapport final, juillet 2009
Lot n° 2 Identification et analyse des besoins des entreprises en matière d'innovation	Inno TSD et Edater	Rapport final
Lot n° 3: Evaluation des politiques et actions menées pour favoriser et amplifier l'emploi à haut niveau	Inno TSD et Edater	Rapport final, juillet 2009
Lot n° 4: Identification et analyse des composantes des établissements d'enseignement supérieur et de recherche pouvant générer de l'innovation	ITD.Eu et Amnyos	Rapport final, juillet 2009



**Provence-Alpes-Côte d'Azur**

---





# Provence-Alpes-Côte d'Azur

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

Dès 2006, la politique d'innovation de la région a été inscrite dans le *Schéma Régional de Développement Economique* et le *Schéma Régional de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche* ainsi que dans le CPER. Les principales actions soutenues dans ces cadres stratégiques régionaux ont concerné le renforcement des moyens de la recherche, la structuration de l'économie par les pôles de compétitivité et la création des *Pôles Régionaux d'Innovation et de Développement Economiques Solidaires* (PRIDES), un soutien spécifique aux PME/TPE touchant à l'innovation non technologique (notamment à travers les PRIDES) et une structuration du système d'intermédiation, pour aboutir notamment aux réalisations suivantes:

- La mise en réseau des acteurs à travers le lancement de 14 PRIDES en 2007 (aujourd'hui 29 PRIDES ont vu le jour et sont composés de plus ou moins 3000 entreprises) ;
- Une structuration du système d'accompagnement avec le lancement en 2007 du *Réseau Régional d'Innovation*.

Le *Programme Opérationnel Compétitivité régionale et emploi 2007-2013* a été approuvé par la Commission Européenne le 19 novembre 2007. Il a été doté de plus de 300 millions d'euros de crédits FEDER, dont 51% fléchés « *Recherche et Développement Technologique (RDT), innovation et esprit d'entreprise* ». Les actions privilégiées au sein de l'axe 1 dédié à la « *Promotion de l'innovation* » s'apparentent à celles développées dans le SRDE et le CPER, avec comme spécificité une volonté d'accroître les dépenses privées de Recherche et Développement.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Le diagnostic initial sur l'analyse du système d'innovation appuyant la stratégie du PO comportait certaines faiblesses dont les principales sont :

- Une offre d'innovation superficielle et dépourvue d'analyse de valorisation et des transferts de connaissance ;
- Un examen des principales grappes d'activités stratégiques limité aux pôles de compétitivité sans indication précise sur leurs dynamiques propres et de leur effet d'entraînement sur le tissu de PME ;
- De plus, aucune thématique particulière optionnelle de l'innovation n'a été abordée : *offre privée d'accompagnement et de conseil aux entreprises, innovation dans le secteur des services, formation/qualification/ expertise dans les métiers et les organismes de soutien à l'innovation, etc.*

Néanmoins, certains points ont été traités de manière approfondie telle que l'analyse des performances macroéconomiques relatives de la région et la gouvernance régionale de l'innovation décrivant en détail les structures institutionnelles, l'organisation du partenariat et le processus de suivi.

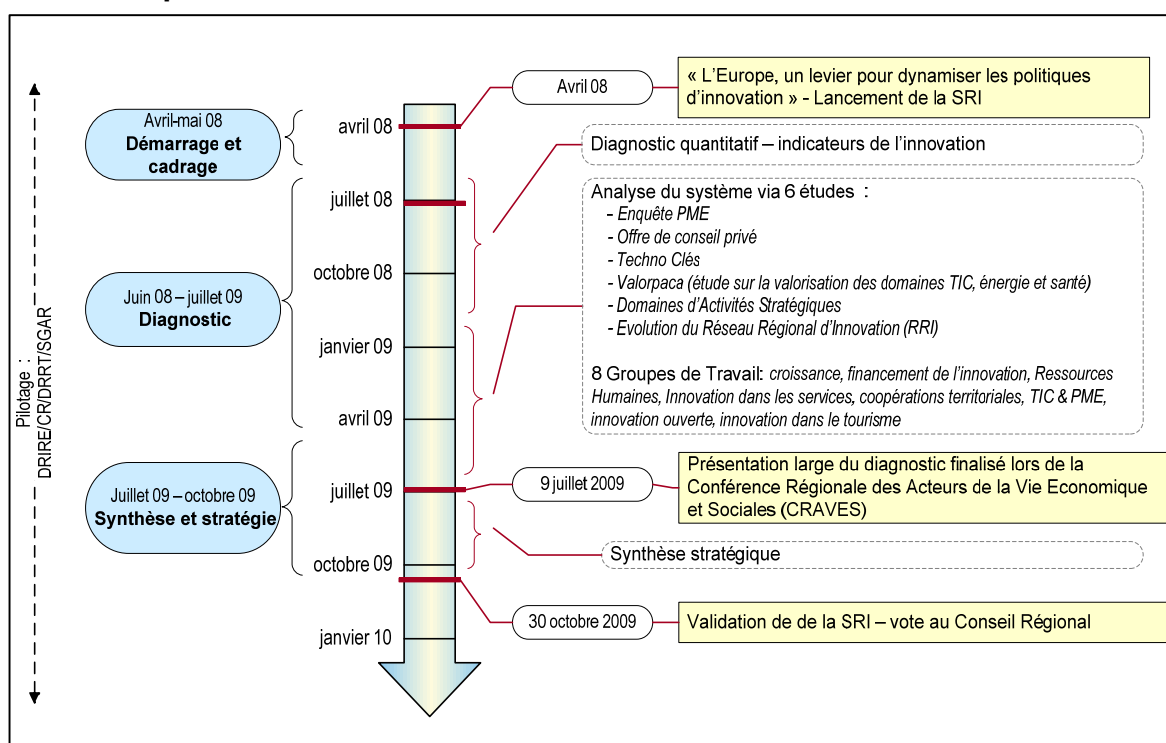
Il faut souligner que certains des éléments non traités dans le diagnostic sont néanmoins apparus comme des domaines privilégiés d'actions dans la stratégie, comme par exemple, le renforcement des plates-formes ou la structuration et l'animation du Réseau Régional de l'Innovation (RRI). En effet, des contradictions et des difficultés de cohérence sont apparues entre le diagnostic et la stratégie dans le PO.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

La révision de la stratégie, initialement perçue comme un exercice imposé, a été davantage saisie comme une opportunité d'envisager le développement régional sous un angle plus large en synergie avec les initiatives antérieures de structuration de l'innovation autour des PRIDES et du RRI. Tout au long de ce processus, il s'est agi d'élaborer une vision partagée des défis à relever dans le domaine de l'innovation afin que les partenaires, les acteurs et les territoires s'approprient la *Stratégie Régionale d'Innovation*. Bien au-delà de leur décision de rédaction en commun des documents de *Stratégie régionale d'innovation*, les partenaires régionaux, Etat et Conseil régional, de concert autour de leur structure *ad hoc* 'Méditerranée Technologies', ont eu l'ambition de déployer un système d'innovation spécifique par une nouvelle dynamique collective.

### 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus : mixte mais implication forte des structures régionales*

Le *Diagnostic*, inspiré du guide méthodologique proposé par l'ADIT, s'est fondé, d'une part, sur l'analyse de données quantitatives – indicateurs tirés du *European Innovation Scoreboard* et Eurostat avec des régions sélectionnées par l'ADIT – pour un positionnement de la région sur l'échiquier européen et, d'autre part, sur l'analyse du système régional de l'innovation, de ses acteurs et des mécanismes d'accompagnement existant.

Le *Diagnostic* s'est en particulier appuyé sur les résultats d'un nombre important d'études (en tout, six études (voir tableau en annexe)) confiées aux consultants extérieurs (*Enquête PME, Offre de conseil privé, Technologies-clés, VALORPACA – valorisation des TIC, de l'énergie et de la santé – (DAS) Domaines d'activités stratégiques, Evolution du RRI*) ainsi que sur la consultation de huit groupes de travail (*Croissance, Innovation dans les services, Ressources humaines, Coopérations territoriales, TIC et PME, 'Innovation ouverte', Innovation dans le tourisme*) .

### *Approche participative : une concertation élargie*

L'implication des acteurs régionaux s'est matérialisée par la constitution du « **Groupe projet SRI** » composé des représentants de la Région (*Direction de l'économie régionale, de l'innovation et de l'enseignement supérieur*) et de l'Etat (*SGAR, DRIRE et DRRT*). L'organe opérationnel régional de l'innovation, *Méditerranée Technologies*, a été sollicité pour diriger ces travaux.

Le **Comité de suivi élargi** a permis d'associer, au-delà des membres du « *groupe projet SRI* », des acteurs tels qu'Oséo, la Chambre Régionale du Commerce et de l'Industrie (CRCI) et VALORPACA (structure rassemblant les six Universités de la région).

De plus, le processus se caractérise par une démarche de concertation élargie rassemblant un nombre important d'acteurs. L'ensemble de ces consultations est présenté de façon détaillée dans le *Livre de la concertation*. Les acteurs économiques et institutionnels se sont mobilisés autour d'une concertation dite « *technique*<sup>1</sup> » et d'une concertation dite « *institutionnelle et politique*<sup>2</sup> » dans lesquelles les Conseils Généraux et les Agglomérations, le Réseau Régional de l'Innovation, les entreprises membres des PRIDES, les chambres consulaires, les producteurs de connaissance, des experts de l'innovation et des acteurs du secteur du tourisme ont été impliqués.

---

<sup>1</sup> Dans le cadre de la concertation « *technique* », les acteurs rencontrés pour alimenter techniquement les travaux sont : les *Chambres Consulaires*, les *Conseils Généraux* et les *Agglomérations*, les producteurs de connaissance (*Andromède, la CORPACA*, les universités) écoles et rectorats, des experts de l'innovation, des acteurs du tourisme, les services Etat et Région mobilisés sur les fonds FSE et FEADER et des Grandes Entreprises. Au total, 12 réunions se sont tenues.

<sup>2</sup> Dans le cadre de la concertation « *institutionnelle et politique* », un tour d'information dans les six départements a été effectué pour lequel ont été invités les représentants locaux du *Réseau Régional de l'Innovation*, les entreprises membres des PRIDES, les collectivités locales et les chambres consulaires et les entreprises innovantes.

### ***Participation du secteur privé***

S'il s'est avéré difficile d'impliquer directement le secteur privé dans l'ensemble du processus, leurs besoins et attentes ont été pris en compte plus indirectement au travers de :

- Une concertation sur le diagnostic auprès d'une dizaine d'entrepreneurs ;
- Un groupe de travail traitant des TIC et des PME ;
- Une enquête effectuée auprès de 400 PME qui a permis un sondage sur l'opinion des entrepreneurs et les attentes des entreprises ;
- Un représentant des entreprises (CRCI) participant au comité de suivi élargi ;
- Une concertation avec les grandes entreprises dans le cadre de la « *concertation technique* » ;
- La présence des entreprises membres des PRIDES lors du tour dans les six départements effectué dans le cadre de la *concertation « institutionnelle et politique »*.

### ***Appropriation par les décideurs***

Au niveau du Conseil Régional, le processus a été suivi par le Vice Président qui a notamment présenté la démarche de la SRI et ses enjeux lors de la réunion du comité de suivi du 26 novembre 2008. Les orientations stratégiques de la SRI ont été approuvées par les élus régionaux le 30 octobre 2009.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

En octobre 2009, la SRI a été formalisée dans trois documents, à la fois approuvés par le SGAR et le Vice-Président du *Conseil régional*, selon l'ordre chronologique suivant :

- Diagnostic Innovation Provence Alpes Côte d'Azur (107 pages) ;
- la Stratégie Régionale d'Innovation Provence Alpes Côte d'Azur (60 pages) ;
- la Concertation élargie pour la Stratégie Régionale d'Innovation (Annexe SRI).

Ces documents ont été tous approuvés par vote du Conseil Régional le 30 octobre 2009.

Au stade actuel, l'exercice n'a pas abouti à un programme d'actions prioritaires ni à un plan de financement.

Les orientations présentées dans la Stratégie Régionale d'Innovation sont approfondies dans le cadre de la mise en œuvre de **12 chantiers emblématiques**<sup>3</sup>, certains opérationnels, d'autres plus stratégiques, avec des avancées significatives prévues avant fin 2010. Certains de ces chantiers sont à un stade avancé de mise en œuvre et d'autres requièrent encore des engagements spécifiques (voir section 3.3).

---

<sup>3</sup> Observatoire de l'innovation, évolution de la RRI, animation des pôles, financement de l'innovation, innovation administrative, « ateliers de la créativité », opportunités pour la « Méditerranée Durable », innovation touristique, innover par les compétences, innovation par les territoires, culture de l'innovation, innovation par les usages.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

La progression de la démarche régionale a été alourdie par un système de concertation élargie et le lancement d'un nombre élevé d'études. La nécessité d'appropriation des études et la participation active aux réflexions de ces groupes de travail à différents niveaux de responsabilité a ralenti également le calendrier, mais a permis une implication de nombreux acteurs.

### 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

#### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

Les acteurs régionaux avaient déjà conscience du rôle essentiel de l'innovation dans le développement de l'économie régionale. Plusieurs travaux et inflexions externes à l'exercice de la SRI ont vu le jour dans la région depuis 2007 (notamment la création des PRIDES, du RRI, de ValorPACA et des Livings Labs). Le processus engagé a permis d'une part de formaliser cette dynamique récente et d'autre part d'approfondir de manière marquée le diagnostic sur les freins à l'innovation à travers un nombre important d'études et de groupes de travail. Il en résulte un renforcement des orientations stratégiques de la région sur certaines thématiques mais également des inflexions fortes sur de nouveaux thèmes et enjeux qui ont émergés au cours de l'exercice.

#### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

La politique d'innovation dans la région s'est détournée d'une approche favorisant essentiellement l'offre d'innovation (renforcement des moyens de la recherche, augmentation des dépenses de R&D privée) pour adopter une approche visant à renforcer les activités de valorisation de la recherche et à proposer un accompagnement plus proche des besoins des entreprises (financement, compétences).

**Plusieurs** enjeux déjà identifiés **dans le PO initial** comme des enjeux clés de l'innovation dans la région sont sortis renforcés, qui sont :

- la structuration de l'économie à travers les **pôles de compétitivité et les PRIDES** ;
- l'appui à **l'innovation non technologique axée sur les PME** (surtout par le biais des PRIDES) ;
- l'optimisation du **système d'intermédiation** (notamment à travers le RRI).

Néanmoins, un travail approfondi au niveau du diagnostic a permis **d'affiner l'analyse des besoins/problèmes des entreprises** dans la région. L'enquête PME a permis d'identifier les freins à l'innovation dans les PME : l'accès au financement, la gestion des ressources humaines

et la formation, ainsi que la mise sur le marché des produits et services innovants. Suite à ces constats, un nouvel enjeu régional est apparu : « **mettre la gestion des ressources humaines et la formation au cœur du processus d'innovation** ». Cet enjeu, enrichi par l'étude sur le conseil privé, s'est traduit par plusieurs mesures visant à améliorer les compétences internes (ex : formation professionnelle continue) et externes (meilleure lisibilité pour le conseil privé), ainsi qu'en développant des compétences pour l'animation des pôles de compétitivité.

L'étude sur l'évaluation et l'évolution du Réseau Régional d'Innovation (RRI) et du système d'intermédiation a permis d'affiner le diagnostic et de constater certaines faiblesses. Suite à ce constat, la SRI propose de **renforcer l'offre d'accompagnement** (qualité, articulation entre privé et public, meilleure efficacité de la communication auprès des porteurs de projets, etc.) et de **mettre à disposition les compétences** (voir section ci-dessus) et **les financements** nécessaires aux entreprises pour innover (combler la carence dans la gamme d'outils de financement, intégration des ressources privées dans le dispositif, etc.).

Dans la continuité des initiatives régionales en matière de **valorisation de la recherche** par la création de **ValorPACA**, un accent plus particulier a été mis sur ce thème en vue de renforcer les activités de cette structure et d'augmenter des flux de contrats de collaboration de recherche et le transfert de personnel entre la recherche et les entreprises.

L'étude sur les **domaines d'activité stratégiques** a permis d'identifier des domaines transverses émergents qui présentent des spécificités régionales susceptibles d'être porteurs de dynamiques de marché. De cette étude, **deux grandes thématiques différenciatrices** ont été identifiées dans les orientations stratégiques :

- a. « ***Economie créative*** », pour un ensemble de différents secteurs d'activités économiques et culturels dont les plus forts potentiels de développement dans la région se situent à la croisée de la création culturelle et des technologies avancées : création numérique, productions audio-visuelles, multimédia, jeux vidéo, nouveaux médias dont les technologies mobiles, l'e-tourisme de loisir et d'affaires, etc. ;
- b. « ***Méditerranée durable*** », avec 7 domaines stratégiques à approfondir : le bâtiment durable et l'écologie urbaine, l'alimentation santé méditerranéenne, le transport et la mobilité durable, la gestion des risques, les énergies nouvelles, la gestion des ressources des écosystèmes méditerranéens, les technologies numériques appliquées au développement durable.

Finalement, une **nouvelle orientation stratégique** vise à inscrire le développement de la région dans une perspective **d'innovation sociétale et territoriale**, notamment à travers le soutien à la **Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)** des entreprises ainsi que l'innovation dans les **politiques publiques** pour réduire l'impact environnemental de notre société et s'orienter vers un développement durable.

Notons également que la région a mis l'accent sur quelques thèmes inédits tels que **l'innovation par les usages** (Living Labs) et **l'innovation ouverte**.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

A ce stade (*février 2010*), la déclinaison de la stratégie en plans d'actions et modalités opérationnelles n'avait pas pu être formalisée.

Néanmoins les **12 chantiers emblématiques** traduisent les principales priorités de la région définies dans la Stratégie Régionale d'Innovation (SRI) et précisent les premières actions à mettre en place dans les prochains mois dont certaines ont pour but d'approfondir les orientations stratégiques de la SRI. Ces derniers permettent en effet à la région de continuer les travaux bien que la SRI ne soit pas encore traduite en un plan d'actions formalisé. Ces chantiers sont en concordance forte avec les orientations stratégiques définies dans la SRI et chaque orientation est couverte par plusieurs chantiers, selon l'articulation suivante :

Orientation stratégique	Chantier
<b>Orientation 1</b> : Renforcer la dynamique des pôles par les PRIDES et pôles de compétitivité	« <i>Animation par les pôles</i> » (chantier n°3)
	« <i>Innovation par les usages</i> » (chantier n°12)
<b>Orientation 2</b> : Accompagner toutes les entreprises	« <i>Evolution du RRI</i> » (chantier n°2)
	« <i>Financement de l'innovation</i> » (chantier n°4)
	« <i>Innovation administrative</i> » (chantier n° 5)
	« <i>Innovation touristique</i> » (chantier n°8)
	« <i>Innover par les compétences</i> » (chantier n°9)
	« <i>La culture de l'innovation</i> » (chantier n°11)
<b>Orientation 3</b> : Economie créative et Méditerranée Durable	« <i>Les ateliers de la créativité</i> » (chantier n°6)
	« <i>Les opportunités pour la Méditerranée durable</i> » (chantier n°7)
<b>Orientation 4</b> : S'inscrire dans une perspective d'innovation sociétale et territoriale	« <i>Innovation par les territoires</i> » (chantier n°10)
<b>Gouvernance de la SRI</b>	« <i>Observatoire de l'innovation</i> » (chantier n°1)

Parmi ces chantiers, quelques priorités ont été identifiées : l'évolution du RRI, le plan d'action 2010-2011 de l'animation des pôles, l'innovation administrative (faciliter les démarches administratives des entreprises pour innover), l'innovation touristique, les « ateliers de la créativité » ainsi que la mise en place de l'Observatoire régional de l'Innovation (ORION). Ce dernier, animé par Méditerranée Technologies doit s'appuyer sur les composantes de la production de R&D, la veille stratégique, les partenariats et la communication pour disposer avant juin 2010 du *Tableau de bord des indicateurs de suivi de la SRI*.

Certains de ces chantiers sont déjà à un stade avancé comme pour le '*Financement de l'innovation*' par la création avec l'appui du FEDER d'un *Fonds de co-investissement pour l'amorçage* ». D'autres demandent encore un travail spécifique.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

La **question de la gouvernance** de l'innovation dans région a été identifiée comme centrale. Le dispositif de gouvernance devrait désormais s'appuyer sur les structures mises en place dans le cadre de l'exercice de révision de la stratégie et s'appuie sur trois composantes :

- Une Gouvernance stratégique avec :
  - i. un **Pilotage Région-Etat** entre le Président de Région et le Préfet de région pour faire le point sur la mise en œuvre et son adaptation ;
  - ii. un **Comité d'orientation stratégique** composé de 14 personnes (*un élu régional, le SGAR, le Président de Méditerranée Technologies, trois représentants du milieu entrepreneurial, un représentant des pôles, un représentant du milieu académique et un autre du milieu scientifique, un représentant d'OSEO Innovation, un expert européen de l'innovation, un représentant des services de l'Etat, un représentant des services de la Région*), qui a pour mission d'analyser les orientations stratégiques, d'identifier les programmes prioritaires, de définir les objectifs, d'assurer la cohérence des actions avec les ressources humaines et financières mobilisables... ;
  - iii. la **Conférence régionale permanente des acteurs de l'innovation** qui doit s'appuyer sur une vaste concertation des acteurs régionaux de l'innovation aux niveaux technique, territorial et institutionnel.
- Une Gouvernance opérationnelle, avec :
  - i. la **Mission régionale d'action pour l'innovation**, composée de 10 personnes (*trois issues des services de la Région, trois des services de l'Etat, une d'OSEO, deux de Méditerranée Technologies et un coordinateur SRI*), agissant sur 6 axes (*préparation des travaux du Comité d'orientation stratégique, mise en œuvre, développement des chantiers prioritaires, lancement des démarches spécifiques, suivi et évaluation, communication*) ;
  - ii. le **Groupe d'experts** pour approfondissement du diagnostic et de la stratégie dans une dynamique de co-élaboration ;
  - iii. Une structure propre de suivi de chacun des **douze Chantiers** qui sera placée sous la responsabilité d'un « chef de chantier » qui pourra être soit un *opérateur régional (Méditerranée Technologies notamment)*, soit un *service de la Région* soit un *service de l'Etat*.
- **L'Observatoire Régional de l'Innovation (ORION)**, l'outil régional de suivi permettant d'évaluer et de définir les politiques d'innovation à travers son *Tableau de bord des indicateurs de suivi de la SRI* (prévu pour juin 2010).

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Les prochaines étapes concernent la définition et le choix d'un programme *d'actions prioritaires* et l'approfondissement du *Plan de financement* ainsi que la définition du rôle et de la place du FEDER dans la *Stratégie régionale de l'innovation*. Cependant, il semble avoir été difficile, depuis la fin 2009 jusqu'en début de cette année 2010, de formaliser ce choix d'actions prioritaires et de définir la place du FEDER.



La première raison se rapporte au contexte de fin de mandature qui a rendu pratiquement impossible aux Elus régionaux d'établir un programme d'actions prioritaires à la mi-décembre pour la dernière session de 2009, ou qui, sinon, aurait obligé le 'passage en force' d'un programme engageant la mandature suivante.

Par ailleurs, le travail d'approfondissement des douze « chantiers » exige encore une implication profonde et des engagements spécifiques, malgré l'état d'avancement satisfaisant de certains d'entre eux : Enfin, dans la perspective des révisions du PO FEDER et du CPER, prévues cette année, l'objectif serait de proposer à la fin du premier semestre 2010 des évolutions en vue d'articuler le FEDER avec la *Stratégie régionale d'innovation*.



## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
SGAR	Gilles Barsacq	Secrétaire général	9/11/2009
OSEO	Pierre Joubert	Directeur régional adjoint	9/11/2009
DRIRE/SGAR	Franck Lirzin	Chef de division du Développement industriel	9/11/2009
DRRT	Pierre Michel	Délégué régional	9/11/2009
Conseil Régional	Denis Bonifay	Chef de mission Europe, DGA Relations Internationales et Affaires européennes	9/11/2009
Conseil Régional	Thierry Fellmann	Directeur de l'Economie régionale, de l'Innovation et de l'Enseignement supérieur	9/11/2009
Méditerranée Technologie	Régine Lorenzi	Directeur	9/11/2009
SGAR	Marc Saugier	Directeur Europe et Intelligence économique	9/11/2009
Méditerranée Technologie	Gabriella Fiori	Chargée de mission Europe	9/11/2009
Conseil Régional	Stéphane Martayan	Chef de service Mission TIC à la Direction DERIES	9/11/2009
Toulon Provence Méditerranée	Jean-Paul Arnaud	Directeur général des services	10/11/2009
Toulon Provence Méditerranée	Jean-Alain Videau	Directeur Développement économique, Enseignement supérieur et Recherche	10/11/2009
Pôle de compétitivité Pôle MER PACA	Patrick Baraona	Directeur	10/11/2009
Inno TSD	Marc Pattinson	Gérant	10/11/2009
CNRS-CINAM	Dr PENG Ling	Directeur de Recherche	10/11/2009
Commission Européenne	Blandine Pallistrandi	Chef de représentation régionale en France	9/11/2009
TVT Innovation	Patrick Valverde	Directeur général	10/11/2009

## 2. Documents

<b>Titre</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date/statut</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Diagnostic Innovation Provence Alpes Côte d'Azur (107 pages)</i>	Etat-Région	2009	Validé par vote au Conseil Régional du 30 octobre 2009
<i>Stratégie Régionale d'Innovation Provence Alpes Côte d'Azur (60 pages)</i>	Etat-Région	2009	Validé par vote au Conseil Régional du 30 octobre 2009
<i>Concertation élargie pour la Stratégie Régionale d'Innovation (Annexe SRI)</i>	Etat-Région	2009	Validé par vote au Conseil Régional du 30 octobre 2009
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
<i>« Les activités privées de conseil aux entreprises dans le domaine de l'innovation – COPIL phase II »</i>	CeSAAr/DRIRE	Avril 2009	
<i>« Eléments quantitatifs de diagnostic pour la définition de la Stratégie Régionale de l'Innovation en PACA »</i>	Groupe de Travail MT, Etat, Région, Oséo	2009	
<i>Enquête PME innovantes et dynamiques en Provence Alpes et Côte d'Azur, Extrapolation de l'étude menée par le cabinet Altidiem (traitement MT)</i>	Méditerranée Technologies (MT)/Altidiem	2009	
<i>Evolution du Réseau Régional d'Innovation</i>	Inno TSD	Septembre 2009	
<i>Etude Technologies-clés</i>	Méditerranée Technologies	2009	
<i>Etude ValorPACA (valorisation des TIC, de l'énergie et de la santé)</i>	Méditerranée Technologies	2009	
<i>Etude sur les Domaines d'activités stratégiques</i>	Technopolis	Septembre 2009	
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Compte rendu de la réunion du Comité de suivi de la Stratégie Régionale d'Innovation</i>		Novembre 2008	
<i>Stratégie Régionale de l'Innovation - Orientations Stratégiques Proposées - Conférence Régionale des Acteurs de la Vie Economique et Sociale</i>	Etat-Région	Juillet 2009	

**La Réunion**

---



# La Réunion

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

La Réunion est une Région sous objectif Convergence. Elle ne disposait pas initialement de documents cadres explicitement dédiés à la politique régionale en matière d'innovation. Elle possède des caractéristiques spécifiques qui la distinguent des autres régions françaises :

- Le niveau moyen de formation de la population est faible, et le taux d'illettrisme très élevé ;
- Les effectifs de recherche et de R&D sont dans l'ensemble très faibles. La R&D privée est à un stade embryonnaire dans les entreprises réunionnaises ;
- Spécificité territoriale : très forte densité côtière et grand isolement de l'intérieur de l'île (zones montagneuses peu accessibles) ;
- Très grande majorité de TPE parmi les entreprises réunionnaises: 85% des entreprises comptent moins de 10 salariés, et 66% n'ont aucun salarié (travailleurs indépendants) ;
- Taux de chômage structurel supérieur à 30%.

Contrairement à ce que l'on observe en métropole, la préparation du PO à la Réunion précède l'élaboration du Contrat de Plan Etat Région. Le PO joue donc un rôle majeur de cadre stratégique. Ce dernier s'appuie notamment sur quatre plans et schémas d'aménagement et de développement, très orientés développement durable:

- Schéma d'Aménagement et de Développement Durable (Conseil Général), 2007 ;
- Plan Réunionnais de Développement Durable – PR2D (Conseil Régional), qui mentionne déjà les Domaines d'Activités Stratégiques qui seront repris dans la SRI ;
- La Réunion Ile Verte, document produit par le monde économique, et qui étudie plus en détail les DAS dans lesquels les acteurs privés sont particulièrement impliqués ;
- Réunion 2030 – GERRI, Green Energy Revolution – Reunion Island (Etat), approuvé en octobre 2007 par le Président Sarkozy.

La démarche d'élaboration du PO, initiée en 2005, s'est déjà appuyée sur une consultation assez large des acteurs régionaux dans la mesure où il y a une forte volonté d'entente lorsqu'il s'agit des relations avec l'UE et de la gestion des fonds européens. Le PO précise ainsi qu'une instance de concertation composée de partenaires socioprofessionnels, économiques ainsi que des Communes, Etablissements Publics de Coopération Intercommunales, de la Préfecture, des Conseils Régional et Général, s'est réunie à 7 reprises en 2006 et 2007.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Le PO de la Réunion est un PO FEDER objectif Convergence et ne contient donc pas d'axe exclusivement dédié à l'innovation. Le diagnostic présenté dans ce PO est commun à tous les documents de programmation constituant la stratégie intégrée plurifonds<sup>1</sup>. C'est donc un diagnostic large, non centré sur l'innovation. Il contient toutefois les éléments suivants:

- Présentation de la structuration de l'économie réunionnaise (secteurs porteurs et émergents, moteurs de la croissance, etc.) ;
- Présentation extensive des acteurs de la recherche, secteurs et modes de financement (en croissance mais considérés comme toujours insuffisants), de la valorisation et du transfert ;
- Présentation de l'offre en matière de financement des entreprises (existence d'un réseau assez dense de dispositif, mais besoin de l'élargir et de le pérenniser).

Par contre, le diagnostic ne propose pas d'examen critique du dispositif régional de soutien à la recherche et à l'innovation. On notera aussi que les services sont très peu analysés dans le diagnostic.

La stratégie est déclinée selon les trois axes « Hommes », « Activités » et « Territoires ». L'axe 2A, 'préparer un pôle économique et de recherche à l'échelle de l'Océan Indien', contient des mesures de soutien à l'innovation et représente une allocation FEDER indicative de 94,7 Millions d'Euros. Ces actions sont en lien avec certains enjeux mis à jour par le diagnostic même si les aspects relatifs aux collaborations et à la valorisation sont encore peu traités.

## **2. Le processus d'adaptation de la SRI**

### **2.1 Positionnement de l'exercice au départ**

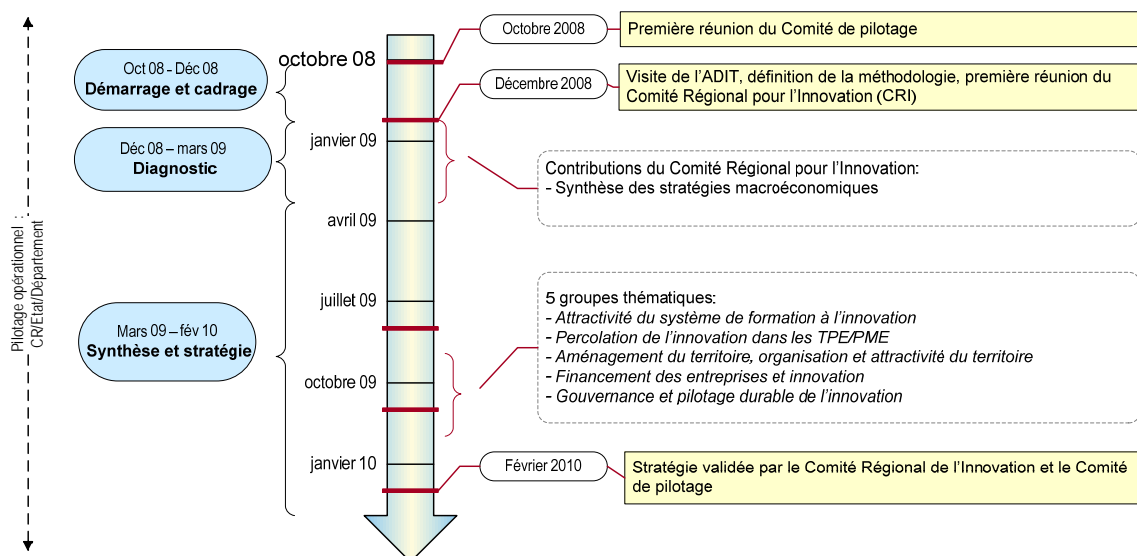
Bien que la Réunion ait le statut d'une région Convergence, les acteurs régionaux ont souhaité que cet exercice soit porté par l'ensemble des acteurs socio-économiques, que ces derniers se l'approprient, et qu'il soit dans la mesure du possible désinstitutionnalisé. Il a donc été perçu comme une opportunité de lancer une concertation large sur les problématiques d'innovation et de développer une stratégie destinées à mieux répondre aux objectifs préexistants en matière de développement de la région. Cependant, la conception du PO 2007-2013 ayant été longue (programme détaillé et géré en mesure fine), l'élaboration de la SRI n'était pas considérée comme prioritaire jusqu'à la validation du PO 2007-2013 et au bouclage de la période 2000-2006.

---

<sup>1</sup> La gestion intégrée des fonds européens est confiée à la Réunion à l'AGILE, Agence de Gestion des Initiatives Locales en Matière Européenne



## 2.2 Etapes



## 2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration

### *Nature du processus*

Le Comité de Pilotage, formé du partenariat régional Etat – Région – Département, a fait le choix de ne pas recourir à des prestataires extérieurs pour l'élaboration de la SRI (à l'exception d'un consultant mobilisé pour l'animation d'un groupe de travail), et de confier le processus à un Comité Régional pour l'Innovation (CRI) mis en place pour l'occasion (au total, 28 représentants du Conseil Régional, du Conseil Général, des chambres consulaires, de l'Université, de la recherche, de l'Agence Française de Développement, de la Réunion Economique, d'établissements de crédits, ainsi que le DRRT et 4 personnalités qualifiées). La présidence du CRI a été confiée au Président du Conseil Economique et Social de la Réunion. La SR21, non membre du CRI, s'est vue confier les missions de secrétariat technique (organisation et animation des réunions, coordination, rédaction des projets de SRI, etc.).

La méthodologie mise en œuvre pour l'élaboration de la SRI a été définie par le CRI, en accord avec le Comité de Pilotage. Elle s'est articulée autour de deux types de contributions :

1) Synthèse des diagnostics existants

Ce choix méthodologique s'explique à la fois par le développement récent des documents cadres d'aménagement qui contenaient déjà des éléments de diagnostic sur les composantes globales, et par la difficulté d'obtenir des données précises spécifiques à l'innovation à La Réunion. Ce point ne permettait pas, notamment, de suivre la méthode proposée par l'ADIT et qui reposait fortement sur un échantillon d'indicateurs.

2) Consultation des acteurs via des groupes de travail

La phase de consultation à travers les groupes de travail s'est organisée en deux temps : trois groupes de travail thématiques se sont réunis à plusieurs reprises entre février et septembre 2009 :

- GT 1 – Attractivité du système de formation à l'innovation réunionnaise (5 réunions de février à juin). Axes identifiés par ce groupe:
  - ouverture de l'enseignement supérieur aux problématiques de l'entreprise
  - développer et/ou valoriser les compétences des salariés
  - Favoriser l'innovation pédagogique, démocratiser l'outil de communication interactif pour former
- GT 2 – Percolation de l'innovation dans les TPE/PME. Ce groupe de travail a également donné lieu à une enquête en deux temps : un court questionnaire a été envoyé notamment par les chambres consulaires et la DRIRE aux entreprises, afin d'identifier leur positionnement vis-à-vis de l'innovation, puis des entretiens ont été conduits avec les répondants. Axes identifiés :
  - Augmenter le nombre d'entreprises innovantes/conscientiser à l'innovation
  - Créer un environnement favorable à l'innovation (pour l'entreprise et aussi pour son marché)
  - Accompagner les entreprises
  - Faciliter l'accès à l'information / lisibilité
- GT 3 – Aménagement du territoire, organisation et attractivité du territoire (4 réunions). Axes identifiés :
  - Créer un outil numérique interactif pour l'aide à la décision et l'information du grand public sur l'aménagement du territoire
  - Organiser, qualifier la conduite de projet et en diffuser la culture.
  - Nouveaux outils opérationnels et financiers pour l'aménagement.
  - Attractivité des structures économique de La Réunion
  - Attractivité « endogène du territoire, facteur principal de l'attractivité vers l'extérieur » ;
  - Organiser le « cluster » aménagement du territoire

Deux groupes de travail transversaux ont ensuite été mis en place pour compléter la réflexion:

- GT 4 – Financement des entreprises et innovation
- GT 5 – Gouvernance et pilotage durable de l'innovation

En outre, certaines problématiques ont fait l'objet d'un travail transverse sans pour autant que des groupes de travail spécifiques soient formés. Il s'agit de la recherche<sup>2</sup>, de l'enseignement supérieur et du travail en réseau. Sur ce dernier thème, un intervenant extérieur a été mobilisé pour animer notamment une conférence débat sur le travail en réseau en mai 2009.

Ces groupes de travail ont permis d'éclairer la région sur un ensemble de thèmes qui pour la plupart n'étaient pas abordés dans le PO initial. De plus, ils ont permis de mobiliser divers acteurs de l'innovation en région, qui n'avaient pas été consultés lors de l'élaboration du PO.

Les Assises régionales de l'innovation, organisées en octobre, ont permis de présenter les résultats des groupes de travail à une assemblée d'environ 150 personnes et de recueillir leurs réactions sur la soixantaine d'actions proposées. Trois experts ont été invités afin de fournir un regard extérieur sur le processus d'élaboration de la SRI. Il s'agit de Gianluca Salvatori (Provence de Trente, Italie), Xavier de Maidagan (Pays Basque, Espagnol) et Eric Seulliet (Fabrique du Future, France).

A l'issue de cette phase consultative, le CRI a priorisé, synthétisé et réorganisé les 60 propositions d'actions pour en extraire 17 fiches-actions qui figurent dans la SRI finalisée. Cette SRI a été validée par le CRI puis par le Comité de Pilotage début février 2010.

### ***Approche participative***

Le partenariat régional (Etat, Région et Département), composant le Comité de Pilotage, a délégué l'élaboration de la SRI au CRI.

Ce choix visait ouvertement à la recherche tout au long du processus d'un consensus entre les acteurs et à une réelle appropriation par ces derniers de ce processus et donc de son résultat. Outre les nombreuses réunions du CRI, divers points d'étape entre le CRI et le Comité de Pilotage ont permis aux deux instances de partager les différentes étapes du processus. La mise en place du CRI et le rôle prépondérant assumé par ce dernier dans l'élaboration de la SRI a rendu la démarche réellement participative.

On peut noter au sein du CRI une forte représentation de l'université et des acteurs de la formation par rapport aux représentants des organismes de recherche ou des entreprises. Ceci trouve une explication dans les enjeux majeurs identifiés pour cette SRI et très centrés sur le développement économique et sur les problématiques de formation et de ressources humaines.

---

<sup>2</sup> Les réflexions sur la recherche, ouvertes à l'Université, ont fait l'objet d'une présentation au comité scientifique de cette dernière, ainsi que d'une table ronde avec des doctorants.

### ***Implication du secteur privé***

Les acteurs privés ont été mobilisés à différents stades:

- Lors des trois groupes de travail : partage du diagnostic, définition des axes et propositions d'actions ;
- Par questionnaire pour le groupe de travail n°2 et avant les assises régionales de l'innovation (priorisation des actions proposées) ;
- Lors de ces assises.

Néanmoins, l'implication réelle des entreprises a été contrainte par le fait qu'une très grande majorité des entreprises réunionnaises sont des TPE et même des entreprises unipersonnelles rendant ainsi difficile la présence en personne de chefs d'entreprises aux différentes étapes du processus (d'autant plus que la tenue des Etats Généraux de l'Outre Mer les a également mobilisés durant cette période).

De même, les organismes financiers n'ont pas participé à l'exercice de concertation (en particulier au groupe de travail sur le financement), ce qui est regrettable dans la mesure où l'obtention de prêts relais semble être une difficulté majeure pour les porteurs de projets réunionnais.

Au sein du CRI, le monde de l'entreprise était essentiellement représenté par des organismes intermédiaires tels que les chambres consulaires, des associations telles que Réunion Economique ou encore la Jeune Chambre Economique, etc.

### ***Appropriation par les décideurs***

Bien que l'Etat, la Région et le Département aient été impliqués tout au long du processus, la SRI n'a pas fait l'objet de débats au sein du Conseil Régional ou du Conseil Général. Le document final n'a pas été soumis au vote en séance plénière car l'échéance liée aux élections ne le permettait pas. Toutefois, le Président de Région (sortant) a fait en sorte que la SRI puisse être adoptée en Commission permanente au Conseil Régional le 16 février 2010, avant les élections régionales.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

Le document final a été rédigé par la SR21 sur la base des travaux conduits tout au long du processus. Ce document de 49 pages est structuré comme suit :

1. Synthèse des stratégies macro-économiques (objectifs politiques pour La Réunion et Domaines d'Activités Stratégiques identifiés) ;

2. Orientations Stratégiques Phares (définition des principes fondamentaux sur lesquels repose la SRI – co-développement, réseau, accessibilité, visibilité et lisibilité – et présentation des 8 orientations stratégiques phares) ;
3. Gouvernance, pilotage durable de l'innovation et financement ;
4. Fiches Actions ;
5. Conclusion ;
6. Annexes (présentation de la démarche SRI, synthèse intégrale des stratégies macro-économiques et des indicateurs macro-économiques – composantes globales).

Ce document a été validé par le CRI le 5 février et par le Comité de Pilotage le 8 février 2010. Il a ensuite été signé par le Préfet et par le Conseil général, et est passé le 16 février en Commission permanente du Conseil Régional.

Le document reste cependant encore peu opérationnel et doit être complété par un programme d'actions (et des feuilles de route), que le CRI sera chargé d'élaborer sur la base de la SRI d'ici la fin de l'année (voir partie gouvernance).

## **2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice**

Principales difficultés rencontrées :

- Faible mobilisation des entreprises et manque de positions communes du secteur privé ;
- Contexte politique (Etats Généraux de l'Outre Mer) et économique difficile (grèves, crise financière) ;
- Manque de données statistiques.

Principaux facteurs de succès observés :

- Bonne appropriation du processus d'élaboration par les acteurs régionaux, du fait entre autres de son organisation par un président du CRI respecté par les différentes parties prenantes (institutionnels, formation-recherche, syndicats, etc.) ;
- Efforts en matière de communication autour de la SRI ;
- Appui sur des documents-cadres récents et correspondant à une vision commune à l'Etat, à la Région, au Département et au monde économique.

## **3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus**

### **3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional**

La définition de l'innovation adoptée par les acteurs réunionnais reflète une vision spécifique pour leur territoire, associant compétitivité et solidarité, recherche de l'excellence et lutte contre l'exclusion. Cette définition est précisée en exergue à la SRI : « L'innovation est la

valorisation d'une idée, nouvelle dans son usage et/ou dans son utilité, pour le développement économique, mais aussi social et culturel ».

L'innovation à La Réunion est, comme indiquée plus haut, très liée aux problématiques d'aménagement du territoire et au développement durable. Le Schéma d'Aménagement Régional a d'ailleurs été revu au cours de l'année 2009, en parallèle aux réflexions liées à la SRI, de façon à intégrer de nouvelles pistes d'innovation en matière d'aménagement.

En ce sens, la SRI réunionnaise dénote assez nettement avec les SRI de beaucoup d'autres régions, mais s'inscrit dans une vision et une dynamique régionales engagées depuis plusieurs années.

### **3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie**

#### *Compréhension des enjeux*

La SRI a principalement permis de renforcer la compréhension des enjeux régionaux. Ces derniers sont sensiblement les mêmes que les enjeux identifiés par le PO : compétitivité des hommes (amélioration du niveau de formation et de l'attractivité du système de formation réunionnais), compétitivité économique et compétitivité du territoire. De la même façon, les Domaines d'Activités Stratégiques, identifiés dans le document du Conseil régional (PR2D), sont développés sous la forme d'une grille de lecture (agro-nutrition en milieu tropical, pêche, santé, TIC, énergie-environnement, tourisme durable, ingénierie-formation, services à la personne) pour l'ensemble du document. L'innovation devra ainsi naître de leur structuration et d'interactions fructueuses avec les secteurs traditionnels et des activités non économiques (effet domino).

L'évolution principale consiste à placer l'innovation comme principal facteur permettant de répondre aux différents enjeux régionaux. La notion d'innovation est de ce fait appliquée aussi bien au développement économique (innovation dans les entreprises) qu'au développement social (lutte contre l'illettrisme, enjeu de qualification et de formation) ou qu'à l'aménagement du territoire (développement durable, innovation en matière de politiques publiques...)

Cette approche s'appuie sur trois éléments appelés « fondamentaux » :

- Co-développement : politique régionale d'innovation développée en interaction avec les autres champs d'action publique (politiques de formation, d'inclusion sociale, d'échange avec la zone Océan Indien, positionnement à l'échelle européenne...);
- Réseau : ouverture sur le monde par le soutien et recours à des réseaux liés à la Réunion (chercheurs, diaspora...) et nécessité d'organiser l'action en soutien à l'innovation de façon cohérente et concertée au niveau régional ;
- Accessibilité, visibilité et lisibilité des structures, dispositifs et actions de soutien à l'innovation.

Un enjeu fort ressorti de la SRI est la nécessité de permettre aux entreprises réunionnaises de s'intéresser et d'accéder à l'innovation. Etant donné la très petite taille moyenne des entreprises réunionnaises, leur fort taux de renouvellement et leur faible caractéristique technologique, ceci suppose une large opération de communication afin de véhiculer la définition large de l'innovation adoptée par le CRI et de faire évoluer la perception des entrepreneurs vis-à-vis de ces problématiques.

Un autre enjeu qui a émergé au cours de l'élaboration de la SRI est relatif à l'évolution des dispositifs de soutien public et à la gouvernance de ce système. Celui-ci, jusqu'à présent structuré dans une perspective de rattrapage, doit progressivement se doter de nouveaux instruments (financiers, dispositifs pour l'exportation, cellule projets, etc.) et de nouvelles procédures (conditionnement des aides, feuilles de route, etc.).

### *Evolution de la stratégie*

Si les enjeux auxquels la stratégie doit répondre s'inscrivent dans le prolongement de ceux identifiés par le PO, la SRI représente en revanche une évolution nette en termes d'approche, et place l'innovation au centre des réponses à apporter à ces enjeux.

Elle contient des éléments communs à la plupart des SRI françaises en visant explicitement :

- à la professionnalisation des structures de soutien à l'innovation : mise en place de modules de formation, élaboration d'outils d'aide à l'évaluation (diagnostic innovation dans les entreprises) ;
- au renforcement du financement de l'innovation : soutien aux phases d'amorçage notamment (développement / expérimentation), mais aussi soutien au financement d'études et de projets non technologiques ;
- à l'accès au conseil et à l'expertise pour les entreprises : dispositifs permettant la venue de « docteurs conseil » au sein des entreprises, modules de formation par exemple en matière de propriété intellectuelle. On peut noter qu'il n'est pas explicitement prévu de soutenir l'offre privée de conseil et que les actions proposées ici reposent essentiellement sur l'Université et le Carif-Oref ;
- au développement de l'innovation dans les services, à la structuration de filières innovantes... ;
- au renforcement des compétences : elever le niveau de qualification en correspondance avec les réalités et potentialités économiques, particulièrement celles des DAS, construire des outils innovants pour lutter contre l'illettrisme.

En outre, elle contient des orientations liées au développement territorial qui lui sont plus spécifiques : créer une culture de l'innovation et une approche projet dans les politiques d'aménagement, structurer l'aménagement pour soutenir les DAS (soutien aux Pôles d'Intérêt Régional et Zones d'Activités par exemple...).

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Les 17 fiches actions détaillent certains éléments de mise en œuvre : identification du chef de file et des partenaires concernés, priorisation (à court, moyen ou long terme), options de financement, étapes de réalisation. Pour autant, ces éléments ne permettront pas un lancement immédiat des actions.

Il est en effet prévu que celles-ci soient détaillées à travers un plan d'actions par le CRI renouvelé (voir partie gouvernance). Les actions prévues par les 17 fiches devront être lancées dans les 3 ans suivant l'élaboration du plan d'action.

D'une façon générale, la SRI vise deux évolutions majeures en termes d'actions : l'adoption d'un fonctionnement par projet et en réseau. Ceci vaut à la fois pour les structures de soutien à l'innovation, qui devront créer leur propre cohérence en se positionnant par le biais de feuilles de route (voir gouvernance) et pour les acteurs de l'innovation.

A ce stade, différentes initiatives indirectement en lien avec la SRI (ou découlant de son processus d'élaboration) sont déjà en cours. Une cellule d'assistance au montage de dossiers pour des projets scientifiques est en cours de création au sein de la CCI (réseau Enterprise Europe). La création d'une telle cellule faisant l'objet de l'une des fiches-actions, on peut supposer que les travaux engagés dès maintenant serviront de base à la mise en œuvre de cette fiche action.

De nouvelles modalités d'attribution d'aides économiques aux entreprises, prenant notamment en compte des critères d'innovation, de développement durable et d'exposition à la concurrence extérieure, ont été adoptées par le Conseil Régional. Là encore, ce dispositif lance une dynamique qui va dans le sens de l'approche préconisée par la SRI.

### 3.4 Inflexions en termes de gouvernance

Dans la mesure où il n'existait jusqu'à ce jour pas de structure formalisée de pilotage et de suivi de l'action publique en matière de recherche et d'innovation, la SRI de la Réunion propose plus qu'une inflexion en terme de gouvernance. Le système proposé repose sur un double niveau :

- Comité de Pilotage, gouvernance stratégique : le COPIL sera composé du Préfet de Région, du Président du Conseil Régional, du Président du Conseil Général ainsi que de personnes qualifiées (dont le Président du CRI) ;
- Comité Régional pour l'Innovation (CRI) pour la gouvernance opérationnelle : bien que le nom demeure, la composition du CRI chargé de la gouvernance sera a priori différente de celle du CRI qui a élaboré la SRI. Le Président sera nommé par le COPIL, et le CRI sera composé d'institutionnels du monde socio-économiques et de la recherche. Un secrétariat sera associé au CRI.



Le mode de fonctionnement adopté est le suivant :

- Sur la base de la SRI adoptée, le CRI soumettra au COPIL un programme d'actions, prévoyant les actions à mettre en œuvre durant les trois ans à venir, et identifiant les objectifs et indicateurs de suivi globaux ;
- A partir du programme d'actions validé par le COPIL, le CRI proposera des contrats d'objectifs portant sur une ou plusieurs actions. Ces contrats d'objectifs serviront de cahier des charges pour les structures d'accompagnement et de développement de l'innovation, qui seront amenées à exprimer leur intérêt à participer à la réalisation des actions concernées ;
- Lorsqu'un accord sera conclu avec une structure, le contrat d'objectif en lien avec la SRI sera intégré à la feuille de route qui définit les termes d'échange entre cette dernière et sa tutelle (Etat, Région, Département, membre du COPIL...) Les modalités de financement seront également définies entre l'organisme concerné et sa tutelle. Les feuilles de route contiendront les modalités de travail en réseau des différentes structures impliquées.

A ce mode de gouvernance s'ajoute un principe de redéploiement des fonds : il ne sera pas question en effet de créer de nouveaux financements pour chaque action prévue pour la SRI mais bien de réorganiser les ressources existantes afin de promouvoir l'innovation dans tous les domaines d'intervention des pouvoirs publics régionaux.

Ces différents principes visent à la mise en cohérence par les structures de soutien à l'innovation elles-mêmes de leurs actions et de leurs modes de financement, et donc une meilleure appropriation du nouveau mode d'organisation du soutien à l'innovation. Il n'est pas question d'imposer d'en haut une réorganisation, mais de viser à l'instauration du système le plus efficace, en fonction des volontés et capacités de chacun des acteurs concernés.

Ce système présente certains avantages, notamment parce qu'il repose sur seulement deux composantes : une première instance (force de proposition et de suivi des actions), regroupant un large panel d'acteurs socio-économique, et une seconde plus restreinte chargée de prendre les décisions nécessaires. De plus, le recours à des procédures telles que l'élaboration de cahiers des charges, de contrats d'objectifs et de feuilles de route, devrait permettre de créer progressivement un réseau régional de soutien à l'innovation performant et cohérent avec les ambitions régionales.

La mise en place d'un secrétariat (associé au CRI) est un point important car il est probable que les membres siégeant au CRI aient besoin d'assistance dans ce domaine. Aussi ce secrétariat devra avoir de réelles capacités d'animation et de coordination. Enfin, comme mentionné dans la SRI, la réunion doit rapidement se doter d'un système de recueil d'informations qualitatives et quantitatives sur les dynamiques d'innovation dans la région. Cette problématique, bien que primordiale dans la perspective d'un suivi et d'une évaluation systématique des actions menées, n'est pas encore suffisamment traitée dans la SRI.

### 3.5 Implication sur le PO FEDER et en termes d'allocation budgétaire

Le PO lui-même ne sera a priori pas modifié. Dans la mesure où le Document de Mise en Œuvre propose une déclinaison assez fine des mesures, c'est plutôt à ce niveau qu'interviendront les modifications dues à la mise en œuvre de la SRI.

Il est à noter que la SRI est conçue comme un élément de la stratégie régionale intégrée, et à ce titre a vocation à avoir un impact sur les différents fonds dont bénéficie la région : FEDER Convergence et Coopération, mais aussi FSE, FEADER et FEP. Il a cependant été rappelé que d'éventuels changements dans l'utilisation du FSE seraient plus difficiles à mettre en œuvre du fait de sa plus grande rigidité (besoin de continuité).

## 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Le mode participatif d'élaboration de cette SRI a contribué à impliquer largement les acteurs régionaux. Le consensus qui en a résulté devrait de ce fait être en mesure de résister aux évolutions politiques.

La mise en place des instances de gouvernance de la SRI et la déclinaison opérationnelle des fiches actions (financement, suivi, etc.) devrait donc intervenir au début du second trimestre 2010.

Les points de vigilance :

- Projet couvrant les champs économique, social et environnemental mais du coup relativement complexe en matière de mise en œuvre car peu ciblé (avec des risques de dispersion) ;
- Niveau d'implication des organismes nationaux en matière d'éducation, de formation et d'insertion professionnelle incertain bien que nécessaire ;
- Faiblesses des capacités de cofinancement au niveau local (Conseil Général et collectivités locales) ;
- Relative faible implication des chercheurs ; quel est le niveau d'appropriation / d'acceptation de la SRI au sein des équipes de recherche ?;
- Nécessité de convaincre les entreprises par des actions concrètes.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>SGAR</b>	Jean BALLANDRAS	<i>Secrétaire Général aux Affaires Régionales</i>	02/02/2010
<b>Conseil Régional</b>	Patrick GUILLAUMIN	<i>Directeur Général Adjoint – Affaires européennes</i>	01/02/2010
	Eric FOCK	<i>Chargé de mission recherche et innovation</i>	01/02/2010
	Maya CESARI	<i>Elue</i>	
<b>Conseil Général</b>	Bruno OUDARD	<i>Directeur du Développement Rural, de l'Agriculture et de la Forêt</i>	01/02/2010
	Serge ADAMA		
<b>Conseil Régional de l'Innovation (CRI)</b>	Jean-Raymond MONDON	<i>Président du CRI (et du Conseil Economique et Social de La Réunion)</i>	02/02/2010
	Dominique STRASBERG	<i>Personnalité qualifiée au sein du CRI – Université de La Réunion</i>	
	Serge PAYET	<i>Personnalité qualifiée au sein du CRI – Gestion Formation Professionnelle</i>	
	Germain GULTZGOFF	<i>Réunion Economique</i>	
	Véronique STERN	<i>SR21 – Secrétariat Technique SRI</i>	
	Véronique LEUNG-THEUNG-LONG	<i>SR21 – Secrétariat Technique SRI</i>	
	Patrick HERVE	<i>Personnalité qualifiée au sein du CRI – Professeur émérite, Président honoraire de l'Université de La Réunion</i>	03/02/2010
<b>AGILE</b>	Serge JOSEPH	<i>Directeur</i>	02/02/2010
<b>CCI – CRITT (et CRI)</b>	Gilles HAM-CHOU-CHONG	<i>Directeur du CRITT</i>	03/02/2010

## 2. Documents

<b>Titre</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Date/statut</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Documents constitutifs de la SRI (diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans)</b>			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Stratégie Régionale d'Innovation pour la Réunion</i>	SR21	08/02/2010	Approuvée par le CRI et le Comité de pilotage
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/ objet</i>
Non communiquées			
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>Programme Opérationnel FEDER 2007-2013 – Objectif Convergence</i>	Préfecture, Conseil Régional et Conseil Général	07/12/2007	Approuvé par la Commission européenne
<i>PO Compétitivité Régionale et Emploi 2007-2013 - Document de Mise en Œuvre</i>	Préfecture & Conseil Régional	31/10/2007	Approuvé par le partenariat Etat - Région
<i>Schéma d'Aménagement et de Développement Durable</i>	Conseil Général	2007	
<i>Plan d'Action Départemental pour le Développement Durable (PA3D)</i>	Conseil Général	2008	
<i>Plan Réunionnais de Développement Durable – PR2D</i>	Conseil Régional	2006	Adopté par le Conseil Régional le 23 novembre 2006
<i>La Réunion Ile Verte</i>	La Réunion Economique	2008	
<i>Réunion 2030 – GERRI, Green Energy Revolution – Reunion Island</i>	Etat	2007	approuvé en octobre 2007 par le Président Sarkozy

**Rhône-Alpes**

---



# Rhône-Alpes

---

## 1. Situation initiale et formulation des PO 2007-2013

### *Documents et processus initial*

En matière d'innovation et d'économie de la connaissance, la région *Rhône-Alpes*, bénéficie d'atouts décisifs avec notamment 15 pôles de compétitivité sur son territoire, lui donnant un potentiel de croissance élevé. Cependant, malgré le remarquable capital en matière d'innovation dont bénéficie la région, les partenaires appréhendent depuis plusieurs années un risque de décrochage par rapport aux régions européennes les plus performantes.

Dans ce contexte, les principaux enjeux de la région en termes d'innovation consistent tout d'abord à assurer la croissance de son économie en s'appuyant sur ses domaines d'excellence en soutenant l'innovation technologique. Ensuite, ils visent à renforcer et promouvoir une véritable culture de l'innovation et de la valorisation, tout en recherchant une plus grande lisibilité et accessibilité des dispositifs existants au bénéfice de la demande socio-économique. C'est dans ce cadre que l'Etat et le Conseil régional avait mis en place en 2008 un dispositif à partir des structures existantes en créant l'*Agence Régionale pour le Développement de l'Innovation* (ARDI). Finalement, ils visent à répondre aux besoins transversaux des PME afin d'anticiper les mutations économiques à travers l'innovation technologique mais également non technologique (*organisation, marketing, etc.*).

Le PO FEDER a tenu compte de ces dimensions formalisées au départ dans les documents suivants : le *Schéma régional de développement économique* (SRDE) et le *Schéma régional de l'enseignement supérieur et de la recherche* (SRESR). Le 14 août 2007, la CE a approuvé pour la période 2007-2013 le PO *Compétitivité régionale et emploi* de la région *Rhône-Alpes*, avec un budget FEDER de plus de €334 millions. L'axe prioritaire 1, dédié à « *l'innovation et l'économie de la connaissance* » représente 36% de l'investissement total pour se concentrer principalement sur l'innovation technologique et l'anticipation des mutations par accompagnement des PME et TPE.

### ***Qualité du diagnostic et des orientations stratégiques proposées dans le PO FEDER***

Sur un constat d'un potentiel régional de croissance élevé mais de disparités territoriales importantes, le PO FEDER de la région *Rhône-Alpes* a principalement visé à renforcer le potentiel de formation, de recherche et d'innovation, favoriser le développement des entreprises innovantes et ainsi améliorer la compétitivité de la région.

En matière de dispositions vis-à-vis de l'innovation, la stratégie initiale inscrite dans le PO FEDER n'a pas, semble-t-il, dépassé le cadre classique de l'animation de démarches sectorielles. Bien que l'appui à l'innovation non technologique et la prise en compte des besoins transversaux des PME aient été identifiés comme des enjeux de la région, la stratégie s'est concentrée sur les aspects purement technologiques et sur l'accompagnement des PME

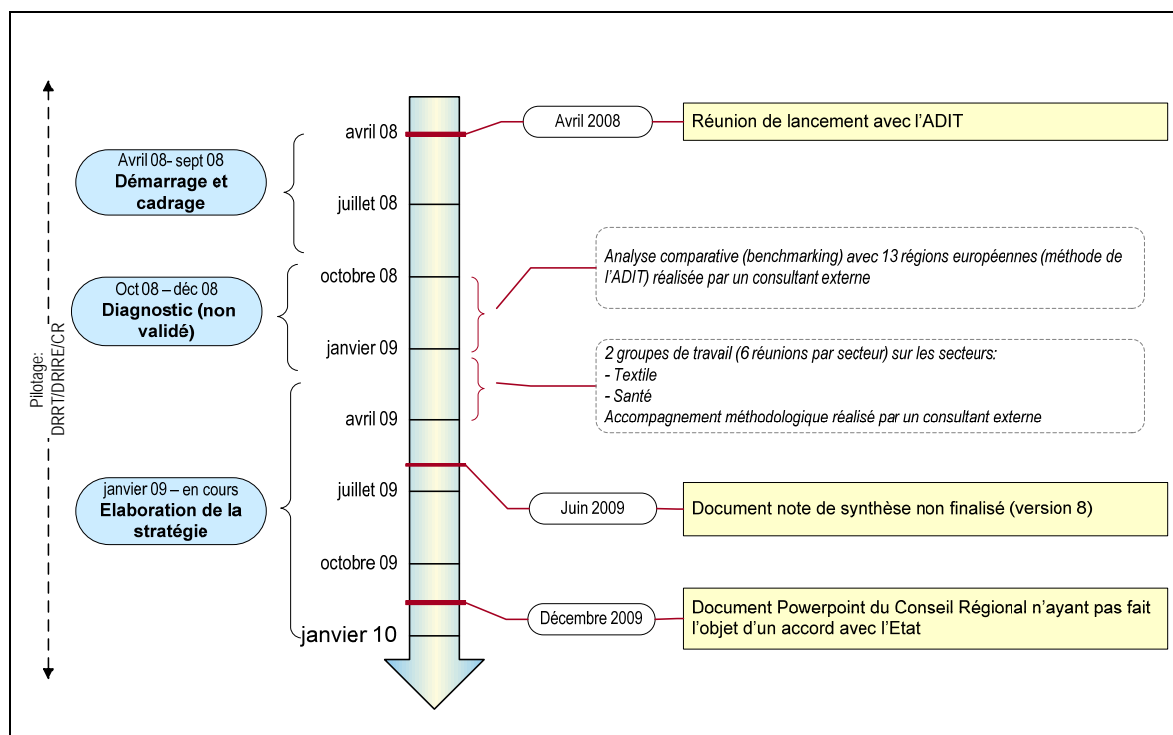
pour leurs activités R&D et le transfert de technologies. Les approches d'anticipation des mutations n'a conduit qu'à une focalisation de la stratégie sur l'offre, sans trop faire de cas ni des besoins et attentes des entreprises, ni des capacités des centres de recherche à valoriser leurs résultats en termes économiques.

## 2. Le processus d'adaptation de la SRI

### 2.1 Positionnement de l'exercice au départ

Sur le constat d'un ralentissement de la dynamique de la région en matière de développement économique et d'innovation, les services de l'Etat et de la Région intéressés par le processus d'adaptation de la *Stratégie régionale d'innovation*, ont admis le principe d'une réflexion partagée entre les partenaires régionaux et cohérente avec l'*Agenda de Lisbonne*.

### 2.2 Etapes





Une note de synthèse a été produite (version 8) le 15 juin 2009 par le cabinet de consultant, sous le titre de « *STRATEGIE REGIONALE DE L'INNOVATION – RHONE-ALPES – Note de synthèse* ». Elle a été formulée après de nombreux échanges itératifs et 'navettes' de concertation – *a minima* – entre le *Conseil régional* et les services de l'Etat représentés essentiellement dans la région par le DRRT et le DRIRE (DIRECCTE), sous couvert du SGAR. Cette note reprend les principaux résultats du diagnostic comparatif ainsi que les grands enjeux de la *Stratégie Régionale d'Innovation*.

Ce document doit néanmoins être considéré comme un document de travail dans la mesure où il n'a pas encore reçu l'assentiment des deux entités principales (*Etat et Région*). Alors que les orientations stratégiques semblent être partagées par les acteurs, les résultats de l'analyse comparative seraient contestés par la Région. En effet, l'analyse comparative des performances de la région par rapport à celles de 13 autres régions européennes se base sur des indicateurs macroéconomiques (*nombre de chercheurs en % de la population active, demande de brevets de haute technologie, etc.*). Or ces indicateurs sont issus des données qui datent pour la plupart de 2003. Les progrès potentiels de la région dans ces domaines accomplis notamment à travers la mise en place du SRDE et le SRESR ne sont pas reflétés dans cette analyse qui est dès lors contestée par la Région.

Un second document réalisé par le Conseil Régional (*PowerPoint d'une vingtaine de transparents*) nous a été transmis en décembre 2009. Néanmoins, les représentants de l'Etat en région (DRRT-DIRECCTE) ne semblent pas avoir pris connaissance du document. Ce dernier reprend le cadrage d'ensemble de la SRI et ses principaux enjeux. Les orientations stratégiques qui y sont développées sont quasiment identiques à celles pré existantes dans la note de juin 2009. Le diagnostic comparatif, pour sa part, ne figure plus dans le document, ce qui représente la principale différence entre les deux rendus.

## **2.3 Implication des acteurs et processus d'élaboration**

### ***Nature du processus***

Un *Comité stratégique de l'innovation en Rhône-Alpes* (COSIRA) a été créé suite à la demande de la Commission Européenne avec pour objectif d'optimiser la mise en œuvre du PO sur l'axe 1 dédié à l'innovation. Alors qu'il était prévu que ce comité soit associé tout au long de la démarche, il ne s'est réuni qu'au démarrage et ne semble pas avoir pris de part active dans les travaux.

La conduite opérationnelle des travaux par un *Comité de Pilotage* restreint a été suivie par les services de la Région et les services de l'Etat, essentiellement entre le DRRT et le DIRECCTE (ex-DRIRE). Ce comité a bénéficié de l'appui d'un consultant extérieur pour mener l'essentiel des travaux à différentes étapes du processus:

- Réalisation de l'analyse comparative des performances de la région ;

- Appui méthodologique pour la phase diagnostic, notamment centrée sur l'animation des groupes de travail sectoriels (*secteurs Textile et Santé*) ;
- Appui à la rédaction d'une note stratégique (*voir la note du 15 juin 2009*).

Les politiques d'innovation en région Rhône-Alpes se caractérisent par une approche sectorielle forte. Dans cette perspective, la méthodologie retenue a consisté à définir les axes transversaux de développement qui seraient déclinés dans chacun des secteurs. Dans le cadre de la démarche SRI, deux secteurs pilotes (*un traditionnel : le textile et un moderne : la santé*) ont été retenus afin de définir les contours exacts de ces axes de développement et tester l'approche.

### ***Approche participative***

Les travaux (*phase diagnostic et stratégie*) ont été réalisés pour l'essentiel par le comité de pilotage restreint composé des services de l'Etat et la Région sans que d'autres intervenants soient associés et à l'écart même de partenaires importants dans ce domaine, comme OSEO Innovation. Les chambres consulaires et l'Agence Régional pour le Développement de l'Innovation (ARDI) n'ont pas non plus été impliquées dans le processus.

Les groupes de travail sectoriels (*textile et santé*) composés d'une dizaine de personnes ont permis la consultation d'entreprises, d'experts et de représentants de regroupement d'industriels (*pôle de compétitivité ou cluster économique*) sur ces deux secteurs. Néanmoins, certaines faiblesses dans ce processus de consultation sont à souligner:

- d'une part la représentativité du potentiel de développement régional : choix de secteurs concentrés sur Lyon, ne couvrant ainsi qu'une partie d'une économie régionale très diversifiée ;
- d'autre part, l'absence d'acteurs majeurs autour de la table (*OSEO, structures intermédiaires ...*) dans le suivi des groupes.

### ***Implication du secteur privé***

Le secteur privé a été peu impliqué dans l'exercice. Des entreprises et des représentants de regroupements d'industriels ont été consultés lors des groupes de travail sur les deux secteurs examinés.

### ***Appropriation par les décideurs***

La SRI n'ayant pas encore fait l'objet d'un consensus entre les deux entités, aucune appropriation n'est encore possible de la part des décideurs.

## **2.4 Formalisation de la SRI**

La *Stratégie régionale d'innovation* est encore dans sa phase embryonnaire de conception et n'a pas fait l'objet d'un consensus sur un document commun entre les services de l'Etat et la Région. Elle n'a pas permis un élargissement du cercle des partenaires, ni même une appropriation

rapide du processus par les acteurs régionaux. Alors que les orientations stratégiques semblent être partagées par les acteurs, le retard pris au démarrage, notamment suite à la contestation des résultats du diagnostic, ne semblent guère se résorber, bloquant le processus. Aucune validation des travaux ou d'une partie des travaux, aucune fiche d'action ou de réflexion sur la mise en place d'une gouvernance de la SRI ou sur l'implication de la démarche sur le PO FEDER n'a encore été initiée.

## 2.5 Principales difficultés et facteurs de succès rencontrés dans l'exercice

Le processus s'est heurté aux difficultés de coordination et de concertation entre les acteurs régionaux. Cette difficulté de coordination observée dans l'organisation de la structure territoriale et économique de la région s'est reflétée dans le processus de préparation de la *Stratégie régionale d'innovation*. En effet, dès la phase de démarrage, au moment de la réalisation du *Diagnostic*, force a été de constater que le processus de consultation et, *a fortiori* le processus d'implication des acteurs, n'ont pas beaucoup fonctionné.

## 3. Les principaux points d'inflexion amenés par le processus

L'analyse développée dans ce chapitre se base sur la note synthétique « Stratégie Régionale de l'Innovation – Rhône-Alpes » de juin 2009 qui, pour rappel, n'a pas fait l'objet d'un consensus entre les acteurs. Les points d'inflexions qui y sont développés doivent dès lors être considérés comme des pistes d'orientations stratégiques possibles qui demandent encore à être validées et précisées par des fiches d'actions.

De manière globale, le diagnostic et les orientations stratégiques développés dans la démarche SRI de la région *Rhône-Alpes* diffère peu des documents réalisés antérieurement pour le PO FEDER initial.

### 3.1 Vision de l'innovation et place dans les stratégies de développement régional

La vision de l'innovation dans le développement régional ne présente que **très peu de variations** par rapport au PO initial. La politique d'innovation en *Rhône-Alpes* a toujours pour principale ambition d'une part de conforter ses filières d'excellence et d'en améliorer l'efficacité et d'autre part de soutenir la valorisation de la recherche et la transmission des savoirs aux petites entreprises.

### 3.2 Compréhension des enjeux et évolution de la stratégie

L'exercice s'est caractérisé par un approfondissement du diagnostic autour d'une analyse comparative des performances de la région et d'un approfondissement de deux filières (*santé et textile*), ce qui n'a pas permis d'aboutir à une analyse multisectorielle qui aurait permis un approfondissement transversal de l'innovation dans la région.

Sans changer fondamentalement la stratégie définie dans le PO, les options prises, à ce stade de réflexion encore peu avancé, pourraient relever d'une inflexion dans les domaines suivants :

- **L'innovation « montante »** : L'enjeu de l'innovation « montante » (démarche ascendante ou demande « bottom-up ») consiste à détecter et qualifier le besoin d'une entreprise et à trouver une solution pour y répondre. Dans ce cadre, la SRI vise à améliorer l'identification et faire connaître ces besoins. De plus, elle est destinée à faire rencontrer l'innovation « descendante » (des producteurs de connaissance vers le marché) à l'innovation « montante » en mettant en rapport les besoins avec les savoir-faire, tout en tenant compte des objectifs des producteurs de connaissances. Plus particulièrement, elle vise à encourager la convergence des thématiques de recherche avec les besoins des entreprises en décloisonnant les sphères de la recherche et des entreprises ;
- **L'innovation non technologique** : La SRI intégrera dans son périmètre tant les approches technologiques que « l'innovation douce » : innovation stratégique, commerciale, créative, par le design, organisationnelle, managériale et sociale ;
- **Les secteurs émergents** : La SRI ambitionne une meilleure diffusion de l'innovation auprès des autres secteurs de la région que ceux des grands domaines technologiques. Elle vise notamment à appuyer les secteurs émergents particulièrement stratégiques comme les sciences de la santé, les biotechnologies, les nanosciences, les énergies renouvelables et les sciences de l'information.

### 3.3 Inflexions en termes d'actions

Aucune fiche action n'est encore disponible. Néanmoins les partenaires régionaux ont pu dessiner les premiers contours d'une hiérarchisation des priorités pour les deux secteurs sur lesquels l'exercice s'est focalisé (*secteurs Textile et Santé*). Il resterait néanmoins encore à observer dans les faits l'évolution du processus pour s'assurer de leur capacité à engager des actions selon une nouvelle *Stratégie régionale d'innovation*.

La **filière 'Santé'** doit faire l'objet de deux approches : 1/ par domaines entre recherche scientifique, milieu médical et industrie ; 2/ par spécialités, déjà reconnues sur tout le territoire national (infectiologie, neurologie, oncologie) ou en devenir (technologies médicales). Plus spécifiquement, il est prévu de cartographier les compétences scientifiques de la filière 'Santé', pour une meilleure visibilité internationale des équipes locales, une attractivité renforcée du territoire et la valorisation de la R&D. De plus, des actions spécifiques seront notamment menées à destination des scientifiques pour les familiariser au monde de l'entreprise y compris en facilitant l'ouverture à l'international (MBA avec *Boston University*) et l'échange d'étudiants et de professeurs.

La **filière 'Textile'**, en relation avec son pôle de compétitivité, *Techtera*, devrait développer des relations transversales avec d'autres Pôles de compétitivité rhônalpins (*Plastipolis, Axelera, Minalogic*), tout en s'appuyant sur une forte implication de l'ARDI et de son département 'matériaux'. De même, la création d'un Mastère « *Textile à Usages Techniques* » à l'ITECH et des actions en faveur du renforcement de l'attractivité des talents devraient contribuer à

L'amélioration de son image à un niveau international. La difficulté d'accès à l'innovation des PME de ce secteur représentant un problème majeur, il est envisagé d'accroître la capacité de mise en réseaux (nationaux et internationaux) pour une mutualisation des moyens (prototypage, financements publics et privés) et la valorisation de la R&D par transfert des travaux de recherche vers l'industrie.

Le consultant perçoit bien que ces calendriers d'actions définis à l'intérieur des deux secteurs-pilotes du 'Textile' et de la 'Santé' ne sauraient être limités en aucun cas à ces deux seuls secteurs. Dans un processus d'élargissement de la stratégie à l'ensemble des secteurs stratégiques de la région, une analyse transversale multisectorielle est requise afin de faire émerger des actions de nature transversale.

Certaines pistes d'actions sont également disponibles dans la note de synthèse de juin 2009. Un dispositif d'observation et de veille économique régionale et internationale devrait être proposé en lien avec les *Pôles de recherche et d'enseignement supérieur* (PRES), les *Réseaux thématiques de recherche avancée* (RTTA) et *Réseaux thématiques de recherche et de soins* (RTRS). Pour ce faire, il est envisagé de procéder à un recensement des acteurs régionaux avec l'identification de leurs compétences et projets menés à l'échelle européenne, ainsi que l'identification des acteurs européens et internationaux.

### **3.4 Inflexions en termes de gouvernance**

La région *Rhône-Alpes* est loin d'avoir atteint la phase opérationnelle et aucune structure de gouvernance de la SRI n'a encore été établie. Il devient par conséquent urgent de reprendre le fil de la *Stratégie régionale d'innovation* pour garantir le pilotage des opérations dans le concret.

Néanmoins, la note méthodologique de juin 2009 prévoit une gouvernance qui s'articulera autour de :

- Un accompagnement de la part de l'Etat et de la Région ;
- L'*Agence Régionale du Développement et de l'Innovation* (ARDI) qui présente un élément important de la gouvernance par ses missions d'intelligence économique, ingénierie de projets et animation de réseaux.

### **3.5 Implication sur le PO FEDER en termes d'allocation budgétaire**

Les contacts pris à la mi-février 2010 ne laissaient pas percevoir d'issue favorable à l'avancement du processus avant la fin des élections régionales et l'arrivée de la nouvelle mandature. Ce qui repousserait probablement au-delà du premier semestre 2010 la possibilité de connaître les implications de la *Stratégie régionale d'innovation* sur le PO FEDER.

#### 4. Etapes suivantes et points de vigilance

Des problèmes de concertation entre les pilotes et une participation/consultation très limitée des différents acteurs de la région caractérisent cet exercice de révision de la SRI. La note de juin 2009 présente le diagnostic, les enjeux et les orientations stratégiques de la SRI, sans plan d'action défini (sauf pour les deux filières approfondies). Alors que ces orientations semblent être partagées entre les services de l'Etat et la Région, cette note n'a pas fait l'objet d'un consensus. A l'évidence, le processus au mois de février 2010 était enrayé et la formalisation de l'exercice ne pourra être envisagée que bien au-delà des élections régionales de mars.

Actuellement, il n'est pas proposé d'échéancier ni établi clairement de moyens pour structurer la *Stratégie régionale d'innovation*. Cependant, un agenda proposé unilatéralement par le Conseil Régional depuis le 3 décembre 2009, s'articulerait autour de quatre engagements :

- validation par les membres des groupes du résultat des travaux actuels (*note de juin 2009 ainsi que ses annexes*) ;
- engager une discussion avec les autres acteurs issus des collectivités, des entreprises, des chercheurs et producteurs de connaissance ;
- rédaction d'un premier jet (version V1) de la *Stratégie régionale d'innovation* ;
- proposition d'un mode de gouvernance de la *Stratégie régionale d'innovation...*

Ces objectifs relèvent encore, dans l'état actuel, de déclarations d'intention et ne font pas l'objet de *Plan d'actions* concret. Néanmoins, ils sont révélateurs des faiblesses du processus et des principaux points qui sont encore à mettre en œuvre pour l'élaboration d'une stratégie concertée et partagée par les acteurs.

## Annexe 1: Sources

### 1. Liste des entretiens

Acteur	Nom	Fonction	Date
<b>Conseil Régional</b>	Frédéric Gaffiot	<i>Directeur adjoint de l'Economie, de la Recherche, du Tourisme et des Technologies</i>	12/11/2009
<b>Conseil Régional</b>	Florence Lauger	<i>Directrice ERAI</i>	13/11/2009
<b>SGAR</b>	Marc Challéat	<i>Secrétaire général pour les affaires régionales</i>	12/11/2009
<b>SGAR</b>	Karine Gordo-Paquier	<i>Mission Europe</i>	12/11/2009
<b>Oséo</b>	Claude Sabatin	<i>Délégué Innovation</i>	13/11/2009
<b>DRRT</b>	Henri Montes	<i>Délégué régional</i>	12/11/2009
<b>DRIRE</b>	Guillaume Etiévant	<i>Chargé de mission Division du Développement industriel</i>	12/11/2009

### 2. Documents

Titre	Auteurs	Date/statut	Commentaires
<b>Documents constitutifs de la SRI</b> ( <i>diagnostic – synthèse enjeux – SRI – Plans</i> )			<i>Dont statut d'approbation</i>
<i>Stratégie Régionale d'Innovation Rhône-Alpes – Note de synthèse</i>	DRIRE – DRRT – Région Rhône-Alpes (Katalyse)	15 juin 2009	Non validé
<b>Etudes spécifiques réalisées dans le cadre de la SRI</b>			<i>Dont coûts, bailleurs, motivation/objet</i>
<i>Analyse comparative des performances de la région</i>	KATALYSE		
<b>Autres documents pertinents</b>			<i>Commentaires</i>
<i>La Stratégie régionale d'innovation (SRI)</i>	DRIRE/DRRT	8 janvier 2009	
<i>Elaboration d'une Stratégie Régionale d'Innovation pour Rhône-Alpes - Projet</i>			
<i>Comité de suivi – Stratégie Régionale de l'Innovation (SRI) – Première étape</i>	Conseil Régional	1 <sup>er</sup> décembre 2009	