MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

Liberté
Égalité
Fraternité

Manuel de l'influence

Comprendre pour agir en faveur de la Recherche et l'Innovation en Europe

Plan d'action national d'amélioration de la participation française aux dispositifs européens de financement de la recherche et de l'innovation (PAPFE)

esr.gouv.fr

01 — 2022

Introduction

Le « Plan d'action national d'Amélioration de la Participation Française aux dispositifs Européens de financement de la recherche et de l'innovation (PAPFE) », constitué de 13 mesures regroupées en trois grands axes – inciter, accompagner et influencer –, doit encourager les communautés de la R&I française à mobiliser leur potentiel, motiver les chercheurs à s'investir, et accroître l'implication des parties prenantes françaises, publiques et privées, à l'ensemble des dispositifs européens de financement de la R&I, et plus particulièrement au Programme Cadre de la Recherche et de l'Innovation (PCRI) européen.

La mesure 12, dont est originaire le présent manuel, est intitulée « Influencer la préparation des textes européens de manière informelle ». Cette mesure n'étant pas indépendante d'autres mesures du PAPFE, en particulier celles sous l'axe 3 « Renforcer les capacités d'influence française sur les décisions européennes en R&I » et notamment la mesure 13 qui traite d' « Influencer la préparation des textes européens en comité de programme » (optimiser l'utilisation des procédures de « comitologie »)[1] clarifie les interactions pertinentes avec les groupes thématiques nationaux (GTN) (et les PCN, points de contact nationaux, cf. mesure 5). **Le manuel s'adresse donc à l'ensemble des acteurs français, publics ou privés, de la recherche et de l'innovation avec l'objectif de valoriser le potentiel de la recherche française au niveau européen au travers d'une mobilisation continue et diversifiée des acteurs de la recherche et de l'innovation.**

Ce document n'a pas vocation à être un manuel général de lobbying (un de plus !), mais s'applique à la recherche et l'innovation et c'est le constat d'une présence informelle française insuffisante[2] qui a été « l'élément déclencheur » de cette mesure du PAPFE et donc du présent document. Une influence française plus grande dans l'élaboration des textes au niveau européen devrait se traduire, à plus ou moins long terme, par une participation française plus grande dans les programmes européens de recherche et d'innovation.

L'influence est multiforme, se pratique très en amont et s'inscrit dans la durée. Elle exige une bonne connaissance du fonctionnement des institutions et des processus décisionnels européens ainsi qu'une bonne capacité d'anticipation. Son champ d'application va du stade conceptuel initial des programmes et des textes jusqu'aux propositions pratiques en découlant et à leur mise en œuvre. L'accès « précoce » à l'information et la maîtrise de l'information utile officielle ou officieuse s'imposent dans l'environnement européen encore plus qu'ailleurs, pour pouvoir anticiper, élaborer, puis orienter les futures « règles collectives » (textes divers, directives, règlements, etc.). L'influence, pour résumer, exige travail et méthode, et c'est l'ambition de ce manuel d'en communiquer les clés pour appuyer les efforts des parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs stratégies d'influence.

Le présent manuel s'efforce donc de décrire les acteurs du processus d'élaboration des textes législatifs et de présenter le processus lui-même avec ses différentes étapes et les opportunités d'influence au cours de ce processus (I). Il développe aussi les méthodes nécessaires à mettre en œuvre dans la conduite de l'influence (II), et les schémas organisationnels et humains à mettre en place, à Bruxelles comme en France, pour améliorer l'efficacité de cette capacité d'influence (III). Il s'intéresse, enfin, à l'impératif du travail en réseau dans l'exercice de l'influence avec l'ensemble des acteurs impliqués dans les processus européens qu'ils soient institutionnels ou non (IV).

[1] Règlement UE n° 182/2011 du 16 février 2011

[2] Rapport des inspections « La participation française au programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation », février 2016, Annexe III, page 17

I/ Le « qui fait quoi » et comment : comprendre l'écosystème d'influence bruxellois et son fonctionnement

A/ Les acteurs

Trois grands acteurs institutionnels sont au cœur de la vie règlementaire, législative et financière bruxelloise. Leur fonctionnement et spécificités doivent être bien appréhendés pour assurer le succès du travail d'influence.

a/ La Commission européenne est composée de 27 commissaires (nommée « le collège ») un par État membre (dont la présidente de la Commission, les vice-présidents exécutifs et les vice-présidents, dont le haut représentant de l'UE), puis approuvée par le Parlement européen. La Commission répartit les responsabilités entre ses commissaires (leurs portefeuilles) de manière différente à chaque mandat européen de cinq ans. Dans la Commission du mandat 2019-2024, les responsabilités générales sont ainsi partagées entre l'actuelle présidente (Ursula von der Leyen) et trois vice-présidents exécutifs (Frans Timmermans, Margrethe Vestager et Valdis Dombrovskis).

Chaque commissaire est responsable d'un portefeuille, mais aussi des directions générales (DG) (« les services ») qui les aident à développer la politique de leur portefeuille. Ainsi, pour les sujets de de recherche & innovation (R&I), la politique de la Commission est élaborée et mise en œuvre par la Direction générale de la recherche et innovation (DG RTD) sous l'autorité de la commissaire à l'innovation, la recherche, la culture, l'éducation et la jeunesse, Mariya Gabriel. La DG RTD peut être sollicitée tant en amont de l'élaboration du PCRI ou d'autres textes pertinents ou lors de la définition de ses grandes thématiques de recherche que lors de sa mise en œuvre avec la déclinaison de ces thématiques à travers les différents programmes de travail.

Un commissaire doit aussi s'intéresser à l'ensemble des sujets traités par la Commission : cette dernière fonctionne en effet selon le principe de collégialité, qui oblige chaque décision à être prise à l'unanimité des commissaires. Cela signifie deux choses :

- → Chaque cabinet de commissaire suit l'ensemble des dossiers de la Commission en plus des dossiers politiques de la direction générale (DG) dont leur commissaire est responsable.
- → Les directions générales sont aussi consultées sur l'ensemble des propositions devant être adoptées puis publiées par la Commission (processus dit « Consultation interservices »).

Chaque commissaire, chaque directeur/directrice général/e peut donc non seulement avoir des avis différents sur une proposition donnée, mais a aussi de nombreuses opportunités prévues pour faire porter cet avis. La Commission est constituée d'un ensemble de services et de commissaires avec des positions pas nécessairement unies, jusqu'à l'adoption finale d'un texte : **il est donc essentiel d'y parler à tout le monde.**

En ce qui concerne le portefeuille de R&I, la DG RTD joue bien entendu un rôle prépondérant mais pas exclusif. Les directions générales concernées par les différents thèmes de R&I sont également étroitement impliquées dans l'élaboration des programmes, et notamment des programmes de travail (par exemple la DG GROW pour les thèmes liés au transport, la DG CONNECT pour les thèmes liés aux technologies de l'information et de la communication (TIC)… pour citer deux exemples parmi de nombreux autres).

Il importe de noter aussi que depuis une douzaine d'années, la DG RTD externalise une grande partie de la gestion de la R&I auprès d'un nombre croissant d'agences exécutives ou au travers de partenariats, également en nombre croissant (environ une quarantaine dans Horizon Europe… pour l'instant), associant l'Union Européenne, les États membres et les acteurs publics et privés sur de grandes priorités. Dans cette approche la Commission (DG RTD et autres DG concernées) garde la main sur la dimension politique et/ou stratégique de la R&I, notamment au niveau de l'élaboration des programmes de travail, mais délègue de plus en plus aux agences exécutives et aux "agences" des partenariats la gestion technique et opérationnelle des programmes (appels à propositions, évaluation des propositions, suivi des projets retenus, etc.).

b/ Le Conseil de l'Union européenne, également connu sous le nom de Conseil de l'UE, ou simplement "le Conseil", est composé des ministres des États membres, réunis en différentes formations selon les dossiers à traiter. Un État membre exerce tous les six mois la Présidence tournante du Conseil de l'Union Européenne et a à sa charge l'agenda et l'organisation des travaux, et la négociation des dossiers dans l'ensemble des filières de travail du Conseil.

Chaque État membre a une représentation permanente auprès de l'UE à Bruxelles (RPUE), chargée de préparer les réunions du Conseil. Elle est composée de fonctionnaires des ministères (ou d'organismes publics mis à disposition) qui effectuent un travail de négociation au plan technique, pour la France sur instruction du Secrétariat général des affaires européennes (SGAE). Les représentants permanents et leurs adjoints se situent au sommet de la hiérarchie.

Les représentations permanentes, prises individuellement, peuvent être ouvertes au dialogue. Les travaux internes du Conseil répondent néanmoins à des normes de fonctionnement peu transparentes : la très grande majorité des documents et travaux sont classés comme « confidentiel » par défaut, et l'information peut être difficile à trouver publiquement sur les groupes de travail et leur déroulé, les prises de position des États membres, les calendriers, l'état des documents de négociations, etc. Il est donc essentiel de nouer de bonnes relations avec les conseillers de la RPUE.

Les représentations permanentes, par ailleurs, ne peuvent négocier à elles seules les dossiers quels que soient leurs effectifs : les panels de sujets sont très larges et obligent à s'appuyer sur les administrations nationales. Chaque État membre a une organisation du travail entre sa capitale et Bruxelles qui lui est propre : la France, au travers du SGAE, a en particulier un service auprès du Premier ministre dédié à la circulation de l'information et la coordination entre les ministères et la représentation permanente sans beaucoup d'équivalents en Europe. Le plus souvent, les administrations nationales sont néanmoins en charge de préparer la position d'un État membre sur un dossier donné et, le conseiller à la RPUE, de la porter. Toute organisation se doit donc également d'établir une relation avec les administrations nationales sur un dossier.

Le dialogue au niveau du Conseil se fait d'abord au sein du Groupe Recherche, à raison d'une à deux réunions par semaine : la Présidence tournante du Conseil fixe les ordres du jour, les instructions sont préparées au niveau du SGAE et les conseillers de la RPUE siègent au nom de la délégation française. C'est par ce canal qu'il est possible de sonder les autres États membres sur leur positionnement. Puis, le Coreper (Comité des représentants permanents) coordonne et prépare les travaux de toutes les réunions du Conseil et tente de trouver, à son niveau, un accord qui sera par la suite soumis au Conseil pour adoption ; ce comité occupe une place centrale dans le système de prise de décision de l'UE. Finalement, chaque sujet qui n'aura pas pu être « évacué » au niveau technique et/ou qui revêt un caractère politique est avalisé par le Conseil compétitivité.

c/ Le Parlement européen, enfin, est la seule institution européenne directement élue. Les 701 députés européens s'organisent en groupes politiques en fonction de leurs convictions plutôt que leur pays d'origine. L'adhésion des députés à leur groupe politique européen plutôt qu'à leurs intérêts nationaux peut varier largement cependant, en fonction des dossiers individuels bien sûr, mais aussi plus globalement. Le contact régulier au Parlement européen permet d'appréhender au mieux ces tendances.[3]

S'il est le plus souvent sur un pied d'égalité avec le Conseil pour la négociation de dossiers législatifs et règlementaires, le Parlement européen est moins impliqué dans la mise en œuvre des programmes de R&I à Bruxelles une fois les textes cadrés négociés. Il reste un interlocuteur important néanmoins et accueille souvent favorablement les parties prenantes extérieures, d'autant que les parlementaires sont très friands d'informations. Quelques particularités du Parlement européen sont utiles à appréhender pour le travail d'influence :

[3] Certains outils existent en ligne néanmoins, qui méritent attention, tel que VoteWatch Europe : votewatch.eu

→ **Les dossiers, comme à l'Assemblée nationale, sont d'abord traités en commission avant d'être débattus et votés en plénière.** Au Parlement européen, ce travail se fait avant tout en commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie (ITRE). **Le travail en commission au Parlement européen est clé, au point que la plénière soit souvent cantonnée au rôle de simple chambre de validation.** Cette prépondérance du travail en commission est régulièrement mal appréhendée, ce qui conduit beaucoup d'organisations à intervenir bien trop tardivement dans le processus.

→ **Les députés ont par ailleurs une très grande diversité de rôles qui doivent être bien appréhendés pour aider au mieux au travail d'influence.** On notera en particulier une spécificité du Parlement européen qui consiste en la nomination par chaque groupe politique d'un rapporteur fictif pour suivre un dossier et le négocier directement auprès du rapporteur. Les députés peuvent aussi avoir des fonctions importantes dans leur groupe politique, en particulier le rôle hautement stratégique de coordinateur d'une commission entière pour leur groupe.

→ **L'influence doit aussi s'exercer envers les personnes travaillant au Parlement européen et autour des députés.** Les assistants parlementaires, mais aussi le secrétariat des commissions et les conseillers des groupes politiques européens, assurent un travail technique et de coordination essentiel sur les dossiers règlementaires et législatifs sur lesquels le Parlement européen a compétence. L'unité de prospective scientifique (STOA), qui appuie les députés dans l'évaluation des choix scientifiques et technologiques et réalise des études approfondies et ateliers réguliers dans le domaine, est une enceinte d'intérêt particulier dans le cadre de la R&I. Les intergroupes parlementaires peuvent également constituer, selon les thèmes auxquels ils s'intéressent, des interlocuteurs de choix pour les acteurs de la recherche et de l'innovation.

d/ Un ensemble d'acteurs gravite par ailleurs autour des processus d'adoption règlementaires de Bruxelles. On notera en particulier :

→ Des instances consultatives, celles sollicitées presque systématiquement étant le Comité économique et social européen (CESE) et le Comité européen des régions (CoR). Le CESE, en particulier, doit être consulté à l'adoption de la plupart des textes législatifs européens. Ses membres sont directement nommés par les fédérations d'entreprises, les syndicats de travailleurs, et la société civile.

→ Des partenaires sociaux européens : notamment, la Confédération européenne des syndicats et, du côté des acteurs économiques, Business Europe (auquel contribue le MEDEF en France), SME United, et le Centre européen des entreprises à participation publique (CEEP). Ces partenaires doivent obligatoirement être impliqués dans l'élaboration des textes sociaux de l'Union et peuvent, s'ils s'entendent, en assurer la rédaction et la mise en œuvre ; ils s'impliquent plus largement dans la vie politique et règlementaire bruxelloise.

→ Les agences de l'Union européenne : on en compte plus de 70, dans la plupart des domaines d'action de l'Union (finances, santé, défense, environnement, chimie…). La Commission européenne leur délègue un ensemble de tâches de contrôle, mais aussi de production de la norme : certaines sont même « exécutives », en particulier dans le domaine de la R&I, (par exemple, l'Agence exécutive européenne de la recherche, REA, et l'Agence exécutive du Conseil européen de la recherche, ERCEA, pour n'en citer que deux), et ont à charge la gestion directe de programmes de l'Union. Il peut être utile d'établir un lien avec elles en fonction des domaines.

Bruxelles, enfin, voit évoluer une vaste diversité d'acteurs publics comme privés, auxquels s'adresse en premier lieu ce manuel, et dont l'objectif affiché est l'influence des travaux conduits par les institutions précitées. Ces acteurs incluent :

→ Des acteurs économiques et/ou de la recherche, représentés en leur nom propre par un bureau de représentation européen ;

→ Des fédérations et associations thématiques (acteurs de la recherche), sectorielles (énergie, transports, etc.) ou représentatives de réseaux nationaux (typiquement, Eurochambres, Maison Irène et Frédéric Joliot-Curie), auxquels les acteurs économiques contribuent et participent ;

→ Des associations transeuropéennes d'influence d'organismes publics tels que Science Europe, l'EUA ou l'EARTO ;

→ Des cabinets de lobbying, de consultants, ou d'avocats, qui peuvent assurer le travail de représentation pour un acteur économique donné ou a minima les appuyer ;

→ Des représentants nationaux des travailleurs, souvent sous l'ombrelle de la Confédération Européenne des Syndicats ;

→ Des acteurs de la société civile, typiquement des ONG, mais aussi des think tanks, qui peuvent être nationaux, européens, voire de pays tiers (États-Unis, Chine);

→ Des médias européens (tels que Politico, Euractiv, Contexte, Science Business) qui informent leurs lecteurs et nourrissent le débat d'idées en donnant la parole à des intérêts différents sur un dossier et relayent les dernières informations sur les travaux et positions des institutions européennes.

B/ Les processus de décision

a/ La codécision, procédure principale d'adoption règlementaire à Bruxelles

La procédure de codécision, ou « procédure législative ordinaire », est aujourd'hui le mode décisionnel le plus courant pour adopter la législation européenne[4]. Le champ d'application de la procédure de codécision est large : elle concerne environ 85 domaines d'action, dont, pour ses textes cadres, celui de la recherche. La procédure, en permettant au Parlement européen d'arrêter des actes conjointement avec le Conseil, met ces deux institutions sur un pied d'égalité, la Commission européenne, possédant un pouvoir de proposition, reste une institution forte dans le processus. L'utilisation du mécanisme d'adoption de majorité qualifiée au Conseil (55% des États membres représentant 65% de la population de l'Union), facilite aussi grandement l'adoption des textes comparée aux procédures d'adoption à l'unanimité qui sont encore d'usage sur certains sujets notamment régaliens (fiscalité).

[4] consilium.europa.eu/fr/council-eu/decision-making/ordinary-legislative-procedure

Le Traité de Lisbonne, suite à l'adoption d'un texte règlementaire par la Commission, prévoyait une procédure relativement similaire au système parlementaire français : une première lecture par le Parlement européen pouvait ensuite être acceptée tel quelle ou amendée par le Conseil de l'Union Européenne, auquel cas deux autres lectures pouvaient avoir lieu avant une éventuelle conciliation pour trouver un accord.

Le travail législatif a cependant évolué depuis le Traité du Lisbonne. Le Conseil avance à présent en même temps que le Parlement européen et recourt à une « orientation générale » pour informer le Parlement de sa position sur la proposition de la Commission européenne en amont de sa première lecture. Les propositions législatives sont ensuite négociées et approuvées dans le cadre de discussions informelles entre le Conseil, la Commission et le Parlement européen, appelées « trilogues ». Ces trilogues dispensent les institutions européennes d'effectuer plusieurs lectures et allègent donc le temps de travail règlementaire : les discussions dans cette enceinte n'étant néanmoins pas rendues publiques, il est important d'anticiper les démarches d'influence en amont des négociations.

b/ Les procédures de R&I

Les programmes de recherche européens sont organisés au travers du « programme-cadre » : ce sont des programmes pluriannuels de financement de l'Union dont l'objectif est de soutenir la recherche et le développement technologique. Leur adoption se fait par la procédure de codécision (voir ci-dessus). Ils sont mis en œuvre au moyen de programmes spécifiques, précisant les modalités de sa réalisation, fixant sa durée et les moyens estimés nécessaires; le cas échéant, d'éventuelles actions de coopération sont organisées au sein de programmes complémentaires (programmes européens en dehors d'Horizon Europe finançant la R&I comme Digital Europe ou le Fonds Européen de Défense).

La majorité qualifiée du Conseil est suffisante concernant les programmes spécifiques, les programmes complémentaires (en accord avec les États membres concernés), les modalités de diffusion des résultats des travaux, les coopérations internationales ou les participations à des recherches non spécifiquement communautaires. La « procédure législative spéciale » (le Parlement européen est simplement consulté par le Conseil, qui prend la décision) doit être suivie pour la création des entreprises communes (*Joint Undertakings*) découlant des programmes européens de recherche. A chaque programme-cadre sont associées des règles organisant la participation des parties prenantes de la recherche aux actions de l'UE, et la diffusion des résultats de la recherche.

Le programme-cadre Horizon Europe, sur le plan juridique, **se décompose en plusieurs textes, chacun correspondant à un niveau de granularité différent :**

→ Le règlement (UE) 2021/695 du Parlement européen et du Conseil du 28 avril 2021 portant établissement du programme-cadre pour la recherche et l'innovation "Horizon Europe" et définissant ses règles de participation et de diffusion, dit **"Règlement Horizon Europe"**[5], adopté en codécision, et la Décision (UE) 2021/764 du 10 mai 2021 établissant le programme spécifique d'exécution du programme-cadre pour la recherche et l'innovation «Horizon Europe», dit **"programme d'exécution"**, fixent les grands axes stratégiques du programme et court sur 7 ans. Il constitue la base légale de référence qui est négociée au Conseil.

[5] Règlement Horizon Europe

→ Le **plan stratégique** fixe les grandes orientations pour le ciblage des investissements au cours des quatre premières années du programme. Il établit un cadre pour les travaux de recherche et d'innovation réalisés au sein d'Horizon Europe et vise à assurer une interface efficace entre les priorités politiques de l'Union, les activités du programme et les projets de recherche et d'innovation financés par Horizon Europe. Ainsi, il détaille les principaux objectifs poursuivis dans chacun des 6 clusters thématiques du pilier 2, les liens entres les sous-programmes de chaque pilier, la liste des partenariats public-privé ou encore les thématiques des Missions. Le plan stratégique est co-construit grâce à un dialogue étroit entre États membres et Commission ; il doit être mis à jour à mi-parcours, soit 3 ans après le lancement d'Horizon Europe.

Les **programmes de travail** viennent préciser le contenu, les objectifs et les modalités de réponse aux appels à projets, ainsi que les budgets qui leur sont associés. La Commission adopte 4 programmes de travail distincts pour la mise en œuvre des actions relevant :

- du Conseil européen de la recherche (CER/ERC) ;
- du Conseil européen de l'innovation (CEI/EIC) ;
- du pilier I (actions Marie Sklodowska-Curie (A.M.S.C./MSCA), infrastructures de recherche), du pilier II « Problématiques mondiales et compétitivité industrielle européenne », du pilier III (écosystèmes européens d'innovation), des « missions », et du pilier transversal « élargissement de la participation et renforcement de l'Espace européen de la recherche ».

Ce dernier, qualifié de « *Main work programme* », est composé de 13 parties. Il comprend une introduction, 11 sections thématiques (2 pour le pilier I, 6 pour le pilier II, 1 pour le pilier III, 1 pour le pilier transversal, et 1 pour les missions) et les annexes générales, qui définissent les règles applicables à l'ensemble du programme de travail, comme par exemple les conditions d'admissibilité, les critères d'éligibilité, ou la procédure d'évaluation des propositions.

Comme tout programme de financement, Horizon Europe s'appuie sur un calendrier bien précis, déterminé en avance de phase, et qui comprend certains moments charnières importants à avoir en tête si l'on souhaite anticiper et influencer les discussions :

- N-2 en amont du lancement du programme-cadre : le règlement est discuté et adopté par les États membres au Conseil ;
- N-1 en amont du lancement : les grands principes-clés sont négociés avec le premier plan stratégique et la première salve des programmes de travail thématiques ;
- N+1 : discussion de la deuxième salve des programmes de travail ;
- N+3 : discussion de la troisième et dernière salve des programmes de travail ainsi que la « revue à mi-parcours » qui permet de corriger le tir en termes d'objectifs stratégiques chapeau, faire un bilan et préparer en avance de phase le futur PCRI.

À noter toutefois que l'EIC et l'ERC se distinguent des autres briques d'Horizon Europe dans la mesure où leurs programmes de travail courent non pas sur 2 mais un an. Le travail d'influence ne s'arrête donc jamais.

Il existe **trois types d'acteurs,** à l'interface entre les échelons national et européen :

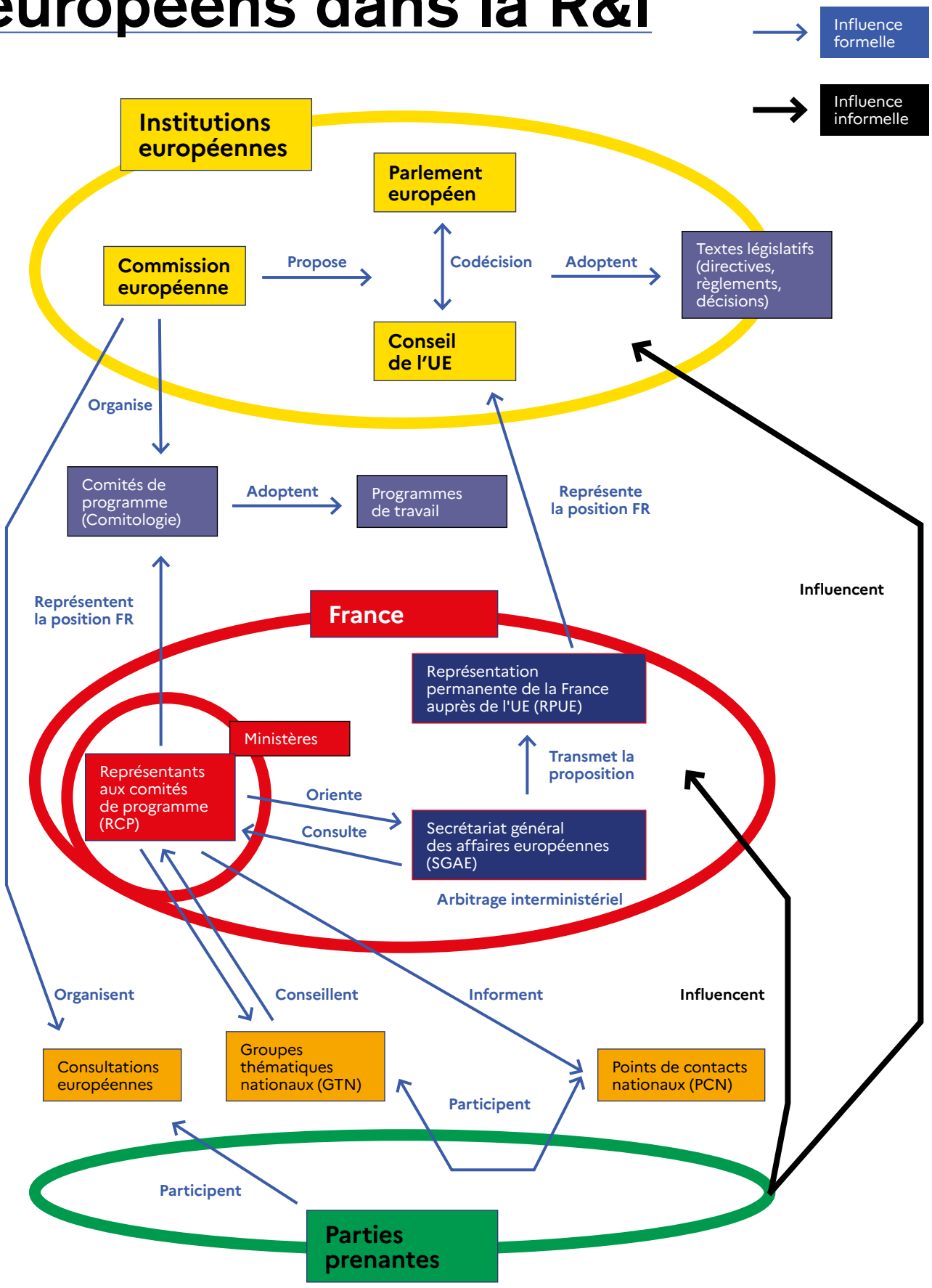
→ **Les représentants en comité de programme (RCP) :** ce sont les interlocuteurs formels, directs de la Commission européenne. Ils maîtrisent parfaitement les programmes de travail et sont en mesure d'identifier pour chaque sujet les bons interlocuteurs dans les Directions Générales de la Commission. Ils siègent dans les configurations du comité de programme Horizon Europe. Leur avis préalable est formellement requis pour l'adoption des programmes de travail et pour la validation des résultats de l'évaluation des propositions soumises en réponse aux appels à propositions.

→ Au niveau national, en France, les RCP animent et s'appuient sur **les groupes thématiques nationaux (GTN).** Créés par le MESRI ils sont composés de représentants de l'écosystème d'un secteur donné. Les GTN sont une instance de consultation avec les parties prenantes françaises et aident à la définition des positions de la France, aux remontées terrains et au partage de l'information.

→ **Les points de contact nationaux (PCN) :** ils rendent l'information disponible aux parties prenantes de la recherche et l'innovation. Leur rôle est de diffuser l'information officielle et sensibiliser la communauté. Ils peuvent aussi participer dans une certaine mesure au travail d'influence, car ils sont connectés de façon transnationale et sont en mesure de glaner un certain nombre d'informations auprès de leurs pairs.

En termes de processus de décision, les sujets de R&I suivent un parcours que l'on peut décomposer ainsi : une configuration stratégique du comité de programme (portant une vision transversale sur le PCRI Horizon Europe et consulté lors de l'élaboration notamment du plan stratégique) est tenue informée et consultée le cas échéant sur les enjeux transversaux, puis chaque configuration thématique du comité de programme discute des sujets de son périmètre – et donc du ou des programmes de travail thématiques qui lui sont associés et sur le(s)quel(s) les RCP sont amenés à négocier.

Les circuits de travaux et d'influence européens dans la R&I



II. Quelles méthodes ? Exercer l'influence au bon moment, au bon endroit

L'influence se déploie avant tout pour répondre à des objectifs. Ces derniers peuvent être variés : ils peuvent être de travailler sur un agenda politique, règlementaire, ou de recherche, améliorer l'image de l'organisation, lui obtenir des financements… Ceci implique donc de bien définir en amont les intérêts d'une organisation à son engagement à Bruxelles, ses besoins économiques et les thématiques de recherche dans lesquelles elle souhaite s'investir. Ces objectifs n'ont pas à rester une cible fixe, mais pourront être révisés par une meilleure compréhension du champ des possibles dans un contexte politique et règlementaire donné.

Une fois fixée, **l'influence vise à créer un environnement favorable aux objectifs que l'on souhaite atteindre.** Les actions d'influence seront d'autant plus efficaces si le terreau est favorable à une idée donnée: au contraire, une pratique précédemment bien rodée et systématique peut soudainement échouer si l'environnement devient hostile et que toutes les initiatives se heurtent à un mur d'opposition politique.

Tout travail de création d'un environnement favorable à ses objectifs ne peut se faire sans compréhension du fonctionnement de l'environnement, ses besoins, et les intérêts y évoluant. La source de toute influence, dit autrement, est **l'information,** et la valeur ajoutée du travail de l'influenceur, l'accès à et l'utilisation de l'information. Le travail d'influence permet de :

- **obtenir l'information utile,** en particulier les "signaux faibles" positifs ou négatifs (ou neutres), même s'il s'agit d'information «grise» (information non officielle ou sur des sujets encore en discussion);
- **la traiter, comprendre l'impact potentiel, définir et mettre en œuvre quand cela s'avère nécessaire un plan d'action pour contribuer au débat public à leur sujet;**
- **transmettre en retour sa propre information,** ses propres messages, qui peuvent être pro-actifs (lancement d'une initiative sur des intérêts propres défendus dont on veut informer, soutien à des initiatives lancées par d'autres…) ou défensifs.

Trois principes permettent de maximiser les efforts de création d'un environnement favorable à ses objectifs, d'accès à l'information et son utilisation, et donc des résultats du travail d'influence :

→ Un principe cardinal, **l'anticipation.** L'influenceur se doit d'être pro-actif, en contactant institutions et partenaires avant même qu'ait débuté le travail règlementaire. Un travail de conviction ne se fait en effet pas en un rendez-vous : il se réalise par une réflexion en amont sur les concepts, les idées qui vont permettre à un objectif d'être réalisé, puis en étant présent continuellement pour comprendre l'agenda politique environnant, répondre aux consultations, participer aux conférences… Le captage d'une information le plus tôt possible permettra de déployer une plus large gamme d'actions. Le temps long européen et de la R&I rend ce principe de maîtrise du calendrier d'autant plus important : une phase de travaux préparatoires de 2 ans environ avant la proposition par la Commission d'un nouveau programme-cadre pour la R&I déclenche lui-même la négociation d'un "paquet" de textes réglementaires (Programme-cadre, Règles de Participation, Programme spécifique, puis Single Basic Act, etc.)[6] de 2 ans en moyenne.

[3] Horizon Europe, les textes officiels

→ Une obligation, celle **du dialogue et du travail avec tous.** Une stratégie d'influence à Bruxelles est d'autant plus efficace que l'on multiplie les partenaires de cultures et de pays différents. Cela permet de comprendre la prise de position d'autres acteurs sur un sujet, nouer des alliances pour réaliser des effets de masse, et, surtout, éviter la stigmatisation d'une initiative comme 'purement' française. Cette obligation de dialogue s'étend aussi aux cibles de l'influence : il ne faut pas se limiter à ses pairs (de même nationalité et de même secteur ; typiquement, une tendance des organisations à s'adresser aux députés européens de leur seul État membre) mais déterminer les interlocuteurs pertinents compte-tenu de leurs fonctions, pour le message à faire passer, et ceci peu importe leur nationalité.

→ Une évidence, enfin, celle de **l'éthique.** Elle est d'autant plus évidente qu'elle se retrouve déjà bien dans les processus institutionnels européens qui instaurent un haut degré de transparence : obligation de s'enregistrer dans un registre de transparence, publication des comptes rendus de réunion entre les représentants d'organismes et les commissaires, droit à l'accès aux documents internes de la Commission relativement souple…

En suivant ces principes, l'organisation sera la plus efficace possible pour traiter ces informations (quand elle n'en est pas la source), comprendre leur impact, puis contribuer au débat public à leur sujet. Cela implique :

(i) de pouvoir, rapidement, être capable d'évaluer l'impact de nouvelles mesures pour son organisation. Pour ce faire, il convient de s'assurer que les représentants à Bruxelles soient bien intégrés dans leur structure et disposent des relais internes nécessaires pour faire cette évaluation (voir partie 3). Il s'agit de pouvoir apporter des réponses à deux questions:

- La mesure envisagée a-t-elle une forte probabilité d'aboutir?
- Quel est l'impact potentiel (positif ou négatif) de la mesure envisagée sur notre structure ?

(ii) Si une mesure est considérée comme ayant une probabilité élevée d'aboutir, et un impact fort (positif ou négatif) sur une organisation, il sera pertinent de s'engager dans les débats publics autour de son adoption. L'organisation devra dans ce cas préparer un plan d'action pour son travail d'influence, qui s'appuiera sur une compréhension du processus décisionnel et une cartographie des acteurs (institutionnels et non-institutionnels) impliqués autour d'une mesure.

(iii) Une fois un plan d'action préparé et le travail de cartographie réalisé, l'organisation pourra mettre en œuvre son influence en s'appuyant autant que possible sur des appuis et relais tiers, comme les fédérations professionnelles européennes (voir partie 4), dont l'activité est déterminante dans le processus de décision européen. Elle devra pour ce faire :

- S'appuyer sur des argumentaires préalablement préparés et aussi robustes que possible, construits en lien avec les directions techniques, et en l'adaptant à ses relais et à ses interlocuteurs ;
- User de l'ensemble des 'outils' à disposition d'un influenceur à Bruxelles : notes de position, réponse aux consultations, propositions d'amendements, lettres aux commissaires, participation à des évènements et groupes de travail, stands à des salons montrant des démonstrateurs issus de projets cofinancés par les programmes de recherche…

III. L'organisation interne : l'influenceur et le dispositif d'influence de l'entreprise

A/ Les profils : L'influenceur et ses savoirs

Le but de l'influence est de créer un environnement favorable aux idées que l'on veut promouvoir. Une personne exerçant l'influence, quel que soit son positionnement dans l'entreprise, doit donc avoir :

- Les connaissances requises pour porter ses idées, autrement dit le **savoir-faire ;**
- Des aptitudes pour créer un environnement favorable, autrement dit le **savoir-être.**

En termes de savoir-faire, un influenceur se doit de connaître avant toute chose son organisation. En comprenant son organisation, son mode de fonctionnement, ses métiers, produits et services, il en comprendra aussi les sujets, pourra suivre les évolutions qui en impacteront l'activité, et agir dessus. C'est aussi par la connaissance de l'organisation qu'une personne en charge de l'influence peut créer le lien fondamental nécessaire avec les "sachants" techniques de l'entreprise et avec la présidence/direction générale.

L'influenceur doit aussi, naturellement, connaître le fonctionnement des institutions européennes, le processus décisionnel qu'elles impulsent, et l'écosystème gravitant autour des institutions et de leur processus. Les formations en affaires institutionnelles peuvent être un plus, mais ne sont pas un passage obligé : les connaissances nécessaires s'acquerront au contact, sur le terrain, une fois les schémas de base maîtrisés (voir partie 1).

Plus fondamental que le savoir-faire, néanmoins, est le savoir-être requis pour l'exercice de ce métier : ouverture d'esprit, sens du contact, et empathie en particulier, mais aussi aptitude à persuader, à synthétiser et rendre didactique, sont clés à la construction d'une relation. La particularité de l'influence à Bruxelles est que ce savoir-être doit aussi pouvoir s'exercer facilement en plusieurs langues : une bonne maîtrise de l'anglais, dit autrement, est le prérequis linguistique minimum.

Toute organisation cherchant à avoir une personne exerçant une activité d'influence, enfin, doit appréhender l'importance du **temps sur un poste d'influence.** L'expertise se construit naturellement par le temps passé sur un poste : dans les métiers d'influence cependant, le temps construit aussi et pérennise visibilité, reconnaissance, et relations de confiance avec les décideurs et participants à l'écosystème bruxellois.

L'organisation se choisissant un responsable de l'influence doit donc :

- **Prioriser avant toute chose le choix de personnes avec le bon savoir-être** pour être en interaction constante avec un ensemble très différent d'environnements, de personnes et d'intérêts ;
- **Décider si elle souhaite privilégier pour le recrutement la connaissance de l'organisation, sa culture,** et les spécificités de son secteur OU la connaissance de l'environnement européen. Ce choix est régulièrement (mais pas toujours !) binaire, entre un profil-type spécialiste des relations institutionnelles qui devra découvrir l'organisation une fois recruté et une personne déjà présente dans l'organisation qui devra maîtriser rapidement l'environnement dans ses nouvelles fonctions. Lorsqu'une équipe peut être constituée, un équilibre entre les deux profils peut le cas échéant être recherché ;

- **Prendre en compte dans la conception du poste que l'influence porte ses fruits sur le long terme :** un recrutement doit donc se concevoir dans la durée et les éventuelles passations de poste bien gérées pour assurer un bon transfert des réseaux d'acteurs constitués. Ce sujet est particulièrement important si le recrutement est interne à une organisation et que cette dernière pratique habituellement des rotations régulières de poste.

B/ Être aptes à exercer l'influence : le « Paris-Bruxelles » ou comment s'organiser pour influencer

Le recrutement d'une ou plusieurs personnes pour exercer l'influence européenne ne se suffit pas en lui-même : l'organisation interne doit aussi être repensée pour permettre à l'influenceur d'exercer au mieux son travail.

Deux principes organisationnels sont essentiels à l'exercice de toute activité d'influence:

→ **La personne ou l'équipe en charge de l'influence doit avoir une connexion directe avec la présidence et/ou la direction générale de l'organisation : tout comme l'influenceur, ces derniers doivent porter et s'impliquer dans ce travail.** C'est nécessaire pour assurer une bonne compréhension de la stratégie, d'où découlent les priorités d'actions, et faire valider les priorités d'influence. Cela permet aussi au responsable de l'influence de jouer un rôle de coordinateur et assurer la cohérence des positionnements de l'entreprise auprès des institutions. La présidence-direction générale, enfin, pourra par ce biais être directement mise à contribution dans le travail d'influence « au bon moment » en fonction des dossiers, typiquement par l'organisation de rencontres ou évènements à haut niveau pour appuyer des messages clés.

→ **Un travail d'interface doit aussi être assuré avec les experts internes ou les membres d'une organisation dans les différents domaines techniques pouvant être abordés dans le travail d'influence.** Les équipes d'influence doivent pouvoir obtenir les éléments nécessaires au portage d'une position de l'entreprise ; les experts, pour leur part, doivent pouvoir obtenir suffisamment d'informations sur le processus décisionnel pour pouvoir anticiper le plus en amont possible et optimiser l'influence. La mobilisation des ressources internes au bon moment sur les dossiers, par des chiffres, données, explications techniques, et tout particulièrement par des participations d'experts à des réunions, est essentielle à la réussite d'une action d'influence à Bruxelles : l'organisation en binôme 'lobbyiste/experts' a fait ses preuves à ce sujet et permet de démultiplier l'impact des rendez-vous et documents de fond.

La mise en œuvre de ces deux principes prend une importance particulière dans le cadre du « Paris-Bruxelles », soit les interactions entre le siège social (qui peut être ailleurs qu'à Paris) et la représentation européenne dans le travail d'influence. La présence d'équipes au siège social en France suivant les enjeux européens peut s'avérer utile au regard des deux principes précédemment cités. Le temps de transport entre la France et Bruxelles, s'il peut paraître relativement court comparé à d'autres États membres, ne saurait toutefois compenser la forte valeur ajoutée d'une représentation à Bruxelles : certains enjeux organisationnels spécifiques doivent pouvoir être appréhendés par l'entreprise pour en tirer le meilleur parti.

Le « Paris-Bruxelles », pour l'organisation souhaitant exercer une influence européenne, doit passer :

(i) **Par un alignement du travail et des actions d'influence français et européens.** De nombreuses synergies existent entre le travail en France et le travail à Bruxelles dans l'appréhension d'un dossier règlementaire ou politique, par exemple du fait du travail partagé entre les Ministères et la Représentation Permanente ; la prise de position favorable à Bruxelles d'une association européenne, de même, trouvera ses racines dans une prise de position favorable dans l'association française membre de l'association européenne. **La coordination entre les équipes d'influence en France et à Bruxelles est donc clé.**

(ii) **Par un travail d'acculturation de l'interne au processus décisionnel bruxellois.** L'européanisation' des équipes ne participant pas directement au travail d'influence européen permet d'assurer une compréhension des modes de fonctionnement de Bruxelles, son calendrier plus long, et des instances de représentation nécessitant une implication parfois directe des équipes techniques.

(iii) **Par un effort pour assurer la bonne visibilité du, et accessibilité au, bureau de Bruxelles :** afin d'assurer que les équipes techniques appréhendent bien la valeur ajoutée de l'action européenne, par extension du point précédent, mais aussi pour assurer une bonne utilisation de la ressource européenne par ces dernières ;

(iv) Pour les organisations en ayant l'opportunité enfin, **par un 'Madrid-Bruxelles', 'Berlin-Bruxelles', 'Varsovie-Bruxelles' et plus encore :** en effet, même si l'entreprise ou l'organisation est française, les institutions européennes seront toujours plus intéressées par une vision européenne que par une vision nationale. Il est donc toujours pertinent de tirer parti d'implantations et activités dans d'autres États membres.

IV/ Interagir avec l'écosystème d'influence français et bruxellois

A/ L'Union fait la force : l'importance des associations et du travail en coalition

L'influenceur doit connaître l'écosystème dans lequel il agit : cela implique, comme précédemment vu, de dresser une cartographie des parties prenantes autour d'un sujet avant toute action d'influence. Cette cartographie préalable est un outil essentiel de décision. Une organisation peut en effet décider de travailler individuellement et se maintenir par là un maximum de flexibilité. Il y a des intérêts clairs néanmoins à opter pour un travail au sein d'un réseau d'acteurs:

- → Être soutenus dans l'exercice individuel de l'influence, c'est à dire en obtenant plus facilement l'information sur les dossiers d'intérêt partagé ;
- → Trouver de bons relais pour assurer la bonne circulation de ses priorités, en s'appuyant sur le réseau informel déjà constitué ;
- → Bénéficier d'une reconnaissance des institutions amenée par la représentativité d'un groupe d'acteurs aux thématiques R&D partagées, un secteur économique…
- → Pour les acteurs qui ne sont pas présents à Bruxelles par ailleurs, l'amélioration de l'implication au sein de l'écosystème, capter de l'information, et profiter du réseau d'influence de l'organisation.

On peut distinguer entre les travaux conduits dans des associations formelles et des coalitions plus souples d'acteurs, souvent ad hoc. La participation à des **fédérations professionnelles, association d'entreprises, d'organismes de recherche ou d'universités, et tout autre ensemble d'acteurs présents** à Bruxelles est souvent essentielle. Leur représentativité est en effet très fortement appréciée des institutions européennes, au point de limiter les actions d'influence envisageables sans en faire partie : La Commission a par exemple précédemment lancé une consultation sur le Plan Stratégique de Horizon Europe uniquement à destination d'associations d'acteurs, qu'elle nomme "organisations ombrelles".

Ces associations, néanmoins, peuvent aussi souffrir d'un manque de souplesse et dynamisme du fait du trop grand nombre de membres et de diversité d'intérêts : une faiblesse connue est notamment l'atteinte régulière de positions dites du « plus petit dénominateur commun ». Le travail en coalitions, formé selon les besoins autour de thématiques dédiées, peut donc offrir les bénéfices d'un travail en réseau avec plus de souplesse. L'influenceur a d'autant plus intérêt à former des coalitions ad hoc sur des sujets donnés avec des acteurs avec qui il porterait autrement des positions divergentes : il n'est pas nécessaire de s'entendre sur tout, et la position défendue aura d'autant plus de poids auprès des institutions qu'elle est portée par des acteurs divers.

B/ La coopération avec les autorités françaises, enjeu central d'influence et de participation

Pour les organisations cherchant à améliorer leur influence à Bruxelles, la relation avec les autorités françaises est évidemment incontournable. Elle est essentielle pour les deux parties :

- → Les autorités françaises, en plus d'être parties prenantes de la décision formelle sur les textes réglementaires, ont accès à une information institutionnelle très précieuse ;
- → Les acteurs français, dans toute leur diversité (entreprises, centres de recherche, universités, associations etc.) ont quant à eux accès à une information "grise" qui circule par exemple dans les associations professionnelles nationales et européennes, les entreprises communes, les alliances, et via un ensemble d'échanges informels avec l'écosystème de recherche.

Les autorités françaises et les autres acteurs français peuvent mutuellement se nourrir des informations qu'ils agrègent et ainsi entrer en cohérence, voire en coopération, pour créer les conditions d'une meilleure défense des intérêts français au niveau européen. Identifier les priorités françaises en matière de R&I implique un dialogue en amont et la conciliation de différents agendas. Ces échanges permettent aux autorités françaises de s'appuyer sur la sphère d'influence des acteurs français, identifier les points durs et les intégrer à sa stratégie d'influence et de négociation. Pour les acteurs français de la recherche, ces discussions facilitent la compréhension de la position française. Cette relation, importante, présente l'avantage sur les sujets de R&I qu'elle se déploie de manière récurrente, avec des jalons bien connus, et dans un périmètre bien encadré.

L'organisation française, publique ou privée, souhaitant exercer une influence européenne doit identifier les bons interlocuteurs nationaux et établir une relation de confiance avec eux, et plus particulièrement : à Bruxelles, avec le ou les conseillers de la RPUE des thématiques qu'il suit, mais en ayant aussi à l'esprit que ces conseillers n'agissent pas seuls et sont appuyés par les ministères compétents sur leurs sujets, sous l'autorité du SGAE. Sur les sujets de R&I, notamment le PCRI, cela s'étend aux Représentants aux comités de programme, à la participation aux Groupes de thématiques nationaux (GTN).

Les principes clés

Soyez clairs sur ce que vous voulez. Toute action d'influence doit débuter par une réflexion sur l'objectif recherché. La prise de contact sans objectif clair et précis et sans un soutien partagé par d'autres acteurs ou votre organisation interne dévalorisera votre action présente, mais aussi vos actions futures.

Soyez en avance. Le fait d'être impliqué tôt dans un dossier politique montre une connaissance du dossier et la volonté de s'y engager. Les décideurs apprécient beaucoup cela : l'anticipation permet aussi d'asseoir votre profil comme interlocuteur privilégié.

Soyez fiable. Les décideurs politiques disposent d'un temps limité et doivent être crédibles vis-à-vis de leurs collègues. Il est compréhensible qu'ils écoutent davantage les personnes qui ont démontré leur solidité et fiabilité.

Soyez honnête. Les décideurs politiques finissent par pardonner - mais pas oublier- les erreurs. Ils ne pardonnent pas et n'oublient pas d'être induits en erreur.

Soyez compréhensif. Connaissez les options pratiques et politiques qui s'offrent à un décideur politique et tenez-en compte. La politique est l'art du possible. Il n'est pas surprenant qu'un décideur ne soit pas accommodant lorsqu'on lui demande ce qu'il ne peut pas fournir.

Soyez souples. La fermeté est parfois nécessaire dans une prise de position en fonction de votre situation de départ. Vos interlocuteurs doivent néanmoins aussi souvent répondre à d'autres impératifs que le vôtre. Ne vous arcboutez pas dans ces situations : votre capacité à trouver une solution adaptée, commune avec votre interlocuteur sera toujours fortement appréciée et permettra de faire progresser vos enjeux.

Soyez courtois. Quelle que soit l'importance d'un dossier politique particulier, être agressif ne sera jamais productif et limitera vos options la prochaine fois que vous devrez communiquer avec ce responsable politique.

Soyez minutieux. Les décideurs apprécient une analyse experte et complète. C'est aussi cette expertise qui vous rendra incontournable.

Soyez cohérent. Vous devez vous assurer que votre analyse et votre politique sont claires et cohérentes. Il est également important d'assurer la liaison avec d'autres groupes similaires de la société civile afin de garantir que le message ne soit pas dilué par la confusion.

Soyez personnel. Les décideurs politiques reçoivent des milliers de communications de groupes d'intérêt. Les messages non personnalisés ont moins d'impact.

Soyez un bâtisseur de ponts. Les alliances et coalitions sont cruciales, même avec des individus, des groupes et des industries avec lesquels vous êtes en concurrence sur d'autres questions.

Soyez concis. Les influenceurs sont de plus en plus nombreux à Bruxelles et vos interlocuteurs n'ont pas que vous à qui prêter une oreille attentive, éviter le superflu, soyez précis.

Soyez équilibré. N'allez pas à la rencontre d'un interlocuteur institutionnel accompagné d'une équipe trop grande. Votre interlocuteur se sentira en état d'infériorité, voire agressé, s'il se retrouve seul face à plus de 3 ou 4 personnes de votre organisation. Renseignez-vous en amont sur le nombre et le niveau des personnes que vous rencontrez.

Liens utiles

Plan d'action national pour l'amélioration de la participation française aux dispositifs européens (PAPFE) et à ses ressources, notamment les 14 mesures du PAPFE :

enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/le-plan-d-action-national-d-amelioration-de-la-participation-francaise-aux-dispositifs-europeens-de-49279

Procédure de codécision, ou « procédure législative ordinaire » :

consilium.europa.eu/fr/council-eu/decision-making/ordinary-legislative-procedure

Commission européenne « Consultation interservices (CIS) » :

ec.europa.eu/info/sites/default/files/working-methods.pdf

Conseil « Groupe Recherche » :

consilium.europa.eu/fr/council-eu/preparatory-bodies/working-party-on-research

Conseil « Coreper » (Comité des représentants permanents) :

consilium.europa.eu/fr/council-eu/preparatory-bodies/coreper-i

Parlement européen « Commission de l'industrie, de la recherche et de l'énergie » :

europarl.europa.eu/committees/fr/itre/home/highlights

Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne :

ue.delegfrance.org

Représentations des régions françaises à Bruxelles :

ue.delegfrance.org/les-antennes-des-autorites-locales

Les experts nationaux détachés (END) :

ue.delegfrance.org/les-experts-nationaux-detaches

Plateformes françaises présentes à Bruxelles :

- Maison Irène et Frédéric Joliot-Curie (succède au CLORA) : clora.eu
- MEDEF: businesseurope.eu/members/mouvement-des-entreprises-de-france-medef
- AFEP: afep.com/europe
- France Industrie : franceindustrie.org
- CCI : cci.fr/reseau-cci/cci-france/representation-bruxelles

Autres plateformes d'influence avec implication française à Bruxelles :

- IGLO, plateforme réunissant tous les plateformes nationales en R&I : iglortd.org
- Science Europe, plateforme d'organismes publics de la recherche scientifique en Europe : scienceeurope.org
- EARTO, plateforme d'organismes publics en recherche et technologie : earto.eu
- EUA, plateforme des universités européennes : eua.eu
- Et beaucoup autres.

Autres sources utiles à l'influence française à Bruxelles :

- Cabinet français impliqué dans l'influence française à Bruxelles : athenora.com
- Plateforme d'analyse des dynamiques au Parlement européen : votewatch.eu
- Journaux européens en libre accès : politico.eu ; euractiv.com ; euobserver.com ; sciencebusiness.net

Portail européen Horizon Europe :

ec.europa.eu/info/research-and-innovation/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

Portail français Horizon Europe :

horizon-europe.gouv.fr

Membres du groupe de travail

Ce manuel a été réalisé par un groupe de travail composé d'experts qui *ad personam* ont contribué à la réalisation de ce document.

Animé sous la responsabilité de Martin Garrigue, DGE, MEFR, et de Joseph Prieur, indépendant, en tant que responsable associé, avec le soutien de Monica Dietl, coordinatrice du PAPFE. Un grand merci aux membres du groupe pour leur dynamisme et le temps consacré.

Nous tenons également à remercier toutes les personnes qui ont consacré de leur temps à nourrir les travaux du groupe de travail de leurs expériences, associations nationales et européennes, régions françaises, RPUE, autres.

Martin Garrigue

MEFR, DGE, chargé de mission à la Mission de l'action européenne et internationale

Joseph Prieur

Indépendant, ancien représentant de l'ONERA (puis de l'Inserm et l'INRA) à Bruxelles

Marion Bonlieu

ANRT, chargée de mission, service Europe, Innovation, Compétitivité

Denis Bonvillain

SUEZ, directeur des affaires européennes, Bruxelles

Nicolas Erb

ALSTOM, directeur affaires européennes, Bruxelles

Nathalie Errard

Airbus, cheffe de bureau de Bruxelles

Guillaume Gillet

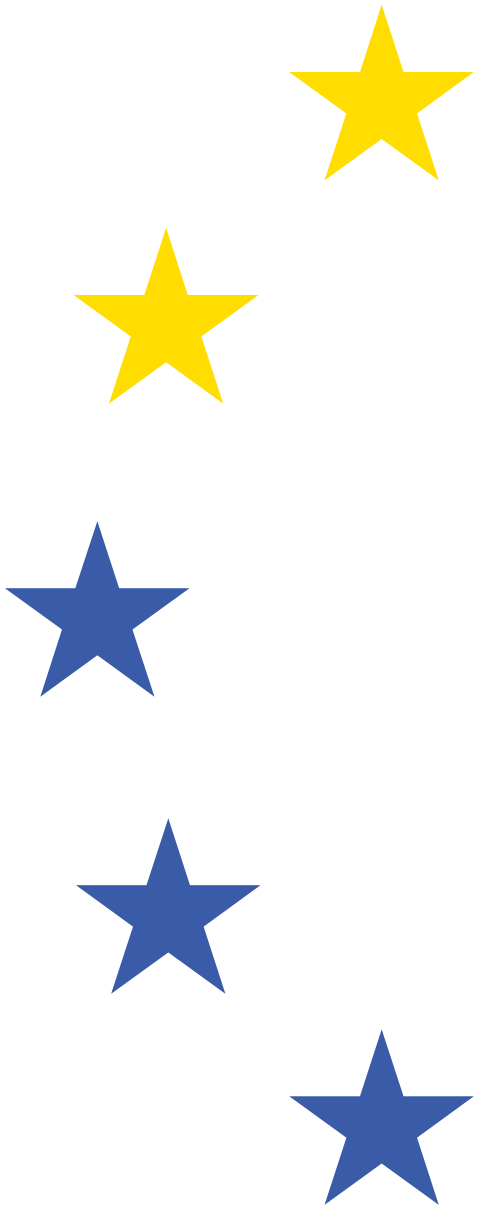
ENGIE, directeur des affaires européennes, Bruxelles

Fabienne Goyenche

Michelin, Affaires publiques corporatives, cheffe du bureau de l'UE, Bruxelles

Marie-France Van der Valk

Renault Nissan Mitsubishi, directrice de la représentation à Bruxelles



MINISTÈRE
DE L'ENSEIGNEMENT
SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

Liberté
Égalité
Fraternité

esr.gouv.fr

Images : AS / JonoErasmus