

Sommaire

La proposition de Manuel Barroso, Président de la Commission, visant à établir un Institut européen de technologie (EIT) faisait partie intégrante du nouvel élan pour la Stratégie de Lisbonne pour la croissance et l'emploi (2005)¹ et était destinée à « *renforcer notre engagement à l'égard de la connaissance comme clé de la croissance... pour servir de pôle d'attraction pour les meilleurs cerveaux, idées et entreprises du monde entier* ».

En mars 2008, le Parlement européen a adopté la Position commune arrêtée par le Conseil en vue de l'adoption d'un projet de règlement portant création de l'Institut européen d'innovation et de technologie (EIT²). Le règlement définitif est entré en vigueur le 9 avril 2008, garantissant la création de l'EIT. L'EIT, opérationnel en 2009, a commencé ses premières activités pratiques en 2010. L'UE contribue à son budget à hauteur de 309 millions d'euros pour la période 2008-2013.

En juillet 2010, ECORYS a été désignée par la DG Education et Culture (DG EAC) pour réaliser une évaluation indépendante de l'EIT conformément aux dispositions du règlement 294/2008³. L'évaluation est une exigence du règlement portant création de l'EIT qui stipule qu'une première évaluation doit avoir été réalisée avant juin 2011 (et ensuite tous les 5 ans après l'entrée en vigueur d'un nouveau cadre financier). L'évaluation a commencé le 29 juin 2010. Le présent rapport présente les conclusions de ce travail.

L'heure est tout à fait opportune pour évaluer les résultats enregistrés par l'EIT à ce jour. Le concept de l'EIT a fait couler beaucoup d'encre avant son approbation. Il s'agit donc d'une excellente opportunité d'évaluer la pertinence du concept à la lumière des expériences pratiques. L'EIT est aujourd'hui parfaitement opérationnel et il est intéressant de s'accorder un moment de réflexion sur cette expérience, tant en termes de processus que d'objectifs établis en pratique. En outre, il est opportun de réfléchir aux réalisations dans le cadre des activités actuelles et prévues de l'EIT pour le développement futur de l'EIT au-delà de 2013.

Structure de l'EIT

Le siège de l'EIT agit comme un organisme indépendant et décentralisé de l'UE et est classé parmi les agences de l'Union européenne⁴. La DG partenaire est la DG Education et Culture ; l'EIT doit rendre des comptes au Parlement européen et au Conseil. En pratique, l'EIT se compose d'un comité directeur, un siège assumant une fonction de support, et de communautés de la connaissance et de l'innovation (CCI⁵) juridiquement distinctes et autonomes. L'EIT a également créé une Fondation, qui est un organe juridiquement distinct, mais qui présente des liens étroits avec l'EIT.

Les CCI sont au coeur de toutes ses activités, l'EIT « se focalisant avant tout sur les CCI et les contributions uniques que l'EIT peut, par leur biais, apporter au programme d'innovation en Europe »⁶. Trois CCI ont été

¹ Concrétiser le partenariat revisité pour la croissance et l'emploi. Développer un pôle de la connaissance : l'Institut européen de technologie, 2006, Commission des Communautés européennes

² Acronyme pour "European Institute of Technology"

³ Règlement (CE) N° 294/2008 du Parlement européen et du Conseil portant création de l'EIT

⁴ http://europa.eu/agencies/index_fr.htm

⁵ KIC (Knowledge and Innovation Community) en anglais

⁶ Programme de travail triennal 2010-2012, p. 4

créées à la suite de l'appel à proposition en 2009. Ce sont les « KIC-InnoEnergy » (énergie durable), « EIT-ICT Labs » (future société de l'information et de la communication) et « Climate KIC » (atténuation du changement climatique et adaptation à ce phénomène). Les CCI s'attachent de manière générale à stimuler l'éducation à l'esprit d'entreprise, les activités d'innovation, la création d'entreprises et la formation de valeur en combinant et en intégrant activités d'éducation, des entreprises et de recherche.

Chaque CCI se compose de plusieurs partenaires issus du monde des entreprises, de l'enseignement supérieur et de la recherche réunis dans une seule et même structure juridique. Un directeur général (CEO) à temps plein est à la tête de chaque CCI. Chaque CCI est organisée autour d'un nombre limité de centres de colocation qui doivent agir comme des noyaux centraux géographiques pour l'intégration pratique du triangle de la connaissance.

Méthodologie

Cette évaluation intervient à un moment inhabituel. L'EIT n'est en effet actif que depuis 2008, mais en outre, l'évaluation a été réalisée pendant le processus d'établissement des premières CCI, ce qui a posé des défis méthodologiques et pratiques. L'évaluation s'est focalisée sur l'établissement de l'EIT/des CCI, et donc sur le concept fondateur et les structures mis en place pour atteindre les objectifs, y compris la mesure dans laquelle la construction des CCI est susceptible de faciliter des activités qui intègrent les trois dimensions du triangle de la connaissance.

Une approche qualitative a été adoptée pour cette évaluation. Des informations et des données sur les activités planifiées ont été collectées auprès des CCI. Combinées au matériel provenant de consultations stratégiques parmi un large éventail de décideurs politiques et de parties prenantes (certaines très proches de l'EIT/des CCI et d'autres entretenant des relations plus distantes), ces informations constituent une base solide pour juger de la validité du concept de l'EIT/des CCI et des types de valeur ajoutée européenne qu'ils sont susceptibles de conférer à l'avenir.

Les données disponibles sont plus limitées en termes d'échelle et de qualité des activités et résultats des CCI, d'efficacité de la collaboration entre partenaires et des synergies (au-delà de la phase de mise en place), des avantages des différentes approches de la colocation et des effets plus larges sur les organisations et les contextes locaux/régionaux/nationaux.

Résultats de l'évaluation

Dans l'ensemble, l'EIT a respecté ses principaux objectifs opérationnels. Le chemin a été semé d'embûches, mais en termes d'activités principales, la mise en œuvre de l'EIT respecte le calendrier établi et, en ce qui concerne la sélection des premières CCI, l'EIT était même légèrement en avance sur celui-ci. Vu le délai limité et le caractère récent de l'EIT, le résultat n'en est que plus significatif.

De manière générale, la procédure de candidature et de sélection visant à désigner les premières CCI était appropriée, équitable et transparente⁷. L'efficacité de la procédure même (horaire⁸, systèmes, soutien et encadrement fourni) était globalement satisfaisante et a donné lieu à un nombre élevé de propositions qui

⁷ Entretiens avec des CCI fructueuses et infructueuses, ainsi qu'avec des évaluateurs experts

⁸ Bien qu'une majorité ait indiqué que le lancement de l'appel à propositions pendant l'été avec une échéance en août était loin d'être idéal puisque cette période coïncidait avec les grandes vacances

étaient d'un niveau satisfaisant. Les améliorations pouvant être apportées aux prochains cycles ont été identifiées.

Les négociations avec les trois CCI désignées se sont poursuivies pendant tout le mois de décembre 2010 pour deux CCI et de décembre 2010 à février 2011 pour la troisième. Cette procédure prolongée a pris plus de temps que prévu, principalement en raison du fait que la complexité de la procédure avait été sous-estimée par l'EIT, la Commission européenne et, dans une certaine mesure, les CCI elles-mêmes. La procédure de négociation a révélé d'importantes tensions entre les parties impliquées et n'a, en soi, pas été menée de façon efficace. Cette procédure n'a pas été aidée par le fait que l'EIT était toujours en phase d'établissement et que les capacités et compétences de ses effectifs étaient limitées.

L'EIT a assumé une part limitée d'activités plus larges. Il a établi la Fondation de l'EIT, comme prévu dans le règlement. Il s'est fortement focalisé sur la promotion d'activités entrepreneuriales, tant en cherchant à stimuler la création de nouvelles entreprises par le biais des CCI qu'en encourageant l'éducation entrepreneuriale au sein des CCI. Des travaux sont en cours pour développer une Académie des Entrepreneurs et un Prix de l'Entrepreneuriat.

L'EIT a été moins actif au niveau du développement de ses activités de communication. Il a mis en place un site Internet gratuit, comme l'exigeait le règlement, mais celui-ci n'a pas été mis à jour régulièrement. L'EIT reconnaît qu'à ce jour, il a adopté une approche très réactive des fonctions de communication, en raison de difficultés en termes de ressources.

L'EIT élabore actuellement son programme stratégique d'innovation (PSI, à soumettre à la Commission européenne avant le 30 juin 2011). Cette exigence contenue dans le règlement vise à fournir un moyen aux institutions européennes de garder un certain contrôle de l'EIT autonome. Dans le cadre de l'évaluation, l'EIT n'a pas mis à disposition d'exemplaire du projet de PSI.

Une série de tensions et de défis ont été palpables dans le processus d'établissement de l'EIT. Ils concernent notamment l'approche d'« apprentissage par la pratique » adoptée par le personnel de l'EIT, les différentes attentes nourries par les partenaires au cours du processus en termes d'équilibre entre flexibilité et encadrement, l'approche adoptée de la « simplification » des règles et règlements de l'UE et les relations entre la DG EAC, le comité directeur, le siège de l'EIT, les CCI et leurs partenaires. Le comité directeur a rempli un rôle opérationnel marqué au cours des premières étapes de l'EIT. Des échéances ambitieuses et des perceptions de glissements d'exigences ont contribué aux tensions rapportées.

Personnel

L'EIT a atteint d'excellents résultats, alors qu'il présentait initialement un faible niveau de personnel, surtout dans des fonctions opérationnelles. C'est ce qui a contribué à une partie des tensions rapportées. Le transfert de fonctions entre la DG EAC et le siège de l'EIT a été relativement rapide entre la nomination du premier directeur en novembre 2009 et l'établissement du siège de l'EIT à Budapest en avril 2010.

Les niveaux actuels de dotation en personnel de quelque 31 personnes sont jugés adaptés au rôle de l'EIT et à ses obligations actuelles en vertu des règles et règlements financiers de l'UE. Il convient de signaler que les fonctions de niveau senior ne sont pas encore toutes occupées, 3 ou 4 fonctions seniors étant occupées en qualité d'intérimaire. Le point le plus notable est la démission du premier directeur de l'EIT en juin 2010, dont le remplacement n'a été annoncé qu'en mai 2011.

L'EIT entend porter son personnel à quelque 56 collaborateurs d'ici 2012. Du personnel supplémentaire sera justifié si l'EIT assume de nouvelles activités et lance d'autres CCI. Actuellement, une désignation aussi rapide des postes supplémentaires n'est pas pleinement justifiée. Une approche plus progressive pourra être fondée.

Budget

L'accord politique sur la création de l'EIT a été trouvé après la clôture des négociations sur la perspective financière de l'UE : l'EIT ne pouvait donc pas être officiellement inclus dans la perspective et une source distincte a été identifiée. Après négociations, un accord a été trouvé sur la contribution de l'UE au budget de l'EIT à hauteur de 308,7 millions d'euros jusqu'en 2013. Il est prévu que l'EIT ne contribue pas à plus de 25 % aux frais généraux des CCI individuelles. Des contributions supplémentaires devraient être apportées par des partenaires des secteurs des entreprises, de l'éducation et de la recherche. Il est également prévu que des programmes nationaux contribuent aux budgets globaux des CCI.

Le Gouvernement hongrois contribue aux frais de fonctionnement de l'EIT en prenant en charge les frais locatifs du siège de l'EIT pendant 20 ans et en couvrant les frais de rémunération de 20 collaborateurs pendant 5 ans. L'EIT prévoit aussi une contribution mineure à ses frais de la part des pays de l'AELE.

Le budget disponible s'est révélé suffisant pour la phase d'établissement de l'EIT. Les niveaux de levier financier au sein des CCI ont également été légèrement plus élevés que prévu. Parmi les sources supplémentaires de financement exploitées par les CCI, citons les ressources propres des partenaires (49 %), les fonds nationaux et régionaux (21 %) et d'autres sources UE (7 %).

Pertinence

L'objectif premier de l'EIT⁹ est :

« de contribuer à une croissance économique et une compétitivité européennes durables en renforçant la capacité d'innovation des États membres et de la Communauté en favorisant et en intégrant enseignement supérieur, recherche et innovation selon les normes les plus élevées »

Le respect de cet objectif passe par les objectifs spécifiques suivants :

- faciliter et renforcer la mise en réseau et la coopération et créer des synergies entre les communautés de l'innovation en Europe
- aborder les défis stratégiques à long terme auxquels est confrontée l'innovation en Europe, notamment dans les domaines transdisciplinaires et/ou interdisciplinaires, y compris ceux déjà recensés au niveau européen
- donner la priorité au transfert de ses activités en matière d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation, vers les entreprises, à leur mise en œuvre commerciale, ainsi qu'au soutien à la création de jeunes pousses, d'entreprises issues de l'essaimage et de petites et moyennes entreprises (PME)
- s'appuyer essentiellement sur des partenariats autonomes et axés sur l'excellence, regroupant des établissements d'enseignement supérieur, des instituts de recherche, des entreprises et d'autres parties prenantes sous la forme de réseaux stratégiques viables et autofinancés à long terme dans le domaine de l'innovation

⁹ Adapté du règlement portant création de l'EIT

- attirer des organisations partenaires, des chercheurs et des étudiants de toutes les régions du monde, notamment en favorisant leur mobilité, et coopérer avec des organismes de pays tiers

L'EIT a lui-même légèrement adapté ces objectifs, mais a conservé leur esprit général. Il a ajouté un nouvel objectif (encourager des centres d'innovation de classe internationale) et met un accent plus explicite sur la stimulation de l'entrepreneuriat et de l'éducation à l'esprit d'entreprise.

Les personnes interrogées dans le cadre de cette étude s'accordent sur le fait que les objectifs formulés par l'EIT sont tous pertinents. Des perspectives externes sur l'EIT, qui étaient initialement hésitantes par rapport aux propositions, sont aujourd'hui plus positives, plusieurs personnes interrogées soulignant la pertinence des objectifs de l'EIT pour l'Europe. Un répondant externe a suggéré qu'initialement, les objectifs de l'EIT n'avaient pas été bien compris, mais que l'approche était désormais beaucoup plus claire.

Les objectifs et l'approche de l'EIT sont également considérés par les parties prenantes comme étant pertinents pour les problèmes auxquels l'UE est confrontée et, conceptuellement, comme moyens de promouvoir l'innovation.

Complémentarité

L'EIT entend compléter des politiques et initiatives nationales et communautaires existantes en stimulant l'intégration du triangle de la connaissance¹⁰ en soutien à l'innovation. A un niveau stratégique, l'EIT est actuellement une des quatre dimensions des initiatives et du financement de l'innovation et de la recherche au sein de l'UE au cours de la période de programmation actuelle (2007-2013) identifiées dans le Livre vert publié par la Commission européenne et proposant un cadre stratégique commun pour la recherche et l'innovation. Les autres aspects sont le 7^e Programme-cadre, les Programmes-cadres pour l'Innovation et la Compétitivité (CIP) et la Politique de cohésion. L'EIT implique aussi explicitement deux des Initiatives phares de l'UE publiées récemment: "une Union pour l'innovation" et "Jeunesse en mouvement".

En ce qui concerne la mesure dans laquelle l'EIT complète d'autres programmes de l'UE, il existe un large éventail de programmes, d'initiatives et d'instruments cherchant à répondre au défi qui consiste à stimuler l'innovation au sein de l'UE. C'est dû pour une part à l'objectif explicite de l'EIT d'intégrer différentes facettes du triangle de la connaissance pour soutenir l'innovation et pour une autre part à la pléthore d'activités bénéficiant d'un soutien de l'UE dans des domaines spécifiques. Cette situation recèle un fort potentiel pour que l'EIT complète et ajoute de la valeur à leurs activités.

A ce jour, rien n'indique que l'EIT cherche explicitement à établir des liens avec d'éventuels programmes et initiatives complémentaires. La formulation a davantage été orientée vers une différenciation de l'EIT plutôt que de montrer où des accords communs pourraient conférer de la valeur ajoutée. En pratique, il semble que les recherches de complémentarité ont été laissées aux CCI puisqu'elle n'a pas été développée à un niveau plus stratégique par l'EIT. Au sein des CCI, nous ne retrouvons aucun signe de ces boulevaris potentiels de complémentarité explicitement tracés, bien qu'ils soient certainement présents.

Respect des objectifs de l'EIT

Le principal moyen par lequel l'EIT atteint ses objectifs passe par les activités des CCI. Dans la désignation de ces CCI, il est parvenu à intégrer des instituts d'enseignement supérieur, des instituts de recherche et

¹⁰ Règlement (CE) N° 294/2008 du Parlement européen et du Conseil portant création de l'EIT

des entreprises. L'établissement d'une entité juridique pour chaque CCI a permis de renforcer les liens entre différents partenaires et de garantir des niveaux de collaboration plus forts que précédemment.

Globalement, l'EIT est parvenu à attirer dans les CCI des entreprises, des organes éducatifs et des organismes de recherche ayant une réputation d'excellence de niveau international. Dans le secteur de l'industrie, les participants aux CCI incluent des leaders sur leur marchés et de nombreuses enseignes de consommation. La plupart des participants industriels sont de grandes entreprises, souvent des multinationales. Parmi les institutions académiques impliquées, plusieurs, mais en aucun cas, toutes, sont classées dans les 200 meilleures universités au monde¹¹. Les participants à l'étude s'accordent sur le fait que des consortiums très forts ont été formés entre toutes les composantes afin d'atteindre une excellence de classe internationale. Il y a aussi un consensus sur le fait que bon nombre d'entreprises et d'universités de pointe ont adopté une approche prudente par rapport au premier cycle de candidatures aux CCI et qu'elles sont aujourd'hui nombreuses à être intéressées par de futurs cycles.

La notion d'une « marque » EIT a fait l'objet d'une attention toute particulière, notamment lors des discussions avec les acteurs concernées par le concept. Il semble que la marque affiche un concept d'excellence de classe internationale. Il s'agit d'un domaine où une forte connexion subsiste avec l'appel normatif consistant à développer un « équivalent » au Massachusetts Institute of Technology (MIT).

La valeur attachée à l'établissement d'une marque EIT ne fait aucun doute parmi les parties prenantes¹². Toutefois, il est plus difficile de jauger ce que représente la marque. Un consensus semble régner quant au fait que la valeur de la marque va se développer de façon organique dans le temps et qu'il ne s'agira pas d'un processus rapide. Toutefois, les avis divergent quant à savoir si la marque sera institutionnelle (portant sur l'EIT) ou basée sur le réseau (renforçant la réputation des institutions qui le composent)¹³. Une marque EIT identifiable n'a pas encore été développée et sa proposition de valeur n'a toujours pas été définie correctement.

Les plans de travail de l'EIT se caractérisent par leur manque d'indicateurs ou de mesures. Il n'y a aucune indication sur la manière dont il a l'intention de mesurer et de communiquer sur ses propres performances, ni sur ce qu'il espère atteindre. Au contraire, il met l'accent sur les performances des CCI. L'EIT a élaboré un tableau de bord qui se focalise sur neuf « objectifs stratégiques » de l'EIT. A ce jour, il reste toujours officieux, inutilisé et non publié.

Dans leur propre plan d'activité, qui couvre les activités de 2011, les CCI témoignent d'un niveau élevé de variation dans leur couverture d'indicateurs de suivi et de performance. Toutes incluent au minimum quelques indicateurs de performance clé, mais, dans le cas de « Climate KIC » et d'« EIT-ICT Labs », la couverture est partielle tant en ce qui concerne le nombre d'indicateurs (moins de 9) que leur contenu qui ne couvre dans les deux cas que des données d'entrée et de sortie. Tous les indicateurs proposés n'ont pas été quantifiés. « InnoEnergy KIC » fournit une couverture plus exhaustive des indicateurs de suivi proposés. Elle présente un ensemble complet de mesures des résultats prévus en 2011. Ces mesures sont axées sur les données d'entrée et de sortie et sont quantifiées.

¹¹ Shanghai Index et Times Higher Education World University Rankings

¹² Consultations

¹³ Voir par exemple, Didier, A-C. (2010) The European Institute of Innovation and Technology (EIT): A New Way for Promoting Innovation in Europe? Bruges Political Research Papers / Cahiers de recherche politique de Bruges n° 13

Valeur ajoutée

Le concept de valeur ajoutée communautaire est établi depuis longtemps dans l'UE puisqu'il est lié à la notion de subsidiarité. Les définitions de valeur ajoutée varient, mais cette notion implique en substance que « toute dépense engagée au niveau de l'UE doit se révéler plus profitable aux citoyens que si elle avait été engagée au niveau national »¹⁴. Cet argument repose sur l'efficacité accrue offerte par les interventions au niveau de l'UE, grâce à la possibilité de réaliser des économies d'échelle, de réduire les niveaux de duplication ou le chevauchement d'activités et de relever des défis transfrontaliers. La valeur ajoutée communautaire peut également apporter une réponse à un argument d'efficacité stipulant que les actions au niveau de l'UE apportent des « avantages clairs et visibles pour l'Union et ses citoyens qui ne pourraient pas être atteints par des dépenses aux niveaux national, régional ou local »¹⁵.

L'intégration du triangle de la connaissance commence à laisser entrevoir plusieurs gains d'efficience potentiels. Les partenaires des CCI ont souligné qu'il y avait une meilleure communication entre les acteurs et que les CCI agissaient comme un catalyseur de valeur ajoutée pour les activités existantes. En ce qui concerne les thèmes où les liens sectoriels sont mal définis, les CCI aident également à nouer des contacts entre acteurs potentiels et à structurer le secteur. Ces actions peuvent toutes aider à obtenir une plus grande valeur des investissements réalisés et à éviter la duplication inutile d'activités d'enseignement, de recherche et d'innovation. Toutefois, la valeur réalisée de ces activités n'a pas encore été comparée puisque les actions commencent à peine à pleinement porter leurs fruits.

Les répondants ont également signalé d'autres domaines où les CCI conféraient de la valeur ajoutée. Il s'agissait d'aspects tels que la facilitation des transferts de connaissance, l'assemblage d'une masse critique d'activités, le développement d'une infrastructure efficace et la facilitation du recrutement par les organisations partenaires. Le développement du capital humain des CCI a été considéré positivement, comme l'a été la promotion de l'esprit d'entreprise, tant dans l'éducation que dans la recherche et l'innovation. Ces différents éléments combinés suggèrent que les CCI recèlent le potentiel nécessaire pour réaliser de précieux gains d'efficacité. De nouveau toutefois, la valeur ajoutée communautaire présentée par l'EIT dans ce domaine doit encore être pleinement réalisée.

La nature paneuropéenne de l'EIT offre un élément fort de valeur ajoutée communautaire. Même si elle peut être reproduite par d'autres groupes ou organisations, ces derniers ne possèdent pas la même dimension institutionnelle. La perspective internationale de l'EIT constituait un domaine de valeur ajoutée pour un répondant, tandis que d'autres ont déclaré qu'ils n'auraient pas pu agir au niveau de l'UE sans l'EIT et que l'EIT faisait office de système rassemblant les ressources de l'UE.

Durabilité

A l'heure actuelle, l'EIT dépend des fonds européens pour ses fonctions de siège et pour le financement des CCI. Rien n'indique que cette situation pourrait changer à l'avenir. Un répondant a suggéré que l'EIT aurait probablement besoin d'un financement à long terme de la part de l'UE pour garantir les nouvelles infrastructures d'innovation qu'il développe. Le rôle de la Fondation de l'EIT en soutien au développement

¹⁴ Résolution du 25 mars 2009 sur la Révision à mi-parcours du cadre financier 2007-2013, disponible sur <http://www.europarl.europa.eu>

¹⁵ Résolution du 25 mars 2009 sur la Révision à mi-parcours du cadre financier 2007-2013, disponible sur <http://www.europarl.europa.eu>

d'activités durables n'est pas encore apparent et un nombre très limité de répondants ont fait référence à son rôle potentiel. Elle en est toujours aux tout premiers stades de son développement.

La nécessité pour les CCI de devenir autofinancées est explicitement reconnue par l'EIT¹⁶. Il est encore un peu tôt pour se prononcer sur la probabilité que cet objectif sera atteint, mais plusieurs messages clés émergent. Une CCI a établi une structure d'adhésion avec cotisation qui aide à assurer la pérennité de l'entité juridique. Il règne un fort consensus parmi les personnes interrogées dans le cadre de cette étude quant au fait que les programmes de financement public (UE, national et régional) devraient probablement jeter des bases solides pour les activités des CCI. La structure en colocation s'avère bénéfique à cet égard. La valeur ajoutée pour les partenaires des CCI et d'autres contacts commerciaux d'activités des CCI n'est pas encore pleinement apparente. Par conséquent, certains partenaires adoptent une approche prudente par rapport à des investissements supplémentaires, ce qui retarde d'autant le mouvement vers une situation de durabilité financière. Certaines divergences d'opinions existent quant à l'éventualité que la Propriété intellectuelle détenue fournisse un flux de revenus durable.

Gouvernance

Le rôle du comité directeur a été assumé avec enthousiasme par la Présidence dont le leadership a été fort et dynamique. Sous sa conduite, le comité directeur a joué un rôle dominant au cours des premiers stades de l'évolution de l'EIT. La Présidence a particulièrement veillé à éviter tout conflit d'intérêts au moment de prendre des décisions clés, tous les membres ayant intérêt dans les CCI candidats étant exclus des discussions y afférentes.

Le comité directeur a été très actif au cours de la phase de mise en œuvre, peut-être plus qu'on ne l'avait pensé initialement. Toutes les parties ont décrit son rôle comme fortement opérationnel, d'aucuns dont le siège de l'EIT suggérant que cette situation ne pourrait peut-être pas perdurer à l'avenir. Les membres du comité directeur ont décrit leur rôle comme consistant à fournir stratégie et leadership, plutôt qu'à agir comme un Organisme de supervision. Leur vaste engagement semble malgré tout aller au-delà de ces attributions. De plus, le comité directeur se révèle très autonome et quelque peu en vase clos.

Le rôle de la Commission européenne dans la gouvernance de l'EIT est ambigu. Officiellement, l'EIT est une agence de l'Union européenne qui est rattachée à la DG EAC. L'EIT fait rapport à la Commission européenne sur ses activités et ses activités prévues et, à travers la Commission, au Conseil et au Parlement. L'EIT ne dépend toutefois pas de la Commission pour ses relations avec le Parlement, le Conseil ou les Etats membres et rencontre leurs représentants de façon indépendante.

La DG EAC assiste en qualité d'observateur aux réunions du comité directeur. En cette qualité, elle peut partager ses avis et ses conseils, mais n'a pas de voix officielle. Cela place la Commission européenne dans une étrange position, à savoir qu'elle peut prodiguer des conseils sur des discussions et qu'elle peut par la suite donner son avis sur les décisions prises par l'EIT, mais sans avoir de voix dans la prise de ces décisions.

La DG EAC a également joué un rôle très opérationnel dans la gouvernance de l'EIT, en raison des retards encourus pour garantir l'autonomie financière de l'EIT. Elle a été une partie déterminante dans la négociation des contrats EIT-CCI puisqu'elle devait partager avec les CCI la responsabilité légale des accords financiers et continuer à jouer un rôle dans la surveillance des activités de l'EIT.

¹⁶ Dépliant PSI

Les structures de gouvernance de l'EIT ont créé une série de tensions. Elles ont été les plus visibles dans la mise en œuvre pratique de l'EIT, mais sont aussi présentes dans le développement d'un agenda stratégique futur pour l'EIT. Certains membres du siège de l'EIT suggèrent qu'ils ont l'impression que parfois, ils se retrouvent tiraillés au milieu d'une lutte de gouvernance entre le comité directeur, la Commission européenne et les CCI. Ces déclarations sont éclairantes, mais réduisent trop le propre rôle du siège dans le processus de gouvernance.

L'EIT ne s'est pas encore lancé intensivement dans un dialogue avec l'ensemble plus large d'organisations impliquées dans la promotion de l'innovation au sein de l'UE. Le propre plan de consultation de l'EIT suggère qu'il se concentre sur la sphère politique plutôt que sur les acteurs mêmes du triangle de la connaissance. L'EIT et le comité directeur signalent qu'ils ont des réunions individuelles avec des dirigeants d'entreprises ou d'universités particulières. Aucun détail de ces réunions n'est disponible. Il y a un risque que l'EIT commence à donner l'impression que certaines parties jouissent d'un accès privilégié aux délibérations de l'EIT.

Synthèse des conclusions

Dans l'ensemble, l'EIT bénéficie d'un soutien assez fort. Le concept consistant à intégrer le triangle de la connaissance est considéré comme hautement pertinent et les thèmes autour desquels l'EIT est structuré jouissent d'un accueil favorable. Le développement de chaque CCI comme une entité juridique unique dirigée par un directeur général est perçu comme positif, entraînant de plus forts niveaux de collaboration que ceux qui existaient jusque là. Le modèle développé par l'EIT qui repose sur des réseaux intégrés de centres de colocation jouit d'un excellent soutien. Les répondants ont aussi été positifs et cohérents quant à leur perspective selon laquelle la valeur des CCI s'exprimait le mieux comme catalyseur de valeur supplémentaire découlant des activités que des membres entreprenaient déjà individuellement.

En ce qui concerne son objectif majeur, l'EIT est parvenu à établir trois CCI, qui intègrent avec succès les trois dimensions du triangle de la connaissance : monde des entreprises, enseignement et recherche. Ces CCI se composent de partenaires qui jouissent d'excellentes réputations d'excellence dans les secteurs concernés. Individuellement, tous les partenaires ne seraient pas considérés comme étant de classe internationale, mais collectivement, ils en recèlent le potentiel.

Le processus d'établissement des CCI souligne une série de caractéristiques importantes. Elles semblent se former autour de partenaires qui ont déjà eu l'occasion de collaborer étroitement par le passé. La structure des CCI reflète le paysage traditionnel de recherche et d'innovation de l'UE, tant en termes de situation géographique que d'institutions impliquées. Les coûts de la formation des CCI sont élevés, tant au niveau de la préparation de la proposition, qui requiert un investissement considérable en temps et en ressources, que du développement des procédures collaboratives et de l'entité juridique des CCI. Ils peuvent faire office de barrière pour de nouveaux arrivants.

L'EIT a également atteint tous les autres objectifs qu'il s'était fixés, globalement dans les délais impartis. C'est déjà une véritable prouesse en soi puisque le calendrier était ambitieux. Toutes les parties contactées dans le cadre de cette évaluation s'accordent sur le fait que la mission dont l'EIT a été chargé était ambiguë et que de nombreux résultats ont été atteints en peu de temps. En particulier, le défi pratique que représente la formation des entités juridiques des CCI est pleinement reconnu.

Le chemin menant à la réalisation de ces objectifs s'est accompagné de difficultés. La complexité de l'établissement des CCI comme entités juridiques a été sous-estimée dès le départ. Selon certaines

critiques, les membres de l'EIT et son comité directeur n'ont pas toujours été cohérents dans leurs explications des attentes et une tendance à la modification des exigences a pu être observée dans le temps. Cette situation a donné lieu à des frustrations et à certaines inefficacités dans la mise en œuvre de l'EIT. Les CCI doivent trouver le juste milieu entre toute une série d'intérêts et ne se sont pas toujours acquittées de cette tâche avec la même efficacité.

Bon nombre des difficultés rencontrées s'expliquent facilement par la nouveauté du projet. L'EIT est novateur et ses membres admettent sans problème qu'il y a eu une bonne part d'« apprentissage par la pratique ». Les CCI reconnaissent également qu'elles aussi sont passées par un processus d'apprentissage. La gestion du personnel de l'EIT a néanmoins contribué à une partie des difficultés rencontrées. Au cours des premiers mois critiques de fonctionnement, le siège de l'EIT manquait de personnel et l'équilibre des compétences au sein de l'organisation n'était pas adapté au rôle opérationnel qu'il essayait de se forger. En tant qu'organisation, il a connu des difficultés à afficher en permanence une image professionnelle, en atteignant l'équilibre requis entre expérience et expertise à travers toutes ses fonctions. Il ne constitue pas encore le modèle de référence qu'il aspire à devenir.

Le développement d'une « marque » EIT en est à ses premiers stades. Tout le monde s'accorde sur l'importance de cette marque, mais des divergences existent quant aux valeurs qu'elle doit représenter. Le développement d'un « label » EIT pour des diplômés jouit d'un important soutien, mais les modalités pratiques n'ont pas encore été définies. Il en va de même pour l'accent mis par l'EIT sur l'entrepreneuriat comme chaînon manquant dans la poursuite de l'innovation.

L'EIT développe progressivement un profil plus marqué qui est très largement accueilli favorablement. La dynamique des premiers temps générée derrière l'EIT s'est dissipée dans le processus d'établissement des premières CCI et il est important que cette dynamique soit relancée. Certains signes positifs vont actuellement dans ce sens.

La capacité de l'EIT à agir indépendamment de la Commission européenne bénéficie d'un large soutien. Mais elle s'accompagne de responsabilités. L'EIT doit veiller à ce que les fonds qu'il distribue soient dépensés à bon escient. A cet égard, il convient de s'assurer que les CCI remplissent leurs difficiles missions et qu'elles continuent à innover dans leurs propres approches visant à stimuler la capacité d'innovation par l'intégration du triangle de la connaissance. Pour y parvenir, il faudra mettre en place une culture sophistiquée de suivi des performances et de dissémination des enseignements tirés. Il reste de la marge pour que l'EIT continue à développer ses propres pratiques dans des domaines clés, en particulier autour de la question de la simplification.

Les structures institutionnelles novatrices de l'EIT présentent une série de défis. Ils ne sont en aucun cas uniques à l'EIT, mais il convient de les reconnaître. Il y a eu des problèmes au niveau de la coordination du développement politique et de la cohérence de l'approche entre la Commission européenne et l'EIT. Les tensions se situent tant au niveau des rôles que de l'approche culturelle. Au mieux, une tension créatrice pourrait apparaître en cherchant à développer des meilleures pratiques autour d'une vision commune afin de promouvoir une plus grande capacité d'innovation. Trop souvent, les tensions ont été sources d'incompréhension, de frustration et de comportement inefficace.

L'EIT est dirigé par un comité composé de membres hautement appréciés et respectés. Le comité directeur et certains de ses membres en particulier ont rempli un rôle opérationnel marqué dans le développement de l'EIT. Les circonstances qui ont entouré les premières années de l'EIT ne justifient que partiellement cette situation. Toutes les parties impliquées dans le processus de gouvernance s'accordent sur le fait que le

leadership opérationnel de l'EIT devrait être revendiqué par le siège de l'EIT, sous la conduite stratégique du comité directeur. C'est particulièrement important puisque le directeur du siège de l'EIT est légalement responsable des actions de l'EIT.

La nature autonome de l'EIT et la manière dont le comité directeur a été sélectionné suscitent certaines questions au niveau de la responsabilité. L'EIT est responsable, à travers la Commission, devant le Conseil et le Parlement à travers son cycle de rapports réguliers (programme de travail triennal glissant, rapport annuel, programme stratégique d'innovation). Un très fort accent se retrouve dès lors placé sur le rôle du programme stratégique d'innovation dans la détermination de l'approche stratégique de l'EIT. Nous sommes surpris par le niveau limité de consultation menée par l'EIT dans le développement de son projet de PSI. Cela ne correspond pas avec l'esprit d'ouverture et de transparence prôné dans le Règlement. Nous sommes également préoccupés par la tendance du comité directeur à s'appuyer exclusivement sur les connaissances de ses membres et de leurs contacts personnels. La proposition d'Académie d'Entrepreneurs en est un exemple particulier. Nous ne nous prononcerons pas ici sur la valeur potentielle de l'Académie. Nous nous contentons de faire part de notre préoccupation que l'adhésion reposera uniquement sur des recommandations personnelles des membres du comité directeur.

Actuellement, les activités de l'EIT sont fermement focalisées sur les CCI, un accent secondaire sur la stimulation de l'entrepreneuriat étant en train d'émerger. Cette approche renforce les parties impliquées dans les CCI, et par le développement endogène, encourage la croissance économique dans les économies liées aux centres de colocation. Le risque est que cela ne profite pas aux domaines de l'UE qui ne sont pas représentés au sein des CCI. Si nous sommes d'accord pour dire que les CCI devraient conserver leur accent sur l'excellence, l'EIT devrait également envisager, lorsqu'il a d'autres moyens à sa disposition, de soutenir la diffusion plus large des avantages à ses activités, éventuellement par le biais d'itinéraires de dissémination active.

L'EIT est arrivée à un point critique. Toutes les parties conviennent que 2010 a été une année de développement. Les parties prenantes consultées prévoient généralement qu'il commencera à donner des résultats pratiques et à montrer des signes d'apprentissage par l'expérience obtenu à ce jour. Ce faisant, l'EIT devra également illustrer la valeur ajoutée conférée par ses activités. Une gestion efficace et un leadership avancé seront essentiels pour y parvenir et pour atteindre son plein potentiel. A ce stage crucial de son développement, le programme stratégique d'innovation de l'EIT revêt une importance critique. Par son biais, l'EIT doit clairement établir sa vision de son propre développement futur, les choix qu'il a faits et les raisons de les faire.

Recommandations

L'approche et le concept de l'EIT jouissent d'une bonne considération et restent pertinents. Il est encore trop tôt pour se prononcer sur la pratique qui se développe actuellement au sein des CCI. La principale priorité pour l'EIT est de consolider ses pratiques actuelles et de développer des procédures internes solides pour garantir l'avenir de l'EIT sur le long terme. Nous avons formulé des recommandations spécifiques relatives à la négociation des contrats CCI-EIT séparément.

Dans cette optique, nous émettons les recommandations suivantes :

1. L'EIT devrait poursuivre sous sa forme actuelle jusqu'au prochain cadre financier pluriannuel. L'approche présente un certain mérite et affiche un fort potentiel. Un délai supplémentaire est requis pour concrétiser ce potentiel. L'EIT devrait se développer progressivement au cours du prochain cadre

financier pluriannuel. L'EIT devrait continuer à se focaliser sur le renforcement des centres d'excellence existants. De nouvelles CCI devraient être envisagées à partir de 2014 avec des niveaux de financement similaires à ceux envisagés en 2009. Une vaste consultation devrait être organisée sur les thèmes adéquats.

2. Lors de futurs appels à propositions pour la formation de CCI, l'EIT devrait donner des instructions claires et cohérentes sur ses attentes. Les thèmes potentiels devraient être annoncés suffisamment tôt pour permettre la formation de partenariats bien élaborés en vue de répondre à un appel à propositions. Nous recommandons que l'EIT annonce publiquement les grands thèmes d'intérêt au moins 12 mois avant l'appel à propositions afin de permettre à des consortiums d'élaborer leurs plans. L'EIT doit également garantir un délai adéquat, tenant compte d'éventuelles périodes de vacances, pour répondre à l'appel à propositions.
3. Pour la période 2011-2014, l'EIT devrait mettre l'accent sur la consolidation et les résultats. Il devrait mettre en place de solides procédures développées dans le cadre d'un processus d'apprentissage mutuel avec les CCI existantes. Elles devraient jeter les bases de la réussite à long terme de l'EIT et permettre que des instructions claires et nettes soient données sur les attentes, les obligations et les responsabilités des futures CCI. L'EIT devrait profiter de cette occasion pour poursuivre le développement, en collaboration avec la Commission européenne et les CCI actuelles, de procédures davantage simplifiées pour le fonctionnement de l'EIT dans le prochain cadre financier pluriannuel.
4. Conjointement avec les CCI, l'EIT doit établir des procédures de suivi efficaces, notamment au niveau de la mesure des performances de l'EIT par rapport à ses propres objectifs. L'accent devrait être mis sur l'établissement d'une approche axée sur les résultats. Une priorité immédiate consiste à utiliser les résultats de cette procédure de surveillance pour évaluer les performances des CCI individuelles et de l'EIT dans son ensemble. Les défis qu'impose le développement d'une procédure adéquate sont acceptées par cette évaluation, mais il faut aussi reconnaître les risques connexes à l'adoption d'une approche inappropriée. Nous proposons que l'EIT envisage d'inviter la Cour des comptes à contribuer à sa réflexion sur des procédures de surveillance adéquates. La Cour avait précédemment indiqué qu'elle était favorable à toute implication précoce dans le développement de cadres de surveillance similaires. Les procédures adoptées devront également satisfaire les exigences de tout audit mené par la Cour des comptes à l'avenir.
5. Dans son approche de la suivi, l'EIT devrait être un partenaire critique, stimulant et constructif des CCI. Il devrait garantir l'intégration du triangle de la connaissance dans la pratique et profiter des approches divergentes suivies par les CCI pour tester l'efficacité de ces différentes approches et pour tirer les enseignements en vue de futures propositions. Le processus de suivi doit également être suffisamment solide pour prémunir contre les risques connus de l'approche suivie par les CCI. Il doit veiller à ce que les pertes sèches potentielles soit limitées au strict minimum, que la valeur ajoutée soit réalisée et que des pratiques anticoncurrentielles et des distorsions du marché soient évitées. L'EIT pourrait souhaiter recourir aux services d'un partenaire externe dans ce processus afin de mettre en exergue l'approche objective d'apprentissage par la pratique.
6. L'EIT devrait adopter une culture d'ouverture et d'engagement sur l'extérieur par laquelle il peut développer et partager les enseignements tirés. Il devrait chercher à s'associer à des sources d'expertise externe dans le développement de nouveaux modèles d'entrepreneuriat, d'innovation et d'éducation, collaborer activement à d'autres initiatives poursuivant des buts similaires et envisager dans quelle mesure ses activités peuvent contribuer au développement des capacités au sein de l'UE. Il

devrait chercher à s'appuyer sur et à stimuler les bonnes pratiques existantes, dont il existe un vaste réservoir où puiser, dans son domaine d'activité. L'EIT devrait activement se prémunir contre un simple renforcement des performances compétitives de CCI individuelles.

7. L'EIT et les CCI devraient renforcer leurs liens avec d'autres initiatives de l'UE et d'Etats membres cherchant à promouvoir des intérêts communs. L'EIT devrait se démarquer au niveau de son offre, tout en cherchant à ajouter de la valeur à d'autres apports. Il devrait démontrer sa place dans la famille de mesures cherchant à développer la capacité d'innovation de l'UE. De même, l'Union européenne devrait identifier de quelle manière il est attendu de l'EIT qu'il apporte de la valeur à des initiatives existantes de l'UE, tout en reconnaissant l'indépendance et l'autonomie de l'EIT. Les propositions de cadre stratégique commun pour la recherche et l'innovation constituent une formidable opportunité de mener ce dialogue constructif.
8. L'EIT devrait publier les enseignements tirés de l'application des dérogations à sa disposition concernant les règles financières et les règlements régissant ses activités. En outre, l'EIT devrait établir ses attentes concernant les règles et règlements applicables dans le cadre du prochain cadre financier pluriannuel. Elles devraient reposer sur les enseignements tirés du développement des premières CCI et devraient tenter de faire la part des choses entre un désir de flexibilité et d'une approche simplifiée et la nécessaire responsabilité envers les deniers publics. Cette soumission aurait une valeur plus large dans le futur développement du cadre stratégique commun pour la recherche et l'innovation. La Commission européenne devrait réagir à cette soumission.
9. L'EIT devrait procéder à une révision de sa stratégie de communication et du développement de la marque EIT. Une présence beaucoup plus forte est requise dans ce domaine s'il souhaite atteindre les objectifs qu'il s'est fixés consistant à inspirer les autres et à proposer des bonnes pratiques. L'EIT doit adopter une approche plus proactive dans le développement de sa marque et identifier clairement les valeurs qu'il souhaite promouvoir. Dans la promotion de ces valeurs, l'EIT doit développer une stratégie de communication plus active.
10. L'EIT devrait revoir ses niveaux d'occupation en personnel, son plan de ressource et ses procédures de gestion internes à la lumière du modèle stratégique retenu pour l'institution. Le complément de personnel actuellement proposé apparaît excessif par rapport au modèle de « société holding » proposé par des membres du comité directeur. L'augmentation des effectifs du complément actuel aux plus de 50 prévus devrait être progressive, liée à une expansion des fonctions de l'EIT et pleinement justifiée dans le prochain programme stratégique d'innovation.
11. Le programme stratégique d'innovation pour l'EIT devrait envisager d'étendre l'approche actuelle du siège de l'EIT. L'accent mis sur l'entrepreneuriat est un développement précieux, mais son approche au niveau du siège semble insuffisante pour atteindre sa mission plus globale. Le PSI devrait également inclure une évaluation de la mesure dans laquelle l'accent placé sur l'excellence limite les parties de l'UE qui s'engagent avec l'EIT et de ses implications. Nous recommandons que le critère d'excellence soit retenu dans la sélection des CCI, mais que l'on tienne compte du rôle du siège de l'EIT dans le soutien du développement de la capacité d'innovation dans tous les Etats membres de l'UE en agissant comme un partenaire de connaissance pour les agences responsables.
12. Il conviendrait d'envisager sérieusement de développer davantage le rôle stratégique de l'EIT. Il faudrait se focaliser sur la manière dont les enseignements tirés du fonctionnement opérationnel des CCI, dans la stimulation de la capacité d'innovation, peuvent être utilisés pour reconstruire la capacité d'innovation

des Etats membres de l'UE. Cette activité n'utilise pas beaucoup de ressources, mais devrait se faire en complément des travaux entrepris par les CCI. Ce faisant, l'EIT peut développer sa capacité en tant qu'institution à part entière pour apporter de la crédibilité à son objectif consistant à agir comme un « modèle de référence » dans son domaine. Cela permettra également une distribution plus large des avantages de l'EIT au sein de l'UE.

13. Les structures de gouvernance de l'EIT devraient faire l'objet d'une révision par la Commission européenne dans le cadre de son projet de nouvelle version du règlement. Nous soutenons le principe de membres indépendants, mais nous estimons qu'une reformulation des rôles et des responsabilités des membres du comité directeur s'impose pour souligner que le siège de l'EIT devrait assumer le leadership opérationnel de l'EIT afin de refléter la responsabilité du directeur. A cet égard, la Commission européenne devrait envisager de revoir la structure du comité directeur. Nous recommandons que le principe de membres indépendants soit conservé, mais il convient d'envisager de réduire la taille du comité directeur. Cette recommandation prend tout son sens avec la possibilité de CCI supplémentaires. Par ailleurs, nous recommandons que les membres comptent au moins un représentant officiel de la Commission européenne au niveau du directeur général ou du directeur général adjoint. Nous proposons un comité de 12 personnes composé comme suit : 8 membres indépendants, un représentant de la Commission européenne et 3 membres élus parmi les CCI.