

**CUADERNOS ORKESTRA**

**69/2020**

**ISSN 2340-7638**

# **DÉFIS POSÉS PAR LE RIS3 :**

**ANALYSE DE L'ESPACE  
TRANSFRONTALIER  
NOUVELLE-AQUITAINE -  
EUSKADI - NAVARRE**

**Usue Lorenz Erice  
Mercedes Oleaga Páramo**

2020

Cuadernos Orkestra, nº 69/2020

### *Remerciements :*

*Ce cahier a été rédigé dans le cadre du projet COMPET PLUS, dont les partenaires sont la [Chambre de Commerce et d'Industrie de Bayonne-Pays basque](#), chef de file, [Bihartean](#), [Chambre de Commerce transfrontalière](#), la [Chambre de Commerce du Gipuzkoa](#), la [Sodena](#), [Société de Développement de la Navarre](#), l'[Eurorégion Nouvelle-Aquitaine - Euskadi - Navarre](#) et [Orkestra-Fondation Deusto](#), institution dont sont issus les autrices de ce cahier.*

### *Cahier financé par :*

**Interreg**  
POCTEFA



**Interreg**  
POCTEFA



**COMPET'plus**

*El proyecto ha sido cofinanciado al 65% por el [Fondo Europeo de Desarrollo Regional \(FEDER\)](#) a través del [Programa Interreg V-A España-Francia-Andorra \(POCTEFA 2014-2020\)](#).*

*Le projet a été cofinancé à hauteur de 65% par le [Fonds Européen de Développement Régional \(FEDER\)](#) au travers du [Programme Interreg V-A Espagne-France-Andorre \(POCTEFA 2014-2020\)](#).*

*The project has been 65% cofinanced by the [European regional Development Fund \(ERDF\)](#) through the [Interreg V-A Spain-France-Andorra programme \(POCTEFA 2014-2020\)](#).*

## RÉSUMÉ

Le présent travail est basé sur la reconnaissance de l'importance d'une analyse des enjeux régionaux pour la compétitivité régionale comme point de départ de l'identification des domaines d'opportunités pour les entreprises, opportunités issues de la confluence desdits enjeux sur les trois territoires de l'Eurorégion, soit la Nouvelle-Aquitaine, l'Euskadi et la Navarre.

Ces enjeux stratégiques en innovation sont identifiés au sein des stratégies respectives en matière de recherche et d'innovation pour la spécialisation intelligente (RIS3) et cherchent à créer des avantages concurrentiels sur le territoire sur la base des opportunités et des atouts existants sur ce même territoire.

Le présent travail souhaite aller au-delà de la seule analyse des stratégies pour étudier les défis à relever par les RIS3 de l'espace transfrontalier dans leur mise en place. L'objectif final de cette analyse est de constituer un point de départ pour comprendre où se trouvent les convergences et les défis d'innovation partagés par les trois régions afin de relever le défi de la croissance économique, en se basant sur la coopération transfrontalière en tant que facteur clé de la compétitivité territoriale.

## LABURPENA

Lan honen bidez, eskualdeko lehiakortasunerako apustuen azterketa planteatzeak duen garrantzia aitortzen da, Aquitania Berria Euskadi Nafarroa Euroeskualdearen hiru lurraldeetan apustu horiek bat egiten duten enpresen aukera-eremuak identifikatzeko abiapuntu gisa.

Berrikuntzari buruzko apustu estrategiko horiek espezializazio adimendunerako ikerketa- eta berrikuntza-estrategietan (RIS3) identifikatzen dira, eta lehia-abantailak sortzea dute helburu, lurraldean dauden aukeren eta indarren arabera.

Lan honen bidez, estrategiak aztertzeak haratago joan nahi da, eta mugaz gaindiko espazioko RIS3ek estrategia ezartzekoan dituzten erronkak aztertu nahi ditu. Azterketa horren azken helburua da hiru eskualdeek partekatutako konbergentziak eta berrikuntza-erronkak non dauden ulertzea. Hau abiapuntutzat hartuz, ekonomiaren hazkunde-erronkari heldu nahi zaio mugaz gaindiko lankidetzak lurralde-lehiakortasunerako funtsezko faktore gisa erabiliaz.

## ABSTRACT

This work is based on the recognition of the relevance of analysing regional priorities for regional competitiveness as a starting point to identify the areas of business opportunity that arise at the crossroads of these priorities in the three territories that make up the Euroregion (New Aquitaine, Euskadi, Navarra).

These strategic priorities on innovation are identified in the respective research and innovation strategies for smart specialisation (RIS3) and seek to generate competitive advantages in the territory based on the existing opportunities and strengths.

The analysis tries to go beyond the analysis of the strategies, by understanding the challenges that RIS3 in the cross-border area faces in its implementation. The final objective pursued is to inform and give evidence to reflect on the convergences and innovation challenges that are shared by the three regions and to contribute to the challenge of economic growth, relying on the cross-border cooperation as a key factor in territorial competitiveness.

## SOMMAIRE

<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
<b>2 MÉTHODOLOGIE.....</b>	<b>6</b>
<b>3 LES DÉFIS ACTUELS DES RIS3 .....</b>	<b>7</b>
3.1 CONTEXTE .....	7
3.2 DÉFIS DES RIS3 : .....	7
3.2.1 <i>Identification des domaines thématiques prioritaires</i> .....	8
3.2.2 <i>Traduction des domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation</i> .....	8
3.2.3 <i>Concrétisation des activités de transformation en plans d'action</i> .....	9
<b>4 LES RIS3 EN NAVARRE.....</b>	<b>11</b>
4.1 CONTEXTE .....	11
4.2 LES RIS3 DE NAVARRE : S3 DE NAVARRE .....	11
4.2.1 <i>Identification des domaines thématiques prioritaires</i> .....	11
4.2.2 <i>Traduction des domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation</i> .....	13
4.2.3 <i>Concrétisation des activités de transformation en plans d'action</i> .....	15
4.3 GOUVERNANCE DU RIS3 .....	16
4.4 DISPOSITIF DE SUIVI ET MÉCANISMES D'ÉVALUATION .....	16
<b>5 LES RIS3 EN NOUVELLE-AQUITAINE.....</b>	<b>18</b>
5.1 CONTEXTE .....	18
5.2 LES RIS3 EN NOUVELLE-AQUITAINE : LE SRDEII .....	18
5.2.1 <i>Identification des domaines thématiques prioritaires</i> .....	18
5.2.2 <i>Traduction des domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation</i> .....	19
5.2.3 <i>Concrétisation des activités de transformation en plans d'action</i> .....	23
5.3 GOUVERNANCE DES RIS3 .....	24
5.4 DISPOSITIF DE SUIVI ET MÉCANISMES D'ÉVALUATION .....	24
<b>6 LES RIS3 EN EUSKADI.....</b>	<b>25</b>
6.1 CONTEXTE .....	25
6.2 LES RIS3 EN EUSKADI : PCTI 2020 .....	25
6.2.1 <i>Identification des domaines thématiques prioritaires</i> .....	26
6.2.2 <i>Traduction des domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation</i> .....	28
6.2.3 <i>Concrétisation des activités de transformation en plans d'action</i> .....	29
6.3 GOUVERNANCE DES RIS3 .....	29
6.4 SYSTÈME DE SUIVI ET MÉCANISMES D'ÉVALUATION .....	29
<b>7 CONCLUSIONS.....</b>	<b>30</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>35</b>

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 Priorités thématiques S3 de Navarre, objectifs et vision.....	12
Tableau 2 Défis des S3 en Navarre, 2016-2023.....	13
Tableau 3 Enjeux prioritaires, principes d'action et orientations stratégiques de la Nouvelle Aquitaine.....	19
Tableau 4 Priorités détaillées de la Nouvelle-Aquitaine.....	20
Tableau 5 Priorités verticales de la Nouvelle-Aquitaine, domaines d'excellence et feuilles de route .....	22
Tableau 6 Priorités et niches RIS3 au Pays basque.....	27
Tableau 7 Orientation des quatre domaines stratégiques au sein des RIS3 de Nouvelle-Aquitaine, du Pays basque et de la Navarre.....	31

## LISTE DES GRAPHIQUES

GRAPHIQUE 1 MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....	6
---	---

## 1 INTRODUCTION

Le présent travail s'inscrit dans le cadre du projet COMPET PLUS<sup>1</sup>, prévu pour la période 2020-2022 et financé par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), par le biais du programme Interreg V-A Espagne, France, Andorre (POCTEFA 2014-2020).<sup>2</sup> Le principal objectif du projet est de promouvoir la compétitivité des entreprises et l'innovation dans les PME de l'espace transfrontalier d'Euskadi, de Nouvelle-Aquitaine et de Navarre. Fruit de ce travail, deux plateformes d'innovation seront créées pour le travail collaboratif entre entreprises motrices et les prestataires de service afin d'optimiser les flux économiques dans la zone transfrontalière.

Des initiatives précédentes telles que Competitiv'eko<sup>3</sup> ont également expérimenté la promotion de la collaboration transfrontalière des entreprises, en abordant une méthodologie prévoyant l'analyse comparée des stratégies de recherche et d'innovation pour la spécialisation intelligente (RIS3) comme un jalon nécessaire du fait que : « *la collaboration interrégionale est essentielle pour dépasser la fragmentation des efforts accomplis en matière d'innovation et pour garantir que les synergies en capacités d'innovation et les possibilités de fertilisation croisée entre secteurs et technologie soient entièrement exploitées* » (Alcalde H. et Lorenz U., 2019). Les autrices précisent de même que l'analyse des RIS3 de l'espace transfrontalier Euskadi - Nouvelle-Aquitaine - Navarre constitue un bon point de départ pour la promotion de la collaboration transfrontalière et la connexion des priorités régionales avec les besoins des entreprises, ainsi que la matérialisation d'opportunités de collaboration en innovation transfrontalière.

Le présent travail est basé sur la reconnaissance de l'importance d'une analyse des enjeux régionaux pour la compétitivité régionale comme point de départ de l'identification des domaines d'opportunités pour les entreprises, opportunités issues de la confluence desdits enjeux sur les trois territoires. Ces enjeux stratégiques en innovation sont identifiés au sein des RIS3 respectives et visent la création d'avantages concurrentiels et territoriaux sur la base des opportunités et des atouts existants sur ce même territoire (Foray, D., Goddard, J., Goenaga, X., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argilés, R., 2012).

Les territoires font des choix et définissent des priorités basées sur ces mêmes atouts, lesquelles influent sur les politiques mises en œuvre sur le territoire (science et technologie, politique industrielle, stratégie territoriale, etc.). Ces priorités visent plus à produire un effet positif sur le tissu productif qu'à prioriser une partie de ce tissu productif. Une autre des principales nouveautés apportées par le point de vue de ces stratégies consiste en interventions. Or, toute intervention dans les domaines prioritaires requiert de nouvelles manières de faire de la politique et parmi les principaux défis sur ce point est celui de la création de dynamiques d'interaction avec le secteur privé afin de matérialiser les bénéfices des processus de mise en priorité dans ce que l'on appelle « processus de découverte entrepreneuriale » (PDE). La conception des Stratégies de Spécialisation Intelligente prévoit que les entrepreneurs (au sens large du terme, c'est-à-dire incluant les entreprises, la société civile et les acteurs du système d'innovation, etc.) soient mieux positionnés pour découvrir les domaines dans lesquels un territoire a des probabilités d'exceller, compte tenu de ses capacités et de ses actifs de production (Foray 2013, cité par Estensoro et Larrea, 2015).

La présente analyse doit également tenir compte de l'étape actuelle de définition et d'implantation des RIS3 au niveau européen. L'analyse comparée, effectuée dans le cadre de Competitiv'eko en 2016, partait d'une situation où les régions, bien que présentant des trajectoires hétérogènes, relevaient le défi de lancer une stratégie comme celle-ci. Au bout de 6 ans, ces défis initiaux ont laissé la place à de nouvelles perspectives qui peuvent constituer le point de départ d'une réflexion sur la manière d'aborder la collaboration transfrontalière.

---

<sup>1</sup> Acronyme de l'intitulé du projet : Compétitivité des entreprises et plateformes d'innovation pour la relocalisation des activités dans l'espace transfrontalier, avec création de chaînes de valeur renforcées et coopération entre les PME et les entreprises motrices. Ce programme s'est achevé sur la création de 3 Meta-Clusters transfrontaliers ADDITIVALLEY (fabrication additive), INNOVMEDICA (dispositifs médicaux sur mesure) et BIG DATIA (intelligence artificielle).

<sup>2</sup>Le projet a été cofinancé à hauteur de 65 % par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), par le biais du programme Interreg V-A Espagne, France, Andorre (POCTEFA 2014-2020). Le POCTEFA a pour objectif le renforcement de l'intégration économique et sociale de la zone transfrontalière Espagne-France-Andorre. Il contribue au développement d'activités économiques, sociales et environnementales transfrontalières, par le biais de stratégies conjointes en faveur du développement territorial durable.

<sup>3</sup><http://www.competitiveko.eu/>

Or, le présent travail souhaite aller au-delà de la seule analyse des stratégies pour étudier les défis à relever par les RIS3 de l'espace transfrontalier lors de leur mise en place. L'objectif final de cette analyse est de constituer un point de départ pour comprendre où se trouvent les convergences et les défis d'innovation partagés par les trois régions afin de relever le défi de la croissance économique, en se basant sur la coopération transfrontalière en tant que facteur clé de la compétitivité territoriale.



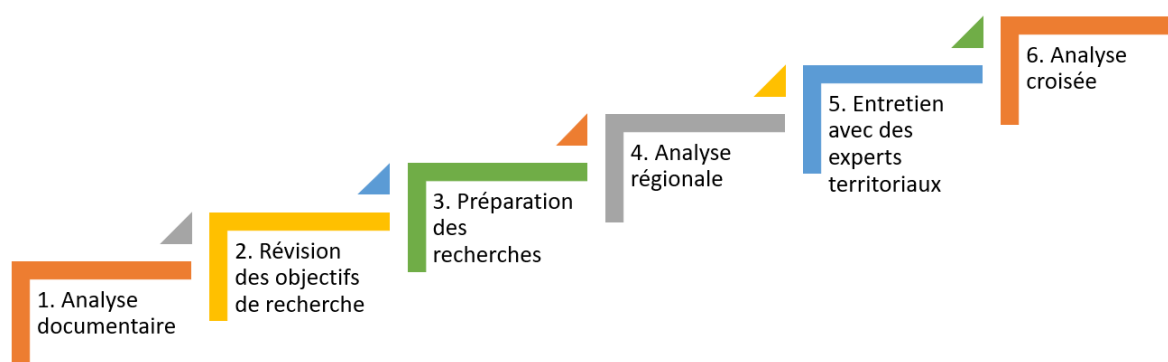
## 2 MÉTHODOLOGIE

Les recherches se sont basées sur deux questions :

- Quels sont les enjeux actuels de la mise en place des RIS3 en Europe et, en particulier, en Navarre, en Nouvelle-Aquitaine et en Euskadi ?
- Quels sont les aspects de l'analyse comparée des RIS3 régionales d'un espace transfrontalier européen qui peuvent contribuer à mettre en phase les priorités et les capacités régionales avec les besoins des entreprises ?

Pour répondre à ces deux questions, l'analyse s'est axée autour d'une méthodologie en six étapes : 1) Analyse de l'état actuel des RIS3 en Europe, 2) Révision des objectifs de recherche fixé par cette étude, 3) Préparation des recherches, 4) Analyse régionale de la conception et de la mise en place des RIS3 régionales en fonction des enjeux identifiés, 5) Entretien avec des experts territoriaux, 6) Analyse croisée des territoires.

### Graphique 1 Méthodologie de recherche



Source : créé par les autrices.

L'approche suivie dans cette analyse est le résultat d'un premier examen de la littérature concernant les politiques d'innovation et les stratégies de spécialisation en Europe. Cet examen débouche sur des évidences qui ont aidé à orienter les questions de l'enquête initiale : le point de vue initial devait inclure une analyse des principaux éléments RIS3 des trois territoires, conformément au Guide des RIS3 de la Commission Européenne rédigé par Foray et al. (2012). Toutefois, le passage en revue a mis en lumière la nécessité d'intégration des enjeux actuels des RIS3, conformément à la littérature académique et à l'expérience des régions d'Europe.

Avec ces enjeux comme point de départ, ont débuté la recherche et la numérisation de rapports, la collecte et l'analyse des données des RIS3 régionales et la préparation de règles opérationnelles pour l'analyse incluant un schéma des infos nécessaires pour répondre aux questions de l'enquête, elles-mêmes issues de l'analyse de l'état actuel des RIS3. Les rapports, évaluations et articles connexes ont été compilés par territoire. Par la suite, une analyse a été effectuée pour chaque région et une réflexion menée sur les progrès réalisés pour chacun des défis du RIS3 identifiés au point 1. Ce matériel a ensuite été revu par des experts régionaux des trois territoires, ayant une large connaissance de la pratique et de la théorie des politiques régionales d'innovation dans chaque territoire. Un entretien ouvert semi-structuré a également été mené avec ces experts. Enfin, une comparaison croisée des RIS3 des trois territoires a été réalisée pour savoir comment elles évoluent comparativement et par rapport aux principaux défis des RIS3 européens aujourd'hui.

### 3 LES DÉFIS ACTUELS DES RIS3

#### 3.1 Contexte

La stratégie de Lisbonne 2020 place la connaissance et l'innovation au premier rang des priorités de l'agenda politique européen. Le Conseil européen de Lisbonne a défini comme nouvel objectif stratégique pour la décennie 2000-2010 « *devenir l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale* ».

La place centrale qu'elle occupe dans la formulation des politiques et des actions au niveau de l'UE a encore été renforcée dans la stratégie Europe 2020, l'agenda politique de l'Union européenne qui vise à améliorer la compétitivité, la cohésion sociale et le développement régional au cours de la période 2014-2020. Dans le même temps, la politique de cohésion de l'UE, qui vise à réduire les différences régionales en Europe, s'est concentrée sur la promotion et l'exploitation de l'innovation régionale. Depuis 2014, la Commission européenne encourage les stratégies de spécialisation intelligentes (*Smart Specialization Strategies* ou RIS3), qui représentent un nouveau paradigme des politiques d'innovation visant à générer des avantages compétitifs sur le territoire en fonction des opportunités et des atouts existants (Foray, 2015). Ces stratégies visent à faire de l'innovation une priorité pour toutes les régions et à concentrer les efforts régionaux d'investissement sur les atouts régionaux. Ces stratégies font office de condition préalable à l'utilisation des Fonds structurels et d'investissement européens pour financer la recherche et l'innovation, ce qui signifie que la plupart des régions ont entamé un processus de définition des RIS3 dès 2014.

Ces stratégies territoriales reposent sur des choix et sur la définition de priorités fondées sur les atouts régionaux. Ces priorités influent sur les politiques mises en œuvre sur le territoire (science et technologie, politique industrielle, stratégie territoriale, etc.). Une autre des principales nouveautés de l'approche des stratégies de spécialisation consiste en l'identification de « nouvelles priorités là où les entrepreneurs découvrent de nouvelles activités » (Foray, 2015). Les processus de découverte entrepreneuriale sont des espaces où les entreprises, la société, les acteurs scientifiques et technologiques, entre autres, partagent leurs connaissances et leurs capacités à découvrir de nouveaux domaines et de nouvelles opportunités.

#### 3.2 Défis des RIS3 :

À mesure de l'expérimentation et de l'avancée de la mise en œuvre des RIS3, la littérature a également progressé dans l'étude des défis et des difficultés rencontrés par de nombreux gouvernements, régionaux, urbains et locaux dans leur pratique quotidienne.

Certains enjeux de la mise en œuvre des RIS3 sont liés (i) à la difficulté de développer des stratégies ascendantes (processus de découverte entrepreneuriale) ; (ii) à l'existence de capacités nécessaires et de mécanismes d'apprentissage liés à leur mise en œuvre, et (iii) aux nouveaux modes de gouvernance (Estensoro et Larrea, 2016 ; Aranguren, 2018 ; Aranguren, M.J., Magro, E., Morgan K., Navarro N. et Wilson J., 2019).

Liés à la difficulté de développer des stratégies ascendantes, les processus de découverte entrepreneuriale jouent, depuis l'émergence des RIS3, un rôle croissant en raison des difficultés de leur mise en œuvre et de leur caractère innovant. Ce sont ces processus qui distinguent les RIS3 des politiques d'innovation traditionnelles. Compte tenu de leur nouveauté et de la courte histoire de mise en pratique, de nombreux enjeux sont liés à leur développement et à leur mise en œuvre (Gianelle, C., D. Kyriakou, C. Cohen et M. Przeor, 2016 ; Estensoro et Larrea, 2016 ; Hassink, R., et Gong, H., 2019 ; Hassink, R. et Gong, H., 2019).

Dans le cadre de ce rapport, la gouvernance fait référence à ce que Giannelle et al. (2016) définissent comme suit : « la manière dont l'ensemble du processus de conception et de mise en œuvre des S3 est régi, y compris les personnes impliquées, les structures mises en œuvre et la prise de décision ».

Une analyse des principaux débats identifiés dans la littérature académique et empirique en rapport avec ces défis et en relation avec les trois phases dans lesquelles Foray (2019) résume le processus politique des RIS3 est faite ci-dessous :

1. Identification des domaines thématiques prioritaires

2. Traduire ces domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation
3. Concrétisation des activités de transformation en plans d'action

Ces phases articulent une alternative aux six phases des RIS3 identifiées par Foray et al. (2012) dans le Guide RIS3 : (1) analyse du contexte régional et du potentiel d'innovation, (2) mise en place d'une structure de gouvernance, (3) production d'une vision commune sur l'avenir de la région, (4) sélection d'un nombre limité de priorités pour le développement régional, (5) mise en place d'un cocktail des politiques adaptées, (6) intégration de mécanismes de supervision et d'évaluation.

### 3.2.1 Identification des domaines thématiques prioritaires

Les priorités sélectionnées pointent vers une évolution de l'agenda de transformation de la compétitivité régionale. Cette identification pose des défis liés au fond et à la forme de ces priorités, ainsi qu'au processus de sélection. Foray (2015) souligne le délicat équilibre entre la définition de défis très ouverts ou, au contraire, trop ciblés, car les premiers rendraient difficile l'obtention d'effets d'accumulation et les seconds excluraient certains acteurs susceptibles d'être impliqués dans les processus de transformation. Il ne semble pas y avoir d'orientation claire dans ce sens, comme le soulignent Aranguren et al (2019) après avoir analysé différentes études empiriques sur l'expérimentation régionale des RIS3. Ils remarquent que le manque de ciblage sur les domaines prioritaires ne devrait pas poser de problèmes, à condition que les RIS3 se prêtent à l'expérimentation. Ils indiquent également que certaines expériences ont montré que des enjeux trop vastes peuvent déboucher sur un échec si les priorités ne sont pas concrétisées en projets viables.

Les PDE figurent parmi les mécanismes visant à définir les priorités régionales dans le cadre du processus de définition des RIS3. L'analyse de la pratique de mise en œuvre des RIS3 a révélé la confusion et les difficultés que cela a engendré pour les décideurs politiques régionaux (Hassink, R., et Gong, H., 2019 ; Estensoro et Larrea, 2016 ; Commission européenne, 2012 ; Foray, 2015). D'abord, comme le souligne Foray (2019), parce qu'il y a confusion entre processus participatif et processus de découverte entrepreneuriale. Deuxièmement, parce qu'on ne distingue pas le processus de planification du processus en mode découverte, lesquels, par nature, poursuivent des objectifs différents. Le premier vise à aborder un processus de conception par le biais de la planification alors que le second est appelé à découvrir de nouveaux horizons. Par conséquent, la phase de définition des priorités dans le cadre de la planification des RIS3 ne devrait pas nécessairement mettre en route un processus en mode découverte car un processus participatif suffirait.

En ce qui concerne la gouvernance dans cette phase d'identification des priorités, c'est le gouvernement qui assume le rôle de leader, en raison de sa connaissance de la région, de son économie, de sa position concurrentielle et des capacités d'innovation existantes, ce qui le qualifie pour une large connaissance afin de définir les priorités régionales.

En ce qui concerne les processus participatifs de la phase d'identification des priorités, les régions européennes ont expérimenté différents modèles participatifs et la mise en œuvre d'outils et d'instruments. Les gouvernements régionaux ont fait progresser ces connaissances, qui sont également essentielles à la conception des RIS3. Gianelle (2019) cite et donne des exemples de certains des modèles participatifs les plus courants tels que les groupes de travail, les partenariats et comités public-privé, les sites web conçus pour la participation et la consultation des citoyens, ainsi que les méthodologies basées sur la recherche-action. Parmi les outils les plus courants figurent les analyses SWOT, les études sur les tendances scientifiques, technologiques et économiques, la cartographie des compétences et des parties prenantes et les enquêtes auprès des parties prenantes.

### 3.2.2 Traduction des domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation

Cette phase consiste à définir la nature, la portée et l'importance des investissements consentis pour opérer la transformation. Compte tenu du récent débat sur la fonction dans la pratique des PDE, introduite dans les paragraphes précédents, c'est à ce stade de la conversion des priorités en feuilles de route concrètes que les PDE font leur apparition. C'est à partir de cette phase que la découverte entrepreneuriale devient importante pour construire et développer l'activité transformatrice au sein de chaque priorité. Cette activité commence par la définition d'une feuille de route qui intègre l'orientation du changement et doit donc être construite à partir des connaissances que possèdent les différents acteurs, notamment en ce qui concerne le marché et les possibilités d'innovation, et non pas tant par imposition ou décision du gouvernement (ce qui équivaldrait à une approche descendante).

Les enjeux de la gouvernance sont nombreux à ce stade des RIS3 : un plus grand nombre de participants intervient et un changement dans la prise de décision s'opère, qui, à ce stade, ne repose pas entièrement sur le décideur public (Aranguren, M.J., Magro, E., Morgan K., Navarro N. et Wilson J. 2019 ; Estensoro et Larrea, 2016 ; Giannelle, C., D. Kyriakou, C. Cohen et M. Przeor (2016).

Premièrement, les entreprises, les clusters, les universités, les centres technologiques, les organisations de la société civile et les gouvernements (quadruple hélice) sont appelés à participer aux PDE (Commission européenne, 2012). Mais quel est le bilan de ces collaborations jusqu'à présent ? L'expérience de la politique régionale traditionnelle en matière d'innovation a montré que même les coalitions tripartites (triple hélice : gouvernements, universités et entreprises) sont mal organisées. Par conséquent, le fait que les acteurs régionaux collaborent et alignent leurs intérêts pour un objectif commun n'est pas encore une réalité et d'autant moins s'il s'agit de nouveaux acteurs ou d'acteurs moins expérimentés, comme les organisations de la société civile et les villes respectivement. D'autres enjeux ont trait aux positions dominantes ou de pouvoir potentielles occupées par les participants et à l'équilibre de la participation.

Deuxièmement, le rôle du gouvernement dans le processus est différent de celui qui lui est attribué lors de la phase d'identification des priorités (Aranguren et al., 2019). Le rôle du gouvernement à cette phase de la stratégie change et il devient facilitateur, ce qui implique d'intégrer les acteurs clés d'une région et de donner du pouvoir à ces acteurs participants, de porter le processus d'une manière ouverte, transparente, responsable et efficace et d'évaluer les résultats. Dans cette phase, la connaissance des entreprises et des marchés devient plus pertinente afin d'orienter les priorités vers les domaines de transformation, de sorte que l'intégration des acteurs régionaux est essentielle.

Ce rôle de facilitateur des gouvernements régionaux nécessite des capacités internes au sein des institutions pour pouvoir s'en acquitter (Giannelle, 2016). Certaines de ces capacités sont liées au travail avec de nouveaux programmes et méthodologies, à l'accès à des réseaux régionaux et à des connexions entre acteurs ou à la capacité de travailler avec d'autres administrations (Estensoro et Larrea, 2016 ; Aranguren et al. 2018). Giannelle et al. (2016) font référence aux compétences et capacités nécessaires pour transformer les connaissances entrepreneuriales en intervention politique. Parmi ces compétences, ces auteurs soulignent l'existence d'une infrastructure adéquate pour l'identification et l'échange entre les parties prenantes (soit des ensembles de données actualisés, des plateformes d'interaction, etc.), des méthodologies de leadership participatif pour une prise de décision conjointe, une réflexion multidisciplinaire ou une attitude non hostile au risque liée à des comportements innovants

De même, les acteurs régionaux devraient avoir la capacité de contribuer à ces processus.

Les RIS3 ont permis aux régions de progresser dans leurs structures de gouvernance liées aux politiques d'innovation, même si celles-ci présentent des schémas différents selon les expériences antérieures. Ainsi, des études empiriques suggèrent que les régions ayant une certaine expérience des politiques régionales d'innovation présentent des modèles de gouvernance inégaux et plus dépendants de leur trajectoire antérieure, tandis que les régions ayant moins d'expérience ont fait plus de progrès dans la création de structures efficaces et durables, alors qu'elles étaient parties d'un stade beaucoup plus précoce (Aranguren, M.J., Magro, E., Morgan K., Navarro N. et Wilson J., 2019). Dans tous les cas, cette phase et la suivante (mise en œuvre des activités de transformation) sont régies par des systèmes de gouvernance plus décentralisés, qui exigent une plus grande coordination, un contrôle et un suivi des projets et de leur contribution aux priorités.

### 3.2.3 Concrétisation des activités de transformation en plans d'action

En général, les régions ont des difficultés à traduire les feuilles de route des priorités en projets et en acteurs engagés dans leur mise en place (Foray, 2019 ; Aranguren et al, 2019 ; Giannelle, 2016). Cette concrétisation est en fait ce qui différencie les régions qui partagent des priorités similaires, car c'est dans la concrétisation de celles-ci que des réponses spécifiques sont apportées aux opportunités et aux problèmes posés par les priorités et par les réalités concrètes de chaque région (et la façon dont elles peuvent y répondre). Ces activités peuvent couvrir de nombreux domaines, notamment l'adoption de nouvelles technologies, la coopération, etc.

Les PDE continuent de jouer un rôle capital à ce stade pour l'identification des informations qui conduisent à la définition et à la mise en œuvre des projets. Un résultat attendu de cette phase serait de définir des projets

contribuant à la transformation et qui seraient issus d'une découverte entrepreneuriale. Un petit nombre de projets sans liens entre eux et peu innovants pourrait être le signe d'une priorité mal formulée.

Selon Navarro<sup>4</sup>, la pratique des PDE n'est pas entièrement conforme à ce que l'on pourrait déduire de leur nom ou à ce que les guides ou la littérature à l'origine des RIS3 suggèrent à leur propos (Foray, 2015 ; Commission européenne, 2012). Les espaces créés pour le développement des processus de création d'entreprises ne donnent lieu directement à aucune initiative totalement nouvelle, pouvant impliquer des nouveautés ou des découvertes substantielles par rapport à ce qui existait jusqu'alors dans la région. L'auteur reconnaît que ces espaces et processus de découverte entrepreneuriale sont toutefois fondamentaux pour l'échange de connaissances (sur les technologies, les compétences ou les qualifications, les modèles d'entreprise, les besoins futurs du marché...) pour différents acteurs (entreprises, organisations de la connaissance, gouvernement et représentants de la société civile) qui peuvent être essentiels au lancement de ces projets d'innovation ou de découverte, à l'établissement de connaissances ou de contacts avec des alliés potentiels favorables à ces projets ou au développement conjoint de certaines conditions ou facteurs clés (par exemple, les infrastructures de démonstration) qui peuvent faciliter le développement de ces projets par les entreprises.

M. Navarro souligne que la réalisation effective de ces projets innovants est généralement effectuée ultérieurement, par les entreprises, souvent individuellement et en dehors de ces espaces. La détection par le gouvernement de tels projets de découverte entrepreneuriale peut se produire dans la gestion de ses programmes de soutien à la R+D+I, car normalement l'entreprise présente son projet à la réception de ces programmes et le gouvernement détecte le lien avec l'une ou l'autre priorité grâce à la définition qu'il fait du projet lui-même. Mais il est possible que le projet innovant de l'entreprise ne soit pas soumis aux appels à projets d'un gouvernement régional.

Giannelle et. al (2016) font référence aux aspects critiques de la bonne gouvernance qui doivent être pris en compte à ce stade : la sélection des projets dans les appels d'offres publics, les changements structurels et législatifs nécessaires pour générer un environnement adéquat (éducation fiscale, etc.), la révision continue des priorités afin qu'elles répondent aux nouvelles réalités et opportunités, la coopération extérieure, à la fois pour apprendre d'autres expériences et pour rendre possible la coopération avec des tiers, les audits et les aides d'État, et le suivi et l'évaluation continus pour pouvoir réfléchir et s'améliorer.

---

<sup>4</sup> M. Navarro, entretien du 12 mars 2020

## 4 LES RIS3 EN NAVARRE

### 4.1 Contexte

La Navarre fait partie du groupe des régions qui ont une histoire et une expérience dans la définition de plans stratégiques pour le développement de leur territoire. Par conséquent, lorsque l'UE commence à promouvoir les RIS3 dans les régions européennes, la Navarre possède déjà une expérience dans la planification de stratégies régionales. On peut distinguer trois périodes différentes dans l'évolution des RIS3 en Navarre :

La première période a consisté à définir et à approuver le Plan Moderna en 2010, plan stratégique à moyen et long terme qui a favorisé l'évolution du modèle de développement économique en Navarre vers une économie de la connaissance basée sur les personnes. Ce plan est considéré comme la première édition de RIS3 en Navarre, ce qui fait de la région l'une des premières à présenter et à faire approuver les RIS3 par la CE (Zabala Consulting et Universidad Loyola Andalucía, 2018).

En ce qui concerne les réseaux interrégionaux, parmi lesquels on peut trouver des réseaux transfrontaliers, comme le souligne Orkestra (2015) qui analyse les pratiques de spécialisation intelligente de la région, l'espace transfrontalier n'a pas été considéré comme un réseau interrégional pertinent pour l'innovation, le seul réseau que les personnes interrogées dans cette étude pouvaient identifier et mentionner étant le Campus Iberus (un consortium des universités publiques de Navarre, La Rioja, Saragosse et Lérida, qui a reçu le prix du "Campus d'excellence internationale"). Au cours de cette période, environ huit clusters, appelés « clusters Moderna », fonctionnaient en offrant des services spécialisés<sup>5</sup> aux entreprises de chaque cluster.

La deuxième période correspond à la mise à jour 2016-2030 de la stratégie de spécialisation intelligente de la Navarre, baptisée S3 de Navarre. Approuvé en 2016, ce plan représente une amélioration et une adaptation du Plan Moderna, puisqu'il incorpore une mise à jour du diagnostic des facteurs de compétitivité de la Navarre mise en perspective par rapport à d'autres régions, par un processus participatif et consensuel. La sélection des priorités stratégiques et des thèmes transversaux, effectuée par le gouvernement, est basée sur ce nouveau diagnostic. Après une première et une seconde périodes où la définition des RIS3 a fait converger une grande partie de l'agenda politique en Navarre, les années suivantes ont été marquées par les défis qui ont découlé du lancement et de la mise en œuvre de cette stratégie.

La troisième période des RIS3, à partir de 2019, se caractérise par la mise à jour des S3 de Navarre et implique surtout une actualisation de la partie de mise en œuvre, c'est-à-dire les défis et le tableau de bord. Après une période de trois ans, de 2016 à 2019, au cours de laquelle la stratégie a été mise en pratique et où des travaux ont été effectués sur la mise en œuvre de la stratégie, cette nouvelle période traite d'une actualisation de la mise en œuvre.

### 4.2 Les RIS3 de Navarre : S3 de Navarre

Comme décrit dans la section précédente, le document de référence dans la région est le plan S3 de Navarre, révisé en Navarre et qui était déjà une mise à jour pour la période 2016-2019 du Plan Moderna. Dans cette section, sont listés les principaux éléments qui la décrivent en fonction des étapes des RIS3 proposées par Foray (2019).

#### 4.2.1 Identification des domaines thématiques prioritaires

Les S3 de Navarre, pour la période 2016-2019, fondaient l'identification des domaines thématiques sur le diagnostic des forces régionales et sur la progression de la région selon un modèle de compétitivité. Ce modèle a permis d'établir une série d'indicateurs de performance pour la région, des indicateurs de performance intermédiaires (qui ne reflètent pas la performance finale de la région mais aident à l'atteindre) et les déterminants de la compétitivité liés au comportement des entreprises et à la spécialisation de la région (productive et technologique). Une analyse évolutive et comparative a été réalisée avec les régions de référence de la Navarre (celles qui partagent des conditions structurelles similaires à la Navarre) sur le plan économique.

<sup>5</sup> Formation spécialisée, accompagnement international, rencontres entre entreprises, rencontres/alliances avec d'autres clusters, préparation de projets de R+D+I, achats communs, commercialisation et communication communes



L'évaluation des S3 de Navarre publiée en 2018 considère cette analyse adéquate et établit parmi les améliorations la nécessité d'approfondir la connaissance des secteurs, d'analyser la dimension de la microentreprise pour les entités d'un certain niveau et, la nécessité de définir un système d'information qui recueille l'impact de l'action directe du gouvernement.

Les S3 de Navarre distinguaient les domaines de spécialisation et les domaines prioritaires des S3 qui peuvent le mieux stimuler l'économie régionale sur la base du diagnostic réalisé sur les facteurs de compétitivité de la région. La hiérarchisation stratégique effectuée distingue les zones économiques prioritaires et les axes transversaux ou facteurs de compétitivité. Les zones économiques correspondent à des zones sectorielles où les plus grands atouts et le potentiel de création de nouvelles opportunités de diversification et d'entrepreneuriat sont identifiés dans la phase de mise en œuvre, en distinguant pour chacune d'entre elles les bases des atouts régionaux existants, les objectifs et la vision à l'horizon 2030.

**Tableau 1 Priorités thématiques S3 de Navarre, objectifs et vision**

Priorité thématique	Objectifs	Vision 2030
<b>Automobile et mécatronique</b>	Transformation et spécialisation Augmentation des investissements en R+D - produits propriétaires Technologies 4.0	La Navarre se distingue par ses performances industrielles, grâce à l'amélioration de sa compétitivité mondiale et à la création d'emplois.
<b>Chaîne alimentaire</b>	Progression de l'échelle des entreprises, exportations, renforcement de la chaîne de valeur, contribution à la valeur de la R+D+I	Spécialisé dans les produits sains et naturels de qualité et dans l'augmentation du nombre d'emplois et du PIB
<b>Énergies et ressources renouvelables</b>	Réduction de la consommation d'énergie fossile et des MP production d'énergies renouvelables / consolidation des secteurs émergents	Navarre 2050 - consommation nulle de combustibles fossiles
<b>Santé</b>	Écosystème innovant : améliorer l'entrée sur le marché, exportations / nouvelles opportunités de prototypage	Référence en matière de R+D+I, de services en biomédecine et de prestation de services de santé / Attirer les professionnels
<b>Tourisme intégral</b>	Professionnalisation, diversification et personnalisation de l'offre touristique	Destination de référence unique en son genre
<b>Industries créatives et numériques</b>	Développement sectoriel, esprit d'entreprise et attraction des talents	Territoire créatif, en route vers la numérisation

Source : S3 de Navarre

Les axes transversaux ou facteurs de compétitivité sont les domaines qui doivent être développés en Navarre afin de générer un environnement favorable à l'innovation et à la compétitivité et qui découlent des SWOT élaborées lors de la phase de diagnostic. Ces domaines sont le développement des entreprises, la R+D+I, les infrastructures, l'administration publique et la fiscalité, ainsi que l'éducation et la formation.

C'est le gouvernement qui a défini les priorités, en collaboration avec le comité directeur, ce qui reflète une approche claire du gouvernement en matière de leadership. Il y a également eu un processus participatif, dans lequel les défis ont été partagés.

L'évaluation des S3 en Navarre considère que la définition des six priorités verticales et des cinq priorités horizontales est appropriée et met en évidence la méthodologie et le processus suivis. Il met également en évidence le processus participatif mis en place, qui a permis de rechercher un consensus et de susciter le débat dans la région. Cette évaluation souligne la nécessité d'évaluer les résultats de cette hiérarchisation des priorités.

La révision des défis S3 2020-2023 ne passe pas en revue les priorités mais examine la feuille de route et la mise en œuvre de ces priorités.

#### 4.2.2 Traduction des domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation

C'est ce domaine des RIS3 en Navarre qui a connu la plus grande évolution depuis son approbation en 2016. Les DÉFIS des S3 constituent les axes de travail qui mettent en évidence le processus de transformation lié à chaque priorité. Ces défis sont les actions pour le déploiement de la stratégie à court et moyen terme et représentent l'outil principal pour la mise en œuvre des S3 en Navarre.<sup>6</sup> Ceux-ci sont définis par le gouvernement, qui propose également l'équipe chargée de relever ces défis. La dynamisation des équipes est assumée par la sphère publique (principalement par les différentes directions générales ainsi que par les agences publiques), bien que l'équipe soit également représentée par d'autres acteurs socio-économiques de la sphère public-privée tels que les universités, les clusters, les entreprises, etc. Une fois que l'équipe chargée du défi est mise en place, elle analyse d'abord si de nouveaux membres doivent être intégrés puis traduit le défi en objectifs concrets avec des indicateurs et des actions spécifiques. L'équipe chargée de relever le défi se charge d'atteindre des objectifs concrets et d'établir la feuille de route de la transformation.

Pour la période 2016-2019, les priorités ont été traduites en 24 défis, dont 11 correspondent à des priorités verticales et 13 à des priorités horizontales. Par rapport au précédent Plan Moderna, cela suppose une rationalisation des enjeux de la stratégie. Les défis ont été élaborés avec des équipes comptant jusqu'à 49 gestionnaires de différents départements et entreprises publiques pour coordonner 102 actions ou programmes.

**Tableau 2 Défis des S3 en Navarre, 2016-2023**

PRIORITÉS		DÉFIS 2017/2020	DÉFIS S3 2020/2023	
			Défis	ODD (Objectifs de développement durable)
<b>Priorités verticales - DÉFIS SECTORIELS</b>	AUTOMOBILE ET MÉCATRONIQUE	1. Véhicule électrique 2. Transformation 4.0 de l'industrie navarroise	DÉFI 1. AUTOMOBILE INNOVANTE ET EFFICIENTE (NAVEAC)	8. 9 11 13
	CHAÎNE ALIMENTAIRE	3. Vertébrer la chaîne de valeur alimentaire 4. Miser sur une alimentation saine	DÉFI 2 : ALIMENTATION SAINE ET LOCALE	8 9 12
	ÉNERGIES RENOUVELABLES ET RESSOURCES	5. Diminution de la consommation d'énergie fossile 6. Renforcement du secteur éolien	DÉFI 3 : COUP DE POUCE AUX ÉNERGIES RENOUVELABLES	7 8 9 13
	SANTÉ	7. Promotion de l'économie circulaire 8. Des services de santé plus efficaces 9. Développement de la médecine personnalisée	DÉFI 4 : Médecine personnalisée	3 8 9
	TOURISME INTÉGRAL	10. Nouveaux créneaux de l'offre touristique intégrale	DÉFI 5 : TOURISME SÛR ET NUMÉRIQUE	8 9 10
	INDUSTRIES CRÉATIVES ET NUMÉRIQUES	11. Industries créatives et numériques	DÉFI 6 : INDUSTRIE AUDIOVISUELLE ET D'ANIMATION	8 9 10
<b>Priorités horizontales - DÉFIS S3 TRANSVERSAUX</b>	DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES	12. Cluster d'entreprises pour l'innovation et la compétitivité 13. Augmentation de la taille moyenne des entreprises 14. Nouvelle culture de gestion des entreprises 15. Soutien aux projets stratégiques en Navarre	DÉFI 7 : L'INNOVATION DANS LE COMMERCE LOCAL	8 9 10

<sup>6</sup> En mars 2020, ces défis sont en cours d'approbation.



		16. Amélioration du financement des projets stratégiques		
	R+D+I	17. Engagement en faveur de la R+D+I 18. Transfert de technologie vers les entreprises	DÉFI 8 : SOUTIEN AU TISSU ENTREPRENEURIAL	9
	INFRASTRUCTURES	19. Amélioration de la communication et de la compétitivité régionale 20. Développement économique régional	DÉFI 9 : PRODUCTION INNOVANTE	8 9
	ADMINISTRATIONS PUBLIQUES ET FISCALITÉ	21. Proximité et agilité administrative 22. Évolution de l'image extérieure de la Navarre 23. Projet Navarra Smart Region pour l'innovation publique	DÉFI 10 : PLUS DE NUMÉRIQUE DANS LES ENTREPRISES ET ADMINISTRATIONS	9
	ÉDUCATION ET FORMATION	24. Une formation professionnelle proche des entreprises	DÉFI 11 : TRANSITION ÉNERGÉTIQUE	4,5,8,9,10
	UNE NAVARRE DURABLE		DÉFI 12 : RENFORCEMENT ET ENRACINEMENT INDUSTRIEL	7, 11, 12, 13
	UNE NAVARRE UNIE		DÉFI 13 : RENFORCEMENT DES EXPORTATIONS	8, 9
			DÉFI 14 : DÉVELOPPER, ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS	5, 8, 9, 10
			DÉFI 15 : NOUVEAU MODÈLE D'ENTREPRISE ET DE RELATIONS DE TRAVAIL	8, 9

Source : élaboré par les auteurs sur la base de la Sodena

Pour la période 2020-2023, la première version de la révision des défis du S3, approuvée en février 2020, a été modifiée par la suite, en réaction à la crise du COVID-19. Ainsi, ces nouveaux défis, qui peuvent être consultés sur le Tableau 3 sont l'adaptation de la stratégie de spécialisation intelligente aux opportunités et besoins spécifiques de la Navarre, en contribution au Plan *Reactivar Navarra - Nafarroa Suspertu 2020-2023* (réponse de la Navarre à la crise COVID-19). Cette révision n'implique pas une modification des priorités thématiques sectorielles et transversales, mais plutôt un ajustement des défis S3 2020-2023 afin qu'ils coïncident avec les propositions faites dans le cadre des S3 au Plan *Reactiva Navarra - Nafarroa Suspertu*.

Quinze défis S3 ont été identifiés, soit une réduction remarquable du nombre de défis de 24 à 15 par rapport à la période précédente. La proposition des équipes et l'atterrissage de chaque défi et de sa feuille de route n'ont pas encore été abordés. Les principaux défis sont reflétés dans le Tableau 2, mais leur concrétisation et leurs objectifs précis sont encore en cours de définition. Par rapport à la période précédente, on observe que ces nouveaux défis intègrent le soutien au secteur commercial, qui a été particulièrement touché par COVID-19 (voir défi 7).

Parmi les innovations à souligner dans l'analyse des défis et de leurs objectifs généraux, citons le lien établi avec l'Agenda 2030, qui relie chaque défi à sa contribution aux différents objectifs de développement durable (ODD). Ainsi, les défis présentent une orientation de la politique d'innovation de la Navarre qui prend en compte le développement durable et reconnaît le rôle de la Navarre pour y contribuer. Cet agenda présente la vision de

l'avenir de l'humanité et de la planète à l'horizon 2030. L'Agenda 2030 fixe des objectifs dans cinq domaines critiques ou 5P : personnes, planète, prospérité, paix et partenariat. Les défis 2020-2023 contribuent principalement à la zone de prospérité et, en son sein, de manière plus accentuée, aux ODD 8 (Promouvoir une croissance économique sur la durée, inclusive et durable, un plein emploi productif et un emploi décent pour tous) et aux ODD 9 (Industrie, innovation et infrastructure).

#### 4.2.3 Concrétisation des activités de transformation en plans d'action

Cette phase consiste à mobiliser et à coordonner les instruments financiers pour atteindre différents objectifs (R+D, infrastructures, etc.) et à évaluer leurs projets, afin d'obtenir des informations sur ces projets et sur leur orientation.

En Navarre, les « équipes challenge » sont chargées de traduire l'objectif général de chaque défi en objectifs et actions plus spécifiques.

Les actions correspondant à la période 2016-2019 ont été classées selon la classification des instruments utilisée par le Regional Innovation Monitor pour analyser les instruments de la politique d'innovation. Les instruments sont déclinés en appels à projets de promotion de la recherche, mesures de coopération science-entreprise, mesures de soutien aux ressources humaines pour la S.T., soutien à la R+D+I dans les entreprises, mesures de soutien à un écosystème favorable à l'innovation, politiques d'innovation axées sur la demande, etc. L'analyse des actions intégrées dans les défis, en tant que principal outil pour la mise en œuvre de la classification de ces instruments, met à jour quelques conclusions intéressantes pour la période 2016-2019.

- Ainsi, la mise en place des défis relatifs aux facteurs de compétitivité ou aux priorités verticales a été réalisée principalement par le biais de deux types d'instruments. D'une part, des mesures de soutien à la promotion d'un environnement favorable à l'innovation, notamment par la promotion et le développement d'initiatives de clusters. D'autre part, la définition et le déploiement de plans stratégiques gouvernementaux (dans les domaines de l'industrialisation, l'entrepreneuriat, l'internationalisation, l'économie sociale, les sciences et technologies, l'énergie, le haut débit, la formation professionnelle et le changement climatique) ont également fait l'objet d'un examen approfondi en tant que principal outil de mise en œuvre des facteurs de compétitivité.
- La mise en œuvre des défis verticaux ou des zones économiques a été réalisée principalement par des mesures visant à promouvoir la R+D et l'innovation au sein des entreprises et à renforcer l'environnement des entreprises pour favoriser l'innovation et le tissu économique.
  - Parmi les premiers figurent des programmes visant à promouvoir le développement de produits dans les différents domaines économiques prioritaires, des actions visant à renforcer la coopération au sein des différentes chaînes de valeur et la coopération entre la science et les entreprises.
  - En ce qui concerne les mesures visant à créer un environnement favorable à l'innovation, soulignons les efforts visant à créer des infrastructures spécialisées (installations de jeunes agriculteurs, accélérateurs de centres technologiques et d'infrastructures de recherche) et des réseaux de sensibilisation tels que des plateformes, etc.
- L'analyse individuelle de la mise en œuvre des priorités verticales révèle que, même s'il y a une prédominance des mesures de mise en œuvre de promotion de la R+D des entreprises, certaines priorités se traduisent en mesures visant à promouvoir l'environnement pour l'innovation. Par exemple, la priorité stratégique de promotion de l'économie circulaire est également centrée sur le maintien des infrastructures facilitant l'adoption de mesures pour l'efficacité des ressources (bureaux, entretien des copropriétés). De même, la priorité des nouveaux créneaux d'offre touristique intégrale est axée sur le renforcement de certaines structures, telles que le réseau d'accueil touristique et le soutien de projets régionaux tels que Senda Viva.

Le *Bilan de la stratégie de spécialisation intelligente en Navarre 2016-2019*, rédigé par la Sodena, identifie les principales bonnes pratiques et les défis de la phase de mise en œuvre.

Parmi les aspects positifs, citons la collaboration interministérielle dans le développement de 70 % des défis, l'amélioration de la coordination interministérielle, le début d'une collaboration public-privé avec des institutions intermédiaires (clusters, agences de développement, etc.), l'adaptation des appels à financement en soutien aux domaines thématiques, l'accroissement des ressources dans certains domaines et la mise en place d'une plateforme stratégique regroupant les informations des entreprises et des institutions dans les priorités verticales.

Il en ressort également la nécessité de simplifier le nombre de défis, de renforcer le leadership des coordinateurs, d'améliorer la coordination entre les défis et les plans publics, de revoir et de contrôler les objectifs et d'évaluer les politiques. Actuellement et pour la période 2020-2023, les « équipes challenge » ont été mises en place mais elles doivent encore travailler à la définition des actions.

#### 4.3 Gouvernance du RIS3

La gouvernance conçue en 2016 est maintenue et se distingue par l'existence de trois domaines de travail relevant de la sphère stratégique et décisionnelle du S3 de Navarre et d'un domaine de soutien et de promotion.

Dans le domaine stratégique, un premier organe consultatif sans capacité décisionnelle et largement participatif est instauré. Il représente la quadruple hélice, la Plateforme stratégique S3 de Navarre. Cet organe se réunit généralement une fois par an et rassemble environ 140 organisations.

Un deuxième organe est le Comité de coordination publique, un organe interministériel dont l'activité est centrée sur les facteurs de compétitivité et qui assure la coordination et le suivi des différentes politiques des départements gouvernementaux en lien avec la stratégie.

Organe exécutif et de gestion du S3 de Navarre, le Comité de gestion est composé d'une représentation exécutive du gouvernement et de certains des représentants de la quadruple hélice. Il est chargé de valider la stratégie (vision, objectifs, domaines prioritaires, facteurs transversaux, etc.) et de la soumettre au Conseil de gouvernance pour approbation. Il assume également les fonctions de contrôle et de suivi.

Dans le domaine de l'appui et de la dynamisation, l'équipe de coordination technique, dirigée par la Sodena, apporte un soutien à la stratégie dans les domaines de l'assistance technique, du soutien aux organes de gestion, du suivi et de la surveillance des S3 et de la communication.

Les comités thématiques définis par le Plan Moderna sont devenus des « équipes Challenge » pour la S3, afin de mieux cibler les espaces de découverte entrepreneuriale qui balayaient trop large. Il s'agit d'espaces dont l'objectif est d'identifier la feuille de route des priorités et des plans d'action et qui constituent donc l'espace officiel où se déroulent les PDE. À ce titre, ils doivent susciter la participation des acteurs régionaux les plus pertinents dans la détection de nouveaux créneaux d'opportunité émergents.

Au cours de la période 2016-2019, conformément aux données de la Sodena sur le bilan du S3 de Navarre, ce sont les organes de gouvernance saisis des domaines stratégique et décisionnel qui ont été mis en place, soit le Comité de gestion (CG), le Comité de Coordination Publique (CCP) et la Plateforme Stratégique (PS). En tant que principal organe exécutif, le CG a été le plus présent en termes de réunions et de groupes de travail, en particulier au cours de la première année d'existence du S3 de Navarre. Le CPC s'est réuni deux fois par an et la PS une fois.

#### 4.4 Dispositif de suivi et mécanismes d'évaluation

Le S3 de Navarre établit différents mécanismes de suivi et de contrôle. D'une part, un tableau de bord pour suivre l'évolution dans la région des principaux facteurs de compétitivité qui ont été inclus dans le diagnostic. Ce tableau de bord, que la Sodena met à jour tous les six mois, reflète l'évolution de 26 indicateurs régionaux, 6 objectifs finaux relatifs à la qualité de vie, la durabilité et la prospérité, ainsi que 20 indicateurs intermédiaires relatifs aux facteurs de compétitivité régionale. En mai 2018, le tableau de bord présentait une évolution positive des performances de la région en termes de qualité de vie, de durabilité et de prospérité. Toutefois, les données ont révélé un certain retard dans la réalisation des objectifs régionaux finaux en matière de répartition des revenus (indicateur de facteur de compétitivité « Qualité de vie »). De même, la région est en retard dans la réalisation des objectifs en matière de décrochage scolaire (indicateur du facteur de compétitivité Éducation et employabilité), d'investissement en R+D, d'innovation et de volume d'exportation (indicateur du facteur de compétitivité - développement des entreprises).

D'autre part, et afin de suivre les progrès réalisés dans les différentes priorités verticales, le Contrôle de spécialisation est établi, qui mesure la contribution de chaque domaine de spécialisation. En 2018, la Sodena a présenté le suivi du budget, les actions et les résultats des défis en 2017.

Le déploiement territorial vise à mesurer les progrès de la stratégie au niveau subrégional. En ce qui concerne les défis, l'exécution et l'évolution du budget qui leur sont alloué feront l'objet d'un suivi. Enfin, les différents plans stratégiques du gouvernement incluront leurs propres outils de suivi.

L'évaluation du S3 en Navarre met l'accent sur la nécessité de réaliser une analyse de l'efficacité des ressources investies par défi. Avec, en particulier, un suivi de l'activité des clusters et de leur contribution à la spécialisation.

## 5 LES RIS3 EN NOUVELLE-AQUITAINE

### 5.1 Contexte

La Nouvelle Aquitaine (NA) a une histoire relativement courte en matière de planification de stratégies d'innovation au niveau régional. L'expérience des régions françaises dans la définition des politiques d'innovation remonte à la mise en œuvre des stratégies régionales d'innovation (SRI ou RIS3) au cours de la période de programmation 2007-2013. En élaborant ces stratégies, les régions ont développé une bonne compréhension de l'écosystème existant sur leur territoire en matière d'innovation et de gouvernance régionale (Pelletier, 2017).

En 2015, l'État<sup>7</sup> a transféré aux régions françaises la compétence du développement économique, en leur confiant l'élaboration d'une stratégie de développement économique, d'investissement et d'internationalisation ainsi qu'une vision du développement de la région. Ces stratégies sont nommées SRDEII<sup>8</sup> (Schéma Régional de Développement Économique, Innovation et Internationalisation). Elles définissent la feuille de route des régions en termes de soutien aux entreprises, qui passe par le soutien à l'internationalisation, à l'investissement immobilier et à l'innovation, ainsi que des règles liées à l'attractivité du territoire régional. Elles incluent également une section consacrée à l'économie sociale et solidaire. Cette stratégie est prescriptive, ce qui signifie qu'elle est imposée aux autres collectivités locales en termes de développement économique. Les 12 régions de France devaient avoir adopté leur SRDEII au plus tard le 31 décembre 2016.

Cette stratégie doit être complémentaire d'autres stratégies, basée sur une élaboration participative et approuvée par le représentant de l'État dans la région afin de garantir la coordination des intérêts nationaux

En 2015, suite à la fusion et à la réforme territoriale, les trois conseils régionaux historiques du Sud-Ouest (Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes) ont formé une nouvelle région qui s'inscrit dans le nouvel ordre régional de la France. Cela entraîne des difficultés pour coordonner et appréhender les flux de ce grand territoire, ainsi que ses différentes caractéristiques internes.

Les RIS3 des régions françaises sont liées à un cadre plus global de politiques publiques régionales telles que celles relatives à la recherche et à l'innovation comme les stratégies SRDEII et les plans d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation (SRESRI) (Pelletier, 2017).

### 5.2 Les RIS3 en Nouvelle-Aquitaine : le SRDEII

Les RIS3 de Nouvelle-Aquitaine sont comprises comme un approfondissement et une consolidation du SRDEII (Plan régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation) et sont liées aux périodes de programmation du FEDER. Le SRDEII est principalement destiné aux entreprises et doit être complété par d'autres documents stratégiques et plans régionaux, adoptés après le SRDEII, lesquels doivent tenir compte des orientations et des priorités établies dans le SRDEII. Il s'agit du plan régional pour l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation (SRESRI), du Plan régional pour le développement de la formation et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP) et du Plan régional pour le développement durable et l'égalité des territoires (SRADDET).

Ainsi, les RIS3 du Programme Opérationnel 2014-2020 des trois régions qui le composent SONT actuellement en vigueur, le SRDEII étant le document de référence en Nouvelle-Aquitaine. La préparation des RIS3 pour la nouvelle période de programmation 2021-2027 est en cours.

#### 5.2.1 Identification des domaines thématiques prioritaires

La Nouvelle-Aquitaine est la première région française en superficie et la troisième en nombre d'habitants, ce qui constitue un défi lorsqu'il s'agit d'identifier les capacités d'innovation territoriale de trois régions qui étaient autonomes avant 2015. Les stratégies RIS3 de la région répondent aux différentes capacités d'innovation existantes sur les territoires de l'Aquitaine, du Limousin et du Poitou-Charentes.

Le Conseil régional est l'autorité chargée, sur son territoire, de définir les priorités en matière de développement économique, c'est-à-dire d'élaborer le SRDEII. Celle-ci a été définie dans le cadre d'un processus participatif

<sup>7</sup> Loi NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République) d'août 2015

<sup>8</sup> Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII) de Nouvelle-Aquitaine

consistant à consulter les pouvoirs publics locaux concernés (Bordeaux Métropole, communautés d'agglomération, communautés de communes, départements) et les acteurs de l'économie régionale. Cette consultation a consisté en 5 ateliers, un questionnaire, des contributions, des groupes de travail spécifiques auxquels ont participé au total 8 000 personnes. Plus de 1 500 participants ont contribué au développement du SRDEII.

Ce plan définit quatre questions prioritaires, sept principes d'action et neuf orientations stratégiques :

**Tableau 3 Enjeux prioritaires, principes d'action et orientations stratégiques de la Nouvelle-Aquitaine**

Questions prioritaires	Principes d'action	Orientations stratégiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création d'écosystèmes dynamiques.</li> <li>• Innovation et compétitivité.</li> <li>• Développement conjoint des territoires.</li> <li>• Complémentarité des efforts au service du développement économique</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Création d'emplois</li> <li>2. Planification régionale équilibrée.</li> <li>3. Développement durable</li> <li>4. Recherche de simplification.</li> <li>5. Vision large de l'esprit d'entreprise.</li> <li>6. Égalité de genre</li> <li>7. Volonté de coopération permanente avec les secteurs intéressés du tissu local.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anticiper et soutenir les transitions régionales / Soutenir la transformation numérique / Favoriser la transition écologique et énergétique / Promouvoir la mobilité et les transports intelligents</li> <li>2. Poursuivre et renforcer la politique de soutien aux domaines prioritaires.</li> <li>3. Améliorer la performance industrielle des entreprises régionales et mettre en place l'usine de demain</li> <li>4. Accélérer le développement des territoires par l'innovation.</li> <li>5. Renforcer, au niveau territorial, l'économie, l'entrepreneuriat et les réseaux.</li> <li>6. Ancrage à long terme des différentes formes d'économie sociale et solidaire sur le territoire régional</li> <li>7. Soutien au changement, à la revitalisation des territoires et aux entreprises</li> <li>8. Renforcer l'internationalisation des entreprises, les écosystèmes et l'attractivité des territoires.</li> <li>9. Développer un écosystème de finances d'entreprises.</li> </ol>

Source : SDREII

La stratégie RIS3 de Nouvelle-Aquitaine est basée sur les principes de l'intervention régionale qui s'appliquent à tous les domaines d'action régionaux : la création d'emplois, levier essentiel de la cohésion sociale et de la lutte contre la pauvreté ; la cohésion régionale en termes de dynamique économique ; le respect du développement durable tout en tenant compte des aspects économiques, environnementaux et sociaux ; une vision large de l'entrepreneuriat tenant compte de toutes les initiatives créatrices d'activité et d'emploi, quel que soit le domaine d'activité ou la structure juridique ; l'égalité des genres ; la recherche de la simplification et de l'efficacité des actions régionales ; la coopération permanente avec les autres institutions publiques et les représentants du secteur privé pour permettre une meilleure coordination et une meilleure appropriation du dispositif.

### 5.2.2 Traduction des domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation

La stratégie s'appuie sur neuf orientations stratégiques de nature thématique, qui constituent les priorités stratégiques de la RIS3 en Nouvelle-Aquitaine. Deux d'entre elles sont de nature transversale, les finances régionales et la coordination des acteurs régionaux (lignes directrices 5 et 9). En outre, au niveau thématique, la ligne directrice 1 sur la transformation et la mobilité numériques, énergétiques et écologiques est de nature transversale. En outre, la ligne directrice 2 correspond aux priorités verticales et au soutien de domaines spécifiques

de spécialisation sectorielle sur le territoire. Enfin, les autres sont des priorités transversales qui ont un impact sur les facteurs de compétitivité, comme la cohésion territoriale, l'innovation, l'attractivité de la région, etc.

Chaque priorité est déployée selon une série d'axes stratégiques visant les objectifs spécifiques de chaque priorité (voir tableau 4). Pour sa part, chaque objectif dispose d'indicateurs et d'impacts attendus.

**Tableau 4 Priorités détaillées de la Nouvelle-Aquitaine**

Orientations stratégiques	Axes stratégiques
<b>1. Anticiper et soutenir les transitions régionales en matière de transformation numérique, écologique, énergétique, de mobilité et de transports intelligents</b>	<p><b>Transformation numérique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Développer une nouvelle culture numérique</li> <li>Structurer et renforcer l'offre par la transformation numérique</li> <li>Stimuler l'innovation et le développement de l'économie circulaire</li> <li>Accompagner le soutien aux PME</li> <li>La transformation numérique au niveau des opérateurs du développement économique</li> </ul> <p><b>Promotion de la transition écologique et énergétique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Accélérer le développement des entreprises matures</li> <li>Encourager le développement de l'économie circulaire</li> <li>Faire de la Nouvelle-Aquitaine un territoire doté de nouveaux modèles de transition écologique et énergétique</li> <li>Soutenir les chaînes d'approvisionnement</li> </ul> <p><b>Mobilité et transports intelligents</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Faire de la région un territoire pilote qui innove en matière de solutions de mobilité</li> <li>Promouvoir les chaînes d'approvisionnement internationales</li> <li>Stimuler l'innovation et les réseaux entre acteurs (AMI, appels à projets...)</li> <li>Mise en œuvre des bons de mobilité</li> </ul>
<b>2. Poursuivre et renforcer la politique de soutien aux domaines prioritaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consolider et déployer les priorités régionales (*) :</li> <li>Organiser l'interconnexion des écosystèmes régionaux et locaux</li> <li>Accroître les compétences et les ressources régionales. Promouvoir l'accès aux marchés.</li> <li>Partenariats stratégiques (contrats) avec les acteurs clés</li> </ul>
<b>3. Améliorer les performances industrielles des entreprises régionales et mettre en place l'usine de demain.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilisation des entreprises, détection des projets et des besoins de « l'usine Usine du futur »</li> <li>Structurer et renforcer l'offre, le service, l'expérience à la disposition du tissu économique</li> <li>Moderniser l'outil de production et intégrer les nouvelles connaissances technologiques et organisationnelles</li> <li>Mettre en mouvement l'écosystème de « l'usine du Futur »</li> </ul>
<b>4. Accélérer le développement des territoires par l'innovation.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibiliser et promouvoir le processus d'innovation auprès des étudiants, des créateurs, des porteurs de projets de développement économique régional</li> </ul>

	<p>Encourager les approches mettant l'accent sur la collaboration et le partenariat entre les acteurs régionaux de l'innovation</p> <p>Intégrer la relation client/utilisateur comme un facteur de réussite des projets innovants</p>
<b>5. Renforcer l'économie territoriale, l'esprit d'entreprise et le réseau du territoire.</b>	<p>Renforcer la création et la relance des très petites entreprises sur les territoires</p> <p>Accompagner le changement et la structuration des très petites entreprises</p> <p>Maintenir l'activité des très petites entreprises en anticipant la transmission</p> <p>Organiser le dialogue entre les acteurs du territoire</p>
<b>6. Ancrage à long terme des différentes formes d'économie sociale et solidaire (ESS) sur le territoire régional</b>	<p>Soutenir la création d'entreprises d'ESS</p> <p>Promouvoir la coopération entre les acteurs</p> <p>Soutenir l'activité des entreprises d'ESS en se dotant d'outils financiers adéquats</p> <p>Reconnaître et promouvoir l'innovation sociale</p>
<b>7. Accompagner le retour, la résurgence des territoires et des entreprises (solidarité entre territoires)</b>	<p>Identification des territoires pertinents pour impulser une action collective</p> <p>Mise en place de systèmes d'intervention appropriés</p> <p>Mise en place d'un système régional de surveillance du territoire, d'intelligence économique et prospective</p>
<b>8. Renforcer l'internationalisation des entreprises, les écosystèmes et l'attractivité des territoires.</b>	<p>Augmenter le nombre d'exportateurs régionaux et développer le chiffre d'affaires réalisé au niveau international</p> <p>Faire de la Nouvelle-Aquitaine une région attrayante pour les entreprises et les talents</p> <p>Renforcer l'ouverture internationale des secteurs et des écosystèmes</p> <p>Développer l'intelligence économique</p> <p>Positionner la région au rang de leader européen en R+D</p>
<b>9. Développer un écosystème financier pour les entreprises</b>	<p>Consolider et mettre en place le premier soutien et conseil sur les questions de financement</p> <p>Renforcer le financement des entreprises</p> <p>Rendre l'activité financière régionale plus dynamique</p>

(\*) Voir les priorités sectorielles sur le Tableau 5

Source : SDREII

Chaque secteur prioritaire dispose d'une feuille de route couvrant les secteurs spécifiques concernés, les chiffres des entreprises et l'ambition de la région dans ce domaine.



Le tableau suivant résume certaines de ces informations :

**Tableau 5 Priorités verticales de la Nouvelle-Aquitaine, domaines d'excellence et feuilles de route**

Les priorités verticales de la Nouvelle-Aquitaine	Domaines d'excellence / secteurs	Plan de soutien spécifique / Responsable du comité stratégique
<b>Aéronautique, espace et défense</b>	<p>Turbines d'hélicoptères, trains d'atterrissage, avions commerciaux haut de gamme, batteries d'avions et matériaux composites à hautes performances</p> <p>Propulseurs, systèmes radar et aériens, avions militaires, systèmes d'armes de dissuasion, technologies de rentrée dans l'atmosphère, télédétection et observation de la Terre.</p> <p>Drones, maintenance des avions et aménagement intérieur.</p>	Plan Bastié 2022
<b>Chimie des matériaux</b>	<p>Industrie chimique</p> <p>Secteur des plastiques, des élastomères et des matériaux composites</p> <p>Secteur du papier, du carton et des panneaux de bois</p> <p>Secteur des matériaux céramiques.</p>	<p>ND</p> <p>Aquitaine Chimie Durable</p>
<b>Santé</b>	<p>Développement des zones de santé et la lutte contre la détérioration de la médecine</p> <p>Enjeux de la médecine et des technologies de demain</p> <p>Innovation et compétitivité des entreprises du secteur de la santé</p> <p>Prévention et santé environnementale</p>	Feuille de route pour la santé, 2018
<b>Silver Economy</b>	Santé et secteur médico-social ; autonomie et aide à domicile, logement et urbanisme, prévention, vieillissement en santé et tourisme de santé, transports et mobilité adaptés	Feuille de route régionale pour la Silver Economy
<b>Énergie, stockage et batteries</b>	Cluster de stockage de l'énergie	ND
<b>Construction durable</b>	La construction durable répond au double défi de la transition énergétique et écologique à travers des enjeux très concrets : réseau d'eau, préaménagement des paysages et biodiversité, gestion des déchets, bien-être des habitants, réseaux de transport...	Feuille de route stratégique pour la construction durable (en accord avec la feuille de route de transition énergétique, écologique et agricole de Neo Terra)
<b>Forêt, bois, papier</b>	<p>Secteur forestier, du bois et du papier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sylviculture et exploitation forestière</li> <li>- Scierie et menuiserie</li> <li>- Industrie du papier et du carton</li> <li>- Charpente et menuiserie</li> </ul>	ND
<b>Secteur du cuir, des produits de luxe, du textile et de l'artisanat</b>	<p>Artisanat et patrimoine vivant</p> <p>Secteur cuir/chaussure</p> <p>Secteur textile-habilleme</p> <p>Céramique et vaisselle ornementale</p>	Feuille de route textiles et artisanat du cuir de luxe 2020-2022

<b>Croissance bleue</b>	Pêche et l'aquaculture marines, industries nautique et navale, secteur de la glisse (surf), tourisme côtier, ports et infrastructures portuaires, protection et surveillance des côtes, énergies marines renouvelables (ERM), ressources biologiques marines, biotechnologies marines, exploration des fonds marins et plateformes offshore multi-usages (POMU).	Croissance bleue en Nouvelle Aquitaine
<b>Photonique, laser et électronique, micro-ondes</b>	Développement de sources laser, lasers de puissance, fibres optiques de nouvelle génération, composants micro-ondes très pointus (microsystèmes électromécaniques - MEMS -, amplificateurs de puissance, antennes, filtres) ainsi que de systèmes complets (radars, radionavigation)	ND
<b>Agriculture, industrie alimentaire et pêche</b>	-	Neo Terra
<b>Secteur numérique</b>	Transversal à tous les domaines de l'économie, avec un accent sur les jeux vidéo, l'éducation, la santé en ligne, la mobilité intelligente, les logiciels libres, l'intelligence artificielle et la robotique, la cybersécurité, l'économie collaborative et le commerce connecté	Feuille de route numérique
<b>Tourisme</b>	Énotourisme, gastronomie, tourisme de savoir-faire. Bien-être (hydrothérapie) Zones de montagne en toutes saisons. Croisières fluviales Préhistoire	Feuille de route du tourisme durable
<b>Industries créatives et culturelles</b>	Secteurs du livre, de la musique moderne, du cinéma et de l'audiovisuel	ND

Source : *Enterprises Nouvelle Aquitaine*

La croissance bleue est une approche (et non un secteur) qui considère l'océan comme un atout pour le développement de la Nouvelle Aquitaine.

De nombreuses priorités bénéficient du soutien d'institutions de collaboration telles que les clusters ou les associations professionnelles. Certaines de ces institutions jouent un rôle de premier plan dans les comités stratégiques régionaux pour chaque priorité. Les comités sont chargés de la mise en marche du processus de découverte des possibilités d'affaires par le biais de la dynamisation des espaces réunissant tous les acteurs socio-économiques d'un domaine donné, de la veille stratégique et de l'observatoire ainsi que du soutien aux activités d'innovation en apportant des ressources à l'innovation, telles que l'incubation de projets industriels innovants.

### 5.2.3 Concrétisation des activités de transformation en plans d'action

L'innovation est principalement envisagée comme un soutien aux secteurs stratégiques et pour booster le développement des territoires. L'action publique est conforme à l'analyse du SRDEII réalisée par le Regional Innovation Motor Plus de la Commission Européenne :

- Accroissement des capacités d'innovation des entreprises
- Maîtrise des technologies clés
- Encouragement à l'innovation non technologique (utilisation, conception, processus, gestion, etc.)
- Intensification du transfert de technologie
- Développement des savoir-faire
- Promotion d'une culture de la science, de la technologie et de l'esprit d'entreprise
- Développement d'une gamme d'outils de financement adaptés aux besoins des entreprises innovantes
- Coordination d'un écosystème d'innovation plus limpide.

Le plan intègre une réflexion sur la coopération entre pouvoirs publics nécessaire à sa mise en œuvre. Elle comprend la répartition des compétences entre les collectivités locales dans le domaine de l'aide aux entreprises, en

distinguant les niveaux régional, départemental, municipal et d'agglomération. Elle inclut également la coopération transfrontalière comme levier de développement économique, ainsi que toutes les coopérations interrégionales.

### 5.3 Gouvernance des RIS3

Le système de gouvernance définit les termes de la collaboration entre les différents niveaux administratifs de la région et les acteurs économiques. Au niveau des administrations, chaque autorité publique tant au niveau municipal que départemental, suivant la procédure indiquée, peut décider de la mise en œuvre d'actions régionales, il peut leur être attribué la délégation de certaines mesures qu'il a convenues avec les services de la Région. La Région n'est pas obligée de répondre favorablement à ces demandes, mais lorsqu'elle le fait, le document indique également la procédure à suivre.

Au niveau des acteurs économiques, une collaboration est prévue avec les clusters, les pôles de compétitivité, les grands groupes et les groupements d'entreprises et les associations professionnelles, d'une part, et avec les Chambres de Commerce et ADI Nouvelle-Aquitaine, l'Agence de Développement et d'Innovation de la Nouvelle-Aquitaine, de l'autre.

Pour la gestion du SRDEII, le plan identifie les principaux organes impliqués et met l'accent sur la complémentarité de leurs rôles. Les organes suivants sont établis pour la gestion générale du plan :

- La conférence de l'économie qui réunit tous les acteurs de l'économie du territoire pour rendre compte du déploiement et des résultats du SRDEII.
- La Conférence Territoriale de l'Action Publique (CTAP) se réunit une fois par an pour l'examen annuel de l'information concernant le déploiement et les résultats du SRDEII. La CTAP émet un avis sur les orientations assignées et visées par le SRDEII.
- L'Assemblée Plénière de la Région assure une fonction d'orientation du SRDEII en émettant des commentaires.

Pour aborder le suivi et l'évaluation, les organes suivants sont validés :

- Le comité stratégique présidé par la région et qui se réunit deux fois par an. Il est constitué du Vice-président de la région en charge du développement économique, des sous-directeurs généraux des pôles préoccupés par le SRDEII, par le gérant désigné par « orientation », par des représentants d'autres schémas programmatiques régionaux (SRADDET/SRESRI) et européens (PO FEDER) et nationaux (CPER), par le représentant de l'économie de la métropole et enfin par un représentant d'agglomération. Le comité a pour rôle de valider les réorientations proposées par les comités opérationnels par orientation du schéma ou en suivant les évaluations.
- Les comités opérationnels sont définis pour chaque priorité du SRDEII pour suivre et dynamiser le plan et sont constitués d'acteurs de l'écosystème lié à l'orientation.

### 5.4 Dispositif de suivi et mécanismes d'évaluation

Le système d'évaluation et de suivi établit les obligations légales concernant la gestion et l'évaluation du SREDII et les propositions faites par la région.

C'est la région qui prend l'initiative et s'engage à faire participer largement les parties prenantes à l'action économique dans le respect de la transparence et de la responsabilité.

## 6 LES RIS3 EN EUSKADI

### 6.1 Contexte

Euskadi possède une structure administrative publique dense comprenant trois niveaux politiques et administratifs (régional, provincial et municipal). En particulier, le Gouvernement basque a encouragé la création, le développement et la consolidation d'un écosystème régional d'innovation. Un aspect important est le fait qu'Euskadi dispose d'une administration fiscale (Cooke, 1998). Cette particularité a permis au gouvernement de développer des budgets régionaux en soutien aux politiques régionales d'innovation. Outre le recours aux assignations de dépenses publiques, le système fiscal peut également être utilisé pour lever des fonds supplémentaires, si nécessaire. Cela a permis à la fois de financer des programmes visant à développer l'offre, c'est-à-dire le soutien aux centres de recherche et de technologie qui jouent un rôle dans le transfert de technologie dans des domaines clés pour Euskadi et de soutenir un ensemble de programmes visant à financer l'innovation dans les entreprises.

Depuis les premières années de la gestion régionale, le gouvernement basque a réalisé d'importantes avancées dans le domaine de l'innovation, en soutenant des entreprises qui connaissaient de grandes difficultés en raison de l'impact négatif de la crise économique (Gómez Uranga et Etxebarria, 2000). Ce haut degré d'autonomie a permis au gouvernement basque de travailler à la promotion d'un écosystème de l'innovation par le développement technologique. Sur cette voie, la politique en matière de STI a été accompagnée par l'orientation de programmes et par un financement afin de créer un réseau leader complexe. D'une manière générale, il est possible d'identifier quatre grandes étapes dans le développement de l'écosystème d'innovation basque :

- Renforcement des capacités (1980- 1996) : En raison de la restructuration de l'industrie et visant à atteindre des niveaux de compétitivité plus élevés, les premières approches politiques du Gouvernement Basque ont été définies sur la base d'une offre technologique basée sur la création d'infrastructures et de la promotion de la recherche et du développement technologique dans les entreprises.
- Combiner l'offre et la demande (1996- 2005) : La politique intégrant le système scientifique et technologique, le Réseau Basque de Technologie a été créé, avec l'université comme l'un des principaux agents du développement de la politique scientifique. L'objectif général est de positionner Euskadi en tête du classement européen en matière de science, de technologie et d'innovation. Le premier des objectifs stratégiques vise à renforcer la spécialisation des centres technologiques (CT) dans différents domaines considérés comme pertinents pour la compétitivité d'Euskadi.
- Diversification et orientation résultats (2005-2012) : cette période concentre les actions institutionnelles sur la diversification des entreprises et la compétitivité sociale afin de créer de la valeur. Le dénominateur commun de cette période est une plus grande orientation de la politique scientifique et technologique vers l'obtention de résultats. Le concept d'innovation est élargi et l'accent est mis, outre sur l'innovation technologique, sur l'innovation non technologique, dans les domaines de la commercialisation, de l'organisation et du capital humain, etc.
- Spécialisation intelligente (2013-2020) : La phase de spécialisation intelligente est axée sur la convergence de la recherche axée sur la demande des clients avec la poussée ou la diversification technologique, en se concentrant sur la recherche axée sur les progrès de la science et de la technologie. L'un des éléments différentiels de cette étape est la concentration du système de science, de technologie et d'innovation sur les domaines d'importance économique et stratégique pour le pays.

### 6.2 Les RIS3 en Euskadi : PCTI 2020

Euskadi a une longue histoire de conception et de mise en œuvre de politiques scientifiques et technologiques en accord avec les cadres politiques et stratégiques définis en Europe. Ainsi, le développement des RIS3 en Euskadi a été régi par le Plan pour la Science, la Technologie et l'Innovation 2020 (PCTI), répondant ainsi à la promotion et aux demandes de l'UE pour que les régions entament leurs nouvelles périodes de conception de politiques en termes de Spécialisation Intelligente.

La première phase des RIS3 basques, centrée sur la conception de cette nouvelle stratégie, se déroule en 2014. Lors de la conception, les priorités à inclure sont analysées et identifiées, et le plan scientifique et technologique 2020 est généré. La deuxième phase, appelée mise en œuvre, a lieu en 2015. De nouveaux mécanismes de gouvernance sont établis, les règles de base de la stratégie sont fixées et des comités pour le processus de découverte de l'entrepreneuriat sont créés.

En 2016, une étude, réalisée par Orkestra, s'est intéressée à la première phase de mise en œuvre de la nouvelle stratégie de spécialisation de la stratégie industrielle basque, en se concentrant sur ses principaux éléments innovants, principalement sur les mécanismes de gouvernance et la mise en œuvre de processus visant à faciliter la découverte entrepreneuriale dans trois domaines stratégiques prioritaires et quatre niches d'opportunité (Aranguren, Morgan, Wilson, 2016).

La phase de mise en œuvre et d'évolution couvre la période 2016-2019, les principaux aspects étant l'évaluation des comités de pilotage, la redéfinition des priorités, l'identification des questions transversales et la mise en place des mécanismes d'évaluation.

Au cours du premier semestre 2019 (Aranguren, M. J., Magro, E., Morgan, K., & Wilson, J. 2019), une nouvelle analyse a été menée, afin d'explorer la progression et de comprendre comment les PDE lancées entre 2014 et 2016 avaient évoluées au cours des trois dernières années. Ainsi, l'analyse, basée sur des entretiens avec 28 acteurs clés du processus des RIS3 basques et sur l'analyse de différentes sources documentaires, a porté sur la période 2016-2019 et positionne les RIS3 basques par rapport aux principaux défis de ces stratégies au niveau européen. En effet, réaliser un exercice de réflexion sur les changements souhaitables qui assureront le succès futur de la stratégie, est une question importante non seulement pour Euskadi, mais aussi pour le débat européen et international concernant la mise en œuvre des stratégies de spécialisation intelligente.

De même, en 2019, les bases de l'approche de la stratégie de spécialisation intelligente 2030 ont été posées, bien que les bases stratégiques n'aient pas encore été rendues publiques, bien qu'il ait été indiqué qu'elle aura un lien fort avec les ODD, qu'une évaluation des priorités serait faite et qu'elle disposerait d'initiatives stratégiques liées aux transitions (Aranguren et al 2019).

#### 6.2.1 Identification des domaines thématiques prioritaires

Le caractère de stratégie vivante des RIS3 basques ouvre la possibilité au changement de configuration des priorités. Ainsi, Aranguren et al (2019) indiquent que la dichotomie actuelle entre les priorités stratégiques et les créneaux d'opportunité pourrait évoluer vers une distinction entre les priorités basées sur les capacités existantes en matière d'ingénierie (fabrication avancée et énergie, avec l'économie circulaire comme élément transversal), les priorités émergentes basées sur les capacités émergentes et certaines bases de connaissances partagées (biosciences-santé et alimentation), et les priorités stratégiques basées sur les écosystèmes urbains et les bases de connaissances symboliques (habitat urbain et industries culturelles et créatives).

Les lignes stratégiques des RIS3 sont les suivantes : promouvoir la stratégie de spécialisation intelligente à travers la science, la technologie et l'innovation, pour répondre aux défis sociaux d' Euskadi ; renforcer le leadership industriel à travers la collaboration public-privé ; élever l'excellence du système de science, technologie et innovation et garantir le développement du capital humain en science, technologie et innovation. Elles sont complétées par deux axes transversaux : l'ouverture et l'internationalisation du système de science, technologie et innovation et un système innovant et connecté. Les RIS3 basques considèrent également l'égalité des genres comme élément horizontal.

**Tableau 6 Priorités et niches RIS3 en Euskadi**

Priorités	Domaines d'excellence / secteurs	Plan de soutien spécifique / Responsable du comité stratégique
<b>Fabrication avancée</b>	<p><u>Lignes de travail</u> - MATÉRIAUX : matériaux et leurs procédés de transformation, PROCÉDÉS : Procédés de fabrication, MOYENS : Produits et outils de production, SYSTÈMES : Outils TEI pour soutenir l'ensemble de la chaîne de valeur</p> <p><u>Technologies facilitantes</u> : Matériaux et procédés avancés, systèmes de fabrication flexibles, intelligents et efficaces, usines connectées numériquement, efficacité énergétique.</p>	Industrie basque 4.0/ Centre d'innovation numérique basque
<b>Énergie</b>	<p><u>Lignes de travail</u> - Mobilité électrique, efficacité énergétique dans l'industrie, réseaux électriques, solaire thermique, éolien, énergie des vagues, pétrole et gaz.</p> <p><u>Technologies facilitantes</u> : Stockage, électronique de puissance.</p> <p><u>Nouvelles chaînes de valeur</u> : Énergie offshore, réseaux intelligents, fabrication économe en ressources</p>	Energibasque/ Groupe pilote coordonné par le Cluster Énergie
<b>Biosciences/Santé</b>	<u>Lignes de travail</u> - Neurosciences, médecine personnalisée, maladies rares, santé numérique / dispositifs médicaux. Et comme actions transversales à ces quatre grandes lignes, citons les modèles d'affaires et la formation.	Innosasun (BIOEF) ; Baliosasun (BIOEF), CPI (Système de santé basque), EIP/AHA (Dept de la Santé du Gouvernement basque)
<b>Niches d'opportunité</b>	<b>Domaines d'excellence / secteurs</b>	<b>Plan de soutien spécifique / Responsable du comité stratégique</b>
<b>Écosystèmes</b>	<u>Lignes de travail</u> - Écoconception, remise à neuf et réparation avancée, entretien pour la durabilité, objectifs clés : réduire le gaspillage ; plastiques, caoutchoucs et matériaux composites	Stratégie d'économie circulaire d' Euskadi 2030/IHOBE
<b>Alimentation</b>	<u>Lignes de travail</u> - Alimentation saine - régime personnalisé, nouveaux systèmes de production alimentaire, nouveaux développements gastronomiques pour les populations particulièrement sensibles : enfants et personnes âgées ; alimentation sûre et de qualité : nouvelles technologies de détection et de conservation, intégration des TIC dans les processus productifs, logistiques et de commercialisation ; alimentation avec de nouvelles prestations d'usage adaptées aux nouvelles tendances de consommation.	Plan stratégique pour l'alimentation et la gastronomie Euskadi 2020/ Gouvernement basque
<b>Habitat urbain</b>	<p><u>Lignes de travail sociale</u> : intégration et cohésion sociale (immigration, accessibilité universelle...), dépendance et soins (services sociaux, santé, vieillissement actif...), Genre, culture (art, patrimoine, basque...), participation et communication des citoyens, services (nouveaux équipements, changements d'usages, utilisation temporaire ou combinée).</p> <p><u>Lignes de travail économiques</u> : emploi (dynamisation, opportunités de création d'entreprises, emploi des habitants du quartier... dans différentes branches : bien-être, construction, entretien urbain...), éducation et formation (bien-être, construction, entretien urbain...), villes intelligentes (numérisation, nouvelles opportunités pour les entreprises, etc...), économie locale (étude des opportunités, économie circulaire, commerce et activités locales, gestion des déchets...), sources innovantes de financement (contrats et achats durables, verts et innovants).</p>	Agenda urbain d'Euskadi - Bultzatu 2050/ Gouvernement Basque

	<u>Lignes de travail <i>environnementales</i></u> : construction durable (efficacité énergétique) ; villes intelligentes (énergies renouvelables collectives) ; infrastructures vertes, renaturalisation, adaptation au changement climatique, minimisation de l'impact sur les infrastructures grises ; mobilité (bruit, mobilité dans les environnements éducatifs, transports publics, intermodalité, vélos, implantation de supermarchés, électrification du parc), paysage (aménagement et mise en valeur de l'environnement naturel et bâti).	
<b>Industries culturelles et créatives</b>	<u>Secteurs connexes</u> : arts du spectacle, musique, patrimoine culturel, industries de la langue, arts visuels, artisanat, édition et presse écrite, audiovisuel, jeux vidéo, contenu numérique, design, architecture, mode, haute cuisine, publicité et marketing.  <u>Axes de travail</u> : Creadis3- Projet des districts créatifs intelligents ; définition et zones d'influence des ICC en Euskadi, programmes d'aide, mise en réseau.	Département de la Culture et de la Politique Linguistique du Gouvernement Basque

*Source : RIS3 Euskadi*

Ces nouvelles configurations possibles sont comprises comme le résultat de la découverte entrepreneuriale, de leur propre dynamique interne et de facteurs externes.

À l'instar de la stratégie RIS3 et des groupes de pilotage d'Euskadi, une horizontalité croissante a été identifiée dans les aspects liés à la formation, aux compétences, à l'internationalisation, aux nouveaux modèles d'entreprise et à l'esprit d'entreprise. Le groupe de pilotage « Fabrication avancée » a été un pionnier dans le travail sur cette horizontalité et d'autres groupes y travaillent, considérant que les progrès dans les domaines horizontaux créent des conditions plus favorables pour faire avancer les priorités verticales sur lesquelles chaque priorité ou créneau d'opportunité est axé (Aranguren et al, 2019).

#### 6.2.2 Traduction des domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation

Au cours de la période 2016-2019, un changement dans la dynamique des groupes de pilotage peut être perçu, car ils sont passés de plans fixes à une stratégie vivante. En outre, la dynamique des groupes de pilotage et le manque de connexion entre eux font apparaître des vitesses et des degrés de portée différents. Un autre aspect sur lequel il faut travailler est le besoin de financement de grands projets intégrés et pluriannuels.

Il est clair que dans cette phase de mise en œuvre et d'évolution, le travail a été effectué sur des projets avec des niveaux plus élevés de TRL (Technology Readiness Level) et, en même temps, une plus grande reconnaissance et importance a été accordée à l'innovation non technologique, principalement dans les domaines émergents.

Au cours de cette période, les RIS3 basques ont atteint un bon positionnement en Europe grâce à leur participation à différents projets et initiatives adoptant des rôles différents.

Une plus grande participation des entreprises, ainsi que de projets associés aux RIS3, par le biais de groupes de travail a été identifiée et, en particulier, une plus grande prise de conscience de l'importance de la participation des PME a été détectée. Des travaux sont en cours pour adopter des mesures visant à faciliter leur intégration. Il reste du travail à faire en ce qui concerne l'intégration des personnes entrepreneuses au processus.

La participation des PME est l'un des défis présents dans toutes les RIS3 européennes. Dans le cas d' Euskadi, la stratégie a été mise en œuvre et les entreprises ont rejoint les groupes de pilotage, bien qu'il reste encore du travail à faire pour atteindre à la fois les PME et les entrepreneurs.

Dans ce scénario, il est nécessaire d'explorer le rôle des entreprises motrices pour attirer les PME, ainsi que celui des agents intermédiaires, tels que les agences de développement et le réseau des centres de formation professionnelle.

Au cours de la période 2016-2019, une plus grande capillarité a été atteinte grâce à la liaison entre Innobasque et les agents intermédiaires, tels que les agences de développement. Il convient également de noter la participation



proactive des différentes universités basques à travers leur implication dans des groupes de travail, ainsi que l'alignement de leurs stratégies universitaires sur le cadre fourni par les RIS3 basques.

De même, les RIS3 basques ne sont actuellement pas associées aux enjeux sociaux, ce défi reste en suspens. Cependant, l'Agenda 2030 peut fournir l'occasion de réfléchir aux questions sociales, compte tenu du fait que le gouvernement basque dispose déjà d'un Agenda basque en rapport avec les 17 ODD.

Il est nécessaire de s'attacher à l'équilibre des retours sociaux, économiques et environnementaux dans le cadre des RIS3 basques et d'œuvrer à une réelle inclusion de la société civile dans le processus.

### 6.2.3 Concrétisation des activités de transformation en plans d'action

L'évaluation réalisée en 2016 a révélé que des changements avaient été apportés à d'autres politiques, telles que la politique des clusters et la politique de la technologie et de l'innovation, afin de concevoir un ensemble de politiques cohérentes avec les RIS3 basques.

En ce qui concerne la période 2016-2019, la nécessité de structurer les grands projets a déjà été mentionnée plus haut. Le dosage des politiques devra donc être révisé pour s'adapter à ces besoins, ce qui impliquera le développement de nouveaux programmes et mécanismes de financement, tels que les achats innovants. Cet ensemble de politiques devra également adopter une perspective à plusieurs niveaux sachant tenir compte des compétences et des capacités existantes.

## 6.3 Gouvernance des RIS3

L'évaluation de 2016 a permis de constater que, même si des mécanismes ont bien été mis en place pour travailler sur la multi-gouvernance de la stratégie, ils n'étaient ni exploités ni utilisés. En outre, les progrès réalisés en matière d'interdépartementalité nécessaire à la mise en œuvre des RIS3 ont été jugés partiellement satisfaisants et des voix critiques ont été identifiées à l'encontre des travaux du groupe consultatif, qui semblent influencer trop lourdement le travail quotidien.

L'évaluation de 2019 montre des changements significatifs dans la gouvernance des domaines stratégiques et des créneaux d'opportunité, ce qui signifie passer de la mise en œuvre à une stratégie vivante (Aranguren et al 2019) basée sur l'expérimentation de ce qui fonctionne et s'adapter en conséquence dans les groupes de pilotage ; changer également la façon dont ils alimentent le processus de gouvernance stratégique. Il a été constaté que, bien que le gouvernement continue de diriger les créneaux d'opportunité, dans le cas des priorités stratégiques, il existe une gouvernance répartie (Aranguren, Navarro et Wilson 2017).

Cette caractéristique expérimentale des RIS3 basques est l'une des principales caractéristiques des stratégies de spécialisation, bien que dans le cas d' Euskadi, il n'y ait pas eu de changement radical dans l'organisation et la structure.

## 6.4 Système de suivi et mécanismes d'évaluation

Au cours de cette dernière phase 2016-2019, des progrès significatifs ont été réalisés, contrairement aux phases précédentes, et on constate l'existence d'une combinaison d'apports d'évaluations internes et externes. Un processus systématique a été mis en place pour évaluer annuellement la stratégie globale grâce à la mise en place d'un tableau de bord.

Les groupes de pilotage sont également impliqués dans divers processus expérimentaux pour l'évaluation ; bien que la nécessité d'intégrer les approches pour évaluer la contribution des différentes priorités soit identifiée



## 7 CONCLUSIONS

L'analyse présentée dans ce document permet d'avoir une première approche pour comprendre où se situent les convergences et les défis d'innovation communs aux trois régions, afin de relever le défi de la croissance de l'économie basée sur la coopération transfrontalière comme facteur clé de la compétitivité territoriale. Cela mettra en évidence la nécessité de donner aux régions une voix dans les dynamiques et les politiques européennes, dans le but ultime de faciliter la coopération entre les régions et de promouvoir les chaînes de valeur transfrontalières.

Les stratégies de spécialisation intelligentes sont des stratégies vivantes, ce qui suppose que les différents territoires peuvent avoir des vitesses de mise en œuvre différentes ou peuvent impliquer des portées différentes dans des domaines stratégiques similaires. Aujourd'hui, les RIS3 sont confrontées à trois défis : la difficulté de développer des stratégies ascendantes (processus de découverte entrepreneuriale), l'existence des capacités nécessaires et des mécanismes d'apprentissage liés à leur mise en œuvre et les nouveaux modes de gouvernance. Ces défis ont des implications pour différentes phases des RIS3 : phase d'identification des domaines thématiques prioritaires ; phase de traduction de ces domaines prioritaires en feuilles de route de transformation et phase de mise en œuvre des activités de transformation en plans d'action clés.

### Quelles sont les principales conclusions et les principaux défis identifiés dans l'Eurorégion ?

*Les priorités stratégiques sont maintenues, ce qui permet d'identifier des niches commerciales transfrontalières.*

La Navarre et la Nouvelle-Aquitaine ont récemment mis leurs RIS3 à jour, en maintenant leurs domaines stratégiques. Euskadi prévoit de revoir sa stratégie dans un avenir proche et, bien qu'aucun changement substantiel ne soit perçu dans les différents domaines, une distinction des priorités en fonction des capacités semble se dessiner.

Ainsi, il est possible d'identifier des domaines de convergence pour les quatre domaines stratégiques identifiés par le projet COMPET PLUS : mobilité, énergie, industrie agroalimentaire et industries culturelles et créatives (ICC) dans le tissu transfrontalier des entreprises. Dans le cadre du projet COMPETITIV'eko, projet à l'origine de COMPET PLUS, il a été décidé, suivant le même processus méthodologique, de miser sur l'Industrie 4.0 - Santé - Intelligence Artificielle.

**Tableau 7 Orientation des quatre domaines stratégiques au sein des RIS3 de Nouvelle-Aquitaine, d'Euskadi et de la Navarre**

RÉGION	MOBILITÉ	ÉNERGIE	AGRO	ICC
Euskadi	<p>MOBILITÉ ÉLECTRIQUE (priorité énergie).  <u>Orientations stratégiques</u> : accroître l'utilisation des véhicules électriques (voitures et vélos), stimuler les infrastructures de recharge, électrifier les transports publics.  <u>Lignes directrices transversales</u> : développement technologique et industriel, développement législatif, normatif et réglementaire, sensibilisation et communication et formation.  <u>Feuille de route</u> : plan intégral pour la mobilité électrique dans la Euskadi, Gouvernement basque 2018</p>	<p><u>Lignes de travail</u> - mobilité électrique, efficacité énergétique dans l'industrie, réseaux électriques, solaire thermique, éolien, énergie des vagues, pétrole et gaz.  <u>Technologies facilitantes</u> : stockage, électronique de puissance.  <u>Nouvelles chaînes de valeur</u> : énergie offshore, réseaux intelligents, fabrication efficace des ressources  <u>Feuille de route</u> : Stratégie EnergiBasque</p>	<p><u>Lignes de travail</u> - alimentation saine - régime personnalisé, nouveaux systèmes de production alimentaire, nouveaux développements gastronomiques pour les populations particulièrement sensibles : enfants et personnes âgées ; alimentation sûre et de qualité : nouvelles technologies de détection et de conservation, intégration des TIC aux processus, alimentation avec de nouvelles prestation d'usage.  <u>Feuille de route</u> : plan stratégique pour l'alimentation et la gastronomie 2020</p>	<p>Secteurs connexes : arts du spectacle, musique, patrimoine culturel, industries de la langue, arts visuels, artisanat, édition et presse écrite, audiovisuel, jeux vidéo, contenu numérique, design, architecture, mode, haute cuisine, publicité et marketing.  <u>Axes de travail</u> : Creadis3- Smart Creative Districts ; définition et zones d'influence des ICC en Euskadi, Programmes d'aide, Mise en réseau.</p>
Navarre	<p>Entraînement des véhicules électriques, autonomes et connectés (P. Mécatronique automobile)            Domaines moteurs : automobile et mécatronique  <u>Défis sectoriels</u> : promotion du véhicule électrique, autonome et connecté et de ses composants, tant au niveau du produit que du processus, et favoriser le développement et l'implantation de nouvelles industries et de services de mobilité en Navarre  <u>Technologies facilitantes transversales</u> : matériaux, biotechnologie, microélectronique, photonique et technologies de fabrication avancées.  <u>Feuille de route</u> : S3 Navarre</p>	<p><u>Domaines moteurs</u> : gestion de l'énergie (photovoltaïque, éolienne, hydraulique, biomasse, géothermie...) et fabrication d'équipements (éoliennes et auxiliaires)  <u>Défis sectoriels</u> : réduction du recours aux combustibles fossiles et consolidation du secteur éolien.  <u>Technologies habilitantes transversales</u> : matériaux, biotechnologie, microélectronique, technologies de fabrication avancées.  <u>Feuille de route</u> : S3 Navarre</p>	<p><u>Domaines moteurs</u> : secteur primaire (agriculture et élevage) et industrie agro-alimentaire (en particulier la transformation des légumes et de la volaille)  <u>Défis sectoriels</u> : Structurer la chaîne de valeur alimentaire et miser sur une alimentation saine  <u>Technologies facilitantes transversales</u> : biotechnologie, matériaux, nanotechnologie, microélectronique, technologies de fabrication avancées.  <u>Feuille de route</u> : S3 Navarre</p>	<p>DÉVELOPPEMENT DE L'INDUSTRIE DE L'AUDIOVISUEL ET D'ANIMATION (inclus aux ICC)  <u>Domaines moteurs</u> : Secteur de l'audiovisuel et d'animation  <u>Défis sectoriels</u> : développement de l'industrie audiovisuelle et d'animation S3 Navarre</p>
Nouvelle-Aquitaine	<p>MOBILITÉ ET TRANSPORT INTELLIGENT  <u>Axes stratégiques</u> : faire de la région un territoire pilote et innover dans les solutions de mobilité, promouvoir les chaînes d'approvisionnement internationales, stimuler l'innovation et les réseaux</p>	<p>ÉNERGIE ET STOCKAGE DES BATTERIES  <u>Axes stratégiques</u> : nouveaux modèles de transition écologique  <u>Défis</u> : assistance aux entreprises et</p>	<p>INDUSTRIE AGROALIMENTAIRE            Aucune information disponible pour le moment</p>	<p><u>Priorités</u> : secteur du cuir, produits de luxe, textile et artisanat et ICC (arts visuels, musique, spectacles vivants, cinéma, télévision, radio, jeux vidéo, livres, presse,</p>

RÉGION	MOBILITÉ	ÉNERGIE	AGRO	ICC
	<p>entre acteurs (AMI, appels à projets...), mettre en place les chèques mobilité.</p> <p><u>Technologies</u> : économie des matières premières (compétences en matière écoconception, de matériaux composites et de recyclage) ; chaînes de puissance électrifiées (compétences en chimie, en électronique et en électrotechnique) ; électronique et informatique embarquées (demande en compétences électroniques et numériques).</p> <p><u>Feuille de route</u> : SDREII et stratégie globale de soutien au secteur en Poitou-Charentes</p>	<p>à leur vision du développement économique du territoire</p> <p><u>Feuille de route</u> : SDREII</p>		<p>communication et publicité)</p> <p><u>Défis</u> : en ce qui concerne les ICC, création, développement, production, reproduction, promotion, diffusion ou commercialisation de biens, services et activités à contenu culturel, artistique et/ou patrimonial.</p> <p><u>Feuille de route</u> : Feuille de route textiles et produits de luxe en cuir 2020-2022</p>

Source : Préparé sur la base du S3 Navarre, du Cap Métiers Nouvelle-Aquitaine et du Plan Science Technologie et Innovation 2020 (PCTi),

## En ce qui concerne les défis à relever pour la phase de traduction de ces domaines prioritaires en feuilles de route pour la transformation, les défis suivants ont été identifiés.

*Ouvrir les processus de découverte entrepreneuriale à l'environnement local et transfrontalier.*

Bien que les trois régions disposent de mécanismes (équipes de défi en Navarre, comités stratégiques en Nouvelle-Aquitaine et groupes de pilotage en Euskadi) pour chacun des domaines stratégiques, cela ne garantit pas qu'il existe un flux d'idées et d'informations diversifié pour générer des idées disruptives qui contribuent à l'agenda de transformation régionale et de convergence qui n'est pas seulement local mais aussi transfrontalier.

Comme déjà mentionné, les RIS3 sont, par définition, un processus vivant, où il convient de travailler sur la convergence des compétences entre les différents domaines stratégiques, mais aussi géographiques.

*Promouvoir la participation des entreprises, des PME et des entrepreneurs aux processus de découverte entrepreneuriale.*

Dans les trois régions, ces processus sont soutenus par des institutions de collaboration telles que les clusters ou les associations professionnelles. Toutefois, on a détecté la nécessité de travailler et de renforcer l'adhésion des entreprises et des entrepreneurs au processus RIS3. D'une part, pour leur contribution dynamique aux stratégies de spécialisation régionale, et d'autre part, pour la recherche de synergies locales et transfrontalières visant l'identification de véritables opportunités commerciales.

Souvent, il n'y a pas de définition claire des engagements attendus des entités participantes dans le cadre de ces processus : contribution personnelle, représentation d'une institution, tâches et obligations, etc. Et pour parvenir à cette participation active des entreprises, il sera également nécessaire de clarifier les rôles, d'attribuer des responsabilités aux actions et initiatives proposées par la sphère privée.

## En ce qui concerne les défis liés à la mise en œuvre des activités de transformation en plans d'action :

*Un ensemble de politiques pour répondre aux RIS3 régionales, mais qu'en est-il des RIS3 transfrontalières ?*

Les trois régions suivent des stratégies et des feuilles de route différentes qui sont ensuite déployées dans une série de programmes et un ensemble de politiques qui répond aux besoins des RIS3 et qui considère les entreprises comme le principal groupe de bénéficiaires. Cependant, seule la Nouvelle-Aquitaine tient compte de la coopération transfrontalière dans son ensemble de politiques. Ainsi, la Navarre et Euskadi pourraient renforcer un portefeuille de programmes déjà bien fourni pour promouvoir la collaboration innovatrice des entreprises dans des domaines stratégiques d'intérêt transfrontalier.

*Supervision transfrontalière des projets innovants réalisés dans le cadre des RIS3*

Les entreprises peuvent d'ores et déjà participer, au niveau régional ou transfrontalier, à des projets liés aux domaines stratégiques des RIS3, mais le projet innovant de l'entreprise ne peut pas être soumis aux appels à propositions des programmes gouvernementaux régionaux, car en raison de sa taille, il va au-delà du domaine auquel s'adresse les programmes (et l'entreprise préfère le soumettre à un appel d'offres national ou européen), soit parce qu'il ne remplit pas les conditions requises par le programme régional de R+D+I (qui peut exiger l'acceptation d'une coopération interentreprises et que l'entreprise souhaite le réaliser sur une base totalement individuelle), soit parce que l'entreprise a simplement l'habitude de réaliser ses projets à partir de ses propres ressources.

Les trois territoires ont en commun la nécessité de générer des mécanismes capables de détecter et de suivre la création d'innovations et de nouveaux projets innovants dans la région, de manière systématique, ainsi que de collecter l'impact économique et social de ceux-ci, pour catalyser les progrès, identifier les chaînes de valeur transfrontalières et rendre visible la nécessité d'une intelligence politique stratégique.

## Gouvernance des stratégies de spécialisation intelligentes dans l'espace transfrontalier

En conclusion, et en ce qui concerne la gouvernance des stratégies de spécialisation intelligente, la nécessité de continuer à progresser dans la gouvernance multidépartements et multiniveaux au niveau régional, mais aussi transfrontalier, est identifiée. Il est difficile de rompre avec l'inertie politique et avec l'habitude de travailler en vase clos mais les stratégies territoriales, combinées à de nouveaux mécanismes institutionnels, sont capables d'avancer vers des politiques adaptatives et vers une réflexion commune. En outre, un autre défi a été identifié dans l'introduction d'acteurs tels que les entreprises et la société civile, par le biais, par exemple, d'entités du secteur tertiaire.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Alcalde, H., Lorenz, U. (2019). Retos de la colaboración empresarial transfronteriza: Experimentación en la Eurorregión Nueva-Aquitania Euskadi Navarra. Cuadernos Orkestra, 53.
- Aranguren, M. J., Magro, E., Morgan, K. et Wilson, J. (2019). Apostando a largo plazo: la experimentación de la especialización inteligente en el País Vasco 2016-2019. Cuadernos Orkestra, 59.
- Aranguren, M. J., Morgan, K., & Wilson, J. (2016). Implementar la RIS3. El caso del País Vasco. Cuadernos Orkestra, 17.
- Aranguren, M. J., Navarro, M. et Wilson, J. R. (2017). From Plan to Process: Exploring the Human Element in Smart Specialisation Strategies., In P. McCann, F. Van Oort and J. Goddard (eds.) *The Empirical and Institutional Dimensions of Smart Specialisation*, Oxford: Routledge.
- Aranguren, M.J., Magro, E., Navarro, M., Wilson J. R. (2018) Governance of the territorial entrepreneurial discovery process: Looking under the bonnet of RIS3, *Regional Studies*
- Cooke, P. (1998). Introduction: origins of the concept. *Regional innovation systems*, 1998.
- Estensoro M., Larrea M. (2016): Overcoming policy making problems in smart specialization strategies: engaging subregional governments, *European Planning Studies*, DOI: 10.1080/09654313.2016.1174670
- Estensoro, M., Larrea, M. (2015). Hacia un nuevo modelo de desarrollo territorial: el reto de reaprender formas de trabajo. *Papeles del Pacto Industrial de Barcelona*, 2.
- Faham, J. (2018). L'instrumentation des processus de «Découverte entrepreneuriale» dans le cadre des Stratégies de Recherche et d'Innovation pour la Spécialisation Intelligente (RIS3): proposition d'une plateforme collaborative et d'une méthodologie de «matching» entre «Entrepreneurs Régionaux» pour favoriser les échanges dans les zones intermédiaires du système d'innovation régional de la Nouvelle-Aquitaine (Doctoral dissertation, Bordeaux).
- Foray, D. (2015), 'Should we let the genie out of the bottle? On the new industrial policy agenda and the example of smart specialisation', en Antonietti, R., Coró, G. y Gambiarotto, F. (eds.) *Uscire dalla crisi: Città, comunità, specializzazioni intelligenti*, Milán: FrancoAngeli.
- Foray, D. (2019). In response to 'Six critical questions about smart spezialisation'. *European Planning Studies*, 27(10), 2066-2078.
- Foray, D., Goddard, J., Goenaga, X., Landabaso M., McCann P., Morgan K., Nauwelaers C., Ortega-Argilés, R (2012). *Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3)*. Europe: European Commission.
- Gianelle, C., D. Kyriakou, C. Cohen and M. Przeor (eds) (2016), *Implementing Smart Specialisation: A Handbook*, Brussels: European Commission, EUR 28053 EN, doi:10.2791/53569
- Gómez Uranga, M., & Etzebarria, G. (2000). Panorama of the Basque Country and its competence for self-government. *European Planning Studies*, 8(4), 521-535.
- Hassink, R., & Gong, H. (2019). Six critical questions about smart specialization. *European Planning Studies*, 27(10), 2049-2065.
- Orkestra (2015) *Smart Specialisation for Regional Innovation: WP5. Regional Report on: Navarre, Spain*, Orkestra, October 2015.
- Pelletier, M. (2017). RIS3 in the French Research and Innovation Context. *European Structural and Investment Funds Journal*, 5(1), 53-68.
- Sodena (2019). Balance de la estrategia de especialización inteligente de Navarra 2016-2019.

Zabala Consulting y Universidad Loyola Andalucía (2018). Evaluación del proceso de actualización de la estrategia de especialización inteligente de Navarra (S3) en el periodo 2016-2017



INSTITUTO VASCO  
DE COMPETITIVIDAD  
FUNDACIÓN DEUSTO

[www.orquestra.deusto.es](http://www.orquestra.deusto.es)