



Les stratégies et actions innovatrices

Principaux résultats de quinze années
d'expérimentation régionale

Avant-propos



La politique régionale est un élément clé de la stratégie de l'Union pour créer de la croissance et des emplois. L'innovation est au cœur de cet effort, et la politique régionale apporte un soutien important à l'innovation des régions et des Etats membres.

La politique régionale ne part pas de zéro. Elle a financé de multiples programmes et projets porteurs d'innovation dans tous les domaines : économiques, sociaux, culturels, technologiques. Elle a soutenu en particulier des projets pilotes destinés à éclairer les politiques de développement régional et à être répliqués à plus grande échelle en cas de succès. Elle a encouragé de nouveaux partenariats et méthodes de travail impliquant l'ensemble des acteurs de l'innovation et en premier lieu les entreprises, les universités et centres de recherche, les pouvoirs publics.

J'ai demandé à mes services de tirer un bilan des expérimentations menées depuis une quinzaine d'années par les régions avec le soutien de l'Union, et de mettre en évidence les méthodes et outils permettant aux régions d'améliorer leurs stratégies d'innovation. J'espère que les indications pratiques et les exemples réussis présentés dans ce document seront utiles pour l'élaboration des cadres de référence stratégiques nationaux et des futurs programmes opérationnels, en cours dans les Etats membres et les régions.

Beaucoup reste à faire : les bientôt douze nouveaux Etats membres n'ont pu bénéficier de ces expérimentations. Cependant les vingt-sept Etats membres pourront tous expérimenter de nouvelles approches dans le cadre de leurs programmes régionaux. Mais surtout, l'innovation n'attend pas. Par nature elle évolue et ses résultats sont incertains, mais elle contribue à la dynamique permettant de développer des politiques innovantes créatrices de plus de croissance et d'emplois dans l'Union européenne.

Danuta Hübner

**Membre de la Commission européenne
responsable de la politique régionale**





COMMISSION EUROPÉENNE

DIRECTION GÉNÉRALE

POLITIQUE RÉGIONALE

Développement thématique, impact, évaluation et actions innovatrices

Actions innovatrices

Les stratégies et actions innovatrices :

**Principaux résultats de quinze années
d'expérimentation régionale**

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	1
1. L'innovation : une nécessité régionale	2
1.1. L'innovation dans les régions : de nouvelles approches.....	3
1.2. Quel rôle pour les expérimentations régionales ?	4
1.3. L'expérimentation dans les programmes régionaux.....	6
2. Les stratégies régionales : un cadre cohérent pour l'innovation.....	8
2.1. Une stratégie basée sur des évaluations prospectives.....	10
2.2. Une stratégie réalisée en partenariat	11
2.3. La communication : élément à part entière de la stratégie.....	13
2.4. Une évaluation en continu : la clé du succès.....	14
3. Les actions expérimentales des stratégies régionales : tester de nouvelles approches.....	15
3.1. Le suivi des actions expérimentales : des comités et des hommes.....	15
3.2. La mise en œuvre des actions : la sélection des projets d'expérimentation.....	17
3.3. L'évaluation des actions : tirer tous les enseignements des expérimentations	18
4. Comment passer de l'expérimentation à la généralisation	20
4.1. Généraliser les « bonnes pratiques » aux programmes opérationnels (2007-2013).....	21
4.2. Transférer les "bonnes pratiques" à d'autres secteurs d'activité.....	21
4.3. Transférer les « bonnes pratiques » à d'autres régions.....	22
Annexe.....	27

Introduction

La Commission européenne souhaite accompagner les régions et Etats membres dans la conception et la mise en œuvre des nouveaux programmes de la politique régionale pour 2007-2013, en partageant avec eux les résultats des expériences passées et en soutenant des actions expérimentales en matière d'innovation. Elle propose ainsi des études de cas mettant en évidence les facteurs de succès de ces actions innovantes, qui pourront susciter de nouvelles idées et améliorer la qualité des interventions publiques. Ces études de cas se trouveront prochainement sur le site web de la Direction générale en charge de la politique régionale¹. La Commission propose également ce guide qui synthétise les principaux enseignements des stratégies et actions régionales d'innovation mises en œuvre avec succès par de nombreuses régions d'Europe et qui renvoie, pour compléter cette information, aux réseaux de régions et sites Internet traitant de l'innovation régionale.

La Commission espère que les méthodes présentées dans ce document contribueront à nourrir les actions d'innovation de la politique régionale. Ces méthodes doivent permettre de mobiliser les acteurs concernés, publics comme privés, dans l'élaboration de stratégies et d'actions facilitant l'innovation régionale et susceptibles de généralisation dans le cadre des programmes opérationnels du Fonds européen de développement régional (FEDER).

Les programmes opérationnels de la politique régionale ont en effet vocation à financer des stratégies d'innovation et, dans le cadre de la mise en œuvre de ces stratégies, deux types d'actions :

- des actions déjà éprouvées qui ne sont pas concernées par ce guide, par exemple la mise en place d'infrastructures de recherche, de fonds d'amorçage ou de capital risque, ou bien encore des actions classiques de formation;
- des actions expérimentales considérées plus risquées, qui donc doivent être testées avant une éventuelle généralisation voire une éventuelle réorientation de la stratégie.

Les actions expérimentales ne bénéficient pas d'un budget distinct dans le cadre des Fonds structurels pour la période 2007-2013, mais la Commission recommande de financer de telles expérimentations avec leur soutien. A cette fin, le lancement et le suivi de ces expérimentations devront trouver une place à part au sein des programmes opérationnels afin de pouvoir identifier les facteurs de succès et en faire bénéficier les politiques d'innovation tout au long de la période de programmation.

Ce document s'adresse aux décideurs régionaux comme nationaux responsables des politiques publiques de développement régional mais ne crée aucune obligation pour les Etats membres et les régions. Il synthétise les résultats de quinze années d'expérimentation avec l'aide de la politique régionale ou des autres politiques européennes, et donne des pistes pour développer de nouvelles expérimentations. La Commission espère qu'il sera, avec les études de cas, utile aux régions pour la mise en œuvre ou l'adaptation de leurs stratégies d'innovation. Son objectif ultime est de permettre à la politique régionale de soutenir des processus continus et itératifs d'innovation permettant aux régions d'améliorer leur compétitivité et de contribuer ainsi à atteindre les objectifs que l'Union européenne s'est fixée dans le cadre de sa stratégie pour la croissance et l'emploi.

¹ http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_fr.htm

1. L'innovation : une nécessité régionale

Les régions d'Europe sont confrontées à de nouveaux enjeux pour leur développement. L'ouverture des économies européennes a pour corollaire une concurrence accrue de la part de nos partenaires industriels, mais aussi, et de plus en plus, de celle des pays du sud-est asiatiques. La globalisation croissante des échanges modifie les avantages comparatifs et provoque la redistribution des activités : externalisation croissante des services aux entreprises, délocalisation de certaines activités à faible valeur ajoutée mais à forte intensité de main d'œuvre (comme le textile), de certaines activités de services (par exemple les centres d'appel), voire de certaines activités de recherche. La diffusion des technologies de l'information et des communications accentue ce phénomène, en allégeant la contrainte de proximité des marchés dans le choix d'implantation des entreprises.

Les régions ne sont pas épargnées par cette nouvelle concurrence et l'affrontent différemment selon leur capacité à générer de l'innovation. En effet, dans une économie ouverte, les facteurs de compétitivité ne résident plus dans les coûts ou les avantages naturels ou géographiques, mais bien dans la capacité des entreprises à créer de nouveaux produits et services répondant aux besoins des marchés et présentant de la valeur ajoutée. Elles doivent pour cela être capables d'innover non seulement dans la conception de ces produits et services mais également en matière de prospection des marchés, d'organisation de la production et de la distribution, de marketing et de formation. Elles doivent également trouver à proximité des services de qualité car l'innovation dépend largement de la qualité des collaborations d'un grand nombre d'organisations différentes aux compétences complémentaires.

Les secteurs concurrentiels ne sont pas les seuls à être concernés par l'innovation. L'amélioration de la qualité et de l'efficacité de secteurs moins exposés (par exemple l'éducation, la santé, les services aux personnes, les administrations) passe bien souvent par l'expérimentation de démarches plus partenariales. Plus fondamentalement, à une époque où la crainte du futur provoque les résistances au changement, où les capacités de régulation des pouvoirs publics sont mises en doute, les autorités publiques ont l'occasion, en suscitant des dynamiques collectives pour tirer le meilleur profit de la mondialisation, de restaurer la confiance et mobiliser les citoyens autour d'une vision commune.

Les régions développées et les grandes métropoles présentent des facilités d'adaptation à la mondialisation : leur forte demande en produits et services de qualité stimule les activités d'une grande variété d'entreprises et organismes spécialisés qui, par leurs interactions continues, mettent en commun des informations, des savoirs et des expertises leur permettant de saisir à temps de nouvelles opportunités d'innovation.

Les régions moins développées peuvent utiliser leurs avantages comparatifs liés au coût de la main d'œuvre pour attirer les investissements productifs. Cela contribue à court terme à nourrir leur croissance mais ne les exonère pas de la mise en place de politiques dans les secteurs porteurs de leur économie, qui facilitent les interactions entre les acteurs de l'innovation. A long terme, c'est en effet leur dynamisme, leur compétitivité et leur attrait international qui sont en jeu.

1.1. L'innovation dans les régions : de nouvelles approches

La compréhension de l'innovation a beaucoup évolué depuis quinze ans. D'abord appréhendée de façon linéaire (l'innovation sortie des laboratoires de recherche et exploitée par une entreprise ou une collectivité), la vision de l'innovation est devenue systémique. L'innovation provient avant tout de la qualité des interactions entre producteurs, utilisateurs et médiateurs des connaissances dans les régions : collectivités publiques, entreprises, centres de production ou de transfert de connaissances, institutions locales de coordination, sources de financement pour les PME ou la recherche, systèmes de veille collective etc. (appelés « acteurs » dans la suite de ce document).

L'espace régional est propice à de telles interactions : partager un territoire, une culture, des valeurs, des références communes facilite les échanges, les projets communs et permet le développement des pôles ou *clusters*². Les régions sont ainsi les mieux placées pour apprécier les besoins et piloter les politiques publiques en incitant les acteurs à se regrouper autour d'intérêts partagés. Selon le degré de développement et d'organisation institutionnelle et sociale de la région, mais aussi selon ses compétences politiques, son histoire et sa culture, cette mobilisation requiert une intervention plus ou moins forte de la part des autorités publiques.

Les régions de l'Union sont dans des situations très différentes au regard de l'innovation. Ces écarts se sont accentués avec l'élargissement³. C'est dans les régions les plus avancées que l'on trouve les compétences, les infrastructures et le capital nécessaires à l'innovation, mais aussi la plus grande variété d'acteurs et les plus fortes interactions. Parvenir à organiser un tel système d'innovation, transparent et réactif, est une tâche difficile en raison de la complexité institutionnelle propre à nos démocraties européennes. Cependant, cette complexité, par la plasticité qu'elle offre et à condition d'être organisée, devient un atout dans une économie qui suppose une forte capacité d'adaptation à un environnement changeant.

Les régions les plus avancées se dotent ainsi d'instruments d'analyse permettant d'identifier les secteurs prioritaires où concentrer les efforts, en général les plus dynamiques et prometteurs, sans toutefois négliger les actions transversales de soutien à la formation de compétences scientifiques ou technologiques, nécessaires pour préparer l'avenir. Elles développent une connaissance fine du fonctionnement de leurs systèmes nationaux et locaux d'innovation et veillent constamment à leur amélioration afin de les renforcer et ainsi de servir efficacement leurs stratégies d'innovation.

A l'inverse, comme l'ont montré les actions innovatrices expérimentées avec l'aide de la politique régionale dans l'Union des quinze⁴ au cours des quinze dernières années, la mobilisation des acteurs est bien plus difficile à organiser dans les régions moins développées, par manque d'expérience, d'expertise, mais aussi de compréhension des mécanismes de l'innovation. Les nouveaux Etats membres n'ont pas bénéficié de ces programmes régionaux d'actions innovatrices. Toutefois, une quarantaine de leurs régions ont développé des stratégies d'innovation dans le cadre des projets RIS-NAC soutenus par l'Union⁵ : elles doivent maintenant

² Michael Porter *The Competitive Advantage of Nations* (1990)

³ Voir en annexe le site : *TrendChart : innovation policy in Europe*

⁴ S'appuyant sur l'expérience de nombreux projets pilotes financés entre 1990 et 1993, les RIS (Stratégies Régionales d'Innovation) et RISI (Initiatives Régionales pour la Société de l'Information) ont été lancés en 1994-1999, suivis par les Programmes régionaux d'actions innovatrices (PRAI) entre 2000 et 2006.

⁵ RIS-NAC (*Regional Innovation Strategies In Newly Associated Countries*) première génération : 2001/2-2005 et deuxième génération 2005-2008, gérés par la Direction générale Entreprise de la Commission européenne.

les mettre en œuvre pour en tester la validité opérationnelle. La politique régionale peut les y aider.

L'organisation des systèmes d'innovation est un travail de longue haleine qui s'appuie sur des expérimentations successives. Les régions doivent donc s'engager dans des politiques de long terme mettant en place des éléments composant ces systèmes et favorisant une vision collective de l'innovation comme facteur de développement régional transversal à toutes les activités : économiques, sociales, culturelles. L'appropriation générale de cette vision est particulièrement cruciale pour les stratégies s'adressant à tous les secteurs, comme dans le cas de la « société de l'information » : ces stratégies s'accompagnent souvent d'actions de formation et de sensibilisation visant à développer dans la région l'expertise technologique et sociale, l'esprit d'entreprise, la capacité à exploiter les nouvelles technologies, mais aussi le goût pour l'innovation.

Qu'est-ce qu'un système régional d'innovation ?

Il s'agit d'un ensemble d'acteurs et de ressources interagissant efficacement en vue de susciter l'innovation dans la région. Un tel système permet :

- d'identifier aisément les infrastructures disponibles et les sources de connaissance et d'expertise régionales ;
- de bénéficier de services de financement, d'échange, de valorisation des connaissances (agences de développement, chambres consulaires, organismes de veille, fonds de capital risques etc.) ;
- d'optimiser les transferts des compétences et les collaborations entre les différents acteurs du développement régional.

Pour fonctionner, un tel système doit s'appuyer sur une masse critique d'infrastructures et d'expertise que les programmes opérationnels de la politique régionale peuvent contribuer à mettre en place.

1.2. Quel rôle pour les expérimentations régionales ?

L'innovation est un processus de long terme qui, de par sa nature systémique, modifie les modes de travail et bouscule les perceptions que chacun se fait de son rôle et de ses intérêts; Dans beaucoup de nos cultures et contextes institutionnels, elle a du mal à tracer son chemin, à modifier les esprits et changer les habitudes, à trouver les relais et collaborations nécessaires pour diffuser.

L'expérimentation de nouvelles approches permet aux décideurs publics de tester un nouveau rôle, celui du catalyseur plus que du prescripteur. Elle permet de convaincre les entreprises qu'une approche collective n'est pas une menace mais bien un atout pour leur compétitivité ; de convaincre les centres de recherche que marier excellence académique et ouverture sur l'économie assure une position de pointe et garantit le financement des recherches; mais également, elle permet de convaincre certaines opinions publiques que des partenariats bien négociés entre secteurs public et privé apportent plus d'avantages qu'il ne présentent de risques pour l'intérêt général.

Et de fait, pour une autorité publique, prendre appui sur une expérience réussie, un groupe de personnes et d'organismes ayant trouvé de bonnes complémentarités et des interactions

constructives, est le seul moyen d'inciter les autres acteurs régionaux à monter dans le train de l'innovation, et, progressivement, de s'en approprier les mécanismes. C'est pourquoi les expérimentations, avec peu de moyens, peuvent jouer à la fois un rôle d'exemple et de déclencheur, à condition de bâtir sur les atouts et besoins régionaux, d'être relayées par les bons acteurs et d'être encadrées par une stratégie régionale à long terme.

Quinze années d'expérimentations

Les expériences pilotes menées avec le soutien de la politique régionale depuis le début des années 90 ont montré la pertinence des approches développées dans le cadre des stratégies régionales d'innovation (RIS). Celles qui ont su mobiliser un large partenariat ont en général eu un impact significatif dans les domaines suivants⁶:

- Meilleure perception de ce qu'il convient de faire pour promouvoir l'innovation (politiques à conduire pour les autorités publiques, participation à des actions partenariales pour les autres acteurs)
- Meilleure coopération des acteurs et meilleure circulation et partage des connaissances
- Confrontation des politiques d'innovation menées dans la région avec celles d'autres régions
- Elaboration de stratégies qui débouchent sur un plan d'action de mesures concrètes à réaliser sur des questions spécifiques
- Développement d'une démarche itérative : identification des secteurs prioritaires et des actions à mettre en oeuvre, expérimentation des actions identifiées, évaluation de leurs effets, généralisation des meilleures,
- Augmentation des budgets des autorités publiques en faveur de la promotion de l'innovation
- Développement d'une culture de l'innovation grâce à l'appropriation des nouvelles approches par les acteurs impliqués, et diminution des réticences aux changements désormais perçus comme des opportunités à saisir dans une économie ouverte.

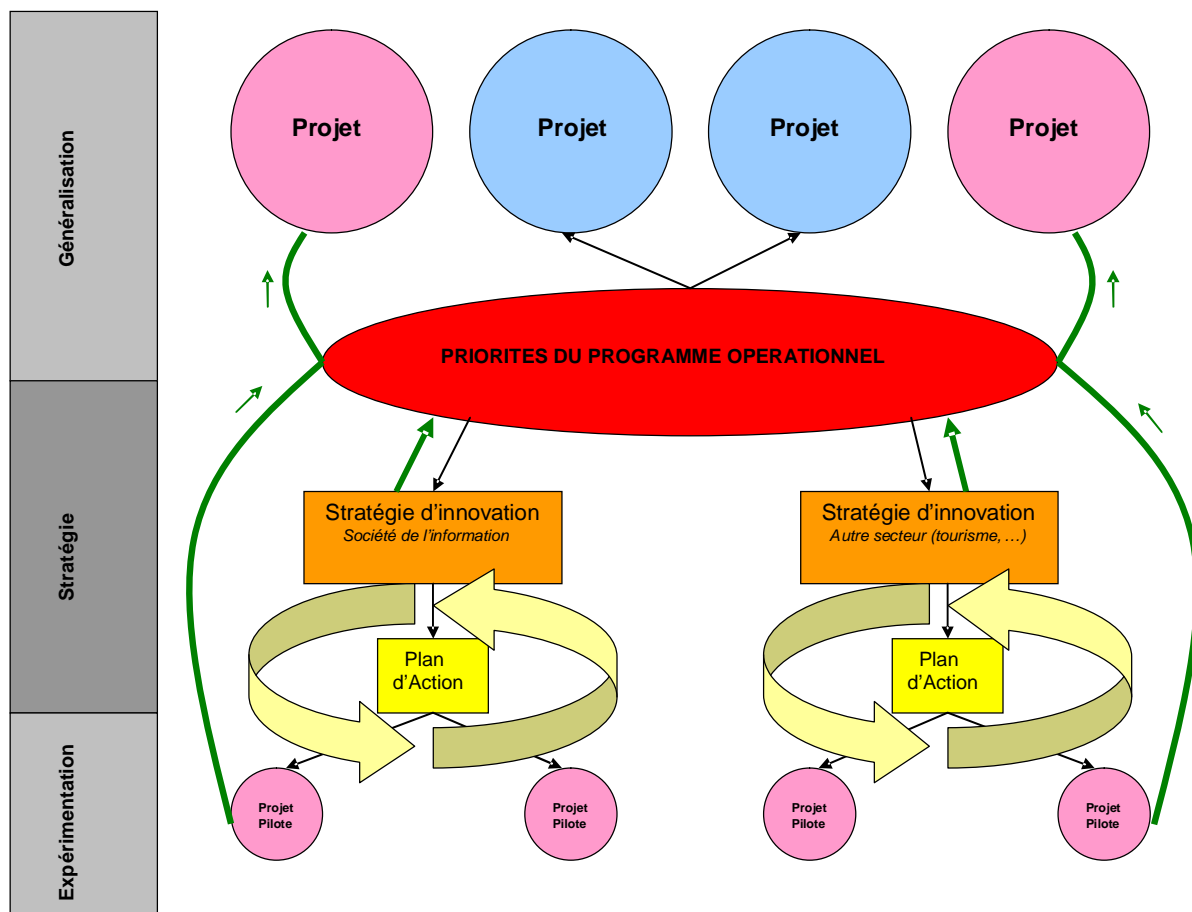
⁶ Voir l'évaluation ex post des RIS, RTT et RISI – actions innovatrices pour la période 1994-1999 (janvier 2005) sur le site : http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/evaluation/rado_fr.htm

1.3. L'expérimentation dans les programmes régionaux

Dans la nouvelle programmation de la politique régionale pour la période 2007-2013, aucun budget n'est spécifiquement alloué à l'expérimentation. L'innovation est un processus en perpétuelle évolution, et il est important pour les régions et les Etats membres de continuer à tester de nouvelles idées et approches afin d'identifier celles qui, une fois généralisées, pourront contribuer à l'innovation et à la compétitivité régionale. C'est pourquoi la Commission recommande, sans toutefois l'imposer, d'inclure dans les programmes opérationnels une section décrivant l'approche retenue pour ces expérimentations, en particulier les responsables de leur gestion (idéalement une équipe distincte du comité de pilotage mais entretenant des liens étroits avec celui-ci), ainsi que le mode de mise en œuvre (qui peut être différent du reste des actions du programme opérationnel : appels à projets spécifiques, durée plus courte de ces projets, analyse particulière des résultats etc.).

Sur la base des enseignements tirés des expérimentations menées depuis 15 ans, la deuxième partie de ce document décrit les approches utilisées pour développer les stratégies régionales d'innovation, identifie les éléments importants pour mettre en place ces stratégies. La troisième partie porte sur la mise en place d'expérimentations visant à tester et renforcer les stratégies régionales, et la quatrième partie examine comment passer de l'expérimentation à la généralisation de l'innovation, en particulier dans le cadre des nouveaux programmes opérationnels. Les exemples illustrant le propos proviennent pour la plupart des programmes régionaux d'actions innovatrices (PRAI) mis en œuvre dans les 15 anciens Etats membres pour la période de programmation 2000-2006.

L'innovation régionale : de l'expérimentation à la généralisation



→ = Retour d'expérience

2. Les stratégies régionales : un cadre cohérent pour l'innovation

La plupart des régions ont lancé des politiques ou des programmes de développement économique et les ont inscrits dans leur programme opérationnel. Dans le cadre de ces politiques, les régions mettent en place une ou plusieurs stratégies d'innovation ciblées sur des domaines d'activité et des problématiques spécifiques : par exemple une stratégie pour la société de l'information, une stratégie d'innovation dans le secteur du tourisme ou bien dans celui des services aux personnes. Dans la suite de ce document, le terme « stratégie » se réfère aux stratégies d'innovation.

Certaines régions ont ainsi mobilisé les acteurs publics et privés autour d'intérêts communs et ont défini les secteurs d'avenir où concentrer moyens financiers et humains. D'autres ont choisi d'organiser des partenariats très larges réunissant des acteurs variés confrontés à des problématiques et poursuivant des logiques différentes. Cette dernière approche rend difficile la mise en place de stratégies opérationnelles dans chacun des domaines concernés, et peut conduire, pour la répartition des crédits, à un arbitrage difficile entre des priorités perçues différemment selon les intérêts des acteurs.

Une étude de l'Agence française pour la Diffusion de l'Information Technologique (ADIT)⁷ révèle que les zones économiques les plus avancées comme Göteborg, Munich, Cambridge ou Stuttgart programment des actions dans un petit nombre de secteurs jugés prioritaires pour la compétitivité internationale de la région (de 4 à 10), ainsi que des actions concernant l'ensemble des secteurs pour renforcer la base de connaissances scientifiques ou technologiques afin de permettre à leur région d'aborder le futur en bonne position.

Cette approche sectorielle permet également de renforcer les pôles d'activités stratégiques concentrant l'essentiel de la valeur ajoutée produite par la région, ou oeuvrant dans des secteurs potentiellement très compétitifs, ou encore développant des technologies clés pour l'économie régionale. Dans certaines régions, elle vient combler les lacunes du marché dans des secteurs porteurs (par exemple, financement de recherches fondamentales, mise en place de dispositifs de veille stratégique pour les PME).

Les stratégies pour la société de l'information, en raison de leur nature transversale, présentent cette difficulté d'impliquer des acteurs de domaines très divers : industriels de l'informatique et des communications, collectivités locales, associations, services publics, organismes de formation, partenaires sociaux etc. La définition des orientations stratégiques et les choix en matière de priorités sont dès lors complexes et sujets à négociation, et exigent une forte implication des décideurs régionaux pour parvenir à un consensus. Mais ce processus en lui-même contribue grandement à la sensibilisation des différents acteurs aux enjeux liés à la généralisation des technologies de l'information et de la communication : il permet de modifier progressivement les perceptions et d'amorcer un changement dans les comportements.

⁷ « Le management stratégique des régions en Europe », 2005, France

Qu'est-ce qu'une stratégie d'innovation ?

Les stratégies d'innovation ont pour tâche de mobiliser les acteurs oeuvrant dans un même domaine d'activité, quel que soit les secteurs économiques ou sociaux couverts afin de :

- dresser un état de la situation du domaine concerné dans la région, et la comparer avec celle des régions concurrentes ;
- établir des objectifs et des priorités sectorielles en justifiant ces choix ;
- identifier et répartir les financements alloués pour chaque secteur
- définir les interventions publiques dans le cadre d'un plan d'action pluriannuel assurant une continuité d'action. L'efficacité d'une stratégie est en effet renforcée par sa durée qui permet un apprentissage collectif et une appropriation des nouvelles approches et donne une meilleure visibilité interne comme externe à l'action menée.

En inscrivant leur stratégie d'innovation dans le cadre des orientations de leurs programmes opérationnels et de plans nationaux ou régionaux préexistants, les régions renforcent la crédibilité des actions et leur donnent plus de force que ne saurait le faire une stratégie menée de façon isolée. En retour, la mise en œuvre de stratégies cohérentes permet à ces régions de négocier en meilleure position avec les partenaires nationaux, voire d'influer sur les politiques nationales.

La Bretagne à la recherche d'une nouvelle image

Le Programme d'actions innovatrices (2003-2006) de la région Bretagne, en France, s'inscrit clairement dans les objectifs du Programme National Nutrition Santé (2001-2005) tout en conférant une spécificité et une dynamique particulières aux actions bretonnes. En s'attaquant à un marché encore incertain mais en plein essor, celui des produits agricoles à valeur ajoutée, il vise à modifier l'image de la Bretagne, première région agricole française (hors Ile-de-France), mais dont le système agricole est basé sur la production de masse de produits traditionnels à faible valeur ajoutée. Le PRAI s'est appuyé sur 9 centres techniques pour financer des actions exploratoires dans 9 filières (algues, poisson, viande, lait, fruits et légumes etc.) ainsi que des actions transversales (études et recherches marketing, audit d'entreprises, formation de « correspondants innovation » au sein des entreprises, guides sur le nutriment iode ou sur le rôle des Omega 3 dans la prévention des maladies cardio-vasculaires). Il a ainsi fait émerger un pôle « nutrition-santé » en Bretagne.

Des stratégies bien menées ont de réels effets catalyseurs pour l'innovation régionale. Elles mettent en place des partenariats autour d'objectifs partagés et comportent des mécanismes d'évaluation des actions permettant d'adapter les politiques d'intervention en cours de programmation. Cette approche flexible pourra facilement trouver sa place dans les programmes opérationnels pour la période 2007-2013. La Commission recommande d'y tester les actions pilotes que les autorités publiques estimerait trop risquées pour être d'emblée financées à plus grande échelle (voir la troisième partie de ce document). Tout en étant gérée de façon rigoureuse sur le plan financier, la politique régionale doit en effet permettre une prise de risque politique aux régions en leur ouvrant un espace de conception, d'expérimentation, d'évaluation et de mise en œuvre de nouvelles approches pendant toute la période de programmation.

2.1. Une stratégie basée sur des évaluations prospectives

Afin de bien cibler l'action publique, l'expérimentation de nouvelles approches visant à améliorer les systèmes d'innovation locaux doit s'appuyer sur une analyse des besoins régionaux, mais aussi de la situation socio-économique et concurrentielle de la région.

Les régions adoptent différents modes d'organisation pour réaliser ces évaluations : certaines recourent à la consultance externe, d'autres utilisent les études dont elles disposent déjà qu'elles complètent en mettant en place des groupes de travail internes faisant intervenir les acteurs clés régionaux. D'autres enfin créent des équipes mixtes composées de consultants, qui apportent leur expertise et leur objectivité, et de fonctionnaires régionaux, qui apportent leur connaissance du terrain et leur engagement durable.

Quelle que soit la modalité choisie, l'évaluation de la situation régionale dans un domaine donné gagnera à impliquer les acteurs clés de la région : ils sont les mieux à même de définir les besoins, d'identifier les actions déjà entreprises qui donnent de bons résultats, les actions nouvelles à expérimenter, les ressources régionales inexploitées, mais aussi les maillons manquants. Il sera en particulier intéressant d'associer les acteurs financiers afin d'évaluer la capacité régionale de financement de l'innovation. La définition en commun des objectifs et une large communication des résultats de l'évaluation contribuera à l'appropriation de la stratégie par ces acteurs.

La Bavière cultive les idées

Le programme d'actions innovatrices 2005-2006 de la région Bavière, en Allemagne, a pour objectif de stimuler l'innovation dans des régions rurales caractérisées par un tissu de TPE et PME. Il a été conçu par le gouvernement local et 7 communes, les chambres consulaires, l'école technique Deggendorf l'université de Passau. Une série d'ateliers thématiques ont été organisés afin de définir les mesures à prendre et garantir ainsi l'implication des entreprises. Ces ateliers regroupaient des « experts régionaux » allant de l'étudiant jusqu'à l'entrepreneur, du producteur de houblon au constructeur de *skateboards*. Cette approche reposant sur la confiance dans la capacité d'innovation du terrain a permis de créer un véritable dynamisme dans la région : 70 projets étaient en cours après seulement 9 mois de vie du programme, représentant un tiers des fonds disponibles, et dix nouvelles communes ont décidé de participer au programme.

L'évaluation devra combiner une série d'analyses concernant la situation régionale et portant sur :

- l'identification des forces, des faiblesses, des atouts et des contraintes régionales, éclairées par des analyses comparatives (*benchmarking* avec des régions comparables ou avec la situation nationale) et des études prospectives;
- les indicateurs mesurant la demande (besoins, attentes, niveau de sensibilisation) et l'offre (équipements, expertise et services disponibles, sources de financement ...).

Le volet prospectif de cette évaluation permettra de déterminer les secteurs potentiellement les plus porteurs pour l'économie et l'expertise régionales ainsi que les perspectives de marché. La comparaison avec d'autres régions sera utile pour fixer les objectifs, gagner du temps dans la mise en oeuvre et évaluer les performances dans la durée.

Pour chaque secteur d'activité couvert par la stratégie, l'évaluation analysera les besoins des entreprises et leur capacité d'innovation (équipements, possibilités de formation et de financements), ainsi que l'efficacité du système d'innovation dans lequel elles se trouvent : disponibilité des relais nécessaires, analyse des relations entre entreprises, centres de recherche, universités, services gouvernementaux, et qualité des services de soutien à l'innovation : organismes de financements, incubateurs, services de veille commerciale ou technologique, etc.⁸

Au-delà du système d'innovation *per se*, l'évaluation considérera l'environnement régional de l'innovation : les stratégies régionales ou nationales en cours et les synergies possibles, mais aussi les facteurs contribuant à l'innovation comme l'esprit d'entreprise, la formation, l'attrait du territoire pour les entreprises et les talents (disponibilité d'infrastructures modernes, qualité des services culturels et sociaux et du cadre de vie etc.).

2.2. Une stratégie réalisée en partenariat

Sur la base de l'évaluation des besoins, des contraintes et des atouts régionaux, l'autorité régionale établit une stratégie afin de donner un cadre cohérent aux actions en faveur de l'innovation. Le partenariat est un élément clé de la définition comme du pilotage de cette stratégie.

2.2.1 La définition de la stratégie

Le lien avec les responsables des études d'évaluation est important pour éviter une « perte en ligne » lors de la remontée des conclusions des analyses au niveau politique : le décideur public doit pouvoir se forger une vision claire des enjeux pour décider des priorités stratégiques. Sans une telle vision, il y a de fortes chances que la stratégie régionale se limite à un saupoudrage répondant plus au souci de contenter une majorité d'acteurs qu'à celui d'engager la région dans des actions décisives pour son avenir.

La participation à la définition de la stratégie, la possibilité de l'influer favorise l'implication des partenaires : en s'appropriant la stratégie, ils contribueront au succès de sa mise en œuvre, à la communication sur les résultats dans leurs secteurs d'activité, et à la réalisation à plus grande échelle des nouvelles approches expérimentées.

Un partenariat stratégique en Ecosse

Un partenariat important a été créé à l'occasion de la définition et de la mise en œuvre du programme régional d'actions innovatrices en Ecosse, impliquant tous les acteurs clés du système régional d'innovation. Plusieurs groupes de travail ont été mis en place : un comité de pilotage, et pour chaque action, un groupe de suivi. Tous ces groupes réunissent les représentants des principales agences de développement économique, des responsables d'autres programmes régionaux, des académiques influents et des responsables du secteur privé. Ce mode d'organisation permet de garantir que tous les résultats, enseignements et bonnes pratiques retirés des projets bénéficient aux agences de développement et aux décideurs politiques à tous les niveaux stratégiques en Ecosse.

⁸ Selon l'étude précitée menée par l'ADIT, de nombreuses régions n'ont qu'une connaissance limitée de leurs systèmes d'innovation, et leurs études stratégiques portent davantage sur des descriptions et indicateurs statistiques généraux que sur les relations entre les différents acteurs et les effets des actions publiques envisagées.

Pour permettre aux acteurs de s'approprier la stratégie, beaucoup de régions organisent des conférences et des ateliers de travail tout au long de son élaboration. Cette approche permet d'associer à la source le privé, et évite de se trouver dans la situation, après un travail théorique réalisé en vase clos, de devoir convaincre des partenaires d'adhérer à des démarches conçues sans eux. Si au contraire des entreprises ont été associées à ce processus, leurs préoccupations auront plus de chance d'être prises en compte. La mise en œuvre de la stratégie sera d'autant plus attrayante pour un grand nombre d'entreprises qui y verront une opportunité pour étendre leurs marchés ou en conquérir de nouveaux (par exemple des fournisseurs de technologies d'informations ou des opérateurs de télécommunications dans le cadre de stratégies pour la société de l'information) ou plus généralement un moyen de gagner en compétitivité. Certaines stratégies sont ainsi parvenues à lever plus de fonds privés que prévu initialement.

La Rioja : un programme plébiscité par les PME

Le programme d'actions innovatrices (2002-2004) de la région La Rioja, en Espagne, a suscité une forte participation des partenaires privés qui y ont investi 4,6 millions d'euros au lieu des 0,6 millions initialement programmés. Son succès résulte du dynamisme de la gestion du programme par l'agence régionale de développement économique et de ses contacts quotidiens avec les entreprises. Ce programme, consacré à la promotion de l'innovation et au transfert de technologies, a permis à des entreprises de collaborer au développement de nouveaux produits avec des centres technologiques et de recherche régionaux, nationaux et internationaux avec lesquels la région a signé des accords.

2.2.2 Le pilotage de la stratégie

Selon l'organisation institutionnelle et économique régionale, la stratégie peut être co-pilotée par un acteur influent dans la région, par exemple Philips à Eindhoven, déléguée à une organisation en charge de l'action économique comme à Stuttgart⁹ ou à une agence de développement comme en Ecosse ou à Cambridge¹⁰. La stratégie peut également être directement pilotée par l'autorité régionale, en particulier lorsque le système d'innovation régional est peu développé.

Le comité de pilotage de la stratégie doit être conçu comme un lieu de débat et de rencontre de nouveaux partenaires. Pour contribuer pleinement à la stratégie, ces partenaires doivent accepter les risques inhérents à l'innovation, et les aborder de façon constructive (un échec n'est pas une perte de crédibilité mais est l'occasion d'un apprentissage sur les mécanismes et les contraintes de l'innovation régionale). Le comité doit réunir des personnalités actives, intéressées par l'innovation et d'un niveau suffisant pour se faire les avocats de la stratégie et influencer sur son élaboration. Il doit également réunir les représentants des autorités publiques qui apporteront leur soutien politique à sa mise en œuvre et qui prendront en compte les résultats de la stratégie dans les orientations des programmes opérationnels.

Ce comité doit garder une taille raisonnable sous peine de ne pouvoir s'accorder sur une stratégie opérationnelle (l'expérience suggère un maximum d'une vingtaine de personnes). Certaines régions mettent en place, une fois les premières analyses connues, des groupes de travail permettant d'élargir le partenariat sur des thèmes précis ou à un niveau local. Ces groupes

⁹ Wirtschaftsförderung Region Stuttgart

¹⁰ Scottish Executive et EEDA

doivent se voir confier un mandat clair, qui aura l'avantage de convaincre les acteurs influents de participer à leurs travaux. En étant au plus près du terrain, ces groupes pourront plus facilement évaluer les impacts potentiels des actions dans un secteur d'activité donné.

Cette forte implication des acteurs est cruciale lorsqu'il s'avère nécessaire de modifier la mise en œuvre de la stratégie, voire d'en changer les priorités. Le succès des politiques d'innovation (et c'est aussi ce qui en fait toute la difficulté) résulte de la capacité à prendre des décisions engageant l'avenir de la région sur des sujets complexes et dans un environnement incertain. Une forte implication des partenaires et une information en régulière sur les résultats, mais aussi la capacité des décideurs politiques à partager leur conviction, facilitent la compréhension des enjeux et l'adhésion des partenaires aux réorientations proposées.

La mise en place d'un système d'innovation régionale en Basse Autriche : un processus itératif, fondé sur le partenariat et réalisé avec l'aide de la politique régionale

Depuis 1997, la région *Niederösterreich* développe son système d'innovation régional en partenariat avec son « bureau des technologies et de l'innovation » (TIP) et la chambre régionale de commerce. Elle a procédé en 4 étapes :

- 1) dans le cadre d'un projet pilote RIS (1997-1999), elle a fait travailler tous les acteurs concernés sur une stratégie d'innovation en collaboration avec des PME. Ce groupe de travail fonctionnait toujours en 2006.
- 2) sur la base de cette stratégie, elle a mis en place des organismes de soutien aux PME innovantes, des clusters et des réseaux internationaux, avec l'aide des financements du DOCUP et d'un programme INTERREG III A.
- 3) L'adoption d'un premier PRAI lui a permis, en 2001-2004, d'intensifier la coopération entre entreprises, centres de recherche et administrations via des réseaux, des technopoles, et des projets pilotes.
- 4) De 2004 à 2006, la région vise, au travers de son second PRAI, à mettre à jour sa stratégie à la lumière des expérimentations menées et grâce à des méthodes d'évaluations rigoureuses développées dans le cadre de projets européens. Elle travaille désormais avec l'agglomération viennoise qui partage avec elle la palme en matière de création de start-ups innovantes en Europe, décernée en 2002 par la Commission européenne dans le cadre de son action PAXIS (*The Pilot Action on Excellence on Innovative Start-ups*).

2.3. La communication : élément à part entière de la stratégie

La communication est souvent, comme l'évaluation, le parent pauvre des stratégies régionales. Elle contribue pourtant à leur succès en assurant plusieurs fonctions : elle doit sensibiliser les citoyens aux enjeux, identifier et mobiliser les acteurs concernés, par exemple en les informant sur les appels à projets lancés dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie, les associer aux résultats de la stratégie et promouvoir la région en vue d'y attirer les capitaux et les talents.

Les messages et les moyens doivent être adaptés aux objectifs internes ou externes de la communication et au niveau de ciblage. Par exemple, une bonne communication sur un pôle d'activité sera conçue par des spécialistes du secteur concerné. Quel que soit l'objectif poursuivi, cet effort de communication aura pour effet de transformer l'image de la région, la rendant crédible pour des investisseurs étrangers comme pour les acteurs régionaux.

La communication interne, qu'elle utilise la presse écrite ou audiovisuelle, internet, des mailings ou des affiches, doit viser à démontrer par l'exemple, mettre en valeur les succès régionaux et valoriser l'image de la région. Un bon ciblage et le choix des médias les mieux adaptés supposent l'intervention de professionnels de la communication.

Le marketing international est devenu essentiel dans un environnement concurrentiel. Il est encore insuffisamment professionnalisé dans la plupart des régions, qui se contentent d'opération de communication classiques sans visibilité sur leur impact réel. Certaines zones économiques avancées comme Amsterdam, l'Ecosse ou Copenhague ont pleinement intégré les techniques modernes de marketing dans leur promotion régionale : Copenhague a confié cette tâche à de grands consultants internationaux en matière de localisation industrielle¹¹.

2.4. Une évaluation en continu : la clé du succès

L'évaluation continue des stratégies est souvent confondue avec un suivi technique et financier, et perçue par les responsables des actions comme un outil de contrôle de la bonne gestion des fonds. Elle joue pourtant un rôle différent, puisqu'elle doit permettre de modifier les actions en cours de réalisation voire de réorienter la stratégie afin d'en maximiser l'impact régional.

La qualité de l'évaluation repose sur le choix des indicateurs, qui doivent permettre de mesurer les réalisations à l'aune des objectifs, ainsi que sur la mise en place d'un système de suivi permettant la remontée des données, leur analyse, et la formulation de recommandations d'action. Cette évaluation ne doit pas perdre de vue que le succès d'une stratégie ne se mesure pas seulement en terme d'impact immédiat (création d'emplois etc.) mais également en terme de processus : obtention des résultats attendus, identification des effets secondaires pour la région, et (si possible) évaluation du coût pour la région de ne pas tenter l'expérience.

L'utilisation d'évaluateurs externes à la région peut s'avérer très utile pour tirer toutes les leçons des expérimentations. Ce regard indépendant peut-être apporté par un évaluateur d'un autre pays, en particulier s'il a déjà évalué des actions similaires dans plusieurs Etats membres. La région bénéficie ainsi d'un recul souvent précieux pour identifier des causes de succès ou de difficultés difficiles à discerner car ancrées dans la culture administrative, économique ou sociale nationale. Elle peut ainsi expérimenter de nouvelles pratiques qui ont bien fonctionné dans d'autres régions.

Regards croisés sur Barcelone

Afin d'améliorer ses politiques d'innovation et dans le cadre d'un projet PAXIS¹², l'agglomération de Barcelone a invité des experts en innovation de Munich, Stuttgart, Helsinki et Stockholm durant une semaine afin de lui donner leur vision de son système d'innovation. Sur la base des résultats d'entretiens réalisés auprès des entreprises, des chambres de commerce, des autorités publics et d'autres acteurs de l'innovation, les experts ont rendu leurs conclusions qui ont été débattues lors d'un séminaire réunissant 250 personnes dont les autorités publiques municipales et régionales : la région dispose des instruments nécessaires mais n'a pas assuré une coordination suffisante entre les différents éléments de son système d'innovation. A la suite de cet "audit externe", un groupe de travail comprenant le maire de Barcelone, les présidents des chambres de commerce, le recteur représentant les universités et le président de la plus grande banque régionale a été créé et se réunit régulièrement pour étudier les moyens de stimuler les changements culturels et structurels nécessaires au développement de l'innovation régionale.

¹¹ Voir l'étude ADIT précitée

¹² Action pilote d'excellence pour les start-ups innovantes, financée par la Direction générale Entreprise

3. Les actions expérimentales des stratégies régionales : tester de nouvelles approches

Les actions expérimentales doivent éclairer les autorités et acteurs responsables de la stratégie sur l'intérêt d'investir dans de nouvelles approches voire de reformuler la stratégie. Ces actions permettent d'identifier les effets de levier sur l'innovation régionale et les contraintes à prendre en compte, ce qui facilite la généralisation de projets innovants au sein des programmes opérationnels. Selon de nombreux témoignages émanant de régions en charge de programmes régionaux d'actions innovatrices, le lancement d'actions nouvelles à titre expérimental n'a été possible que grâce à la légitimité donnée par un co-financement européen, le partage des risques accepté par la Commission, mais aussi l'ouverture d'une « niche d'activités » hors des procédures et programmes traditionnels. Les résultats concrets de ces expérimentations ont permis à l'autorité régionale de prendre à son compte ces nouvelles approches, et d'augmenter ainsi l'efficacité de ses politiques. Pour la période 2007-2013, il s'agit d'intégrer de telles approches dans les programmes opérationnels de la politique régionale.

3.1. Le suivi des actions expérimentales : des comités et des hommes

S'il est recommandé de confier la définition et le suivi de la stratégie à un comité de pilotage élargi rassemblant une variété de profils et de secteurs du domaine concerné, un tel dispositif ne garantit pas une gestion efficace des actions : les compétences stratégiques et opérationnelles ne sont pas les mêmes.

Les moyens de pallier cette difficulté sont à définir en fonction des besoins, de l'organisation et de l'expérience de chaque Etat membres ou région. L'un d'eux consiste à créer, au sein du comité de pilotage, un groupe restreint (de 3 à 5 personnes) s'occupant de la programmation et de l'évaluation des actions expérimentales. Ce groupe devra garder un contact permanent avec le comité de pilotage de la stratégie et le comité de suivi du programme opérationnel s'il en est distinct : cette bonne communication permettra de maintenir la mobilisation des soutiens politiques mais aussi de nourrir la stratégie des résultats des expérimentations. Certaines régions choisissent de sous-traiter le pilotage des actions à un organisme de développement régional (agence de développement, Chambre consulaire). Si cette approche a le mérite de renforcer l'action et la crédibilité de ces acteurs, elle doit prendre en compte la nécessité d'un bon retour d'expérience auprès des décideurs politiques.

Le comité ou l'équipe responsable du suivi des actions expérimentales doit être constitué de personnes reconnues par leurs pairs, ayant une bonne connaissance du secteur et des questions d'innovation. Cette crédibilité les aideront à faire la synthèse entre différents intérêts régionaux mais aussi entre des acteurs qui n'ont pas toujours l'habitude de travailler ensemble. Pour structurer les relations avec leurs partenaires, certains comités établissent un guide des procédures à l'attention des porteurs de projets.

Le comité de suivi est chargé par les autorités régionales de conduire les opérations, d'en suivre régulièrement le développement afin de les maintenir dans les objectifs de la stratégie et de les promouvoir. Il devra veiller à ce que l'exécutif régional soit impliqué dans la démarche, tout en

gardant la distance nécessaire pour proposer, si nécessaire, des recommandations de modification de la stratégie.

Un partenariat piloté par le privé en Suède du Nord

Le programme régional d'actions innovatrices de Suède du Nord a consacré un volet à l'expérimentation de nouvelles approches pour développer l'innovation au sein des PME, notamment dans le secteur de la santé et des technologies de l'information. Partant du principe que seules les PME pouvaient décider de ces méthodes en collaboration avec leurs partenaires universitaires, le programme a institué un comité de pilotage présidé par un industriel et composé de 5 représentants du secteur privé, 2 représentants du secteur académique, et 2 représentants du comité de suivi pour l'Objectif 1. La présence de ces derniers au comité de pilotage a permis un transfert d'expérience entre le PRAI, le Programme régional de croissance (2004-2007) et le Programme Opérationnel.

3.3.1 Créer une expertise régionale

Beaucoup de régions engagent des consultants pour les aider à concevoir et coordonner les actions expérimentales de la stratégie. Cela présente des avantages comme des inconvénients. Un regard extérieur permet d'apporter de nouvelles idées et méthodes, de remettre en question des approches considérées comme intangibles, mais aussi de contribuer à surmonter les préjugés et traditionnelles rivalités. Il faut pour cela que les consultants suivent la stratégie dans toute sa durée, et que les décideurs comme les partenaires régionaux soient suffisamment ouverts à des critiques et suggestions venant de l'extérieur. A l'inverse, le recrutement d'un consultant pour pallier un manque de compétence en pilotage de programme pourrait s'avérer contre-productif si la région ne l'utilise pas pour développer des compétences en son sein. Le consultant doit donc être clairement chargé d'une mission de formation et bénéficier d'un contrat d'une durée suffisante pour l'assurer.

A un niveau plus administratif, l'administration régionale doit garantir à l'équipe gestionnaire une reconnaissance et une stabilité suffisante. Dans les régions ne disposant pas de services suffisamment étoffés pour gérer en continu ces actions, il arrive en effet que certaines tâches soient confiées à des contractuels au statut précaire. Outre l'impact que cela peut avoir sur la motivation de ces personnes, leur départ peut constituer, pour la région, une perte de connaissances du terrain et de compétences de gestion. L'affichage d'une telle situation peut également nuire à la crédibilité de la stratégie. En renforçant leur capacité d'organisation dans le domaine de l'innovation, les autorités régionales donnent un signal clair de leur volonté d'investir à long terme dans l'innovation.¹³

¹³ Voir les recommandations de l'étude IDATE, août 2005, « aspects réglementaires, d'infrastructure et de tarification des services de communications électroniques et des connexions à haut débit dans les régions ultrapériphériques », partie 3.3 « Les politiques publiques et la gouvernance des communications électroniques »

3.2. La mise en œuvre des actions : la sélection des projets d'expérimentation

Le mode de sélection des projets est important. Pour tester de nouvelles approches, il est recommandé de lancer des appels à projets dans les secteurs d'activité jugés stratégiques afin de faire remonter les idées et d'atteindre de nouveaux partenaires. Pour être réellement ouverts, de tels appels doivent être appuyés par des actions de communication, qui participent également à une sensibilisation plus générale des citoyens. Lorsqu'ils sont lancés en cascade en cours de programme, ces appels peuvent gagner en efficacité (amélioration du ciblage, des critères d'évaluation des projets ou des procédures, aide à l'élaboration des propositions...).

Des méthodes moins structurées peuvent laisser place à un flou à la fois préjudiciable à la bonne mise en œuvre de la stratégie et ouvrant la porte à des pressions locales. Par exemple, certaines régions identifient les projets à mener lors de l'élaboration de la stratégie, dans le cadre des instances de concertation et de débat mises en place : c'est une solution tentante en raison de sa simplicité, mais qui comporte le risque de limiter les expérimentations aux « clients » habituels de la région voire de créer des phénomènes de méfiance d'acteurs s'estimant concurrencés dans leurs activités légitimes ou sur leur marché. Ce risque pourrait être limité par l'appel, lors de la sélection des projets, à une expertise extérieure garantissant un regard vierge de tout intérêt régional.

La définition des critères de sélection des projets est un élément essentiel. En particulier, leur viabilité doit pouvoir être évaluée dès ce stade : combien d'expériences intéressantes ont dû cesser faute de financements relais à l'issue du soutien régional ou faute d'une anticipation suffisante des structures juridiques aptes à porter le projet, créant beaucoup de déceptions et nuisant à l'image de la stratégie...

C'est au moment de l'analyse des projets et de leur sélection que prend corps la stratégie. Les régions ont la possibilité, au travers de ces projets, de faire remonter les idées du terrain tout en les complétant, si elles l'estiment nécessaire pour la bonne réalisation de la stratégie, par un nouvel appel plus ciblé ou par d'autres approches partenariales. Ainsi, le programme d'actions innovatrices de la région de Finlande du sud (2002-2004) a-t-il organisé un appel à projets en deux étapes afin de faire remonter les idées dans un premier temps et inciter les porteurs de projet potentiels à se regrouper autour de projets plus larges dans un second temps.

Le Nord Pas-de-Calais structure ses filières

Dans le cadre de son programme régional d'actions innovatrices (2003-2005), la région Nord Pas-de-Calais a choisi de recourir à un appel à projets, en privilégiant les projets susceptibles de structurer des filières économiques dans le secteur de l'environnement. Les travaux préalables d'un groupe technologique, composé d'une trentaine de personnes émanant d'universités, d'entreprises et d'organismes intermédiaires (l'Agence de l'Eau, l'Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie, un réseau d'éco-entreprises etc.), qui s'est réuni tout au long de l'année 2002, ont permis de bien positionner l'appel : le groupe a retenu 5 domaines d'intervention (dont les secteurs des sédiments, de l'hydrogène et de la métrologie) et préconisé de suivre une logique de filière pour l'analyse des résultats de l'appel. Il a établi des critères de sélection allant dans ce sens et a recommandé, pour renforcer cette logique, le recours à un organisme unique d'animation (l'association Création Développement des Eco-Entreprises) afin d'organiser, à l'intention des porteurs de projet, des séminaires de veille dans chacun des domaines retenus. La sélection des projets a été réalisée début 2004 par les financeurs : la DATAR, l'Etat, la Région.

Des PME et laboratoires du secteur de l'hydrogène ou des sédiments, qui ne se parlaient pas ou peu, ont déposé 9 projets : ils ont été mis en relation et ont décidé de regrouper ces projets en 4 projets collectifs. Des pôles d'activité réunissant des laboratoires, des entreprises, une fédération de travaux publics pour la réutilisation des sédiments ou des communautés de communes prêtes à expérimenter de nouveaux transports utilisant l'hydrogène ont ainsi été créés. L'effet de levier sur le financement privé a été fort, puisque sa contribution a été de 50% plus élevée que prévu initialement.

Le haut débit dans les régions rurales : une question complexe, de multiples solutions

De nombreuses régions comprenant des zones rurales expérimentent plusieurs approches pour amener les opérateurs de télécommunication à amener le haut débit à des coûts raisonnables dans les territoires isolés.

Certaines régions françaises comme la région PACA ou l'Aquitaine, ont ainsi expérimenté différentes techniques et configurations (satellite, combinaison avec du wifi pour desservir des particulier ou des collectivités) et ont comparé l'offre de différents opérateurs. Ces expérimentations, rendues difficiles par l'évolution rapide des technologies, ont eu un effet commercial immédiat en accélérant la couverture de ces territoires par France Télécom en haut débit, leur permettant de gagner plusieurs années par rapport aux plans annoncés.

La région Andalousie en Espagne a gagné ce pari en démontrant aux opérateurs de télécommunications l'existence d'un marché potentiel suffisamment rentable : elle a mis en place, dans le cadre de son programme régional d'actions innovatrices, des centres regroupant les demandes et coordonnant les activités de différents groupes d'utilisateurs. Cette approche a fortement stimulé la concurrence dans la région : sur les 26 villages concernés par l'expérimentation, 15 étaient desservis dès 2003 par 2 opérateurs qui utilisent pour cela des technologies variées (ADSL et XDSL, LMDS, satellite ...). Cette couverture a rapidement été étendue à 366 villages fin 2005 et s'élargira à l'ensemble des collectivités locales d'Andalousie à la fin 2006.

3.3. L'évaluation des actions : tirer tous les enseignements des expérimentations

Une bonne évaluation permet de capitaliser les enseignements tirés des expérimentations en vue de les généraliser ou de les transférer à d'autres secteurs d'activité ou à d'autres régions : c'est elle qui offrira une lisibilité des facteurs de succès d'une action et permettra de mettre en évidence les aspects contextuels. Ses résultats doivent donc être formalisés et régulièrement communiqués aux autorités responsables des programmes opérationnels.

Une évaluation productive en Flandres : du transfert d'expériences aux recommandations stratégiques

La région des Flandres, en Belgique, a demandé à une société de consultance non seulement d'évaluer *ex post* son programme régional d'actions innovatrices, mais aussi de participer à la diffusion des résultats des 14 projets financés dans ce cadre, qui tous portaient sur le thème de "la gestion durable des sites industriels". Sur les 14 projets, 5 étaient des études et 9 des réalisations concrètes. Ces projets allaient d'une étude sur le développement d'une structure juridique facilitant la coopération entre les entreprises à la mise en place d'une signalétique homogène des sites industriels, en passant par la récupération des eaux usées. Les consultants ont visité les projets, réalisé des interviews et organisé des ateliers permettant d'en présenter les résultats et de susciter des échanges d'expérience. Cette approche innovante de l'évaluation a été très bien perçue par les différents acteurs impliqués (des entreprises, des collectivités locales, des universités, des gouvernements locaux) et a favorisé un apprentissage collectif au niveau régional. La seconde partie de l'évaluation portait sur la politique régionale en matière de gestion durable des sites industriels. Elle a débouché sur une série de recommandations et a ainsi permis d'améliorer l'effet de levier du PRAI en suscitant un échange d'expérience entre les acteurs, mais aussi en formulant des propositions pour une réorientation de la stratégie régionale en matière de gestion durable des sites industriels.

4. Comment passer de l'expérimentation à la généralisation

Dans le passé, le lien entre les programmes régionaux d'actions innovatrices co-financés par le FEDER et les programmes opérationnels n'a pas toujours été facile pour des raisons institutionnelles et politiques (manque de sensibilisation des gestionnaires des programmes opérationnels, souci de partager les financements entre divers intérêts, changements de majorités politiques dans les régions), mais aussi de calendrier : les programmes d'actions innovatrices n'ont pas été lancés en même temps que les programmes opérationnels. Certaines régions sont pourtant parvenues à tirer parti de l'expérience acquise dans le cadre du PRAI. Ainsi, la logique de mise en réseau des acteurs de l'innovation pour le transfert technologique développée par la région Toscane dans le cadre de son programme d'actions innovatrices, a été utilisée dès 2004 comme référence pour plusieurs mesures du DOCUP 2000-2006 et elle sera vraisemblablement à la base des futures interventions de la région en matière d'innovation.

Des « bons d'achat » pour le transfert technologique

Dans le cadre de son programme régional d'actions innovatrices (2003-2005), la région Lombardie en Italie a mis en place un système permettant aux candidats à la création de *start-up* ou à des entreprises souhaitant moderniser leurs modes de production, de recourir aux conseils d'organismes préalablement sélectionnés : universités, centres de recherches publics ou privés. Durant l'expérience, 42 organismes ont ainsi été labellisés et, sur la base d'un appel à propositions, 196 « bons d'achat » (*vouchers*) ont été attribués en 2003 pour 1,4 millions d'euros. Devant le succès du projet, la région, à la fin 2004, a étendu le dispositif sur ses fonds propres à tout le territoire : 366 nouveaux bons d'achat ont été financés.

Certaines régions ont fait le choix d'attribuer la gestion de leur programme d'actions innovatrices à l'organisme de gestion du programme opérationnel, ce qui a facilité la généralisation d'un grand nombre d'actions pilotes. D'autres régions d'Europe ont au contraire « localisé » la gestion d'une enveloppe du programme opérationnel après avoir expérimenté des actions qui se sont avérées concluantes.

La région Provence-Alpes-Côte d'Azur : un test concluant à plus d'un titre

Le DOCUP objectif 2 de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur, en France, ne comportait aucune mesure en faveur des technologies pour l'information et la communication (TIC). Lors de sa révision en mars 2003, et sur la base des expérimentations menées dans le cadre du Programme régional d'actions innovatrices tout entier ciblé sur le développement de la société de l'information, une mesure TIC a été introduite dans le DOCUP. Depuis janvier 2004, la Région gère la subvention globale TIC, suivant des procédures de gestion développées dans le cadre de son PRAI.

4.1. Généraliser les « bonnes pratiques » aux programmes opérationnels (2007-2013)

La nouvelle programmation de la politique régionale permet de mener des actions exploratoires pendant la mise en œuvre des programmes opérationnels. Contrairement à la période précédente, elle les place sous une même responsabilité. Cette synchronisation devrait faciliter la diffusion des résultats obtenus et favoriser leur transfert vers d'autres secteurs d'activité couverts par le programme opérationnel. Le lien avec le programme opérationnel donnera en outre le signal de l'engagement régional dans des politiques innovantes ainsi que l'assurance de ressources à long terme.

Cet avantage s'accompagne d'un risque : sans un accompagnement particulier, les approches expérimentales pourraient perdre en visibilité et en efficacité. C'est pourquoi la Commission préconise des appels à propositions, une sélection, un suivi et une évaluation de ces actions expérimentales spécifiques, tout en maintenant un lien étroit avec les autorités en charge des programmes opérationnels, que ce soit au cours de l'évaluation initiale, de l'expérimentation ou lors de la restitution finale des résultats.

Le défi pour les nouveaux programmes opérationnels est de s'appuyer sur des stratégies régionales, déjà existantes ou à construire, pour expérimenter de nouvelles approches venant les renforcer. Les résultats de ces expérimentations pourront contribuer à modifier la nature des interventions de la politique régionale et de lui permettre d'approcher toutes ses activités de façon innovante, y compris les plus traditionnelles comme les, projets d'infrastructure, le soutien aux PME et le développement des ressources humaines.

L'expérience montre que des investissements légers peuvent avoir des effets de levier considérables sur l'innovation régionale. Qu'une évaluation rigoureuse de ces nouvelles approches démontrant leur valeur ajoutée et leur impact est nécessaire pour convaincre au plus haut niveau politique et mobiliser les acteurs régionaux. Que cela suppose une démarche participative, associant tous les acteurs concernés, ainsi qu'une plus grande transparence tant de l'autorité publique que de ses partenaires, et par conséquent un engagement fort et de la responsabilité. Et que c'est à ce prix que de nouveaux arbitrages entre priorités au sein des programmes opérationnels pourront être envisagés sans briser le consensus régional.

4.2. Transférer les "bonnes pratiques" à d'autres secteurs d'activité

Les « bonnes pratiques » portent souvent sur des processus, et peuvent donc être aisément appliquées à d'autres secteurs d'activité. Transférer des bonnes pratiques d'un secteur à un autre est un bon moyen d'augmenter l'effet de levier des mesures financées. Pour cela, les différents services relevant des secteurs concernés doivent communiquer et accepter de travailler ensemble. La présence d'un organisme ayant une autorité (ou au moins une connaissance et un pouvoir d'influence) sur plusieurs secteurs facilitera ce transfert. Il peut par exemple s'agir d'une autorité régionale ou d'une agence de développement. Les réseaux d'échange d'expériences réunissant différents acteurs de l'innovation peuvent également contribuer au transfert d'une pratique d'un secteur à l'autre.

Des « assistants d'innovation » aux « assistants d'exportation » : un exemple autrichien

La région de *Niederösterreich* (Autriche) a mis en place, dans le cadre de son programme régional d'actions innovatrices (2002-2004), un projet qui consiste à financer partiellement, pendant 15 mois, le recrutement d'un jeune universitaire par les PME. Ce jeune diplômé est affecté à un projet innovant précis et doit le réaliser en 18 mois (avec, si nécessaire, une expertise externe dont les coûts sont également pris en charge par la région). L'expérience montre que les PME bénéficient de ces connaissances additionnelles (par exemple, pour le développement de nouveaux produits) et que le chef d'entreprise, ainsi libéré de la gestion technique de son entreprise, peut se concentrer sur la vente et la stratégie. Ce projet étant un succès, la région a décidé de le transférer au secteur de l'exportation avec la mise en place d'« assistants d'exportation ». Désormais, la région finance également le recrutement d'un jeune diplômé universitaire par les PME pour les aider à exporter davantage.

Bolzano : un programme méthodique de création de clusters

Le programme régional d'actions innovatrices de la Province Autonome de Bolzano est entièrement consacré à la création de clusters : il a développé une méthodologie générale et a étroitement associé les entreprises au choix des secteurs d'activités ainsi qu'à la création de clusters. Il a ainsi lancé trois appels à projets et accompagné les entreprises retenues et les animateurs des clusters par des études, des échanges, des séminaires, de la formation. Il a enfin mis en place une structure de soutien à ces clusters, le CAN-South-Tyrol, financé par la Province Autonome et par les entreprises. Cette expérience tout a fait nouvelle en matière de clusters a conduit la Province Autonome de Bolzano à créer un Conseil pour l'Innovation, la Recherche et le Développement qui utilise le concept de cluster comme un instrument de politique économique et de développement régional. Une telle approche structurée et commune à plusieurs secteurs pourra facilement être utilisée dans d'autres secteurs d'activité voire d'autres régions présentant les mêmes caractéristiques (un grand nombre de PME peu innovantes et une forte volonté politique pour développer l'innovation régionale).

4.3. Transférer les « bonnes pratiques » à d'autres régions

Plusieurs mécanismes facilitent le transfert de ces « bonnes pratiques » entre régions : les activités de réseau, les jumelages de régions et les visites d'études.

4.3.1 Activités de réseaux

Les réseaux permettent aux régions de bénéficier d'une ouverture sur l'international (savoir ce qu'il se passe ailleurs), être informées sur des politiques et programmes européens voire les influencer, trouver des partenaires européens et comparer les stratégies et pratiques de régions ayant les mêmes profils ou connaissant les mêmes difficultés (*benchmarking*).

Une réflexion stratégique commune aux régions insulaires

Le projet IN.TRACK¹⁴ (2004-2006) financé par l'action pilote de l'Union européenne "Régions de la connaissance" a permis à quatre régions insulaires européennes, les Canaries, Madère, la Crète et la Sicile, de développer durant 26 mois une vision commune de la société de la connaissance dans leur région tenant compte de leurs spécificités et de leurs handicaps structurels économiques et sociaux. Des audits technologiques, des exercices prospectifs et des analyses stratégiques ont permis de bâtir cette vision commune, tandis que localement et en parallèle, quatre ateliers permettaient d'associer au débat les acteurs socio-économiques clés, les universités et centres de recherche, les pouvoirs publics et les décideurs politiques. Ces régions, qui ressortent toutes de l'objectif 1, ont ainsi pu mutualiser leurs ressources, outils, expériences et méthodologies, afin de nourrir leurs politiques d'innovation régionale. Au terme de ce projet, d'autres régions insulaires européennes se sont jointes à ce réseau.

La coopération inter-régionale sur des projets concrets apporte une réelle valeur ajoutée aux activités de réseau : tout en partageant le coût des projets, chacun peut, dans l'action, comparer méthodes, pratiques et résultats à ceux de partenaires confrontés à des problèmes similaires mais situés dans des contextes culturels et institutionnels différents. Chacun peut de ce fait, plus facilement qu'un simple échange d'expérience ne l'autoriserait, identifier les aspects spécifiques de ses approches, les possibilités d'amélioration des pratiques en cours et les voies ouvertes par des méthodes ayant porté leurs fruits dans d'autres régions, quitte à les adapter aux contextes locaux.

Le défi pour l'Europe aujourd'hui est d'intensifier la coopération entre les régions en vue d'accélérer les processus d'innovation dans un grand nombre d'organisations.

Combiner coopération régionale et expérimentation

De 2000 à 2002, dans le cadre d'un projet de coopération financé par les Fonds structurels, six régions¹⁵ ont collaboré pour mettre au point des « techniques de management de l'innovation » (IMT) adaptées aux besoins et aux spécificités des PME régionales. Après avoir partagé les coûts d'études recensant les différentes méthodes existantes en Europe, décrivant les situations régionales et analysant les besoins en gestion de l'innovation, les partenaires aidés par 7 experts internationaux ont sélectionnés les IMT les mieux adaptés à leur région et ont localisé les outils disponibles (questionnaires d'audit, méthodes de *benchmarking* ...). Des PME sélectionnées dans ces régions ont bénéficié de ces audits ainsi que d'un accompagnement dans la mise en œuvre des IMT dans 142 d'entre elles. Des séminaires de formation ont été organisés et ont touché près de 3000 PME ou organismes intermédiaires.

¹⁴ Les "Régions de la connaissance" sont une action pilote gérée par la Direction générale Recherche de la Commission européenne

¹⁵ Projet INNOREGIO porté par la Macédoine centrale, le Pays de Galle, le Portugal du Nord, la Crète, la Thessalie, le Pays Basque

Coopérer par-delà les frontières sur l'innovation technologique

Dans le cadre d'un projet de coopération transfrontalier co-financé par l'Union depuis juin 2005¹⁶, les régions Wallonie, Luxembourg et Lorraine ont décidé de créer une plate-forme d'échange d'informations sur un nouveau procédé de soudure par friction - malaxage dénommé FSW (Friction Stir Welding) appliqué aux alliages d'aluminium et mis en œuvre notamment dans la construction de systèmes de transport (aéronautique, automobile, ferroviaire,...). Cette plate-forme, destinée aux PME/PMI des trois régions, doit permettre de rassembler les compétences en matière de développement de ce procédé innovant qui nécessite, pour la compréhension des phénomènes et en vue d'applications industrielles, un programme d'action en 4 phases : identification et sensibilisation des industriels intéressés dans les 3 régions; sensibilisation des acteurs des 3 régions au FSW; analyse et étude des conditions de mise en œuvre du nouveau procédé avec les équipements existants dans les centres de recherche des 3 régions et guide pratique pour la mise en œuvre du procédé adapté aux besoins des industriels transfrontaliers; étude de faisabilité de la mise en place d'un réseau de compétences technologiques transfrontaliers.

D'autres réseaux ont pour objectif premier l'échange d'expérience et organisent des séminaires animés par des experts, des formations, des visites d'études, des ateliers auxquels participent les régions selon leurs centres d'intérêt. Le développement de tels réseaux prend du temps : il s'agit de créer, malgré les cultures et langues différentes, des relations de confiance, une compréhension mutuelle des objectifs et des concepts, des habitudes de travail communes et d'entretenir la motivation des partenaires. Un réseau suppose donc de fréquentes rencontres physiques, la définition d'un programme de travail et une très bonne communication. Ces réseaux discutent rarement de questions opérationnelles mais sont davantage intéressés par les approches stratégiques et politiques.

L'expérience montre que certaines conditions doivent être réunies pour que ces réseaux soient efficaces :

- le représentant de la région au sein du réseau doit être d'un rang et d'une fonction lui permettant d'influencer la politique régionale et doit avoir une connaissance générale des politiques menées par la région, l'innovation ayant des implications transversales à de nombreux domaines d'activité.
- Il doit être motivé par les questions d'innovation et pouvoir consacrer du temps aux déplacements, à la préparation des rencontres et à l'élaboration des documents jugés utiles pour l'ensemble des membres : interventions lors des séminaires, contributions aux forums de discussion, rédaction de fiches de projets, information sur la situation socio-économique régionale, etc. Pour être fructueux, cet engagement doit porter sur plusieurs années, la continuité des personnes étant importante pour la consolidation du réseau.
- Il doit pouvoir s'exprimer dans d'autres langues que sa langue maternelle.

¹⁶ Programme INTERREG III A

Quelques exemples de réseaux pour l'innovation régionale

Le réseau ERISA a été créé en 1998 par 28 régions participantes aux projets IRISI et RISI¹⁷ dans le but d'accélérer le développement de la société de l'information dans les régions. Il s'est élargi au fil des années et est composé actuellement de 45 régions. Il coordonne le réseau IANIS¹⁸ constitué en 2001 afin de faciliter les échanges d'expérience entre les programmes régionaux d'actions innovatrices sur le thème de la société de l'information, qui regroupe une quarantaine de régions.

Le réseau des régions innovantes d'Europe¹⁹ (IRE) doit permettre aux régions de travailler ensemble sur le développement et la mise en œuvre des stratégies régionales d'innovation. Son but est de donner à ses membres des outils nouveaux et des possibilités d'apprentissage mutuel pour améliorer leur capacité à soutenir l'innovation régionale et la compétitivité des entreprises locales. A l'origine établi pour aider les régions mettant en place des stratégies régionales d'innovation avec l'aide de l'Union, ce réseau est désormais ouvert à toutes les régions européennes qui développent leur système d'innovation régional. Il regroupe en 2006 plus de 230 régions. L'échange des bonnes pratiques entre les programmes régionaux d'actions innovatrices dans le domaine de l'innovation technologique s'opère au travers du réseau ERIK²⁰ (une quarantaine de régions).

Le réseau CoorInna²¹, à l'origine destiné à assurer un lien informel entre les programmes régionaux d'actions innovatrices italiens, réunit officiellement depuis 2003 toutes les régions italiennes en vue d'améliorer la coordination entre les politiques de recherche et d'innovation nationales et régionales, d'échanger leurs expériences et de définir une approche commune dans le cadre de la programmation des Fonds structurels pour la période 2007-2013.

4.3.2 Jumelage de régions

Les jumelages de régions ont permis, dans le cadre de l'action RIS-NAC soutenue par l'Union, à une quarantaine de régions des nouveaux Etats membres de s'initier à l'approche développée au sein des stratégies régionales d'innovation. Chaque région était jumelée avec au moins une région ayant déjà bénéficié d'un projet RIS²², et la méthodologie employée était fondée sur les trois éléments suivants : création d'un consensus parmi les acteurs clés, analyse du système régional d'innovation, développement sur ces bases de politiques et stratégies d'innovation.

L'expérience de Shannon et de la Ombrie au service de la Slovaquie

La région de Shannon en Irlande et l'Ombrie en Italie ont fait bénéficier la Slovaquie de leur expérience en matière de stratégie d'innovation dans le cadre d'un RIS-NAC piloté par la ville de Ljubljana en 2001-2004 : ces régions ont pu ainsi conseiller la Slovaquie sur le montage de la structure de gestion, l'élaboration du programme de travail et sa mise en œuvre. Elles ont participé à trois conférences nationales sur l'innovation. Des visites d'étude des Slovaques dans ces deux régions leur ont permis d'étudier les bonnes pratiques – et les moins bonnes – des Irlandais et des Italiens sur le soutien à l'innovation. Shannon et la Ombrie ont également partagé leur expérience sur la gestion des Fonds structurels ce qui a permis à la Slovaquie de synchroniser la mise en œuvre de sa stratégie d'innovation avec celle de la politique régionale.

¹⁷ Inter-Regional Information Society Initiative (IRISI) and Regional Information Society Initiative (RISI) (North-West England, Sachsen, Nord Pas-de-Calais, Valencia, Central Macedonia and Piemonte)

¹⁸ <http://www.ianis.net/>

¹⁹ <http://www.innovating-regions.org/>

²⁰ <http://www.eriknetwork.net/>

²¹ <http://www.coorinna.net/>

²² Stratégies Régionales d'Innovation : projets financés par le FEDER entre 1994 et 1999

4.3.3 Visites d'études

Les visites d'études sont pratiquées de manière bilatérale entre deux régions souhaitant comprendre très concrètement, en se rendant sur place, les conditions du succès des expérimentations. Ces visites et les échanges qu'elles suscitent apportent de nouvelles idées aux régions mais permettent également de prendre conscience des différences de contexte : une approche innovante pourra porter ses fruits dans une région donnée compte tenu de l'environnement institutionnel, culturel, social alors qu'elle pourrait ne pas trouver un même terrain favorable dans une autre région. C'est particulièrement le cas dans des domaines où les facteurs sociaux et culturels sont importants, comme par exemple l'éducation.

Pour faciliter le transfert de l'innovation, les visiteurs doivent être influents au sein de leur administration régionale et être capables d'analyser les « bonnes pratiques » et de les rapporter aux décideurs politiques. Certaines régions choisissent d'envoyer des délégations comportant des fonctionnaires proches du politique (directeurs par exemple) et des fonctionnaires plus proches du terrain (issus des services techniques) : les premiers pourront enrichir la politique régionale des résultats de la visite d'étude tandis que les seconds seront mieux à même d'analyser les conditions concrètes de la réalisation de l'action. Il est important que la visite soit suivie d'un rapport mettant en lumière ces enseignements.

L'Angleterre et l'Europe : des échanges de visites

Le programme régional d'actions innovatrices de la région Sud Est de l'Angleterre a développé un partenariat international afin d'échanger de bonnes pratiques dans le cadre de plusieurs projets. Des Hongrois avec lesquels l'Université de Brighton (CENTRIM) travaillait à l'élaboration d'une stratégie d'innovation pour leur région ont ainsi pu prendre connaissance d'une méthode d'audit sur l'innovation développée dans le cadre du PRAI par cette université et l'ont utilisée de retour chez eux. Ou encore, CENTRIM a organisé pour la région une visite auprès du *Fraunhofer Institute for Factory Operation and Automation* à Magdebourg, en Allemagne, pour échanger sur les techniques de gestion de l'information dans les PME, sur lesquelles porte un des projets du PRAI.

Contact :

Commission européenne
Direction générale Politique régionale
Unité Actions innovatrices
Tel : +32 2 29 65 437
Email : regio-innovative-actions@ec.europa.eu

Annexe

Sites de référence sur les stratégie et actions expérimentales

Site de la Direction générale Politique régionale

http://ec.europa.eu/comm/regional_policy/index_fr.htm

Réseau des régions pour la société de l'information : IANIS

<http://www.ianis.net/>

Réseau des régions pour l'innovation basée sur la connaissance : ERIK

<http://www.eriknetwork.net/>

Réseau des régions innovantes d'Europe (IRE)

<http://www.innovating-regions.org/>

Trend chart : la politique d'innovation en Europe

<http://trendchart.cordis.lu/>

PAXIS : action pilote d'excellence pour les start-ups innovantes

<http://cordis.europa.eu/paxis/src/home.htm>

Guide sur l'évaluation du développement socio-économique

www.evaled.info

Portail européen de l'innovation

<http://www.cordis.lu/innovation/fr/home.html>

Service communautaire d'information sur la recherche et le développement

<http://www.cordis.lu/fr/home.html>

Dimension régionale de l'espace européen de la recherche

<http://cordis.europa.eu/era/regions.htm>