



Construction et pilotage de la stratégie recherche à l'Université de Nantes

Conférence du réseau Relier
Frédéric Benhamou
5 Juillet 2016

www.univ-nantes.fr



UNIVERSITÉ DE NANTES



Qu'est ce qu'une stratégie ?

1. Une vision
2. Des objectifs
3. Des priorités
4. Des outils de mise en œuvre
5. Un plan d'exécution
6. Des (auto-)évaluations régulières
7. Des ajustements tactiques





La vision

*« Everything should be made as simple as possible.
But not simpler. »* Albert Einstein

- Analyser en permanence son environnement à plusieurs échelles (établissement, métropole, région, national, international) et les évaluations
 - Projeter les tendances et les ruptures pour en appréhender les conséquences positives
 - Adapter et simplifier sa vision
- Exemples : Innovation pédagogique, transition numérique, transdisciplinarité, appels d'offre...





Objectifs, priorités et critères de réussite

« La meilleure stratégie est celle qui permet d'atteindre ses objectifs sans avoir à se battre. »

Sun Tzu

- Evaluer les résistances, faire preuve de pédagogie
- Rester simple :
 - Limiter le nombre de priorités
 - Limiter le nombre d'objectifs et de critères de réussite
- **Exemples** : intégrer le top 100 mondial sur trois priorités thématiques - Penser aux 3 critères de l'IDH : espérance de vie
 - durée moyenne de scolarisation - revenu brut par habitant





Outils de mise en œuvre et plan d'exécution

« Une vision sans action n'est qu'une hallucination »

Michael Kami

- Instrumenter ses priorités
 - Embarquer un maximum d'équipes
 - Calibrer ses outils
 - Expérimenter
- **Exemples** : lancer des appels d'offre internes, redéployer des moyens, valoriser l'interdisciplinarité, avoir une approche partenariale pour le financement.





L'évaluation

« However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results. »

Winston Churchill (wrongly attributed to)

- Alternier auto-évaluations, évaluations internes, évaluations externes
- Analyser très finement ces évaluations.
- Construire une image consolidée des marges de progrès et la réintégrer dans la stratégie
 - Exemples : resserrement des thématiques, stratégie d'internationalisation peu claire, questionnement des priorités, absence d'indicateurs pertinents





Exemple UN 2012-2016

Quatre priorités thématiques

1. Matériaux (IRT Jules Verne, PC EMC2)
2. Mer (Labex Mer, ITE France Energies Marines, PC Mer)
3. Numérique (Labex Comin Labs, IRT B-COM, KIC ICT Labs)
4. Santé (Labex IGO, IRON, IHU CESTI, Equipex Arronax +)

Trois priorités transversales

1. Interdisciplinarité
2. Inter-régionalité
3. Internationalisation

Deux objectifs :

1. Rendre du temps de recherche aux chercheurs
2. Soutenir la recherche fondamentale, l'émergence, la prise de risque

Un atout : les Sciences humaines et sociales

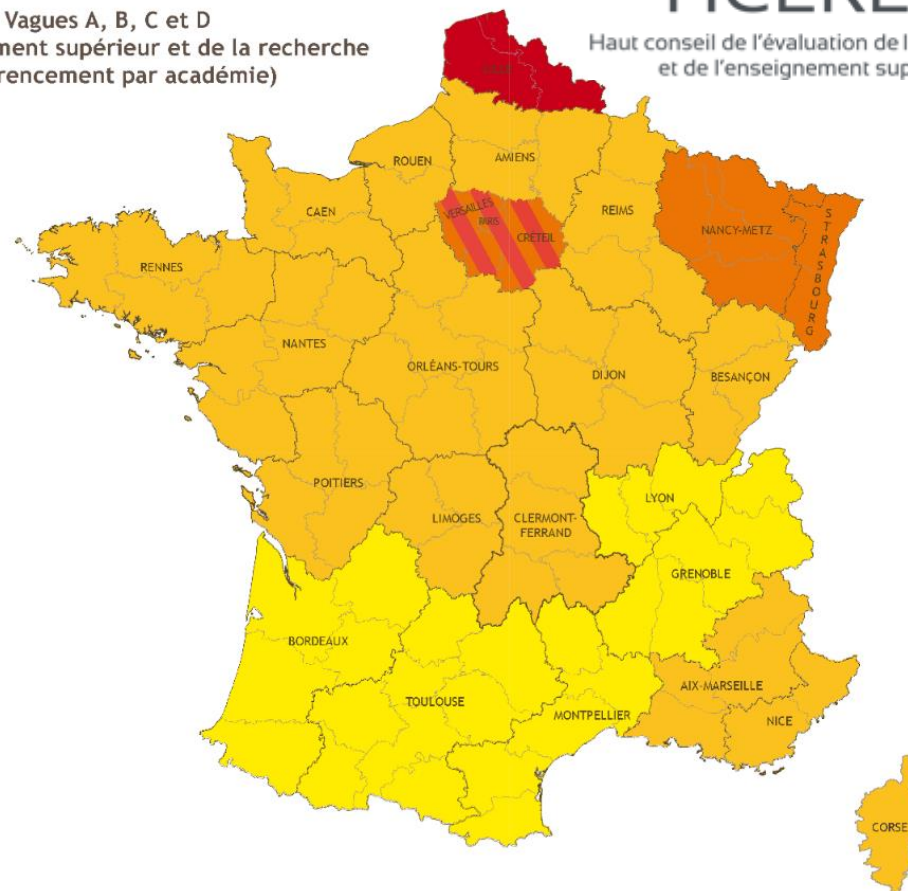
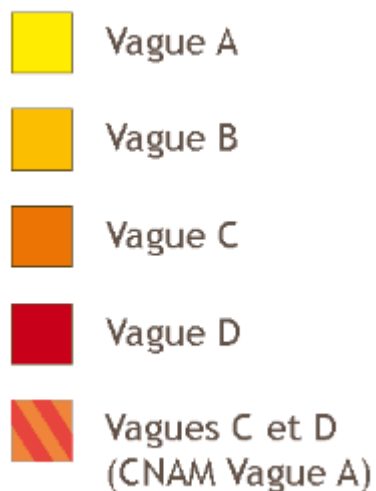
1. Une internationalisation à prioriser

QUINQUENNAL 2017-2021 (Vague B)

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Vagues A, B, C et D
de l'enseignement supérieur et de la recherche
(Référencement par académie)



Vague A : Evaluation 2014-2015

Vague B : Evaluation 2015-2016



Nature et objectifs de l'évaluation institutionnelle

Nature de l'évaluation



Évaluation $\neq$ certification, contrôle, inspection

conformité

prescription directe (lien hiérarchique ou autre)

Évaluation $\neq$ accréditation, audit

mesure du degré de satisfaction des critères d'une grille uniforme

prescription indirecte, décision d'accréditation

> L'évaluation vise à diagnostiquer les points forts et les points faibles de la stratégie et proposer des pistes d'amélioration

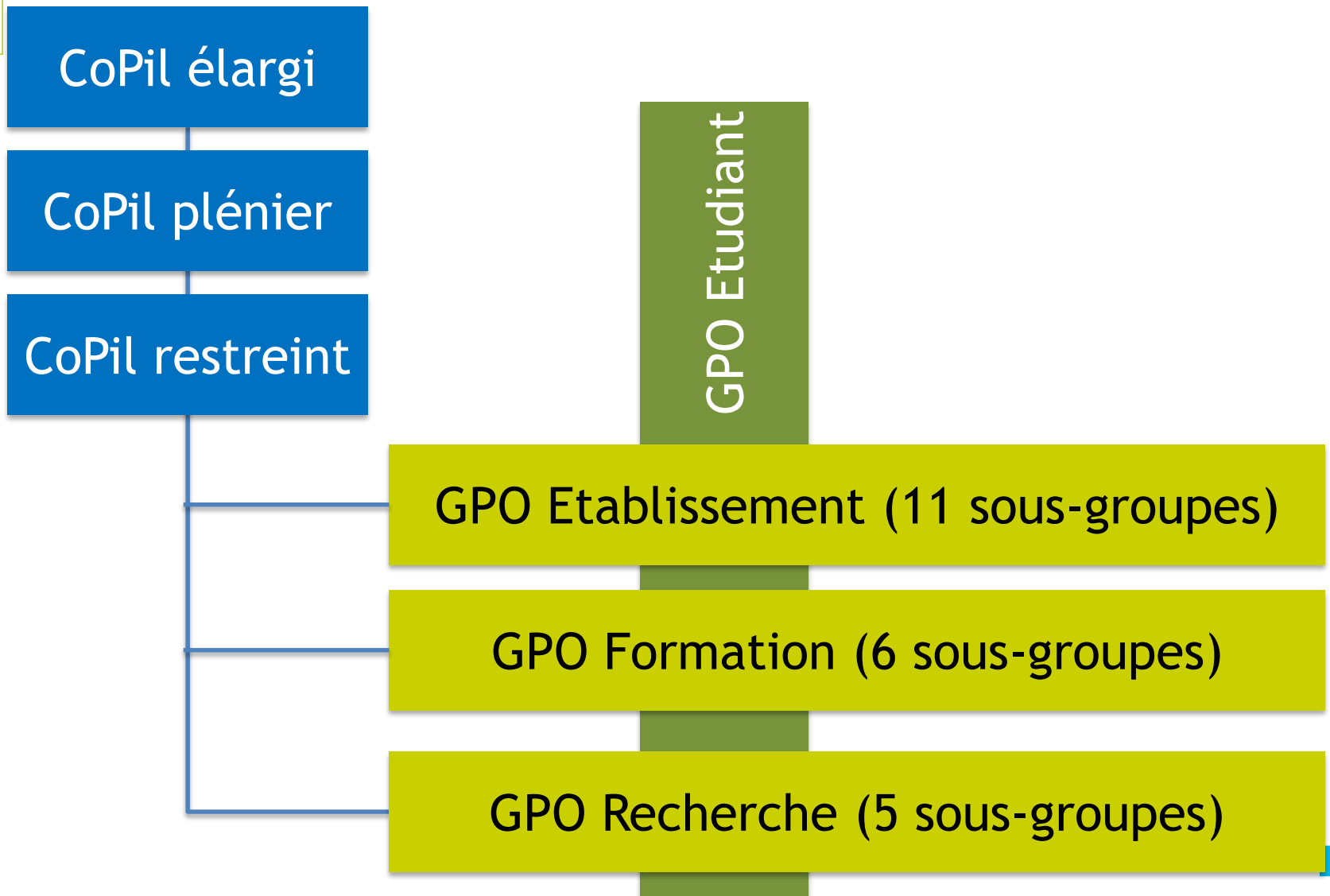
ni normalisation, ni uniformisation

aucune prescription, aucune décision

➤ L'objectif prioritaire est d'aider l'institution évaluée dans le respect de ses grands choix, passés et à venir



Gouvernance projet



Calendrier Autoévaluation

15/10/15

Auto évaluation établissement

Rapport d'autoévaluation

1

19/11/14

25/02/15

20/05/15

08/07/15

16/09/15

établissement

Préparation accréditation

Auto évaluation par champ de formations et par formation

Dossier d'évaluation des champs de formations et des formations

2

04/11/14

01/12/14

04/02/15

18/03/15

29/04/15

11/06/15

formation

Auto-évaluation des UR

Auditions des UR en CR

Dossiers d'évaluation des UR (4 fichiers)

3

14/01/15

11/03/15

06/05/15

recherche

Comité de pilotage

Comité de pilotage

Comité de pilotage élargi

Préparation du projet d'Établissement

Échéances 2016 Évaluation externe

Préparation du projet d'Établissement

Préparation accréditation

Juin 2016

Evaluation externe
Entités de recherche

Evaluation externe
établissement + formations

Rapport d'évaluation HCERES

3 jours avril 2016

Juillet 2016

Septembre 2016

sept 2016



Échéances 2016- 2017 Signature Contrat

Dossier site

Visite
HCERES
site

Négociation Contrat de site
et contrat d'établissement

Mai 2016

Automne 2016

Début 2017





Le rapport d'autoévaluation

Autoévaluation autour de 4 grands types de questions :

1. Qu'est ce que l'institution essaye de faire : missions, valeurs et objectifs ?
2. Comment l'institution essaye-t-elle de le faire : gouvernance et processus de prise de décision, choix des objectifs et mise en oeuvre des opérations ?
3. Comment l'institution sait-elle que ce qu'elle fait lui permet d'atteindre ses objectifs et d'en identifier de nouveaux ?
4. Comment l'institution conduit-elle une démarche d'amélioration : réorientation des objectifs fixés en fonction des résultats obtenus et définition de nouveaux objectifs ?



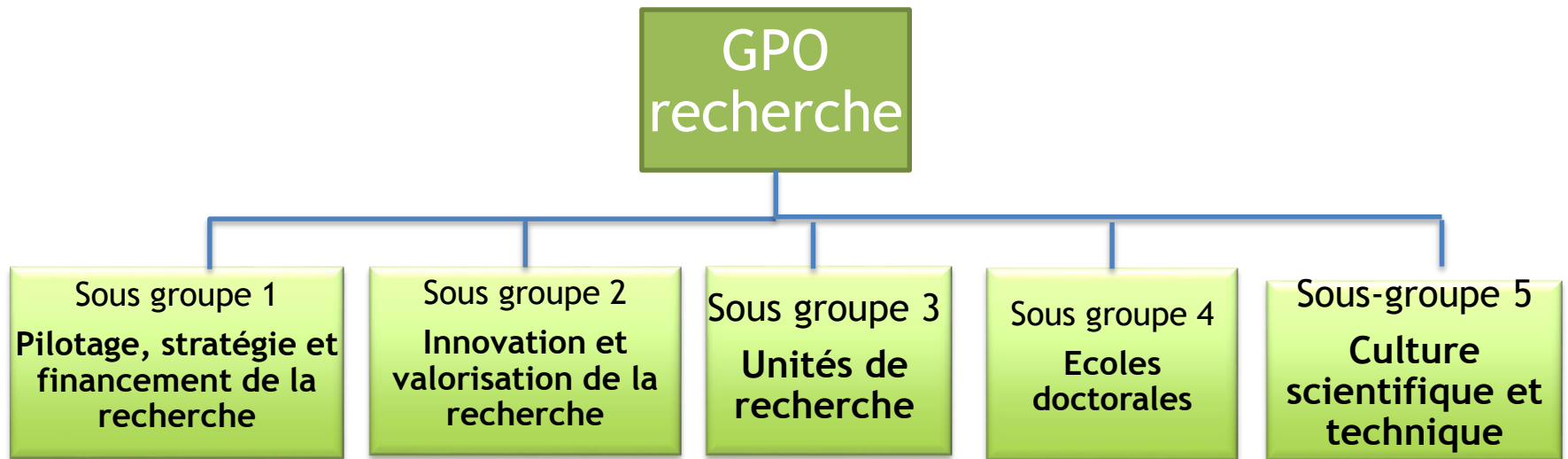


Les domaines et les champs d'activité à évaluer

- Les domaines sont les secteurs d'activité et types d'activité à évaluer. Ils permettent de définir les grands chapitres du rapport d'autoévaluation (6).
 - la stratégie et la gouvernance
 - la recherche et la formation
 - la réussite des étudiants
 - la valorisation et la culture scientifique
 - les relations européennes et internationales
 - le pilotage et la gestion



GPO 3 Recherche



GPO 3 - Recherche

démarche d'autoévaluation des laboratoires

partenariats de recherche de l'UN : stratégie de positionnement de l'Université de Nantes dans son espace d'enseignement supérieur

la place des SHS dans la stratégie de la recherche de l'Université de Nantes

interactions formation - recherche

GPO
recherche et
innovation

103 personnes
mobilisées

6 sous-groupes
de travail

SGT 1	Stratégie, pilotage et financement de la recherche
SGT 2	Innovation et valorisation de la recherche
SGT 3	Unités de recherche
SGT 4	Ecoles doctorales
SGT 5	Culture scientifique et technique
GPO1-SGT4	Lien entre la formation et la recherche



Auto-évaluation et évaluation des unités de recherche

1

- ▶ Autoévaluations des unités de recherche demandées pour le 16 février 2015
- ▶ Création d'un espace intranet dédié.

2

- ▶ Auditions des laboratoires par la commission de la recherche de février à mai 2015 : bilan de la période et présentation du futur projet.

étapes

- ▶ 15 mai 2015 : remontée des fichiers quantitatifs à l'établissement
- ▶ 7 septembre 2015 : remontée de l'ensemble des fichiers à l'établissement
- ▶ 15 octobre 2015 : remontée des données au HCERES.



Conclusion

- La définition d'une stratégie recherche est indispensable
- La connaissance et l'appropriation de cette stratégie par l'établissement est un sujet clé
- Communication interne
- Consultation de l'établissement
- Analyse des évaluations et comparaison avec l'auto évaluation
- Réexpliquer régulièrement la vision, la stratégie, les outils disponibles, les processus opérationnels

