

Document H

Gouvernance et éléments d'organisation

Recommandations sur la rédaction du document

Le présent fichier est destiné à être complété pour la rédaction du document H exigé dans l'appel à projets, dans le respect du plan proposé. Le contenu attendu pour chaque paragraphe est indiqué. Ces indications ainsi que les présentes recommandations devront être supprimées du document final (seuls les intitulés de section sont à conserver). Les paragraphes qui ne sont pas pertinents pourront être laissés vides. Le document H **n'excédera pas 10 pages** avec la mise en forme proposée (annexes éventuelles comprises). Il est suggéré de respecter le glossaire défini dans le modèle du document B lorsqu'il s'applique.

Un élément important du succès d'un Institut de Recherche Technologique (IRT) est sa gouvernance et son organisation. Le texte de l'appel à projets indique (section 2.10) :

« Les modalités de gouvernance, associant l'ensemble des acteurs publics et privés porteurs du projet, doivent garantir son caractère professionnel et notamment :

- une efficacité de la prise de décision avec un niveau opérationnel resserré et responsabilisé ;
- la pertinence de la stratégie retenue et sa mise en œuvre effective pour accroître au mieux l'impact de l'action ;
- la bonne articulation avec la gouvernance du (ou des) pôle(s) labellisateur(s) ;
- l'efficacité de la politique de valorisation de la R&D de l'IRT et des règles claires, partagées et dans la mesure du possible fixées à l'avance en matière de propriété intellectuelle ;
- le suivi et l'évaluation de la programmation de la R&D dans la durée ;
- les conditions d'excellence des travaux menés ;
- le suivi de l'équilibre financier entre les partenaires publics et privés ;
- une capacité d'ouverture de l'IRT à de nouveaux acteurs, clients et partenaires ;
- une représentation significative des PME et des ETI (entreprise de taille intermédiaire) ;
- une capacité à accroître l'attractivité du territoire au niveau international.

Dans les organes stratégiques de l'IRT (conseil d'administration, directoire, conseil de surveillance... selon le mode de gouvernance et la structure juridique retenus) la répartition des pouvoirs entre acteurs publics, y compris les collectivités territoriales, et privés sera proposée par les porteurs de projet avec, comme souci essentiel, l'efficacité opérationnelle de l'IRT et sa capacité à répondre au mieux aux enjeux économiques et technologiques des filières économiques liées à l'IRT. Cette répartition des pouvoirs sera cohérente avec la quote-part d'engagement et de risques financiers de chacun des partenaires. Les collectivités territoriales pourront être associées dans la mesure de leur engagement financier.

La gouvernance de l'IRT pourra s'adjoindre un conseil scientifique et technologique, et un collège industriel comprenant des représentants de PME, d'ETI, de grands groupes et

d'au moins un des pôles de compétitivité labellisateurs pour s'assurer de la pertinence des travaux réalisés et la coordination de ceux-ci avec l'activité de l'écosystème du pôle. Elle devra se doter d'une capacité d'autoévaluation (audits internes, indicateurs de performances, etc.) et de reporting interne et externe.

Des PME devront être impliquées dès le démarrage du projet. Au sein de la gouvernance stratégique de l'IRT, le projet devra prévoir un collège PME ayant un poids significatif dans les décisions. »

Le présent document H se focalisera sur l'organisation de la gouvernance et adressera les points suivants :

- l'efficacité de la prise de décision avec un niveau opérationnel resserré et responsabilisé ;
- la pertinence de la stratégie retenue et sa mise en œuvre effective pour accroître au mieux l'impact de l'action de l'IRT ;
- le suivi de l'équilibre financier entre les partenaires publics et privés ;
- une capacité d'ouverture de l'IRT à de nouveaux acteurs, clients et partenaires ;
- une représentation significative des PME et des ETI (entreprise de taille intermédiaire).

Les informations transmises dans le cadre de ce document E feront l'objet d'une attention particulière en termes de confidentialité.

Sommaire

1. Organes de gouvernance	4
1.1. Structures juridiques et options statutaires	4
1.2. Organes de gouvernance associés	4
1.3. Gouvernance opérationnelle	4
1.4. Gouvernance financière.....	4
2. Membres – Modalités d'entrée et de sortie	4
2.1. Apports et rôles des membres initiaux	4
2.2. Modalités d'entrée et de sortie des membres	5
3. Représentation équilibrée de la filière, des PME et des ETI	5
3.1. Stratégie de filière.....	5
3.2. Représentation des PME et ETI.....	5
4. Définition et mise en œuvre de la stratégie de l'IRT	5
4.1. Modalités de définition de la stratégie	5
4.2. Réactivité.....	5
4.3. Evaluation, amélioration continue, parangonnage (benchmarking)	6

1. _ Organes de gouvernance

La gouvernance de l'IRT s'appuiera sur sa structure juridique et sur des organes de gouvernance à définir dans cette section.

1.1. _ Structures juridiques et options statutaires

Préciser la ou les forme(s) juridique(s) retenue(s), les raisons principales de ce choix et les principales options statutaires adoptées pour la gouvernance de l'IRT et ses relations avec ses membres et partenaires.

Des projets de statuts sont à joindre en annexe I.

1.2. _ Organes de gouvernance associés

Définir le mode de gestion opérationnelle mis en place ainsi que les différents organes de gouvernance de l'IRT, que ces organes soient imposés par la forme juridique ou optionnels.

Préciser leur champ de compétences, leur composition, les modalités de nomination et de remplacement des membres ainsi que leurs articulations respectives.

1.3. _ Gouvernance opérationnelle

Une des conditions nécessaires à la réussite d'un IRT est que sa gouvernance opérationnelle soit resserrée et permette des prises de décision rapide et une efficacité dans la gestion des moyens.

Présenter les éléments de gouvernance qui permettront à l'IRT d'assurer une telle gouvernance resserrée.

1.4. _ Gouvernance financière

Préciser les responsabilités des différents organes de gouvernance et des principaux responsables de l'IRT en matière de gestion financière. Indiquer comment cette gouvernance favorisera la dynamique entrepreneuriale de l'IRT, assurera une bonne gestion financière, sa transparence et permettra de prendre en compte les obligations dues à l'encadrement communautaire, notamment dans le cadre de la tarification des prestations de l'IRT vis-à-vis de tiers.

2. _ Membres - Modalités d'entrée et de sortie

2.1. _ Apports et rôles des membres initiaux

Préciser les apports de chacun des membres initiaux, en cohérence avec les documents financiers et d'engagement ainsi que la répartition des pouvoirs dans les organes de supervision ou de direction.

2.2. _ Modalités d'entrée et de sortie des membres

Dans la durée, la liste des membres de l'IRT et leurs apports/pouvoirs respectifs sont appelés à évoluer. Préciser les conditions d'entrée des nouveaux membres et de sortie de membres, que cette sortie soit volontaire, forcée pour des raisons juridiques ou pour manquement à des obligations.

3. _ Représentation équilibrée de la filière, des PME et des ETI

3.1. _ Stratégie de filière

Présenter les éléments de gouvernance qui permettront à l'IRT de favoriser le développement et l'excellence des filières économiques associés.

3.2. _ Représentation des PME et ETI

L'apport des petites et moyennes entreprises (PME) et des établissements de taille intermédiaire (ETI) au dynamisme d'une filière économique n'est pas à démontrer. Pourtant ces entreprises ont en général des moyens plus limités pour participer à des initiatives de type IRT. De plus, leur exigence de réactivité peut être plus importante.

Présenter les éléments de gouvernance qui permettront à l'IRT de bénéficier du dynamisme des PME et ETI et, par ailleurs, de favoriser leur développement et leur excellence (organisation, objectifs de résultat en termes d'implication des PME/ETI dans les programmes de recherche, etc.).

4. _ Définition et mise en œuvre de la stratégie de l'IRT

4.1. _ Modalités de définition de la stratégie

Une des conditions pressenties de la réussite d'un IRT est que la définition de sa stratégie soit commune entre les partenaires économiques et ceux de la recherche, dans un objectif d'orienter au mieux son action vers les principaux enjeux économiques et d'accroître ainsi son impact. A cette fin notamment, les programmes de recherche et développement, ainsi que la stratégie de valorisation doivent être conçues de manière intégrée pour renforcer les retombées économiques prévues des programmes.

Présenter les éléments de gouvernance qui permettront à l'IRT d'assurer une telle définition conjointe de cette stratégie et sa déclinaison opérationnelle.

4.2. _ Réactivité

Une des conditions nécessaires à la réussite d'un IRT est sa capacité de réaction face aux évolutions de contexte technologique, économique ou sociétal. Présenter les éléments de gouvernance qui assureront à l'IRT cette nécessaire réactivité, en lien avec le paragraphe 3.

4.3. _Evaluation, amélioration continue, parangonnage (benchmarking)

« La gouvernance devra se doter d'une capacité d'autoévaluation (audits internes, indicateurs de performances...) et de reporting interne et externe. » (Section 2.10).

Dans ce cadre, préciser, en lien avec le document B, les indicateurs envisagés, notamment les critères de décision pour réévaluer la stratégie de l'IRT. Il s'agit en particulier de permettre une évaluation régulière de :

- la pertinence des travaux au regard de leur impact économique, en particulier en raison de l'évolution du contexte compétitif (solutions de substitutions, ...);
- la pertinence des approches scientifiques, en particulier au vu des résultats, échecs et progrès d'approches alternatives.

De même, pour chacune des fonctions essentielles de l'IRT (notamment la programmation et la conduite des projets de recherche et développement, la valorisation, l'ingénierie de la formation, la gestion financière, les ressources humaines et de gestion, etc.), le projet devra proposer :

- les indicateurs clé de performance qui seront utilisés pour en mesurer les résultats ;
- des estimations, prévisions de résultats à 3, 6 et 9 ans ;
- les processus d'établissement de ces indicateurs clé ;
- les processus d'exploitation de ces indicateurs clé à des fins d'amélioration.

Préciser les processus mis en œuvre par la gouvernance de l'IRT pour s'assurer que ces indicateurs seront évalués de manière indépendante si nécessaire (benchmarking, experts externes) et que les réorientations ou améliorations suggérées puissent être effectives.