

2 janvier 2012

Mission d'appui à la réflexion stratégique et prospective de l'Etat sur l'Enseignement supérieur et la Recherche en Nord-Pas de Calais

**Etude financée par la Préfecture de Région du
Nord-Pas de Calais et la DATAR**

Synthèse des travaux et recommandations

(Livrable L3B)

Préambule

Ce document contient la synthèse des travaux réalisés par Technopolis dans le cadre de la mission d'appui à la « réflexion stratégique et prospective de l'Etat sur l'Enseignement supérieur et la Recherche en Nord-Pas de Calais 2011 ». Le document volontairement synthétique est construit autour des points suivants :

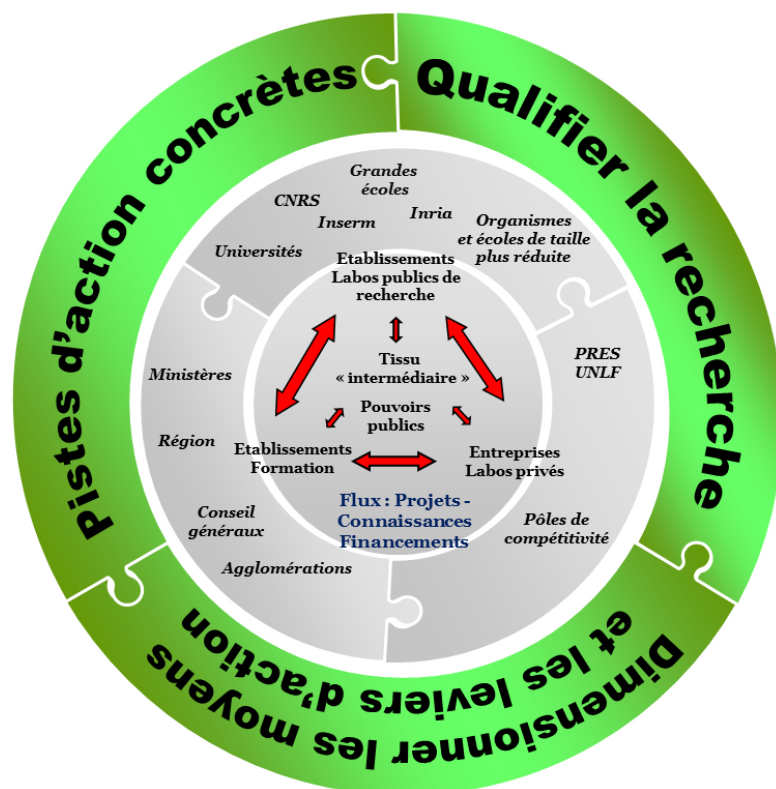
- un rappel des objectifs, enjeux et fondements de la réflexion et une présentation de la démarche d'ensemble (sections 1 à 3) ;
- une synthèse du diagnostic (section 4) ;
- cinq recommandations, ainsi que des propositions pour la mise en œuvre opérationnelle de ces recommandations (sections 5).

1. Les objectifs de la réflexion

Conformément au cahier des charges, l'objectif général de la demande a consisté à répondre à la question suivante : « **Comment permettre un changement de positionnement de la région dans la compétition de l'excellence à horizon 2015-2020 ?** ». Cette question renvoie à celle du niveau requis et à celle de l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche pour participer aux compétitions à venir de l'excellence en France et en Europe.

Cet objectif général de la réflexion a été structuré autour des trois questionnements suivants :

1. Comment « **qualifier** » la recherche en région Nord-Pas de Calais et comment la positionner pour participer à l'avenir à des **compétitions de l'excellence** ?
2. Le **dimensionnement des moyens d'action** et les **leviers d'intervention** dont disposent les services de l'Etat en région sont-ils suffisants et adaptés afin d'assurer l'accompagnement de l'université dans trois rôles différents :
 - son rôle « social » ;
 - son rôle d'appui au développement économique régional (et national) ;
 - son rôle dans la mise en œuvre d'une stratégie « élitiste » ou d' « excellence » ?
3. Quelles sont les **pistes d'action concrètes** à mettre en œuvre au travers d'un plan d'actions cohérent à l'échelle régionale ?



2. Les enjeux et fondements de la réflexion

Ces interrogations se sont initialement posées après la déception des acteurs du Nord-Pas de Calais concernant les résultats de la première vague de sélection intervenue dans le cadre du Programme d'investissement d'avenir, et en particulier au regard du faible nombre de projets « Labex » retenus.

Ces interrogations s'inscrivent cependant dans un contexte et face à des enjeux beaucoup plus larges que les décisions liées au « Grand emprunt » :

- le contexte général de la restructuration de la recherche, notamment en lien avec la Loi sur la recherche de 2006 (notamment la création de l'ANR et de l'AERES), la Loi sur l'autonomie des universités (LRU), etc. ;
- les initiatives « STRATER 2020 »¹ du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche qui a pour objectif de développer une vision territoriale du système d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation à l'horizon 2020 et « Europe 2020 » de la Commission européenne qui est la stratégie de croissance intelligente, durable, inclusive que l'Union européenne a adoptée en 2010 pour les dix années à venir ;
- le besoin de s'assurer, dans le respect des domaines de compétence de chaque acteur, de la cohérence des interventions des pouvoirs publics à tous les niveaux. Il importe en effet de prendre en compte plusieurs évolutions récentes ou à venir dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie pour l'Enseignement supérieur et la Recherche en Nord-Pas de Calais :
 - HORIZON 2020 remplacera par exemple les actuels Programme Cadre de recherche (7e PCRD), le Programme Cadre pour la Compétitivité et l'Innovation (CIP) et l'Institut Européen de Technologie (IET) à partir du 1er janvier 2014.
 - la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Recherche et d'Innovation (SNRI) : en juillet 2009, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et le secrétariat d'Etat chargé de l'Industrie et de la Consommation ont en effet rendu public les résultats d'un travail publié sous la forme d'un document de référence autour de grandes orientations claires pour les cinq prochaines années, clef de voûte de la politique scientifique de la France.

3. La méthode générale d'ensemble

3.1 Les trois approches complémentaires mise en œuvre

Trois approches complémentaires ont été mises en œuvre dans le cadre de la mission :

- l'organisation et l'animation de la réflexion d'un groupe de travail qui s'est réuni à trois reprises au mois d'octobre 2011. Les objectifs des réunions étaient les suivants :
 - contribuer à l'identification et à la qualification des principaux déterminants qui permettent un meilleur positionnement d'une région dans la « compétition d'excellence » à l'international ;
 - contribuer à l'expression d'une analyse critique de la situation du Nord-Pas de Calais dans cette compétition ;
 - éclairer le débat sur les actions à conduire et contribuer à l'établissement de propositions et recommandations pour permettre un changement de positionnement de la région dans la compétition de l'excellence à horizon 2015-2020
- la réalisation d'une campagne d'entretiens auprès de personnalités qualifiées (responsables d'établissement, responsables au sein des organismes publics de recherche au sein de la région et hors région, etc.) ;
- la conduite de travaux de « *back office* » (recherche, compilation, analyse d'informations et de données) réalisés par les consultants tout au long de la mission.

¹ <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid56061/strater.html>

3.2 Les trois tensions concomitantes actuellement à l'œuvre au sein des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche

Au cours de cette étude, il est apparu nécessaire de réfléchir à trois tensions concomitantes actuellement à l'œuvre au sein des systèmes d'enseignement supérieur et de recherche :

- l'excellence de la recherche ;
- la performance en matière d'enseignement supérieur ;
- la visibilité de l'université.

Ces trois points sont généralement intégrés dans les réflexions des universités qui se positionnent à l'international en France.

L'étude en profondeur de ces trois tensions supposait de traiter une grande masse d'information et de données. Compte tenu du délai très court de la mission, des moyens à disposition, et des données disponibles, le choix a été fait de se concentrer sur la problématique centrale du cahier des charges concernant l'« excellence » de la recherche. Un document proposant un panorama de l'existant a ainsi été établi sur la base de l'identification et de l'étude de marqueurs clés. Ces marqueurs-clés ont été articulés autour de trois niveaux du système d'enseignement supérieur et de recherche (cf. Figure 1) :

- la formation spécialisée au niveau Bac + 8 et la recherche ;
- la formation spécialisée au niveau Bac + 5 ;
- la formation supérieure de base en Nord-Pas de Calais qui entretient *a priori* peu de liens avec la recherche mais qui irrigue les niveaux supérieurs de formation.

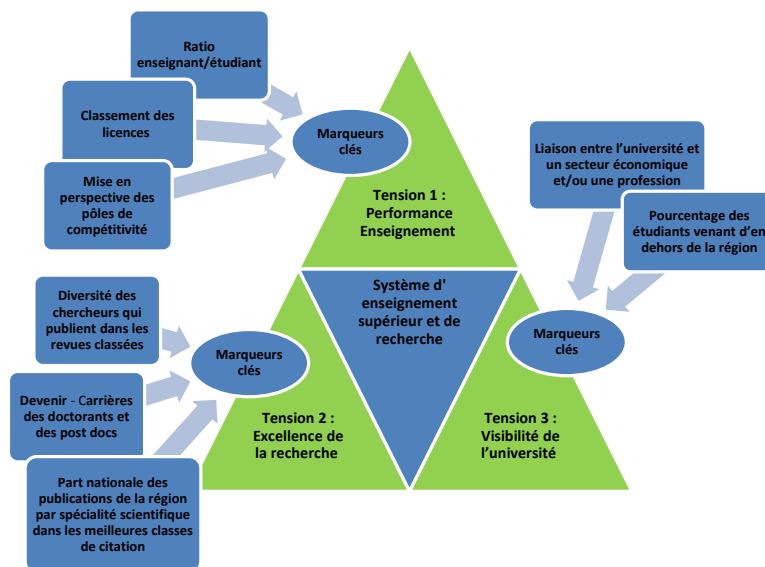
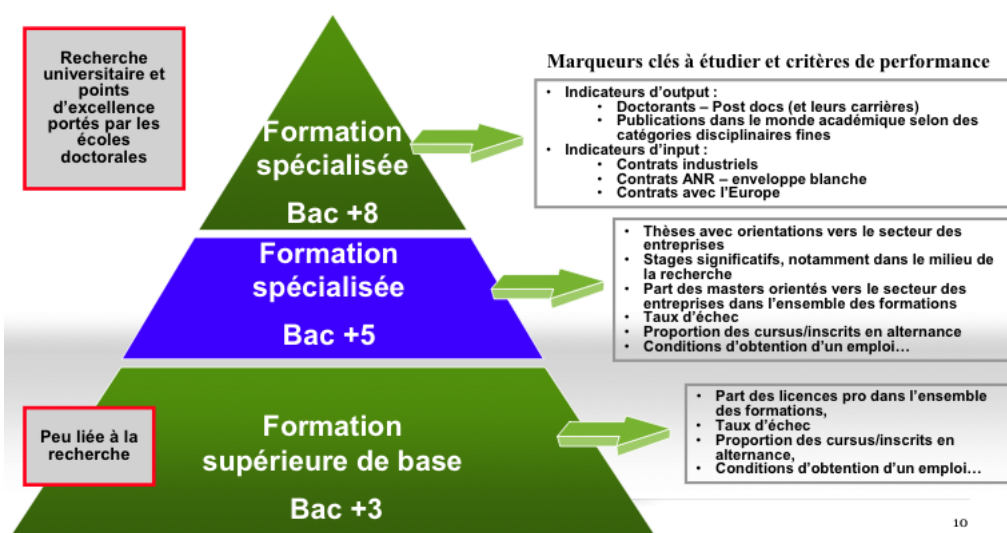


Figure 1 Méthode générale : « modèle » et marqueurs clés



Les paragraphes qui suivent proposent un résumé des principaux éléments de diagnostic qui ressortent de l'ensemble des travaux réalisés.

4. Synthèse du diagnostic

L'étude confirme les forces et faiblesses bien connues du Nord-Pas de Calais :

- les points positifs : son potentiel géographique, de bonnes capacités de collaboration public / privé, des points forts scientifiques clairement identifiés (par exemple dans le domaine médical), et des spécificités territoriales (par exemple dans le domaine du rail à Valenciennes) ;
- les points négatifs : un paysage ESR peu lisible et éclaté (multiplicité des acteurs), des déficits chroniques s'exprimant à travers les indicateurs classiques de l'enseignement supérieur et de la recherche (DIRD, DIRDE exprimées pourcentage du PIB, pourcentage des EPST, pourcentage des EPIC...), la faiblesse de la densité du paysage de la Recherche et Développement.

L'étude a également permis de mettre en lumière des lacunes spécifiques :

- le manque de gouvernance stratégique d'ensemble :
 - les seuls espaces de décision partagés Etat/Région sont les comités de programmation financiers (CPER/FEDER) ;
 - l'insuffisance de regards critiques extérieurs et d'expertises stratégiques internationales autres que ponctuels ;
 - les faiblesses en matière d'expertises stratégiques internationales ;
 - l'absence de lieu de priorisation ou d'assemblage des stratégies sectorielles,
- une faible culture de la compétition et de la performance liée à la spécialisation de la Région dans le domaine de la formation, sachant que l'Université n'a pas historiquement les mêmes pratiques d'évaluation individuelle que les organismes de recherche ;
- l'absence de politique de Ressources Humaines « d'excellence » couvrant les domaines de la détection, l'attraction, l'encouragement de forts potentiels ou de leaders, etc. ;
- le manque apparent de relais d'influence, et l'absence d'une culture de lobbying.
- une carte des formations peu optimale (on recense relativement peu d'analyse critique des filières à faible effectif et/ou des doublons en région) ;
- le faible nombre de saillances en recherche, telles qu'elles apparaissent au prisme des indicateurs habituels liés aux publications scientifiques, aux publiants, ou aux effectifs de personnalités distinguées :
 - l'impact des publications est inférieur à la moyenne nationale dans toutes les disciplines, sauf en médecine, et il existe peu d'outils bibliométriques adaptés à l'échelle régionale, au niveau de granulométrie souhaitable (établissement, équipes / laboratoires), selon les champs disciplinaires suffisamment fins pour rendre compte des spécificités des pratiques de publication et de citation selon les champs disciplinaires) et accessibles par les décideurs ;
 - la faible proportion de chercheurs « publiants » membres d'équipes évaluées A+ par l'AERES (la moitié de la moyenne nationale) ;

Positionnement en % des ETP chercheurs	Nord-Pas de Calais	Autres Régions Hors Ile-de-France	Ile-de-France	Ensemble
Pourcentage d'ETP chercheurs dans des unités A+ et publiant intensément	14 %	23 %	33 %	26 %

- la faible proportion de personnalités distinguées (académies, ERC...),

Positionnement en % des ETP chercheurs	Nord-Pas de Calais	Autres Régions Hors Ile-de-France	Ile-de-France	Ensemble
Pourcentage de lauréats ERC, membres académies	0,12 %	0,41 %	0,5 %	0,47 %

- la faible perception de la nécessité de professionnaliser au plus haut niveau des fonctions support stratégiques en matière de Ressources humaines, de communication, d'actions à l'international...
- le manque d'outils d'aide à la décision et un éloignement de ces outils des centres de décision ;
- le manque de culture de communication (cf. la faible place occupée dans la presse par les succès rencontrés en matière de recherche, et une communication relativement axée sur les échecs...).

Tableau 1 Atouts et faiblesses pour permettre un changement de positionnement de la région dans la compétition de l'excellence à horizon 2015-2020

ATOUPS	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Le potentiel géographique avec 4 millions d'habitants localisés sur deux départements : <ul style="list-style-type: none"> - plus jeune région de France avec une importante population étudiante (environ 160 000 étudiants) : vivier pour la formation de masse et la formation continue associée - une offre de formation continue et initiale construite en lien avec la réalité sociale du territoire - un positionnement géographique entre l'Ile-de-France, Bruxelles et Londres favorisant le développement de projets transfrontaliers - une région dynamique, où l'on vit bien et avec des gens chaleureux • De bonnes capacités de collaboration public / privé : <ul style="list-style-type: none"> - notamment en lien avec la dynamique des pôles de compétitivité - bonnes interactions liées au maillage du territoire en centres techniques et de diffusion technologique cohérent avec les points forts économiques - bonne collaboration entre établissements publics et privés d'enseignement supérieur • De fortes capacités de mobilisation et de travail des équipes • De réelles capacités d'organisation de la cohérence disciplinaire des ED (cas d'école en France reproduit dans les autres régions) • Des points forts scientifiques clairement identifiés (par exemple dans le domaine médical), et des spécificités territoriales (par exemple dans le domaine du rail à Valenciennes). 	<p>Des faiblesses structurelles bien connues :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une faible présence des organismes de recherche sous-représentation de l'emploi BIATOSS et ITA, d'où des déficits chroniques s'exprimant à travers les indicateurs classiques de l'enseignement supérieur et de la recherche exprimés en pourcentage du PIB (pourcentage des EPST, des EPIC...) • Une faible proportion d'étudiants au niveau du doctorat • Une faible densité du paysage de la Recherche et Développement ; • L'absence d'équipes de recherche classées dans le Top 500 des classements internationaux (malgré les biais de ces classements)... <p>Le manque de gouvernance stratégique d'ensemble :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un paysage de l'Enseignement supérieur et de la Recherche peu lisible et éclaté (multiplicité des acteurs) • L'absence de recours ciblé à des professionnels du montage de dossiers, à des lobbyistes • L'absence de recours ciblé à du « coaching » extérieur • L'absence de stratégie en matière de « marketing scientifique »... <p>L'absence de politique de Ressources Humaines « d'excellence » :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La faible perception de la nécessité de professionnaliser au plus haut niveau des fonctions support stratégiques en matière de Ressources humaines, de communication, d'actions à l'international. • une difficulté à accompagner les jeunes à forts potentiels laissant attendre une réelle carence des établissements à développer des politiques de Ressources humaines résolument tournées vers l'excellence et la performance ; • la faiblesse du nombre de publiants dans des équipes A+ qui est - en pourcentage - de moitié inférieur à la moyenne des régions hors Ile-de-France ; • La faible culture de la compétition / performance en matière de recherche. <p>Outils de pilotage :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le manque d'outils d'aide à la décision et un éloignement de ces outils des centres de décision ; • L'absence de lieu de capitalisation qui permette, à un niveau de granulométrie adapté aux besoins, de suivre les évolutions dans le temps des activités et des performances du système <p>Communication :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le manque de culture de communication

5. Recommandations

Avant la formulation des recommandations, l'analyse de situation réalisée par Technopolis conduit à mentionner quelques préalables. Ces préalables sont les clés de succès pour tout système d'enseignement supérieur et de recherche qui se veut efficient et durablement ambitieux dans la compétition de l'excellence. Ils se déterminent comme des prérequis au changement et visent à :

- disposer d'une seule voix pour la recherche dans ses rapports avec ses partenaires ;
- savoir faire des choix stratégiques dans la durée ;
- porter une attention permanente aux regards externes et à l'échelle internationale ;
- veiller au plein engagement de tous les acteurs de la région dans l'ensemble des missions d'appui et sur l'ensemble de ses territoires ;
- ne jamais déroger au principe de respect des engagements mutuels à tous les niveaux.

5.1 Recommandation 1 : organiser un espace stratégique

5.1.1 Résumé des constats

Les principaux constats issus de l'analyse croisés des résultats des entretiens, des réunions du groupe de travail et des travaux d'analyse documentaire sont les suivants :

- le Nord-Pas de calais connaît une difficulté historique à construire un espace englobant et traitant tous les aspects liés à l'Enseignement Supérieur et à la Recherche ;
- l'espace régional se caractérise par la multiplicité des espaces de dialogue entre les acteurs et les différentes autorités, induisant répétitions et balkanisation ;
- on constate donc le besoin d'une clarification de la gouvernance stratégique, et celui de disposer d'un espace stratégique et de réels outils d'action dans la durée.

Une première recommandation sur **l'organisation d'un espace stratégique** est à mettre en regard de l'analyse qui conduit à la non identification claire d'un espace stratégique de portage, déploiement et accompagnement de l'ambition régionale en matière de recherche et d'enseignement supérieur.

5.1.2 Recommandation 1 : organiser un espace stratégique

Recommandation 1 : organiser un espace stratégique tourné vers l'excellence, la visibilité et la performance autour des trois piliers suivants :

- l'espace stratégique reconnaît l'Université de Lille comme le fer de lance, la locomotive de l'ambition internationale de l'enseignement supérieur et de la recherche pour le Nord-Pas de calais et en fait à ce titre un lieu de dialogue stratégique prioritaire ;
- l'espace stratégique affirme le Pôle de Recherche et Enseignement Supérieur Université Lille Nord de France (PRES) dans son rôle d'instance de coordination, catalyseur des effets d'entraînement et lieu privilégié des relations entre les établissements, les organismes et les collectivités ;
- l'espace stratégique instaure un Comité stratégique et prospectif pour l'enseignement supérieur et la recherche (CSPEER). Réuni à l'initiative de l'Etat, ce comité prescrit les orientations stratégiques et, est garant de leur mise en œuvre effective et de la cohérence d'ensemble. Il s'assure de l'évolution des indicateurs de performance associés. Il veille au respect des principes d'intervention et au respect des engagements contractuels. Il coordonne le lobbying stratégique. Propositions pour la mise en œuvre opérationnelle de ces recommandations

Ce comité, le PRES et l'université de Lille sont vus comme les trois piliers de la stratégie régionale en matière d'excellence, visibilité et performance.

Cette recommandation s'accompagne des **propositions opérationnelles** suivantes concernant l'Université de Lille, le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) Lille-Nord de France et le Comité Stratégique et Prospectif de l'Enseignement Supérieur et de la de recherche :

- **l'Université de Lille** : dans cette perspective, l'université de Lille accélère son processus de constitution et détermine un calendrier de fusion des trois universités de Lille plus resserré (pour 2013). Elle se dote en interne d'une instance stratégique propre qui se réunit régulièrement et se fait accompagner d'une expertise externe. L'instance clé pourrait être le Comité d'orientation stratégique accompagné d'une structure professionnelle. Cet espace Joue un réel rôle de « leadership positif » : il est à l'écoute et produit des effets d'entraînement des autres établissements de l'ESR.
- **le Pôle de Recherche et d'Enseignement Supérieur (PRES) Lille-Nord de France** : dans ce schéma, le PRES déploie des outils de pilotage au service de la performance et de la visibilité de l'ensemble des opérateurs de la région, notamment au service des domaines d'excellence du territoire et d'une politique de formation coordonnée. Le PRES veille donc à l'expression des domaines d'excellence et de pertinence des territoires et assure l'efficience et la lisibilité de la carte régionale des formations.
- **le Comité Stratégique et Prospectif de l'Enseignement Supérieur et de la de recherche** :
 - ce comité échange sur la vision partagée à moyen long terme de l'Enseignement supérieur et de la Recherche sur la base d'une démarche stratégique et prospective ;
 - il intervient comme conseil dans la définition et la mise en œuvre des engagements stratégiques Etat/Région/opérateurs (Université nouvelle de Lille, PRES...) ;
 - il prescrit les orientations stratégiques, s'assure de la mise en œuvre effective de la stratégie, de la performance et de la cohérence du système, s'assure du respect des principes d'intervention et du respect des engagements contractuels. Il coordonne le lobbying stratégique. Il assure la cohérence des politiques d'intervention ;
 - la force invitante est celle de l'Etat, sous la présidence du Préfet de région ;
 - il réunit régulièrement un nombre limité de participants : une dizaine d'acteurs clés (à un rythme soutenu au moment de son installation) : le Recteur Chancelier des Universités, le président de Région, le président du PRES, un représentant désigné de l'Université de Lille – à court terme son président, un représentant du CNRS désigné par son président directeur général, le président de la CCI régionale, le Président ou Recteur d'une Université belge, néerlandaise..., une personnalité qualifiée extérieure à la région (Bernard Carrière pourrait être sollicité) ;
 - il est mis en place dès janvier 2012 ;
 - il dispose d'un secrétariat permanent et s'appuie sur les travaux de la cellule d'aide à la décision qui est placée sous sa responsabilité.

5.2 Recommandation 2 : mettre en œuvre une politique de Ressources Humaines au niveau de la recherche

5.2.1 Résumé des constats

Les principaux constats issus de l'analyse croisés des résultats des entretiens, des réunions du groupe de travail et des travaux d'analyse documentaire sont les suivants :

- la faiblesse du nombre de chercheurs qui « font référence » ;
- une difficulté à accompagner les jeunes à forts potentiels laissant attendre une réelle carence des établissements à développer des politiques de Ressources humaines résolument tournées vers l'excellence et la performance ;
- la faiblesse du nombre de publiants dans des équipes A+ qui est – en pourcentage - de moitié inférieur à la moyenne des régions hors Ile-de-France ;
- la faible culture de la compétition / performance en matière de recherche.

5.2.2 Recommandations 2 : mettre en œuvre une politique de Ressources Humaines au niveau de la recherche

Recommandation 2 : mettre en œuvre une politique de Ressources Humaines « d'excellence » (détection, attraction, encouragement de forts potentiels ou de leaders...) au niveau de la recherche en encourageant le développement d'une culture de performance et d'exigence de résultats :

- intensifier l'accueil de chercheurs à forts potentiels en revisitant les dispositifs d'accueil existant dans des approches plus globales, en organisant les procédures de recrutement en s'inspirant des modèles privés, en assurant un back office pour les familles, en s'assurant d'un accompagnement personnalisé pour leur plan de carrière ;
- revisiter les stratégies de détection, accompagnement et soutien des jeunes étudiants ou chercheurs en postes à forts potentiels, avec une stratégie de différenciation et d'abondement spécifiques de primes d'excellence scientifiques.

5.2.3 Propositions pour la mise en œuvre opérationnelle

Cette recommandation s'accompagne des propositions opérationnelles suivantes :

- faire valider le cahier des charges de cette politique au sein du CSPEER ;
- héberger cette politique au sein d'une fondation afin d'y collecter des fonds (universités, collectivités, entreprises) au service d'une stratégie globale et pour avoir de la souplesse dans la mise en œuvre ;
- veiller à une meilleure convergence des dispositifs de financement et à la possibilité de recruter au fil de l'eau, notamment pour les doctorants ;
 - l'ambition « à l'extérieur » est la suivante : attirer, accueillir, retenir les talents, par exemple au moyen de Chaires de recherche et/ou technologiques haut salaire avec doctorants, post docs et dotations, lesquelles peuvent être fléchées à partir de financements spécifiques ;
 - l'ambition « en interne » est la suivante : détecter, coacher et soutenir les ambitions, par exemple sur la base d'un abondement des PES par les collectivités pour les ERC, les distinctions scientifiques..., et à travers le développement d'un coaching pour postuler à un ERC (attribution de moyens pour liste complémentaire) ;
- revisiter le circuit d'attribution des contrats de recherche cofinancés ;
- s'associer aux réseaux des entreprises pour l'accueil familial (les problèmes d'attractivité étant similaires).

5.3 Recommandation 3 : revisiter la politique de Ressources humaines pour les fonctions managériales Résumé des constats

Les principaux constats issus de l'analyse croisée des résultats des entretiens, des réunions du groupe de travail et des travaux d'analyse documentaire sont les suivants :

- la faible perception de la nécessité de professionnaliser au plus haut niveau des fonctions support stratégiques : Ressources humaines, Communication, actions à l'international... ;
- la faible culture de la compétition / performance en matière de recherche.

5.3.1 Recommandation 3 : revisiter la politique de Ressources humaines pour les fonctions managériales

Recommandation 3 : revisiter la politique de Ressources humaines pour les fonctions managériales en encourageant le développement d'une culture de performance et d'exigence de résultats :

- inciter les établissements à constituer autour de leurs Présidents des cabinets pleinement parties prenantes de la stratégie et intéressés à l'atteinte des objectifs, à l'image des grands établissements

internationaux (en se donnant les moyens de ces recrutements stratégiques à l'occasion des mutualisations), en premier lieu au sein de l'Université de Lille ;

- orienter la professionnalisation des cadres des fonctions support stratégiques vers les meilleurs standards internationaux (en profitant des mutualisations en cours, en recrutant à l'international et en facilitant les formations à l'étranger, en exigeant une excellente maîtrise de l'Anglais, en menant une politique salariale en conséquence).

5.3.2 Propositions pour la mise en œuvre opérationnelle

Comme pour la recommandation 2, cette recommandation suppose d'encourager le développement d'une culture de performance et d'exigence de résultats dans le management de la recherche et des filières de formation, en l'intégrant dans les fondamentaux des établissements et en la déclinant clairement à travers des Contrats individuels d'objectifs.

5.4 Recommandation 4 : encourager et accompagner la mutualisation des fonctions supports

5.4.1 Résumé des constats

Les principaux constats issus de l'analyse croisée des résultats des entretiens, des réunions du groupe de travail et des travaux d'analyse documentaire sont les suivants :

- la mutualisation des fonctions support est un processus long et pas encore abouti ;
- les établissements s'appuient sur des fonctions support pour lesquelles une approche globale n'est pas possible : Formation doctorale, Contrats de recherche industriels et valorisation, Contrats publics nationaux et européens, Ressources bibliographiques numériques, ORES et outils de diagnostic pour l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre de la stratégie, Gestion des effectifs, des recrutements, des départs à la retraite et des carrières... ;
- les cheminements pour aboutir à la mutualisation optimale des fonctions s'effectuent selon des horizons temporels différenciés ;
- globalement la problématique de la professionnalisation des fonctions supports est insuffisamment prise en compte.

Dans ce contexte, il apparaît nécessaire d'encourager et accompagner la mutualisation des fonctions supports au sein de l'Université de Lille et au sein du PRES et d'en faire un levier de montée en expertise et d'épanouissement des personnels.

5.4.2 Recommandation 4 : encourager et accompagner la mutualisation des fonctions supports

Recommandation 4 : encourager et accompagner la mutualisation des fonctions supports en tenant compte de la variété des horizons temporels des cheminements qui permettent d'atteindre les objectifs et suivant une approche différenciée selon les fonctions support.

5.4.3 Propositions pour la mise en œuvre opérationnelle

La mise en œuvre opérationnelle de cette recommandation devrait conduire aux actions suivantes :

- choisir d'abord des fonctions et des périmètres où la mutualisation dont les bénéfices individuels et collectifs sont rapidement perceptibles et s'appuyer sur cette exemplarité de la réussite pour échelonner dans le temps l'ensemble du processus de mutualisation ;
- soutenir l'engagement de l'Université de Lille comme responsable et des inscriptions et des diplômes de ses parties constituantes (mutualisation du processus de scolarité) ;
- bien articuler les liens en amont des contrats qui sont au niveau des laboratoires avec la mutualisation en aval au sein de la SATT (orienter la SATT comme responsable de l'ensemble des activités 'aval' - de la gestion de la Propriété Industrielle à la création de spins-off - et soutenir la mutualisation de la gestion des contrats de recherche industriels et de la valorisation) ;
- améliorer l'offre de service et de prestations concernant les entreprises.

5.5 Recommandation 5 : se doter d'une cellule d'aide à la décision (CAD) et d'un outil global de pilotage

5.5.1 Résumé des constats

Les principaux constats issus de l'analyse croisée des résultats des entretiens, des réunions du groupe de travail et des travaux d'analyse documentaire sont les suivants :

- des indicateurs existent déjà et des éclairages utiles sont donnés par les travaux déjà engagés pour définir la liste individuelle des outils nécessaires et l'ensemble des indicateurs à suivre, mais ces travaux ne sont pas adaptés pour l'aide à la décision et ils ne sont pas inscrits dans la durée (problème d'accessibilité, manque d'indicateurs de performance, etc.) ;
- on observe une quasi absence d'outils de diagnostic et de suivi et pour ceux qui existent leur fort éloignement des centres de décision ;
- il n'existe pas de lieu de capitalisation qui permette, à un niveau de granulométrie adapté aux besoins, de suivre les évolutions dans le temps des activités et des performances du système d'enseignement supérieur et de recherche et de ses composantes.

5.5.2 Recommandation 5 : se doter d'une cellule d'aide à la décision (CAD) et d'un outil global de pilotage stratégique

Recommandation 5 : se doter d'une cellule d'aide à la décision (CAD) et d'un outil global de pilotage stratégique en favorisant la constitution d'une structure professionnelle clairement identifiée, pérenne et suffisamment dotée en compétences spécialisées pour développer des outils de diagnostic utiles pour la stratégie.

5.5.3 Propositions pour la mise en œuvre opérationnelle

Cette recommandation s'accompagne des propositions opérationnelles suivantes :

- la CAD est placé sous la responsabilité du CSPESR et intervient en interaction avec le secrétariat permanent du Comité.
- elle se substitue à l'ORES et constitue un seul lieu d'assemblage stratégique ayant à son service un outil global de pilotage ;
- la mise en œuvre est opérée en deux temps :
 - 2012 : profiter de la dynamique de convergence des trois universités de Lille pour y préfigurer une partie des outils (notamment un référentiel d'indicateurs), en liaison avec un suivi au sein du PRES afin de préparer le transfert au PRES de ces instruments, voire des compétences ;
 - 2013 : création de la CAD au sein du PRES et transfert des outils et des compétences,
- la Cellule d'Aide à la Décision met au point des instruments de diagnostic et de suivi et les place à disposition des acteurs :
 - pour faciliter les réflexions stratégiques de chacun des acteurs et proposer une vision régionale d'ensemble, notamment au niveau du Comité de pilotage stratégique ;
 - pour mesurer/évaluer les effets et impacts de la stratégie ;
- les indicateurs de performance sont tournés vers l'international :
 - disponibilité à un niveau de granulométrie adapté (assez fin) pour évaluer et optimiser la performance au niveau des unités de recherche et des cursus ;
 - compatibilité avec les standards nationaux, européens et internationaux ;
 - indicateurs coiffant les indicateurs des « quinquénaux » pour positionner et mesurer l'impact de la stratégie globale métropolitaine et régionale,

quelques indicateurs seront produits en priorité pour assurer le fait que Licences pro, les stages Master en entreprise et des Doctorats doivent être les fers de lance des synergies entre les universités et leur environnement socio-économique.

technopolis **ITD**, membre de technopolis **Group**

55, rue des Petites Ecuries

FR - 75010 Paris

T +33 1 49 49 09 20

F +33 1 49 49 09 29

E info.fr@technopolis-group.com

www.technopolis-group.com

Contact : Yann CADIOU : [yann.cadiou \[at\] technopolis-group.com](mailto:yann.cadiou@technopolis-group.com) – Tel : +33(0)1 4949 0924