

ANNEXE 3 – SPECIMEN DE FICHE D’EVALUATION D’UN POLE

Chaque pôle a fait l’objet d’une analyse en 5 fiches, qui sont présentées ci-après dans le format final envoyé aux pôles :

- Fiche signalétique
- Dynamique du pôle
- Structuration du pôle
- Premiers résultats
- Conclusions et recommandations

Attention : Ce spécimen ne correspond à aucun pôle particulier. Il s’agit uniquement d’un modèle fictif de document d’évaluation.

Fiche signalétique du pôle

SPECIMEN

DATE DE LABELLISATION 12 juillet 2005

STATUT JURIDIQUE Association Loi 1901

CATEGORIE	IMPLANTATION
<input type="checkbox"/> Mondial	<input type="checkbox"/> Mono-région
<input checked="" type="checkbox"/> Vocation Mondiale	<input checked="" type="checkbox"/> Multi-régions
<input type="checkbox"/> National	<i>Région(s) concernée(s):</i> X et Y

ORIENTATION INITIALE	THEMATIQUE(S) DU POLE
<input type="checkbox"/> Marché	Thématiques R&D associées au pôle
<input checked="" type="checkbox"/> Technologie	

EQUIPE D'ANIMATION
7,7 ETP en 2007 (dont 65% en propre) ; 5,7 ETP en 2006

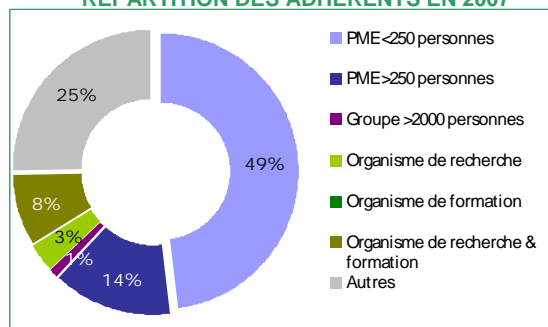
NOMBRE D'ADHERENTS
84 adhérents au total en 2007 ; 55 en 2006

BUDGET DE FONCTIONNEMENT
1215,5 K€ en 2007 1494 K€ en 2006

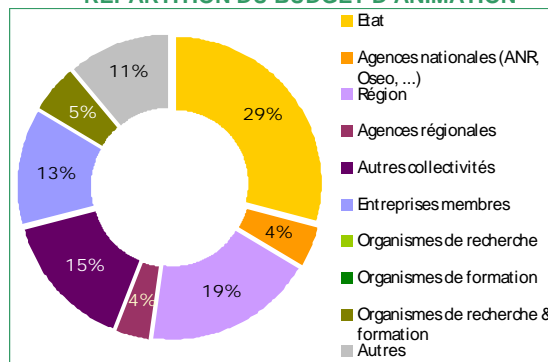
PROJETS DE R&D
Nombre total * de projets labellisés 108
Dont portés par une PME 28
Soit 26%
Nombre total * de projets financés **: 82

* Nombre total de projets cumulés de 2005 à 2007 ** Tous financeurs confondus

REPARTITION DES ADHERENTS EN 2007*



REPARTITION DU BUDGET D'ANIMATION



* Le pôle ne possède pas d'adhérents. Les données de ce graphique sont issues des acteurs impliqués dans des projets de R&D collaboratifs depuis la création du pôle.

Dynamique (1/5) générale du pôle

Éléments préexistants à la labellisation du pôle

- **Le pôle s'inscrit dans le prolongement de collaborations actives des acteurs du secteur de [...] en région [X]** regroupés dès 199X au sein de l'association [...] qui a porté la candidature du pôle.
- **Une réflexion sur la logique de cluster entamée de longue date :**
 - Dès 1994, une première concertation permet de regrouper des acteurs du secteur [...]: projet X et événement Y
 - En 1999, le cluster se forme suite à une concentration des acteurs de la [...] et à la création de technopôle [...].
- **Le pôle s'est appuyé sur un tissu dense de recherche publique** (Université X et [...]) avec des compétences fortes dans les domaines de la [...] et des technologies [...].

Ambition à 3 ans

- Devenir un **lieu de réflexion stratégique** et de prospection pour accompagner les ruptures technologiques
- **Créer 5000 emplois** en lien avec les technologies de la [...], sur le territoire, d'ici à 20XX.
- Développer le **lien avec des plus petites entreprises** et amplifier le soutien au développement des PME.
- Confirmer l'**extension géographique** du pôle en s'orientant progressivement vers les filières [...] présentes en [...]

SYNTHESE QUALITATIVE SUR LA DYNAMIQUE



- **Une dynamique d'adhésion très importante** avec une mobilisation très rapide d'un nombre important d'acteurs et un élargissement fort du périmètre aux PME, aujourd'hui au nombre de XXX dans le pôle (soit XX% des membres).
- **Une équipe très professionnelle, resserrée et dynamique**, qui favorise l'émergence des projets de R&D technologiques et la mise en réseau des membres du pôle, et qui a initié des actions structurantes sur les thématiques du pôle : [...]
- **Un flux de projets important et animé par une dynamique positive :**
 - Depuis la création du pôle XX projets ont été financés dont XX au FUI et XX à l'ANR.
 - Un niveau élevé de participation des PME aux projets, en tant que chef de file / partenaire et en tant que bénéficiaire des financements.
- **Une intégration progressive dans les réseaux nationaux et européens du secteur de [...]** qui permet au pôle d'intégrer une réflexion stratégique globale et de développer une dimension internationale : [...]

Dynamique (2/5) des acteurs

Dynamique des membres

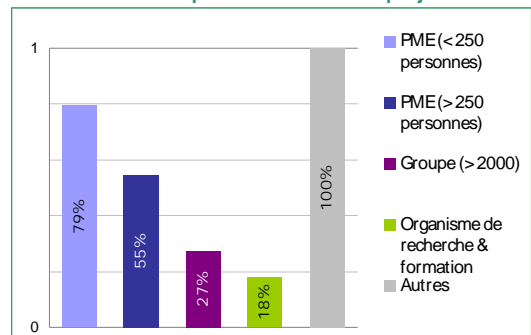
- Le pôle repose sur un **réseau très étendu de membres mobilisés très tôt** qui s'est accompagné d'une **forte dynamique d'adhésion** (+ XX% en 2007) et d'un **élargissement du périmètre géographique :**
 - **Une grande diversité d'acteurs de la recherche impliqués dès la création du pôle** avec une implication dans les projets et les organes de gouvernance de [...] et du [...];
 - **Une trentaine de grands groupes** présents dès la création du pôle : [...];
 - **Un réseau important de PME, en croissance**, avec un socle initial de XX PME membres de l'association [...] élargi par un gros travail de promotion mené avec les CCI, l'ARD, et la [...] sur toute la région (pour dépasser l'ancrage initial) : **aujourd'hui XX PME technologiques travaillant dans 5 thématiques.**

Dynamique des partenariats et synergies

- **Au niveau régional**, une intégration très forte dans les réseaux du développement économique et de l'innovation par l'intermédiaire des agences [...], des structures de valorisation [...], des incubateurs [...] associée à une culture partenariale forte.
- **Au niveau national**, un dialogue avec les pôles présents sur la même thématique concrétisé au travers de co-labellisations avec [...]. Le pôle est impliqué dans le développement du réseau [...] avec [...]
- **Au niveau international**, un renforcement de relations préexistantes avec [...] par le biais de 2 missions économiques avec un cluster [...] à [...] et dans le cadre d'un projet d'insertion dans le réseau des clusters [...]. **Des relations stratégiques avec l'université de [...]** depuis 200X : participation à 2 sessions d'un groupe de travail sur la [...].

Chiffres clés	2005	2006	2007
Nombre d'adhérents	6	55	84
dont part (%) entreprises	50%	53%	49%
dont part (%) PME	50%	38%	38%
Nombre d'acteurs impliqués dans les projets labellisés *	80		
dont part (%) de PME	35%		
dont nouveaux acteurs impliqués en 2007**	25		
Part des ETP mis à disposition en 2007	35%		
évolution depuis 2005 (pts de croissance)	19,5		

Rotation des partenaires dans les projets ****



* Le pôle ne possède pas d'adhérents. Les données de ce tableau sont issues des acteurs impliqués dans des projets de R&D collaboratifs depuis la création du pôle.

** Nombre total de projets de 2005 à 2007

*** Qui ne l'étaient pas en 2005 / 2006

**** Nombre d'acteurs différents dans les projets de R&D rapporté au nombre de participations par type d'acteurs

Dynamique (3/5) d'animation du pôle

SPECIMEN

Evolution de l'équipe	2005	2006	2007
Nombre moyen d'ETP	1,2	5,7	7,7
dont ETP en propre	0	2	5

Animation du pôle

■ Une équipe initiale importante qui a souhaité renforcer ses compétences autour de deux activités principales :

- Le soutien à l'émergence et au montage de projets (X ETP),
- Le développement interrégional et international (X ETP)
- Mais une dispersion liée à la gestion de l'interface avec la multitude de financeurs (25% de temps dédié à l'administratif).

■ Une professionnalisation forte de l'équipe, qui réunit des experts R&D spécialistes des thématiques et du business développement :

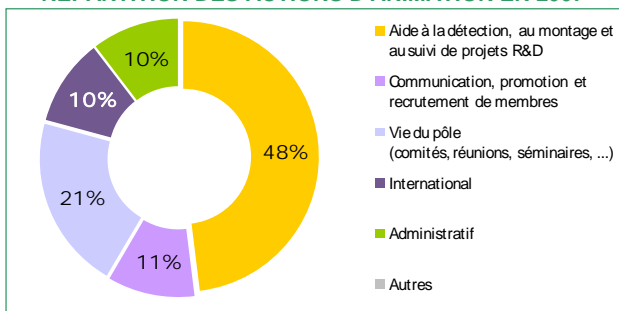
- Une expertise technique et un carnet d'adresses des trois animateurs [...] qui accroît significativement leur valeur ajoutée auprès des membres et accélère la structuration de l'écosystème.

■ Une très bonne coordination entre l'équipe et la gouvernance et une fluidité entre les acteurs du pôle :

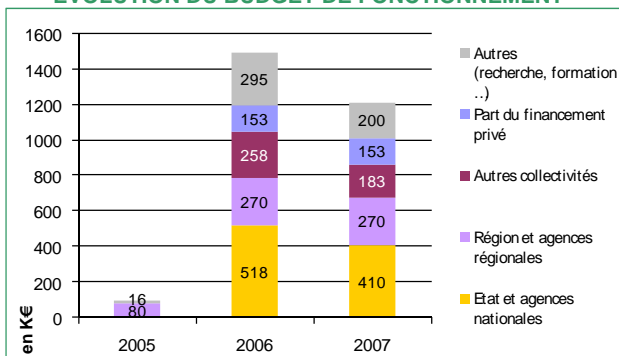
- Un groupe des sherpas facilitant les fluidité des interactions entre la gouvernance stratégique et l'équipe opérationnelle,
- Un maillage des acteurs dans l'écosystème de [...], facteur clés de succès de la mise en réseau.

■ Un soutien important de la Région [...] ; mais des tensions entre les deux départements liées au positionnement initial (XX % des adhérents issus du département [...]) mais une contribution croissante du département des [...]

REPARTITION DES ACTIONS D'ANIMATION EN 2007 *



EVOLUTION DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT **



* Répartition sur base des feuilles de temps ou estimation du pôle
** En subvention et en nature

Dynamique (4/5) des projets de R&D

SPECIMEN

Dynamique des projets

■ Une dynamique de croissance du nombre et de la qualité des projets qui bénéficie de la culture de collaborations préexistante au pôle :

- Un montant de projets financés multiplié par 4 dès 2006,
- Un taux de projets financés très élevé (en 2007, 9 des 17 projets déposés ont obtenu un accord de financement),
- Une dynamique d'implication des acteurs industriels encore plus importante (la part des financements privés dans les projets croît de 52% en 2006 à 64% en 2007) traduisant l'adhésion des acteurs à la démarche.

■ Une évolution dans la nature des projets qui traduit la dynamique d'ouverture du pôle :

- En 2006, des premiers projets d'envergure préexistants autour de 4 thématiques,
- En 2007, une réflexion sur l'ouverture vers de nouveaux marchés applicatifs et d'une intégration de problématiques de dimension internationale telles [...]
- En 2008, une ouverture vers des thématiques liées à la [...]

■ Une rotation très importante des membres dans les projets avec la présence d'acteurs variés. La majorité des projets sont portés par des PME.

■ Un investissement financier marqué de la part des partenaires des projets : les 2/3 du montant global associés aux projets sont financés sur les fonds propres.

■ Une implication diversifiée des PME dans les projets (40 % des partenaires avec un taux de rotation élevé ~ 70 %) et croissante dans leur portage (55 % des porteurs en 2007), notamment liée au flux croissant de projets [...].

Types de projets

	ANR	FUI	OSEO	Autre*
Nombre de projets présentés par le pôle**	75	27	12	8
Nombre de projets ayant obtenu un accord de financement**	51	11	11	7

Dynamique des projets

	2005	2006	2007
Nombre total ** de projets labellisés	2	57	51
dont portés par des PME	1	12	15
Soit (%)	50%	21%	30%
Nombre total ** de projets financés ***	2	25	38
Ratio projets labellisés / présentés	100%	60%	44%
Ratio projets financés / labellisés	100%	44%	75%
Nombre moyen de partenaires par projet	4,0	4,5	4,7

Dépenses de R&D

	2005	2006	2007
Budget global des projets R&D (K€) ***	27 XXX	70 XXX	85 XXX
dont part (%) financée ANR/FUI	40%	17%	21%
dont part (%) autres financements publics	0%	23%	23%
dont part (%) auto-financée (fonds propres)	52%	54%	65%

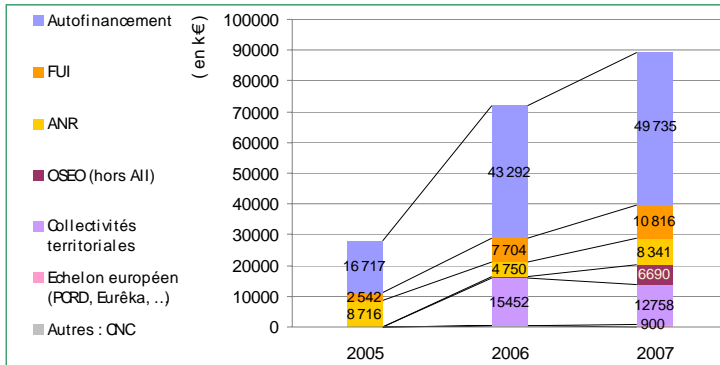
* Projets financés par d'autres financeurs publics (collectivités territoriales, DRIRE, autres fonds ministériels)

** Nombre total de projets de 2005 à 2007

*** Projets ayant reçu un accord de financement - tous financeurs confondus

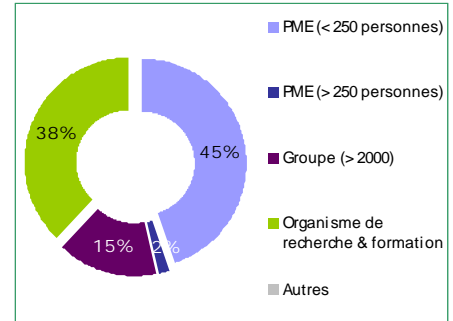
Dynamique (5/5) des projets de R&D

Évolution des financements des projets de R&D répartis par financeur

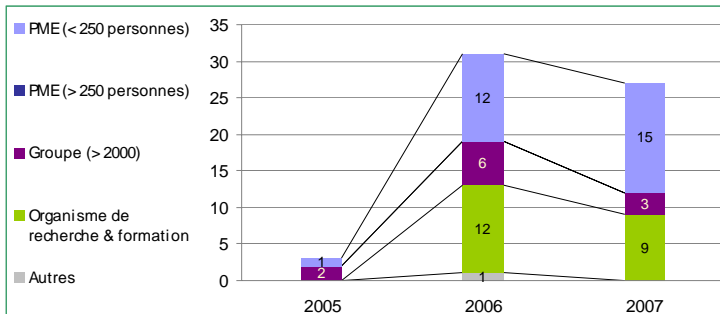


Répartition des financements de projets R&D par bénéficiaires

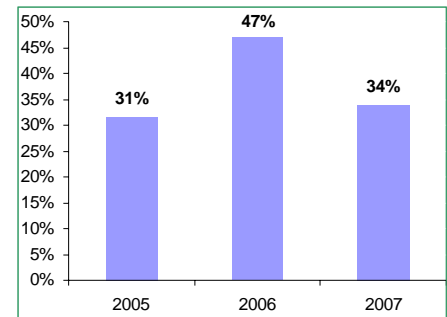
(en K€ / projets cumulés depuis la création du pôle)



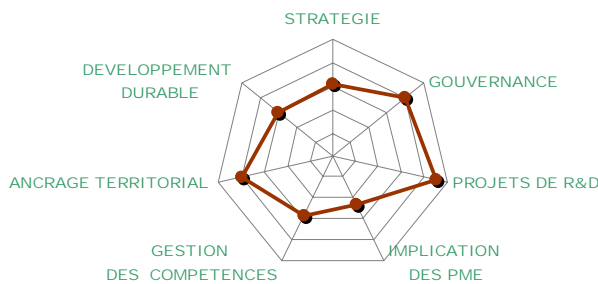
Évolution de la répartition des porteurs de projets de R&D labellisés



Évolution de la part des PME impliquées dans les projets.



Structuration du pôle (1/4)



STRATEGIE	ANCRAGE TERRITORIAL / SYNERGIES	
Définition	😊	Avec la recherche et l'enseignement. sup. 😊
Evolution	😊	Avec les acteurs du dév. économique 😊
International	😊	😊
GOUVERNANCE & ANIMATION		
Organisation	😊	Emergence 😊
Suivi de l'animation	😊	Labellisation 😊
Communication	😊	Propriété intellectuelle 😊
Confidentialité	😊	Suivi 😊
COMPETENCES & RH		
Capitalisation	😞	Dans le pôle 😞
Emploi / formation	😞	Dans les projets 😞
DEVELOPPEMENT DURABLE		
		Développement durable 😊

SYNTHESE QUALITATIVE ET QUANTITATIVE SUR LA STRUCTURATION DU PÔLE

- Une stratégie claire issue de [...] à l'origine du pôle mais une approche de réflexion stratégique globale non formalisée (pas de stratégie globale du pôle à ce stade au-delà des DAS),
- Une transversalité organisée de façon souple et informelle (réunions inter-DAS, travaux avec les chargés de missions territoriaux) qui pourrait être amplifiée (fonctionnement vertical entre DAS).
- Une gouvernance complexe mais efficace qui a su évoluer pour intégrer les problématiques de développement territorial à côté de l'usine à projet.
- Un domaine particulièrement expert : le processus de sélection et de gestion des projets, qui permet d'accompagner, de manière lisible et structurée, le projet dès l'émergence d'une idée. L'équipe d'animation qui travaille dans l'optique d'établir une réelle relation de confiance intervient également sur des questions de propriété intellectuelle et met à disposition des compétences en ingénierie, fiscalité, etc.
- Un retard dans la prise en compte de certaines problématiques clés (PME et compétences), qui ont récemment été intégrées (fin 2007), mais qui restent à implémenter :
 - Un plan PME, une cartographie des PME, une modification de leur poids dans les instances, et un référent dans l'équipe,
 - Un plan d'action formation piloté par un groupe actif et représentatif des X régions (besoins, cartographie...).

SPECIMEN

Structuration du pôle (2/4)

Niveau de structuration	Commentaires
STRATEGIE	
3 / 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une déclinaison de la stratégie par Domaines d'Activité Stratégique très structurante (chacune dispose d'un document d'orientation stratégique), avec un process d'actualisation annuel sérieux, mais pas de stratégie globale à l'échelle du pôle, qui renforce l'aspect « silo » de chaque DAS (chacune définit sa stratégie et avance de façon autonome) ■ Un stratégie déployée qui manque de transversalité et de vision concertée entre les acteurs pour construire un mouvement stratégique commun : <ul style="list-style-type: none"> - Un cantonnement important des acteurs et des projets au sein des X axes thématiques, - Un déséquilibre dans les contributions des membres sur les différentes thématiques du pôle. ■ Une déclinaison opérationnelle de la stratégie efficace et cohérente, cherchant à mettre l'excellence scientifique au service du développement du tissu industriel et de l'attractivité du territoire grâce à une : <ul style="list-style-type: none"> - Politique audacieuse d'évolution des plateformes technologiques vers un business model ouvert sur l'industrie (lancement de spin-off à partir de plateformes existantes, ex : [...]), - Stimulation de spin-off et un fort investissement dans l'installation d'entreprises étrangères [...]. ■ Au niveau international, le pôle s'est positionné au niveau européen avant d'entamer une démarche d'ouverture ciblée : <ul style="list-style-type: none"> - Une intégration active dans les réseaux européens et mondiaux qui vient appuyer la stratégie de développement du pôle (réalisation d'une roadmap technologique dans le cadre du programme [...], participation à la réalisation d'un benchmark européen dans le cadre de [...], participation à un groupe de veille en [...] avec le [...]), - Une participation structurante au programme Interreg ROM (réalisation d'un annuaire interrégional des acteurs et compétences), - L'organisation ciblée [...] de missions économiques après une année 2006 de tests et la participation
GOVERNANCE & ANIMATION	
4 / 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une gouvernance large et équilibrée (28 membres au CA, 14 au BE) qui bénéficie d'un pilotage opérationnel structuré et efficace via la Délégation Générale du pôle (équipe d'animation de 8 ETP) : <ul style="list-style-type: none"> - Des instances actives : réunions bimensuelles du BE, mensuelles des commissions thématiques - Un pilotage est organisé autour de quelques grandes actions définies en début de chaque année avec l'État (DRIRE) et la Région. ■ Une animation outillée pour la gestion opérationnelle (plan d'actions, indicateurs de suivi des projets, suivi du temps des animateurs et de l'activité des membres centralisé sur le SI du pôle) et un processus projet délégué aux commissions thématiques qui permet de développer un périmètre d'animation large : organisation des événements du pôle (journées thématiques), de la communication (newsletter) et du développement international. ■ Une très bonne intégration des financeurs grâce au comité technique des financeurs assurant la pérennité et la cohérence des financements de l'animation et des projets et contribuant à créer une dynamique partenariale entre les structures du développement économique (Etat, Régions, Conseils Généraux, Agences etc...).

SPECIMEN

Structuration du pôle (3/4)

Niveau de structuration	Commentaires
GESTION DES COMPETENCES	
3 / 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ L'aspect formation est pris en compte dans les activités du pôle mais n'a pas été prioritaire dans son développement . Il repose sur une stratégie bâtie sur 3 niveaux et il est développé en partenariat avec les universités [...] : <ul style="list-style-type: none"> - Consolider l'offre de formation dans une logique de chaîne de valeur par métier, - Animer X groupes de travail pour mettre en équilibre l'offre demandée sur [...] et cerner les manques, - Rapprocher les entreprises du bassin d'emplois des formations existantes en multipliant les interventions d'industriels au sein des cursus.
IMPLICATION DES PME	
2 / 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une intégration des PME faible au départ, mais qui tend à s'améliorer depuis la signature du Pacte PME ■ Un plan décliné en objectifs chiffrés (prospection de XX PME, YY% de subventions accordées aux.PME,...). <ul style="list-style-type: none"> - Plusieurs mesures sont actées (accompagnement dans la phase de maturation, intégration d'une étape d'appel à participation aux projets préliminaire à l'organisation du groupe projet, relations facilitées avec les grands groupes (référencement, accès aux équipements à conditions avantageuses...), lettre d'information, accès aux données sur les compétences), - Le projet d'écriture d'un livre blanc sur le financement de l'innovation dans les PME. ■ La forte implication de l'équipe du pôle dans le suivi des projets de R&D constitue une vraie valeur ajoutée pour les PME : <ul style="list-style-type: none"> - Détection des projets assurée dans le cadre de la cellule projet (réunissant agences, incubateurs, technopoles, cellules de valorisation, universités, laboratoires et CCI), - Capacité du pôle à orienter vers des financements divers (OSEO, collectivités, financements privés etc...), - Capacité du pôle à assister les PME dans la recherche de partenaires (Ex : ...).

SPECIMEN

Structuration du pôle (4/4)

Niveau de structuration	Commentaires
PROJETS DE R&D	
5 / 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un processus d'émergence de projets structuré qui bénéficie plus du travail d'identification et de mise en relation des Chargés de Mission Projets (spécialisés par thématiques) que du regroupement d'acteurs au sein des X DAS. ■ Un annuaire (préexistant au pôle mais mis à jour) des membres du pôle, de leur compétences (activités principales, mots-clés) et ressources (offres technologiques) constitue un support efficace à l'identification de partenaires potentiels. ■ Un processus de montage et de suivi des projets expert et lisible de l'idée au projet : <ul style="list-style-type: none"> - Une idée de projet débouche sur la signature d'un accord de confidentialité, approfondissement de l'idée sur le plan technique, analyse des compétences requises, schéma de consortium et fléchage sur un financement, finalisation du projet, - Une sélection des projets en 2 temps (fiche intermédiaire et fiche définitive) Sélection finale par le comité de pilotage. Un appel à des experts extérieurs si nécessaire, - Des outils/compétences spécifiques disponibles (Kit PI et compétences en PI, fiscalité, ingénierie de projets). ■ Un processus de maturation et de sélection structuré autour des commissions thématiques qui permet une gestion efficace du flux de projets : <ul style="list-style-type: none"> - Une expertise est déléguée à une ou plusieurs commissions qui rédigent une synthèse à destination du BE (regroupements de projets, ajout de partenaires, coordination avec des projets connus...), - Un accompagnement spécifique dans le développement de projets d'envergure : financement d'un consultant pour la rédaction de projets, rencontres régulières avec les Chargés de Mission [...]
ANCRAGE TERRITORIAL & SYNERGIES ENTREPRISES – RECHERCHE – ETABLISSEMENTS DE FORMATION	
4 / 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un ancrage territorial fort grâce à : <ul style="list-style-type: none"> - D'importantes synergies entre les acteurs de la recherche que le pôle a contribué à renforcer par un rassemblement de tous les acteurs de [...] au sein du GIS [...] membre du pôle (X universités et des organismes de recherche : [...] etc.). Le pôle a par ailleurs établi des contacts directs avec les laboratoires de recherche [...] et a contribué à formaliser le rapport des acteurs de la recherche aux entreprises. Des liens privilégiés avec d'autres acteurs de la recherche : [...] qui joue un rôle d'Institut Carnot. - Une volonté de faire du pôle un point de convergence des réseaux [...] ; agences (ARI, ..) incubateurs [...] cellules de valorisation [...], [...], sont intégrés dans les instances du pôle et des conventions ont été conclues.
DEVELOPPEMENT DURABLE	
2 / 5	<ul style="list-style-type: none"> ■ La thématique du développement durable a été progressivement intégrée aux axes du pôle et un groupe dédié est en cours de création.

SPECIMEN

Premiers résultats

PROJETS DE R&D / RAYONNEMENT DE LA RECHERCHE	<ul style="list-style-type: none"> ■ 5 dépôts de brevets dans le cadre des projets du pôle. ■ Le projet [...] (financé par le FUI) a permis la réalisation d'une première mondiale [...] et le dépôt d'un brevet pour un nouvel [...]. Une start-up, filiale de [...] est en création dans le cadre du projet. ■ Le projet [...] - financé par le FUI, la Région, OSEO et l'agglomération de [...] a permis la découverte de nouvelles familles de molécules. La société [...] impliquée dans le projet participe actuellement à la création de deux sociétés : son développement est en lien direct avec le projet et le pôle. ■ Environ 5 thèses en CIFRE signées avec des entreprises du pôle. ■ Le pôle a soutenu la création du laboratoire [...]
PME / CREATION D'ENTREPRISES / DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Développement de spin-off à partir de plateformes technologiques publiques : [...] ■ Installation en cours de l'américain [...] (XXX emplois sur 5 ans) dans le cadre de [...], stimulée par le pôle. ■ XXX emplois créés d'après le suivi des projets réalisés par le pôle. ■ X entreprises en cours de création dans le cadre de projets du pôle : [...] ■ Une société incubée est partenaire de projets [...]
PROJETS STRUCTURANTS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dynamique essentielle du pôle avec XX projets structurants (liés à des investissements en immobilier ou en équipements) répartis sur l'ensemble du territoire : <ul style="list-style-type: none"> - Deux lieux de développement privilégiés : [...] avec le projet [...] et [...] - Des projets sur l'ensemble du territoire : [...] ■ Le projet [...] est le projet phare du pôle. [...] ont confié 36 hectares au pôle de compétitivité pour réaliser [...] sur le site de [...] avec l'ambition d'en faire le « MIT » de [...]
PARTENARIATS & SYNERGIES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Des co-labellisations avec des pôles [...] et d'autres en cours de finalisation [...] ■ Des conventions avec les principales structures associées au développement économique [...] permettant de mettre en cohérence leur soutien.
FORMATION & GESTION DES COMPETENCES	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pas d'actions marquantes à ce jour.
DEVELOPPEMENT DURABLE	<ul style="list-style-type: none"> ■ Pas d'actions marquantes à ce jour.

Synthèse de l'évaluation (1/2)

SPECIMEN

CONCLUSIONS DE L'EVALUATION	OBJECTIFS ATTEINTS	✓
	OBJECTIFS PARTIELLEMENT ATTEINTS	
	RECONFIGURATION NECESSAIRE	
<ul style="list-style-type: none">■ Le pôle SPECIMEN a réussi à créer une dynamique positive d'acteurs et de projets au-delà du périmètre initial et s'est structuré sur ses axes clés (stratégie, gouvernance stratégique et opérationnelle, processus projet) :<ul style="list-style-type: none">■ Une mobilisation des acteurs du pôle efficace et encadrée dans le cadre des [...]■ Une dynamique de projets importante, avec des projets de qualité, bien montés, grâce à un process efficace de sélection et d'aide à l'émergence de projets■ Une dynamique interrégionale qui s'organise et des projets réellement structurants pour les territoires comme pour la filière.■ Une structuration en cours (actualisation de la stratégie, plan PME, gestion des compétences), mais autour d'outils solides et pertinents issus de l'entreprise qui permettent un bon pilotage des fonctions clés■ Un niveau scientifique élevé et une expertise reconnue, etc.■ Une stratégie internationale qui capitalise sur une reconnaissance « naturelle » de son positionnement <p>➔ Au vu de ce qui précède, nous proposons que ce pôle puisse obtenir le label « Pôle Mondial ».</p>		

Synthèse de l'évaluation (2/2)

SPECIMEN

PISTES D'AMELIORATION PROPOSEES
<ul style="list-style-type: none">■ Mieux formaliser les cadres de réflexion transversaux visibles et opérationnels permettant :<ul style="list-style-type: none">■ L'émergence d'une stratégie fédératrice pour le pôle,■ Une implication homogène des acteurs du pôle au sein des différentes thématiques.■ Accroître la collaboration avec les autres pôles du secteur [...] en s'appuyant sur des participations croisées dans les instances et des événements communs (salons, lobbying, etc...).■ Développer le financement privé en augmentant sensiblement les cotisations pour permettre le passage d'une logique de consommation quasi-gratuite de services à une logique d'investissement partagé.■ Mieux communiquer sur les actions et les résultats du pôle en développant une stratégie marketing lisible autour de [...]

BONNES PRATIQUES A DIFFUSER
<ul style="list-style-type: none">■ [...]