



Renforcer



sa



participation

aux

programmes  
européens

## Sommaire

État des lieux des activités  
liées à l'accompagnement  
des projets européens

Réflexions  
sur le positionnement  
de ces activités dans l'écosystème

Bonnes pratiques  
dans la mise en place  
d'une stratégie européenne

**Le Réseau des Correspondants Europe** réunit les personnels des membres de la CPU, engagés dans le développement des politiques européennes des établissements et en particulier dans le renforcement de leur participation aux programmes européens de formation, de recherche et d'innovation accessibles aux acteurs de l'enseignement supérieur (Horizon 2020, Erasmus + principalement mais également autres programmes-cadres, INTERREG, programmes conjoint etc.).

Cette communauté représente à ce jour 200 personnes, qui exercent des missions et/ou des fonctions variées au sein de leurs institutions: élus, responsables de service, chargés de mission, ingénieurs projets en charge du développement des projets et/ou du suivi des contrats européens etc. Ils se réunissent trois fois par an à Bruxelles pour rencontrer et discuter avec des représentants des institutions européennes sur des thèmes d'actualité et échanger entre eux sur leurs pratiques métiers.

Dans un contexte particulièrement propice à la conception et à la mise en place de nouvelles stratégies, le Réseau des Correspondants Europe propose aux équipes dirigeantes des établissements membres de la CPU des pistes de réflexion pour améliorer la participation française aux programmes européens.

► Alors que les négociations sur le 9ème programme-cadre de recherche et innovation démarrent, la Commission Européenne vient de publier le rapport intermédiaire d'Horizon 2020 qui met à nouveau en lumière la faible participation des équipes françaises, malgré un taux de succès le plus élevé d'Europe.

► Les évaluations de l'HCERES en cours (vague 2018-2019) permettront aux établissements et à leurs coordinations territoriales de disposer d'éléments complets pour conduire une cartographie qualitative et une analyse de leurs forces et faiblesses.

► Les programmes d'investissements d'avenir remodelent notre structuration nationale et invitent à définir des orientations stratégiques et thématiques qu'il convient d'articuler avec des ambitions européennes et internationales.

► Enfin, la part des financements sur projets n'a cessé d'augmenter depuis 2012. Force est de constater que cette tendance ne s'inversera pas et qu'elle impose de mettre en place des modes d'organisation et de fonctionnement adaptés.

À travers (1) un état des lieux des activités liées aux projets européens, (2) une réflexion sur le positionnement de ces activités étayée par (3) des exemples de bonnes pratiques, ce vade-mecum se présente donc comme un outil d'aide à la définition de stratégies européennes ambitieuses visant à améliorer la participation française aux programmes européens.



**chiffres**  
**clés horizon**  
**2020**

**14,2%**

**c'est le taux de succès français à H2020, le meilleur d'Europe**

**2,775**

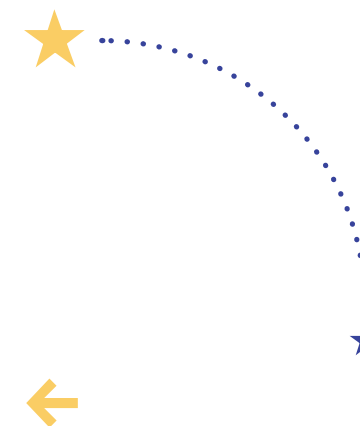
**milliards d'euros de subvention obtenus par les équipes françaises sous H2020 soit 10,5% du montant total**

**La France 3<sup>e</sup> bénéficiaire en termes de financements captés mais 69% de taux de retour sur H2020 contre 77% pour l'Allemagne et 117% pour l'Espagne**



## État des lieux des activités liées à l'accompagnement des projets européens

activités	tâches	objectifs	acteurs
<b>STRATÉGIE INSTITUTIONNELLE &amp; LOBBYING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Déploiement d'une stratégie scientifique (priorités)</li> <li>▶ Déploiement d'une stratégie de ressources humaines incitative</li> <li>▶ Déploiement d'une stratégie financière incitative</li> <li>▶ Déploiement d'une stratégie d'influence (réseaux)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Élaborer et mettre en œuvre une stratégie européenne à l'échelle des établissements/sites et identifier et investir les réseaux d'influence</li> </ul>	Présidence - Direction Directeurs d'unités Enseignants-chercheurs Cellule projets Services centraux
<b>VEILLE &amp; DÉTECTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Veille sur les programmes de financement, les programmes de travail et les AAP</li> <li>▶ Cartographie des unités de recherche, de leurs compétences et de leurs réseaux</li> <li>▶ Détection des candidats potentiels</li> <li>▶ Veille sur les projets en montage à l'échelle européenne (partenariats)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Connaître les opportunités, être prêt à les saisir</li> <li>▶ Identifier les réseaux et partenaires potentiels, savoir les mobiliser</li> </ul>	Directeurs d'unités Enseignants-chercheurs Cellule projets
<b>INFORMATION, COMMUNICATION &amp; FORMATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diffusion d'informations générales et ciblées</li> <li>▶ Elaboration de guides et outils</li> <li>▶ Conseils personnalisés aux porteurs</li> <li>▶ Valorisation des projets retenus et des porteurs de projets</li> <li>▶ Formations à destination des enseignants-chercheurs et du personnel administratif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Renforcer les connaissances et compétences des porteurs de projets et des services concernés</li> </ul>	Cellule projets Service communication
<b>AIDE AU MONTAGE DE PROJET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Analyse de l'appel à projet, étude de faisabilité, aide au positionnement</li> <li>▶ Recherche de partenaires, aide à l'animation du consortium</li> <li>▶ Aide à la rédaction des projets (ingénierie), relecture et mise en forme</li> <li>▶ Montage administratif et financier (budget)</li> <li>▶ Aide à la définition du plan de dissémination et de valorisation des résultats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Assurer un accompagnement personnalisé des porteurs de projets en phase de montage</li> <li>▶ Aider les porteurs de projet à se concentrer sur le fond</li> </ul>	Cellule projets Lauréats/Porteurs de projets Service financier
<b>CONTRACTUALISATION &amp; GESTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIÈRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Négociation de la convention de subvention et de l'accord de consortium</li> <li>▶ Mise en place d'outils de suivi du projet</li> <li>▶ Assistance pour les recrutements, les mobilités, les événements</li> <li>▶ Interface avec la Commission européenne</li> <li>▶ Elaboration des rapports financiers et de management</li> <li>▶ Préparation et suivi des audits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Défendre les intérêts des établissements</li> <li>▶ Garantir le suivi administratif et financier des projets</li> </ul>	Cellule projets Services centraux : juridique, ressources humaines, financier, comptable



Ce tableau offre une vue synthétique des activités liées au développement des projets européens, ainsi que les objectifs auxquels elles répondent et les acteurs qui devraient être engagés dans le processus

## Réflexions sur le positionnement de ces activités dans l'écosystème

### HISTORIQUE DE LA STRUCTURATION DE CES ACTIVITÉS DANS LES UNIVERSITÉS

Depuis les années 1980, les universités se sont mobilisées pour favoriser leur intégration dans l'Espace Européen de la Recherche (EER) et l'accès à ses financements. Cette intégration revêt en effet un triple enjeu :

- ▶ **Politique** : attractivité, stratégie d'internationalisation et de modernisation;
- ▶ **Economique** : développement et sécurisation de ressources propres (financements obtenus via des appels à projets compétitifs);
- ▶ **Scientifique et technique** : valorisation de l'excellence et des savoir-faire de l'établissement, compétences accrues via l'implication dans des projets européens.

Les activités dédiées au développement et à l'accompagnement des projets européens sont positionnées de manière diverse dans les établissements d'ESR français et dans leurs regroupements. Cette diversité s'explique par différents facteurs : effectifs de chercheurs et enseignants-chercheurs concernés, nature des activités de l'établissement (poids relatif des activités de recherche, d'innovation et de formation), degré d'internationalisation, dynamiques territoriales dans lesquelles ils sont engagés (regroupements et relations partenaires extérieurs dont collectivités territoriales et entreprises).

Ces activités se sont généralement structurées sous forme de « Cellules Europe » dans le courant des années 1990, sur la base des besoins des enseignants-chercheurs relatifs aux programmes cadres européens. Depuis, les modes d'organisation ont évolué.

### PRINCIPALES TYPOLOGIES D'ORGANISATION

**Au sein des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en France, la typologie d'organisation la plus répandue est la suivante :**

- ▶ **Compétences « Projets européens de recherche et d'innovation »** positionnées dans une direction en charge de la recherche et de l'innovation, le plus souvent en lien étroit avec une fondation, un service d'activités industrielles et commerciales (SAIC) ou une filiale
- ▶ **Compétences « Projets européens de formation »** positionnées dans une direction en charge des affaires/ relations internationales

**Plus récemment, certains établissements (en particulier les universités fusionnées bénéficiant de financements IDEX) ont fait le choix de services regroupant les différentes expertises en matière d'ingénierie de projets, quelle que soit la nature du projet (partenariats stratégiques structurants, recherche, innovation, formation) :**

- ▶ Université de Strasbourg : Pôle unique d'ingénierie
- ▶ Université de Rennes 1 : Direction de la Recherche et de l'Innovation (DRI)-Pôle contrats pour le suivi des contrats européens + Plateforme projets européens (2PE) régionale pour l'accompagnement au montage de projets
- ▶ Université de Bordeaux : Pôle Recherche-International-Partenariats et Innovation
- ▶ Université de Montpellier : Service d'ingénierie et d'accompagnement de projets au sein de la Direction de l'Innovation et des Partenariats



### EVOLUTION DES TYPOLOGIES D'ORGANISATION DANS LE CADRE DES RESTRUCTURATIONS EN COURS

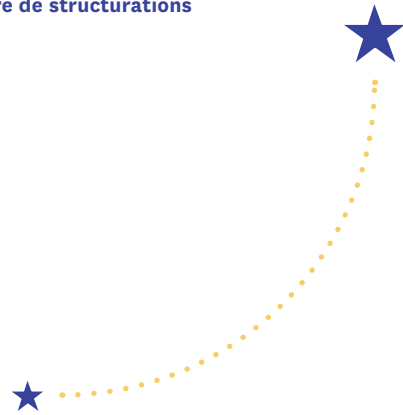
Les modalités d'organisation ont continué d'évoluer dans le cadre de la restructuration du paysage de l'ESR, des initiatives d'excellence et de la réforme territoriale. L'accompagnement des projets européens a souvent fait l'objet d'initiatives en matière de mutualisation, dans la mesure où cette dernière représente une valeur ajoutée incontestable pour renforcer les compétences et la spécialisation des services. Cependant, la mutualisation de cette activité n'est pas aisée du fait de sa dimension très concurrentielle ainsi que de son caractère à la fois très politique (stratégie scientifique associée, stratégie d'attractivité internationale etc.) et très opérationnel (expertise en ingénierie de projets, valorisation, ressources humaines, finances et juridiques).

Ces initiatives ont pris des formes diverses en fonction des dynamiques dans lesquelles elles s'inscrivaient (coordinations territoriales, regroupements, IDEX/I-Site) ainsi que des compétences et services déjà existants dans les établissements : mise en réseau des services existants à l'échelle du site, apport de ressources et/ou de compétences complémentaires à celles existant dans les établissements membres, mutualisation de certaines activités, relai pour les dispositifs de soutien financier aux porteurs de projets sur le site, portage de projets structurants par le regroupement etc...

- ▶ Cellule Europe + de l'Université Fédérale de Toulouse
- ▶ Réseau Recherche Europe de l'Université Sorbonne Paris Cité
- ▶ Service Europe de l'Université Paris Saclay
- ▶ Service d'accompagnement à l'activité partenariale de Paris Sciences et Lettres

Toute réflexion sur la mutualisation des activités d'accompagnement des projets européens nécessite de définir clairement la stratégie et les ressources (financières, humaines, techniques) que les parties souhaitent mettre en commun. Cela requiert un travail de fond sur la base du principe de subsidiarité: rechercher - pour chaque ensemble d'activités - le niveau le plus pertinent pour la conduite efficace des actions.

Dans le cadre de la démarche nationale pour l'amélioration de la participation à Horizon 2020 lancée en 2016, la CPU a publié une position sur la question de la mutualisation des activités d'accompagnement des projets européens à l'échelle des sites. Cette position était plutôt favorable à la mutualisation, à l'échelle d'un site, des services dédiés à la communication, la sensibilisation, la formation, la détection voire certaines actions d'aide au montage de projet. Elle était par contre beaucoup plus prudente sur la possibilité de mutualiser d'autres services (comme le management et la gestion des projets et certains aspects de l'aide au montage de projets), dans la mesure où cela requiert nécessairement une politique européenne totalement partagée et des moyens associés déterminés équitablement entre les bénéficiaires des services. Dans le paysage de l'ESR actuel en France, cela reste très difficile à mettre en œuvre mais pourrait tout à fait être envisagé à l'avenir dans le cadre de structurations plus avancées.



## LES PRÉREQUIS ET RECOMMANDATIONS À UNE MUTUALISATION D'ACTIVITÉS SUR LES SITES

	prérequis	recommandations
Au niveau national	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Assumer la spécificité de l'organisation de la recherche en France.</li> <li>▶ Stabiliser le périmètre des sites (cohérence PIA/ politique de regroupement).</li> <li>▶ Promouvoir la visibilité des labels européens à l'échelle des sites.</li> <li>▶ Mobiliser des ressources dédiées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Initier un dialogue national de fond entre la CPU et les EPST et avec l'aide du MESRI afin d'appuyer et d'encadrer les dynamiques en cours sur le sujet, dans le respect de l'intérêt de toutes les parties.</li> <li>▶ Signer une charte CPU/ Organismes pour la communication sur les projets acceptés (notamment les ERC) afin de valoriser l'hébergeur même lorsqu'il n'est pas signataire de la convention de subvention.</li> <li>▶ Attribuer des crédits dédiés aux initiatives de mutualisation et d'optimisation de l'accompagnement (sous forme de critères ou d'un AAP spécifique par exemple).</li> </ul>
Au niveau des sites	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prendre en compte les spécificités de chaque site.</li> <li>▶ Définir précisément le degré de mutualisation souhaité (activités, moyens).</li> <li>▶ Réfléchir à l'articulation/ la cohérence avec les autres soutiens à la recherche et l'innovation (SATT notamment) et à l'internationalisation.</li> <li>▶ Mobiliser des ressources dédiées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Intégrer comme jalon du contrat de site des objectifs correspondants.</li> <li>▶ Traduire les volontés politiques de mutualisation en engagements contractuels concrets et précis dans l'organisation (ressources, gouvernance).</li> <li>▶ Rapprocher voire mutualiser les ressources humaines et d'autres ressources (formations, démarches qualité...).</li> <li>▶ Alimenter une base de données commune sur l'ensemble des projets du site.</li> </ul>



Ce tableau propose des prérequis et recommandations, à la fois au niveau national et local, afin de faciliter la mutualisation d'activités au niveau d'un site

## Bonnes pratiques dans la mise en place d'une stratégie européenne

activités	description	acteurs
<b>STRATÉGIE SCIENTIFIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Elaborer une véritable stratégie scientifique européenne qui tienne compte des spécificités de chaque établissement: inviter les unités à se positionner (ou non mais de façon argumentée) vis à vis des financements européens permettrait de définir des objectifs à plus ou moins long terme et des stratégies locales. Ces stratégies pourraient être réévaluées à mi-parcours (au moment du dialogue de gestion par exemple).</li> <li>▶ Définir des priorités sur des instruments de financement (actions Marie Skłodowska-Curie, ERC, projets collaboratifs de recherche appliquée ...), des domaines scientifiques, des thématiques (certains défis sociétaux par exemple)</li> <li>▶ Définir dans les contrats de site des objectifs et indicateurs précis mais réalistes, qui tiennent compte des spécificités de chaque établissement</li> </ul>	<p>Equipe de direction des établissements Enseignants-chercheurs Cellule Projets</p>
<b>STRATÉGIE D'INFLUENCE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Identifier les réseaux thématiques d'influence pour faire remonter des sujets (topics) de projets prioritaires et concertation avec des partenaires européens afin de faire remonter ces topics vers les groupes d'influence, représentants au comité de programme, project officers de la Commission</li> <li>▶ Inciter et aider les enseignants-chercheurs à participer aux groupes d'influence formels (expert advisory group notamment) et informels (partenariats publics privés, plateformes technologiques européennes) et à être évaluateurs</li> <li>▶ Participer aux événements de réseautage (brokerage events)</li> <li>▶ Investir activement les réseaux et associations académiques européens d'influence (EUA, LERU, EASSH, Groupe Coimbra, ...)</li> <li>▶ Organiser des campagnes de sensibilisation et de formation à l'influence (anglais bruxellois, négociation, ...)</li> <li>▶ Diffuser les postes d'END (Experts Nationaux Détachés au sein des directions générales de la Commission européenne)</li> </ul>	<p>Equipe de direction des établissements Enseignants-chercheurs Cellule Projets</p>
<b>STRATÉGIE FINANCIÈRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Constituer un fonds dédié à la phase de montage de projets en coordination financé à l'échelle de l'établissement ou de la COMUE afin d'octroyer des aides financières (mise à disposition d'un ingénieur projets européen, recours à un cabinet de consultants, financement de réunions...)</li> <li>▶ Mettre en place des incitations en faveur des unités de recherche (versement d'une partie des frais de gestion générés par le projet et tout ou partie des excédents financiers générés par la valorisation du temps passé par les personnels permanents)</li> </ul>	<p>Equipe de direction des établissements Cellule Projets Division financière Agence comptable</p>
<b>STRATÉGIE EN RESSOURCES HUMAINES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mettre en place des incitations en faveur de l'enseignant-chercheur (financement de décharges de service, CRCT, primes, avancement)</li> <li>▶ Prévoir dans les référentiels des modulations de service d'enseignement (pour un coordinateur ou un enseignant-chercheur très impliqué)</li> <li>▶ Faciliter et simplifier les possibilités de mobilité des enseignants-chercheurs afin qu'elles soient plus adaptées aux appels de l'UE.</li> <li>▶ Prendre en compte la participation à ces projets dans l'évaluation des enseignants-chercheurs</li> <li>▶ Mettre en place des programmes de formation ciblés en fonction du public sur la gestion financière, la gestion RH, les aspects éthiques, ...</li> <li>▶ Renforcer les équipes des services soutien et valoriser leurs carrières</li> </ul>	<p>Equipe de direction des établissements Cellule Projets Ressources Humaines</p>



Ce tableau propose une liste non-exhaustive de bonnes pratiques pour la mise en place d'une stratégie européenne

*Vade-mecum réalisé  
avec le soutien  
de notre partenaire*



**correspondants-europe@listes.cpu.fr**  
**www.cpu.fr**