



## **l'Observatoire des pôles de compétitivité**

*Une lettre d'information de l'Association des Régions de France*

### **SOMMAIRE**

*L'édito : Pôles et Stratégie Nationale de Recherche et d'Innovation, p.1*

*Dossier – « Contrats de performance » : Retour d'expérience des Pôles et des Régions*

*L'essentiel : p.3*

*Plus précisément :*

*1. Avec les contrats de performance, l'Etat précise ses attentes, p.3*

*2. Contrats de performance : une capacité de pilotage interne accrue pour les Pôles... sauf dans certains domaines importants, p.5*

*3. Régions : des attentes variées vis-à-vis des Pôles, des partenaires inégalement considérés par l'Etat, p.6*

*4. Au total, une gouvernance multi-niveaux à géométrie variable, p.8*

*Actualités et Agenda, p.8*

### **L' EDITO : Les pôles, acteurs et sujets de la stratégie nationale de recherche et d'innovation**



Depuis quatre ans, les Pôles de compétitivité s'installent dans le paysage national de la recherche et du développement et sont devenus des interlocuteurs reconnus de l'Etat, tant au niveau local que national. C'est pourquoi, lorsque la Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche, sous l'impulsion du Président de la République, a lancé le premier exercice de définition d'une stratégie nationale de recherche et d'innovation (SNRI), elle a tenu à impliquer les pôles aussi bien dans le comité de pilotage que dans les nombreux groupes de travail réunis pour approfondir la réflexion. Leurs contributions ont enrichi la stratégie de propositions très concrètes et enracinées dans la vie quotidienne des acteurs publics et privés de la recherche et du développement.

En termes d'orientations, la SNRI soutient le rôle des Pôles comme outil opérationnel et territorialisé de la réalisation du triangle de la connaissance, innovation – recherche – formation, en partenariat fort avec les pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES). Il a de même été identifié un besoin crucial de développement de l'innovation ouverte pour lequel les pôles doivent plus s'engager, notamment en favorisant les relations entre grands groupes mondialisés, PME innovantes et laboratoires publics.

La SNRI promeut également les pôles comme lieu de développement de véritables plateformes technologiques mutualisées dotées de compétences pluridisciplinaires et d'infrastructures d'essais et de prototypage, ainsi que d'une organisation réactive à des besoins de court terme, en lien avec les plateformes d'innovation. Ces capacités viendront ainsi soutenir l'innovation des PME et renforcer la recherche partenariale et les autres formes de valorisation de la recherche publique. Enfin les Pôles ont un rôle indispensable à jouer dans l'anticipation des mutations technologiques et des services en participant, dans leurs domaines de compétences, au développement de nouvelles filières de formations aussi bien initiales que continues et à tous les niveaux de qualification.

Par ailleurs la SNRI, en précisant les grandes orientations de l'Etat, tant en ce qui concerne l'avancée des connaissances et l'offre d'innovation qu'en ce qui a rapport à la prise en charge des grandes questions de la société, est un élément de cadrage à la disposition de tous les acteurs locaux pour la mise au point des stratégies régionales d'innovation (SRI).

Aussi, il est clair que les Pôles de compétitivité sont des outils importants au service de l'innovation et de la compétitivité nationale, en complément d'autres outils comme le crédit impôt-recherche, notamment par leur capacité de prospective, de projection européenne et internationale, particulièrement vis-à-vis des PME. Le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche compte sur eux pour qu'ils s'y engagent pleinement, au côté des agences comme OSEO et l'ANR d'une part et des grands acteurs nationaux de la politique scientifique et technologique d'autre part.

*Armel de La Bourdonnaye*

*Chef du département de la coordination et des politiques transverses  
Service de la stratégie de recherche et d'innovation  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche*

## *Dossier*

### *« Contrat de performance » et « Feuille de route stratégique » : Retour d'expérience des Pôles et des Régions*

#### *L'essentiel*

La majorité des Pôles ont signé cet été, avec l'Etat et les Régions (et celles des collectivités territoriales qui le souhaitent), leur « contrat de performance » pour les années 2009-2011. La principale nouveauté de ces contrats tient d'une part à la précision des missions et objectifs (assortis d'indicateurs de suivi) assignés aux Pôles, d'autre part au fait que Régions et collectivités soient désormais officiellement associées à la politique des Pôles, au-delà de leur participation déjà reconnue aux comités des financeurs.

L'Observatoire des Pôles de Compétitivité a organisé en septembre un premier retour d'expérience sur l'élaboration de la feuille de route stratégique et du contrat de performance des Pôles, à travers le montage d'un séminaire sur ce thème, l'organisation d'un groupe d'échanges entre Pôles, et enfin des entretiens avec des acteurs des Régions et des Pôles.

Globalement, la démarche est jugée plutôt positive par les Pôles rencontrés, même si certaines incertitudes demeurent - notamment quant à leur capacité d'action sur certaines des missions nouvelles qui leur sont assignées (création d'entreprises, financement des PME) - et si beaucoup de Pôles s'interrogent, tant sur la possibilité d'obtenir un financement privé à 50% de l'animation, que sur l'engagement financier réel de l'Etat (rentabilité des plateformes exigée à 3 ans, emprunt, décroissance du financement de l'animation).

Côté Régions, ce qui frappe, c'est la variété des expériences dans le dialogue avec l'Etat et dans les résultats qui en sont issus. S'il est clair, pour quasiment toutes les Régions interrogées, qu'il a fallu batailler pour se faire reconnaître par l'Etat une vraie place dans la négociation des contrats de performance, l'issue a été assez variable d'une région à une autre, notamment au regard des missions effectivement assignées aux Pôles et du financement public de l'animation des Pôles. Ces résultats, brièvement esquissés ici, sont précisés ci-dessous.<sup>1</sup>

#### *1. Avec les contrats de performance, l'Etat précise ses attentes*

La nouveauté des contrats de performances 2009-2011, comparés aux contrats-cadre de Pôles signés en 2006 et 2007, tient avant tout à la précision des attentes de l'Etat vis-à-vis des Pôles et à la définition des indicateurs de suivi des résultats (ou « performance »).

Côté « objectifs » des Pôles, l'Etat a imposé à chaque Pôle d'établir une « feuille de route stratégique » mise en annexe du contrat de performance et en constituant la pièce maîtresse. Cette feuille de route stratégique devait satisfaire un certain nombre d'attentes précises, définies par l'Etat et présentées à de multiples reprises. Il s'agissait, schématiquement, de définir les grands objectifs du Pôles à différents horizons (3, 5 et 10 ans), tant en termes de marchés que de technologies ; puis de définir les moyens ou objectifs intermédiaires en vue d'atteindre ces objectifs stratégiques ; enfin de préciser les formes d'organisation et les moyens (financiers, humains) qui permettraient de réaliser ces

---

<sup>1</sup> Ce dossier s'inspire largement d'un article sur l'évolution de la gouvernance multi-niveaux des Pôles (UE, Etat, Régions), liée à la phase dite 2.0. : Ph.Lefebvre, « Cluster policy in France : regions and multi-level governance in a state-led policy », Colloque *Cluster Policies in Europe*, Nantes, octobre 2009.

actions. Le plus intéressant tient moins à ce découpage, classique, qu'à sa déclinaison, assez précise, et aux exigences de sérieux concernant ce travail (en réponse sans doute au constat d'une certaine faiblesse des Pôles en matière de stratégie, qui transparaisait dans le rapport d'évaluation de 2008). En effet, à un niveau général et, si possible, pour chacun des créneaux visés ou verrous technologiques auquel s'attaquer, le pôle se devait d'effectuer une analyse de son positionnement par rapport à d'autres clusters dans le monde (complémentarités, concurrence) et de proposer une analyse SWOT. Les moyens ou objectifs intermédiaires de cette stratégie devaient être déclinés selon un ensemble de rubriques prédéfinies : projets collaboratifs de R&D, projets structurants ou plate-formes d'innovation, politique urbaine et d'infrastructures, synergies entreprises-recherche-formation, gestion des compétences et formation, implication des PME et création d'entreprises, développement durable, rayonnement international et commercial, enfin, financement privé du Pôle.

Pour s'assurer du sérieux de ce travail, l'Etat avait défini un processus d'interaction autour de ces feuilles de route stratégique : remise au GTI d'une première version de la stratégie en décembre 2008 ; retours et demandes de compléments de la part du GTI, voire, le cas échéant, accompagnement fortement suggéré du Pôle dans le travail d'élaboration de sa stratégie, notamment par des cabinets-conseils ; remise d'une seconde version, quasi-définitive, pour la fin mars 2009 ; enfin finalisation des contrats de performance pour juin 2009, avec signatures des diverses parties prenantes dans la foulée. Dans ce processus, l'Etat s'est efforcé de préciser ses attentes, de donner des exemples (la démarche d'élaboration stratégique suivie par un Pôle), de suggérer des méthodes (présentation de méthodes par des consultants à la demande de l'Etat), de vérifier que les exigences posées en termes de contenu attendu (positionnement, analyse SWOT, etc.) soient bien satisfaites – tout en évitant de s'immiscer dans la rédaction de cette feuille de route stratégique et en s'efforçant d'effectuer une validation simplement formelle de la stratégie (pas de validation sur le fond) par le biais de questions posées sur les orientations retenues ou sur leurs fondements.

Côté suivi de ces objectifs et contrats, l'Etat a demandé à tous les pôles de fournir un ensemble d'indicateurs communs (les indicateurs déjà suivis par les services statistiques de l'Etat, enrichis des indicateurs ayant servi de base à l'évaluation 2008) et de proposer, pour refléter la singularité des stratégies et objectifs poursuivis par chacun, des indicateurs de suivi propres à chaque Pôle. On dénombre ainsi 70 indicateurs communs (moitié moins, si l'on compte différemment<sup>2</sup>) et, selon les Pôles, de l'ordre de 10 à 20 indicateurs spécifiques. A cela s'ajoute, côté organisation et moyens, l'exigence de tenue d'une comptabilité analytique du Pôle par grandes activités, qui permette de juger de l'efficacité de son action (combien de temps et de ressource sont consommées par l'aide au montage de projets, par la labellisation des projets, etc.). Enfin, indicateurs de performance et comptabilité analytique doivent remonter une fois par an à tous les signataires du contrat, avant tenue d'un comité de suivi annuel réunissant le Pôle et ces signataires (Etat central, Etat déconcentré, Région(s), collectivités) et décidant d'éventuelles inflexions au contrat.

Les attentes de l'Etat, pas toujours bien lisibles avant l'évaluation de 2008, sont donc devenues beaucoup plus précises, de même que le sont les procédures de suivi des Pôles.

---

<sup>2</sup> Un des indicateurs demandés est « le nombre de projets de R&D retenus pour un financement public – dont FUI, dont Oséo, dont ANR, dont collectivités locales, dont fonds européens » : on peut ou bien ne compter qu'un seul indicateur ou bien en compter six.

## 2. Contrats de performance : une capacité de pilotage interne accrue pour les Pôles... sauf dans certains domaines importants

Pour les Pôles, l'exercice d'élaboration de la feuille de route stratégique et du contrat de performances leur donne un cadre d'action plus clair. Les exigences étatiques de méthode dans l'élaboration de la stratégie ont conduit à des réflexions souvent plus poussées qu'elles n'avaient été jusque là, notamment sur les fondements des orientations retenues : état de l'art ; positionnement vis-à-vis de la concurrence nationale, européenne et mondiale ; analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces. Ces réflexions et leur formalisation ont permis des échanges au sein même des pôles - entre l'équipe d'animation ou le Bureau, souvent en charge de l'élaboration de la stratégie, et les membres du Pôle ou certains de leurs représentants (conseil d'administration, membres des commissions thématiques ou des domaines d'activités du pôle, etc.) - et entre le Pôle et les Régions et collectivités qui le soutiennent. Dans les deux cas, cela a eu pour effet une compréhension approfondie des orientations retenues, mieux partagée, autrement dit l'établissement de bases plus affirmées tant pour le pilotage interne de l'action du Pôle que pour sa gouvernance multi-niveaux.

L'établissement d'un système formalisé de contrôle externe (indicateurs, comité de suivi annuel Etat-Collectivités-Pôle) contribue également à renforcer la capacité de pilotage interne du Pôle. Par exemple, l'avancement et les résultats des projets collaboratifs de R&D seront examinés par le comité de suivi annuel Etat-Collectivités-Pôle sur la base des informations communiquées par le Pôle, ce qui signifie que les Pôles devraient désormais disposer d'un suivi plus régulier et plus substantiel des projets qu'ils ont contribué à faire financer, avec des points annuels sur leur avancement, les éventuelles difficultés qu'ils rencontrent dans la coopération et sur le fond, et les résultats intermédiaires qu'ils obtiennent. La comptabilité analytique par activités que demande l'Etat, une autre nouveauté, est certes contraignante : mais elle aidera aussi les Pôles à mieux comprendre leur activité et à mieux doser leurs efforts. Enfin, il est évident que les indicateurs de suivi à fournir régulièrement, considérablement étoffés, pourront aider au pilotage interne du Pôle - notamment les indicateurs de suivi « spécifiques », ceux que chaque pôle a lui-même défini comme reflétant ses spécificités et ses actions prioritaires. Il arrive que les Pôles ne soient pas encore très satisfaits des « indicateurs spécifiques » qu'ils ont proposés et qui figurent dans le contrat - soit que ces indicateurs ne constituent que des approximations très grossières des phénomènes à suivre, soit que certains phénomènes importants pour saisir les vrais enjeux du Pôle n'aient pu donner lieu à l'établissement d'indicateurs de suivi (phénomènes qualitatifs notamment), soit encore que le pôle préfère n'exposer publiquement que des indicateurs sur lesquels il espère atteindre de bons résultats, et suive en interne des indicateurs plus utiles à son pilotage. Plusieurs pôles projettent ainsi d'affiner leurs indicateurs de suivi, soit dans le cadre d'un tableau de bord à usage interne, soit en proposant une évolution des indicateurs suivis dans le cadre du contrat de performance.

Ce renforcement global des capacités interne et externe de pilotage des Pôles ne signifie pas, toutefois, que l'action des Pôles soit aisée. Les attentes et orientations sont plus claires, les indicateurs de suivi également - mais l'incertitude demeure souvent sur le degré d'efficacité des moyens d'action envisageables pour atteindre tel objectif. Cette incertitude concerne notamment la capacité des Pôles à générer de façon *maîtrisée* des projets collaboratifs innovants de R&D. Elle concerne également les objectifs nouveaux que l'Etat a assigné aux Pôles, dans le cadre de la phase 2.0. de sa politique. Ces objectifs nouveaux sont de deux sortes : l'action des Pôles en matière de création d'entreprises et d'aide au financement privé des start-up et des PME ; l'action des Pôles en matière de structuration de leur éco-système, que ce soit à travers la proposition de « plateformes d'innovation » (des équipements partagés entre entreprises, formation et recherche, qui doivent être rentables au bout de 3 ans) ou à travers la politique urbaine et d'infrastructures. La création d'entreprises innovantes et le financement privé des start-up et PME innovantes sont des questions lancinantes, travaillées depuis des décennies sans réponse satisfaisante trouvée à ce jour en France, et la capacité d'action des Pôles en la matière, sans être négligeable, est sans aucun doute limitée - d'autant que ces questions sont prises en charge

par d'autres types d'acteurs que les Pôles et supposent de mobiliser, voire parfois de créer (pour le financement), ces acteurs. L'incertitude touche également la capacité à proposer des plateformes d'innovation réellement intéressantes, ie des plateformes qui permettent effectivement d'ouvrir des voies réellement novatrices, tout en étant rentables dans un délai court (3 ans). Quant à l'action des Pôles en matière de politique urbaine et d'infrastructure, on sent bien qu'ils peuvent être force de proposition mais que, in fine, les décisions en la matière leur échappent, comme leur échappent les décisions sur le financement des projets collaboratifs de R&D ou des plateformes d'innovation. Face à ces incertitudes de fond, certains Pôles ont choisi une tactique de prudence : ils se sont engagés sur des niveaux d'objectifs qui, au regard de leur expérience, leur paraissent raisonnables.

La clarification des orientations et des indicateurs de suivi apportée par les contrats de performance est sans aucun doute positive, pour le pilotage interne et pour le pilotage externe des pôles. Un danger serait toutefois que cette clarification laisse penser que l'action des Pôles est désormais relativement simple et facilement maîtrisable. Aussi, si la capacité d'évaluation externe (et d'auto-évaluation) des Pôles est considérablement renforcée par les contrats de performance, il importe que le dialogue entre signataires du contrat le soit également, notamment autour des zones d'incertitude. Cela signifie, par exemple, que les Pôles comprennent mieux pour quelles raisons un projet intéressant selon eux se voit refuser un financement (ce qui signifie qu'il y ait une plus grande clarté sur les critères d'allocation de fonds qui sont réellement mobilisés dans les décisions des pouvoirs publics). Cela signifie aussi que les difficultés de maîtrise de l'action dans certains domaines (génération de projets innovants, création d'entreprises innovantes, financement privé des PME, etc.) soient explicitées, mieux partagées et discutées entre parties prenantes de la politique des Pôles, entre autres à l'occasion de ces comités de suivi annuels des Pôles.

### ***3. Régions : des attentes variées vis-à-vis des Pôles et des partenaires inégalement considérés par l'Etat***

La grande nouveauté des contrats de performance, en terme de gouvernance, réside dans l'association officielle des Régions (et des collectivités qui le souhaitent) à la signature des contrats de performance de Pôle, à côté de l'Etat. A notre connaissance, jusqu'à présent, toutes les Régions ont accepté de signer ces contrats : il faudra toutefois attendre la fin du processus (tous les contrats ne sont pas signés) pour être sûr que toutes les Régions l'ont effectivement fait. Derrière cette association officielle, beaucoup de Régions signataires expriment en effet qu'il a fallu batailler fermement pour exister, face à l'Etat, dans le processus de négociation des contrats de performance de Pôles.

Au-delà des éventuelles rémanences d'un Etat naguère fort centralisé, trois points ont été sources de divergences entre l'Etat et les Régions (voire les collectivités). Le premier concerne la vocation des Pôles : s'agit-il avant tout de favoriser l'innovation par la R&D (vision de l'Etat) ou, plus largement, de favoriser le développement économique et les différences formes d'innovation – technologique, certes, mais aussi industrielle, commerciale, organisationnelle, etc. (vision de la plupart des Régions) ? Le deuxième concerne le financement des projets de R&D des Pôles : s'agit-il de financer avant tout les Pôles mondiaux (pratique de facto de l'Etat) ou de s'engager à financer aussi les Pôles dits « nationaux », pour autant qu'ils présentent des dossiers de qualité équivalente, même si leurs montants financiers sont moindres (attente de nombre de Régions, dont certaines parlent d'un désengagement de l'Etat, le FUI notamment, vis-à-vis des pôles nationaux) ? Le troisième sujet de contentieux a touché le financement de l'animation et du fonctionnement des Pôles, l'Etat ayant fixé unilatéralement une règle selon laquelle l'animation-fonctionnement des Pôles ne pourrait être financée par des fonds d'origine publique (Etat, collectivités) qu'à hauteur de 50% maximum, le reste devant provenir de fonds d'origine privée. La plupart des Régions n'adhèrent pas à cette règle et mettent en avant divers arguments : la jeunesse de leurs Pôles, l'importance des PME dans ces Pôles, les

missions de développement économique des Pôles (qui sont des missions de service public), les leçons des expériences étrangères.

Face à ces sources de divergences entre Etat et Régions, l'examen de ce qui s'est passé dans 7 Régions (situées, dans l'ensemble, parmi celles qui font plutôt partie des plus avancées des 22 régions françaises en matière de recherche et d'innovation), laisse apparaître des scénarios très variés de rapports autour du contrat de performances. Nous les présenterons autour de 4 figures.

La première figure est celle où la doctrine officielle de l'Etat en matière de Pôles est respectée sans trop de mal et où, dans le même temps, la Région arrive à faire entendre ses attentes particulières vis-à-vis des Pôles. C'est le cas d'une des sept Régions examinées. Ici, les orientations de l'Etat, notamment autour de l'orientation avant tout R&D des Pôles, n'ont pas posé de problème majeur à la Région et celle-ci, en s'appuyant notamment sur l'avancement de son schéma régional d'innovation (SRI), a précisé dans le contrat de performances ses attentes propres vis-à-vis des Pôles en matière de thématiques de recherche et d'innovation.

Un deuxième cas de figure est celui où les relations Etat-Région autour du contrat de performances n'ont pas été tendues mais où la doctrine officielle de l'Etat – notamment sur l'orientation 'innovation technologique' des Pôles – a été de fait enrichie ou assouplie. C'est le cas d'une Région qui a réussi, dans la continuité de ce qu'elle avait négocié pour les premiers contrats-cadres de Pôles en 2006 et en cohérence avec sa maturité en matière de politique de clusters et d'innovation, à faire figurer en préambule des contrats de performance de ses Pôles que les pouvoirs publics (dans leur ensemble) étaient attentifs à ce que le Pôle déploie des actions sur tous les aspects de l'innovation : technologique – mais aussi commercial, organisationnel, etc. Une autre Région peut être classée dans le même cas de figure mais pour des raisons cette fois différentes : ici, l'Etat n'a tout simplement pas discuté les objectifs de développement économique de filières d'activité (à côté d'objectifs de R&D, bien sûr), mis en avant par les Pôles en accord avec la Région. Ces objectifs ont été acceptés d'emblée, sans remarque ni débat.

Le troisième cas de figure est celui où, cette fois, les débats autour de l'orientation des Pôles et la possibilité ou non d'y intégrer des objectifs de développement économique au-delà de la seule innovation par la R&D ont été assez ardues. Deux des sept régions examinées ont vécu cette situation et la solution finalement adoptée a été la même dans ces deux cas. Un *modus vivendi* a été trouvé autour de l'idée que les Pôles pourraient, tout en satisfaisant impérativement les objectifs de l'Etat, servir des objectifs plus larges que la seule innovation technologique. Et que, dans ce cadre, la règle de limitation des financements publics à 50% des frais d'animation et de fonctionnement du Pôle s'appliquerait seulement aux missions réalisées par le Pôle au sens restreint, ie dans son acception par l'Etat – les collectivités étant libres de financer plus largement le Pôle pour les missions de développement économique général qu'il assume par ailleurs.

Deux Régions, enfin, relèvent d'un quatrième et dernier cas de figure. Pour ces Régions, les divergences de vues avec l'Etat ont été profondes et la question de signer ou non les contrats de performance des Pôles s'est posée avec acuité et n'a été dénouée que tardivement. Pour une de ces deux Régions, la solution trouvée a été de rajouter un paragraphe, en préambule au contrat de performances, dans lequel il est indiqué que les objectifs de tel Pôle de la région s'inscrivent dans les orientations de la Région et que les pouvoirs publics veilleront à l'articulation du Pôle avec les autres dispositifs régionaux – suggérant par là qu'il n'y a pas antagonisme mais continuité entre les objectifs poursuivis par le Pôle dans le cadre du contrat de performance et les orientations de la Région en matière de développement économique. Concrètement, la Région a signé par ailleurs des conventions avec les Pôles, dans lesquels ses objectifs propres, plus larges que l'innovation technologique, apparaissent. Pour l'autre Région, l'origine du conflit semble différente. Elle tiendrait à la faible place laissée par l'Etat à la Région dans la rédaction du contrat de performances, alors même que la Région a le sentiment que l'Etat se désengage de plus en plus des pôles dits « nationaux » et que la contribution financière de la Région aux projets des Pôles est déjà supérieure à celle de l'Etat (du moins, supérieure aux fonds alloués par le FUI).

#### **4. Au total, une gouvernance multi-niveaux (UE, Etat, Régions et collectivités, Pôles) à géométrie variable et évolutive**

Globalement, avec les nouveaux contrats de performance, la gouvernance multi-niveaux des Pôles est un peu moins dissymétrique qu'elle n'était. La place des Régions et collectivités dans la gouvernance des Pôles, déjà importante en pratique, s'est officiellement renforcée ; celle des acteurs privés pourrait se renforcer avec le financement à 50% des activités d'animation et de fonctionnement des Pôles ; et, avec la décroissance planifiée des contributions de l'Etat à ce budget d'animation et de fonctionnement, il arrive même dans certains Pôles que l'Europe<sup>3</sup> devienne, en 2011, le premier des financeurs publics du fonctionnement des Pôles.<sup>4</sup> Malgré ces inflexions, les rapports Etat-Région autour des Pôles restent dans l'ensemble marqués par une forte dissymétrie.

Ces rapports Etat-Régions autour des contrats de performance de Pôles sont aussi très variables - et cela, alors même que la doctrine officielle de l'Etat a considérablement gagné en précision, par rapport à la période 2005-2008. Ces variations nous ont paru relever de trois sources :

- les Pôles ou objets de discussion entre Etat et Régions : les pôles mondiaux, plutôt bien dotés par l'Etat et souvent soutenus par des grandes entreprises, sont moins l'objet de divergences entre Etat et Régions (les Régions sont plus soucieuses des Pôles mal dotés et des PME) ;
- les Régions : elles disposent d'une capacité variable d'argumentation face à l'Etat, notamment au regard de leur expérience et maturité sur les questions de clusters et d'innovation ; elles acceptent ou non la vision de Pôles de compétitivité centrés sur l'innovation par la R&D ; elles acceptent ou non la règle de financement de l'animation des Pôles à 50% par des fonds privés ; l'historique de leurs relations avec l'Etat est plus ou moins paisible ; enfin, selon les cas, elles peuvent présenter, avec les autres collectivités, un front plus ou moins uni face à l'Etat ;
- l'Etat, enfin, est lui aussi facteur de variation : selon les cas, l'Etat en dialogue avec les Régions sur les Pôles peut être l'Etat central, l'Etat déconcentré ou les deux ; et l'Etat central est, malgré l'ombrelle commune du GTI, un Etat à visages multiples en réalité et à sensibilités variables (selon les ministères et autres organismes au sein du GTI), qui opère parfois des arbitrages différents.

Ce premier retour d'expérience, partiel, sur l'élaboration des contrats de performance et feuilles de route stratégiques mérite évidemment d'être conforté. Surtout, avec les acteurs de cette politique, l'Observatoire des Pôles de Compétitivité s'attachera à suivre comment les contrats de performance et feuilles de route stratégiques vivent dans la durée. Vos témoignages sont bienvenus.

Philippe Lefebvre  
[philippe.lefebvre@ensmp.fr](mailto:philippe.lefebvre@ensmp.fr)

---

<sup>3</sup> L'Europe, jusque là peu présente dans la politique française des Pôles, pèsera plus sur elle à l'avenir, notamment via l'obligation faite aux Régions françaises d'établir des Stratégies Régionales d'Innovation qui font la part belle aux clusters et Pôles.

<sup>4</sup> C'est le cas notamment quand les collectivités signataires du contrat de performance de Pôle sont nombreuses.

## Actualités de l'Observatoire et Agenda

### Les prochains séminaires de l'Observatoire

**22 octobre 2009** : *Le soutien des Régions aux clusters : comparaison de la Bretagne, de la Bavière et du Nord-Est de l'Angleterre (1980-2009)*

Depuis la stratégie de Lisbonne, le rôle des Régions est officiellement valorisé pour organiser le soutien aux clusters en Europe - même si leur action en la matière, via les filières et partenariats public-privé, remonte souvent au début des années 1980.

A partir des cas comparés de la Bretagne, de la Bavière, et du Nord-Est de l'Angleterre (étudiés de 1980 à 2009), cette présentation montrera :

- la vivacité des initiatives des régions ;
- la diversité de ces initiatives selon les régions et les pays, et leur évolution au fil du temps (avec trois phases qui correspondent aux décennies 80, 90 et 2000) ;
- le bilan de ces pratiques de réseaux d'acteurs publics-privés dans le cadre du lancement des politiques de clusters depuis 2000

**26 novembre 2009** : *Le financement des entreprises issues des projets des Pôles de compétitivité*

**17 décembre 2009** : *Pôles de compétitivité et modèles sectoriels d'innovation : le cas des agro-industries*

### Actualités

Consulter la Lettre d'information sur les pôles de compétitivité sur le site : <http://www.competitivite.gouv.fr>