
Groupe des correspondants Europe

« Accroître la participation
des universités aux
programmes européens de
recherche et innovation »



Sommaire

Édito

Introduction

Les thèmes :

- 1- Quels objectifs pour les établissements ?
 - a. Eléments de réflexion pour une stratégie R&I Europe
 - b. La place de l'Europe et des projets européens au sein des établissements
 - c. S'adapter à Horizon Europe
- 2- La détection, outil clé pour accroître la participation
- 3- Évolution des structures/services support
 - a. Organisation
 - b. Missions et périmètre des activités
 - c. Valorisation des métiers support

Édito

Pour le colloque annuel de la CPU à Dijon en 2018, le réseau des correspondants Europe avait édité un flyer sur les « regroupements universitaires, levier pour la participation française à Horizon 2020 » à l'attention des présidents d'université et établissements d'enseignement supérieur. Cette brochure présentait des scénarios et les conditions nécessaires pour réussir une mutualisation possible à l'échelle des sites et développait les impacts escomptés.

Deux ans plus tard, après la sortie du rapport de l'IGAENR sur la faible participation française au programme cadre de la recherche et de l'innovation, la réflexion des correspondants Europe s'est portée davantage sur les moyens et possibilités pour l'université en tant que telle d'accroître sa participation au programme européen de la recherche, incluant principalement la recherche, l'innovation et, à un degré croissant, la formation.

Cette réflexion s'inscrit dans le contexte de la finalisation des futures programmations européennes 2021/2027 en prenant en compte les changements du prochain programme cadre européen pour la recherche et l'innovation (Horizon Europe), et des fonds structurels. Le temps de s'interroger sur la pertinence d'une approche plus globale et transverse.

Les enjeux de transitions verte et numérique au niveau européen, les universités européennes, le renouveau de l'Espace Européen de la Recherche : autant d'opportunités pour que les universités françaises assument pleinement leur place en Europe.

Introduction

La France ne participe pas suffisamment par rapport à ses investissements aux programmes de recherche et d'innovation (R&I) européens qui se sont succédés. Cette tendance s'est confirmée pour le programme H2020 : la France a capté 4,4 Mds € de subventions, soit 11% du budget H2020, ce qui correspond à un taux de retour de 73%, la contribution au budget H2020 étant de 15%. [\(1\)](#) Pour accroître la participation à ces programmes, le MESRI a lancé officiellement en septembre 2018 un plan d'actions [\(2\)](#) décliné en 3 axes et 13 mesures [\(3\)](#).

Au niveau national, les acteurs du monde de la recherche et de l'enseignement supérieur participent au programme H2020 de manière disparate. Ainsi, les principaux bénéficiaires d'H2020 sont le CNRS, le CEA sur le pilier 2 suivi de l'INSERM. La participation des universités est moins visible. Ces dernières se positionnent surtout sur le pilier 1 mais sont quasi absentes des piliers 2 et 3. Cet état des lieux peut également être lié à une moindre visibilité dans le cadre de la participation d'équipes UMR.

Le groupe des correspondants Europe de la CPU a analysé la situation particulière des universités françaises ainsi que le plan ministériel et propose, à partir de ces éléments, une approche complémentaire et spécifique aux EPSCP, qui tienne compte des résultats obtenus, des contextes très disparates ainsi que de l'évolution des objectifs du futur programme européen de R&I : Horizon Europe.

Afin d'assurer la pertinence de ce travail par rapport aux préoccupations des équipes présidentielles de nos universités, ce groupe a travaillé en collaboration avec le comité Europe de la CPU. Tout particulièrement, nous souhaitons remercier Pierre Van De Weghe et Sébastien Le-Picard de l'Université de Rennes 1, Véronique Perdereau de Sorbonne Université, qui ont accepté de nous éclairer dans nos réflexions.

Nous sommes convaincus qu'une évolution importante de la participation des universités françaises au programme cadre devra passer par

une approche globale et transverse de la thématique Recherche/ Innovation/ Formation/ Europe.

Ce document présente les résultats du groupe des correspondants Europe. Il rappelle les éléments clés du contexte de la préparation du plan ministériel, puis explicite l'approche choisie par les correspondants Europe : la valorisation de « l'objet de recherche » dans sa globalité et dans le contexte de l'Espace Européen de la Recherche. L'analyse met en exergue la place que peuvent tenir l'Europe et des projets européens dans les établissements, afin que les universités participent à la construction de l'Espace Européen de la Recherche. Le document se concentre ensuite sur la détection et la construction de partenariats, éléments clés du développement de l'activité contractuelle, notamment européenne. Enfin, le groupe présente ses recommandations sur la structuration des différents services support impliqués, tout en tenant compte de la diversité du panorama des EPSCP qui présentent beaucoup de cas différents (organisations, tailles, contextes, ...).

Contexte et objectifs

Le rapport remis en février 2016 au Premier Ministre par le Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies

(CGE), l'Inspection générale de l'administration de l'Éducation nationale et de la recherche (IGAENR) et l'Inspection générale des finances (IGF) souligne le manque à gagner pour la France, aussi bien en termes scientifiques que financiers, qui résulte de sa faible participation aux programmes cadres de recherche et innovation successifs incluant H2020 par rapport à son potentiel de RDI. Des groupes de travail, coordonnés par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation (MESRI) se sont réunis au début de l'année 2017 en vue d'établir un plan d'action national pour renforcer la participation française au programme-cadre Horizon 2020.

Suite à ce travail, le MESRI a lancé officiellement le 18 septembre 2018 un plan d'action décliné en 3 axes (inciter, accompagner et influencer) et 13 mesures (voir note 2 page précédente) :

- **Inciter** davantage d'acteurs à participer au programme-cadre de recherche et d'innovation (PCRI) et coordonner des projets

- Les **accompagner** de façon plus efficiente pendant toutes les étapes de préparation, de dépôt et de réalisation des projets et

- Etablir une stratégie d'**Influence** efficace vis-à-vis de la programmation.

Dans le contexte de ces initiatives nationales, le groupe des correspondants Europe de la CPU propose une analyse complémentaire et spécifique aux universités françaises afin d'accroître leur participation aux programmes européens incluant principalement la recherche, l'innovation et à un degré croissant : la formation. Cette réflexion s'inscrit dans le contexte de la préparation des futures programmations européennes 2021/2027 et prend en compte les changements de structure et d'objectifs du prochain programme cadre européen pour la recherche et innovation (Horizon Europe-FP9) (4), des futurs programmes transfrontaliers Interreg VI, des programmes FEDER en Région,

Dans ces futurs programmes, le volet innovation prendra plus d'importance impliquant une montée de la moyenne du degré de maturation des projets (TRLs). Dans les universités, ce TRL va généralement de 1 à 4 et rarement à 5-6 quand il s'agit de lignes pilotes/démonstrateurs. L'impact scientifique, socio-économique et environnemental des projets sera renforcé et il faudra partir des impacts attendus dans les programmes et AAPs de la CE pour bâtir les projets de recherche et d'innovation et non plus partir de projets de R&I pour ensuite trouver des impacts possibles. Afin de répondre à ce défi, il paraît nécessaire d'aboutir à un continuum

des activités de R&I et donc de tisser des liens forts entre les activités de recherche fondamentale en amont et les activités de valorisation de la recherche en aval. Le clivage amont/aval serait ainsi effacé.

En termes d'évolution au niveau des politiques et programmes de financement, les liens formation/recherche/innovation prennent plus d'importance que ce soit dans les programmes nationaux ou européens. Compte tenu de ces éléments, il est nécessaire d'anticiper ces changements, et de préparer les universités, dès maintenant, en vue d'accroître leur participation et leur succès aux programmes européens 2021/2027.

L'approche du groupe des correspondants Europe de la CPU

Le concept : nécessité d'adopter une approche globale et transverse partant de « l'objet de recherche » ou le thème de recherche contextualisé. Cette approche passe par l'identification des principaux problèmes/ objectifs/ besoins (notamment ceux auxquels seule l'UE peut répondre) et freins/leviers liés aux personnes et aux structures. En pratique, la connaissance détaillée d'un sujet de recherche doit être couplée avec : 1) l'appréhension du projet personnel de l'enseignant

chercheur qui le porte ; 2) les forces et faiblesses du laboratoire, et 3) les objectifs de l'établissement. Cela permettra d'apporter les réponses les plus adaptées, et aussi de mettre en œuvre de manière concertée avec les instances de l'Université toutes les démarches permettant un vrai développement de la participation aux programmes européens.

- Ce développement concerterait l'environnement des chercheurs dans sa globalité (carrière, partenariats, capacité rédactionnelle, transfert ...) à travers l'accompagnement de la recherche fondamentale, mais aussi la valorisation des objets de recherche afin de les amener progressivement à des degrés de maturation supérieurs (ou TRLs supérieurs). Cette étape est un investissement sur le potentiel des chercheurs en tant que coordinateurs de projets d'envergure.

- Les actions mises en place seraient ainsi structurées avec une stratégie pluriannuelle appropriée en fonction des objectifs :
 - Du chercheur
 - De l'équipe
 - De son laboratoire
 - De l'établissement

A cette fin, il faudra sortir du schéma de « développement de la cellule Europe » et des silos « financeurs » pour valoriser les objets de recherche dans leur globalité et dans leur

contexte.

Le travail de ce groupe se structure autour de 3 thèmes qui peuvent être appréhendés dans chaque établissement de manière très différente. La première section met en avant l'intérêt d'une stratégie R&I Europe pour contribuer aux objectifs des établissements. Il s'agit d'intégrer pleinement l'Europe et les projets européens dans les axes existants afin d'accroître la participation aux programmes-cadre. La deuxième section se concentre sur la détection comme outil clé pour accroître l'activité contractuelle. Enfin, la troisième et dernière section présente les recommandations du groupe des Correspondants Europe sur l'évolution des structures et des services support.

1. Quels objectifs pour les établissements ?

a. Éléments de réflexion de stratégie R&I Europe

L'Europe et la participation aux programmes cadre (PCRD) doivent être au cœur des préoccupations des établissements. L'intégration de ces éléments dans la stratégie de l'établissement, notamment dans ses volets recherche, innovation et formation, n'est néanmoins pas toujours évidente, alors que la stratégie pourrait se nourrir de plusieurs atouts apportés par les projets européens et vice-versa

Cette intégration se décline en plusieurs temps/ phases :

- Identifier et faire ressortir les axes Recherche et Valorisation/ Innovation, mais aussi Europe plus particulièrement quand cet axe EU combiné à la R&I existe dans le projet d'établissement et/ou le contrat de site.

- Dégager les priorités touchant à la recherche dans l'établissement et les liens avec la valorisation de la recherche (lignes directrices et types de projets que l'université souhaite développer, comme EIT, EIC à venir, ERC, Carnot, PIA, ...).

- Décliner ces priorités en actions et indicateurs (objectifs chiffrés)
- Incrire - le cas échéant - les priorités et objectifs dans le futur projet d'établissement, tenant compte du cadre stratégique des prochains programmes EU de R&I.

Nous insistons sur le fait qu'une stratégie de R&I EU forte et à part entière contenant des objectifs quantifiés, voire des mesures incitatives et s'appuyant sur des directions et services support organisés ou réorganisés et renforcés à cet effet, pourra réellement mener à terme à une augmentation du taux de participation de nos collègues acteurs de la R&I au sein de nos universités.

b. Renforcer la place de l'Europe et des projets européens au sein des établissements

Le développement de la participation des établissements aux PCRDs pourrait bénéficier aussi d'une plus grande intégration de l'Europe aux autres axes/programmes importants pour l'université. Plusieurs approches peuvent être menées :

- **Une approche « recherche » :** identifier les équipes travaillant dans

les domaines de recherche prioritaires de l'établissement et s'assurer de leur accompagnement pour répondre à des appels d'offres clés (Flagships, ERC, défi sociétal spécifique, etc.). Cette approche peut aussi s'appuyer sur les projets structurants de l'établissement (PIA ou autre) pour obtenir un effet levier pour des activités EU ;

- Une approche « innovation » : identifier les équipes dans les domaines de recherche appliquée prioritaires qui sont à des degrés de maturation plus élevés (TRL3-4) et s'assurer de leur accompagnement pour répondre à des appels d'offres européens clés (défi sociétal, EIT, futur EIC,..) ou pour valoriser leurs résultats de recherche à l'Europe ;

- Une approche « partenariats » : analyser les partenariats stratégiques de l'établissement (notamment dans le cadre des consortia qui se structurent autour des Universités européennes ou d'autres partenariats identifiés par l'établissement) et capitaliser sur ces partenariats pour augmenter les dépôts de projets européens ;

- Une approche « priorités nouvelles » pour l'établissement : l'université peut souhaiter développer de nouveaux axes qui peuvent bénéficier de fonds européens (ex : culture et société, formation, etc.) ou avoir des besoins qui utilisent ces mêmes fonds (infrastructures de

recherche, ...). Le développement de projets européens pourrait profiter à d'autres objectifs de l'établissement, comme par exemple : faire émerger de nouvelles thématiques aux frontières des connaissances ; favoriser l'approche pluridisciplinaire des projets en associant les sciences humaines et sociales et les sciences du numérique aux projets dans les thématiques des sciences dures ; aborder les enjeux globaux/sociétaux ; conserver, produire et transmettre les savoirs ; mettre à niveau les infrastructures ; utiliser les résultats des projets de R&I pour créer ou développer les formations initiales ou continues existantes ou pas... C'est le cas des politiques de site d'une part et des Universités européennes d'autre part.

- Une approche écosystème innovant : l'établissement peut profiter de son écosystème innovant pour améliorer le nombre et la qualité de ses projets européens soumis (Ex : SATT, fonds d'amorçage et d'investissement, incubateurs, initiatives en régions, synergies avec les SRI-SI (S3) régionales; ...). Cela est fortement encouragé dans l'appel à propositions des universités européennes.

c. S'adapter à Horizon Europe

Horizon Europe maintient le soutien à la recherche fondamentale via les programmes ERC et Actions Marie S. Curie très appréciés par la communauté scientifique, pour le développement desquels les établissements peuvent mettre en œuvre plusieurs mesures incitatives.

Néanmoins, pour une large part, Horizon Europe évolue et impose un décloisonnement des métiers et de la structure en silos par des financeurs sur lesquels les universités françaises s'étaient largement organisées (Europe, entreprises, autres contrats de recherche). Le nouveau programme-cadre se base sur une approche de réponses multiples à une problématique donnée. Le pilier 2 évolue pour allier technologies et défis sociaux. Le pilier 3 est une révolution pour l'innovation et la valorisation de la recherche : il faudra être en capacité de développer/exploiter/transférer des résultats ou des connaissances, pouvoir faire émerger des start-ups, aider des PMEs dans leurs croissances, ...

Le monde de la recherche ne peut répondre à ces défis que s'il est capable d'identifier / développer toutes les forces spécifiques et spécialisées présentes autour du sujet de recherche et/ou d'innovation (via

lobbying, partenariats, liens avec les entreprises, capacité à monter des projets d'envergure et à gérer des consortia complexes, souvent avec des problématiques spécifiques - éthique, open access, communication scientifique, élaboration de business plan, P.I., valorisation économique et sociétale des résultats de recherche,...). Il faudra aussi être en capacité de mieux regrouper et structurer des thématiques pour aborder les futurs objectifs d'Horizon Europe, développer ou améliorer la transdisciplinarité (incluant si possible la participation de la société civile).

Tous ces nouveaux objectifs impliquent donc de mobiliser/développer/ acquérir de nouvelles connaissances et compétences. Une réflexion stratégique doit être menée au niveau des Vice-Présidents concernés par la recherche, l'innovation et l'Europe en coordination avec les différentes directions et services support concernés. La sélection et le succès d'un projet européen dépendra donc en partie de la façon dont toutes ces connaissances et compétences spécifiques contribueront au projet, se coordonneront et échangeront entre elles. Cela requiert de se doter d'un système d'information efficace et commun à ces directions et services support. Il faudra affecter « un chef d'orchestre » (Responsable de service ou de direction transversale en lien

avec le VP Europe dédié si existant, le VP R&I, ...) connaissant en détail les activités de ces directions et services support pour les mettre en synergie à bon escient et au bon moment dans un contexte de montage de projet souvent très contraint dans le temps.

2. La détection, outil clé pour accroître la participation

Il convient tout d'abord de définir le mot détection et ce qu'il implique : détection de besoins, détection d'objets de recherche, détection d'actifs telle que faite par exemple par la SATT, ...

Pour la détection (approche ascendante), il s'agit de partir de l'objet de recherche ou du thème de recherche d'un chercheur ou d'une équipe puis d'analyser son degré de maturation. Des conseils permettent d'amener l'objet ou le projet de recherche à un degré de maturation supérieur (ou TRL supérieur) par divers moyens. Par exemple, pour la recherche fondamentale, il peut être conseillé de répondre à des AAPs même s'ils se raréfient et impliquent de plus en plus une excellence avérée (ex : ERC).

Il est possible de conseiller aux chercheurs de se rapprocher d'équipes (en interne si possible) qui travaillent en recherche appliquée ou même les amener à réfléchir à réorienter ou mieux expliciter leur axe de recherche fondamentale quand il n'y a pas d'AAPs identifiés pour eux et/ou il n'y a pas d'intérêt exprimé par des collègues en science appliquée. Dans le cas d'un thème de recherche appliquée, ils peuvent répondre à des AAPs identifiés où le taux de succès estimé de ce projet sera acceptable. Il s'agit également de faire un lien avec la direction/le service de valorisation ou la SATT pour le dépôt de brevets après une petite étude de brevetabilité avec eux ou trouver des industriels avec lesquels passer un contrat de recherche ou faire des transferts de technologies, En conclusion : valoriser leur recherche.

Il est à noter que ce travail de détection diffère d'un travail d'incitation/sensibilisation aux dépôts de projets qui utilise une approche plutôt descendante « one shot », c'est-à-dire qu'un certain nombre de sujets (topics) sont identifiés et fournis aux chercheurs ou aux équipes ciblées, chargé à eux d'y répondre ou pas en adaptant au mieux leurs objets/thèmes de recherche à ces AAPs.

De la détection doit découler une stratégie co-construite avec le chercheur, l'équipe ou le laboratoire (ex : demande de financement pour projet émergent ou pour pré-maturation afin d'obtenir des premiers résultats qui renforcent le dossier à déposer à la Commission Européenne, recherche de financements, de partenaires,...). Cela amène à une feuille de route pluriannuelle avec indicateurs de suivi, incluant l'identification des financements adaptés, les liens qui peuvent être faits avec d'autres équipes, les préparations possibles bien en amont pour pouvoir répondre le plus facilement possible aux futurs AAPs, les réponses aux besoins spécifiques, et plus généralement les autres valorisations possibles.

De plus, suite à ces entretiens et à l'élaboration de cette feuille de route, l'auditeur peut faire un compte rendu précis et succinct aux « niveaux supérieurs » de l'audité (ex : directeur de laboratoire, VPs concernés) pour que ceux-ci puissent optimiser leur stratégie.

Il est important de prendre en compte la (ou accompagner à élaborer une) macro-stratégie du laboratoire et du chercheur, qui permet à long terme de répondre aux macro-objectifs de l'unité (disposer d'un fond constitué par les frais de gestion pour payer les 4eme années de thèses, financer

un poste de gestionnaire, ...) et des personnes (se constituer un portefeuille de partenaires publics et privés internationaux, rentrer dans les réseaux d'influence et contribuer à rédiger les feuilles de route européennes thématiques, ...)

Focus sur les activités de détection

Objectifs

- Etat de l'art des activités de R&I des chercheurs, des équipes et des laboratoires de l'établissement
- Identification de talents en vue de soumettre des projets ERC ou des projets EU en coordination
- Construire avec l'audité une feuille de route pour amener ses projets à des degrés de maturités supérieurs

Comment

- Analyse des rapports HCERES, aux sites internet des laboratoires ou encore aux données de l'OST-IPERU
- Entretiens à différentes échelles, guidés par des questionnaires précis alliant la valorisation de la recherche à l'Europe

Conseils pratiques

- Construire ensemble un entretien dynamique et interactif
- Apporter dès le début de l'entretien une plus-value à l'audité (informations stratégiques sur les futurs programmes R&I EU, futures innovations EU de rupture, réseaux thématiques d'influence EU, constitutions de partenariats EU public-privé, aides possibles des différents services supports,...) pour que l'entretien soit gagnant-gagnant

3. Évolution des structures / services support

a) Organisation des structures et services support

Le constat de départ est le suivant. Il est possible de distinguer à minima trois phases dans la vie d'un projet :

1. le développement de l'activité contractuelle (veille, lobbying, formation, informations stratégiques, détection, ...);
2. la conception et le montage d'un projet (suivi par la négociation et la signature du contrat en cas de succès);
3. la gestion (installation du budget, suivi administratif et financier, incluant justifications et audits, avec management de consortia en cas de projets en coordination, jusqu'à l'archivage).

Il s'agit de poser le cadre du raisonnement qui nous semble le plus pertinent pour les universités : à partir de la définition des objectifs des établissements en termes de leur participation au nouveau programme cadre Horizon Europe, ainsi que des indicateurs fixés, les services support peuvent devoir évoluer, même si les métiers demeurent, afin de tenir compte des niveaux de TRL plus élevés et des taux de réussite plus faibles. Le groupe des correspondants Europe propose donc la mise en œuvre d'une véritable stratégie de recherche qui viserait à augmenter la participation de chaque établissement aux programmes-cadre, en s'appuyant sur des services avec des profils et une organisation adaptés.

Plusieurs axes de réflexion sont proposés ci-dessous, même si différentes configurations sont possibles dans les contextes extrêmement variés du panorama des universités françaises.

Un deuxième constat s'impose : l'extrême diversité des compétences requises pour faire face à une forte concurrence européenne nécessite une organisation agile avec des liens hiérarchiques et des liens fonctionnels clairs pour l'ensemble des personnes concernées afin de garantir une mise en œuvre rapide et efficace telle que requise par la mécanique des programmes européens.

A minima cette organisation inclurait (5) un responsable du partenariat et de la valorisation de la recherche (RPVR), dont le périmètre de travail inclut les activités de recherche européennes, et un chargé de projets européens plus un gestionnaire financier. Ces trois fonctions, indispensable pour atteindre des objectifs ambitieux en termes de participation aux programmes-cadre, pouvant être rattachés à des directions et/ou service différents en fonction de l'organisation des établissements.

- Le responsable du partenariat et de la valorisation de la recherche serait en charge de la détection et de la conception de projet. Il doit avoir une vision d'ensemble sur la chaîne du projet (l'aide à la relecture et à la rédaction des parties excellence et impact serait un plus) ;

- Le chargé de projets européens faisant partie d'un service d'ingénierie de projet s'occuperait de sensibilisation, formation, montage, négociation et suivi ;

- Le gestionnaire serait responsable de tous les volets financiers, notamment en aval de la signature du contrat ;

- Souvent, le manager de projet a un rôle à part, bien identifié et financé sur le projet en coordination concerné.

b) Missions et périmètre des activités

Le profil du responsable du partenariat et de la valorisation de la recherche correspondrait à un poste d'IGR, BAP J, J1B43, avec des connaissances excellentes des programmes-cadres européens et un parcours scientifique dans les domaines dont il a la charge.

Celui du chargé de projets européens serait un poste d'IGE, BAP J, J2B45 chargé de la coopération internationale et proviendrait d'un Master 2 en affaires européennes avec une bonne expérience en recherche ou J2B43 chargé du partenariat et de la valorisation de la recherche ou J2B44 chargé d'appui au projet de recherche, ces 2 derniers types de chargés de projets devant avoir une connaissance des programmes cadres européens.

Concernant le profil d'un manager de projet, il convient toujours de rédiger un cahier des charges afin de trouver une personne adaptée au contexte particulier du projet en question, en termes de maturité professionnelle, connaissances scientifiques, techniques et administratives. Au-delà des services d'ingénierie de projet, un lien fort et bien identifié est nécessaire avec les structures de valorisation et de transfert mais aussi avec les services en charge de la PI, de l'open access, de l'éthique, de la communication, etc. Un lien très

fort doit également être établi avec les services en charge du suivi des projets pour nourrir la partie montage de projet et éviter certains écueils sur l'ingénierie financière des projets.

Pour une meilleure prise en compte des évolutions du programme cadre, certains établissements décloisonnent les services (Europe, entreprise, région, autres contrats, formations, ...) afin d'accroître et garantir les interactions entre référents des différents thèmes.

Il est crucial que l'université se dote d'indicateurs et d'une personne expérimentée qui agit en « chef d'orchestre », qui pourrait être le RPVR ou autre afin d'assurer que la participation de l'établissement à la construction de l'ERA reste le point focal de toutes les actions entreprises. Aussi, les responsabilités hiérarchiques et fonctionnelles doivent permettre au RPVR d'agir comme un coordinateur des actions sur toute la chaîne de valeur avec une mise en œuvre sans faille, en ligne avec les contraintes temporelles et qualitatives du programme cadre européen.

Des niveaux de complexité supérieure peuvent intervenir si l'on considère les universités fusionnées (réorganisation des services support entre le niveau universitaire et le niveau des composantes, facultés notamment),

mais aussi les filiales, les SATT, etc.. Dans chaque établissement, l'articulation des niveaux peut donner lieu à des réponses organisationnelles différentes sur la base de considérations budgétaires (moyens humains), géographiques (proximité ou centralisation), etc ... mais l'efficacité du processus globale demeure cruciale.

c) Valorisation des métiers support

Les responsables du partenariat et de la valorisation de la recherche ainsi que les chargés de projets ayant des postes avec des pré requis assez spécifiques, il est important que l'université valorise ces personnels de plus en plus qualifiés dans l'exercice de leurs métiers tout en travaillant sur son attractivité.

Des propositions :

- évolutions de carrière vers des postes à responsabilité ;
- formations continues, indispensables pour suivre les évolutions des programmes de financement (exemples de formations : la prise en compte de l'éthique et les données personnelles dans les projets de recherche ; l'obligation de dépôts en open access et la production d'un plan de gestion données ; les TRL

et l'innovation dans les projets de recherche ; comment prendre en compte le genre ; l'application du protocole de Nagoya sur les ressources génétiques, etc.) ;

- une spécialisation peut être proposée à chaque ingénieur projet, en fonction de ses intérêts pour rendre le service support plus attractif et efficace (par exemple, un chargé de projet serait expert des questions éthiques dans le montage des projets ERC ou dans les questions RIPH des projets en santé) ;

- Élargissement des missions des responsables du partenariat et de la valorisation de la recherche (ex : participation aux GTNs des thématiques scientifiques couvertes, représentation non permanente à BXL, missions R&I en Europe, participation aux réseaux du secteur, comme les Correspondants Europe de la CPU ou d'autres groupes ou conférences au niveau européen : cela devrait par ailleurs faire partie de la stratégie de chaque établissement afin de s'assurer un bon niveau d'intégration et d'information) ;

- Ouverture à la mobilité, de réseautage avec d'autres services support dans d'autres universités en Europe (organisation de missions, d'échanges...), afin de (1) mieux partager les bonnes pratiques, et de (2) construire un réseau professionnel qui favorisera le développement

de nouveaux partenariats, projets, et contribuera concrètement à la création d'un EER.

Une réflexion sur les moyens pour atteindre une telle stratégie est primordiale en relation avec des indicateurs de suivi pour analyser la mise en œuvre de cette stratégie.

Remerciements aux correspondants Europe et particulièrement à Elena Billi-Rizza, Catherine Dupas-Bruzek, Sandrine Schott-Carrière et Emilie Domanico

Contact - eric.foucher@clora.eu

Les notes de bas de page

(1) En comparaison, les deux premiers pays participants, l'Allemagne et le Royaume-Uni, contribuent avec respectivement 20% et 12% du budget, pour un retour de 77% et 116%. Chiffres GCTE du 13 décembre 2018, sources eCORDA et Eurostat

(2) http://cache.media.education.gouv.fr/file/2018/52/0/Plan_d_action_national_amelioration_participation_francaise_au_PC..._1050520.pdf

(3) Cf. le document de la CPU sur inciter, accompagner et influencer

(4) Le programme Horizon Europe introduit certaines nouveautés avec notamment un renforcement de la dimension impact des projets, la création d'un Conseil Européen de l'Innovation (EIC) et la mise en place de différents modes de financements possible de la CE allant jusqu'à la prise de participation de la CE dans le capital de start-ups, PMEs ou mid-caps.

(5) Les termes pour indiquer les postes dans ce document sont évidemment fruit d'un choix des rédacteurs. Cela dépend de la culture de l'établissement ainsi que de messages politiques ou stratégiques que l'on souhaite faire passer.

