



European Committee  
of the Regions

ISSN 1831-9424

# Innovation pour les transformations territorialisées

ACTIONbook pour  
construire des  
partenariats pour des  
transitions écologique  
et numérique  
équitable

EUR 31815 FR



La présente publication est un rapport «Science for Policy» du Centre commun de recherche (JRC), le service scientifique et de la connaissance de la Commission européenne. Elle a pour objectif de présenter des données scientifiques probantes à l'appui du processus d'élaboration des politiques européennes. Le contenu de la présente publication ne reflète pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission européenne. Ni la Commission européenne ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait de la présente publication. Pour toute information sur la méthodologie et la qualité des données utilisées dans cette publication dont la source n'est ni Eurostat ni un autre service de la Commission, les utilisateurs doivent contacter la source référencée. Les désignations employées et la présentation du contenu sur les cartes n'expriment en aucun cas l'avis de l'Union européenne au sujet du statut juridique de pays, de territoires, de villes ou de zones ou de leurs autorités, ni au sujet de la délimitation de leurs frontières ou de leurs limites.

#### Coordonnées

Le nom: Guia Bianchi

Courriel: JRC-B7-SECRÉTARIAT@ec.europa.eu

#### Pôle scientifique de l'UE

<https://joint-research-centre.ec.europa.eu>

JRC135826

EUR 31815 FR

PDF ISBN 978-92-68-21339-1 ISSN 1831-9424 doi:10.2760/3359890 KJ-NA-31-815-FR-N

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2024

© Union européenne, 2024



La politique de réutilisation de la Commission européenne est mise en œuvre par la décision no 2011/833/UE de la Commission du 12 décembre 2011 relative à la réutilisation des documents de la Commission (JO L 330 du 14.12.2011, p. 39). Sauf indication contraire, la réutilisation du présent document est autorisée en vertu de la licence Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>). Cela signifie que la réutilisation est autorisée à condition de mentionner dûment la provenance et d'indiquer toute modification. Pour toute utilisation ou reproduction de photos ou d'autres éléments qui ne sont pas la propriété de l'UE, l'autorisation doit être obtenue directement auprès des titulaires du droit d'auteur.

**Comment citer ce rapport:** Bianchi, G., Matti, C., Pontikakis, D., Reimeris, R., Haegeman, K.H., Miedzinski, M., Sillero Illanes, C., Mifsud, S., Sasso, S., Bol, E., Marques Santos, A., Innovation for place-based transformation. ACTIONbook to building partner hip for fair green and digital tran ition, Office des publications de l'Union européenne, Luxembourg, 2024, doi:10.2760/3359890, JRC135826

**Conception et mise en page:** Valentina Barsotti / [Takk.studio](https://www.takk.studio)



# Innovation pour des transformations territorialisées

ACTIONbook pour construire des partenariats pour des transitions écologique et numérique équitables

Guia BIANCHI, Cristian MATTI, Dimitrios Pontikakis, Ramojus Reimeris, Karel Herman Haegeman, Michal Miedzinski, Carmen SILLERO ILLANES, Solange MIFSUD, Simone SASSO, Erica BOL, Anabela MARQUES SANTOS

Centre commun de recherche de la Commission européenne

«Les personnes  
compétentes ne sont  
pas en concurrence,  
les personnes  
compétentes  
coopèrent»

**Eudald Carbonell**, Anthropologue, cité par **Teresa Riesgo**, secrétaire générale à l'innovation au ministère espagnol des sciences et de l'innovation, lors de la réunion PRI de haut niveau du 28 mars 2023

# Préface



**Iliana Ivanova**

Commissaire à l'innovation, à la recherche, à la culture, à l'éducation et à la jeunesse



**Vasco Alves Cordeiro**

Président du Comité européen des régions

Dans le monde d'aujourd'hui, qui évolue rapidement, les sociétés sont confrontées à des défis interconnectés qui ont une incidence sur notre stabilité et notre prospérité. Il s'agit notamment des effets de la crise climatique et de la transition numérique, qui influent sur l'emploi et sur des aspects essentiels de notre vie quotidienne. Dans ce contexte, l'innovation apparaît comme un outil essentiel pour assurer la réussite de la navigation de l'Europe dans ces eaux agitées, pour maintenir son rôle de premier plan dans ces changements tout en veillant à ce que ces transitions soient justes et équitables pour tous. Reconnaisant cela, la Commission européenne a mis en place le nouveau programme européen d'innovation.

Ce programme vise à dynamiser l'innovation sur tous les territoires de l'UE, y compris les États membres, les régions et les villes. Depuis le 17 mai 2022, 4 États membres, 63 régions, 7 villes et 6 réseaux de régions et de villes de l'UE ont déjà adhéré aux Partenariats pour l'Innovation Régionale (Partnerships for Regional Innovation / PRI) et prouvent sur le terrain comment favoriser le développement de solutions et de technologies innovantes qui favorisent une durabilité compétitive sans laisser aucun lieu ni aucune personne de côté. Le programme reconnaît le rôle central de la diversité territoriale et culturelle de l'Europe en tant que tremplin de l'innovation. Il souligne également la nécessité de créer des solutions adaptatives ajustées aux besoins régionaux et locaux et plus inclusives.

En outre, le programme propose la mise en place de missions territoriales et de programmes de transformation, ainsi que des stratégies visant à mieux aligner le financement de l'UE sur les changements systémiques nécessaires à l'UE pour relever ses défis sociétaux les plus urgents. Nous attendons des solutions innovantes pour améliorer nos industries, notre approvisionnement énergétique, notre tissu social et économique et tous nos systèmes, et nous avons besoin de ce changement le plus rapidement possible.

Il va de soi qu'une telle ambition ne se limite pas à l'argent. De nouveaux modes de gouvernance, de mise en œuvre et de collaboration sont au cœur d'une Europe innovante. Le présent ACTIONbook sur l'innovation transformatrice territorialisée, élaboré avec le soutien de partenaires de toute l'Europe et coordonné par le Centre commun de Recherche (Joint Research Center – JRC) de la Commission Européenne et le Comité européen des régions, détaille la dynamique du fonctionnement pratique de ces nouveaux partenariats régionaux d'innovation. Ce livre invite toutes les parties prenantes à devenir des innovateurs et à élever davantage l'innovation européenne.

Il faut agir maintenant. Nous devons commencer aujourd'hui à créer conjointement l'UE de demain, en adoptant des approches innovantes et des efforts de collaboration pour façonner un avenir prospère, durable et équitable pour notre continent.

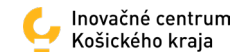
# Déclaration

des territoires PRI (Partenariats pour l'Innovation Régionale)

Préoccupés par les défis auxquels nos territoires sont confrontés et conscients de la nécessité d'explorer de nouvelles approches systémiques et transformatrices pour faire face à la complexité des crises qui touchent notre époque, 74 territoires se sont engagés, en mai 2022, à adhérer au projet pilote de partenariat pour l'innovation régionale (PRI).

Le projet pilote PRI a été un parcours intense et a introduit de nouveaux territoires dans un processus d'élaboration de politiques transformatrices fondé sur la territorialité. Nous, territoires, avons réalisé l'immense valeur du partage d'expériences, de l'apprentissage par les pairs et de la collaboration interrégionale. Nous avons lancé ce parcours alimenté par le PRI Playbook (Pontikakis et al., 2022a), qui a rassemblé des concepts et des outils éclairés pour mettre en pratique les idées ("walk the talk"). Les idées de The Square (Schwaag Serger, Soete & ampStierna, Eds.) ont inspiré la voie à suivre.

Aujourd'hui, nous apportons notre contribution avec ce nouvel ACTIONbook, qui dresse le bilan du PRI Playbook, en collaboration avec le Centre commun de recherche et le Comité européen des régions. Nous nous félicitons de cet effort conjoint et déclarons notre volonté de continuer à collaborer au déploiement des actions dont nos territoires ont besoin pour le bien-être de nos citoyens et des générations à venir.



# Préface

par **Sylvia Schwaag Serger** et **Luc Soete**  
Coprésidents du comité scientifique régional pour  
l'innovation

Il y a quatre ans, comme annoncé dans le discours inaugural prononcé par la présidente von der Leyen devant le Parlement européen le 27 novembre 2019, la Commission européenne a fait du développement durable et de la stratégie numérique le double élément central de la stratégie globale de l'Europe pour la décennie à venir. D'un point de vue extérieur, le pacte vert pour l'Europe pourrait être considéré comme représentant la propre mission de l'Europe du 21<sup>e</sup> siècle: sa contribution aux objectifs de développement durable des Nations unies. D'un point de vue interne, le pacte vert pour l'Europe représentait la propre «stratégie de spécialisation intelligente» de l'Europe: une tentative interne d'occuper une position de premier plan dans le domaine du développement durable et de contribuer à un nouveau processus de ce qui est actuellement qualifié de durabilité compétitive. Considérer le pacte vert pour l'Europe comme une combinaison entre une « mission lunaire » européenne externe du 21<sup>e</sup> siècle et une stratégie interne de spécialisation intelligente soulève de nombreux défis territoriaux en ce qui concerne les responsabilités respectives des différents acteurs au sein de l'UE en matière de gouvernance, en particulier compte tenu du caractère non-territorial de la plupart des nouvelles règles et réglementations durables proposées et mises en œuvre. En effet, il n'y a pas eu de réflexion sérieuse sur les implications territoriales de ces processus de transformation. Un soutien financier était prévu pour servir de réserve à d'éventuelles conséquences perturbatrices des transformations structurelles, mais nous en savions très peu sur le type, la nature et le volume de ces processus de transformation.

Le rapport *l'innovation territorialisée pour la durabilité* (McCann & Soete, 2020), qui avait été préparé juste avant la pandémie de COVID-19, a fourni un cadre et un point de départ pour certaines réflexions en matière de science au service des politiques des membres du comité scientifique des partenariats pour l'innovation régionale (PRI). Il s'articulait autour de trois éléments de base: stratégies, mise en œuvre et suivi/évaluation. Si une stratégie ascendante (bottom-up) visait désormais une durabilité compétitive, quels changements cela impliquerait-il en termes de stratégies, de mise en œuvre et d'apprentissage des politiques? Les différents articles d'experts rassemblés dans le livre *The Square: Putting place-based innovation policy for sustainability at*

*the centre of policy making* (Schwaag Serger, Soete & Stierna, éd., 2023) donne une description exhaustive de certains des défis à relever et des enseignements politiques à tirer. Ils ont joué un rôle déterminant dans le développement de l'initiative conjointe du projet pilote PRI lancée par la Commission européenne et le Comité européen des régions, ainsi que le rapport du CCR *Partnerships for Regional Innovation Playbook* (Pontikakis et al., 2022a). Le «Playbook» a été élaboré en tant que document d'appui contenant des outils stratégiques pratiques pour le projet pilote PRI, qui a mobilisé un grand nombre de régions (63), quatre États membres et sept villes qui se sont portés volontaires pour développer et tester l'approche, centrée sur une sélection d'outils politiques pratiques.

Les premières questions soulevées par le comité scientifique PRI ont continué de se poser comme un fil directeur à travers de nombreuses discussions sur la mise en œuvre pratique: comment combiner directionnalité au niveau régional et dynamique ascendante (bottom-up)? Grâce à des niches dans de nouvelles chaînes de valeur potentielles telles que les énergies vertes, les technologies propres, l'économie circulaire axée sur la mise en relation de l'innovation des entreprises et des écosystèmes locaux avec les chaînes d'approvisionnement et de valeur? Comme le souligne le concept de PRI dans son titre, les régions pourraient et devraient mieux tirer parti des alliances, des partenariats et des réseaux.

Le Centre commun de recherche (JRC) entre désormais dans une nouvelle phase de mise en œuvre avec ce nouveau manuel ACTIONbook, qui, cette fois, met pleinement l'accent sur la mise en œuvre, en transformant les nouveaux concepts qui permettent de comprendre la complexité et la diversité croissantes des problèmes territoriaux auxquels les décideurs politiques sont confrontés en politiques sur le terrain. Nous avons été les coprésidents du comité scientifique du PRI dans une position particulièrement privilégiée pour contribuer, avec le CCR et les nombreux chercheurs du CCR, à ces réflexions conceptuelles en matière de science au service des politiques. Nous sommes aujourd'hui très attentifs à la mise en œuvre de ces politiques. En effet, aujourd'hui, c'est le moment prioritaire pour agir!

# Présentation de l'ACTIONbook

## Agir maintenant

Pour relever des défis complexes, il est nécessaire de disposer d'outils, de mentalités et d'approches différents de ceux qui sont traditionnellement utilisés. Le changement climatique, la perte de biodiversité et l'augmentation des inégalités sont quelques-uns des problèmes complexes et systémiques auxquels nous sommes confrontés. Mettre l'accent sur un seul — aussi fastidieux qu'il puisse sembler — n'est pas suffisant. La pensée analytique, la poursuite des réalisations personnelles et le travail en silos sont gérables et probablement préférés, car ils sont plus faciles à contrôler. Toutefois, ils ne suffisent pas à ouvrir la voie aux transformations sociotechniques systémiques nécessaires pour résoudre ces problèmes. Il est essentiel de comprendre les liens entre ces problèmes et les effets de retour d'information. L'innovation ne peut, à elle seule, nous aider à résoudre ces problèmes ou à réaliser les transformations nécessaires telles que définies dans le pacte vert pour l'Europe, qui est d'une certaine manière la «stratégie de transformation socio-économique» de l'UE. Les nouvelles politiques d'innovation doivent satisfaire à deux conditions préalables importantes:

1. les acteurs locaux et régionaux, y compris les particuliers, les entreprises, les institutions de la connaissance et les autorités locales, doivent être associés de manière significative;
2. les politiques doivent viser une innovation transformatrice et systémique afin de permettre et d'accélérer les transformations requises.

La collaboration interterritoriale, la gouvernance des réseaux et les combinaisons de politiques et d'actions coordonnées permettent de déployer des efforts aux niveaux local, régional et national pour parvenir à un bien-être sociétal à long terme et un développement résilient au changement climatique (GIEC, 2023). La mise **en place de partenariats** n'est donc pas seulement un objectif souhaité, mais aussi une condition préalable pour progresser vers le bien-être de la société et garantir l'autonomie stratégique ouverte de l'Europe. Le partage d'activités, de pratiques et d'outils d'action peut nous aider à y parvenir. Cet ACTIONbook présente différentes activités visant à mettre en place des partenariats stratégiques et axés sur des objectifs au sein d'une institution, d'un département ou d'un territoire et au-delà des frontières.

### Système sociotechnique

Les systèmes sociotechniques sont complexes et combinent des systèmes sociaux et techniques.

Les interactions entre les systèmes sociaux (telles que les structures sociales, les normes, les rôles) complètent et façonnent les systèmes techniques (tels que la technologie, les infrastructures) et inversement.

### Transformations sociotechniques du système

Les transformations socio-techniques des systèmes (ou, ici, les transformations) impliquent la cocréation de changements dans les processus culturels, sociaux et environnementaux au-delà des technologies. Par conséquent, ce sont des processus complexes et à long terme, où les pratiques dominantes sont remplacées.

### Transformation territorialisée

Les transformations sont territorialisées, dans la mesure où les parties prenantes et citoyens locaux, avec leurs connaissances et leurs compétences, agissent sur les spécificités territoriales pour façonner les systèmes sociotechniques au moyen d'activités transformatrices.

### Citoyen

Dans cet ACTIONbook, nous utilisons le mot «citoyen» comme synonyme pour «le public», «les individus» ou «personnes» qui font partie de la société et vivent dans des territoires.

### Territoire

Le territoire désigne les villes, les régions et les États membres. La collaboration interterritoriale est utilisée au lieu de la collaboration interrégionale pour refléter ces différentes configurations.

### Écosystème

L'écosystème est utilisé comme une version courte des écosystèmes d'innovation et comme une métaphore. Il se compose d'organisations telles que les entreprises, les universités, les agences gouvernementales, les intermédiaires, les fournisseurs de solutions et bien d'autres qui, en fonction de leurs capacités, activités et interactions, déterminent collectivement la capacité d'un territoire à innover.



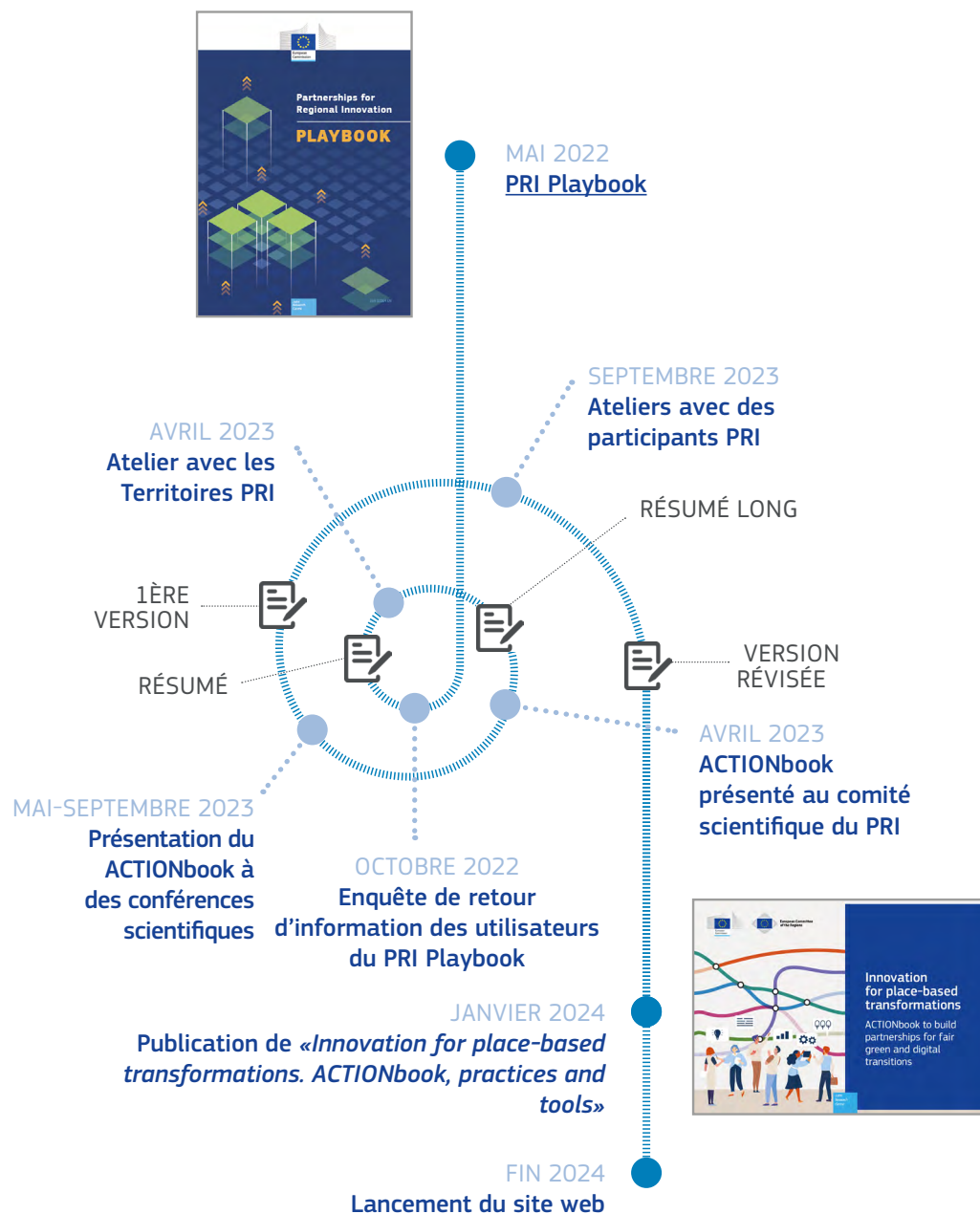
# Cocréation pour l'action

Cet ACTIONbook est le fruit d'un effort de co-création avec les parties prenantes du partenariat pour l'innovation régionale (PRI) — des participants pilotes de PRI au comité scientifique des PRI, et des universitaires et experts à nos partenaires du Comité européen des régions. Il vise à recenser les activités qui nous aideront à réfléchir sur la manière dont nous pouvons **faire des choses différemment** et à faire en sorte que les politiques d'innovation fassent partie de la nécessité d'un **changement collectif axé sur des objectifs** pour parvenir à des transformations territorialisées. Elle adopte une **approche opérationnelle et axée sur l'utilisateur** et se concentre sur la manière de rendre les activités politiques plus transformatrices. Elle pose des problématiques et suggère des réponses. Toutefois, il appartient au lecteur de décider de ce qu'il convient de répondre et de quelle manière, en tenant compte du défi à relever et des caractéristiques spécifiques du territoire où il se trouve.

L'ACTIONbook est publié avec deux documents d'accompagnement:

- un ensemble de pratiques des territoires qui expérimentent déjà des activités d'innovation transformatrice;
- un ensemble d'outils (concepts, méthodologies, initiatives politiques de l'UE, exemples) avec lesquels l'utilisateur peut expérimenter.

Si vous souhaitez explorer la théorie qui sous-tend cet ACTIONbook, veuillez vous référer au PRI Playbook (Pontikakis et al., 2022a) et/ou aux « Concepts and Rationales for the PRI Playbook » (Pontikakis et al., 2022b), publiés le 17 mai 2022.



# Cahier des charges en termes de design



## Simplicité



Texte concis avec liens vers de plus amples informations sur des sujets d'intérêt



Une page pour chaque activité



## Cocréé



Au cours du projet pilote PRI (mai 2022-2023), le JRC a collaboré avec des territoires, des universitaires et des praticiens, et d'autres parties prenantes afin de créer conjointement l'ACTIONbook, ainsi que sa collecte de pratiques et d'outils.



## Centré sur l'utilisateur



Assister les décideurs politiques sur la question: Comment réaliser des transformations territorialisées?



## Action territorialisée



Collecte des pratiques des territoires sur leur approche transformatrice de l'innovation



## Opérationnel



Mettre l'accent sur les activités, avec des questions pour stimuler des réflexions et débats



Ressources supplémentaires provenant de deux documents d'accompagnement et liens internet



Réponses pas toujours fournies, mais questions formatées afin d'y répondre dans le cadre de partenariats



## Documents vivants



Documents interdépendants mis à jour si nécessaire et disponibles en ligne

# Comment utiliser l'ACTIONbook

Si nous ne vous donnons pas nécessairement toutes les réponses, nous vous donnerons la possibilité de les trouver dans le cadre de partenariats.

L'ACTIONbook comporte **six chapitres**. Chaque chapitre est divisé en **activités** thématiques. Ces chapitres et activités sont modulaires. En fonction de votre **objectif**, certaines activités peuvent être lancées, poursuivies ou (temporairement) laissées de côté. Le présent ACTIONbook vise à vous fournir une vue d'ensemble des activités en faveur de l'innovation transformatrice. Selon chaque tâche, vous pouvez **filtrer** ce qui est le plus nécessaire.

chapitre:

## Engager



activités:

- Identifier les parties prenantes pour des objectifs sociétaux donnés.
- Dialoguer en permanence avec les parties prenantes
- Mettre en place d'une gouvernance de réseau
- Construire une légitimité

chapitre:

## Visualiser



activités:

- Diagnostiquer et développer d'une vision
- Conduire une prospective participative
- Élaborer des trajectoires de transition et de feuilles de route
- Fixer des valeurs intermédiaires et des valeurs cibles

chapitre:

## Orchestrer



activités:

- Établir et partager un agenda
- Favoriser la coopération à plusieurs niveaux
- Collaborer entre les services
- Collaborer entre les territoires

chapitre:

## Concevoir



activités:

- Élaborer une stratégie
- Élaborer une combinaison de politiques et de mesures
- Mobiliser des ressources
- Concevoir un soutien à l'écosystème
- Concevoir des missions locales

chapitre:

## Mettre en oeuvre



activités:

- Déployer une stratégie
- Coordonner la combinaison de politiques et de mesures
- Prioriser les financements
- Expérimenter et démontrer
- Mettre à l'échelle et intégrer

chapitre:

## Apprendre



activités:

- Gérer et transformer les connaissances
- Assurer un suivi continu
- Évaluer l'impact
- Apprendre par l'expérimentation
- Mobiliser les compétences

# À propos des activités

Les activités en cours se déroulent **en parallèle**. Cela est nécessaire pour une innovation transformatrice, car le dialogue avec les parties prenantes à différents niveaux, tout en apprenant en temps réel, est fondamental.

Par conséquent, les activités ne sont pas dans un ordre particulier. Les pages peuvent être reliées dans un ordre différent. Par exemple, vous pouvez les perforer le long de la marge gauche et les unir dans un classeur, afin qu'ils puissent être utilisés en cas de besoin, ou dans un autre ordre. Ils peuvent également être utilisés comme diapositives grâce à leur disposition horizontale.

Les chapitres et activités décrits ici ne sont pas à suivre fidèlement, mais **contribuent à la réflexion et à l'action**.

**Quels** sont les sujets couverts par une activité?



**Compétences:** sélectionnées dans le cadre européen des compétences pour l'élaboration de politiques innovantes. Seules les compétences les plus pertinentes pour chaque activité sont sélectionnées. Les codes (par exemple les codes **B2, D1** en haut et à droite) sont tirés du cadre susmentionné.

chapter: **Envisioning** / activity: **Diagnosing and developing a vision**

**WHAT** • This activity seeks to answer the question: **'Where are we now and where can we go from here?'**. It does so, initially, independently of where we want to go. A diagnosis can have many aspects. It can look at how the system performs now to gain an understanding of its strengths and weaknesses. It can also look prospectively at opportunities and threats, which also means looking outside the system and into the future. This is how vision development begins, and it should feed into a broader process of engagement, deliberation, alignment, exploration and a conscious pursuit of positive transition pathways. **System-level innovation**, or territorial transformation, is the far-reaching reconfiguration of a system to serve new or changed societal needs in response to a strong impulse for change. Therefore, to identify promising pathways, it is important to match territorial assets with strong impulses for change. Some of these will be global impulses, typically referred to as megatrends (e.g. sustainability, geopolitical tensions, emerging technologies), whereas others will be local.

**WHY** • **Diagnostic methods** are necessary to inform policy debates about transformation. Good diagnostics can help you to act as focusing devices, targeting limited policy attention and resources. Diagnostic tools and methods aiming to address transformation require looking in detail at specific needs to create new anticipatory capabilities. This helps balance the traditional strong focus on the supply-side production sector with a strong focus on the demand side and user needs. In addition, it also reveals more important factors that may shape the global context in the coming years. **Positive collective visions** are in short supply in a world facing many escalating crises. The challenge lies in that these positive visions may not be apparent to any one stakeholder, and accepting them may require an independent mediator. Supporting the creation of positive visions may well be one of the most valuable public goods governments can provide.

**HOW** • Diagnostic methods comprise gathering evidence with stakeholder discussions and collective imagination. Methods for a system-level diagnosis include system mapping (such as network analysis), policy evaluation inspired by system dynamics (such as causal loop diagrams) or policy reviews with a transformative framing (such as the POINT methodology developed by the Joint Research Centre). To choose the right diagnostic method to try and answer our first question (Where are we now and where can we go from here?), you should first answer the following questions:

1. What is the policy objective of the diagnosis? Link the diagnostic to planned or ongoing processes of policy development and/or reform (e.g. a new innovation strategy).
2. What is the diagnostic approach or method to be used, considering the policy objective?
3. How will the findings of the diagnosis link back to policy development and/or executive decisions?
4. How will the findings of the diagnosis feed into developing a vision?

**competences**

- A1 Identifying & framing policy problems
- C6 Working with data & models
- B2 Scanning for change
- D1 Dealing with mis and disinformation

**practices**

- P18
- P14
- P22
- P28
- P29
- P30

**tools**

- T05
- T15
- T24
- T28
- T43
- T53
- T60
- T61
- T02
- T63
- T65
- T73

**more**

- Causal loop diagrams (course)
- Evidence-grounded positive future visions
- Projecting Opportunities for Industrial Transitions (POINT)
- Systems based methods for research & innovation policy
- System mapping toolkit (dashboard)

Innovation for place-based transformations / ACTIONbook / A20

**Pratiques:** apprendre de l'expérience d'autres territoires et trouver d'autres exemples

**Outils:** outils pertinents de notre boîte à outils

**Pourquoi** une activité est importante pour l'innovation transformatrice

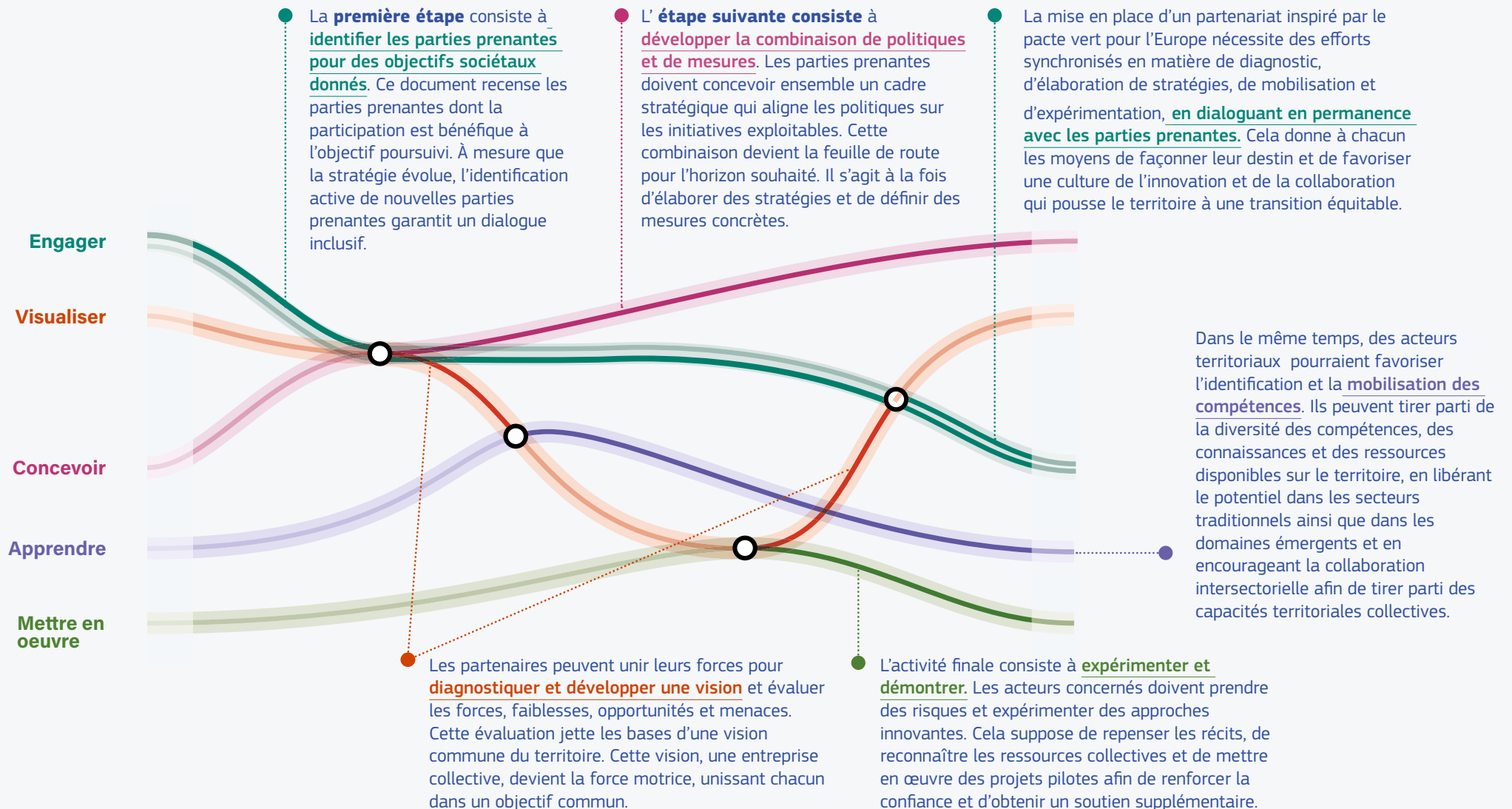
**Modalités** d'application d'une activité

**Pour en savoir plus:** il s'agit notamment de vidéos et de ressources universitaires et techniques

## EXEMPLE N° 1 D'UTILISATION

# Construire un partenariat

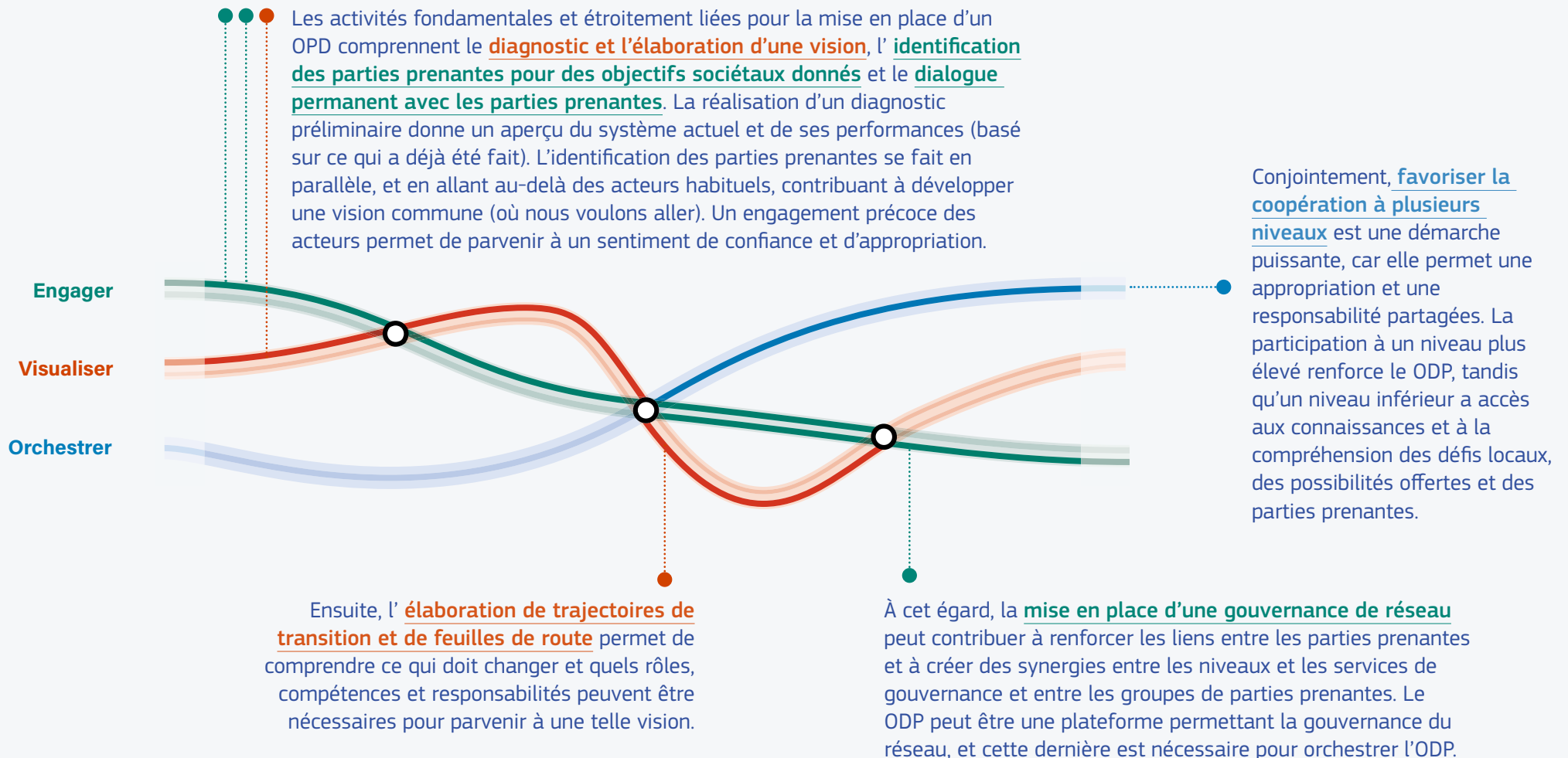
Au cœur d'un territoire dynamique, la création de nouveaux partenariats pour réaliser le pacte vert pour l'Europe stimule le développement territorial. La capacité des personnes concernées à agir de manière ciblée et à innover est essentielle. La mise en place d'un partenariat passe par l'orchestration stratégique de six activités interconnectées, menées par des acteurs territoriaux engagés dans des transitions écologique et numérique équitables.



## EXEMPLE N° 2 D'UTILISATION

# Mise en place d'un processus de découverte ouverte

Le processus de découverte ouverte (ou ODP pour Open Discovery Process) est essentiel pour dialoguer en permanence avec un plus large éventail de parties prenantes et co-créer des plans, par exemple pour concevoir une mission locale ou élaborer une combinaison de politiques et d'actions. Le ODP est fondé sur l'inclusivité et la transparence et assure la directionnalité en faisant en sorte que les parties prenantes progressent par rétro-conception à partir des problèmes sociétaux pour se mettre d'accord sur une vision commune. À cette fin, il est essentiel de permettre et de mettre en place une gouvernance en réseau.



## EXEMPLE N° 3 D'UTILISATION

# Stimuler les chaînes de valeur européennes grâce à la collaboration interterritoriale

La collaboration interterritoriale et l'échange de connaissances sont essentiels pour favoriser des écosystèmes dynamiques et innovants dans lesquels différents acteurs bénéficient d'une interaction mutuelle. La collaboration entre les territoires européens peut contribuer à renforcer le leadership, la résilience et l'autonomie stratégique ouverte de l'Europe, comme c'est le cas de notre industrie des semi-conducteurs.

Une fois que vous avez identifié vos principaux partenaires et parties prenantes, par exemple en mettant en place un processus de recherche ouverte (ODP, voir exemple n° 2 d'utilisation), l'**élaboration d'une stratégie** peut s'avérer nécessaire. Aller au-delà des entreprises et du monde universitaire est essentiel pour permettre aux chaînes de valeur de travailler dans l'orchestration avec l'ensemble du système. Toute une série de politiques et de parties prenantes doivent être coordonnées: de l'éducation et de la formation à la préservation de la nature, en passant par une stratégie industrielle et la conception d'infrastructures adéquates. La nouvelle stratégie, ou sa nouvelle mise à jour, peut prendre en considération les nouveaux partenaires, ainsi que leurs atouts, vos synergies mutuelles et vos objectifs communs.

Instrumentale pour le **déploiement d'une stratégie**, la (re)hiérarchisation des fonds peut aider à déterminer quels types de fonds sont plus compatibles avec les objectifs en question et, pour la plupart, avec les partenariats interterritoriaux.

Concevoir

Orchestrer

Mettre en oeuvre

Apprendre

**La collaboration entre les territoires** est fondamentale pour consolider les partenariats et les synergies avec d'autres villes, régions et États membres, ce qui aboutit fondamentalement à un ODP interterritorial (voire international).

À cette fin, l'apprentissage au moyen d'un système de **suivi continu** approprié et transformateur peut aider à identifier ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, contribuant ainsi à prendre les mesures nécessaires. La priorité est donnée sur le suivi des indicateurs, au-delà des indicateurs économiques.

# Engager

**QUOI** - La phase d'engagement est axée sur l'identification et la mobilisation des groupes concernés qui peuvent contribuer à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation de la stratégie et de la politique d'innovation. Grâce à leur engagement, à leurs ressources et à leur pouvoir, ces groupes contribuent à la réalisation de la stratégie et au changement. Ces parties prenantes sont des acteurs du changement **qui travaillent collectivement pour atteindre des objectifs sociétaux**. Compte tenu de l'ampleur et de la nature des défis en matière de durabilité auxquels sont confrontés les territoires, il est nécessaire de s'adresser à différents groupes et de **favoriser des partenariats d'innovation axés** sur ces défis, couvrant l'ensemble des secteurs, des disciplines, des territoires et des niveaux de gouvernance. Il est nécessaire de **dialoguer avec un large éventail de parties prenantes** afin d'envisager différents futurs souhaités, probables et alternatifs et de planifier les étapes et actions nécessaires aujourd'hui pour parvenir à un territoire durable de demain.

**AVANTAGES** - La phase d'engagement est importante pour identifier les parties prenantes et les associer pour partager les efforts et les ressources en faveur des mêmes objectifs sociétaux. Cela contribue à renforcer les partenariats, tant au sein d'un territoire qu'avec d'autres territoires. En dialoguant avec d'autres parties prenantes, y compris les collègues d'autres services, non seulement les nouvelles sources sont optimisées dans des projets qui ont un objectif commun, mais elles contribuent également à éviter les doubles emplois et à éviter de déployer des efforts dans des activités qui ne présentent pas de sens pour la communauté et la société. Parmi les avantages de l'élaboration des politiques participatives figurent la mise à profit de **l'intelligence collective**, y compris les différents points de vue, **le renforcement de l'adhésion et un sentiment d'appartenance**. Ces avantages immatériels peuvent aboutir à des résultats très tangibles. Par exemple, l'intelligence collective et les connaissances spécialisées peuvent contribuer à éviter des solutions disparates à des problèmes complexes, qui nécessitent des mesures adaptées, territorialisées et inclusives.

- ? Avez-vous systématiquement appliqué des critères ad-hoc pour identifier les parties prenantes?
- ? Pouvez-vous élargir la diversité des parties prenantes concernées?
- ? Avez-vous créé des possibilités pour qu'un plus grand nombre de parties prenantes puissent participer et être représentées?

activité:

**Identifier les parties prenantes pour des objectifs sociétaux donnés**

- ? Avez-vous recensé des possibilités spécifiques d'agir en synergie avec les décideurs politiques locaux, nationaux, européens et/ou mondiaux?
- ? Avez-vous recensé des possibilités spécifiques d'agir en synergie entre les domaines d'action et les services?
- ? Avez-vous recensé des possibilités spécifiques d'agir en synergie entre les groupes de parties prenantes?

activité:

**Mettre en place une gouvernance de réseau**

activité:

**Dialoguer en permanence avec les parties prenantes**

- ? Quelles activités avez-vous prévu d'associer les parties prenantes à l'ensemble de votre initiative?
- ? Quels espaces avez-vous conçus pour donner aux parties prenantes les moyens d'agir?
- ? Disposez-vous d'une stratégie pour faire face aux divergences de vues et aux conflits d'intérêts?

activité:

**Construire une légitimité**

- ? Pouvez-vous renforcer au fil du temps le soutien et l'engagement en faveur d'une action plus ambitieuse?
- ? Avez-vous une stratégie pour gérer la résistance au changement?
- ? Disposez-vous d'une stratégie pour associer le public à vos initiatives politiques transformatrices, qui consistent à mettre à disposition des données probantes?



# Identifier les parties prenantes pour des objectifs sociétaux donnés

**QUOI** - Des problèmes plus complexes et plus difficiles à résoudre touchent de nombreuses parties prenantes. Toutefois, il est important d'identifier ces groupes et les personnes concernés qui peuvent partager leurs connaissances, leur expertise et leurs idées dans le cadre de processus participatifs et se mettre d'accord sur des **objectifs communs grâce à une compréhension commune**. Ces parties prenantes sont donc celles qui sont touchées par un problème commun et qui sont disposées à contribuer à la réalisation d'objectifs communs. Il est important de garder un esprit exploratoire, car certains groupes qui pourraient ne pas être concernés aujourd'hui pourraient le devenir à l'avenir. En outre, étant donné que certaines parties prenantes peuvent ne pas être en mesure de contribuer directement, il demeure essentiel de faire entendre leur voix. Cela peut contribuer à l'innovation (technologique) en tant que solution plutôt que d'exacerber les problèmes.

**POURQUOI** - L'innovation a contribué à certains des problèmes socio-écologiques auxquels nous sommes confrontés, tels que la perte de biodiversité, le changement climatique et l'augmentation des inégalités. Toutefois, elle offre également la possibilité de résoudre, d'adapter et de désamorcer des problèmes complexes. La technologie à elle seule ne peut pas faire son travail si les systèmes sociaux (comportements, normes, incitations) ne suivent pas la même approche. C'est pourquoi nous parlons des transitions sociotechniques dans la politique d'innovation. Pour permettre une transition sociotechnique, il convient d'inclure dès le départ un ensemble de parties prenantes pour un objectif sociétal donné. Cela contribue à faire en sorte que l'innovation

soit inclusive et démocratique et résolve des défis de société. Ces parties prenantes peuvent apporter leur contribution grâce à la diversité de leurs connaissances, de leurs normes et de leurs comportements et assumer des rôles nouveaux et différents, ce qui peut s'avérer nécessaire dans le cadre d'une transition. Identifier les parties prenantes à un stade précoce et travailler avec elles au cours du plus grand nombre possible d'occasions peut améliorer considérablement la manière dont elles participent et leur contribution à la réalisation des objectifs fixés.

**COMMENT** - L'identification d'un large éventail de parties prenantes peut être coûteuse, mais le coût social, environnemental et économique de ne pas le faire peut être plus élevé. Parmi les pouvoirs publics, l'industrie et le monde universitaire, la société civile représente de nombreuses voix importantes, qui risquent d'être diluées. **Plutôt que d'essayer d'intégrer les joueurs dans des groupes prédéfinis, regardez votre territoire et identifiez des partenaires potentiels au-delà des partenaires habituels.** Avec une bonne compréhension de vos parties prenantes, vous pouvez alors déterminer leur niveau de participation et l'engagement nécessaire pour définir vos objectifs stratégiques. Vous pouvez les associer à la mise en place d'un **espace commun de dialogue**. L'identification des parties prenantes est une étape fondamentale d'un processus de découverte ouverte interterritorial (PRI Playbook). Pour faciliter cette activité, vous pouvez utiliser **l'arborescence des acteurs**. Il s'agit d'un outil visuel qui vous aide à identifier, à répertorier et à classer les parties prenantes autour d'un défi.



## compétences

- B2 Pensée systémique
- C2 Identifier les besoins en matière de données probantes
- C3 Mise en relation avec des experts
- E2 Planification et conception de l'engagement des citoyens



## pratiques



## outils



## pour en savoir plus

[Aborescence des acteurs \(webinar\)](#)

[PRI Playbook](#)

[Systèmes et stratégies régionaux pour les transitions vers la durabilité](#)

[Typologie des intermédiaires dans les transitions vers la durabilité](#)

# Dialoguer en permanence avec les parties prenantes

**QUOI** • Un engagement continu comprend le dialogue avec et entre les parties prenantes, la participation et l'inclusion active dans la stratégie et les partenariats. Il s'agit d'une activité permanente et d'un espace partagé pour que l'engagement soit déterminant à chaque étape du processus politique. Les parties prenantes savent qu'elles disposent d'un espace où il est possible de contribuer et de discuter des activités actuelles et futures. À cette fin, le renforcement de la confiance est essentiel pour garantir un échange d'idées ouvert et constructif. Il est également important de créer un espace physique, en ligne et hors ligne, où chacun peut travailler ensemble. Le dialogue avec le public et les parties prenantes locales est un élément important de cette activité.

**POURQUOI** • Cette activité est essentielle pour faire en sorte que chacun s'efforce d'atteindre des objectifs allant **dans le même sens**. Cette activité continue permet aux parties prenantes de créer des récits et des modèles mentaux communs. Cela est possible en expérimentant l'introduction d'idées qui sont entretenues ensemble par un vocabulaire détenu par des parties prenantes. Grâce à cette activité attrayante, les parties prenantes peuvent développer un sentiment d'appropriation du processus et des résultats escomptés. En fait, les acteurs concernés peuvent contribuer, en envisageant une direction à suivre et en s'accordant sur des objectifs, en orchestrant les personnes et les ressources et, en fin de compte, à mettre en oeuvre une stratégie commune. Sans les contributions et l'approbation des parties prenantes, il serait difficile de transformer les plans en actions.

**COMMENT** • Une identification claire des parties prenantes est

la première étape pour mettre en place un engagement continu. Cette activité alimente tous les processus et est nécessaire pour certaines activités, telles que l'établissement et le partage des priorités, la collaboration à plusieurs niveaux et interterritoriale et les activités de mise en œuvre. Trois facteurs propices à un dialogue fructueux avec les parties prenantes sont les suivants:

- Disposition «intra-personnelle»: la **conscience de soi**, la capacité à se concentrer sur ses intentions et ses actions, ainsi que l'autorégulation, la compréhension et la gestion de son propre comportement et de ses actions, sont cultivées afin d'améliorer l'auto-compréhension, de recevoir et de donner un retour d'information utile;
- Compétences interpersonnelles: **l'empathie, la confiance, la collaboration** sont importantes pour un travail d'équipe efficace;
- Les infrastructures:
  - infrastructures douces: **le soutien au management** (« leadership support ») est essentiel pour donner aux individus les moyens d'agir;
  - infrastructures matérielles: **plateformes en ligne et hors ligne** où les parties prenantes peuvent se réunir.

Les parties prenantes se sentent autonomes et s'approprient des résultats consensuels. Ils se sentent plus motivés pour investir du temps et des ressources dans les prises de décision auxquelles ils ont contribué. Un inconvénient possible réside dans le fait qu'ils peuvent être plus résistants à la modification d'une ligne d'action, ou être aveugles à un changement extérieur.



## compétences

- E1 État d'esprit d'engagement
- E5 Consultation des parties prenantes
- F4 Empathie et émotion
- F5 Communautés de pratiques et mise en réseau



## pratiques



## outils



## pour en savoir plus

[Connaissance de soi \(vidéo\)](#)

[Impact de la transformation numérique sur la gouvernance publique](#)

[Gouvernance à plusieurs niveaux et division du travail](#)

[Boîte à outils visuels pour l'innovation des systèmes](#)

# Mettre en place gouvernance de réseau

**QUOI** ▪ Des transformations réussies nécessitent d'intégrer toutes les compétences nécessaires pour favoriser le changement. La gouvernance du réseau tient compte **des synergies entre les niveaux de gouvernance, les services et les groupes** de parties prenantes. Il soutient un engagement multipolitiques et multiniveaux des parties prenantes, favorisant la création de connaissances partagées entre les différents niveaux de gouvernement, les universités, les entreprises et la société civile dans le cadre d'un processus de découverte ouverte. Conformément à l'élaboration de programmes de transformation, la gouvernance du réseau peut être le résultat d'un processus **itératif et de la participation de différents groupes et institutions**. La mise en place d'une gouvernance de réseau repose sur l'identification claire des acteurs concernés par les objectifs sociétaux et sur leur intégration permanente. Ces parties prenantes doivent avoir une bonne compréhension et un sentiment d'appropriation des processus, objectifs et stratégies sélectionnés. Cela contribue à établir une légitimité et à remédier aux effets involontaires de la transformation.

**POURQUOI** ▪ Les programmes de transformation collaborative sont mis en place dans le cadre d'un processus inclusif. Ils visent à relever un défi commun sur un territoire donné. Une gouvernance de réseau bien développée est essentielle pour façonner une ambition initiale en un programme concret qui tienne compte de nombreux points de vue des parties prenantes. Le programme peut à son tour façonner davantage la gouvernance du réseau et associer d'autres groupes lorsque cela est jugé pertinent. Ces programmes sont axés **sur la demande et répondent aux intérêts, aux besoins et aux problèmes territoriaux. Ils relient le contexte local à des stratégies et des programmes plus larges**. Une gouvernance du réseau vise à intégrer les différents points de vue, à créer une compréhension commune et identifier des étapes qui soutiennent de nombreux intérêts et objectifs.

**COMMENT** ▪ Favoriser une gouvernance de réseau qui encourage les structures de réflexion et d'expérimentation peut impliquer plusieurs actions.

- Les **processus de participation** impliquant de nombreuses parties prenantes peuvent favoriser les synergies, équilibrer les compromis, minimiser les conflits et tenir compte de ceux qui peuvent être affectés négativement par la transformation.
- La **mobilisation des compétences** au sein du réseau facilite la répartition des rôles et des fonctions entre les différents acteurs, créant ainsi les conditions d'une structure collaborative qui prend des décisions, fixe des objectifs et gère le fonctionnement quotidien du réseau.
- L'**expérimentation** est une autre forme consistant à combiner les intérêts des parties prenantes et à définir des voies communes qui combinent différents points de vue et besoins des utilisateurs.
- Le **processus de découverte ouverte** (ODP) peut être la forme de plateforme qui permet l'engagement, la délibération et la co-crédation de voies avec différents groupes de parties prenantes. Ce processus peut réorienter les approches de gouvernance participative établies en matière de durabilité et d'introduire de nouvelles méthodes de travail par-delà les cloisonnements. Cela peut se fonder sur les objectifs économiques, sociétaux et environnementaux souhaités. L'ODP peut également être mis en place progressivement. Il pourrait s'agir notamment de mettre en place un processus traditionnel de découverte entrepreneuriale (EDP) ou de combiner des personnes de deux ou plusieurs départements dans le cadre d'un ODP. Par exemple, les travaux avec les acteurs concernés par l'adaptation au changement climatique peuvent être combinés avec les travaux associant les parties prenantes de la politique d'innovation.



## compétences

- E1 État d'esprit orienté vers l'engagement
- F2 Processus collaboratifs
- F5 Communautés de pratique & mise en réseau
- G1 État d'esprit orienté vers la communication



## pratiques



## outils



## pour en savoir plus

[Capacités d'innovation transformatrice dans les administrations publiques et le système de gouvernance](#)

[Réseaux de gouvernance dans le secteur public](#)

[Gouvernance et durabilité](#)

[Liens entre S3 et communautés de l'EIT](#)

# Construire une légitimité

**QUOI** - Construire une légitimité est important pour: I) parvenir à un accord et maintenir un accord sur l'élaboration d'objectifs et d'une vision transformation; II) gérer la coopération entre de nombreuses administrations publiques; et iii) justifier l'action publique et l'utilisation des fonds publics. Le rôle de la politique consiste à fournir des éléments de preuve qui éclairent le débat public sur la transformation en proposant d'autres visions de l'avenir qui n'existeraient pas sans le soutien des pouvoirs publics, malgré leur grande valeur publique. La justification d'une politique transformatrice touche de nombreux intérêts et nécessite un **engagement public plus important** que les consultations typiques des parties prenantes. Des preuves impartiales sont essentielles pour lutter contre la désinformation de la part de ceux qui cherchent à retarder le changement à des fins privées.

**POURQUOI** - Les politiques publiques doivent être légitimes et perçues comme légitimes pour soutenir des trajectoires de transition spécifiques et surmonter efficacement la résistance au changement. Il n'y a pas assez de visions positives, de sorte que les visions négatives et les arguments relatifs à la redistribution dominant parfois le débat public sur les transitions. Le renforcement de la légitimité n'est pas seulement une tâche ponctuelle à un stade précoce de la phase envisagée: il doit s'agir d'une préoccupation permanente. Il est essentiel d'agir de manière stratégique lorsqu'il s'agit de rechercher la légitimité d'une politique d'innovation transformatrice, car la résistance à cette légitimité peut être tactique et adaptative. Il peut y avoir des interprétations très différentes pour les mêmes éléments de preuve, ou des tentatives délibérées d'induire l'opinion publique en erreur à des fins personnelles. Par conséquent, des **données probantes impartiales et une analyse rigide, ainsi que des espaces de consultation des parties prenantes qui donnent la parole aux plus vulnérables**, peuvent contribuer à améliorer la qualité du débat public sur les transitions et à accroître la possibilité que des objectifs largement consensuels apparaissent.

**COMMENT** - les stratégies visant à renforcer la légitimité de l'action peuvent être sur la base d'un cadre exécutif ou législatif ou logiquement dérivées d'éléments de preuve clairs. Les travaux techniques et scientifiques jouent un rôle crucial pour éclairer le processus politique. Afin de renforcer la légitimité, il est essentiel de dialoguer avec les parties prenantes et le public pour envisager, concevoir et appliquer les politiques en appliquant des méthodes de gouvernance participative (comme proposé dans l'ODP, le processus de recherche ouverte). Les praticiens peuvent mettre en oeuvre tout ou partie des actions suivantes pour renforcer la légitimité des politiques porteuses de changement.

1. **Demandez un mandat formel** au sein de votre organisation et de l'administration publique pour développer des politiques transformatrices.
2. **Soutenir les scientifiques** qui fournissent des preuves impartiales des coûts et des avantages des scénarios alternatifs et, dans la mesure du possible, encourager la recherche sur des parcours (« pathways ») ayant des résultats positifs.
3. **Mettre au point un système de renseignement stratégique** au sein de l'administration publique qui développe des justifications fondées sur des données probantes pour des visions et des actions transformatrices. Faciliter de nouvelles justifications pour les mesures publiques, telles que la directionnalité et la défaillance du marché, en soulignant à la fois la nécessité d'une coordination plus étendue et d'une combinaison plus large de politiques.
4. **Encourager et soutenir les réunions publiques, les consultations et les espaces** d'exploration et de cocréation de voies, en s'inspirant des nombreux outils de gouvernance participative en matière d'innovation (laboratoires politiques, hackathons, bacs à sable réglementaires, etc.).
5. **Protéger les processus de gouvernance participative contre** les discours trompeurs à des fins privées en liant les décisions à des éléments de preuve impartiaux et en renforçant la culture du suivi et de l'évaluation pour le bien à long terme de la société.



## compétences

- C1 Maîtrise des données scientifiques
- C4 Identifier les besoins en matière de données probantes
- E3 Mener l'engagement citoyens
- G5 Lutter contre la désinformation et la désinformation

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Attitudes internationales à l'égard des politiques climatiques](#)

[Confiance du public dans les gouvernements](#)

[Conseils: comment les gouvernements peuvent-ils trouver leur légitimité?](#)

# Visualiser

**QUOI** ▪ La visualisation est un processus délibératif de réflexion sur l'avenir dans lequel de multiples groupes développent et appliquent en permanence des connaissances exploitables afin d' **anticiper les changements en fonction de l'évolution** des besoins et du contexte au fil du temps dans des circonstances complexes et incertaines. Il englobe un ensemble de compétences, de méthodes et de pratiques qui s'appliquent aux individus, aux organisations, aux administrations et aux communautés d'innovation. Il s'agit d'un processus dynamique qui implique une **interaction entre l'anticipation, l'évaluation et l'apprentissage** afin de produire de nouvelles connaissances générées collectivement à chaque étape du processus politique grâce à un processus tourné vers l'avenir.

**AVANTAGES** ▪ La visualisation aide à comprendre **où vous voulez être, où vous vous trouvez et quelles mesures vous devez prendre pour parvenir à une vision**. Elle est liée à l'engagement, car la visualisation peut être un processus participatif et les parties prenantes peuvent inclure leur intelligence collective et leurs perspectives pour développer une vision.

? Toutes les parties prenantes sont-elles conscientes des défis recensés?

? Avez-vous procédé à une analyse des lacunes afin de déterminer vos capacités, votre coordination et vos besoins en ressources?

? Qu'avez-vous appris d'autres territoires confrontés à des défis similaires?

activité:

**Diagnostiquer et développer une vision**

? Avez-vous utilisé des éléments probants pour recenser les activités et pratiques actuelles qui devraient apparaître ou être progressivement supprimées dans votre système?

? Avez-vous utilisé des éléments de preuve pour identifier les parties de l'écosystème actuel qui doivent être préservées et remodelées pour faire partie de l'écosystème émergent?

? Avez-vous élaboré une feuille de route pour faire passer l'écosystème de son état actuel à son état futur?

activité:

**Élaborer des trajectoires de transition et de feuilles de route**

activité:

**Fixer des valeurs intermédiaires et des valeurs cibles**

? Avez-vous développé ou utilisé un système de sélection d'indicateurs clés de performance (KPI) pour mesurer l'état d'avancement de la transition de l'écosystème vers son état futur?

? Avez-vous fixé des valeurs cibles limitées dans le temps pour les ICP?

? Avez-vous convenu collectivement des indicateurs clés susceptibles de rendre compte efficacement des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs des ICP?

activité:

**Conduire une prospective participative**

? Avez-vous rassemblé des renseignements collectifs pour définir les défis à relever?

? Avez-vous appliqué des stratégies spécifiques pour éviter les biais de représentation ou les lacunes dans la définition des principaux défis et opportunités?

? Avez-vous veillé à ce que tout le monde soit favorable à l'avenir que vous essayez de construire?

# Diagnostiquer et développer une vision

**QUOI** - Cette activité vise à répondre à la question: «**Où sommes-nous aujourd’hui et où pouvons-nous aller à partir de là?**». Elle le fait, dans un premier temps, indépendamment de l’endroit où nous voulons aller. Un diagnostic peut présenter de nombreux aspects. Il peut se pencher sur la manière dont le système fonctionne maintenant pour mieux comprendre ses difficultés et ses faiblesses. Elle peut également se pencher de manière prospective sur les opportunités et les menaces, ce qui implique également de regarder à l’extérieur du système et vers l’avenir. C’est ainsi que commence l’élaboration de la vision et elle devrait alimenter un processus plus large de mobilisation, de délibération, d’alignement, d’exploration et de recherche consciente de voies de transition positives. **L’innovation au niveau du système**, ou la transformation territoriale, est la profonde reconfiguration d’un système pour répondre à des besoins sociétaux nouveaux ou changeants en réponse à une forte impulsion au changement. Par conséquent, pour identifier des trajectoires prometteuses, il est important de mettre en adéquation les atouts territoriaux avec de fortes impulsions de changement. Certaines d’entre elles seront des impulsions mondiales, généralement appelées «grandes tendances» (durabilité, tensions géopolitiques, technologies émergentes, par exemple), tandis que d’autres seront locales.

**POURQUOI** - **Des méthodes de diagnostic** sont nécessaires pour éclairer les débats politiques sur la transformation. De bons diagnostics peuvent vous aider à agir en tant que dispositifs de ciblage, permettant de limiter les efforts en terme d’attention et de ressources politiques. Les outils et méthodes de diagnostic utilisés pour faire face à la transformation nécessitent d’examiner en détail les besoins spécifiques pour créer de nouvelles capacités d’anticipation. Cela contribue également à renforcer l’attention portée à la demande et aux besoins des utilisateurs, au-delà de l’accent traditionnellement mis sur l’offre. En outre, cela révèle

des facteurs encore plus importants susceptibles de façonner le contexte mondial dans les années à venir. **Les visions collectives positives** deviennent rares dans un monde confronté à de nombreuses crises. Le défi réside dans le fait que ces visions positives pourraient ne pas être perçues par les parties prenantes et que leur acceptation pourrait nécessiter un médiateur indépendant. Soutenir la création de visions positives pourrait bien être l’un des biens les plus précieux que les gouvernements peuvent fournir.

**COMMENT** - Les méthodes de diagnostic combinent la collecte d’éléments de preuve à travers les discussions avec les parties prenantes et l’imagination collective. Les méthodes de diagnostic au niveau du système comprennent la cartographie du système (telle que l’analyse de réseau), l’évaluation des politiques inspirée par la dynamique du système (« system dynamics », tels que les diagrammes de boucle causale) ou les réexamens des politiques avec un cadre transformateur (comme la méthodologie POINT mise au point par le Centre commun de Recherche de la Commission Européenne). Pour choisir la bonne méthode de diagnostic pour essayer de répondre à notre première question (où en sommes-nous aujourd’hui et où pouvons-nous aller à partir de là?), vous devez d’abord répondre aux questions suivantes:

1. Quel est l’objectif stratégique du diagnostic? Lier le diagnostic aux processus planifiés ou en cours d’élaboration et/ou de réforme des politiques (par exemple, une nouvelle stratégie d’innovation).
2. Quelle est l’approche ou la méthode de diagnostic à utiliser, compte tenu de l’objectif politique?
3. Comment les conclusions du diagnostic seront-elles réinjectées dans l’élaboration des politiques et/ou les décisions à caractère exécutif?
4. Comment les résultats du diagnostic seront-ils pris en compte dans l’élaboration d’une vision?



## compétences

- A1 Identifier et formuler les problèmes liés à la conception des politiques
- C6 Travailler avec des données & modèles
- D2 Assurer une veille pour détecter le changement
- G5 Lutter contre la désinformation

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Diagrammes de boucle causale \(cours\)](#)

[Visions futures positives fondées sur des preuves](#)

[Méthodologie POINT \(Projecting Opportunities for INDUSTRIAL Transitions\)](#)

[Méthodes fondées sur des systèmes pour la politique de recherche et d’innovation](#)

[Boîte à outils de cartographie du système \(tableau de bord\)](#)

# Conduire une prospective participative

**QUOI** - L'avenir vient de chacun d'entre nous; **l'avenir est une responsabilité collective et partagée**. Ce n'est pas seulement pour les générations actuelles, mais aussi pour toutes les générations futures (équité intergénérationnelle). Cela signifie que nos décisions devraient être fondées sur des perspectives globales et à long terme. La prospective participative est une série d'approches visant à soutenir la prise de décision et l'action face aux défis controversés et à long terme. Elle associe les parties prenantes, y compris le public, en explorant ou en concevant des scénarios potentiels en tirant parti de leur **intelligence collective et de leurs perspectives**. Les exercices participatifs de prospective visent à démocratiser et à encourager une réflexion à long terme pour éclairer l'action collective. Ils construisent une intelligence collective sur l'avenir en aidant les citoyens à évaluer les changements à long terme, à tirer des connaissances et des idées sur la manière dont l'avenir pourrait se projeter et à développer des images mentales communes du futur souhaité.

**POURQUOI** - La prospective participative peut être utilisée à n'importe quel stade. Elle permet d' **adopter une approche plus démocratique, inclusive et collaborative** pour envisager et façonner l'avenir. Cela conduit à de meilleurs résultats, à une plus grande participation des parties prenantes et à des stratégies à long terme plus efficaces. Elle permet aux citoyens d'influencer l'avenir à long terme. Il s'agit d'un outil qui favorise l'innovation et la créativité et soutient une meilleure prise de décision grâce à un large éventail d'informations, d'options et de perspectives qui éclairent les décisions. Elle contribue ainsi à l'acceptation et la légitimité sociales en promouvant la **transparence, l'inclusivité et la prise de décision démocratique. Elle aide à renforcer**

**la capacité d'anticipation de chaque individu, communauté, organisation et gouvernement** à se développer et à appliquer des connaissances permettant d'anticiper l'évolution des scénarios à mesure que les besoins et le contexte évoluent au fil du temps dans des circonstances complexes et incertaines.

**COMMENT** - Il développe une intelligence collective sur l'avenir en aidant les personnes à diagnostiquer le changement à long terme et à recueillir des connaissances sur ce à quoi pourrait ressembler l'avenir. Il développe des images mentales collectives de l'avenir que les gens veulent. Les trois approches suivantes en matière de prospective participative sont largement appliquées.

- **La vision citoyenne** est une méthode par laquelle les citoyens développent une vision commune de leur avenir privilégié en tant que communauté.
- **Le dialogue sur l'avenir** offre un cadre souple pour structurer les discussions sur l'avenir entre les groupes de parties prenantes et est souvent utilisé lorsque des questions doivent être examinées à différents niveaux de gouvernance.
- **La génération narrative** est une technique permettant de créer des lignes de réflexion qualitatives sur l'avenir. Pour être efficaces (dans leur capacité à façonner la manière dont les gens pensent à l'avenir), ces récits doivent être participatifs, multi-dimensionnels et pragmatiques.

Les parties concernées peuvent être étroitement liées à l'avenir en discussion, comme les experts, et ceux qui ont un intérêt général, comme le public. Lors de l'élaboration de la prospective participative, il convient de mettre fortement l'accent sur la participation des citoyens.



## compétences

- D2 Assurer une veille pour détecter le changement
- D3 Comprendre le changement
- D4 Influencer le changement
- G4 Education au récit ("storytelling") et aux images



## outils



## pour en savoir plus

[Futures 4 Europe](#)

[Prospective participative et innovation réflexive](#)

[La montée en puissance et la promesse de la prospective participative](#)

# Elaborer des trajectoires de transition et des feuilles de route

**QUOI** - Les trajectoires de transition et les feuilles de route peuvent être utilisées pour explorer les processus de changement pour permettre les transitions vers la durabilité. Ils décrivent les différentes étapes, actions et **interactions entre les acteurs concernés, les ressources et les politiques** pour parvenir à une vision. Il s'agit de réfléchir à ce qui pourrait arriver pour mieux comprendre ce qui est à l'origine du changement et explorer les domaines dans lesquels des décisions doivent être prises. Enrichies par un processus participatif, des **trajectoires de transition et des feuilles de route facilitent la participation des parties prenantes** à la conception et à la mise en œuvre de domaines d'action dans le cadre d'une transformation.

**POURQUOI** - Pour contrecarrer l'incertitude quant à l'avenir, il est nécessaire de mettre en place des mécanismes permettant d'étudier des mesures cohérentes au fil du temps et entre les niveaux de gouvernement, les secteurs et les territoires. Le choix du mécanisme dépend de la capacité d'action à influencer les résultats des événements futurs et du degré d'incertitude auquel sont confrontés les décideurs politiques.

- **Les parcours** de transition aident à définir le calendrier, la portée et l'ampleur du changement requis pour un territoire, un secteur ou une économie. Ils peuvent contribuer à identifier de nombreuses voies alternatives à une vision ou à un scénario d'aspiration souhaité dans des conditions indéterminées en permettant l'émergence d'idées innovantes au sein de la communauté.
- Les **feuilles de route** donnent une représentation préférée, structurée, temporelle et souvent graphique de la direction à suivre pour qu'une société ou un secteur atteigne le l'objectif souhaité. Elles sont idéales pour explorer les relations dynamiques entre les ressources et les objectifs organisationnels dans le cadre d'un système d'innovation et d'un programme.

L'évolution des politiques peut s'appuyer sur des combinaisons de trajectoires de transition et de feuilles de route. En effet, les

feuilles de route peuvent **intégrer différents aspects tournés vers l'avenir** en prenant conscience de la diversité des visions et inclure de nombreuses voies de transition. Cette interaction contribue à développer une **capacité collective** de réaction en examinant la diversité des options et des technologies innovantes qui sont testées et expérimentées simultanément dans différents contextes.

**COMMENT** - Les **éléments de preuve et les données** sont essentiels à la conception et à la mise en œuvre. **Les parcours de transition et les feuilles de route** produisent des connaissances exploitables pour l'élaboration des politiques.

#### Parcours de transition:

1. exiger des informations moins structurées, qui comprennent des signaux, des tendances, des récits et des visions partagés par la communauté;
2. bénéficier de la prise de décision et de la recherche d'un consensus;
3. stimuler la discussion sur la manière dont le changement se produit grâce à une vision systémique, en examinant simultanément les projets et programmes.

#### Feuilles de route:

1. s'appuyer sur des indicateurs pour mesurer le temps, les ressources et les résultats, en utilisant souvent plusieurs niveaux pour montrer les relations entre les politiques, les marchés, les produits et les technologies;
2. souligner la nécessité d'un alignement des parties prenantes;
3. (souvent en liaison avec des plans d'action) peuvent jouer un rôle déterminant plus spécifique dans l'analyse de la faisabilité et de la capacité de mise en œuvre dans les évaluations ou les analyses d'impact réalisées lors de l'élaboration de programmes ou d'instruments spécifiques.

Dans la pratique, **ils sont généralement associés** à des ateliers pour promouvoir la production et l'échange de connaissances.



#### compétences

- B1 Pensée créative
- B5 Gestion des transformations
- D4 Influencer le changement
- E5 Consultation des parties prenantes



#### pratiques



#### outils



#### pour en savoir plus

[Un cadre pour une feuille de route des politiques d'innovation axées sur les missions en vue de la réalisation des ODD \(SDGs\)](#)

[Étudier les voies de transition pour soutenir les transitions dans les systèmes alimentaires](#)

[Feuilles de route pour la science, la technologie et l'innovation pour la réalisation des ODD](#)

[Vers une Europe 2050 équitable et durable](#)

[Mécanismes de facilitation technologique des Nations unies](#)



# Fixer des valeurs intermédiaires et des valeurs cibles

**QUOI** - Comme l'indique le pacte vert pour l'Europe, l'UE vise une économie durable à long terme en utilisant les ressources de manière beaucoup plus efficace. Cet objectif sera atteint en passant à une économie circulaire propre et en luttant contre le changement climatique, en inversant la perte de biodiversité et en réduisant la pollution. La fixation de valeurs intermédiaires et de cibles soutient le processus politique en utilisant un éventail plus large d'informations, d'options et de perspectives pour identifier les schémas de changement et élaborer un ensemble clair de résultats.

**POURQUOI** - Les étapes et les objectifs peuvent servir d'éléments analytiques pour la planification et la mise en œuvre. Elles peuvent contribuer à recenser les risques, les possibilités et les compromis des différents scénarios, trajectoires de transition et feuilles de route pour les écosystèmes d'innovation. Cela contribue à rendre la prise de décision plus complète et plus efficace. Des stratégies efficaces et efficientes doivent avoir mis en place des objectifs permettant d'atténuer avec succès l'impact des changements et événements imprévus. Elles devraient tenir compte de divers aspects, tels que le changement climatique et la dynamique géopolitique, ainsi que des processus d'innovation plus prévisibles et intégrés, tels que la transformation numérique. Les valeurs intermédiaires et les valeurs cibles des écosystèmes d'innovation sont essentiels car ils sont faciles à comprendre et contribuent à simplifier les stratégies politiques et de communication. Ils facilitent l'exploration des schémas de changement tout en construisant une compréhension collective des défis et

opportunités potentiels dans un contexte d'incertitude. Cela améliore la capacité d'anticipation générale de l'ensemble de l'écosystème afin d'orchestrer la mise en œuvre de stratégies transformatrices.

**COMMENT** - Un **écosystème se caractérise par** trois composantes principales: périmètre, intégrité et risque d'effondrement. Les valeurs intermédiaires et les valeurs cibles devraient être choisies avec soin pour décrire les actions nécessaires pour atteindre les objectifs à atteindre. Les **objectifs** devraient porter sur les voies menant à la perte et à la récupération de l'écosystème d'innovation. Il peut s'agir notamment de protéger les restes d'écosystèmes menacés, de restaurer leur territoire et leur intégrité afin de réduire le risque d'effondrement et de préserver leurs parties intactes. Des **valeurs intermédiaires** doivent être utilisées pour prendre en compte les différences dans le périmètre de l'écosystème, son intégrité et son risque d'effondrement. Une vision fondée sur la science, ancrée dans un plan d'action bien défini et adaptée aux objectifs poursuivis, est fondamentale pour contribuer à inverser la perte de biodiversité et assurer un avenir durable à long terme. L'analyse des relations entre les objectifs, les valeurs intermédiaires et les cibles facilite la compréhension des changements induits, tant au niveau de l'écosystème qu'au niveau des programmes stratégiques. Cet aperçu montre comment les programmes stratégiques permettent de rationaliser les objectifs dans différentes activités, de l'expérimentation à la mobilisation des ressources, en passant par l'apprentissage et l'organisation d'événements.



## compétences

- B2 Pensée systémique
- C2 Identifier les besoins en matière de données probantes
- D1 État d'esprit anticipatif
- D4 Influencer le changement



## pratiques



## outils



## pour en savoir plus

[Enseignements tirés de la mise en œuvre des objectifs climatiques dans l'industrie des procédés](#)

[Recherche et innovation axée sur les missions européennes](#)

[Tableau de bord de la FRR \(RRF\). Valeurs intermédiaires et cibles](#)

# Orchestrer

**QUOI** - La transformation se produit dans des lieux affectés par de nombreux pouvoirs et intérêts (formels et informels). L'orchestration se penche sur la manière dont nous pouvons identifier et prendre en compte tous les pouvoirs pertinents pour que le changement se produise. Les principaux aspects de l'orchestration consistent notamment à convenir de la manière d'accroître l'appropriation de la transformation nécessaire et à mettre en place des structures de gouvernance adaptées. L'investissement dans une orchestration efficace permet d'accroître le pouvoir d'action, d'élargir la portée des politiques au-delà des politiques d'innovation (y compris les politiques axées sur l'offre et la demande), de diversifier les budgets qui peuvent être mobilisés et d'accélérer la transformation territoriale. Il s'agit d'une coordination verticale et horizontale, d'une coordination interterritoriale et de la définition des priorités pour cette coordination. Construire l'appropriation et la confiance sont essentiels si nous voulons que d'autres agissent (et dépensent le budget pour) notre programme de transformation. À mesure que la confiance s'intensifie, la poursuite

**AVANTAGES** - Une bonne orchestration accroît la capacité de planification et de mise en œuvre, de ressources humaines et financières disponibles, d'instruments, etc. Elle peut également contribuer à supprimer de nombreux goulets d'étranglement qui entravent la mise en œuvre d'un programme transformateur. Après tout, un changement systémique nécessite une collaboration systémique. La hiérarchisation des compétences les plus pertinentes peut contribuer à réduire les coûts de coordination.

? Avez-vous prévu un équilibre entre les plans descendants et les initiatives ascendantes lors de la définition de votre programme?

? Considérez-vous que l'établissement de l'ordre du jour est un processus itératif?

? Les points de vue des gagnants et des perdants potentiels sont-ils intégrés dans le programme de transformation?

activité:

**Établir et partager un agenda**

? Estimez-vous que votre écosystème d'innovation a été ouvert et connecté au niveau international au cours des 5 dernières années?

? Avez-vous facilité des dispositifs de gouvernance pour la collaboration interterritoriale?

? Votre territoire a-t-il élaboré une vision à long terme de la coopération ou saisi d'éventuelles possibilités de collaboration?

activité:

**Collaborer entre les territoires**

activité:

**Collaborer entre les services**

? Avez-vous défini des moyens de renforcer l'appropriation de chaque service afin qu'il puisse concevoir et mettre en œuvre ensemble une vision commune?

? Avez-vous élaboré des mécanismes ou des ressources pour accroître la capacité nécessaire pour parvenir à une vision?

? Avez-vous pris en considération les rôles nécessaires pour améliorer la collaboration entre les différents services?

activité:

**Favoriser la coopération à plusieurs niveaux**

? Avez-vous mis en place un système pour sélectionner les politiques nécessaires à la mise en œuvre de votre programme?

? À quel (s) niveau (s) de gouvernance ces politiques sont-elles conçues et mises en œuvre?

? Avez-vous conçu différents mécanismes d'alignement et de coordination à différents niveaux?

# Établir et partager un agenda

**QUOI** ▪ Des programmes partagés pour une innovation territorialisée axée sur les transformations sont élaborés dans le cadre d'un processus inclusif et collaboratif, afin de relever un défi commun sur un territoire donné. Elles sont construites grâce à une collaboration à plusieurs niveaux et politiques, générant un partage de connaissances entre différents niveaux de gouvernement, universités, entreprises, société civile et autres parties dans le cadre d'un processus de recherche ouverte. Les programmes sont conçus pour stimuler le changement et ont un impact social, environnemental et économique à long terme. Ils sont adaptatifs et peuvent réagir à l'inattendu. Ils encouragent l'expérimentation et s'appuient sur l'apprentissage collectif pour le suivi et le renforcement des capacités. Les programmes sont axés sur la demande et répondent aux besoins et aux problèmes spécifiques d'un territoire. Ils imposent le contexte local à des stratégies et des programmes plus larges allant des niveaux local, régional, national, européen et interne, ainsi qu'à des pistes ouvertes pour la coopération interterritoriale.

**POURQUOI** ▪ Les transitions vers la durabilité nécessitent la création de coalitions de parties prenantes dans les territoires afin de saisir les opportunités, de surmonter les obstacles, de mettre en place de nouvelles structures de gouvernance et de favoriser l'émergence de modèles d'entreprise alignés sur un nouveau paradigme. Dans un premier temps, ces ordres du jour peuvent être proposés par des parties prenantes profondément impliquées. Toutefois, les priorités doivent également disposer de la capacité de mobiliser d'autres groupes et individus et fournir les infrastructures nécessaires pour garantir une gestion efficace de l'agenda partagé.

**COMMENT** ▪ Pour élaborer un programme d'innovation commun pour la transformation territoriale, **il est essentiel de dialoguer avec les parties prenantes et de renforcer leur engagement en faveur de la transformation et de la vision partagée.** Élargir l'engagement et l'orchestration autour d'un programme initial peut conduire à un programme révisé ou optimisé. Par conséquent, un engagement précoce peut accroître l'appropriation par les groupes tant publics que privés. Les acteurs concernés doivent être conscients de l'influence des différentes mentalités, valeurs et croyances sur le processus. Ils doivent également être disposés à faire face à l'incertitude et à la complexité et adopter une approche systémique. L'intégration des points de vue des gagnants et des perdants potentiels d'une transition en amont et en anticipant les effets non désirés potentiels de la transformation peut accroître l'appropriation, renforcer la confiance et conduire à une mise en œuvre plus réussie.

**Il est essentiel de comprendre un défi donné et de jeter les bases d'une action collective.** Cela permet de déterminer la portée du défi dans le territoire et d'exposer une vision commune de l'avenir.

**La conception conjointe et la mise à l'essai de solutions innovantes grâce à l'agenda commun est une étape essentielle.** Cette approche collaborative permet d'intégrer divers points de vue et expertise, ce qui permet d'obtenir des résultats plus efficaces et plus durables.

En fin de compte, l'objectif est d'avoir un impact systémique et de progresser dans la réalisation de la vision commune. Cette exigence permet d'apprendre en permanence sur les stratégies de suivi et d'adaptation.



## compétences

- D1 État d'esprit anticipatif
- E1 État d'esprit orienté vers l'engagement
- F2 Processus collaboratifs
- G3 Parler avec impact



## pratiques



## outils



## pour en savoir plus

[Programmes communs dans les politiques d'innovation porteuses de transformation](#)

[Programmes communs pour la durabilité et le changement social](#)

[Limites et avantages de la définition d'un programme participatif pour la R & I](#)

# Favoriser la coopération à plusieurs niveaux

**QUOI** • La coopération à multiniveaux est essentielle pour faire face aux processus de transformation multiples et simultanés qui doivent être activés et gérés conjointement en pilotant les synergies entre les différents niveaux et secteurs territoriaux. Les lieux sont influencés par les mesures prises à différents niveaux de gouvernance, depuis le niveau le plus local jusqu'au niveau de l'UE. Les territoires qui mettent en œuvre le programme de transformation n'ont généralement qu'une certaine responsabilité et une certaine connaissance des politiques et des actions qui nécessitent la participation d'autres niveaux de gouvernance. La coopération à plusieurs niveaux peut porter sur le partage (bidirectionnel) d'informations et de données, la sensibilisation et le renforcement de l'appropriation, la conception conjointe des stratégies et la collaboration en matière de mise en œuvre. Les territoires sont également bien placés pour rapprocher les différentes politiques et différents instruments de financement de l'UE avec les politiques nationales et locales et pour les mettre en œuvre. L'expérimentation territoriale peut fournir des enseignements qui peuvent être partagés avec les plus hauts niveaux de gouvernance.

**POURQUOI** • La coopération peut permettre de créer une capacité distribuée entre les différents acteurs européens, incluant les gouvernements, la société civile et les entreprises à tous les niveaux, pour agir dans des conditions complexes et incertaines. La participation à des niveaux de gouvernance plus élevés permet d'accroître le pouvoir d'agir au moyen de politiques et de financements pertinents à différents niveaux de gouvernance. Il est essentiel de comprendre les niveaux inférieurs pour recenser les obstacles à la mise en œuvre et aux solutions alternatives et pour promouvoir les besoins locaux. Il renforce également la capacité d'agir et d'en apprendre davantage sur la pertinence ou l'obsolescence des politiques territoriales, ainsi que sur les compromis et les contradictions. La coopération à plusieurs niveaux permet égale-

ment de mobiliser et de partager des ressources qui créent des synergies dans l'utilisation des fonds.

**COMMENT** • Des actions différentes peuvent aider de multiples acteurs à aller au-delà de la gestion de ressources, de compétences et de processus différents et à se pencher sur la situation globale; en particulier, comment nous pouvons renforcer les capacités distribuées afin de faciliter l'élaboration des décisions et l'innovation dans l'élaboration des politiques au niveau des systèmes.

- Il est essentiel de connaître toutes les politiques pertinentes, les raisons pour lesquelles elles sont pertinentes et la manière dont les responsabilités sont réparties. Des outils tels que les cartes de pouvoir (« power maps ») sont utiles à l'élaboration d'un programme de transformation territoriale.
- Faciliter les processus de co-création afin de comprendre les défis généraux et le contexte local et de définir les principes clés de la collaboration dans la conception et la mise en œuvre participatives des politiques.
- Les négociations entre les niveaux de gouvernance peuvent accroître la collaboration, promouvoir une culture du partage et de l'apprentissage et impliquer des niveaux inférieurs dans la planification et la mise en œuvre.
- Il est essentiel de rendre la coordination plus efficace et d'appliquer les bonnes pratiques pour limiter les coûts de coordination.
- Mettre en œuvre des processus de prospective afin d'étudier l'émergence et l'évolution de collaborations à différents niveaux (y compris les modèles de gouvernance) dans le but de développer une capacité d'anticipation multiacteurs pour favoriser un changement transformateur pour les transitions vers la durabilité.



## compétences

- A5 Conseils politiques
- B2 Pensée systémique
- F1 État d'esprit collaboratif

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Outils de gouvernance à multiniveaux](#)

[Gouvernance à multiniveaux pour une spécialisation intelligente](#)

[Gouvernance transformatrice systémique et multiniveaux](#)

# Collaborer entre les services

**QUOI** - Le développement et la mise en œuvre d'un changement transformateur dans l'ensemble de l'UE et sur ses territoires nécessitent de prendre part à des politiques allant au-delà de l'innovation. Pour ce faire, il est nécessaire de parvenir à une compréhension commune, de favoriser une appropriation commune et d'élaborer une approche globale de la résolution des problèmes en alignant les différents services, leurs politiques et leurs budgets. Les politiques porteuses de transformation nécessitent d'engager les personnes ayant une passion pour la découverte, la cocréation et l'expérimentation, ainsi que la capacité institutionnelle à les déployer. Il est essentiel de mettre en relation les équipes qui peuvent stimuler le partage des connaissances, développer la pensée systémique, orienter les processus à acteurs multiples, favoriser les synergies et les compromis et réduire au minimum les conflits. Ces personnes doivent également avoir une forte capacité de communication et de collaboration, même en cas d'incertitude importante.

**POURQUOI** - Transformer les systèmes nécessite une masse critique pour l'action. Plus les politiques pertinentes contribuent au programme de transformation, plus les systèmes se transforment efficacement et vite. La structure traditionnelle des départements cloisonnés dans les administrations publiques va à l'encontre des appels de plus en plus nombreux à apporter d'urgence des réponses sans heurts aux défis interdépendants auxquels les territoires sont confrontés aujourd'hui. Les facteurs culturels dans les administrations publiques peuvent entraver les efforts conjoints nécessaires. Parmi ces facteurs figurent la fragmentation de l'appropriation des processus, les difficultés liées au partage

des informations, la concurrence pour les ressources, le manque de la confiance, une perte de pouvoir perçue et une incitation limitée à la coopération.

**COMMENT** - l'identification (par exemple, au moyen de systèmes de cartographie ou de cartes de gouvernance) et la hiérarchisation des politiques et des départements concernés peuvent constituer un bon point de départ. Cela permet de renforcer l'appropriation de la transformation territoriale nécessaire pour mettre en place une approche personnalisée de gouvernance globale. La participation de différentes politiques et de contributions provenant de tous les services concernés peut conduire à accélérer la mise en œuvre des programmes de transformation en associant différents budgets et politiques. Le fait de travailler avec les politiques axées sur l'offre (telles que les chèques innovation) et les politiques axées sur la demande (telles que les politiques fiscales) peut modifier les systèmes plus rapidement. Parmi les moyens concrets de soutenir la coordination horizontale figurent le soutien à une direction politique forte, le calcul du coût de l'absence d'action pour chaque ministère, les équipes interservices dotées d'une présidence tournante. Tester la collaboration grâce à de petits gains avant de passer à une collaboration plus structurée peut contribuer à instaurer la confiance. Trouver le juste équilibre entre le pilotage descendant (« top down ») et ascendant de la collaboration horizontale dépend du contexte et peut varier d'un territoire à l'autre. Enfin, une évaluation approfondie des obstacles existants à la coopération et l'identification de solutions possibles peuvent aider à comprendre et à résoudre les difficultés rencontrées dans les processus de collaboration.



## compétences

- B2 Pensée systémique
- C3 Mise en relation avec des experts
- F1 État d'esprit collaboratif

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Un modèle d'intégration dans la gouvernance collaborative](#)

[Un élément essentiel des partenariats](#)

[La mobilité en tant que service en Finlande](#)

# Collaborer entre les territoires

**QUOI** ▪ La collaboration interterritoriale peut prendre de nombreuses formes, notamment des réseaux et des plateformes, des projets communs, des grappes transfrontalières, des jumelages, des partenariats stratégiques et des alliances. Le type de collaboration dépend de facteurs transversaux, tels que le contexte spécifique, les groupes concernés (par exemple, les administrations régionales, les villes, les universités, les entreprises, les organisations de la société civile), les objectifs, les ressources disponibles et les contraintes dans les territoires concernés.

**POURQUOI** ▪ Les changements environnementaux, sociaux et économiques rapides auxquels les sociétés sont confrontées aujourd'hui peuvent être traités plus efficacement si les territoires collaborent et tirent parti de leur expertise, de leurs capacités et de leurs ressources respectives. Les défis majeurs n'ont pas de frontières, ce qui rend cette collaboration essentielle. L'UE peut accélérer l'innovation pour relever ses plus grands défis et combler le fossé en matière d'innovation en promouvant la collaboration interterritoriale.

**COMMENT** ▪ En commençant par des activités de mise en réseau et des activités exploratoires, les territoires peuvent progresser en concevant et en mobilisant des projets ensemble. Au cours des phases ultérieures, les territoires pourraient mobiliser des capacités communes, gérer des ressources communes et partager les risques d'investissement. L'UE soutient la collaboration interterritoriale avec des initiatives ciblant les administrations multilatérales (par exemple Interreg), la communauté de la recherche et du développement (par exemple, Horizon Europe) et les pôles (par exemple Euroclusters) ou les écosystèmes (par exemple les écosystèmes européens d'innovation et les vallées régionales de l'innovation / « regional innovation valleys »). Les initiatives conjointes pourraient se fonder sur une infrastructure commune, des risques communs liés à l'adaptation au changement climatique ou sur des compétences (par l'intermédiaire d'Erasmus +). Toutefois, l'élaboration d'une feuille de route prospective, complète et progressive sur la collaboration interterritoriale pourrait contribuer à atteindre des objectifs majeurs et avoir un impact local plus important.

## Recommandations au niveau local

- Promouvoir l'**appropriation locale** en garantissant l'engagement de hauts niveaux de gouvernement et des ressources suffisantes pour soutenir une collaboration interterritoriale à long terme.
- Définir une **vision claire** et **encourager les accords** associant toutes les parties prenantes afin de discuter de vos défis territoriaux, de vos missions locales, et de recenser les domaines pertinents pour d'autres territoires (de l'évaluation comparative aux initiatives conjointes).
- Faciliter la **prise de décision** en recensant les goulets d'étranglement, les lacunes et les facteurs favorisant la collaboration interterritoriale, en revoyant les obstacles à la gouvernance et en mettant en évidence les besoins internes en matière d'innovation territorialisée. En outre, encourager l'apprentissage en surveillant et en évaluant régulièrement le processus avec vos parties prenantes.
- Développer et **entretenir des relations** en recensant et en facilitant les échanges avec les territoires concernés (complémentarités, économies d'échelle, chaînes de valeur partagées, masse critique, etc.) et les réseaux qui peuvent vous donner une perspective extérieure sur votre territoire.

## Recommandations au niveau interrégional

- Élaborer un discours interterritorial fondé sur des défis et des missions communs; co-créer une carte des principales parties prenantes participant aux missions locales ciblées.
- **Concevoir une boîte à outils** permettant un flux progressif afin que le processus de collaboration puisse évoluer et apprendre grâce à un suivi et à une évaluation réguliers.
- Mettre en place un **modèle robuste de gouvernance pour la collaboration** en partageant les coûts et les avantages, en réfléchissant à leur distribution et à leur évolution, et en renforçant la confiance pour développer des relations solides au fil du temps.



## compétences

- B2 Pensée systémique
- C3 Mise en relation avec des experts
- F2 Processus collaboratifs

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Innovation transfrontalière des administrations](#)

[Coopération interrégionale et spécialisation intelligente](#)

[Possibilités de collaboration régionale et de cohésion économique](#)

# Concevoir

**QUOI** ■ Les activités qui impliquent la conception d'une stratégie couvrent les approches utilisées dans le développement de la stratégie. Ces activités consistent à s'intéresser au choix des politiques, à l'allocation des ressources, à la fourniture d'un objectif et au dialogue avec les parties prenantes, et à mettre l'accent sur les avantages du dialogue avec l'implication du niveau local. La conception est une étape cruciale pour la mise en œuvre sans faille d'une politique et, en fin de compte, pour atteindre ses objectifs. Le choix des **instruments politiques appropriés** et la **recherche d'actions supplémentaires** garantissent une mise en œuvre efficace et un impact positif. L'allocation et la programmation des ressources sont essentielles à l'utilisation efficace des ressources et à leur mise en œuvre en temps utile. Il est nécessaire, pour des raisons de pertinence et d'efficacité, d'associer les parties prenantes locales à la conception de la stratégie et au choix des politiques, ce qui débouche sur des stratégies plus inclusives et adaptées au contexte, plus susceptibles d'aboutir à des résultats positifs pour la communauté.

**AVANTAGES** ■ La conception d'une stratégie est importante non seulement pour évaluer et planifier correctement les actions, mais aussi pour **construire une légitimité et obtenir le soutien** des différentes parties prenantes. La conception d'une stratégie efficace contribuera très certainement à l'obtention des résultats souhaités et prévus, et renforcera **l'efficacité des politiques et des mesures prises**. Une conception inclusive améliorera la qualité et la pertinence de la politique choisie pour les parties prenantes concernées. Une conception inclusive est également nécessaire pour accroître la **confiance du public** dans la stratégie en tant que solution et ses actions de mise en œuvre.

? Avez-vous élaboré des critères clairs pour l'allocation des ressources et la programmation de la mise en œuvre des instruments politiques?

? Disposez-vous de mécanismes pour définir les rôles, les responsabilités et les autorités en matière de gouvernance en matière de prise de décision?

? Avez-vous aligné vos plans de communication sur votre stratégie?

activité:

**Élaborer une stratégie**

? Avez-vous aidé à concevoir un processus de sélection et de mobilisation des ressources?

? Avez-vous conçu des mesures à prendre en cas de manque de ressources?

? Les parties prenantes engagées contribuent-elles à vos plans avec leurs ressources?

activité:

**Mobiliser des ressources**

? Avez-vous conçu un cadre d'action sous la forme d'un ensemble coordonné de mesures stratégiques et réglementaires visant à traiter des objectifs bien définis?

? Avez-vous contribué à la conception de modalités de coordination spécifiques à l'appui d'une mission locale?

? Avez-vous contribué à l'élaboration de politiques visant à surmonter les obstacles qui empêchent la réalisation de la mission?

activité:

**Concevoir des missions locales**

activité:

**Élaborer une combinaison de politiques et de mesures**

? Avez-vous conçu des mécanismes pour garantir que l'élaboration des politiques soit claire, spécifique au lieu et orientée vers l'action?

? Avez-vous envisagé une combinaison équilibrée d'instruments d'action possibles?

? Vos instruments stratégiques fonctionnent-ils en synergie avec votre combinaison de politiques et de mesures?

activité:

**Concevoir un soutien à l'écosystème**

? Avez-vous évalué l'étendue/la taille des écosystèmes territoriaux pertinents affectés par votre stratégie?

? L'élaboration de vos politiques soutient-elle des arrangements transdisciplinaires à l'échelle de l'écosystème, l'élaboration et l'adoption conjointes de solutions?

? Avez-vous conçu un soutien aux parties prenantes engagées de manière systémique et synergique?

# Élaborer une stratégie

**QUOI** ▪ Une stratégie est une vision avec un plan visant à obtenir des résultats et prévoit des règles d'action. Il est essentiel de disposer d'une stratégie bien développée pour réussir le changement. Pour créer une stratégie, il existe deux voies possibles: **rédiger un nouveau document ou s'appuyer sur un cadre stratégique existant**. Une stratégie forte établit un lien entre les ressources matérielles et immatérielles disponibles et les parties prenantes dans un délai déterminé et avec des objectifs et des incidences mesurables. En outre, une stratégie réussie recense les **mesures à prendre et à éviter**, afin d'obtenir le meilleur effet de levier possible. Une stratégie permet de comprendre clairement comment d'autres acteurs sont gouvernés, comme la manière dont les actions sont prises, la manière dont le processus d'apprentissage sera mis en œuvre et, si nécessaire, quand et comment la stratégie elle-même peut être modifiée. En outre, une bonne stratégie devrait inspirer l'action et fournir un objectif clair, plutôt que de se contenter de dresser une liste des tâches à accomplir.

**POURQUOI** ▪ Une stratégie bien conçue est la pierre angulaire d'un changement réussi et constitue une référence essentielle pour **aligner et orienter les actions futures** permettant des **périodes de planification plus longues**. Communiquer efficacement sur la vision et les règles de dialogue avec les parties prenantes est un élément essentiel du succès. Une vision transformatrice nécessite une stratégie intraveineuse pour conférer une **légitimité à ses actions**. Bien que la stratégie elle-même ne soit pas transformatrice, la promesse représente la transformation nécessaire. Une stratégie doit coordonner les changements dans de nombreuses actions généralement non coordonnées encodées avec une ambiance transformatrice. Ainsi, une stratégie devrait intégrer la connaissance de ce qu'elle contrôle **directement et de ce qu'elle pourrait influencer**.

**COMMENT** ▪ Le développement d'une stratégie efficace est essentiel pour susciter un changement transformateur et peut être considéré comme faisant partie d'un effort de transformation plus large. L'aspect transformationnel devrait aller au-delà de l'élaboration de la stratégie et se concentrer sur la manière dont les parties prenantes ouvertes et spécialisées s'engagent avec elle. Dès le début, il est important, tout en élaborant une stratégie visant **à renforcer les capacités nécessaires à sa bonne mise en œuvre**.

1. Reconnaître le **besoin** et l'**espace** nécessaire pour développer une stratégie et renforcer la légitimité pour le développer. Commencer par convenir de la vision qui permet d'aligner les priorités politiques sur les réalités pratiques et de les traduire en tâches opérationnelles.
2. Analyser la situation actuelle et cartographier les attentes pour l'avenir. Pour ce faire, il convient de tenir compte de **différents scénarios**, étayés par des données, afin d'apporter plus de clarté et d'améliorer la prise de décision.
3. Dialoguer avec toutes les parties, y compris celles qui peuvent apporter des contributions précieuses à la mise en œuvre ou qui seront touchées par les changements stratégiques de la politique. En mobilisant tous les principaux participants, le processus développera un sentiment d'**appropriation collective**, ce qui ouvre la voie à une mise en œuvre réussie.
4. Un document stratégique solide et bien communiqué ne suffit pas à lui seul; une mise en œuvre efficace nécessite la mobilisation des ressources et le dialogue avec toutes les parties prenantes afin de prendre des mesures et de tirer parti de l'**apprentissage mutuel**.



## compétences

- A1 Identifier les problèmes liés à la conception des politiques
- A2 Concevoir & évaluer les politiques
- B5 Gestion des transformations
- F3 Convocation pour faciliter la mise en œuvre de la vision

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Un plan n'est pas une stratégie \(vidéo\)](#)

[Comment créer une stratégie nationale d'innovation«innovante»](#)

[Stratégie d'innovation — Qu'est-ce qu'elle et comment en développer une?](#)



# Élaborer une combinaison de politiques et de mesures

**QUOI** ▪ Une combinaison de politiques et de mesures bien conçue (parfois appelée « policy mix») est nécessaire pour **faire face à la complexité des politiques** et encourager les changements souhaitables. Les gouvernements réexaminent de plus en plus leurs politiques en réponse aux défis urgents de la société et de l'environnement. Elles visent à harmoniser les mesures publiques dans les différents domaines d'action et à tirer parti des innovations au sein de systèmes qui pourraient potentiellement conduire à un changement transformateur. Le policy mix consiste à **combiner divers instruments d'action et des actions** connexes des parties prenantes pour atteindre un ensemble d'objectifs stratégiques. Par exemple, les gouvernements peuvent recourir à des politiques réglementaires telles que des lois, des réglementations et des normes pour atteindre les objectifs en matière d'environnement. En outre, un ensemble de politiques peut inclure des incitations financières telles que des subventions, des crédits d'impôt et des subventions visant à promouvoir l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement. En outre, les gouvernements peuvent déployer certaines initiatives, campagnes de sensibilisation du public et programmes d'éducation et de formation, encourageant un changement de comportement **non seulement au niveau des producteurs, mais aussi au niveau des consommateurs.**

**POURQUOI** ▪ L'approche axée sur la combinaison de politiques et de mesures reconnaît qu'aucun instrument ou action politique unique n'est suffisant pour relever des défis complexes et interdépendants. Au lieu de cela, il reconnaît l'importance de combiner divers instruments et actions adaptés à des contextes et à des objectifs spécifiques. Une telle approche garantit que différentes mesures encouragent la «**directionnalité**», les **sy-**

**nergies** et les **complémentarités** — **encouragent l'appropriation par les parties prenantes**, et le **changement**. Dans l'ensemble, la combinaison de politiques et de mesures permet aux décideurs politiques de créer des scénarios complets et efficaces pour atteindre les objectifs stratégiques en combinant différents instruments politiques et autres actions pour créer des changements positifs..

**COMMENT** ▪ Une combinaison de politiques et de mesures peut éventuellement inclure d'autres actions et utiliser des budgets provenant d'autres domaines d'action pour relever des défis communs.

1. Identifier le problème avec les parties prenantes. Il est important d'inclure les parties prenantes dès le départ et **de partager l'appropriation des problèmes.**
2. Fixer les objectifs stratégiques, qui devraient être mesurables et réalisables dans un délai donné. Permettre des corrections lors de la mise en œuvre.
3. Veiller à ce que **les ensembles de politiques existants soient cohérents les uns avec les autres** et à ce que les combinaisons de politiques de transformation n'apparaissent pas dans un vide.
4. Recenser les **instruments stratégiques manquants** et les mécanismes pour coopter les actions les plus appropriées afin d'atteindre les objectifs stratégiques.
5. Élaborer un **plan de mise en œuvre** en allouant des ressources de reconversion, un calendrier, des responsabilités et des activités de communication.
6. **Suivre, discuter, évaluer, affiner et effectuer des corrections** au plan de mise en œuvre.



## compétences

- B2 Identifier les problèmes liés à la conception des politiques
- B5 Gestion des transformations
- D4 Influencer le changement



## pratiques



## outils



## pour en savoir plus

[Aligner la spécialisation intelligente sur la politique d'innovation transformatrice \(« smart specialisation policy »\)](#)

[Combinaisons de politiques pour relever les défis environnementaux](#)

[Combinaisons de politiques pour la transformation numérique](#)

# Mobiliser des ressources

**QUOI** ▪ Une tâche importante pour le gouvernement est d'identifier et de mobiliser les ressources humaines et financières nécessaires pour relever les défis de société. Les ressources peuvent provenir de différentes parties prenantes par différents moyens. Dans l'ensemble, ce processus implique une combinaison de ressources, de mécanismes et de partenaires. Pour que l'innovation transformatrice territorialisée demeure l'un des objectifs du processus de mobilisation des sources d'approvisionnement, une nouvelle réflexion doit être développée parallèlement aux routines actuelles difficiles. Les ressources humaines et financières jouent un rôle majeur. D'une part, pour relever un défi de société, il peut être nécessaire de redéployer les ressources humaines existantes, souvent en investissant dans la formation et l'éducation et/ou en attirant de nouvelles ressources humaines sur le territoire. D'autre part, la mobilisation de ressources financières peut s'avérer nécessaire pour résoudre des problèmes trop coûteux pour les différents budgets, dans lesquels, idéalement, une combinaison de fonds publics et privés permettrait de déployer des activités d'innovation et des investissements technologiques.

**WHY** ▪ La diversification et l'extension de la base des ressources est essentielles, en particulier pour relever les défis actuels, qui peuvent faire face à des besoins exceptionnels en matière de ressources. Nous devons **travailler à rebours** face à un défi; il s'agit de déployer **une orientation axée sur les défis** plutôt qu'à une orientation sectorielle ou départementale que la plupart des fonds ont. Il s'agit d'un principe d'organisation et conduit à l'élaboration d'une théorie du changement, qui inclut plusieurs fonds et divers types de ressources humaines qui pourraient autrement ne pas être mobilisés. Un tel mode de réflexion et de travail pourrait mobiliser de nou-

velles sources et déclencher des synergies inexplorées entre les ressources. Sous le prisme d'un défi de société, les fonds d'innovation existants peuvent devoir rééquilibrer le soutien offert, par exemple, en faveur d'activités d'innovation ne relevant pas de la R & Det aider les petites et moyennes entreprises à investir dans l'adaptation, l'adoption et le déploiement des technologies. Un élément essentiel de l'effort de mobilisation des ressources pour relever les défis consiste à veiller à ce que les différents fonds soient **alignés et cohérents**, en recensant et en abordant d'éventuels objectifs contradictoires.

**COMMENT** ▪ Mobiliser les ressources est un exercice équilibré qui nécessite plusieurs compétences et aptitudes, telles que la négociation et l'esprit critique, ainsi que des aptitudes en matière de communication. Grâce à la collaboration, les autorités régionales peuvent renforcer et rassembler une masse critique suffisante de ressources nécessaires pour relever les défis, tels que la construction d'une société inclusive meilleure et compétitive. Ce processus pourrait contribuer à donner une orientation claire au changement en utilisant les atouts complémentaires de deux ou plusieurs régions, ce qui renforcera à son tour le processus de transformation de chaque région et maximisera les ressources disponibles pour chacune d'entre elles. Pour accélérer la mobilisation des ressources, les régions peuvent utiliser les outils complémentaires existants tout en mettant en place un système de gouvernance interrégionale pour une meilleure collaboration. Il est également possible de recourir à un large éventail d'acteurs régionaux et nationaux, sélectionnés dans le cadre d'une collaboration mutuelle. Ce processus vise à renforcer le lien entre les producteurs de connaissances et les entreprises et pourrait conduire à une meilleure utilisation des différents actifs disponibles.



## compétences

- A3 Négocier
- A5 Conseils politiques
- B3 Esprit critique



## pratiques



## outils



## pour en savoir plus

[Capacités d'innovation transformatrice dans les administrations publiques et le système de gouvernance](#)

[Portefeuilles d'innovation pour le bien public](#)

[Portefeuilles pour le bien public](#)

# Concevoir un soutien à l'écosystème

**QUOI** - Un écosystème d'innovation consiste en des structures telles que *les entreprises, les universités, les agences gouvernementales, les intermédiaires, les fournisseurs de solutions* et bien d'autres qui, en fonction de leurs capacités, activités et interactions, **déterminent collectivement** la capacité d'un territoire à innover. Les **écosystèmes d'innovation hautement développés** présentent les caractéristiques suivantes:

- un financement approprié et en temps utile;
- des ressources humaines suffisantes, dotées des compétences adéquates;
- des administrations publiques compétentes; et
- des conditions sociales favorisant la confiance et la collaboration, telles que l'ouverture, le respect de la loi et une réglementation efficace.

La bonne utilisation des ressources disponibles nécessite un équilibre entre collaboration et concurrence, entre stabilité et adaptabilité. Certains écosystèmes ont tendance à être moins favorables à l'innovation. Dans les territoires moins innovants, il est courant d'avoir des secteurs d'activité dans lesquels:

- la plupart des entreprises ne se sentent pas obligées d'innover;
- les universités sont déconnectées des besoins sociétaux;
- la capacité d'attirer et de retenir les talents est insuffisante.

**POURQUOI** - La capacité d'innover dépend de l'écosystème. Le gouvernement peut jouer un rôle important en réunissant les parties prenantes et en promouvant une compréhension commune, l'orientation, l'échange de connaissances, la coopération, la mise en commun des ressources et l'apprentissage. Un rôle essentiel des politiques publiques est d'**orienter l'innovation** vers le bien-être de la société et d'examiner les besoins de l'écosystème dans une perspective large et à long terme. Par exemple, les entreprises du territoire peuvent faire partie de chaînes de valeur mondiales (par exemple dans les industries des combustibles fossiles) qui sont profitables sur le court terme, mais ont un avenir douteux.

**COMMENT** - Faire prospérer des écosystèmes peut prendre des décennies, il est donc important de laisser suffisamment de temps pour développer les capacités et surveiller et évaluer leur impact.

1. La conception de politiques de soutien appropriées dépend de la présence, dans l'écosystème, de: i) **une vision du développement territorial à long terme** et ii) un **diagnostic précis des goulets d'étranglement** qui empêchent la mise en œuvre de la vision. Tous deux doivent être accompagnés d'un retour d'information continu, dans le cadre d'un processus de découverte ouverte.
2. Identifier les moyens de faire fonctionner les différentes parties de l'écosystème d'une manière compatible avec les objectifs sociétaux du territoire: cela implique des mécanismes de mise en réseau entre les acteurs concernés, un soutien aux organisations intermédiaires qui représentent de grands groupes d'intérêt collectif et des fournisseurs de solutions tels que les centres de compétences et les bureaux de transfert de technologie.
3. Mobiliser des ressources provenant de multiples fonds pour remédier aux goulets d'étranglement des écosystèmes: il importe de trouver un équilibre entre le soutien à la **compétitivité mondiale et le soutien au renforcement des capacités**, y compris la capacité à relever les défis locaux. Apporter un soutien aux acteurs de l'écosystème qui défendent les objectifs sociétaux devrait être une priorité.
4. Chercher à soutenir l'écosystème local en influençant les processus politiques dans des **domaines autres que l'innovation et à d'autres niveaux territoriaux**: il convient d'accorder une attention particulière aux politiques et aux investissements qui ont une incidence sur l'environnement physique de votre territoire (par exemple, les grandes infrastructures de transport), dans la mesure où ils freinent les comportements non durables tout en offrant d'importantes possibilités de développer les capacités de production locale.



## compétences

- B2 Pensée systémique
- B5 Gestion des transformations
- F2 Processus collaboratifs

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Construire un écosystème d'innovation \(vidéo\)](#)

[Réexamen et définition des écosystèmes d'innovation](#)

[Gouvernance transformatrice des écosystèmes d'innovation](#)

[Qu'est-ce qu'un écosystème d'innovation? \(vidéo\)](#)

# Concevoir des missions locales

**QUOI** - Les missions sont des **ensembles coordonnés de mesures politiques et réglementaires**, conçus pour déployer des actions en matière d'innovation afin de répondre à des objectifs sociétaux bien définis ou à des problèmes complexes dans un délai déterminé. Dix missions nécessitent de prendre des décisions difficiles sans parvenir à un large consensus entre tous les participants. Toutefois, la majorité devrait parvenir à un accord global sur la manière d'atteindre leur objectif. Les missions fournissent une orientation et un terrain d'expérimentation commun. Elles créent également un espace pour d'éventuelles solutions inédites. Par exemple, une mission visant à protéger des repas scolaires sains peut conduire à des emballages et à une livraison innovants des denrées alimentaires, en plus de fournir des composants nutritionnels plus sains. Dans l'ensemble, les missions peuvent inspirer la créativité et la collaboration entre les individus et les organisations œuvrant à la réalisation d'un objectif commun. Les missions locales, ou les missions, peuvent être orientées vers la résolution de questions ou de défis économiques et doivent éviter de promouvoir «davantage de solutions identiques». Leurs objectifs devraient rester réalisables, afin d'éviter des résultats décevants. Les politiques d'innovation axées sur les missions devraient allouer des ressources supplémentaires à la coordination, aux instruments de transition et à la demande de mesures créatives pour obtenir les effets souhaités.

**POURQUOI** - Les missions locales abordent des questions aux côtés des acteurs locaux qui peuvent être sous-représentés dans les discussions politiques. L'approche de la mission locale consiste à lancer un **appel à l'action** plutôt qu'un plan d'activités. Les missions peuvent contribuer à l'élaboration de politiques axées sur la fixation de priorités pour relever les défis de société (et le financement), qui peuvent compléter d'autres méthodes de fixation des priorités. Par conséquent, elles peuvent servir de **principe d'organisation de la collaboration** dans des structures de prise de décision complexes et fragmentées. Les missions locales permettent à différents groupes politiques de travailler ensemble, créant ainsi un cadre d'action plus inclusif et plus harmonisé. Pour obtenir le change-

ment souhaité, il est important de dépasser les efforts de R & D et d'inclure, entre autres, des plans d'action en matière de réglementation, de compétences, d'investissement des entreprises, de subventions à la consommation, d'infrastructures physiques et numériques. Les modifications devraient également inclure **des modifications des systèmes de production et des modèles de consommation**.

**COMMENT** - Les missions mettent l'accent sur l'inclusion en tant que moteur de thèmes choisis et de groupes engagés.

1. Jeter les bases des actions collectives afin de susciter la confiance, la collaboration et les réseaux, et de construire un consensus autour d'une vision commune du territoire après la transformation. **Essayez collectivement de répondre: comment voyons-nous notre territoire après la transformation?**
2. Définir la mission locale en précisant son objectif, sa durée, sa limite géographique, son ambition, la définition des problèmes et les solutions partielles existantes. Réaliser une analyse des possibilités de changement au moyen d'une action planifiée et en appliquant une théorie du changement. En collaboration **avec les parties prenantes, rechercher des possibilités en mettant en adéquation le défi identifié avec des solutions possibles sur le territoire et au-delà.**
3. Recenser les tâches transformatrices, telles que la création d'une légitimité et d'un leadership (mandat de représenter des secteurs entiers); coordination et alignement à plusieurs niveaux, multi-acteurs et multi-instruments (créer des synergies systémiques); la réflexion, l'apprentissage et l'expérimentation; et la résolution des conflits. N'oubliez pas **qu'une mission locale n'est pas un véhicule permettant à chacun de s'adapter ou de trouver des remèdes miracles ou des situations gagnant-gagnant.**
4. L'évaluation des résultats peut s'avérer difficile. Le processus n'est pas linéaire, de nombreuses relations directes et indirectes étant impliquées. **Il faut donc beaucoup de temps pour que les résultats deviennent clairs.**



## compétences

- A1 Identifier les problèmes liés à la conception des politiques
- D4 Influencer le changement
- F2 Processus collaboratifs

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Micro-missions et rôle des universités](#)

[Mission Oriented Innovation \(webinaire\) — Jeffrey Sachs](#)

[Boîte à outils en ligne sur les politiques d'innovation axées sur les missions de l'OCDE](#)

# Mettre en œuvre

**QUOI** - La mise en œuvre d'une stratégie nécessite toujours une adaptation à l'évolution des réalités. Le déploiement effectif d'une stratégie nécessite de traduire les objectifs en un plan d'action et de prévoir des modalités de révision du plan en réponse au suivi. Le dosage des politiques devra être adapté aux objectifs de la société et être adapté à l'évolution de la situation. Des décisions difficiles doivent être prises en ce qui concerne les fonds publics limités, qui doivent être dûment justifiés et axés sur les défis à relever. La mise en œuvre ne consiste pas seulement à mettre en œuvre un plan, mais aussi à permettre l'expérimentation et l'apprentissage, qui sont indispensables pour ouvrir des voies d'accès aux solutions de problèmes complexes. La flexibilité et la réactivité du dosage des politiques sont également importantes pour développer de bonnes solutions une fois qu'elles apparaissent.

**AVANTAGES** - La mise en œuvre revêt une importance cruciale pour une politique d'innovation transformatrice. Il s'agit de la pierre angulaire entre la planification et l'impact opérationnel sur les marchés publics, sur les réformes de la gouvernance, sur les nouvelles réglementations et sur les changements apportés à l'offre de compétences. La mise en œuvre teste l'adéquation de la planification préalable. Les décideurs politiques doivent être préparés pour les imprévus et être prêts à reconnaître les problèmes, à négocier des changements, à faire des compromis et à s'adapter. Une bonne mise en œuvre se traduit par un impact, ce qui renforce la confiance, permet un engagement accru et soutient des visions plus ambitieuses.

- ? Avez-vous convenu des instruments d'action avec les bénéficiaires?
- ? Avez-vous identifié des changements organisationnels pour mettre en œuvre efficacement la stratégie?
- ? Dès le départ, la stratégie peut-elle utiliser des indicateurs et des procédures d'évaluation adaptés à sa nature systémique?

activité:

## Déployer une stratégie

- ? Avez-vous défini des rôles, des pratiques et des tâches pour coordonner la combinaison de politiques et de mesures?
- ? Disposez-vous de canaux pour communiquer un retour d'information à différents services gouvernementaux?
- ? Avez-vous mis en place des mécanismes pour vérifier si la mise en œuvre se déroule comme prévu au sein de l'écosystème?

activité:

## Coordonner la combinaison de politiques et de mesures

- ? Avez-vous créé un espace pour un organe de décision sur les sources et les priorités de financement?
- ? Avez-vous veillé à ce que le financement par priorité soit suffisant et proportionnel?
- ? Avez-vous créé des tampons pour rendre compte de l'incertitude, y remédier et intégrer la résilience dans vos priorités?

activité:

## Prioriser les financements

activité:

## Expérimenter et démontrer

- ? Disposez-vous de critères pour sélectionner et hiérarchiser les idées à expérimenter?
- ? Avez-vous intégré l'expérimentation dans votre stratégie?
- ? Avez-vous mis en place des mécanismes de reconnaissance pour promouvoir la conception de projets présentant un potentiel systémique?

activité:

## Mettre à l'échelle et intégrer

- ? Avez-vous mis en place des mécanismes pour intégrer les expériences réussies?
- ? Avez-vous mis en œuvre des pratiques pour mettre fin aux expériences infructueuses?
- ? Avez-vous mis en place des mécanismes de soutien pour développer des solutions locales présentant un potentiel mondial?

# Déployer une stratégie

**QUOI** - Cette activité vise à traduire les aspirations stratégiques en un **plan d'action** opérationnel assorti d'un **calendrier précis, de modalités de gouvernance et de mécanismes de mise en œuvre**. Le déploiement d'une stratégie n'est pas acquis d'office, mais dépend de:

- la mise en place de dispositions organisationnelles appropriées;
- l'identification des mécanismes de mise en œuvre appropriés;
- une coordination harmonieuse entre les partenaires au sein du gouvernement et avec les parties prenantes; et
- suivre de près les progrès accomplis dans la mise en œuvre afin que les goulets d'étranglement imprévus soient levés à temps.

Les modalités d'organisation doivent garantir la réactivité en ce qui concerne:

- les interactions essentielles et les retours d'information des acteurs parallèles, tels que le suivi et l'évaluation, le processus de recherche ouverte et une combinaison de politiques et de mesures;
- des goulets d'étranglement imprévus dans la mise en œuvre et d'autres imprévus, tels que l'émergence de nouvelles priorités;
- de nouvelles possibilités de synergies ou d'élargissement de l'impact potentiel de la stratégie.

**POURQUOI** - Une stratégie d'innovation transformatrice exige des décideurs politiques qu'ils agissent au-delà des frontières administratives. Il appelle à de nouvelles méthodes de travail par-delà les cloisonnements et à renforcer les capacités des administrations publiques à assumer de nouvelles tâches. À moins que des structures organisationnelles appropriées ne soient identifiées, l'ambition transformatrice qui sous-tend la stratégie de transition risque de s'estomper. Les périodes exceptionnelles nécessitent des mesures exceptionnelles, telles que la planification pour une période de transition profonde. Dans une phase de transition, la politique de développement a deux grandes missions. Premièrement, la nécessité de soutenir les niches émergentes qui peuvent servir de base à la compétitivité et au développement futurs. Deuxièmement, la nécessité de soutenir les acteurs en place dont les avantages concurren-

tiels peuvent être contestés de manière à ce qu'ils se transforment sans discontinuité.

**COMMENT - Objectifs d'une stratégie.** Commencez par créer un processus de traduction des aspirations en plan d'action. Il est essentiel de rendre opérationnelles les tâches politiques et de les cartographier dans le système politique, tant au sein de l'administration que dans les différents domaines et niveaux de gouvernement. Ce processus nécessite des consultations considérables.

**Mettre en place des dispositifs de gouvernance.** La cartographie des objectifs en fonction des tâches entre les services et les différents niveaux met en évidence les lacunes en matière de responsabilité. Si les tâches politiques sont difficiles à cartographier sur les structures existantes, il peut s'avérer nécessaire de créer de nouvelles unités, de mobiliser des compétences ou de renforcer les capacités des unités existantes. Travailler sur des tâches à travers des cloisonnements (« silos ») nécessite des mécanismes de responsabilisation et de retour d'information.

**Les mécanismes de mise en œuvre.** Une directionnalité transformatrice nécessite généralement plus d'un mécanisme de mise en œuvre. Un financement fondé sur des projets ayant une ambition transformatrice peut être organisé dans un portefeuille de projets partageant un défi commun et financé par de multiples sources, y compris le financement non lié à l'innovation. Le financement de mécanismes d'intermédiation tels que les clusters, les centres de compétences et les instituts de formation est également pertinent. Un laboratoire politique, ou un « bac à sable » réglementaire peut être nécessaire pour identifier le bon mécanisme de mise en œuvre.

**Réflexion et apprentissage.** La prise de décision implique des décisions sur la manière d'élaborer un plan d'action, avec qui, et sur la manière de parvenir à un accord. Vérifier si les capacités appropriées sont en place alimente les décisions relatives aux activités futures. En outre, vérifier si le principal mécanisme de mise en œuvre est adapté à la tâche contribue à prévenir ou à réduire les problèmes futurs.



## compétences

- A3 Négociateur
- B5 Gestion des transformations
- D4 Influencer le changement

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Mise en œuvre d'un plan \( guide en ligne\)](#)

[La conception et la mise en œuvre de politiques d'innovation axées sur les missions](#)

[Vers une bonne mise en œuvre des politiques](#)

# Coordonner la combinaison de politiques et de mesures

**QUOI** • Un ensemble de politiques et d'actions peut être considéré comme un portefeuille cohérent d'actions intersectorielles menées par différentes parties prenantes pour un défi donné. Une combinaison de politiques et d'actions est au cœur de la mise en œuvre: il comprend des politiques, des programmes et des instruments concrets. Elle vise également à aller au-delà des actions des pouvoirs publics visant à influencer et à co-choisir les actions d'autres parties prenantes. Une combinaison cohérente de politiques et d'actions ne peut émerger spontanément, mais résulte d'un long processus de coordination, de délibération et de co-création de possibilités qui n'existaient pas auparavant. Diverses agences et autres organismes mettent en œuvre une combinaison de politiques et d'actions au moyen de mesures financières et non financières, ainsi que des actions complémentaires des parties prenantes dans différentes configurations. La coordination de politiques et d'actions parallèles diverses garantit la cohérence et la synergie, contribue à éviter les doubles emplois et à accroître l'efficacité. La connaissance de ce qui se passe ailleurs est essentielle et permet de modifier les plans antérieurs et d'améliorer la cohérence des mesures prises pour relever un défi. Associer les parties prenantes à la coordination et à l'apprentissage permet la co-création de possibilités et une mise en œuvre plus efficace.

**POURQUOI** • Les gouvernements à plusieurs niveaux travaillant avec les parties prenantes peuvent permettre une plus grande cohérence dans la conception et la coordination des politiques et des actions en appliquant les principes du processus de recherche ouverte (Open Discovery Process - ODP). Le ODP est un processus visant à coordonner les répliques aux défis qui impliquent une délibération collective afin de développer une compréhension commune des défis de société et des moyens de les relever avant d'élaborer des programmes communs. L'un des objectifs du ODP est d'encourager des actions volontaires supplémentaires qui contribuent à atteindre cet objectif au-delà des conditions strictes attachées au finan-

cement. Les modifications apportées à la combinaison de politiques et de mesures dépendent du suivi et de l'apprentissage, où il est nécessaire d'inclure des parties prenantes pour instaurer et maintenir la confiance et une appropriation partagée des objectifs mutuels et, partant, de la cohérence des politiques et des actions.

## COMMENT

1. Commencez par encadrer les acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de votre projet de coordination. La coordination peut évoluer au fil du temps pour inclure des acteurs indirects et ceux que vous souhaitez influencer.
2. Mettre en place un mécanisme de coordination entre les portefeuilles politiques suivant la logique du ODP axée sur les défis. L'échange d'informations offre des possibilités de regroupement de différents portefeuilles.
3. Mettre en place un système de suivi de la mise en œuvre de la combinaison de politiques et de mesures à l'aide d'approches quantitatives et qualitatives. Un suivi régulier peut aider à recueillir des signaux et données sur l'élaboration des indicateurs prévus, ainsi que sur la réalisation des progrès globaux et la cohérence en matière de responsabilité et de communication.
4. Bien que le suivi fournisse des données, les enseignements tirés des résultats du suivi peuvent permettre de mieux comprendre comment la combinaison de politiques et de mesures contribue à la réalisation des objectifs initialement souhaités. L'apprentissage pourrait être effectué avec les parties prenantes concernées afin de comprendre si la mise en œuvre va dans la bonne direction et si cette direction est toujours partagée et identique.
5. L'apprentissage par le suivi peut offrir un espace pour apporter des changements au sein d'une mesure politique, ou des changements dans l'environnement politique, sur la base de nouvelles demandes et de problèmes de mise en œuvre.



## compétences

- B2 Pensée systémique
- B5 Gestion des transformations
- D4 Influencer le changement

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Appliquer la combinaison de politiques à l'innovation sociale](#)

[Instruments d'intégration des politiques](#)

[Combinaisons de politiques transformatrices dans des scénarios sociotechniques](#)

# Prioriser les financements

**QUOI** ▪ Le financement de l'innovation territorialisée et le soutien connexe à l'industrie sont généralement alloués en fonction de «priorités», qui correspondent souvent à des secteurs industriels, à des liens d'action ou à des domaines d'importance stratégique. L'hypothèse est qu'en concentrant le financement sur certains domaines, l'impact sur la croissance économique et l'emploi est susceptible d'être plus important. La politique d'innovation transformatrice prend également en considération les incidences plus larges sur la société et l'environnement. Le caractère correctif des décisions relatives aux priorités de financement dépend de l'incertitude qui entoure les futurs états des systèmes complexes. C'est pourquoi ces décisions sont toujours difficiles à prendre et sont souvent contestées. Dans la pratique, les décideurs politiques suivent quelques règles peu définies, qui suivent des principes éprouvés. L'objectif d'une règle de base pour faire des choix est tout autant d'avoir une incidence positive sur le bien-être social que de légitimer les choix effectués, de sorte que l'ouverture, l'engagement des parties prenantes et la délibération sont également importants.

**POURQUOI** ▪ La hiérarchisation des priorités est essentielle, car les ressources publiques sont rares et certains résultats nécessitent des financements importants, ce que seuls quelques-uns, généralement les gouvernements, peuvent se permettre. Le financement public devrait être orienté vers des objectifs qui **maximisent le bien-être social** des personnes et soient guidés par le principe d'**additionnalité**: les investissements publics devraient s'ajouter aux investissements des entreprises et des citoyens (au lieu de les remplacer). La définition correcte des priorités de financement peut aider à: I) développer des capacités en matière de connaissances qui soient en adéquation avec les ressources et les ambitions locales; renforcer la compétitivité des entreprises nationales; aider l'industrie à développer de nouvelles capacités de production et à pénétrer sur les marchés en expansion; IV) reconversion des travailleurs et réaffectation des actifs dans de nouveaux domaines: et v) combler les lacunes d'un écosystème d'innovation.

**COMMENT** ▪ Comment savoir à quels domaines donner la priorité afin d'avoir le plus grand impact? L'un des critères peut être de donner la priorité aux zones qui s'appuient sur les ensembles uniques d'un territoire et/ou qui se trouvent à proximité immédiate de son avantage concurrentiel sur le plan international. Une telle approche n'est pas suffisante pour assurer une transition vers la durabilité, ce qui implique également de créer de nouveaux avantages concurrentiels et de garantir le bien-être à long terme de la société. L'approche axée sur les défis offre une **nouvelle approche pour la fixation des priorités et peut compléter** l'approche susmentionnée. L'approche axée sur les défis vise à concentrer les ressources publiques sur des domaines **proches des préoccupations sociétales locales, largement partagés et compris par le public**. Cela est compatible avec l'engagement du public et la création de nouvelles connaissances et capacités de production. Parmi les questions à prendre en considération figurent:

- Comment les défis territoriaux et les visions sociales à long terme se traduisent-ils par des priorités de financement public?
- Comment conciliez-vous les financements génériques (ou transversaux) (par exemple, pour le renforcement des capacités ou le soutien aux écosystèmes) par rapport au financement prioritaire sur le terrain (par exemple pour l'agroalimentaire, le tourisme, l'énergie, la mobilité)?
- Comment conciliez-vous le soutien public en faveur de secteurs forts et le soutien public à la diversification vers de nouveaux domaines?
- Comment associez-vous les parties prenantes aux décisions relatives aux priorités?
- Comment utiliser les priorités en matière de financement public pour trouver un équilibre entre les intérêts des puissants opérateurs historiques dans les secteurs dominants et ceux des entreprises d'autres secteurs importants pour la transition?



## compétences

- A3 Négociier
- B3 Esprit critique
- B5 Gestion des transformations
- D1 État d'esprit anticipatif

## + pratiques



## + tools



## + pour en savoir plus

[Négociations sur la diversification industrielle](#)

[Marchés publics, innovation et politique industrielle](#)

[Fixation des priorités dans les stratégies régionales d'innovation](#)



# Expérimenter et démontrer

**QUOI** ▪ L'expérimentation dans l'élaboration des politiques comprend un large éventail d'approches. Il peut s'agir de donner une marge de manœuvre à la conception d'une politique visant à donner de l'espace et à montrer les incidences d'éventuelles politiques futures ou politiques existantes ainsi que leur efficacité, ce qui pourrait nécessiter des modifications pour maintenir la dynamique en fonction des avancées économiques et technologiques actuelles.

**POURQUOI** ▪ L'expérimentation générale est déclenchée par un besoin: i) pour un changement de politique et de pratique, ii) maintenir la dynamique de la concurrence ou iii) pour faire face aux défis de manière plus efficace. L'expérimentation peut également conduire à étendre le modèle régulateur à différents marchés. Elle peut également constituer une réponse à la création d'entreprises et de possibilités d'emploi dans une zone ou une région afin de renforcer la confiance de la population et d'éviter la fuite des cerveaux et le déclin de la population régionale. Il est essentiel d'appliquer la flexibilité pour contribuer à l'expérimentation pour façonner une trajectoire durable à long terme, qui soit souple, propice à l'innovation, fondée sur des données probantes et résiliente. Par exemple, l'expérimentation réglementaire favorise la compétitivité, la croissance et l'apprentissage réglementaire, tout en dotant l'économie des moyens de se prémunir contre les chocs systémiques et la lutte contre la corruption. Au fil des ans, différents modes d'expérimentation sont apparus, par exemple: i) le prototypage et l'essai de nouveaux programmes, modèles d'entreprise ou configurations de gouvernance; ii) les bacs à sable réglementaires; iii) la coopération entre les pouvoirs publics; iv) les services publics; et v) le soutien public.

**COMMENT** ▪ L'expérimentation commence par définir des objectifs, besoins et limites. L'objectif est de mettre au point une vision pour la phase de démonstration et d'accroître la probabilité que la combinaison de tests, y compris les politiques et les personnes, dispose des outils et des capacités appropriés pour obtenir des résultats durables. L'expérimentation peut être réalisée au moyen d'innovations axées sur la demande ou d'instruments de développement du marché, tels que des bureaux d'innovation, des pôles d'innovation, des laboratoires et des accélérateurs. Ces outils appliquent des méthodologies, y compris la réflexion conceptuelle, les processus de gestion des idées, l'innovation ouverte, l'externalisation ouverte et les types de conceptions centrés sur l'humain. Par exemple, la mise en place d'un **laboratoire de l'innovation** devrait attirer les partenaires intéressés désireux de faire un bond technologique. Toutefois, les acteurs du marché expérimentés peuvent préférer mettre en place un accélérateur sous la forme d'un programme à durée déterminée, qui vise à accélérer l'innovation des jeunes pousses et des entreprises en expansion. Une autre méthode d'expérimentation, notamment d'un point de vue réglementaire, est un **bac à sable réglementaire**. Cela tend à promouvoir l'innovation, à recenser les obstacles réglementaires à l'innovation et à élargir les connaissances sur les options de marché. Généralement, il est mis en place pour une durée limitée et dans une partie limitée d'un secteur ou d'un domaine relevant de la supervision réglementaire et permet un environnement réel pour tester des technologies, des produits, des services ou des approches innovants. Les **pôles d'innovation** aident les entreprises à mener à bien l'innovation. Elles sont mises en place pour promouvoir un dialogue ouvert et informel sur un produit. À des fins de facilitation, une plateforme innovante est créée par juridiction. Les pôles d'innovation sont considérés comme très populaires, de même que les bacs à sable réglementaires.



## compétences

- B1 Pensée créative
- C2 Identifier les besoins en matière de données probantes
- D1 État d'esprit anticipatif

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Expérimenter des politiques d'innovation transformatrices](#)

[Orientations sur les bacs à sable réglementaires](#)

[Rôles de l'expérimentation dans la politique d'innovation transformatrice](#)

# Mettre à l'échelle et intégrer

**QUOI** ▪ La mise à l'échelle fait référence à l'ajustement du soutien politique aux innovations réussies afin de veiller à ce qu'elles aient un impact positif dans l'ensemble de la société. L'échelle est multidimensionnelle et peut être introduite par des modifications dans: (1) le budget et la couverture géographique des politiques; (2) les objectifs généraux et spécifiques des instruments d'action; (3) types d'instruments utilisés pour fournir un soutien direct et indirect à l'innovation (par exemple, passage d'un programme individuel à un portefeuille d'instruments); et (4) l'éventail des activités innovantes soutenues et des groupes cibles. Il convient de mener une réflexion stratégique sur ce qui peut être conduit de manière significative à la hausse (ou à la baisse), sur la manière d'adapter le soutien aux solutions testées au niveau local afin de veiller à ce qu'elles puissent être appliquées dans différents contextes géographiques et socio-économiques, ainsi que sur le moment où il convient de déployer le soutien stratégique pour produire un effet transformateur. Les approches stratégiques envisagées en appliquant une échelle cohérente à tous les niveaux lors de la conception et de la mise en œuvre de programmes ou de portefeuilles entiers. La mise en place d'un soutien stratégique peut nécessiter un mandat politique et social renforcé pour accroître les investissements dans des innovations et des parcours de transition spécifiques.

**POURQUOI** ▪ Il est essentiel de soutenir les innovations réussies à l'échelle appropriée pour rendre les politiques plus efficaces et favoriser le soutien stratégique aux innovations qui accélèrent la transition vers la durabilité.

**COMMENT** ▪ Les décideurs politiques doivent réfléchir de manière critique aux domaines d'innovation qui devraient être

stimulés grâce au soutien des politiques. Comment délimiter les domaines d'innovation prometteurs en termes d'impact transformateur? Quelle est l'échelle et le calendrier appropriés pour l'action? Quelles sont les voies d'impact pour parvenir à un changement transformateur? Le renforcement des capacités ne signifie pas nécessairement un financement plus élevé pour les solutions déjà éprouvées, mais plutôt un investissement dans le développement de capacités spécifiques et la mise en place de nouveaux environnements nécessaires pour absorber et diffuser les solutions existantes.

1. Tirer des enseignements des expériences et des démonstrations pour prendre des décisions sur la quoi et comment mettre à l'échelle. Aider les organisations et réseaux intermédiaires à recueillir et à combiner en permanence les enseignements tirés d'expériences et d'innovations de niche réalisées dans différents contextes et territoires.
2. Réfléchissez aux pistes de transition possibles et prenez le point de vue des systèmes afin de comprendre comment mettre à l'échelle les innovations de niche pour parvenir progressivement à un impact plus large.
3. Mettre en œuvre divers instruments visant à soutenir les innovations de niche, en combinant un soutien financier direct à la création d'une demande d'innovations et en améliorant la mise à l'échelle des conditions propices à l'amélioration des innovations.
4. Continuer à expérimenter des approches innovantes susceptibles d'accélérer encore l'expansion des innovations réussies (par exemple, les innovations sociales peuvent être soutenues pour accélérer le déploiement de solutions technologiques testées).



## compétences

- B2 Réflexion systémique
- B5 Gestion des transformations
- D4 Influencer le changement



## pratiques



## outils



## pour en savoir plus

[Enseignements à tirer pour la mise en œuvre des missions orientées vers des défis dans le domaine de la spécialisation intelligente](#)

[Évaluation de l'impact — quatre principes et études de cas](#)

[L'intégration dans les politiques européennes des principes clés de la R&I transformatrice](#)

# Apprendre

**QUOI** ▪ L'apprentissage améliore la base de connaissances des politiques de recherche et d'innovation en élaborant de nouvelles données pour mieux concevoir et mettre en œuvre des mesures stratégiques. L'apprentissage des politiques est un processus continu associant les décideurs politiques et les parties prenantes qui réfléchissent collectivement aux objectifs, à la gouvernance et aux résultats des politiques. Il comprend divers aspects et modalités organisationnelles, y compris des processus formels d'analyse d'impact, de suivi et d'évaluation, ainsi que de nombreuses interactions formelles et informelles avec les communautés de la connaissance et les parties prenantes de tous les niveaux de gouvernance. L'ambition transformatrice des politiques d'innovation nécessite une approche plus robuste de l'apprentissage. Il ne s'agit pas seulement d'efforts purement analytiques. Il est nécessaire de mieux comprendre et mesurer comment les mesures politiques peuvent contribuer au changement systémique en vue d'atteindre les objectifs de durabilité. De nouveaux processus et de nouveaux environnements peuvent contribuer à l'apprentissage et au désapprentissage territorialisé. Les processus doivent être étroitement associés aux expérimentations en matière de politiques et de gouvernance dans le cadre desquelles les innovations sont testées et développées afin d'obtenir un effet transformateur.

**AVANTAGES** ▪ Une gouvernance efficace nécessite un engagement durable et itératif en faveur de l'apprentissage et de l'évaluation afin de renforcer les processus d'innovation. À mesure que de nouveaux éléments de preuve et de nouvelles voix apparaissent, ils peuvent influencer les politiques nouvelles et existantes. Il est essentiel de penser à l'apprentissage comme un parcours continu et de reconnaître qu'au fil du temps, de nouvelles connaissances et des voix différentes peuvent changer de perspective et influencer la formulation et la mise en œuvre des politiques et des actions. Dans cette interaction dynamique de l'évaluation, de l'apprentissage et de l'innovation, les territoires peuvent favoriser la résilience, l'adaptabilité et l'efficacité, en créant un écosystème de gouvernance qui prospère sur le développement progressif plutôt que sur la persistance statique.

? Collectez-vous et stockez-vous systématiquement les connaissances de manière flexible, en fonction du défi?

? Avez-vous adopté des pratiques qui permettent à vos preuves et à vos connaissances d'alimenter votre prise de décision?

? Avez-vous introduit un large éventail de sources de connaissances?

activité:

**Gérer et transformer les connaissances**

? Avez-vous réussi à parvenir à un consensus sur la manière dont vous suivez vos résultats?

? Avez-vous adopté certains critères pour choisir les sources de données pour votre système de suivi?

? Qui prend les décisions sur la base de vos résultats de suivi?

activité:

**Assurer un suivi continu**

? Avez-vous défini des méthodes d'évaluation à utiliser pour évaluer les incidences?

? Avez-vous décidé quand et avec qui évaluer la mise en œuvre d'une stratégie?

? Avez-vous convenu et partagé des points de vue sur la manière de hiérarchiser les différents types d'impact avec les parties prenantes concernées?

activité:

**Évaluer l'impact**

activité:

**Apprendre par l'expérimentation**

? Avez-vous identifié et appliqué des critères pour évaluer le succès de vos expériences?

? Avez-vous adopté un processus pour documenter les résultats et les enseignements tirés de vos expériences?

? Avez-vous mis au point des mécanismes pour tirer des enseignements des expériences d'autres territoires?

activité:

**Mobiliser les compétences**

? Avez-vous adopté une pratique de cartographie afin de recenser les compétences nécessaires pour relever un défi?

? Avez-vous identifié des parties prenantes possédant des compétences pertinentes avec lesquelles vous pouvez vous associer pour relever un défi?

? Disposez-vous de mécanismes d'évaluation s'il y a lieu de développer ou d'externaliser des compétences?

# Gérer et transformer les connaissances

**QUOI** ■ La gestion des connaissances accompagne les différentes activités et est maintenue au fil du temps en tant que mécanisme crucial d'innovation et d'apprentissage. Il permet l'échange, la combinaison et l'adaptation de vastes connaissances entre les parties prenantes, appliquées dans des environnements flexibles et dynamiques utilisant les compétences, les méthodes et les infrastructures de connaissances en équipe. La récolte à partir de différentes sources permet une perspective systémique. Il est essentiel d'orchestrer le flux de connaissances et d'assurer une communication efficace pour mener les opérations. Il est essentiel de transformer les données, les connaissances et les enseignements tirés en connaissances exploitables grâce à un retour d'information et à des boucles d'apprentissage complexes pour permettre l'établissement de liens et renforcer les synergies entre les différents liens d'action.

**POURQUOI** ■ Fournir des connaissances exploitables nécessite une combinaison de récolte d'information et de documentation, avec conceptualisation et analyse pour mettre en évidence des modèles et des connaissances clés qui peuvent être intégrés dans d'autres activités. Ces connaissances transformées permettent à de multiples parties prenantes d'agir en suivant une approche axée sur les défis, telle que:

**Une perspective systémique**, grâce à la collecte de données probantes au moyen de mécanismes alternatifs, qui reconnaissent la nature imprécise des systèmes, en répondant aux différents besoins des différents indicateurs en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage en introduisant des contributions tournées vers l'avenir à chaque étape.

**Une perspective axée sur les résultats**, visant à intégrer les données, les connaissances et les significations partagées dans une séquence qui permet d'examiner les incidences en recueillant des exemples de ce qui a changé. Cela est utile pour instaurer la confiance, soutenir la communication bidirectionnelle et activer les processus ultérieurs d'élaboration de la décision.

Les décideurs politiques peuvent faire de la gestion des connaissances une pratique commune consistant à identifier les signaux permettant de mesurer et de suivre les changements intervenus

dans les différentes parties du système (actions, relations, politiques et pratiques), puis à déterminer de manière récurrente si et comment une action est liée à ces changements, parallèlement à d'autres activités telles que le suivi, l'évaluation, la conception, l'orchestration et la mise en œuvre.

**COMMENT** ■ La gestion des connaissances opérationnelles nécessite un large éventail de formats et de ressources pour répondre à différents besoins et publics. Certaines pratiques peuvent faciliter la mise en œuvre et permettre l'application des connaissances acquises dans le cadre du processus d'élaboration des politiques.

**Définition du champ d'application et cadrage**, grâce à une meilleure compréhension de la manière d'assurer le suivi de la dynamique du système en introduisant différents types d'indicateurs, en mettant particulièrement l'accent sur les indicateurs textuels qui reflètent les signaux en temps réel des changements émergents.

**Intégrer une perspective tournée vers l'avenir** en tant qu'élément commun fondé sur des données élaborées au moyen de processus de prospective tels que la veille technologique, l'analyse des grandes tendances et les exercices de création de sens.

**Récolte et documentation**. Dans cette pratique, l'accent est mis sur la gestion des informations et comprend deux actions interdépendantes: favoriser le flux d'informations et repenser les idées dans le cadre du processus politique en cours.

**Développer des connaissances exploitables**. L'accent est mis sur la conceptualisation et l'analyse des données combinées, ainsi que sur la création conjointe de connaissances et d'idées afin de mettre en évidence les principaux modèles et de parvenir à un certain degré de synthèse.

**Mise en place d'une infrastructure de connaissances** comprenant des pratiques, une équipe spécialisée et des installations pour assurer un transfert de connaissances continu entre les personnes participant à la construction, à l'exploitation et à l'utilisation de l'infrastructure.



## compétences

- C4 Identifier les besoins en matière de données probantes
- C6 Travailler avec des données & modèles
- G1 État d'esprit orienté vers la communication
- G4 Education au récit ("storytelling") et aux images



## pratiques



## outils



## pour en savoir plus

[Diffusion des connaissances et des enseignements en matière d'innovation](#)

[Gestion des connaissances en tant que service \(webinaire\)](#)

[Bibliothèque de connaissances de la plateforme des transitions](#)

# Assurer un suivi continu

**QUOI** ▪ Le suivi des politiques d'innovation porteuses de transformation implique la collecte, l'analyse et la communication systématiques de données et d'informations afin d'évaluer les progrès accomplis par ces politiques dans la réalisation des objectifs et des effets escomptés. Dans le cadre d'une approche traditionnelle, le suivi fait référence à un processus périodique d'analyse des résultats. Dans le contexte des politiques d'innovation transformatrices, il va plus loin et se concentre sur l'examen de leurs résultats et de leur impact. Dans les deux cas, il devrait être mis en œuvre pendant le déploiement de la mesure, afin de corriger tout écart par rapport aux objectifs et aux buts souhaités. Le suivi devrait être étroitement aligné sur le processus d'évaluation de l'impact, qui intervient après la mise en œuvre des politiques afin de déterminer si les objectifs escomptés ont été atteints (efficacité), l'efficacité des mesures et la durabilité des incidences.

**POURQUOI** ▪ Le suivi des politiques d'innovation transformatrices est nécessaire pour:

- **veiller à ce que les politiques soient en bonne voie** pour atteindre leurs objectifs complexes à long terme en matière de politiques d'innovation transformatrices;
- **recenser et relever les défis à un stade précoce**, en particulier au cours des phases expérimentales qui font partie intégrante des politiques transformatrices, afin de réduire les conséquences involontaires;
- **renforcer la confiance et le soutien du public** pour les politiques d'innovation transformatrices, étant donné que le suivi et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis peuvent renforcer le contrôle et l'engagement du public en ce qui concerne ces politiques.

L'approche utilisée pour le suivi des politiques transformatrices surmontent les limites des approches traditionnelles de suivi,

qui reposent principalement sur des indicateurs économiques et se concentrent souvent sur la fourniture d'intrants et de résultats aux bénéficiaires subventionnés. Leur portée, leur dimension, leur périodicité et leur orientation diffèrent en raison de leurs caractéristiques spécifiques, par exemple en s'écartant de la pratique traditionnelle fondée sur l'utilisation de données régionales par les instituts nationaux de statistique de l'UE, ce qui entraîne souvent les retards habituels entre la publication des données, les phénomènes observés et l'analyse.

**COMMENT** ▪ Le suivi et l'évaluation des innovations transformatrices introduisent de nouvelles priorités et pratiques, telles que:

- Se concentrer sur les **résultats et impacts nets** en évaluant l'état d'avancement du processus de transition et l'impact plus large de la politique sur la société. Cela nécessite une combinaison de données quantitatives et qualitatives et une approche participative associant les parties prenantes de différents secteurs.
- Donner la priorité au **suivi des progrès dans un éventail plus large d'indicateurs**, y compris, par exemple, les indicateurs environnementaux, économiques et de gouvernance.
- Améliorer le suivi en **intégrant les informations en temps réel** issues de l'analyse des mégadonnées. Cela peut inclure notamment: i) utiliser les données provenant d'offres d'emploi en ligne pour suivre la dynamique du marché du travail dans des régions ou secteurs spécifiques, ii) exploiter des données sur les performances des fonds d'investissement durable sur les marchés financiers, ou iii) utiliser la fouille de textes sur les médias sociaux pour analyser les attitudes du public à l'égard des questions de durabilité et d'environnement.



## compétences

- B2 Pensée systémique
- C4 Identifier les besoins en matière de données probantes
- C5 Appréciation des éléments de preuve
- C6 Travailler avec des données & modèles

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Suivi et évaluation des politiques d'innovation transformatrices](#)

[Pratiques de suivi et d'évaluation](#)

[Visualisateur de données économiques territoriales](#)

# Évaluer l'impact

**QUOI** - L'évaluation de l'impact des politiques d'innovation transformatrices englobe tous les efforts analytiques nécessaires pour évaluer la réalisation des résultats escomptés. Il s'agit d'évaluer la manière dont ces politiques ont atteint les objectifs fixés, tout en tenant compte des éventuelles conséquences et incidences involontaires. Il est important de noter qu'une évaluation d'impact devrait être étroitement coordonnée avec deux autres processus d'évaluation: i) l'évaluation de la conception (ou ex ante), axée sur l'évaluation de la cohérence, de l'homogénéité, de la faisabilité, de l'efficacité et de l'efficacité des mesures et instruments politiques destinés à promouvoir la transformation souhaitée, et ii) le processus de suivi continu, qui fait référence à l'observation et à l'évaluation continues et systématiques de la manière dont ces politiques sont mises en œuvre.

**POURQUOI** - L'évaluation de l'impact des politiques d'innovation transformatrices est essentielle pour différentes raisons:

- elle fournit des **informations fondées sur des données probantes sur l'efficacité et le rendement** de ces politiques, présente la mesure dans laquelle les intentions stratégiques de haut niveau et les visions se traduisent effectivement par des changements de comportement dans le monde réel;
- elle favorise la création de connaissances et de nouvelles expériences en matière d'innovation transformatrice, un élément essentiel pour façonner et améliorer **la conception et l'imbrication des politiques**;
- elle permet l'engagement et renforce la légitimité et l'acceptation des politiques, étant donné que les parties prenantes peuvent partager leurs connaissances et leurs expériences;
- elle joue un rôle central dans le **pilotage de l'utilisation des fonds publics** afin de les rendre plus efficaces et plus efficaces, en favorisant le contrôle et l'engagement du public.

L'évaluation des politiques d'innovation porteuses de transfor-

mation vise à adopter une perspective systémique en allant au-delà du champ d'application couvert par les politiques d'innovation traditionnelles, qui ciblent des groupes spécifiques et limités et nécessitent donc l'inclusion de critères d'évaluation supplémentaires, tels que l'équité et l'acceptabilité, parallèlement aux critères traditionnels.

**COMMENT** - L'évaluation des politiques d'innovation transformatrices est un processus multidimensionnel en plusieurs étapes, ainsi que la collecte et l'analyse de différents types de données et de données probantes.

- L'élaboration d'un système solide de suivi et d'évaluation doit se faire **parallèlement à l'élaboration des politiques afin de faciliter l'établissement d'objectifs quantifiables** et les mesures politiques correspondantes nécessaires pour les atteindre. À cette fin, il est essentiel de planifier les différentes étapes, d'associer les parties prenantes concernées, de définir des indicateurs, d'identifier les sources de données et de préciser les méthodes d'évaluation.
- L'étape suivante consiste à déterminer l'impact attendu, puis à concevoir l'action transformatrice et à déterminer les intrants nécessaires à leur réalisation. Les contributions comprennent non seulement les possibilités de financement, mais aussi la gouvernance à plusieurs niveaux, **le dosage des politiques et la participation des parties prenantes**.
- Donner la priorité aux incidences plus larges sur le territoire en élargissant l'évaluation des résultats **au-delà des incidences directes au niveau des bénéficiaires** afin d'inclure les effets d'entraînement sur le territoire et l'ensemble de la chaîne de valeur.
- Utilisation d'**une combinaison de techniques et de méthodes d'évaluation** pour faire face à la complexité au moyen de différentes disciplines, en incluant et en analysant les résultats de groupes et de situations hétérogènes (c'est-à-dire l'analyse contrefactuelle) avec d'autres appuis qualitatifs et quantitatifs.



## compétences

- A2 Concevoir & évaluer les politiques
- B3 Esprit critique
- C5 Appréciation des éléments de preuve

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Une approche formatrice de l'évaluation](#)

[Comment évaluer les stratégies d'innovation?](#)

[Suivi et évaluation des politiques d'innovation transformatrice](#)

[Vers des Systèmes qui Fonctionnent pour les Personnes et la Planète](#)

[Laboratoires et outils de ressources d'innovation transformatrices](#)

# Apprendre par l'expérimentation

**QUOI** • Compte tenu de la complexité des défis en matière de durabilité, les systèmes de suivi et d'évaluation (monitoring and evaluation – « M&E ») doivent mettre davantage l'accent sur la réflexivité et l'esprit critique. La réflexivité est la capacité de réfléchir collectivement et d'apprendre en permanence à partir de données probantes recueillies dans le cadre du suivi, de l'évaluation et de la prospective. L'apprentissage des politiques est un processus à long terme qui implique l'itération, la comparaison et la hiérarchisation des priorités, sur la base de délibérations et de données probantes. Tirer les enseignements des actions pilotes et des expériences est une tâche politique cruciale. L'expérimentation nourrit des espaces d'apprentissage qui démontrent ce qui « fonctionne » non seulement en termes de technologies, mais aussi en termes de comportement, d'organisation et de gouvernance publique. Il est essentiel, mais difficile, de tirer les leçons de l'échec, car il va à l'encontre des notions de responsabilité, de réputation et de récompense dans l'administration publique. L'apprentissage efficace se traduit par des changements dans l'orientation de la politique stratégique et de la structure organisationnelle, et pas seulement par des changements dans la conception des instruments.

**POURQUOI** • L'élaboration des politiques doit faire l'objet d'une réflexion permanente pour comprendre les données factuelles existantes, souvent incomplètes, utilisées pour concevoir des politiques d'innovation. Les principaux résultats de la réflexion sur l'apprentissage des politiques sont le renforcement de la capacité à modifier le cours et le processus politique, y compris le M&E, avec de nouvelles données probantes. Le fait de confronter les points de vue des parties prenantes sur les défis en matière de durabilité contribue à recenser les synergies et les compromis entre les options stratégiques disponibles et à orienter les choix de transition complexes. Il est peu probable que l'expérimentation ait un impact, à moins que les conditions d'apprentissage ne soient réunies. Un environnement propice à l'apprentissage et à un déploiement plus large comprend des mécanismes de gouvernance qui, par exemple, établissent un

lien entre l'évaluation et les réformes des politiques. L'apprentissage est l'un des leviers les plus puissants pour la transformation et est souvent le maillon le plus faible de l'action politique visant à soutenir l'innovation.

## COMMENT

1. Soutenir l'expérimentation, la mise en réseau et l'apprentissage dans des niches d'importance capitale pour la transition.
  - Les projets de R&I sont clairement importants, car c'est dans ce cadre que les technologies et les pratiques d'utilisation interagissent. Toutefois, l'expérimentation des politiques est sans doute d'une plus grande importance si elle est activée et soutenue.
2. Examiner de manière critique et repenser les processus d'apprentissage des politiques
  - Examinez votre système M&E avec des experts et des parties prenantes. Identifiez les points forts et les points faibles de votre système en tenant compte des défis de la politique d'innovation transformatrice.
  - Permettre une réflexion critique sur les politiques et l'apprentissage collectif — du suivi, de l'évaluation et de l'expérimentation. Associez les parties prenantes et les experts à la conception conjointe des dispositifs de gouvernance et des espaces d'apprentissage et de déapprentissage réflexifs sur votre territoire.
3. Intégrer la réflexivité dans le système M&E.
  - Soutenir le recours à des approches d'évaluation formatives, y compris l'analyse des résultats transformateurs et des effets distributifs. Un système de M&E réflexif s'appuie sur une approche pluridisciplinaire pour analyser divers résultats et saisir les résultats escomptés et involontaires des politiques.
  - Soutenir les activités et renforcer les capacités d'apprentissage au sein de l'administration publique et du système dans son ensemble. Investir dans les capacités nécessaires pour concevoir et cultiver des environnements d'apprentissage et utiliser des approches formatives en matière d'évaluation.



## compétences

- B3 Esprit critique
- B4 Apprentissage et désapprentissage
- C2 Identifier les besoins en matière de données probantes
- C4 Collecte des éléments de preuve

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Un cadre de réflexion — durabilité dans la S3](#)

[Avantages et enseignements de la politique d'innovation expérimentale](#)

[Brève introduction à l'expérimentation des politiques](#)

[Apprentissage réglementaire dans les espaces d'expérimentation](#)

# Mobiliser les compétences

**QUOI** ▪ L'acquisition de compétences est une activité d'apprentissage tout au long de la vie. Cela vaut également pour les fonctionnaires, qui sont chargés de faire face aux nouvelles possibilités et aux nouveaux défis, ou aux défis anciens qui nécessitent de nouvelles approches. Les compétences sont décrites comme une combinaison dynamique de connaissances (faits, concepts, idées), d'aptitudes (aptitudes fondées sur ces connaissances) et d'attitudes (intentions et dispositions visant à activer les aptitudes et les connaissances). Pour déclencher un changement systémique, les fonctionnaires doivent développer les compétences nécessaires à l'élaboration de politiques innovantes, qui sont regroupées en sept pôles («clusters»):

- **Conseiller le niveau politique;**
- **Innover;**
- **Travailler avec des éléments de preuve;**
- **Etre familiarisé avec la prospective** («be futures litterate»);
- **Dialoguer avec les citoyens et les parties prenantes;**
- **Collaborer;**
- **Communiquer.**

Ces pôles contiennent les compétences utilisées dans le présent document, qui sont étroitement liées et toutes aussi importantes les unes que les autres. Ces pôles reposent sur l'idée que des questions complexes telles que les transitions écologique et numérique nécessitent de:

- dialoguer avec le public et d'autres parties prenantes;
- envisager différents types d'avenir pour développer une perspective tournée vers l'avenir;
- orchestrer des ressources pour aller dans la même direction, concevoir et mettre en œuvre des plans et des actions en faveur d'une innovation transformatrice territorialisée;
- tirer les leçons de l'action et en collaboration avec les autres.

Les acteurs du changement dans le secteur public doivent acquérir de telles compétences pour favoriser l'innovation transformatrice et être en mesure de la rendre territorialisée et pertinente.

**POURQUOI** ▪ Les fonctionnaires, les décideurs politiques et les professionnels travaillant sur le développement territorial sont de plus en plus chargés d'élaborer des plans, des actions, des stratégies et des politiques — et de repenser les politiques existantes — afin de traiter des problèmes complexes et interdépendants. La complexité croissante de leur travail les oblige à devenir des acteurs du changement ou des innovateurs en matière de durabilité dans le secteur public. Leur travail d'innovateurs en matière de durabilité nécessite des connaissances spécialisées et des compétences transversales. Elle exige la capacité de valoriser, de planifier et de mettre en œuvre une innovation transformatrice fondée sur le terrain, de penser de manière systémique et de générer des solutions qui créent de la valeur, d'être tournées vers l'avenir et de devenir des penseurs et des décideurs en matière de changement.

## COMMENT

- L'**apprentissage tout au long de la vie** est un concept clé. Les compétences doivent être constamment mises à jour pour suivre le rythme du développement rapide à l'échelle mondiale, des problèmes environnementaux et sociaux complexes (par exemple, la perte de biodiversité et l'augmentation des inégalités) et l'évolution des conditions de travail.
- Les compétences en matière d'innovation peuvent être développées ou externalisées. Si les ressources humaines sont limitées, il est en fait possible de nouer des partenariats stratégiques avec les agences et les personnes qui possèdent ces compétences. Nous pouvons ensuite parler de **réseaux de compétences**.
- Cela peut se faire à l'**intérieur et au-delà des frontières organisationnelles**, en étant capable de collaborer, garantir la diversité des perspectives, l'esprit critique, l'apprentissage (ou le désapprentissage), la créativité culturelle et la confiance sont des compétences essentielles à intégrer dans l'**intelligence collective**.
- Il est essentiel de convenir d'objectifs communs et d'intérêts communs pour formaliser des **partenariats stratégiques** afin de former des réseaux de compétences.



## compétences

- B3 Esprit critique
- B4 Apprentissage et désapprentissage
- C3 Mise en relation avec des experts
- D1 État d'esprit anticipatif

## + pratiques



## + outils



## + pour en savoir plus

[Compétences en matière d'élaboration des politiques et de conseil \(épisode de podcast\)](#)

[Cadre de compétences en matière d'élaboration de politiques innovantes](#)

[Smart4Policy. Testez vous! \(outil d'autoréflexion\)](#)



# Passage à l'ACTION

La production de cet ACTIONbook était une évolution naturelle pour nous. Nous avons saisi l'occasion de placer les acteurs territoriaux à l'avant-garde du changement transformateur. L'essence de cette collection d'activités réside dans leur capacité à démanteler les cloisonnements et à unir les services régionaux dans le cadre d'un objectif commun. Nous avons utilisé le projet pilote «Partenariats pour l'innovation régionale» (PRI) comme un «espace» pour mettre en place une méthode de collaboration à laquelle les acteurs concernés ne sont pas seulement des participants, mais aussi des architectes du changement. Comme nous avons réfléchi à la collaboration entre les acteurs territoriaux, le Centre commun de recherche de la Commission européenne et le Comité Européen des Régions, nous avons réalisé que nous n'avons pas encore pleinement exploité notre potentiel. Cette nouvelle étape conjointe est un appel à l'action. Il s'agit de mettre en pratique des idées et des aspirations, ce qui débouche sur des résultats tangibles ayant des incidences positives. Au cœur de cet ACTIONbook se trouve la conviction qu'il devrait s'agir d'un outil d'autonomisation qui stimule la production de groupes d'utilisateurs comprenant un large éventail de partenaires. Le PRI n'est pas seulement une initiative, mais aussi un catalyseur de la créativité, un incubateur de solutions imaginatives et une plateforme de lancement pour de nouvelles initiatives. À tous les acteurs urbains, régionaux et nationaux: lançons notre territoire dans une époque où la collaboration n'est pas seulement un mot à la mode, mais le noyau de la transition vers une innovation transformatrice et une résilience qui auront une importance pour les générations futures.

**Comment pouvons-nous développer un système dans lequel nous sommes davantage concentrés sur la collaboration et la coopération entre les régions dans les macrorégions? Parce que nous devons trouver de bons voisins.**

*Vasterbotten*

**Comment associer de nombreux services gouvernementaux et parties prenantes dont le budget annuel est faible? Il s'agit d'une orchestration entre les acteurs et d'un travail considérable.**

*Navarre*

**La réunion de haut niveau des ministres avant la première opérationnelle a été très longue. Comment agir plus rapidement?**

*Slovénie*

**Le PRI a été considéré comme une opportunité de travailler dans les différents départements régionaux et à associer les parties prenantes à collaborer plus étroitement, tant au sein des secteurs qu'entre eux.**

*Vukovar-Srijem*

**Nous devons créer de la valeur à travers l'apprentissage mutuel et l'apprentissage par la pratique. La valeur est l'expérience pratique. Le développement des partenariats est la valeur pour le présent et surtout pour l'avenir.**

*Citie 4.0*

**Nous avons de nombreuses initiatives ascendantes dont le niveau national n'était pas nécessairement conscient. Comment les relier à tous les niveaux?**

*Province du Nord des Pays-Bas*

**Nous devons reconnaître que notre collaboration passée n'a pas atteint son plein potentiel. Nous devons nous concentrer sur la réalisation des choses, et pas seulement sur l'échange des expériences.**

*Région Centre de la Suède*

**Ce qui sera plus difficile, c'est d'associer les parties prenantes qui pourraient ne pas participer à certains projets, comme les petites entreprises ou le public. Une question encore largement ouverte est de savoir comment associer les utilisateurs finaux qui pourraient être touchés par les innovations au lieu de les développer.**

*Estrémadura*

**Certaines transformations sont lentes. Lorsqu'il y a un nouveau gouvernement, au début, certaines étapes régressent avant d'aller vers l'avant. Il ne s'agit donc pas toujours d'une progression linéaire.**

*Région de Helsinki*

**La gestion du budget est un cauchemar. Les instruments/appels d'offre de R&I qui ne sont pas ancrés dans les programmes (de l'UE) en matière de R&I peuvent être confrontés à un moment difficile pour se conformer, par exemple, aux exigences en matière d'audit et à la réglementation en matière d'aides d'État.**

*Slovaquie*

**Le principal objectif de la région est d'aider les entreprises à transformer le défi du changement climatique en une opportunité de restructuration industrielle innovante, en particulier dans le secteur manufacturier clé de la région, à savoir l'automobile.**

*Abruzzes*

**Le PRI devraient devenir un outil permettant de créer des groupes d'utilisateurs ad hoc à l'initiative des partenaires afin de mettre au point des solutions et des pistes innovantes pour résoudre des problèmes complexes.**

*Madrid*

# Références

## Introduction

IPCC, 2023: Sections. In: Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, H. Lee and J. Romero (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, pp. 35-115, doi: 10.59327/IPCC/AR6-9789291691647

Mccann, P. & Soete, L., *Place-based innovation for sustainability*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020, doi:10.2760/250023,

Pontikakis, D., Gonzalez Vazquez, I., Bianchi, G., Ranga, L., Marques Santos, A., Reimeris, R., Mifsud, S., Morgan, K., Madrid Gonzalez, C., & Stierna, K. (2022) *Partnerships for Regional Innovation Playbook*, Publications Office of the European Union, doi:10.2760/292307

Pontikakis, D., González Vázquez, I., Bianchi, G., Ranga, M., Marques Santos, A., Reimeris, R., Mifsud, S., Morgan, K., Madrid, C., & Stierna, J. (2022b). *Partnerships for Regional Innovation – Playbook - Concepts and Rationales*, Publications Office of the European Union. doi:10.2760/415348

*The Square: Putting place-based innovation policy for sustainability at the centre of policy making.* (2023). Schwagg Serger, S., Soete, L. and Stierna, J. (Eds.) Publications Office of the European Union

## Identifier les parties prenantes pour des objectifs sociétaux donnés

Climate-KIC (2016, April 14). Actor tree. <https://vimeo.com/162804976>

Pontikakis, D., Gonzalez Vazquez, I., Bianchi, G., Ranga, L., Marques Santos, A., Reimeris, R., Mifsud, S., Morgan, K., Madrid Gonzalez, C., & Stierna, K. (2022a) *Partnerships for Regional Innovation Playbook*, Publications Office of the European Union, doi:10.2760/292307

Trippl, M. (2023). Challenge-oriented regional innovation

systems and strategies for sustainability transitions. In S. Schwagg Serger, L. Soete, J. Stierna (Eds.) *The Square*. Publications Office of the European Union.

Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., & Klerkx, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. *Research Policy*, 48(4), 1062-1075.

## Dialoguer en permanence avec les parties prenantes

Eurich, T. (2018, January 04). What self-awareness really is (and how to cultivate it). Harvard Business Review. <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>

Errandonea, L. (2023). *Exploring the impact of digital transformation on public governance A community perspective*. Publications Office of the European Union

McCann, M. (2023). Multilevel governance and division of labour: the roles of regions, national governments, the European Commission, industry, academia and civil society, and what each can do concretely. In S. Schwagg Serger, L. Soete, J. Stierna (Eds.) *The Square*. Publications Office of the European Union

De Vicente Lopez, J., & Matti, C. (2016). *Visual toolbox for system innovation. A resource book for practitioners to map, analyse and facilitate sustainability transitions*. Transition Hub Series. EIT Climate KIC, Brussels 2016. ISBN 978-2-9601874-1-0

## Mettre en place une gouvernance de réseau

Janssen, M., Wanzenböck, I., Fünfschilling, L., & Pontikakis, D. (2022). *Capacities for transformative innovation in public administrations and governance systems: Evidence from pioneering policy practice*, Publications Office of the European Union, doi:10.2760/220273

Klijin, E. H., & Koppenjan, J. (2015). *Governance networks in the public sector*. Routledge.

Radosevic, S., & Soete, L. (2023). Challenges of governance and the integration of the sustainability dimensions in the prioritisation and evaluation of smart specialisation strategies. In S. Schwagg Serger, L. Soete, J. Stierna (Eds.) *The Square*. Publications Office of the European Union

Özbolat, N. K., Haegeman, K. and Sereti, K. (2019). *European Institute of Innovation and Technology (EIT) Knowledge and Innovation Communities (KICs): Collaboration in a RIS3 Context*. Publications Office of the European Union, doi:10.2760/752122,

## Construire une légitimité

Dechezleprêtre, A., Fabre, A., Kruse, T., Planterose, B., Chico, A. S., & Stantcheva, S. (2022). *Fighting climate change: International attitudes toward climate policies* (No. w30265). National Bureau of Economic Research.

Dann, C. (2022, July 26). Does public trust in government matter for effective policy-making? Economics Observatory. <https://www.economicsobservatory.com/does-public-trust-in-government-matter-for-effective-policy-making>

Smith, N. (2018, April 23). *12 top tips: how governments can find their legitimacy*. Centre for Public Impact. <https://www.centreforpublicimpact.org/insights/12-top-tips-governments-legitimacy>

## Diagnostiquer et développer une vision

The Open University (2021, June 21). *Causal loop diagrams*. <https://www.open.edu/openlearn/science-maths-technology/engineering-technology/causal-loop-diagrams>

Arbib, J., Dorr, A., & Seba, T. (2021). Rethinking Climate Change. How Humanity Can Choose to Reduce Emissions 90% by 2035 through Disruption of Energy, Transportation and Food with Existing Technologies.

Pontikakis, D., Fernández Sirera, T., Janssen, M., Guy, K., Marques Santos, A., Boden, J.M., & Moncada Paternò

Castello, P. (2020). *Projecting Opportunities for INDUSTRIAL Transitions (POINT): Concepts, rationales and methodological guidelines for territorial reviews of industrial transition*, Publications Office of the European Union, doi:10.2760/590389

Palmer, E., Cavicchi, B. (2023) *Systems based methods for research & innovation policy – How can they contribute to designing R&I policy for transitions?*, Publications Office of the European Union

System mapping academy. *System mapping toolkit*. <https://www.system-mapping.com/toolkit#toolkit> (toolkit available here: <https://miro.com/app/board/uxj-VP0ou690=?fromEmbed=1>)

### Conduire une prospective participative

Futures 4 Europe <https://www.futures4europe.eu/#our-futures>

Rosa, A. B., Kimpeler, S., Schirrmeister, E., & Warnke, P. (2021). Participatory foresight and reflexive innovation: setting policy goals and developing strategies in a bottom-up, mission-oriented, sustainable way. *European Journal of Futures Research*, 9, 1-15.

Nikolova, B. (2014). The rise and promise of participatory foresight. *European Journal of Futures Research*, 2, 1-9.

### Élaborer des trajectoires de transition et des feuilles de route

Miedzinski, M., Mazzucato, M., & Ekins, P. (2019). A framework for mission-oriented innovation policy road-mapping for the SDGs: The case of plastic-free oceans.

Dijkshoorn-Dekker, M. W. C., Termeer, E. E. W., de Haas, W., Bulten, W., Bos, A. P., Elzen, B., ... & Obeng, E. O. (2022). Exploring Transition Pathways to Support Food System Transitions. Wageningen University & Research.

Miedzinski, M., McDowall, W., Fahnestock, J., Muller, G., & Lopez, F. J. D. (2018). Science, Technology and Innovation – Policy Roadmaps for the SDGs. <https://www.inno4sd.net/>

[uploads/originals/1/inno4sd-pub-mgd-01-2019-fnl-sti-policy-roadmap-sdgs.pdf](https://www.inno4sd.net/uploads/originals/1/inno4sd-pub-mgd-01-2019-fnl-sti-policy-roadmap-sdgs.pdf)

Matti, C., Jensen, K., Bontoux, L., Goran, P., Pistocchi, A., & Salvi, M. (2023). Towards a fair and sustainable Europe 2050: Social and economic choices in sustainability transitions, Publications Office of the European Union, doi:10.2760/561899

UN technology facilitation mechanisms <https://sdgs.un.org/tfm#roadmaps>

### Fixer des valeurs intermédiaires et des valeurs cibles

Bergek, A., Hellsmark, H., & Karltorp, K. (2023). Directionality challenges for transformative innovation policy: lessons from implementing climate goals in the process industry. *Industry and Innovation*, 1-30.

Mazzucato, M., Mission-oriented research & innovation in the European Union – A problem-solving approach to fuel innovation-led growth, Publications Office, 2018

European commission (2023). Recovery and Resilience Scoreboard. Milestones and targets [https://ec.europa.eu/economy\\_finance/recovery-and-resilience-scoreboard/milestones\\_and\\_targets.html](https://ec.europa.eu/economy_finance/recovery-and-resilience-scoreboard/milestones_and_targets.html)

### Établir et partager un agenda

RIS3CAT documents (2023, November). *The logic of RIS3CAT 2030 and its shared agendas in a Transformative Innovation Policy (TIP) framework*. <https://fonseuropeus.gencat.cat/web/.content/ris3cat/documents/angles/logica-agendes-compartides-ris3cat-politica-innovacio-transformativa-en.pdf>

RIS3CAT documents (2020, January). *Articulating shared agendas for sustainability and social change*. <https://fonseuropeus.gencat.cat/web/.content/ris3cat/documents/angles/08-monitoratge-ris3cat-agendes-compartides-en.pdf>

Gudowsky, N. (2021). Limits and benefits of participatory

agenda setting for research and innovation. *European Journal of Futures Research*, 9(1), 8.

### Favoriser la coopération à plusieurs niveaux

OECD (2022), Multi-level governance tools: Enabling sound regional governance, Ch. 5. In *Regional Governance in OECD Countries: Trends, Typology and Tools*, OECD Multi-level Governance Studies, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/4d7c6483-en>

Larrea, M., Estensoro, M. and Pertoldi, M., Multilevel governance for smart specialisation: basic pillars for its construction, Publications Office of the European Union, 2019, doi:10.2760/425579

Caro-Gonzalez, A. (2023). Driving Systemic and Multi-level Transformative Governance. In *Transformative Governance for the Future: Navigating Profound Transitions* (pp. 57-89). Cham: Springer Nature Switzerland.

### Collaborer entre les services

Ansell, C., Doberstein, C., Henderson, H., Siddiki, S., & 't Hart, P. (2020). Understanding inclusion in collaborative governance: a mixed methods approach. *Policy and society*, 39(4), 570-591.

Gray, E., Bloch, C. (2020, August 17). INSIDER: Systems Mapping — A Vital Ingredient for Successful Partnerships. <https://www.wri.org/technical-perspectives/insider-systems-mapping-vital-ingredient-successful-partnerships>

Kivimaa, P., & Rogge, K. S. (2022). Interplay of policy experimentation and institutional change in sustainability transitions: The case of mobility as a service in Finland. *Research Policy*, 51(1), 104412.

### Collaborer entre les territoires

OECD-OPSI (2022). Achieving Cross-Border Government Innovation Governing Cross-Border Challenges, OCDE-OPSI <https://cross-border.oecd-opsi.org/wp-content/uploads/2021/10/2021-08-09-OECD-Report1-Print-Final.pdf>

Woolford, J., Amanatidou, E., Gerussi, E. and Boden, J.M., *Interregional Cooperation and Smart Specialisation: a Lagging Regions Perspective*, Publications Office of the European Union, 2021

Bertelsmann Stiftung (2023) Technological capabilities and the twin transition in Europe. Opportunities for regional collaboration and economic cohesion. <https://www.bertelsmann-stiftung.de/en/publications/publication/did/technological-capabilities-and-the-twin-transition-in-europe>

### Élaborer une stratégie

A plan is not a strategy, Harvard Business Review (2022, June 29) <https://www.youtube.com/watch?v=iuYlGRnC7J8>

Foster, I. (2020, April 14) How to create an 'Innovative' national innovation strategy <https://oecd-opsi.org/blog/how-to-create-an-innovative-national-innovation-strategy/>

Kylliäinen, J. (2018, December 28). Innovation Strategy – What is it and how to develop one? <https://www.viima.com/blog/innovation-strategy>

### Élaborer une combinaison de politiques et de mesures

Reid, A., Steward, F., Miedzinski, M., *Aligning smart specialisation with transformative innovation policy – Lessons for implementing challenge-led missions in smart specialisation*, Publications Office of the European Union, 2023

Rogge, K., Song, Q. (2023). Policy mixes for addressing environmental challenges. In Jörgens, H., Knill, C. & Steinebach, Y. (Eds). *Routledge handbook of environmental policy*. Routledge

OECD (2022). Digital innovation: Cross-sectoral dynamics and policy implications, Ch. 4. In *The Digitalisation of Science, Technology and Innovation : Key Developments and Policies*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ee-2a2c2f-en/index.html?itemId=/content/component/ee2a2c2f-en>

Transitions NEST (2020, July, 30). NESTwebinar #4 - Policy Mixes | Karoline Rogge <https://www.youtube.com/watch?v=v1fj-FUy1Q>

### Mobiliser des ressources

Janssen, M., Wanzenböck, I., Fünfschilling, L., & Pontikakis, D. (2022). *Capacities for transformative innovation in public administrations and governance systems: Evidence from pioneering policy practice*, Publications Office of the European Union, doi:10.2760/220273

OECD-OPSI. Innovation portfolios. <https://oecd-opsi.org/work-areas/innovation-portfolios/>

Holden, A., Cassidy, J., Hallberg, K., & Marsh, W. (2018). Developing Innovation Portfolios for the Public Sector, Deloitte. [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4727\\_Innovation-portfolios/DI\\_Innovation-portfolios.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4727_Innovation-portfolios/DI_Innovation-portfolios.pdf)

### Concevoir un soutien à l'écosystème

Get Smarter (2021, September 09). *Building an Innovation Ecosystem | MIT Sloan on Business Strategy* <https://www.youtube.com/watch?v=yonqYhG4254>

Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90, 102098.

Könnölä, T., Eloranta, V., Turunen, T., & Salo, A. (2021). Transformative governance of innovation ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121106.

Systems innovation (2023, January 04). *What is an Innovation Ecosystem?* <https://www.youtube.com/watch?v=Dt-IRvDJHQ>

### Concevoir des missions locales

Henderson, D., Morgan, K., & Delbridge, R. (2023). Putting missions in their place: micro-missions and the role of universities in delivering challenge-led innovation. *Regional Studies*, 1-12.

RSA (2017, February 17). Mission Oriented Innovation | Jeffrey Sachs | RSA Replay <https://www.youtube.com/watch?v=Do-dvqRSbp4>

OECD. Mission-Oriented Innovation policies online toolkit. <https://stip.oecd.org/moip/>

### Déployer une stratégie

Centre for Effective Services (2022). An Introductory Guide to Implementation. <https://implementation.effektiveservices.org/>

Larrue, P. (2021). *The design and implementation of mission-oriented innovation policies: A new systemic policy approach to address societal challenges*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 100, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/3f6c76a4-en>

OECD (2022). Toward sound policy implementation, Ch. 4. In *Policy Framework on Sound Public Governance : Baseline Features of Governments that Work Well*. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/199487f6-en/index.html?itemId=/content/component/199487f6-en>

### Coordonner la combinaison de politiques et de mesures

Rogge, K. S., & Stadler, M. (2023). Applying policy mix thinking to social innovation: from experimentation to socio-technical change. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 47, 100723.

Cejudo, G. M., & Michel, C. L. (2021). Instruments for policy integration: How policy mixes work together. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211032161.

Rogge, K. S., Pfluger, B., & Geels, F. W. (2020). Transformative policy mixes in socio-technical scenarios: The case of the low-carbon transition of the German electricity system (2010–2050). *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119259.

### Prioriser les financements

Coffee Break with Researchers (2021, January 13). Industrial Diversification and New Path Development. [https://www.youtube.com/playlist?list=PL7jgeAVSZZ-qFwYN\\_EGVdhGF26ZjZqQF7L](https://www.youtube.com/playlist?list=PL7jgeAVSZZ-qFwYN_EGVdhGF26ZjZqQF7L)

Uyarra, E., Zabala-Iturriagagoitia, J. M., Flanagan, K., & Magro, E. (2020). Public procurement, innovation and industrial policy: Rationales, roles, capabilities and implementation. *Research Policy*, 49(1), 103844.

Clar, G. (2018). *Guiding investments in place-based development. Priority setting in regional innovation strategies*. Publications Office of the European Union

### Expérimenter et démontrer

European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, *Experimenting with transformative innovation policy – Theoretical and practical perspectives*, Publications Office of the European Union, 2023

European Commission (2023). Commission staff working document. Regulatory learning in the EU Guidance on regulatory sandboxes, testbeds, and living labs in the EU, with a focus section on energy. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-12199-2023-REV-1/en/pdf>

Torrens, J., & Schot, J. (2017). The Roles of Experimentation in *Transformative Innovation Policy*. *Transformative Innovation Policy Consortium, Research Brief*, (2017-02).

### Mettre à l'échelle et intégrer

Reid, A., Steward, F., & Miedzinski, M. (2023). *Aligning smart specialisation with transformative innovation policy – Lessons for implementing challenge-led missions in smart specialisation*, Publications Office of the European Union

Burkett, I. (2023). Challenge-led innovation. Organising for system innovation at scale. Griffith University. [https://www.griffith.edu.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0033/1881573/GCSI-Challenge-Led-Innovation-Workbook.pdf](https://www.griffith.edu.au/_data/assets/pdf_file/0033/1881573/GCSI-Challenge-Led-Innovation-Workbook.pdf)

McLean, R., & Gargani, J. (2019) Scaling impact: Innovation for the public good. <https://idrc-crdi.ca/sites/default/files/openebooks/scalingimpact/index.html>

Ferrannini et al (2023) The integration of key transformative R&I principles in European policies. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/8d937cf9-f9e-a-11ed-a05c-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-301233346>

### Gérer et transformer les connaissances

OECD-OPSI (2018). Transferring and adapting: diffusion of innovation knowledge and lessons. <https://oecd-opsi.org/>

[wp-content/uploads/2019/02/Diffusing\\_Lessons\\_Lifecycle-Report6\\_FINAL.pdf](wp-content/uploads/2019/02/Diffusing_Lessons_Lifecycle-Report6_FINAL.pdf)

Climate-KIC (2020, September 16). Knowledge management as a service for science-policy-practice interface. <https://vimeo.com/458548185>

Climate-KIC. Transitions Hub. Knowledge Library. <https://transitionshub.climate-kic.org/knowledge-library/>

### Assurer un suivi continu

Santos, A. M., & Coad, A. (2023). Monitoring and evaluation of transformative innovation policy: Suggestions for Improvement. *Socio-Economic Planning Sciences*, 90, 101714

Rohracher, H., Coenen, L., & Kordas, O. (2023). Mission incomplete: Layered practices of monitoring and evaluation in Swedish transformative innovation policy, *Science and Public Policy*, Volume 50, Issue 2, Pages 336–349, <https://doi.org/10.1093/scipol/scac071>

European Commission. *Territorial economic data viewer*. (TEDv). <https://web.jrc.ec.europa.eu/dashboard/TEDV/index.html>

### Évaluer l'impact

Molas-Gallart, J., Boni, A., Giachi, S., & Schot, J. (2021). A formative approach to the evaluation of Transformative Innovation Policies. *Research Evaluation*, 30(4), 431-442

Kroll, 2019. How to evaluate innovation strategies with a transformative ambition? A proposal for a structured, process-based approach. *Science and Public Policy*, 46(5), 635-647

Santos, A. M., & Coad, A. (2023). Monitoring and evaluation of transformative innovation policy: Suggestions for Improvement. *Socio-Economic Planning Sciences*, 90, 10171

OECD (2022), *Redesigning Ireland's Transport for Net Zero: Towards Systems that Work for People and the Planet*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b798a4c1-en>

Anticipatory Governance Community. The transformative innovation policy resource lab and tools <https://www.anticipatorygovernance.community/post/the-transformative-innovation-policy-resource-lab-and-tools>

### Apprendre par l'expérimentation

Miedzinski, M., Coenen, L., Larsen, H., Matusiak, M. & Sarcina, A. (2022). Enhancing sustainability dimension in Smart Specialisation strategies: a framework for reflection, Miedzinski, M. and Matusiak, M. editor(s), Publications Office of the European Union, doi:10.2760/23541

Dutz, M., et al. (2014), "Making innovation policy work: The benefits and lessons of experimental innovation policy", in Dutz, M., et al. (eds.), *Making Innovation Policy Work: Learning from Experimentation*, The World Bank, Washington, D.C./OECD Publishing. [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/making-innovation-policy-work/foreword\\_9789264185739-1-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/making-innovation-policy-work/foreword_9789264185739-1-en)

Centre for Public Impact. *A brief introduction to policy experimentation*. <https://www.centreforpublicimpact.org/assets/documents/CPI-A-brief-introduction-to-Policy-experimentation.pdf>

Kert, K., Vebrova, M. & Schade, S. (2022) Regulatory learning in experimentation spaces. European Commission.

### Mobiliser les compétences en faveur de l'innovation

Scientific Advice Mechanism (2022, June 20). Lene Topp and Florian Schwendinger on competences for policymaking and advice. <https://www.youtube.com/watch?v=Fgg-gHbVuEDA>

European Commission. Competence framework on innovative policymaking. [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/visualisation/competence-framework-innovative-policymaking\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/visualisation/competence-framework-innovative-policymaking_en)

European Commission. Smart4Policy. Reflect about your work on policy. <https://smart-for-policy.ec.europa.eu/>

## ENTRER EN CONTACT AVEC L'UE

### En personne

Dans toute l'Union européenne, des centaines de centres d'information Europe Direct sont à votre disposition. Vous pouvez trouver l'adresse du centre le plus proche à l'adresse suivante:

[https://europa.eu/european-union/contact\\_en](https://europa.eu/european-union/contact_en)

### Par téléphone ou par e-mail

Europe Direct est un service qui répond à vos questions sur l'Union européenne. Vous pouvez contacter ce service:

- via un numéro gratuit: 00 800 6 7 8 9 10 11 (certains opérateurs facturent ces appels),
- au numéro standard suivant: + 32 22999696, ou
- par courrier électronique via: [https://europa.eu/european-union/contact\\_en](https://europa.eu/european-union/contact_en)

## TROUVER DES INFORMATIONS SUR L'UE

### Online

Informations sur l'Union européenne dans toutes les langues officielles disponibles de l'UE sur le site web Europa: [https://europa.eu/european-union/index\\_en](https://europa.eu/european-union/index_en)

### Publications de l'UE

Vous pouvez télécharger ou commander des publications de l'UE gratuites et payantes sur la page EU Bookshop: <https://publications.europa.eu/en/publications>. Plusieurs exemplaires de publications gratuites peuvent être obtenus en contactant Europe Direct ou votre centre d'information local (voir [https://europa.eu/european-union/contact\\_en](https://europa.eu/european-union/contact_en)).



■ Office des publications  
de l'Union européenne