

## PARTIE II

# Chapitre 16

## Norvège

*La présente étude de cas traite de deux programmes de « clusters » (pôles d'activités) complémentaires en Norvège. Le programme Arena aide des réseaux innovants à renforcer l'interaction entre le secteur des entreprises, les fournisseurs de savoir et le secteur public en prenant en compte de façon flexible le degré de développement des secteurs, des régions et des pôles d'activités. Le programme de Centres d'expertise de la Norvège vise à initier et renforcer les processus d'innovation en collaboration et d'internationalisation dans un petit nombre de pôles d'activités de portée nationale susceptibles de contribuer à une croissance tirée par l'innovation.*

## 1. Les programmes et leurs objectifs

La Norvège en est maintenant à sa troisième génération de programmes explicites (« de base ») de pôles d'activités. Le premier, appelé REGINN s'est terminé en 2001. Il avait pour objectif stratégique de développer l'innovation fondée sur des réseaux dans des régions fonctionnelles en utilisant le modèle à triple hélice dans le cadre de projet de R-D en collaboration. Des centres régionaux de R-D ont été des partenaires contractuels faisant office de facilitateurs. Les programmes de la deuxième et troisième génération sont les suivants :

- Le *Programme Arena* fondé sur plusieurs projets pilotes régionaux a été lancé en 2002. Une date finale n'a pas encore été fixée. En soutenant les initiatives en faveur de pôle d'activités régionaux grâce à l'établissement de réseaux, ce programme vise à accroître l'innovation et la valeur ajoutée en renforçant l'interaction entre les entreprises, ceux qui transmettent le savoir et le secteur public. Ce programme se caractérise par sa flexibilité, il est ouvert à des initiatives relatives à des pôles d'activités qui en sont à des degrés d'avancement divers, et il offre une aide, sous forme de financement et de compétences, pour la planification et la mise en œuvre de projets de développement à long terme. Un examen à mi-parcours qui doit être présenté en février 2007 constituera une précieuse contribution au débat et aux décisions concernant l'avenir du programme.
- *Norwegian Centres of Expertise (NCE)* est le programme le plus récent, qui vise depuis 2006 à renforcer les pôles d'activités en leur donnant un profil international et les moyens d'assurer une croissance tirée par l'innovation en accroissant la création de valeur et en favorisant systématiquement l'innovation en collaboration et l'internationalisation. Il s'agit également de susciter un intérêt et un engagement envers le développement des pôles d'activités, d'obtenir des résultats concrets au niveau des pôles d'activités et des entreprises, et d'y voir plus clair dans les processus de développement en collaboration. Ce programme est plus sélectif qu'*Arena* car il s'adresse aux pôles d'activités les plus dynamiques du pays choisis selon un processus de sélection rigoureux, mais il met néanmoins fortement l'accent sur l'environnement régional du savoir dans lequel opèrent ces pôles d'activités.

En plus des trois programmes de pôles d'activités susmentionnés, d'autres programmes « connexes » portent sur des questions spécifiques en rapport avec la constitution de pôles d'activités et la coopération. MOBI (mobilisation en faveur

de l'innovation liée à la R-D) et Value Creation 2010 sont deux de ces programmes relevant du Conseil de la recherche de Norvège. MOBI est un programme cadre à caractère expérimental qui a pour but de soutenir la formation, l'innovation et la création de valeur dans les entreprises ayant une expérience limitée en matière de R-D, en particulier les PME. Certains des sous-programmes prévoient une collaboration entre l'industrie et l'université et l'échange de compétences sur la base de recherches. Value Creation 2010 est un programme de recherche qui a pour but de faire participer toutes les parties d'une organisation au processus d'innovation en mettant l'accent sur les relations entre le personnel et la direction au niveau des entreprises. Ce programme bénéficie du soutien non seulement du Conseil de la recherche, mais aussi d'Innovation Norway et des fédérations de syndicats et d'entreprises. En 2007, le Conseil de la recherche de Norvège lancera un nouveau programme en faveur de l'innovation régionale qui comprendra des activités essentielles du MOBI et de Value Creation 2010 ainsi que plusieurs nouveaux instruments. Ce nouveau programme offrira un soutien plus complet aux activités de développement régional auxquels les partenariats régionaux accorderont la priorité. La Société de développement industriel (SIVA) dirige un autre programme qui a pour but d'aider à mettre en place des pépinières d'entreprises en fournissant des infrastructures physiques et en établissant des réseaux d'entreprises locales.

## **2. Contexte : place du programme dans le cadre de gouvernance et la/les stratégie(s)**

### ***Caractéristiques de l'économie ayant un impact important sur le développement des pôles d'activités en général***

Avec une population de 4.5 millions d'habitants, la Norvège se caractérise par une excellente performance macroéconomique et la prédominance des PME. L'économie norvégienne s'est bien relevée du ralentissement de 2002-03. Les principaux facteurs à l'origine de cette reprise sont les faibles taux d'intérêt, les gains de productivité induits par la concurrence, les investissements considérables effectués par un secteur pétrolier dynamique, des termes de l'échange plus favorables et une politique macroéconomique aux effets positifs. De plus, le pays continue à maîtriser l'inflation et à accroître l'apport de main-d'œuvre (c'est-à-dire le nombre d'heures ouvrées) (OCDE, 2005).

Toutefois, la performance de la Norvège en matière d'innovation laisse en fait à désirer en comparaison des bons résultats macroéconomiques. C'est ainsi que les investissements dans la R-D ne représentent que 1.64 % du PIB contre 1.92 % pour l'Europe des 25. La situation de la Norvège semble paradoxale si l'on se réfère à celle de la Suède, où les indicateurs d'innovation sont supérieurs à la performance macroéconomique. Par exemple, le PIB par habitant de la Norvège est l'un des plus élevés du monde et dans le Rapport sur

la compétitivité dans le monde 2005-06, ce pays vient au 9<sup>e</sup> rang, mais d'après le tableau de bord européen en matière d'innovation, il ne se classe que 16<sup>e</sup> sur 33. Parmi les obstacles auxquels se heurte l'innovation en Norvège, on peut citer un niveau d'investissement dans la R-D de la part des entreprises inférieur à la moyenne, l'insuffisance des fonds publics consacrés à la R-D et le nombre insuffisant de nouveaux diplômés en sciences et en ingénierie (CE, 2006). La prédominance des PME est un autre facteur contribuant au faible niveau des investissements destinés à l'innovation.

### **Évolution historique – origine du programme dans le contexte des autres politiques**

Les différents programmes de pôles d'activités « de base » se situent à l'interface entre les politiques industrielle, technologique et régionale, certains des programmes « d'appui » étant davantage focalisés et s'inscrivant dans le cadre d'une de ces trois politiques. Des Livres blancs d'une importance majeure concernant la politique de l'innovation et la politique régionale contribuent également à promouvoir des pôles d'activités intégrés au niveau régional et leur environnement de savoir. Les programmes sont ainsi cohérents avec les stratégies évolutives de la Norvège dans ces domaines.

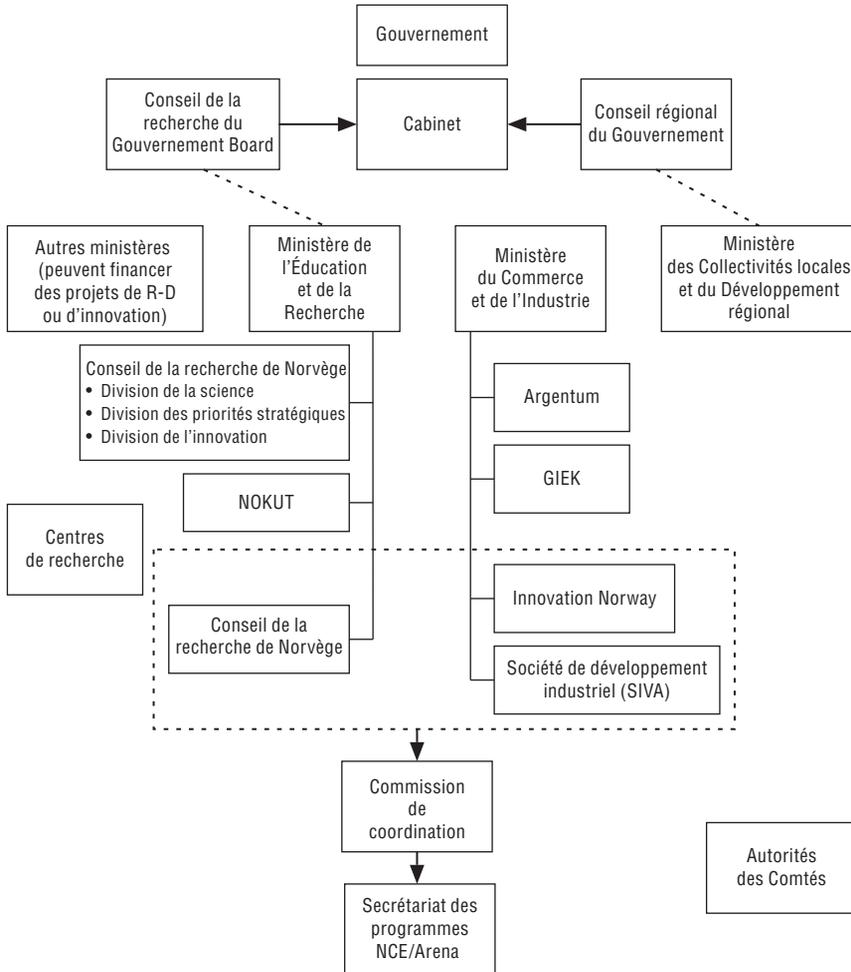
### **Place du programme dans le cadre de gouvernance**

Ce sont le ministère du Commerce et de l'Industrie et le ministère des Collectivités locales et du Développement régional qui soutiennent le plus les pôles d'activités, avec un appui complémentaire du ministère de l'Éducation et de la Recherche. En 2004, on a créé, sur le modèle du Conseil de la Recherche du gouvernement, un Conseil de l'innovation chargé de coordonner les politiques de l'innovation, mais celui-ci n'a pas été maintenu par le nouveau gouvernement en 2005.

Le ministère des Collectivités locales et du Développement régional promeut activement l'innovation au moyen de divers instruments. Du fait que son champ de responsabilité ait été élargi, il est maintenant chargé de questions comme la politique du logement, le développement au niveau des régions et des districts, les collectivités locales et la gestion des élections. Au sein de ce ministère, le Service du développement régional promeut le développement économique en vue de préserver pour l'essentiel la répartition territoriale de la population et d'assurer des conditions de vie égales aux habitants des différentes régions du pays.

Le ministère du Commerce et de l'Industrie agit par l'intermédiaire de plusieurs agences, mais il a également créé un Département de la politique de la recherche et de l'innovation. Une entreprise publique, Innovation Norway, a été créée au début de 2004 pour rassembler au sein d'un même organisme les aspects

Graphique 16.1. Organigramme : Norvège



Source : Modifié à partir de *Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report: Norway 2006*, CE, Direction générale des entreprises (2006).

non-R-D de la politique de l'innovation, qui relevaient auparavant de quatre agences différentes. Les aspects R-D sont confiés au Conseil de la recherche décrit ci-après. Ce conseil est chargé de faciliter la diffusion du savoir, les réseaux et le capital-risque en collaborant avec les chefs d'entreprise et les petites et moyennes entreprises pour appuyer l'innovation, l'internationalisation et la commercialisation. La Société de développement industriel (SIVA), qui relève également de ce ministère est copropriétaire de 60 parcs scientifiques, pépinières d'entreprises et sociétés d'investissement.

Le ministère de l'Éducation et de la Recherche supervise les acteurs clés de la politique de la recherche. Le Conseil de la recherche de Norvège, qui relève de ce ministère, comprend maintenant un Service spécial de l'innovation, dont les représentants régionaux sont installés dans les bureaux régionaux d'Innovation Norway.

La Norvège a également adopté un système de parrainage tripartite des programmes pour coordonner les politiques relatives aux pôles d'activités au niveau central. Les programmes *Arena* et *NCE* ont l'un comme l'autre suivi la même stratégie. En fait, les trois organismes ont signé en 2005 un accord de coentreprise prévoyant « une coopération plus étroite et impérative » de façon à assurer « des services unifiés à tous les norvégiens ». Les promoteurs sont Innovation Norway et la SIVA (Société de développement industriel de Norvège) qui relèvent toutes deux du ministère du Commerce et de l'Industrie, de même que le Conseil de la recherche de Norvège, qui dépend du ministère de l'Éducation et de la Recherche. Cette coordination ne se limite pas à ces deux programmes et inclut notamment Incubator Initiatives, Value Creation 2010 (programme en faveur de l'innovation en interne et dans le cadre de réseaux) et MOBI, pour l'innovation basée sur la R-D.

### ***Cadre institutionnel et politique de développement régional***

Comme d'autres pays scandinaves, la Norvège est un État unitaire décentralisé. Il existe 19 administrations régionales (comtés) comptant 431 municipalités. Le ministère des Collectivités locales et du Développement régional s'efforce de déléguer des responsabilités et des ressources accrues aux comtés, notamment en ce qui concerne la politique de l'innovation. En fait, les bureaux régionaux de l'innovation sont financés essentiellement par les comtés. Les aspects les plus saillants de la nouvelle stratégie régionale de la Norvège sont l'importance accrue accordée aux régions/centres offrant des perspectives de croissance, le classement par ordre de priorité des mesures propres à renforcer l'innovation et les entreprises, et une décentralisation plus poussée au niveau des régions. Les programmes *Arena* et *NCE* visent tout deux à promouvoir la cohérence entre les niveaux d'administration en exigeant que les participants au programme national soient liés aux plans de développement régional et aux acteurs régionaux.

Un Livre blanc de 2004-05 sur la politique régionale a mis l'accent sur le développement régional, l'innovation et l'internationalisation. Il a proposé que la politique norvégienne de l'innovation axée sur les régions aide à tirer parti des opportunités locales et lève les obstacles locaux à l'innovation, exploite les avantages compétitifs régionaux, encourage la coopération au niveau local entre les différents acteurs (entreprises, État et recherche) et développe les connaissances sur la technologie, les produits et les marchés. Le Livre blanc insiste beaucoup sur la nécessité de la spécialisation régionale

comme axe de la politique nationale. En 2006, le gouvernement a annoncé pour 2010 une réforme régionale visant à remplacer les conseils de comté par de nouvelles entités régionales.

### **Rôle du programme dans le contexte de la politique de la science et de la technologie (ou de l'innovation)**

Le Plan unifié de politique de l'innovation (HIP) de 2003 a défini une stratégie pour créer des conditions propices à l'innovation. Cette stratégie prévoit notamment une interaction plus poussée entre les entreprises et leur environnement du savoir, un accent accru mis sur la commercialisation, un personnel plus qualifié, l'établissement de réseaux et une plus grande cohérence entre les organismes publics. Un Livre blanc ultérieur de 2005 intitulé *The Will to Engage* est également favorable au principe de l'établissement de pôles d'activités. Il présente une stratégie visant à renforcer les relations entre les entreprises et les producteurs de savoir dans une région donnée. Le NCE est une programme de base qui soutient cet agenda.

### **Rôle du programme dans le contexte de la politique de l'entreprise**

N.c.

### **Études réalisées sur les pôles d'activités**

Aucune étude particulière sur les pôles d'activités n'a été réalisée en liaison avec ces programmes. Innovation Norway présente une approche des pôles d'activité qui correspond toutefois à la définition suivante : « une concentration géographique d'entreprises spécialisées et connexes, de fournisseurs de R-D et de savoir, d'institutions financières et de partenaires du secteur public caractérisée par une interaction et une collaboration entre ces acteurs. »

## **3. Détails du budget et du calendrier du programme**

*Arena* : Il faut un an pour financer la/les phase(s) initiale(s) de la plupart des programmes avant que le financement d'un projet majeur – qui dure généralement trois ans – soit assuré. Un projet peut faire l'objet d'une rallonge financière pendant une durée supplémentaire pouvant atteindre deux ans. Le budget annuel du programme s'élève à 4 millions d'euros pour 18 à 20 projets de pôle d'activités (soit environ 200 000 euros par pôle d'activités et par an).

*NCE* : Ce programme a un cycle décennal, bien que le calendrier comprenne trois phases comportant des étapes à respecter pour continuer à recevoir un financement. Le budget annuel du programme est de 4.5 millions d'euros la première année pour six pôles d'activités (environ 625 000 d'euros par pôle d'activités et par an). En 2007-08, quatre nouveaux projets NCE seront sélectionnés.

### **Dépenses consacrées à des programmes connexes**

À titre de comparaison, le budget des autres entités et programmes est le suivant :

- Innovation Norway : 508 millions d'euros, dont 242 millions pour des prêts (2004).
- Fonds publics affectés à SIVA, la Société de développement industriel : environ 7.3 millions d'euros (2004).
- Programme Value Creation 2010, qui va de 2001 à 2010 : environ 3.4 millions d'euros en 2004 pour dix projets régionaux (soit environ 341.000 euros par région cette même année).
- Conseil de la recherche de Norvège : 560 millions d'euros en 2005.

## **4. Objectifs et critères de sélection**

*Arena* : on applique pour ce programme une procédure de sélection très flexible qui autorise différents points d'entrée. Si une idée de projet doit être approfondie, le groupe peut entrer au stade A et recevoir un financement pour une étude préliminaire. Si le groupe est un peu plus avancé, il peut entrer directement au stade B avec un projet préliminaire. Si l'initiative est vraiment avancée, il peut entrer au stade C pour le financement d'un projet principal.

*NCE* : ce programme a pour but de sélectionner des pôles d'activités à vocation internationale susceptibles de contribuer fortement à une croissance tirée par l'innovation, et qui s'efforcent d'intensifier la collaboration en matière de R-D. Il vise principalement les entreprises faisant partie d'un pôle d'activités, qu'il s'agisse de sociétés mères, apparentées ou nouvelles liées aux entreprises au cœur du pôle d'activités. Les objectifs secondaires sont les centres de R-D, les établissements d'enseignement, les coentreprises, les organismes publics et les bailleurs de fonds. Parmi les critères de sélection figurent la base de ressources du pôle d'activités, le degré de développement, le niveau d'innovation, l'orientation internationale, la qualité des projets et le potentiel de développement.

### **Processus de sélection des pôles d'activités**

*Arena* : les pôles d'activités présentent eux-mêmes leur candidature au programme. Les candidatures sont examinées à la suite d'un appel annuel de propositions.

*NCE* : les pôles d'activités présentent eux-mêmes leur candidature, mais on procède chaque année à une sélection concurrentielle.

### **Participants aux pôles d'activités**

*Arena* : en 2006, environ 330 entreprises, 55 centres de R-D et établissements d'enseignement et 60 entités du secteur public (pour un total de 17 projets principaux) participent activement au programme.

*NCE* : en 2006, environ 110 entreprises, 35 centres de R-D et établissements d'enseignement et 30 entités du secteur public font partie des six pôles d'activités.

### **Statut institutionnel des pôles d'activités, gouvernance et liens**

Dans le cas des deux programmes (*Arena* et *NCE*), les participants aux pôles d'activités (par exemple les entreprises, les établissements d'enseignement, les parcs du savoir et les intermédiaires) doivent faire appel à une entité juridique chargée de d'assurer une gestion financière séparée de celle des autres projets ou services en place. Il convient d'engager un directeur de projet à temps plein et éventuellement un directeur adjoint à temps plein ou partiel. Géographiquement, un projet ne doit pas nécessairement être enfermé dans des limites administratives mais peut englober plusieurs comtés (unités régionales). Un accord est signé avec un partenaire contractuel/facilitateur qui fait lui-même intervenir un comité directeur d'acteurs du pôle d'activités et a un lien contractuel avec le programme.

### **Limites administratives**

Dans le cas des deux programmes *Arena* et *NCE*, un projet n'est pas nécessairement circonscrit à des limites administratives et peut englober plusieurs comtés (unités régionales).

## **5. Instruments**

Les deux programmes sont axés essentiellement sur l'engagement des acteurs dans le cadre d'un réseau visant à améliorer l'innovation. Pour le programme *NCE*, jusqu'à 50 % des fonds servent à apporter une aide financière (pilotage de processus, établissement de réseaux, conception et élaboration de projets, analyse et stratégie, communication et stratégie d'image de marque). Parmi les autres instruments figurent un soutien professionnel (réseaux entre projets *NCE*, projets de développement et activités d'apprentissage, liens avec des réseaux internationaux et commercialisation).

- *Identification et analyse comparative* : pour les projets *NCE*, on effectue une étude de base normalisée, financée par le programme. De plus, la plupart des projets *Arena* sont fondés sur différentes formes d'analyse des pôles d'activités, et plusieurs s'appuient sur des analyses comparatives et autres recherches.

- *Engagement des acteurs* : il s'agit là du principal objectif des phases initiales du programme Arena dans la mesure où les éléments admissibles à un financement sont notamment la gestion des projets, les services de consultants, les déplacements et les réunions. Cet objectif est également poursuivi vigoureusement dans le cadre du programme NCE en vue de mettre au point des projets en collaboration dans des domaines tels que la gestion des méthodes de production, l'établissement de réseaux, les processus d'analyse et de stratégie et l'élaboration de concepts/projets. Le programme Arena joue un rôle dans l'engagement des acteurs, qui peuvent ensuite être admis à bénéficier du programme NCE.
- *Prestation de services par les administrations publiques* : un objectif implicite des deux programmes est d'assurer une meilleure coordination entre les acteurs publics pour appuyer les pôles d'activités dans la mesure où l'un comme l'autre sont cofinancés et cogérés par différentes entités. Le programme Arena a pour objectif explicite d'obtenir une participation plus proactive et mieux coordonnée du secteur public. De plus, les initiatives prises dans le cadre des deux programmes doivent être conformes aux plans de développement régional. L'un et l'autre, en particulier le programme NCE, comportent également un important élément d'apprentissage qui devrait normalement fournir des informations permettant d'améliorer les programmes publics. Les NCE sont tenus d'incorporer les offres émanant d'autres programmes nationaux pertinents le cas échéant, jouant ainsi un rôle de coordination pour canaliser les financements assurés dans le cadre des différents programmes nationaux.
- *Personnel qualifié* : l'un des objectifs du programme Arena est de mettre au point des programmes éducatifs mieux adaptés aux besoins des entreprises, tâche à laquelle un pôle d'activités peut ou non se consacrer. La formation de personnel qualifié, l'un des objectifs de la stratégie d'innovation du pays, n'est pas un objectif majeur du programme NCE, mais une possibilité.
- *Esprit d'entreprise et innovation* : dans ce domaine, l'accent n'est pas mis spécifiquement sur l'esprit d'entreprise et le développement de *spin-offs* des programmes de pôle d'activités « de base ». Un soutien spécifique aux *spin-offs* par l'intermédiaire des pépinières d'entreprises est offert dans le cadre d'un programme distinct de la Société de développement industriel, qui codirige les programmes de pôle d'activités de base. L'innovation constitue un objectif majeur des deux programmes. Par exemple, le programme NCE vise à promouvoir l'innovation par le biais de projets conjoints liés à un type particulier de technologie ou d'expertise, un secteur d'activité limité ou la coopération dans le cadre d'une chaîne de valeur efficace.
- *Affectation des ressources et investissement (y compris stratégie d'image de marque)* : les initiatives financées par le programme Arena sont intégrées aux plans de développement régional et font intervenir les autorités des comtés en tant que

partenaires clés du réseau. Cela permet d'orienter les ressources provenant de différents niveaux d'administration vers les mêmes pôles d'activités. Le programme NCE a une claire stratégie de commercialisation des pôles d'activités ayant le meilleur potentiel international, ainsi que des liens avec des organismes régionaux en vue d'un financement.

## 6. Évaluation et suivi des programmes

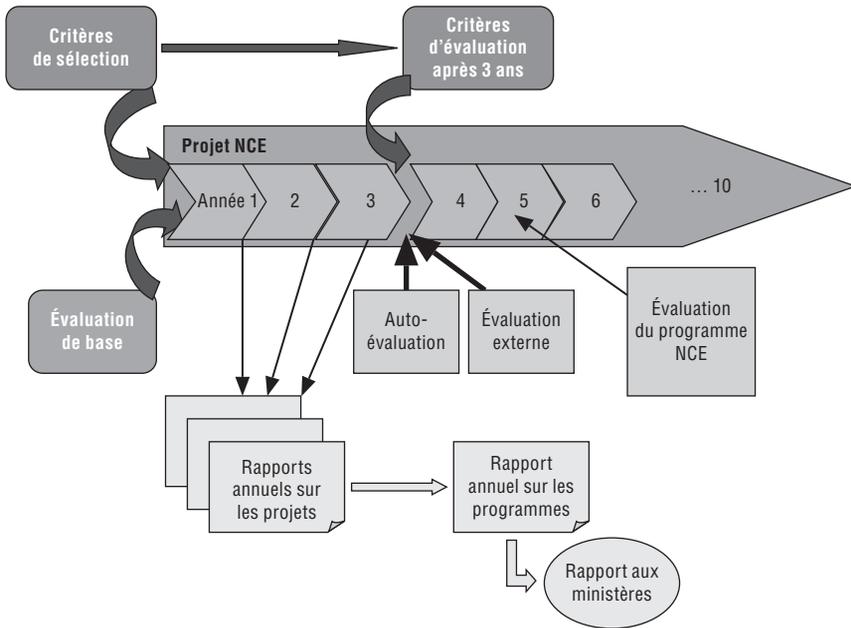
### *Nature des mécanismes d'évaluation et critère de succès*

Les trois programmes norvégiens de pôles d'activités s'efforcent tous d'inclure un élément d'apprentissage et d'évaluation des politiques. Pour le programme REGINN, plusieurs outils de formation ont été mis en place, notamment sous la forme de séminaires destinés aux directeurs et aux participants et d'un système de notification annuelle sur les objectifs généraux et spécifiques des projets, et un consultant spécialisé a suivi le programme pendant trois ans. Le programme Arena comprend un système de suivi dynamique, avec deux évaluateurs jouant le rôle de conseillers (entre 2003 et 2005), des travaux au niveau des pôles d'activités comme des analyses comparatives et des débats animés avec les responsables des pôles d'activités sur l'avancement du processus de développement des pôles d'activités et leur qualité.

Le système prévu pour le programme NCE, qui vient seulement de démarrer, comprendra les mesures indiquées sur le graphique 16.2. Avant même de débiter, ce programme est passé par une phase pilote d'un an. Il est à noter que pour chaque NCE, une analyse fondamentale servira de base aux évaluations ultérieures. Des indicateurs communs à tous les projets ainsi que les objectifs spécifiques aux différents projets feront l'objet d'un suivi. Parmi ces indicateurs figurent notamment une intensification de la coopération, des progrès en matière d'innovation et une participation internationale accrue. Les différents centres poursuivent des objectifs différents qui seront évalués en fonction de l'échelle du projet, de son degré d'avancement, des problèmes rencontrés et du potentiel existant. Le programme prévoit également trois phases d'évaluation et de notification : 1) une évaluation de la gestion; 2) un bilan approfondi après cinq ans; et 3) des rapports annuels fondés à la fois sur des rapports annuels et sur d'autres informations telles que les rapports sur la gestion des projets. De plus, les deux étapes intérimaires pour le suivi et l'évaluation des projets dans le cycle décennal offrent aux participants aux projets un calendrier de financement à long terme prévisionnel, mais à condition que leur performance soit satisfaisante.

### *Résultats d'évaluations, le cas échéant*

Les enseignements tirés des politiques et leur évaluation ont aidé la Norvège à mettre au point des programmes de pôles d'activités. Pour le programme REGINN, les enseignements ont porté sur l'importance du temps et sur le

Graphique 16.2. **Système d'évaluation des Centres d'expertise norvégiens**

Source : Gouvernement norvégien, Innovation Norway.

sentiment qu'ont les entreprises de l'utilité de leur participation. Il faut du temps pour instaurer un climat de confiance entre les différents acteurs du processus de collaboration, condition fondamentale de succès pour les projets d'apprentissage mutuel et d'innovation conjointe. Cela signifie également que le développement des pôles d'activités doit souvent s'inscrire dans une perspective à long terme car la confiance ne peut s'établir que progressivement. Les liens entre le niveau des programmes et celui des projets doivent également être resserrés car c'est au niveau des projets que l'on tire le plus d'enseignements. Pour le programme *Arena*, ceux-ci portent notamment sur la nécessité des objectifs aussi clairs que dynamiques, l'importance des « histoires », en plus des indicateurs de notification traditionnels, la compréhension de l'importance de la confiance, et la nécessité de combiner des mesures à des effets à court terme mesurables, parallèlement aux objectifs à plus long terme. Parmi les autres enseignements figure la nécessité d'envisager dans une perspective à plus long terme le développement des pôles d'activités en ce qui concerne les objectifs, les indicateurs et les procédures de notification. On a également appris à quel point il est important pour un programme de reconnaître le niveau des équipements collectifs et la culture de l'innovation dans un pôle d'activités. Un ultime enseignement du programme *Arena* est que le développement régional, les processus d'innovation et la concurrence internationale doivent être considérés comme un tout. Le programme NCE ne fait que démarrer.

**Bibliographie**

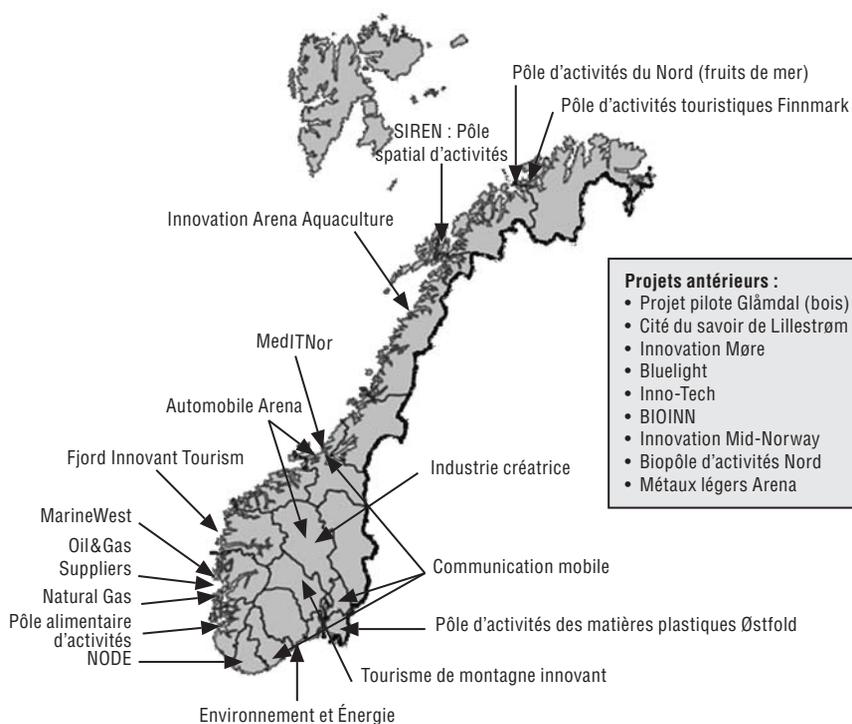
Commission européenne (CE), Direction générale des entreprises (2006), *Annual Innovation Policy Trends and Appraisal Report: Norway 2006*, <http://trendchart.cordis.lu/>.

OCDE (2005), *Études économiques de l'OCDE : Norvège*, vol. 2005/17, octobre 2005, les Éditions de l'OCDE, Paris.

Senneseth, Knut et Olav Bardalen (2005), « Evaluation as a policity learning tool – three generations of Norwegian clusters programmes », présentation à la 8<sup>e</sup> Conférence de l'Institut pour la compétitivité, Hong-Kong, Chine, 8-11 novembre.

## ANNEXE 16.A1

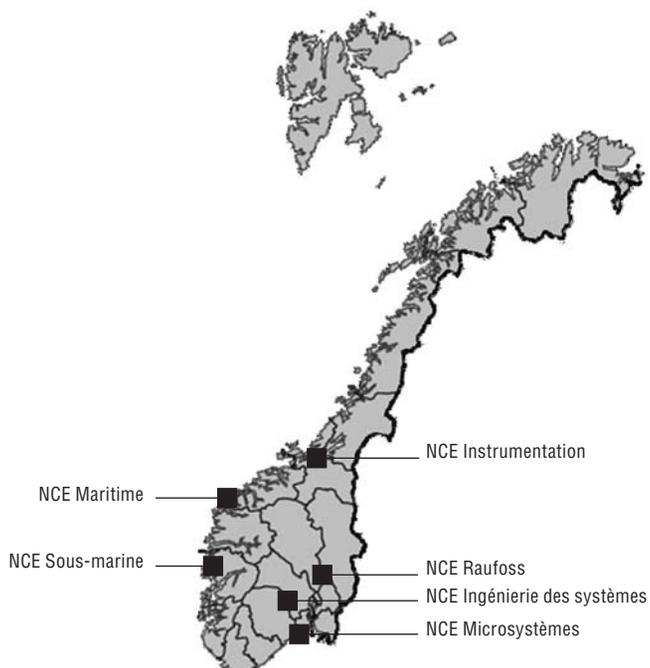
Graphique 16.A1.1. **Le programme de pôles d'activités Arena en Norvège**  
En 2007



Source : Gouvernement norvégien, Innovation Norway.

## Graphique 16.A1.2. Programme de pôle d'activités NCE de la Norvège

En 2007



Note : Quatre pôles d'activités supplémentaires sont prévus d'ici à 2008, soit un total de 10.

Source : Gouvernement norvégien, Innovation Norway.



## Table des matières

<b>Résumé</b> .....	11
<b>Introduction</b> .....	19

### Partie I

#### Rapport de synthèse

<b>Chapitre 1. Pourquoi les politiques de pôles d'activités sont-elles à nouveau jugées utiles?</b> .....	27
Introduction et principaux points .....	28
Les pôles d'activités et les concepts apparentés : au-delà des définitions .....	29
Avantages et risques théoriques des pôles d'activités .....	36
La mondialisation et la nature des pôles .....	39
De la théorie à l'intervention publique .....	42
Notes .....	44
<b>Chapitre 2. Quelle est l'origine des programmes?</b> .....	45
Introduction et principaux points .....	46
Politique régionale : exploiter les atouts locaux .....	48
La politique de la S-T/de l'innovation : de la recherche à la croissance économique .....	53
Politique industrielle et de l'entreprise : soutenir les groupes et non les entreprises .....	60
Articulation des objectifs des volets de l'action publique .....	69
Changement d'objectifs au cours du temps .....	72
<b>Chapitre 3. Comment les programmes sélectionnent-ils les participants?</b> .....	81
Introduction et principaux points .....	82
Les cibles des politiques : quel est le fond du problème? .....	86
Méthodes d'identification : choix stratégiques et analytiques .....	90
Les mécanismes de sélection : mettre en adéquation les objectifs et les cibles des programmes .....	93

<b>Chapitre 4. Quels instruments utilisent-ils et comment?</b> .....	99
Introduction et principaux points .....	100
Catégories d'instruments .....	105
Durée et financement des programmes .....	116
Établir des liens entre les programmes, les instruments et les pôles d'activités .....	120
Notes .....	124
<b>Chapitre 5. Qui fait quoi? La gouvernance</b> .....	125
Introduction et principaux points .....	126
La gouvernance au niveau central : coordonner au sommet. ....	131
Articulation entre les niveaux national/régional : gérer la relation ..	134
Opportunités manquées : exemples communs .....	140
Participation du secteur privé : développer des relations de long terme .....	141
<b>Chapitre 6. Qu'avons-nous appris?</b> .....	145
Introduction et principaux points .....	146
Qu'est-ce que l'on évalue? .....	147
Enseignements tirés. ....	152
Recherches futures. ....	159
Notes .....	161
<b>Bibliographie</b> .....	163

Partie II  
**Études de cas**

<b>Chapitre 7. Canada</b> .....	169
<b>Chapitre 8. République tchèque</b> .....	181
<b>Chapitre 9. Finlande</b> .....	197
<b>Chapitre 10. France</b> .....	213
<b>Chapitre 11. Allemagne</b> .....	231
<b>Chapitre 12. Italie</b> .....	245
<b>Chapitre 13. Japon</b> .....	259
<b>Chapitre 14. Corée</b> .....	277
<b>Chapitre 15. Pays-Bas</b> .....	293
<b>Chapitre 16. Norvège</b> .....	307
<b>Chapitre 17. Espagne : Pays basque</b> .....	323

Chapitre 18. <b>Suède</b> .....	337
Chapitre 19. <b>Royaume-Uni</b> .....	357
Chapitre 20. <b>États-Unis : Géorgie</b> .....	367
Chapitre 21. <b>États-Unis : Oregon</b> .....	385

### Liste des encadrés

1.1. Termes apparentés .....	31
2.1. Le soutien de la BID et de l'ONUDI aux pôles d'activités et aux chaînes de valeur .....	66
2.2. Les politiques de l'UE en faveur des pôles d'activités .....	73
2.3. La politique du Danemark concernant les pôles d'activités .....	78
3.1. Quantifier les pôles d'activités .....	91
3.2. Audit des pôles d'activités à Montréal .....	98
4.1. Le programme danois pour la création de réseaux : intermédiaires et éclaireurs .....	108
5.1. Le Programme australien des partenariats pour les régions .....	138
6.1. Évaluation des pôles d'activités par enquête en ligne .....	149
8.1. CzechInvest développe les entreprises tout en attirant des IDE .....	185
13.1. La Zone métropolitaine pour les hautes technologies (TAMA) au Japon .....	261
15.1. Point One : nanoélectronique et systèmes intégrés (Pays-Bas) ..	302
18.1. La région des biocarburants .....	349

### Liste des tableaux

0.1. Programmes des études de cas nationales .....	20
1.1. Caractéristiques des pôles basés sur la science et des pôles traditionnels .....	32
1.2. Les dimensions des pôles d'activités .....	33
1.3. Le poids économique des pôles d'activités dans une sélection de pays .....	35
1.4. Avantages théoriques des pôles d'activités .....	39
2.1. Évolution de l'action publique en faveur des pôles d'activités et des systèmes d'innovation régionaux .....	47
2.2. Secteurs ciblés : Suède, France, Italie et Canada .....	56
2.3. Caractéristiques des régions gagnantes de BioRegio (cycle initial) .....	57
2.4. Secteurs ciblés : Espagne (Pays basque), États-Unis (Oregon) et Finlande .....	61
2.5. Pôles d'activités prioritaires identifiés par les Agences de développement régional du R-U .....	62

2.6. Sélection de programmes de l'UE en faveur des pôles d'activités et de la spécialisation régionale . . . . .	74
3.1. Cibles et mécanismes de sélection des études de cas nationales. . . . .	83
3.2. Raisons motivant l'utilisation des différents mécanismes de sélection . . . . .	93
4.1. Instruments et budgets des études de cas nationales . . . . .	101
4.2. Instruments de promotion de la spécialisation régionale et des pôles d'activités . . . . .	106
4.3. Typologie du programme japonais des pôles d'activités industrielles . . . . .	116
4.4. Complémentarité des programmes japonais et suédois concernant les pôles d'activités . . . . .	120
5.1. Éléments d'appréciation du niveau de l'intervention publique concernant les pôles . . . . .	127
5.2. Éléments d'appréciation concernant la gouvernance dans les pays étudiés . . . . .	128
5.3. Possibilités d'actions faisant intervenir les pôles d'activités . . . . .	139
7.1. Financement des grappes technologiques du CNRC : initiatives du Centre et de l'Ouest. . . . .	175
7.2. Crédits alloués pour les initiatives de grappes du CNRC : initiatives de l'Atlantique. . . . .	176
8.1. Huit catégories statistiques de pôles d'activités en République tchèque. . . . .	190
9.1. Objectifs du programme de Centres d'expertise finlandais . . . . .	203
9.2. Objectifs du programme national de pôles d'activités finlandais . . . . .	205
11.1. Budgets des programmes allemands de pôles d'activités. . . . .	238
11.2. Caractéristiques des régions retenues pour BioRegio . . . . .	240
11.3. Instruments du Programme BioRegio . . . . .	243
12.1. Budgets des districts technologiques italiens. . . . .	253
12.2. Critères applicables aux districts industriels italiens . . . . .	254
13.1. Étapes de la programmation des pôles d'activités industrielles japonais . . . . .	268
13.2. Types de régions couvertes par le Programme de pôles d'activités industrielles du Japon . . . . .	269
13.3. Instruments utilisés dans le cadre du programme de pôles d'activités industrielles du Japon . . . . .	271
14.1. Phases de la préparation du Plan de développement national équilibré de la Corée. . . . .	281
14.2. Domaines ciblés par le programme 2010 IndustryVision de la Corée . . . . .	283

14.3. Budget pluriannuel des pôles d'activités urbaines innovantes de Corée . . . . .	284
14.4. Ventilation du budget 2005 des pôles d'activités urbaines innovantes de Corée . . . . .	285
14.5. Vocation des pôles d'activités des différentes villes de Corée . . . . .	286
14.6. Participants aux pôles d'activités urbaines innovantes . . . . .	287
14.A1.1. Projets relatifs aux pôles d'activités urbaines innovantes . . . . .	290
15.1. Pays-Bas : financement de la politique économique régionale . . . . .	300
17.A1.1. Associations de pôles d'activités en Espagne (Pays basque) . . . . .	335
18.1. Dépenses pour le soutien aux entreprises et le développement économique connexe : Suède . . . . .	345
18.2. Pôles VINNVÄXT : Suède . . . . .	346
19.1. Sources de financement des Agences de développement régional du R-U . . . . .	360
19.2. Budgets des Agences de développement régional (Regional Development Agency) du Royaume-Uni . . . . .	363
20.A1.1. Centres de la Georgia Research Alliance . . . . .	383
21.1. Secteurs industriels clés de l'Oregon . . . . .	395

### Liste des graphiques

1.1. Emploi manufacturier par activité principale, pays du G7, 1970-2001 . . . . .	41
2.1. Programmes de centres d'expertise finlandais . . . . .	51
2.2. Intersection des volets de l'action publique . . . . .	70
3.1. Les types de cibles des politiques . . . . .	87
4.1. Les objectifs des initiatives concernant les pôles d'activités, d'après la GCIS . . . . .	111
4.2. Complémentarité des programmes norvégiens concernant les pôles d'activités . . . . .	122
7.1. Organigramme : Canada . . . . .	172
7.2. Objectifs du programme de grappes du CNRC, par phase de développement . . . . .	179
8.1. Organigramme de la République tchèque . . . . .	184
8.A1.1. Carte des pôles d'activités tchèques . . . . .	196
9.1. Organigramme de la Finlande . . . . .	201
9.A1.1. Carte des centres d'expertise finlandais . . . . .	212
10.1. Organigramme : France . . . . .	216
10.A1.1. Carte des pôles de compétitivité français . . . . .	228
10.A1.2. Carte des districts industriels (SPL) français . . . . .	229
13.A1.1. Carte du programme de pôles d'activités industrielles du Japon . . . . .	274
13.A1.2. Carte des pôles de connaissances du Japon . . . . .	275

14.1. Organigramme de la Corée .....	280
15.1. Organigramme : Pays-Bas .....	296
15.A1.1. Principaux pôles d'activités des Pays-Bas .....	305
16.1. Organigramme : Norvège .....	311
16.2. Système d'évaluation des Centres d'expertise norvégiens.....	318
16.A1.1. Le programme de pôles d'activités Arena en Norvège .....	320
16.A1.2. Programme de pôle d'activités NCE de la Norvège.....	321
17.1. Organigramme : Espagne (Pays basque).....	326
18.1. Organigramme : Suède.....	340
18.A1.1. Carte des participants au programme de pôles d'activités suédois .....	355
20.1. Organigramme : USA (Géorgie) .....	370
21.1. Organigramme : États-Unis (Oregon) .....	389



Extrait de :  
**Competitive Regional Clusters**  
National Policy Approaches

Accéder à cette publication :

<https://doi.org/10.1787/9789264031838-en>

**Merci de citer ce chapitre comme suit :**

OCDE (2008), « Norvège », dans *Competitive Regional Clusters : National Policy Approaches*, Éditions OCDE, Paris.

DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264031852-19-fr>

Cet ouvrage est publié sous la responsabilité du Secrétaire général de l'OCDE. Les opinions et les arguments exprimés ici ne reflètent pas nécessairement les vues officielles des pays membres de l'OCDE.

Ce document et toute carte qu'il peut comprendre sont sans préjudice du statut de tout territoire, de la souveraineté s'exerçant sur ce dernier, du tracé des frontières et limites internationales, et du nom de tout territoire, ville ou région.

Vous êtes autorisés à copier, télécharger ou imprimer du contenu OCDE pour votre utilisation personnelle. Vous pouvez inclure des extraits des publications, des bases de données et produits multimédia de l'OCDE dans vos documents, présentations, blogs, sites Internet et matériel d'enseignement, sous réserve de faire mention de la source OCDE et du copyright. Les demandes pour usage public ou commercial ou de traduction devront être adressées à [rights@oecd.org](mailto:rights@oecd.org). Les demandes d'autorisation de photocopier une partie de ce contenu à des fins publiques ou commerciales peuvent être obtenues auprès du Copyright Clearance Center (CCC) [info@copyright.com](mailto:info@copyright.com) ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC) [contact@cfcopies.com](mailto:contact@cfcopies.com).