



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

*Liberté
Égalité
Fraternité*

anr®
agence nationale
de la recherche
AU SERVICE DE LA SCIENCE

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE ÉTAT/ANR 2021-2025

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE ÉTAT/ANR 2021-2025

Fait à Paris, le 26 avril 2021



Frédérique Vidal
Ministre de l'Enseignement
supérieur, de la Recherche
et de l'Innovation



Thierry Damerval
Président-directeur général
de l'ANR

Sommaire

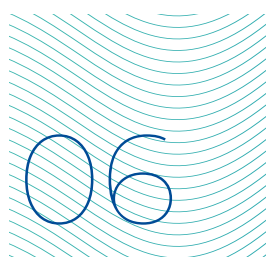


PRÉAMBULE

Des missions, des valeurs et une vision

Des activités orientées vers les besoins des acteurs de la recherche

Des axes stratégiques au service de la connaissance



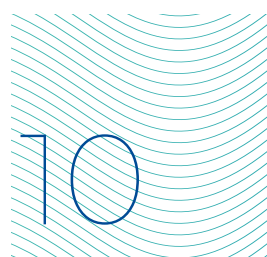
1

SOUTENIR LA RECHERCHE DANS TOUTES SES DIMENSIONS

Objectif 1.1
Favoriser la créativité scientifique sur une base libre (« investigator-driven »)

Objectif 1.2
Renforcer, en partenariat, l'articulation entre recherche et innovation (dispositifs de maturation, soutien à la recherche partenariale)

Objectif 1.3
Développer les capacités de réactivité et de réponses spécifiques



2

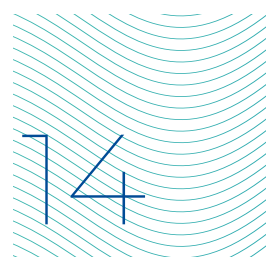
RENFORCER NOS PARTENARIATS AU NIVEAU NATIONAL

Objectif 2.1
Renforcer les partenariats avec les opérateurs de recherche

Objectif 2.2
Simplifier la recherche de financement en partenariat avec les autres agences de financement de la recherche

Objectif 2.3
Accompagner les institutions ayant des besoins de recherche

Objectif 2.4
Soutenir les projets avec les acteurs d'aide à l'innovation et l'entrepreneuriat



3

FAVORISER LES COOPÉRATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES

Objectif 3.1
Jouer un rôle actif auprès des autres agences de financement européennes et internationales

Objectif 3.2
Concentrer les moyens sur les partenariats stratégiques et accompagner les stratégies européennes et internationales des laboratoires et établissements

Objectif 3.3
Contribuer à renforcer la position des équipes françaises au niveau européen



18

4
**PROMOUVOIR
UNE CONDUITE
RESPONSABLE
DE LA RECHERCHE**

- Objectif 4.1**
Poursuivre le renforcement de la qualité de la sélection
- Objectif 4.2**
Promouvoir une conduite opérationnelle responsable
- Objectif 4.3**
Mieux intégrer les objectifs du développement durable
- Objectif 4.4**
Développer le partage des résultats
- Objectif 4.5**
Promouvoir les recherches participatives



24

5
**RENFORCER LE
SUIVI DES PROJETS
ET L'ÉVALUATION
EX-POST**

- Objectif 5.1**
Mieux collecter les données
- Objectif 5.2**
Mieux analyser les données
- Objectif 5.3**
Des données au service de la recherche



27

6
**OPTIMISER
LE FONCTIONNEMENT
AU SERVICE DE LA
RECHERCHE ET DES
BÉNÉFICIAIRES**

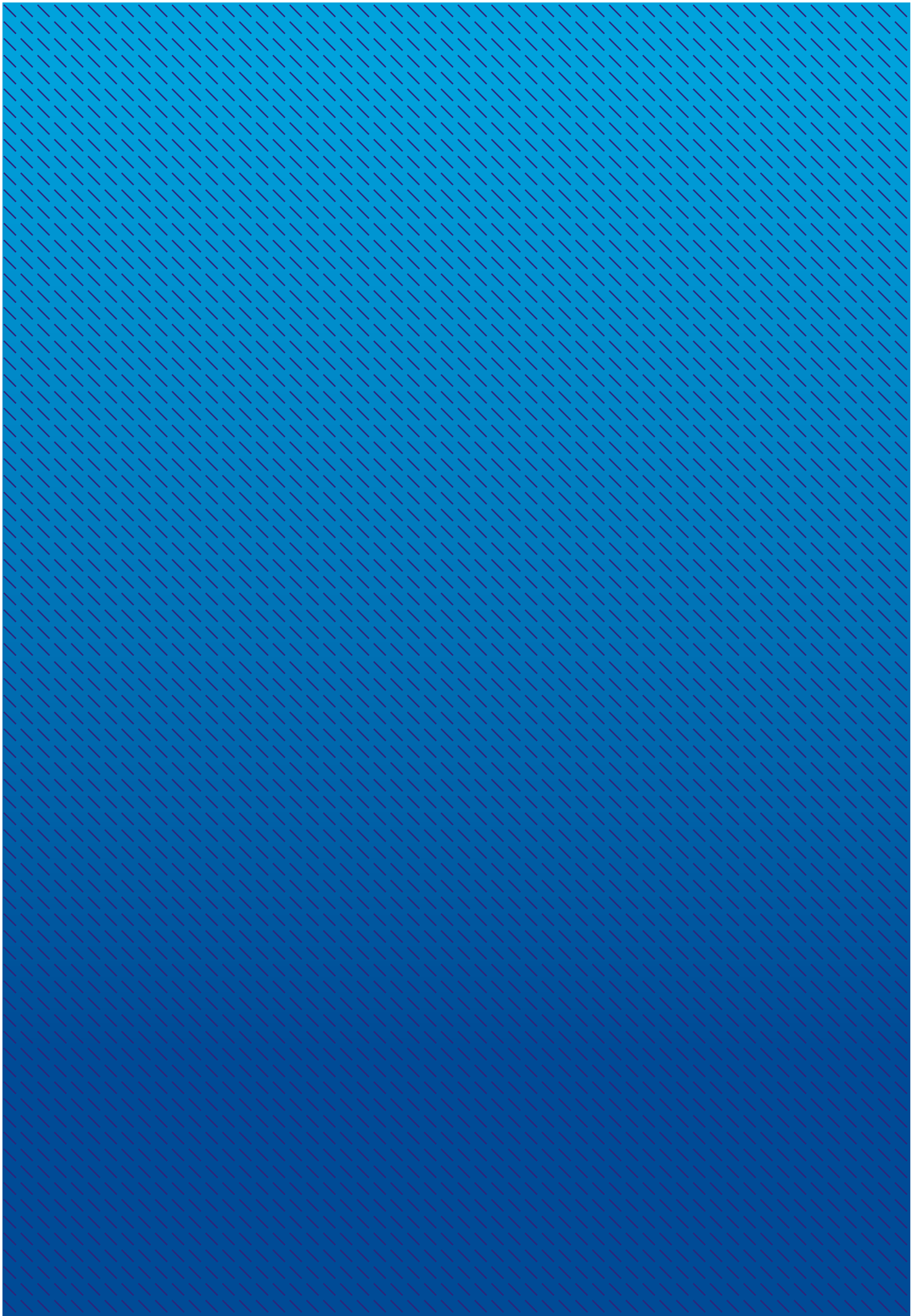
- Objectif 6.1**
Une organisation résiliente pour mieux servir les bénéficiaires
- Objectif 6.2**
Un fonctionnement efficace et fluide
- Objectif 6.3**
Adapter les compétences et les conditions de travail



33

ANNEXES

- Annexe 1**
Tableaux des indicateurs et jalons
- Annexe 2**
Synthèse des objectifs, jalons et indicateurs
- Annexe 3**
Liste des acronymes



Préambule

Ce contrat d'objectifs et de performance (COP) intervient dans un moment particulier pour l'Agence nationale de la recherche (ANR) et, plus généralement, pour l'ensemble de l'écosystème de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. D'une part, la crise liée au Covid-19 a rappelé à tous l'importance de la recherche et des attentes qu'elle suscite dans la société. Aussi, tant la question de l'intégrité scientifique que la question des relations entre sciences et société prennent une dimension plus que jamais primordiale. D'autre part, la loi de programmation de la recherche pour les années 2021-2030 et portant diverses dispositions relatives à l'enseignement supérieur et la recherche (LPR), de par la croissance des financements qu'elle prévoit, offre une perspective et une opportunité nouvelle pour le monde scientifique, et a un impact significatif sur l'activité de l'ANR. Le COP pourra être revu en fonction de l'actualisation de la LPR telle que prévue à l'article 3 de la loi.

L'agence voit à travers la LPR ses missions confortées et ses moyens d'intervention renforcés. Ainsi, conformément à sa mission première, l'ANR maintiendra une part substantielle des financements octroyés sur une logique « investigator-driven », c'est-à-dire via des appels à projets non ciblés. Ceci doit s'accompagner d'une meilleure prise en compte de la diversité des besoins des disciplines et des projets (notamment en termes de moyens et de durée). Le soutien aux jeunes chercheurs doit également rester une priorité de l'activité de financement de l'agence.

Avec près de 19 000 projets soutenus depuis sa création, l'ANR dispose d'une connaissance étendue de l'offre de recherche et de ses évolutions. Elle sera donc un outil central « pour contribuer à accroître l'apport de la recherche à l'ensemble des politiques publiques portées par l'État et les collectivités territoriales » (rapport annexé de la LPR).

- La LPR prévoit une augmentation des financements de projets de recherche attribués par l'ANR. Cette augmentation de moyens rendra possible les objectifs suivants : le taux de succès aux appels à projets gérés par l'ANR doit atteindre 30 % (notamment sur l'Appel à projets générique - AAPG) ;

- Le taux des overheads (frais de gestion et préciput actuel) doit doubler (cible de 40 %) pour renforcer le financement des établissements et des laboratoires ;

- L'ANR doit devenir un « outil central pour contribuer au dialogue entre science et société » avec au moins 1 % de son budget d'intervention qui sera dédié à des actions de soutien à la diffusion de la culture scientifique ;

- Le financement de la recherche partenariale sera renforcé avec le doublement à terme des Chaires industrielles et des LabComs d'ici 2027 et un montant dédié au programme Carnot plus que doublé.

La programmation s'inscrira dans un cadre au caractère interministériel renforcé. L'agence continuera à consacrer une part substantielle de ses moyens au soutien de projets de recherche non ciblés, en veillant à adapter ses formes d'intervention aux besoins de tous les domaines de recherche, et à les articuler avec les programmes européens pour favoriser la participation des équipes françaises à ces derniers.

Elle s'attachera également à apporter de nouvelles mesures de simplification pour les chercheurs et les gestionnaires tant au niveau du dépôt qu'en matière de suivi des projets.

Une dimension stratégique figurant dans le rapport annexé est la coopération entre agences de financement, afin de donner une meilleure visibilité et lisibilité aux appels à projets et harmoniser les pratiques dans une optique de simplification pour les bénéficiaires.

L'ANR bénéficie également de crédits ouverts dans le cadre du plan de relance.



Des missions

Depuis sa création en 2005, la mission centrale de l'agence est de financer et promouvoir le développement de la recherche scientifique sous toutes ses formes, sur la base de financements de projets sur un mode compétitif. Le décret n° 2006-963 du 1^{er} août 2006 modifié portant organisation et fonctionnement de l'ANR révisé en 2014 liste les cinq missions de l'agence :

- **financer et promouvoir** le développement des recherches fondamentales et finalisées, l'innovation technique et le transfert de technologie ainsi que le partenariat entre le secteur public et le secteur privé.
- **mettre en œuvre** la programmation arrêtée par le ministre chargé de la recherche qui recueille l'avis des ministres exerçant la tutelle d'organismes de recherche ou d'établissements publics d'enseignement supérieur.
- **gérer** de grands programmes d'investissement de l'État dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche, et suivre leur mise en œuvre.
- **renforcer** les coopérations scientifiques aux plans européen et international, en articulant sa programmation avec les initiatives européennes et internationales.
- **analyser** l'évolution de l'offre de recherche et mesurer l'impact des financements alloués par l'agence sur la production scientifique nationale.

À l'instar des établissements publics financés majoritairement sur fonds publics, l'ANR est, d'une part, soumise, pour son plan d'action annuel, à une comptabilité budgétaire en autorisations d'engagement et en crédits de paiement.

Les principales décisions relèvent du Conseil d'administration et, comme les autres opérateurs de l'État pour les investissements d'avenir, l'ANR est liée à un conventionnement spécifique avec l'État pour la gestion des programmes d'investissements d'avenir (PIA).

Chaque programme des PIA dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche fait en effet l'objet d'une convention entre l'État et l'ANR qui constitue en tant que tel un contrat d'objectifs et de moyens pour le programme concerné. Ces conventions définissent en effet les objectifs, les budgets et indicateurs de performance de l'opérateur, la gouvernance et le fonctionnement du programme avec, en particulier, un comité de pilotage présidé par les ministres chargés de l'action, instance de décision ou de proposition à l'intention du Premier ministre.

Compte tenu de ce dispositif spécifique, ce contrat d'objectifs concerne, pour ce qui est des objectifs opérationnels, le périmètre relevant du plan d'action et du budget d'intervention de l'agence.



Des valeurs

La préparation du rapport d'autoévaluation pour le Hcéres (Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur) a conduit l'agence à mener un travail de réflexion interne sur les valeurs, conduisant le comité à relever qu'elles étaient désormais clairement énoncées :

Qualité car cette valeur caractérise aussi bien le cadre dans lequel doit s'inscrire le travail des collaborateurs qu'un objectif en matière de service rendu aux utilisateurs ou de processus de l'agence en matière de sélection (certification ISO 9001). Elle recouvre les notions d'excellence, d'adaptabilité, de fiabilité et d'efficacité. Elle s'inscrit donc dans une démarche d'amélioration continue et notamment de prévention des biais.

Équité qui englobe aussi bien l'équité de traitement des projets que l'équité entre les personnes (collaborateurs, experts, porteurs de projets) et intègre les notions d'impartialité, de probité, d'éthique, de neutralité, d'intégrité, d'égalité entre les femmes et les hommes et de respect de la diversité et de la pluralité.

Transparence car, dans le respect des règles de confidentialité, elle doit s'exercer dans le cadre des processus, des missions et de la science ouverte. Elle regroupe les notions de confiance, d'ouverture et de responsabilité sociale. Elle se traduit notamment par l'ouverture des données et la publication d'indicateurs en particulier par sexe.



Une vision

Dans une conception, certes très anglo-saxonne à l'origine mais aujourd'hui largement répandue, le comité d'évaluation Hcéres invitait l'ANR à travailler à « l'identification d'une vision », considérant que « cela est tout à fait essentiel pour une institution de cette importance ». « Un tel exercice n'est pas qu'académique et permet à l'ensemble des communautés scientifiques, des acteurs publics et privés, ainsi qu'à la société civile de partager des objectifs communs afin d'assurer l'atteinte de cette vision ».

La construction de cette vision a fait l'objet d'un travail collectif en juin 2020, comme cela avait été mis en œuvre pour la préparation du rapport d'autoévaluation : questionnaire au sein de l'agence (157 participants, 2 groupes de travail associant 27 personnes, sur la base du volontariat). Il ressort de cette démarche que la vision partagée en interne pour l'avenir est celle d'une agence :

• **à l'écoute et aux côtés** de tous les acteurs de la recherche, mobilisant ses ressources de manière efficace et agile, ouverte sur un monde et une société en changement, pour une production responsable des savoirs au service de l'humanité ;

• **contribuant à porter la recherche française** et ses innovations au premier plan mondial et s'affirmant comme le partenaire d'une recherche coopérative, innovante, créative, transversale et audacieuse, productrice de connaissances et soucieuse de leurs transferts vers la société, pour le bénéfice de tous ;

• **ayant les moyens de ses missions**, au service de l'État et indépendante dans la mise en œuvre de ses actions.

Des activités orientées vers les besoins des acteurs de la recherche

Pour mener à bien ses missions, l'ANR répartit ses activités en quatre grandes catégories qui sont toutes orientées vers les besoins des bénéficiaires des aides octroyées par l'agence.



Concernant la programmation, le processus interministériel sera renforcé dans le cadre de la LPR afin de définir un cadrage stratégique interministériel réalisé en amont définissant les priorités et plans nationaux et intégrant pour leur déclinaison l'ensemble des moyens d'intervention de l'État. La déclinaison au niveau de l'ANR s'effectuera au sein des Comités de pilotage de la programmation, basée sur trois apports complémentaires :

- les priorités et plans nationaux (portés par le MESRI et les autres ministères) ;
- l'expression des communautés scientifiques (Alliances, ANR, CPU) ;
- les bilans et analyses ex-post (ANR).

Conformément aux dispositions statutaires, le plan d'action qui en résulte est arrêté par le Ministère et approuvé par le Conseil d'administration de l'agence après avis du Comité de pilotage scientifique. L'ANR met ensuite en œuvre de manière indépendante un processus de sélection reposant sur l'évaluation par les pairs et respectant les principes internationaux en la matière (excellence, impartialité, transparence, équité de traitement). Cela lui permet de garantir la qualité et l'indépendance de l'évaluation au service des projets des chercheurs, en veillant à expliciter les décisions.

Le conventionnement et le financement des projets de recherche sélectionnés ainsi que le suivi administratif, financier et scientifique ont largement évolué ces dernières années. Ces évolutions suivaient toutes une direction commune : celle de la simplification et du renforcement de l'utilité de ces processus pour les chercheurs et gestionnaires de projets.

Enfin, l'ANR développe fortement ses activités relatives au bilan et à l'analyse d'impact des projets financés (objectifs développés en partie 5). Le but est là encore de mieux accompagner les bénéficiaires dans la conduite de leurs projets et la suite à donner à ceux-ci. Par ailleurs, ces activités d'analyse permettront d'alimenter le processus de programmation pour faire évoluer les priorités et instruments et ainsi toujours mieux répondre aux attentes des bénéficiaires.

Pour toutes ces activités, l'ANR a noué de nombreux partenariats avec de nombreux acteurs de la recherche (opérateurs, financeurs français et étrangers, institutions ayant des besoins de recherche) afin de mieux prendre en compte leurs besoins.

Dans l'exécution du présent contrat, en partenariat avec tous les acteurs de la recherche, l'ANR veillera au renforcement du lien science-société notamment en participant plus largement à la diffusion de la culture scientifique et à la promotion des sciences participatives.

(1) Rapport d'évaluation de l'ANR ; Hcéres, 28 novembre 2019, page 7.

Des axes stratégiques au service de la connaissance

Les orientations stratégiques et les objectifs de ce contrat prennent en compte les points forts et les points faibles, ainsi que les recommandations formulées fin 2019 par le comité d'évaluation du Hcéres.

Dans le cadre de la crise liée au Covid-19, l'agence a su faire preuve d'une grande réactivité pour mobiliser l'ensemble des communautés concernées bien au-delà des seules disciplines de la santé. Pour ce faire, elle a pu s'appuyer sur son expérience dans la définition et la gestion d'appels à projets dans toutes les disciplines et à tous les niveaux de maturité des recherches. Le premier axe de travail pour la période 2020-2024 sera de **soutenir la recherche dans toutes ses dimensions**. À cette fin, l'ANR continuera d'être au service de toutes les communautés scientifiques.

Au cours de ses 15 ans d'existence, l'ANR a su trouver sa place dans l'écosystème de la recherche et être reconnue comme un acteur majeur dans le domaine du financement sur projet. L'agence a ainsi noué des partenariats avec d'autres financeurs et acteurs de la recherche. Le second axe sera de **renforcer ces partenariats au niveau national**, notamment afin d'améliorer la visibilité et l'accès aux offres de financements pour les laboratoires.

Comparativement à bon nombre de ses homologues internationaux, l'ANR, créée en 2005, est une agence relativement jeune. Néanmoins, le comité Hcéres a relevé la place et la reconnaissance de l'ANR par les autres agences de financement à l'étranger. Une part conséquente de son budget d'intervention est dédiée aux activités européennes et internationales (plus de 15 % sur les trois dernières années). Le troisième axe sera de **favoriser les coopérations européennes et internationales** dans le but notamment de contribuer au rayonnement de la recherche française et de veiller à une complémentarité entre les financements de l'agence et les actions européennes.

Dans le cadre de ses activités, l'ANR est engagée sur des questions essentielles comme l'intégrité scientifique, la science ouverte ou encore l'égalité femme-homme. L'agence et son personnel se reconnaissent ainsi dans trois valeurs fondamentales : la qualité, l'équité et la transparence. Dans la continuité de ces engagements et

en cohérence avec ces valeurs, le quatrième axe sera de **promouvoir une conduite responsable de la recherche**, du laboratoire à l'ensemble de la société.

En 2014, l'agence s'est vue confier une cinquième mission « d'analyser l'évolution de l'offre de recherche et de mesurer l'impact des financements alloués par l'agence sur la production scientifique nationale ». Dans le cadre du précédent contrat d'objectifs et de performance, l'ANR s'est dotée d'outils et d'une équipe dédiée à l'analyse d'impact. Le cinquième axe sera donc de **renforcer le suivi des projets et l'évaluation ex-post**. L'agence valorisera mieux l'évaluation ex-post au service de la science et de la société.

L'ANR a toujours eu le souci d'être au service de ses bénéficiaires. Elle a néanmoins pu apparaître un temps comme trop administrative et au fonctionnement trop lourd. Aussi, dans le précédent contrat d'objectifs et de performance, la simplification et la modernisation de son fonctionnement ont occupé une place prépondérante, ainsi que le renforcement de la communication et du dialogue avec les chercheurs et les partenaires.

Le sixième axe sera donc de **continuer à optimiser le fonctionnement de l'agence au service de la recherche et des bénéficiaires**. L'ANR doit être l'agence qui facilite l'accès aux financements.

1

SOUTENIR LA RECHERCHE DANS TOUTES SES DIMENSIONS



AU SERVICE
DE TOUTES LES
COMMUNAUTÉS
SCIENTIFIQUES

La mission première de l'agence est de « Financer et promouvoir le développement des recherches fondamentales et finalisées, l'innovation technique et le transfert de technologie ainsi que le partenariat entre le secteur public et le secteur privé ».
« Financer et promouvoir » signifie bien que le rôle de l'agence ne se limite pas à l'apport de financements mais également à l'accompagnement, en partenariat, vers des phases de valorisation économique, clinique et plus largement vers la société, des résultats des projets soutenus.

Durant la période du présent contrat, l'ANR mettra en œuvre un nouveau plan d'action triennal sur la période 2022-2024. La préparation de ce nouveau plan d'action triennal donnera l'occasion, sur la base d'un retour d'expérience et d'une analyse du bilan du plan triennal précédent, de questionner la structure et les instruments du plan d'action. La première étape sera une phase de réflexion et d'écoute visant à recueillir les besoins et attentes des bénéficiaires pour une adaptation au plus proche du plan d'action à ces besoins et attentes. Les étapes de réflexion se baseront sur les bilans ANR :

- les travaux des Comités de pilotage de la programmation, dont le processus d'analyse et de réflexion a été lancé en avril 2020 et se poursuivra sur un an ;
- les retours d'expérience sur les appels et processus (i.e. Rapports d'exécution détaillés) ;
- les retours des comités (enquêtes et réunions annuelles) ;
- les cartographies des portefeuilles et leur analyse ;
- les analyses sectorielles produites par les départements en lien avec les secteurs du service de la stratégie de la recherche et de l'innovation (SSRI) ;
- les analyses (éventuelles) produites par les Alliances.

OBJECTIF 1.1 FAVORISER LA CRÉATIVITÉ SCIENTIFIQUE SUR UNE BASE LIBRE ("INVESTIGATOR-DRIVEN")



Depuis 2005, l'ANR a soutenu près de 19 000 projets. Sur cette période, le taux de sélection de l'agence a fortement varié en partant de 25 % dans ses premières années d'activité pour atteindre un point bas en 2014 en dessous de 10 % et remonter à presque 19 % pour l'édition 2019 (16% sur l'appel à projets générique, 17% pour 2020). La loi et son rapport annexé fixent une perspective de taux de sélection de 30%. La progression budgétaire permet d'envisager un taux de 23% dès 2021. Cette orientation est majeure et évitera de devoir écarter d'excellents projets ne pouvant être retenus faute de budget. Elle permettra ainsi à l'agence, et en particulier

aux comités d'évaluation scientifique, de mieux remplir leur mission, d'éviter un certain conformisme dans le choix des projets et de favoriser une certaine prise de risque. L'agence se trouvera ainsi à des niveaux de taux de sélection proche de ses partenaires internationaux, ce qui confortera également sa position dans les appels à projets menés en coopération. Cette croissance des taux de sélection et des moyens associés permettra également de mieux adapter les instruments et mieux soutenir tous les domaines et approches scientifiques. La structuration des axes scientifiques de l'appel à projets génériques sera à cet égard un élément déterminant pour permettre à toutes les secteurs scientifiques, quelle que soit la discipline, de pouvoir proposer un projet.

Au cours du précédent contrat d'objectifs et de performance, l'ANR a mené avec le ministère un important travail de clarification de sa programmation. Ainsi, l'abandon des critères d'adéquation aux défis sociétaux, la simplification du plan d'action ont permis de proposer un appel à projets générique très ouvert, basé sur l'excellence scientifique des projets et une logique « investigator-driven » (à l'initiative des chercheurs), tout en ayant la capacité de mettre en œuvre des appels à projets ciblés, répondant à trois grands objectifs : les priorités et plans nationaux (au sein de l'AAPG ou via des appels à projets spécifiques), la recherche partenariale et au profit de l'innovation, les partenariats européens, prioritaires, ainsi que des coopérations internationales spécifiques. Pour le prochain plan d'action triennal, l'objectif fixé par le projet de loi de consacrer une part significative des moyens à des appels à projets non ciblés sera une priorité et une attention particulière portera sur la prise de risque scientifique (bilan du programme OH Risque, groupes de travail de l'OCDE et de Science Europe notamment). Le plan d'action triennal 2022-2024 constituera un premier jalon majeur de ce contrat d'objectifs.

Renforcer les interactions entre disciplines (atout du financement sur projet)

Le financement de projets coopératifs sur appels à projets permet bien de répondre à une évolution profonde, le renforcement et le développement des interactions entre les différentes disciplines scientifiques. L'ANR y veillera particulièrement, comme cela a été mis en œuvre dans le cadre du plan SHS (sciences humaines et sociales) ou des domaines transverses. Les comités de pilotage de la programmation seront aussi appelés à réfléchir aux interfaces et à l'interdisciplinarité. Les axes transverses du plan d'action triennal pourront ainsi être amenés à voir leurs contours modifiés. Il conviendra donc de réfléchir sur la transversalité thématique ou disciplinaire qui existera au sein du futur plan d'action.

Mieux adapter les soutiens aux besoins des communautés

Aujourd'hui, le niveau moyen de financement d'un projet multi-équipes sélectionné par l'ANR est proche de 350 k€ sur 4 ans. Ce niveau est parfois insuffisant, dans des secteurs où les coûts de la recherche ont considérablement augmenté au cours des dernières années et impose aux chercheurs de multiplier les dossiers de demandes, au détriment du temps consacré à la recherche. Une plus grande souplesse dans la durée des financements et leurs montants permettra de mieux couvrir les besoins des laboratoires sur la durée et de mieux répondre aux différentes typologies de projets et aux besoins des champs disciplinaires. Le doublement des « overheads » (préciput et frais de gestion) prévu par le projet de loi permettra de renforcer les moyens des laboratoires et des établissements bénéficiaires d'un soutien de l'agence. L'évolution du dispositif s'appuiera sur les recommandations du groupe de travail dédié mis en place par le ministère.

JALONS

1.1.1 Définition du plan d'action triennal 2022-2024

1.1.2 Définition du plan d'action triennal 2025-2027

INDICATEURS

1.1.1 Taux de sélection sur l'appel à projets générique

1.1.2 Taux d'évolution du préciput sur tous les projets nationaux (hors partenariats régionaux, nationaux ou internationaux)

OBJECTIF 1.2 RENFORCER, EN PARTENARIAT, L'ARTICULATION ENTRE RECHERCHE ET INNOVATION (DISPOSITIFS DE MATURATION, SOUTIEN À LA RECHERCHE PARTENARIALE)



L'investissement dans la recherche constitue, en particulier en période de crise, un moteur de l'économie et de préparation de l'avenir. La recherche partenariale, associant des laboratoires publics et des entreprises, constitue un facteur de compétitivité et d'attractivité mis en avant dans tous les pays scientifiquement avancés. Le rapport annexé au projet de loi indique que « les entreprises – et les laboratoires – seront incitées à investir dans des activités de recherche partenariale, via un renforcement des dispositifs qui ont fait la preuve de leur pertinence et de leur efficacité ». Sont ainsi nommément listés les dispositifs de l'ANR qui encouragent le développement de partenariats entre les secteurs public et privé :

→ programme Carnot : l'ANR, qui en assure la gestion, octroie chaque année aux laboratoires, labellisés par le ministère à l'issue d'un appel à candidatures, un abondement financier calculé en fonction de leurs recettes contractuelles. Cette dotation complémentaire leur permet à la fois de développer leurs compétences afin de conserver l'avance scientifique nécessaire à leur performance et l'attractivité à l'égard des entreprises, et de professionnaliser leurs pratiques contractuelles ;
→ **Chaires industrielles** : ce dispositif est conçu pour renforcer le potentiel de recherches novatrices et stratégiques dans des domaines prioritaires pour l'industrie française. Ancrées dans des établissements de recherche, les Chaires industrielles sont cofinancées à parts égales par l'ANR et les entreprises partenaires ;
→ **LabCom** : programme de soutien à la création de laboratoires communs (LabCom) entre organismes de recherche publics et entreprises, TPE, PME ou ETI, qui a pour objectif de développer le potentiel de partenariat industriel et de transfert existant chez les acteurs de la recherche académique.

Les travaux préparatoires à la loi ont confirmé la pertinence de ces instruments et le rapport annexé prévoit le doublement des budgets associés à l'échéance 2027. Cette croissance permettra de mieux adapter ces instruments aux besoins des bénéficiaires et une concertation avec les établissements et les entreprises sera engagée dans cette perspective, dès le début du contrat.

Le dispositif de maturation mis en place depuis plusieurs années avec la DGA (Direction générale de l'armement) et confirmé par l'AID (Agence de l'innovation de défense) avec les programmes Astrid et Astrid Maturation (visant à favoriser la transition de la recherche amont - TRL 1-3 - vers les phases de preuves de concept et de démonstration - TRL 4-5+ - associant équipes académiques et entreprises) sera étendu à d'autres domaines lorsque cela est pertinent, en mobilisant à chaque fois que cela est possible, des cofinancements. Cette extension a déjà été engagée avec l'appel Ecophyto maturation.

Outre le partenariat avec Bpifrance, l'agence veillera à la complémentarité des actions mises en place dans le cadre du Plan d'action et celles soutenues dans le cadre des Investissements d'avenir, ainsi qu'à la complémentarité avec les activités des acteurs régionaux de l'innovation (SATT, pôles de compétitivité...). Sur le nombre des Chaires industrielles financées par l'ANR pour soutenir l'investissement en R&D du secteur privé en lien avec le secteur académique, sera également doublé. Il en sera de même pour le programme « LabCom » financé par l'ANR qui permet de soutenir la création de laboratoires communs entre un laboratoire public et une PME ou une ETI.

INDICATEUR

1.2.1 Nombre de LabComs et Chaires industrielles soutenus

OBJECTIF 1.3 DÉVELOPPER LES CAPACITÉS DE RÉACTIVITÉ ET DE RÉPONSES SPÉCIFIQUES



Les challenges de recherche ANR sont des programmes de financement de consortiums de recherche ciblés thématiquement, initiés sur appel à projets unique. Ce dispositif encourage plusieurs consortiums à travailler simultanément sur une même problématique en vue d'identifier des solutions nouvelles pour y répondre. Il s'agit de stimuler la créativité, d'inciter les chercheurs à confronter leurs idées et de favoriser l'établissement de standards pour comparer différentes approches dans un esprit alliant coopération et compétition. Les challenges sont souvent réalisés en partenariat avec des cofinanceurs.

Les appels Flash sont eux des appels nécessitant une importante réactivité de l'ANR pour lancer et mettre en œuvre un appel à projets. Comme durant la crise liée au Covid-19, ce type d'appel vise à apporter des moyens pour faire avancer la recherche sur un sujet urgent. Ces instruments dédiés à l'innovation ou à la réponse à des besoins de recherche urgents ont démontré leur efficacité, aussi l'ANR renforcera ces instruments et développera les dispositifs de « recherche-action », pour répondre à des besoins nationaux ou à des demandes spécifiques de partenaires intervenant dans le financement de ces actions.

JALONS

1.3.1 Retour d'expérience sur les appels Challenge, Flash et Recherche action pour renforcer et développer ce type d'instruments

FOCUS COMMUNICATION

L'ANR renforcera la lisibilité et la visibilité de l'offre de financement par une communication ciblée. L'enjeu pour l'ANR est d'être identifiée comme l'agence publique de financement de la recherche sur projets multidisciplinaire dans sa diversité. Définition d'un plan de communication et évolution de l'identité visuelle et charte graphique. Mesure par des enquêtes de satisfaction et d'image

SYNTHÈSE DES OBJECTIFS, JALONS ET INDICATEURS DE L'AXE



OBJECTIFS

- 1.1 Favoriser la créativité scientifique sur une base libre ("investigator-driven")
- 1.2 Renforcer, en partenariat, l'articulation entre recherche et innovation (dispositifs de maturation, soutien à la recherche partenariale)
- 1.3 Développer les capacités de réactivité et de réponses spécifiques

JALONS

- 1.1.1 Définition du plan d'action triennal 2022-2024
- 1.1.2 Définition du plan d'action triennal 2025-2027
- 1.3.1 Retour d'expérience sur les appels Challenge, Flash et Recherche action pour renforcer et développer ce type d'instruments

INDICATEURS

- 1.1.1 Taux de sélection sur l'appel à projets générique
- 1.1.2 Taux d'évolution du préciput sur tous les projets nationaux (hors partenariats régionaux ou internationaux)
- 1.2.1 Nombre de LabComs et Chaires industrielles soutenus

2

RENFORCER LES PARTENARIATS AU NIVEAU NATIONAL

.....
AVEC TOUS TYPES
DE FINANCEURS
ET D'ACTEURS DE
LA RECHERCHE
ET DE L'INNOVATION

Au cours de ses quinze ans d'existence, l'ANR a noué de nombreux partenariats institutionnels, que l'on peut regrouper en cinq grandes catégories :

- opérateurs de recherche (organismes et universités) : ils sont les principaux bénéficiaires des financements de l'ANR et une logique de partenariat a été développée pour mieux intégrer leurs besoins et adapter le fonctionnement et les instruments de l'agence ;
- agences finançant de la recherche dans des domaines spécifiques et/ou appliqués : ces agences et institutions lancent leurs propres appels à projets avec des actions complémentaires à celles de l'ANR. Il existe un intérêt évident à animer conjointement les communautés ;
- institutions ayant besoin, dans l'accomplissement de leurs missions, de mobiliser la recherche : elles confient à l'ANR l'organisation d'appels à projets, avec la garantie d'une sélection des meilleurs projets. C'est par exemple le cas de l'agence de l'innovation de défense (AID) du ministère des Armées ;
- collectivités territoriales : comme les régions Guadeloupe ou Normandie qui confient à l'ANR l'organisation et la gestion des appels à projets pour le soutien à la recherche ;
- établissements impliqués dans le soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat : l'articulation avec l'ANR doit permettre de renforcer l'articulation entre recherche et innovation. C'est tout le sens du partenariat stratégique avec Bpifrance.

OBJECTIF 2.1 RENFORCER LES PARTENARIATS AVEC LES OPÉRATEURS DE RECHERCHE



L'ANR renforcera ses partenariats avec les opérateurs de recherche, pour la programmation au travers des Alliances de recherche, du CNRS et de la conférence des présidents d'université, mais aussi pour l'animation scientifique et le suivi de projets. Notamment dans le contexte des programmes prioritaires de recherche mis en place dans le cadre des investissements d'avenir, l'ANR proposera, en complément du suivi déjà prévu, aux établissements pilotes scientifiques de réaliser des animations scientifiques communes prenant en compte globalement les actions soutenues, qu'il s'agisse de celles bénéficiant des financements PIA (actions spécifiques des PPR) ou de celles relevant du plan d'action de l'agence.

OBJECTIF 2.2 SIMPLIFIER LA RECHERCHE DE FINANCEMENT EN PARTENARIAT AVEC LES AUTRES AGENCES DE FINANCEMENT DE LA RECHERCHE



L'ANR a développé de nombreux partenariats avec d'autres agences finançant elles-mêmes de la recherche dans des domaines spécifiques et/ou appliqués (Inca, ANRS, Ademe, Anses notamment). Ces agences et institutions lancent leurs propres appels à projets avec des actions complémentaires à celles de l'ANR. Il existe un intérêt évident à animer conjointement les communautés, notamment lors de colloques communs, à harmoniser les procédures, comme cela a été fait dans le cadre du plan national Science ouverte. Ce travail de coordination inter-agences se poursuivra afin de donner, conjointement avec les autres agences, une meilleure visibilité aux différents appels à projets et veiller à chaque fois que cela est pertinent, à harmoniser et simplifier les processus d'appels à projets et de soutien aux équipes de recherche.

Mise en place d'un portail commun de présentation des appels à projets

Conformément aux orientations du rapport annexé du projet de loi, dans le cadre de la LPR et d'un partenariat avec les autres acteurs du financement, l'ANR coordonnera la mise en place d'un portail unique de présentation des appels à projets, et pour les institutions qui le souhaitent de dépôt des projets. Le but de cette action est d'améliorer la communication sur les appels à projets et leur articulation. Ce portail pourra également faire le lien avec les appels à projets européens. Cette action participera également à l'optimisation du financement des projets de recherche et contribuera à la simplification pour les chercheurs et pour les établissements. A terme, les objectifs de cette démarche sont :

- une visibilité globale des appels à projets pour les chercheurs ;
- l'harmonisation des procédures ;
- l'échange de bonnes pratiques et la réutilisation de données administratives déjà disponibles ;
- la facilitation de la coordination des AAP avec les autres agences de financement (si besoin).

JALONS

2.2.1 Ouverture d'un portail unique de présentation des appels à projets

2.2.2 Enquête de satisfaction concernant le déploiement du portail unique de présentation des appels à projets et premier bilan concernant l'ouverture des données

INDICATEURS

2.2.1 Nombre de partenaires du portail unique de présentation des appels à projets

OBJECTIF 2.3 ACCOMPAGNER LES INSTITUTIONS AYANT DES BESOINS DE RECHERCHE



L'ANR a développé de nombreux partenariats avec des institutions qui ont besoin, dans l'accomplissement de leurs missions, de mobiliser la recherche au-delà de leur propre périmètre. Ces institutions peuvent ainsi confier à l'ANR l'organisation d'appels à projets, avec la garantie d'une sélection des meilleurs projets (ex : AID, SGDSN, OFB, AFD...) qui participent, dans leurs secteurs d'intérêt, au financement de projets de recherche. Sous réserve de disposer des moyens nécessaires à l'élargissement de ces partenariats, l'ANR pourra apporter à d'autres ministères, d'autres institutions publiques, voire privées ou associatives, un soutien pour l'organisation d'appels à projets répondant à des besoins spécifiques nécessitant de mobiliser recherche et expertise scientifique, sur la base de ses standards et processus.

Le partenariat noué sur la durée avec l'AID (ministère des Armées) est un bon exemple de la plus-value importante apportée à chacun des partenaires. La répartition des tâches tout au long de la vie des projets permet en effet de bien répondre aux besoins de l'AID exprimés dans la programmation qu'elle définit et sur la base de laquelle l'ANR procède à l'évaluation des projets ; la décision finale de financement revenant au financeur, en l'occurrence l'AID. L'ANR apporte ainsi à l'AID toute son expertise en matière de sélection des meilleurs projets et décharge l'AID de la partie administrative liée au conventionnement. Le suivi des projets est mené en commun. Il permet ainsi de compléter le portefeuille de projets en suivi à l'ANR et de faciliter la transition des projets les plus intéressants et prometteurs vers le dispositif de maturation qui est opéré selon le même schéma.

Dans la même logique, l'ANR continuera à développer des partenariats avec des collectivités territoriales, à

l'instar de ceux déjà mis en place avec la Guadeloupe ou la Normandie, afin :

- de simplifier la lisibilité et l'accès aux offres de financements régionaux et nationaux pour les laboratoires ;
- que la Région confie à l'ANR l'expertise d'appels à projets régionaux qu'elle finance sur la base de processus harmonisés et simplifiés ;
- de soutenir la recherche partenariale à travers différents instruments ANR de soutien à la compétitivité comme les LabComs, les Chaires industrielles ;
- de réaliser une cartographie des projets soutenus par l'ANR sur les territoires afin de contribuer à la stratégie régionale de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation ;
- de partager l'information sur le suivi des projets et d'organiser des séminaires et colloques communs ;
- de contribuer à une meilleure lisibilité, une complémentarité, des passerelles entre les offres de financement au niveau régional, national et européen ;
- de renforcer les liens entre science et société.

L'accompagnement à l'accès à la recherche et à l'expertise scientifique des institutions et collectivités territoriales participera ainsi au renforcement du dialogue entre science et société.

OBJECTIF 2.4 SOUTENIR LES PROJETS AVEC LES ACTEURS D'AIDE À L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURIAT



Les interactions avec les Régions, les pôles de compétitivité et d'autres acteurs de l'innovation visent à renforcer l'articulation entre recherche et innovation. C'est également tout le sens du partenariat mis en place avec Bpifrance.

Les actions prévues dans ce cadre ont été présentées au Conseil d'administration de novembre 2019 :

- soutenir la poursuite/l'approfondissement des travaux de recherche de projets ayant bénéficié d'un financement par l'ANR vers l'innovation, susceptibles à ce titre de bénéficier d'un financement par Bpifrance ;
- assurer la revue, par Bpifrance, des entreprises impliquées dans des programmes bénéficiant de financements de l'ANR (LabComs, Chaires, PRCE, maturation...) afin d'envisager le financement complémentaire de leurs projets innovants dans le respect des règles européennes en matière d'aides d'État ;
- développer la connaissance mutuelle et la proximité entre les organisations et les équipes de l'ANR et

de Bpifrance et notamment le partage d'informations ;
→ partager des méthodes et des bonnes pratiques relatives à l'évaluation et au suivi de portefeuilles de projets ;
→ organiser l'articulation entre les différents outils de financement de l'ANR et de Bpifrance, et contribuer, dans le cadre du PAPFE (plan d'action national d'amélioration de la participation française aux dispositifs européens de financement de la recherche et l'innovation), à la participation de laboratoires et entreprises françaises aux projets européens.

Des actions communes de cartographie des laboratoires et entreprises soutenus par l'ANR et par Bpifrance sont également réalisées, notamment dans le cadre du Conseil interministériel de l'innovation.

INDICATEUR

2.4.1 Nombre de projets identifiés pour un accompagnement vers les acteurs du soutien à l'innovation et l'entrepreneuriat

FOCUS COMMUNICATION

L'ANR renforcera son image et développera ses relations publiques.
L'enjeu pour l'ANR est d'être identifié comme un partenaire pour développer des coopérations sur tous types de recherche et sur l'innovation avec tous types d'acteurs de la recherche (établissements publics, agences de financement nationales, européennes et internationales).
Création de rencontres/événements, tables rondes, séminaires en partenariat

FOCUS SIMPLIFICATION

Les partenariats et notamment le portail unique d'appels à projets permettront d'apporter une vision plus synthétique des opportunités de financement pour les chercheurs.
De même, les partenariats tout au long de la chaîne de recherche, innovation et développement devront améliorer les passerelles et faciliter les démarches des laboratoires et des établissements.

SYNTHÈSE DES OBJECTIFS, JALONS ET INDICATEURS DE L'AXE

OBJECTIFS

- 2.1 Renforcer les partenariats avec les opérateurs de recherche**
- 2.2 Simplifier la recherche de financement en partenariat avec les autres agences de financement de la recherche**
- 2.3 Accompagner les institutions ayant des besoins de recherche**
- 2.4 Soutenir les projets avec les acteurs d'aide à l'innovation et l'entrepreneuriat**

JALONS

- 2.2.1 Ouverture d'un portail unique de présentation des appels à projets**
- 2.2.2 Enquête de satisfaction concernant le déploiement du portail unique de présentation des appels à projets et premier bilan concernant l'ouverture des données**

INDICATEURS

- 2.2.1 Nombre de partenaires du portail unique de présentation des appels à projets**
- 2.4.1 Nombre de projets identifiés pour un accompagnement vers les acteurs du soutien à l'innovation et l'entrepreneuriat**

3

FAVORISER LES COOPÉRATIONS EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES



POUR CONTRIBUER
AU RAYONNEMENT
DE LA RECHERCHE
FRANÇAISE

Conformément à sa mission, l'action internationale de l'ANR vise à offrir un cadre pour renforcer et accompagner les collaborations des chercheurs au niveau européen comme au niveau international en articulant de façon optimale ses instruments de financement avec les initiatives de l'Union européenne et celles dans le cadre international.

Il s'agit aussi d'associer les efforts, d'apporter des réponses concertées à des problèmes de société à l'échelle de l'Europe ou mondiale qui ne peuvent être traités par un seul pays, de mettre en commun des ressources, notamment lorsqu'on s'intéresse à des thématiques encore peu développées ou développées de manière dispersée, et enfin de partager la recherche et ses coûts sur les grands défis de la connaissance en bâtissant des coopérations stratégiques.

Une période importante au cours de ce contrat d'objectifs sera la Présidence française de l'Union européenne et sa préparation, avec notamment le soutien aux universités européennes. L'ANR est ainsi un acteur engagé de la construction de l'espace européen de la recherche notamment en participant activement avec le Ministère aux discussions sur la stratégie Européenne via les Initiatives de programmation conjointes (Joint Programming Initiative – JPI) et la préparation des Partenariats européens du prochain programme cadre de recherche et innovation Horizon Europe ou via des réseaux pan-européens (tel que BiodivERSA). Elle a établi également avec certains homologues de pays européens (Allemagne, Autriche, Luxembourg et la Suisse) des accords bilatéraux de type « Lead Agency » non thématiques, où l'évaluation des projets est prise en charge par une seule agence. Ces accords permettent aux chercheurs français de proposer des projets avec les équipes d'un de ces pays et de créer des communautés scientifiques sans frontières.

Hors-Europe, l'ANR a également noué des coopérations spécifiques avec des agences de financement. Des actions sur des thématiques de recherche spécifiques sont conduites soit en bilatéral dans le cadre de l'instrument Projets de recherche collaborative – International (PRCI) de l'AAPG ou des appels bilatéraux dédiés (Japon – JST Crest, États-Unis - Pire ou en Lead agency avec la NSF, Québec – FRQSC SHS), soit en multilatéral (Belmont forum, CRCNS, IA DFG-JST-ANR, CoEN).

OBJECTIF 3.1 JOUER UN RÔLE ACTIF AUPRÈS DES AUTRES AGENCES DE FINANCEMENT EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES



L'agence est impliquée dans des instances européennes et internationales dédiées à la politique scientifique pour échanger et définir des principes d'action communs. L'agence est un membre actif de Science Europe, association de plus de 40 institutions de 27 pays européens visant à promouvoir les intérêts collectifs de ses membres et renforcer l'espace européen de la recherche (EER). Présente au Board de Science Europe, l'ANR participe activement aux groupes de travail conduits dans le cadre de Science Europe, notamment sur H2020 et la préparation d'Horizon Europe, dans le groupe de haut niveau sur les politiques de collaboration, dans les groupes de travail sur les thématiques de genre, l'impact, l'évaluation et la sélection des projets et sur la science ouverte et la gestion des données. L'ANR est partenaire de la Coalition S sur la science ouverte, lancée à l'initiative de Science Europe.

L'ANR participe activement aux discussions sur la stratégie européenne via son implication dans les nouveaux « partenariats européens » en cours de préparation pour Horizon Europe. Elle porte en lien étroit avec son ministère de tutelle la vision des acteurs français construite au sein des groupes miroirs nationaux. Le ministère de tutelle s'appuie sur les compétences de l'agence et son implication dans un grand nombre de projets de Partenariats de Horizon Europe et notamment dans les 10 JPI (Joint Programming Initiatives) existantes, l'ANR est ainsi présente au sein des instances de gouvernances de 8 JPI et poursuivra sa participation aux futurs partenariats européens soutenus par la France (co-programmation, co-financement, représentation institutionnelle).

L'ANR est aussi membre du Conseil mondial de la recherche (Global Research Council - GRC), qui regroupe plus de 60 responsables des agences de financement des cinq continents, pour mener une réflexion globale sur la politique scientifique, le financement de la recherche, l'évaluation scientifique, les questions d'intégrité, la science ouverte et la coopération transnationale. Elle participe aussi aux groupes de réflexions des financeurs de la recherche à l'OCDE ou au forum des financeurs de l'ISC (International Science Council).

OBJECTIF 3.2 CONCENTRER LES MOYENS SUR LES COOPÉRATIONS STRATÉGIQUES ET ACCOMPAGNER LES STRATÉGIES EUROPÉENNES ET INTERNATIONALES DES LABORATOIRES ET ÉTABLISSEMENTS



La priorisation des collaborations transnationales de l'ANR peut se décliner suivant une approche géographique ou thématique. Les principales priorités géographiques sont définies et arbitrées par le ministère, on peut citer :

- développer l'Espace européen de la recherche (EER) ;
- développer un espace euro-méditerranéen (article 185 PRIMA) et euro-africain (LEAP-Agri) en recherche et innovation dans le cadre des actions co-financées par l'Union européenne ;
- renforcer les collaborations avec les grands acteurs de la recherche (États-Unis, Canada, Japon...) ;
- développer les partenariats avec les autres grands pays (Chine, Inde, Russie, Brésil...).

Sur le plan thématique, en lien avec les « Objectifs de Développement Durable » (ODD) des Nations-unies, et les « Challenges sociétaux », « Clusters » et « Missions » du programme-cadre européen de recherche et d'innovation (PCRI), il s'agit avec d'autres financeurs européens ou globaux de mettre en place des initiatives, des programmes et appels à projets transnationaux (JPI, COFUND, Partenariat européen, Belmont Forum...) souvent sur une base pluriannuelle. Ces programmes associent les efforts de recherche pour apporter des réponses concertées à des enjeux globaux qui ne peuvent être uniquement traités au niveau national. Il s'agit aussi de mettre en commun des technologies et des ressources, notamment dans les domaines de recherche émergents ou peu développés, et de partager la recherche et ses coûts, pour favoriser et accélérer le développement des connaissances et l'innovation.

Au niveau européen, ces actions constituent également un soutien aux équipes françaises pour préparer ou s'intégrer dans des projets partenariaux pouvant postuler à d'autres actions du programme-cadre. Pour la période du présent contrat, l'ANR :

- concentrera des moyens sur des coopérations stratégiques bilatérales ou multilatérales s'inscrivant dans les priorités nationales ;
- maintiendra les coopérations étant évaluées favorablement (production scientifique, émergence de nouvelles coopérations...) ;
- initiera un nombre limité des coopérations ciblées, actées lors de comités mixtes intergouvernementaux (Comix) ou définies en interaction avec les opérateurs

de recherche français et s'inscrivant dans leurs stratégies européennes ou internationales.

Pour ce faire, l'agence accompagnera, aux plans européen et international, la stratégie gouvernementale (MEAE, MESRI) et les stratégies de coopération des établissements d'enseignement supérieur et de recherche (en complémentarité avec d'autres institutions, Bpifrance, Agence française de développement...).

JALONS

3.2.1 État des lieux et analyse des collaborations internationales existantes

3.2.2 Document annuel de programmation des collaborations internationales

INDICATEURS

3.2.1 Nombre d'appels de coopérations européennes et internationales contribuant et/ou accompagnant un plan national de recherche

OBJECTIF 3.3 CONTRIBUER À RENFORCER L'IMPLICATION DES ÉQUIPES FRANÇAISES AU NIVEAU EUROPÉEN



Dans le cadre du PAPFE (plan d'action national d'amélioration de la participation française aux dispositifs européens de financement de la recherche et de l'innovation), l'ANR veillera à accompagner la participation des équipes françaises aux projets du programme-cadre (et plus généralement aux programmes de financement européens) et de la présence dans les instances européennes, en liaison avec le ministère et les opérateurs de recherche.

Pour renforcer la présence française dans les actions européennes, l'agence s'appuiera sur trois leviers d'action (correspondant à trois niveaux distincts en termes de complexité, de proactivité, de capacités de réalisation – compétences, moyens... –, d'efficacité potentielle) :

- soutien/accompagnement : apporter des moyens à ceux qui s'engagent dans un projet européen (cas actuel des instruments MRSEI ou T-ERC) ;
- incitation/sollicitation : identifier les projets à fort potentiel et conduire leurs porteurs à monter un projet européen ;
- anticipation/influence : programmer (quand c'est possible avec un agenda connu assez en avance) des appels à projets spécifiques pour préparer les communautés scientifiques nationales à répondre ultérieurement aux appels d'Horizon Europe.

Ces différentes actions nécessiteront un travail en coopération avec les opérateurs.

Aujourd'hui, l'ANR met en œuvre deux instruments de financement pour accompagner les chercheurs français dans leur participation à des actions du Programme-cadre :

- soutien des chercheurs avec l'instrument « montage de réseaux scientifiques européens et internationaux » (MRSEI) ;
- le soutien aux chercheurs et chercheuses en début de carrière avec l'instrument de financement Tremplin-ERC (T-ERC).

L'ANR réalisera un bilan de l'impact de ces deux instruments et étudiera leur évolution pour mieux répondre à leurs objectifs. Un dispositif de passage d'un dispositif national à un soutien européen via l'ERC, s'adressant à des lauréats JCJC ou d'autres dispositifs de soutien aux jeunes chercheurs sera préparé en interaction avec les établissements de recherche. Elle étudiera également la possibilité de soutenir un mécanisme de type « maturation vers l'Europe » pour des projets collaboratifs et la mise en place d'instruments de facilitation (prospective, synthèse, préparation de communautés à de futurs appels européens ou internationaux).

Ces mesures seront complétées et adaptées en fonction des conclusions du groupe de travail de la mesure 3 du PAPFE.

JALONS

3.3.1 Bilan/analyse des instruments actuels de soutien (MRSEI, T-ERC) et proposition d'évolutions

3.3.2 Mise en place d'outils de financement à destination des lauréats de projets ANR pour les inciter à candidater à des appels européens

3.3.3 Analyse quantitative de la participation de l'ANR dans les partenariats européens

INDICATEURS

3.3.1 Nombre de lauréats MRSEI devenant coordinateurs à l'Europe

SYNTHÈSE DES OBJECTIFS, JALONS ET INDICATEURS DE L'AXE

OBJECTIFS

3.1 Jouer un rôle actif auprès des autres agences de financement européennes et internationales

3.2 Concentrer les moyens sur les partenariats stratégiques et accompagner les stratégies européennes et internationales des laboratoires et établissements

3.3 Contribuer à renforcer l'implication des équipes françaises au niveau européen

JALONS

3.2.1 État des lieux/analyse des collaborations internationales existantes

3.2.2 Document annuel de programmation des collaborations internationales

3.3.1 Bilan/analyse des instruments d'accompagnement de la stratégie européenne et internationale des chercheurs et proposer des évolutions

3.3.3 Analyse quantitative de la participation de l'ANR dans les partenariats européens

3.3.2 Mise en place d'outils de financement à destination des lauréats de projets ANR pour les inciter à candidater à des appels européens

INDICATEURS

3.2.1 Nombre d'appels de coopérations européennes et internationales contribuant et/ou accompagnant un plan national de recherche

3.3.1 Nombre de lauréats MRSEI devenant coordinateurs à l'Europe

4

PROMOUVOIR UNE CONDUITE RESPONSABLE DE LA RECHERCHE

•••••
DU LABORATOIRE
À L'ENSEMBLE
DE LA SOCIÉTÉ

L'ANR doit accompagner les mutations profondes dans la manière de produire des connaissances. En la matière, l'agence a toujours privilégié une approche collective visant à améliorer les pratiques en explicitant les bénéfices pour chacun des acteurs et, plus généralement, pour la société plutôt qu'en contraignant. L'agence poursuivra bien évidemment ce travail en gardant toujours la même approche d'association avec tous les acteurs concernés.

L'agence s'est engagée dès 2014 à travers un document définissant sa politique d'éthique et de déontologie pour une recherche respectueuse des principes et valeurs exprimés dans la politique nationale et les lignes directrices de l'Union européenne.

Suite au rapport Corvol qui a mis en lumière l'importance de mettre en place un cadre général favorable à la conduite de recherches intègres, l'ANR a révisé ses dispositifs en cohérence avec la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche et en concertation avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche. Désormais signataire de la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche, l'ANR a adapté sa propre charte de déontologie par souci de cohérence et afin d'y intégrer l'intégrité scientifique. Cette charte a été présentée au Conseil d'administration de l'ANR en mars 2018. En outre, une référente intégrité scientifique a été nommée en mai 2018.

Si l'intégrité scientifique constitue un volet majeur d'une conduite responsable de la recherche, d'autres leviers et actions s'inscrivent dans cette démarche globale :

- le renforcement de la qualité des processus mis en œuvre par l'ANR ;
- la mise en œuvre de la Déclaration On Research Assessment (DORA) dans l'évaluation des projets ;
- la prise en compte de la dimension sexe et/ou genre dans les recherches ;
- le développement de la science ouverte.

OBJECTIF 4.1 POUSUIVRE LE RENFORCEMENT DE LA QUALITÉ DE LA SÉLECTION



Au cours du Contrat d'objectifs 2016-2019, l'ANR a obtenu puis renouvelé la certification ISO 9001 du processus d'évaluation et de sélection de l'AAPG et des processus support. La certification du processus de sélection apporte la garantie aux utilisateurs d'une égalité de traitement, d'une évaluation intègre, équitable et en

toute transparence. La certification démontre l'adaptabilité de l'agence face aux changements de contexte, sa capacité à maîtriser les risques et constitue ainsi un gage de confiance pour les bénéficiaires.

L'agence poursuivra le déploiement de la démarche qualité sur tout le périmètre du plan d'action : publication, suivi, impact.

La certification des processus s'est accompagnée d'un dispositif de formation à l'intention des membres de comités d'évaluation scientifique, notamment leurs présidentes et présidents. Un effort a également porté sur la clarté et la compréhension des avis émis par les comités à destination des porteurs de projets. Ces orientations demeureront des priorités.

Pour renforcer ces principes d'équité et de transparence dans le processus de sélection, l'ANR s'appuiera sur la mise en place d'observateurs externes dans les comités de sélection. En complément des retours d'expérience réalisés très régulièrement avec les membres des comités d'évaluation, ces observateurs externes permettront de renforcer le processus d'amélioration continue et seront en mesure de témoigner de l'intégrité de la sélection vis-à-vis des candidats.

JALONS

4.1.1 Définition des modalités de mise en œuvre et des prérogatives des observateurs externes dans les comités de sélection

4.1.2 Extension de la certification ISO 9001 à tout le périmètre certifiable du plan d'action

INDICATEURS

4.1.1 Nombre de non-conformités lors des audits de certification ISO 9001

OBJECTIF 4.2 PROMOUVOIR UNE CONDUITE OPÉRATIONNELLE RESPONSABLE



Renforcer l'intégrité scientifique

L'ANR est engagée dans ces différentes actions :
→ contribuer à faire évoluer l'intégrité scientifique vers une définition plus précise et positive en concertation avec les établissements d'enseignement supérieur et de recherche et en tenant compte des enjeux méthodologiques spécifiques ;
→ veiller à ce que les procédures mises en place pour traiter les cas de manquements à l'intégrité scientifique

soient claires, connues, transparentes et qu'elles garantissent la confidentialité ainsi que la protection des personnes mises en cause ou lanceurs d'alerte ;

- **participer au réseau des référents** intégrité scientifique (RESINT) ;
- **contribuer à l'harmonisation des pratiques** relatives à l'intégrité scientifique au niveau national, européen et international (Science Europe, Global Research Council) ;
- **veiller au respect des principes déontologiques** inscrits dans la charte, en particulier par la formation de tous les personnels contribuant aux activités de l'agence et en s'assurant du respect des procédures et notamment celles ayant trait à la gestion des conflits d'intérêts dans le cadre du processus de sélection des projets ;
- **mettre en place les mesures appropriées** pour garantir le recueil des déclarations d'intérêts des personnes qui y sont soumises, procéder à l'analyse des liens qui y sont mentionnés et faire cesser toute situation de conflits d'intérêts.

Il est à noter que s'engager à respecter les recommandations de la DORA implique de reconsidérer les modalités de l'évaluation. L'ANR est ainsi engagée dans cette réflexion avec les autres agences signataires au niveau international et définira dans ce cadre une feuille de route de mise en application des recommandations de la DORA. La façon dont les agences de financement peuvent contribuer à prévenir des actes de méconduite constitue un autre volet de réflexion et d'action : limiter la « course à la publication » (en ne demandant pour l'évaluation des projets que les publications les plus pertinentes) ou développer le recours aux plans de gestion des données.

JALONS

4.2.1 Mise en place d'une gestion informatisée des déclarations de liens d'intérêts

4.2.2 Publication d'un document unique éthique, intégrité scientifique, déontologie (politique ANR, définitions, principes, procédures)

INDICATEURS

4.2.1 Nombre de recours pour conflits d'intérêts dans le processus d'évaluation

Mener à bien le plan d'action en faveur de l'égalité femmes-hommes

L'ambition de l'agence est de contribuer activement à une transformation durable des pratiques en s'appuyant sur la mise en œuvre du plan d'action pour l'égalité professionnelle femmes-hommes présenté au Conseil d'administration de juillet 2020 :

- **considérer systématiquement la dimension du genre** dans le processus de production des connaissances et de son évaluation (plan d'action, textes AAP, évaluation

des projets, ANR Tour, site Gendered Innovations projet européen GenderNet-Plus, Gender-SMART) ;

- **prévenir les biais dans les processus d'évaluation et de sélection** (projet européen Gender Smart) ;

- **mettre en œuvre les principes d'égalité de genre en interne**, qu'il s'agisse de la gestion des ressources humaines ou de la constitution et du fonctionnement des comités ;

- **appréhender systématiquement les inégalités** comme l'imbrication des rapports de genre avec d'autres formes de discrimination ;

- **contribuer à l'établissement et la diffusion de bonnes pratiques** en faveur de l'égalité de genre au niveau national et européen (Groupe de réflexion national sur les freins aux carrières des femmes de l'enseignement supérieur et de la recherche, membre du comité national de suivi des plans d'action égalité dans l'ESR, groupe de travail « Genre et diversité » de Science Europe, travaux du GRC, Gender-SMART...)

- **valoriser les femmes de science** (actions de communication, Journée internationale des droits des femmes, Journée internationale des femmes et filles de science, partenaire d'AcademiaNet).

JALONS

4.2.3 Publication des analyses de genre des données de candidature/sélection

4.2.4 Obtention du label Egalité de l'Afnor

INDICATEURS

4.2.2 Recherche de la parité représentative dans les comités

Promouvoir la diversité et lutter contre toute forme de discrimination

Conformément aux lois et règlements en vigueur, l'ANR s'est engagée dans un important travail de prise en compte du handicap au travail. Un retour d'expérience en continu sur l'exécution des plans d'action handicap et genre sera mené. Il permettra notamment de généraliser à la lutte contre toute forme de discrimination et de contribuer de façon volontariste à la promotion de la diversité dans son ensemble.

OBJECTIF 4.3 MIEUX INTÉGRER LES OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE



L'ANR a introduit en 2019 une sensibilisation aux objectifs du développement durable de l'agenda 2030 des Nations-unies dans le plan d'action. Elle conduira une évaluation de cette introduction sur les projets candidats et les projets sélectionnés.

Par ailleurs, l'ANR a participé avec les organismes et les établissements d'ESR au groupe de travail du MESRI, qui a permis collectivement de préciser les enjeux des ODD et les pistes d'évolution pour la recherche, l'innovation et la formation, afin de définir un plan national d'action pour la « Science au service des ODD ». Celui-ci a été retenu dans la feuille de route de la France pour l'Agenda 2030⁽²⁾.

L'ANR participe au forum international des financeurs de la recherche de l'ISC (International Science Council) et du groupe de travail du GRC consacré aux ODD, afin de définir dans un cadre global avec les pays du Nord et Sud, le rôle des agences de financement de la recherche, le partenariat avec les financeurs du développement et la définition d'appels à projets internationaux consacrés à des recherches systémiques et interdisciplinaires sur la science de la durabilité.

Ainsi l'ANR, dans le cadre de ses collaborations internationales, participe ou participera à des appels internationaux orientés vers la recherche nécessaire pour atteindre les ODD et la définition de trajectoire de durabilité, par exemple : appel spécifique de la JPI Water ou appel du Belmont Forum (pathway to sustainability en 2020-21) ou action pilote du GRC en préparation 2021-22.

JALONS

4.3.1 Evaluation de la sensibilisation aux objectifs du développement durable de l'agenda 2030 des Nations-Unies introduite en 2019 dans le plan d'action

INDICATEURS

4.3.1 Nombre et montants des projets retenus qui s'inscrivent dans les objectifs du développement durable en distinguant ceux relatifs au changement climatique

OBJECTIF 4.4 DÉVELOPPER LE PARTAGE DES RÉSULTATS



Poursuivre le développement de la science ouverte

L'ANR continuera à inscrire son action en matière de science ouverte dans l'écosystème national - européen et international.

Au niveau national, l'ANR poursuivra sa participation aux différentes instances du comité pour la science ouverte. Elle animera le réseau science ouverte des agences de financement françaises. Enfin, l'agence renforcera et développera ses partenariats avec les

acteurs de la science ouverte (CCSD, Inist, EOSC France, futur réseau des administrateurs de données de la recherche, OpenEdition, infrastructures de données...).

Au niveau européen, l'ANR renforcera sa participation aux instances stratégiques : EOSC, Science Europe et aux instances science ouverte d'Horizon Europe. Enfin, au niveau international l'ANR poursuivra sa participation à la COAlition S et développera sa participation au sein de l'International Research Data Community (RDA, lien avec EOSC).

Pour promouvoir la science ouverte, l'ANR développera et lancera des instruments de financement spécifiques à la science ouverte (exemple : AAP flash, AAP multilatéral).

Pour vérifier l'effectivité du développement de la science ouverte, l'ANR mettra en place un système de suivi des dispositions mises en œuvre :

- Suivi des obligations de dépôt des publications issues des projets financés en libre accès dans HAL (en lien avec le développement de la collection HAL ANR) ;
- Suivi de l'obligation pour nos bénéficiaires de fournir un Plan de Gestion des Données (PGD) : Enquête - Renforcer la notion de données FAIR - Renforcer la mise à disposition des PGD + Data Sharing Plan (en faire un objectif en tant que tel à horizon 2024 par exemple) ;
- Mettre en place un système de suivi des APC et des coûts de gestion des données (en lien avec le développement du relevé des dépenses dans le suivi des projets).

L'ANR poursuivra et amplifiera également sa démarche d'ouverture et de partage des données scientifiques et administratives, à travers notamment leur transfert sur data.gouv.

Enfin, dans le cadre de la stratégie de communication de l'ANR, l'agence renforcera l'information et la sensibilisation autour de la politique de science ouverte de l'ANR auprès de ses bénéficiaires : webinaire, ressources en ligne, collection HAL-ANR...

JALONS

4.4.1 Déploiement de la collection HAL-ANR

INDICATEURS

4.4.1 Pourcentage de dépôt des publications issues des projets financés par l'ANR en libre accès dans HAL

(2) <https://www.agenda-2030.fr/actualites/feuille-de-route-de-la-France-pour-lagenda-2030-368>

Développer la diffusion de la culture scientifique et les liens entre science et société

Cette dimension a été introduite dans le plan d'action en 2019, l'ANR encourageant les bénéficiaires d'une subvention et les membres de leur consortium à mener et/ou participer à des actions de transfert de connaissances vers les citoyens et les décideurs.

Dans le cadre de la LPR, l'ANR consacra au moins 1% de son budget d'intervention au partage de la culture scientifique, via des appels à projets dédiés mais aussi en finançant un volet « recherche participative » ou un volet « culture scientifique » dans le cadre des projets de recherche « volontaires », en partenariat avec les acteurs de la culture scientifique, technique et industrielle, selon les termes du rapport annexé de la loi. Le soutien à des programmes de médiation scientifique et l'association de la société civile à des projets de recherche seront favorisés. Dans le cadre de la politique globale de diffusion de la culture scientifique, de médiation et de partenariats définie par le MESRI, l'ANR contribuera aux actions de création de contenus avec des acteurs publics de l'audiovisuel et aux actions de diffusion des connaissances avec des acteurs de la vie associative.

Dans le cadre de la stratégie de communication de l'ANR et en vue du partage d'une culture scientifique commune, l'agence renforcera l'information, la formation et la sensibilisation aux enjeux « science – société » auprès de ses bénéficiaires.

Enfin, la publication des résultats en langue française sera favorisée par l'ANR.

JALONS

4.4.2 Définition de la feuille de route de la diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle

INDICATEURS

4.4.2 Pourcentage du budget d'intervention consacré au partage de la culture scientifique

OBJECTIF 4.5 PROMOUVOIR LES RECHERCHES PARTICIPATIVES



Dans le cadre de la LPR, l'ANR développera les projets de « sciences participatives » auxquels contribuent des citoyens, parfois de façon massive, et les projets de recherche ou de diffusion de la culture scientifique menés en coopération entre associations et établissements de l'ESRI.

Selon la définition donnée dans le rapport de François Houllier⁽³⁾ sur les sciences participatives en France, celles-ci sont les « formes de production de connaissances scientifiques auxquelles des acteurs non-scientifiques-professionnels – qu'il s'agisse d'individus ou de groupes – participent de façon active et délibérée ».

Pour assurer le développement des sciences participatives, le premier principe à suivre est de garantir une approche scientifique rigoureuse et ouverte, depuis la définition des objectifs des recherches et des protocoles expérimentaux ou d'observation jusqu'à la gestion des données et la diffusion des résultats. Un autre principe important est d'assurer une gouvernance et une organisation adaptées, en précisant d'emblée les rôles, droits et devoirs respectifs des différents participants et en veillant à la récurrence des échanges tout au long du projet. Aussi, l'ANR veillera, comme elle l'a fait jusqu'à présent, à la qualité des projets sélectionnés ainsi qu'à la bonne prise en compte de cette forme d'organisation de la recherche dans les accords de consortium qui lui sont soumis.

L'ANR réalisera un premier bilan des projets ayant une composante de recherche participative déjà soutenus. Ce bilan, qui pourra aboutir sur l'organisation d'un colloque sur la thématique, permettra notamment de partager les bonnes pratiques et de définir les conditions opérationnelles de la mise en œuvre et de la promotion de recherches participatives. Cette action permettra de participer à l'organisation d'une communauté de pratiques, ouverte et active comme préconisé dans le rapport Houllier.

Le rapport Houllier recommande également :

- d'adapter les moyens techniques, financiers et réglementaires de ce type de projets ;
- d'associer pleinement les publics scolaires en promouvant les initiatives et en reconnaissant et outillant les enseignants qui s'engagent dans des projets de sciences participatives.

JALON

4.5.1 Premier bilan des projets ayant une composante de recherche participative déjà soutenus

(3) <https://inra-dam-front-resources-cdn.wedia-group.com/ressources/afile/321785-853d8-resource-rapport-impression-sciences-participatives-fevrier-2016.html>

SYNTHÈSE DES OBJECTIFS, JALONS ET INDICATEURS DE L'AXE



OBJECTIFS

- 4.1 Poursuivre le renforcement de la qualité de la sélection
- 4.2 Promouvoir une conduite opérationnelle responsable
- 4.3 Mieux intégrer les objectifs du développement durable
- 4.4 Développer le partage des résultats
- 4.5 Promouvoir les recherches participatives

JALONS

- 4.1.1 Définition des modalités de mise en œuvre et des prérogatives des observateurs externes dans les comités de sélection
- 4.1.2 Extension de la certification ISO 9001 à tout le périmètre certifiable du plan d'action
 - 4.2.1 Mise en place d'une gestion informatisée des déclarations de liens d'intérêts
 - 4.2.2 Publication d'un document unique éthique, intégrité scientifique, déontologie (politique ANR, définitions, principes, procédures)
 - 4.2.3 Publication des analyses des données de candidature/sélection
 - 4.2.4 Obtention du label Egalité de l'Afnor
- 4.3.1 Evaluation de la sensibilisation aux objectifs du développement durable de l'agenda 2030 des Nations-unies introduite en 2019 dans le plan d'action
- 4.4.1 Déploiement de la collection HAL-ANR

JALONS

- 4.4.2 Définition de la feuille de route de la diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle
- 4.5.1 Premier bilan des projets ayant une composante de recherche participative déjà soutenus

INDICATEURS

- 4.1.1 Nombre de non conformités lors des audits de certification ISO 9001
- 4.2.1 Nombre de recours pour conflits d'intérêts dans le processus d'évaluation
- 4.2.2 Recherche de la parité représentative dans les comités
- 4.3.1 Nombre et montants des projets retenus qui s'inscrivent dans les objectifs du développement durable en distinguant ceux relatifs au changement climatique
- 4.4.1 Pourcentage de dépôt des publications issues des projets financés par l'ANR en libre accès dans HAL
- 4.4.2 Pourcentage du budget d'intervention consacré au partage de la culture scientifique

5

RENFORCER LE SUIVI DES PROJETS ET L'ÉVALUATION EX-POST



VALORISER
L'ÉVALUATION
EX-POST, AU SERVICE
DE LA SCIENCE
ET DE LA SOCIÉTÉ

L'ANR, dans le cadre de ses activités, collecte une importante quantité de données à la fois sur les projets candidats et les projets sélectionnés. Depuis l'introduction en 2014 d'une nouvelle mission sur l'analyse de l'évolution de l'offre de recherche et la mesure de l'impact des financements alloués par l'agence, l'ANR s'est dotée d'outils et de méthodes pour mieux utiliser les données à sa disposition.

À ce jour, les données sont collectées pour la sélection, le conventionnement et le suivi des projets. Elles sont néanmoins insuffisamment exploitables et exploitées en matière d'études d'impact. De plus, si un grand nombre de données sont collectées en phases de candidature et de suivi des projets, après la fin de ceux-ci, l'ANR ne procède pas à une collecte systématisée d'informations sur les « outputs » (communication des résultats de la recherche), les « outcomes » (utilisation des résultats de la recherche) et l'impact (effets à long terme des résultats de la recherche).

L'ANR renforcera la diffusion des analyses qu'elle produit pour notamment contribuer à l'aide à la décision publique mais aussi pour alimenter la réflexion sur la programmation.

Dans l'objectif de mieux collecter, analyser et exploiter les données de l'ANR, l'agence a d'ores et déjà :

- identifié avec précision les objectifs à atteindre dans chacun de ces domaines, ceci en s'informant sur les pratiques d'autres agences avec qui il est souhaitable d'avoir autant d'harmonisation que possible ;
- réalisé un état des lieux des pratiques actuelles de l'ANR dans ce domaine, notamment à l'issue des actions prévues en la matière dans le précédent COP ;
- défini les nouveaux moyens à développer pour être plus performant dans les 3 champs d'action.

OBJECTIF 5.1 MIEUX COLLECTER LES DONNÉES



Pour mieux collecter les données, l'ANR a identifié les différents indicateurs à suivre : en début de projet, au cours de son déroulement, à son terme et en ex-post, ainsi que les indicateurs importants pour les études de portefeuille de projets. L'objectif a été de sélectionner les meilleurs indicateurs et le meilleur moment pour les demander, ceci afin de mettre en évidence les apports du projet/portefeuille en termes scientifique, économique, partenarial, ou sur la société au sens large. Cette définition uniformisée des indicateurs de suivi, de bilan de projets, d'atteinte des objectifs permettra d'homogénéiser le traitement des données. La réflexion

sur cette problématique doit tenir compte de la relation que l'ANR veut construire avec les chercheurs. Aussi, le souci constant de l'agence sera de vérifier l'équilibre entre simplification pour les chercheurs et gestionnaires de projets et la capacité de l'ANR à disposer de données fiables et suffisantes pour mener à bien les analyses et le suivi des projets. L'agence doit donc privilégier la collecte et l'exploitation de données déjà disponibles auprès d'autres acteurs et services, en particulier HAL et le Hcéres, plutôt que de redemander une saisie par les chercheurs et gestionnaires de projets. L'ANR s'assure donc également de l'acceptabilité des procédures qu'elle mettra en place en la matière et de leur bonne compréhension par les publics cibles.

JALONS

5.1.1 Finalisation de la nouvelle procédure de suivi et de bilan des projets en y introduisant l'évaluation ex-post des portefeuilles de projets

5.1.2 Constitution d'un panel d'utilisateurs collectes de données « suivi-bilan-impact »

5.1.3 Mise à disposition des chercheurs et gestionnaires de projets de nouveaux outils de collecte d'information plus simples et permettant une automatisation de l'analyse des données

OBJECTIF 5.2 MIEUX ANALYSER LES DONNÉES



Les analyses que l'ANR produira devront aborder plusieurs dimensions pour décrire la recherche sous des angles nouveaux : budgets, ressources, acteurs, réseaux d'acteurs, thématiques, thématiques émergentes, dynamiques scientifiques, publications, diversité des produits de la recherche, avancées pour la société. Pour ce faire, l'ANR doit renforcer son suivi de portefeuilles de projets et prévoir différents niveaux d'analyses. La réalisation d'analyses sur les données doit également être réfléchie en termes de public auquel elle s'adresse et en termes de moyen de communication.

L'ANR redéfinira l'architecture de ses données pour faciliter leur exploitation, leur diffusion et le développement des nouveaux outils.

JALONS

5.2.1 Définition et déploiement d'un outil de reporting sur les projets et les portefeuilles de projet

INDICATEURS

5.2.1 Nombre d'analyses produites

OBJECTIF 5.3 DES DONNÉES AU SERVICE DE LA RECHERCHE



L'ANR s'alignera sur les meilleures pratiques pour valoriser ces analyses et communiquer auprès des différents publics. L'objectif sera de centraliser les études, les faire connaître en interne et les valoriser en externe en tenant compte des publics concernés.

La communication auprès des communautés scientifiques est essentielle. En effet, un retour direct aux chercheurs sur les données qu'ils ont fournies permettra de mieux expliquer leur utilité et donc de mieux impliquer les personnes en charge de la remontée d'informations. Aussi, en plus de l'exploitation des indicateurs et pour apporter des éléments qualitatifs décrivant plus en détail les sujets abordés, des actions d'animation : interviews, séminaires, rencontres, journées thématiques devront compléter l'exploitation des résultats sur les portefeuilles de projets.

INDICATEURS

5.3.1 Nombre de partenariats avec des équipes académiques en matière d'exploitation des données ANR

FOCUS COMMUNICATION

L'ANR définira dans le cadre de sa stratégie de communication la valorisation de ses activités d'évaluation ex-post. Elle s'inspirera des meilleures pratiques en la matière pour diffuser notamment sur internet des données agrégées sur les portefeuilles de projets. Elle garantira également la diffusion de ces analyses d'impact notamment auprès de la presse. Par ailleurs, l'agence s'appliquera à elle-même les principes de bonne gestion et d'ouverture quant aux données à sa disposition et aux analyses et publications qu'elle produit, dans la limite des règles de confidentialité.

Définir une stratégie de communication en matière de diffusion des études d'impact.

FOCUS SIMPLIFICATION

L'ANR mettra à disposition des chercheurs et gestionnaires de projets de nouveaux outils de collecte d'information plus simples et permettant une automatisation du traitement des données.

SYNTHÈSE DES OBJECTIFS, JALONS ET INDICATEURS DE L'AXE



OBJECTIFS

5.1 Mieux collecter les données

5.2 Mieux analyser les données

5.3 Des données au service de la recherche

JALONS

5.1.1 Finalisation de la nouvelle procédure de suivi et de bilan des projets en y introduisant l'évaluation ex-post des portefeuilles de projets

5.1.2 Constitution d'un panel d'utilisateurs collectes de données «suivi-bilan-impact»

5.1.3 Mise à disposition des chercheurs et gestionnaires de projets de nouveaux outils de collecte d'information plus simples et permettant une automatisation de l'analyse des données

5.2.1 Définition et déploiement d'un outil de reporting sur les projets et les portefeuilles de projets

INDICATEURS

5.2.1 Nombre d'analyses produites

5.3.1 Nombre de partenariats avec des équipes académiques en matière d'exploitation des données ANR

6

OPTIMISER LE FONCTIONNEMENT AU SERVICE DE LA RECHERCHE ET DES BÉNÉFICIAIRES



ÊTRE L'AGENCE
QUI FACILITE L'ACCÈS
AUX FINANCEMENTS

L'organisation mise en place au sein de l'ANR vise l'agilité et l'adaptabilité aux orientations des politiques publiques de recherche, dans le souci de la qualité du service pour ses utilisateurs.

Au cours de l'exécution du précédent COP, l'ANR s'est engagée dans une véritable démarche de dialogue avec les publics utilisateurs ainsi qu'avec les parties prenantes de l'agence et de développement d'une communication pédagogique afin d'augmenter la satisfaction des communautés.

Afin d'être pleinement inscrite dans une démarche d'amélioration continue des processus mis en œuvre, l'ANR a développé de nombreuses évolutions pour simplifier le processus de conventionnement et de financement et alléger ainsi la charge de travail des chercheurs et gestionnaires de projets.

OBJECTIF 6.1 UNE ORGANISATION RÉSILIENTE POUR MIEUX SERVIR LES BÉNÉFICIAIRES



La crise liée au Covid-19 a fortement bousculé l'ensemble des organisations et l'ANR n'y a pas fait exception. Néanmoins, ayant déjà conclu un accord sur le télétravail et mis en place les conditions matérielles du travail à distance, l'agence a pu poursuivre son activité et même faire preuve d'une grande réactivité pour accompagner les recherches urgentes en lien avec cette crise. L'ANR réalisera un retour d'expérience pour identifier les forces mais aussi les faiblesses que cette crise a pu révéler. Ce retour d'expérience permettra de renforcer l'agence et d'adopter une organisation toujours plus résiliente.

Poursuite de la démarche de maîtrise des risques

La démarche de « maîtrise des risques » de l'agence s'attache à l'examen des risques majeurs et a pour but de lui permettre de s'assurer qu'elle mène à bien l'ensemble de ses missions et que les engagements qu'elle prend envers ses publics utilisateurs peuvent être respectés. Ce dispositif englobe une méthode d'identification et de hiérarchisation des risques, internes et externes, puis de traitement des principaux risques au niveau opérationnel approprié afin de réduire l'exposition de l'agence. Il articule la démarche qualité, le contrôle interne et l'audit bénéficiaires.

L'ANR poursuivra cette démarche de maîtrise des risques en renforçant, sur l'ensemble des processus du contrôle interne, les actions relatives au plan de contrôles avec la mise en place systématique du contrôle a posteriori

(niveau 2). L'agence développera également les audits partagés qualité/ contrôle interne budgétaire. Ces actions permettront d'atteindre un niveau 4 (évalué) sur l'échelle de maturité de gestion des risques, sur l'ensemble des processus.

Pour mieux anticiper et mieux programmer la gestion des risques, comme recommandé par le Hcéres, l'ANR créera un comité de gestion des risques rattaché à la présidence et rapportant au conseil d'administration, afin de mieux couvrir les risques auxquels l'ANR peut être confrontée (contingences budgétaires, risques juridiques, RH, variabilité des taux de succès aux appels d'offres, liens complexes à l'environnement externe, dynamiques politiques et sociétales, etc.).

L'ensemble de ces démarches d'amélioration continue permettra de renforcer la transparence vis-à-vis des parties prenantes, et compléter la démarche de certification de ses comptes. A cet égard, les comptes 2020 feront l'objet d'une première certification, potentiellement assortie de réserves. L'agence se fixe l'objectif d'une certification sans réserve au plus tard en 2024.

Dans le cadre de la crise liée au Covid-19, l'ANR a su faire preuve d'une grande réactivité et d'une bonne capacité d'adaptation. Ces deux qualités lui ont permis de maintenir son activité malgré un passage à 100 % de travail à distance. Un retour d'expérience identifiera les points d'amélioration possibles et souhaitables. Il permettra de finaliser un plan de continuité d'activité, qui a été initialisé dans le cadre de la crise liée au Covid-19 et qui doit désormais être développé pour sécuriser l'agence pour tous les types de crises susceptibles de survenir.

Dans le cadre de l'exécution du précédent COP, l'ANR a défini et adopté un nouveau Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI). Renforcer la Sécurité des systèmes d'informations (SSI) est l'un des objectifs de ce schéma. La formalisation de la Politique de sécurité des systèmes d'informations (PSSI) de l'ANR consistera en l'instanciation des 183 règles de la PSSI de l'État (PSSI-E) et au respect du guide de bonnes pratiques ISO/CEI 27002 au travers des différents éléments issus des deux sous-objectifs précédents. La mise en place d'une PSSI visera trois objectifs principaux : constitution d'un cadre de référence ; audit du niveau de maturité SSI de l'ANR ; rédaction des directives de sécurité.

En tant qu'établissement public, l'ANR est régulièrement soumise à des audits et évaluations, concernant à la fois les activités relevant du Plan d'action que celles relatives

aux Investissements d'avenir. Ces interventions donnent lieu à des recommandations dont la prise en compte fait l'objet d'un suivi spécifique au sein de l'agence. Il est proposé que l'état d'avancement de la prise en compte de ces recommandations fasse l'objet d'une présentation annuelle auprès des tutelles.

JALONS

6.1.1 Niveau d'atteinte sur l'échelle de maturité de la gestion des risques

6.1.2 Création d'un comité de gestion des risques

6.1.3 Certification des comptes

6.1.4 Définition et mise en œuvre d'un plan global de continuité d'activité (PCA)

6.1.5 Mise en place d'une politique de sécurité des systèmes d'information

6.1.6 État d'avancement annuel de la mise en œuvre des recommandations des évaluations et audits auxquels l'ANR est soumise

INDICATEUR

6.1.1 Nombre de réserves sur les comptes

Dématérialisation

Aujourd'hui les processus de l'ANR sont au moins en partie dématérialisés. Cette approche a permis de simplifier les démarches des bénéficiaires et d'optimiser le fonctionnement interne de l'agence.

Néanmoins, l'agence doit poursuivre et finaliser la démarche de dématérialisation, notamment en termes d'automatisation de ces processus et d'échange automatique d'informations avec les tiers et dans son fonctionnement interne.

Accélérer le déploiement de la dématérialisation et de l'automatisation des processus identifiés sur la cartographie des processus de la démarche qualité permettra de poursuivre la simplification et accélérer les démarches des bénéficiaires. Il s'agit notamment des processus de publication des appels, de sélection et de suivi. Cette approche participe également à la sécurisation et la résilience du fonctionnement de l'agence.

JALON

6.1.7 Dématérialisation de tous les processus automatisables et récurrents relevant de la cartographie des processus de la démarche qualité

INDICATEUR

6.1.2 Taux d'automatisation des processus automatisables et récurrents

Mettre en place de nouvelles simplifications

L'ANR a refondu son règlement financier et largement simplifié les documents à destination des porteurs et gestionnaires de projets. L'agence a également revu en partie ses pratiques en matière de suivi scientifique des projets avec un allègement des procédures qui reste néanmoins variable suivant les domaines.

L'agence poursuivra cette démarche de simplification en phase de candidature, mais également dans le cadre de sa procédure de suivi et de bilan des projets.

En phase de candidature : elle s'appuiera sur les bases de données déjà constituées (informations légales pour les données administratives, bases de données en ligne de publications...) pour alimenter automatiquement les formulaires. Dans la même logique, dans le cadre du déploiement d'un portail unique AAP, l'outil pourra être complété d'une fonctionnalité d'agrégation des données « chercheurs » afin de simplifier le dépôt de candidature.

En phase de suivi : l'ANR harmonisera ses mesures d'allègement du suivi scientifique à l'ensemble des domaines. Ainsi, les outils et processus de collecte des informations mis en œuvre par l'agence seront rénovés pour laisser une plus grande souplesse aux chercheurs et gestionnaire de projet (cf. objectif 5.1). L'objectif est que la collecte de données soit utile à la fois au projet lui-même et à l'ANR. Une collecte au fil de l'eau, via un portail dédié, permettra aux porteurs de projets de mettre à jour les informations importantes tout au long de la vie du projet sans lien direct avec les échéances de financement. Cette rénovation des outils et processus permettra par exemple de supprimer le rapport intermédiaire ainsi que les revues à mi-parcours dans les domaines disciplinaires où elles sont toujours en vigueur. Une logique d'accompagnement et de service aux chercheurs et gestionnaires de projets pour sortir de ce qui est souvent perçu comme une logique de suivi-contrôle.

En phase de bilan : cette logique d'accompagnement et de service en continu sera renforcée par une révision de la procédure « bilan des projets ». Cette procédure prévoira une rencontre avec les porteurs de projets dans le dernier quart du projet. L'objectif sera d'examiner et d'accompagner les possibilités d'évolution à la fin du financement ANR. Cette revue bilan permettra d'accompagner les porteurs de projet vers de nouveaux financements nationaux, internationaux (« Poursuite recherche » ou « Tremplin Europe ») ainsi que vers une potentielle valorisation ou maturation socio-économique.

Le renforcement des audits bénéficiaires facilitera la simplification des procédures administratives. En effet, cela permettra de passer progressivement d'une logique

de contrôle a priori à une logique de responsabilité. Elle allégera donc le suivi ainsi que les pièces justificatives demandées pour la très grande majorité des projets. L'ensemble de ces mesures sera bien entendu complété par un renforcement du volet communication permettant de bien expliquer le besoin des informations transmises/demandées (cf. objectif 5.3).

OBJECTIF 6.2 UN FONCTIONNEMENT EFFICACE ET FLUIDE



Anticiper l'impact de la LPR

La loi prévoit une augmentation des moyens affectés à l'agence. L'ANR veillera à bien anticiper l'impact sur son fonctionnement de cet accroissement notable de son activité, de l'évolution ou adaptation des appels à projets ou instruments et de l'introduction des dispositions de la loi (évolution du préciput par exemple).

Depuis 2016, l'ANR réalise une analyse des coûts du processus de sélection de son appel générique. L'ANR a également défini un modèle de comptabilité analytique pour, notamment, avoir une meilleure connaissance des coûts de chaque processus (pilotage et programmation, animation, sélection, suivi, évaluation et impact). L'ANR poursuivra l'analyse du coût global de sélection tout en veillant à le maîtriser. Avec la comptabilité analytique, l'extension de l'analyse aux coûts des autres processus de l'ANR sera possible et un suivi sera assuré pendant cette période d'accroissement de l'activité pour en garantir la maîtrise. Les éléments relatifs aux coûts de ces processus feront l'objet d'une présentation annuelle au conseil d'administration de l'agence.

Le règlement financier de l'agence sera par ailleurs revu pour intégrer les changements qui interviendront en lien avec les dispositions de la LPR et les orientations de son rapport annexé : évolution du préciput, adaptation des modes de soutien, catégories des bénéficiaires... Cet accroissement d'activité nécessitera également un renforcement des effectifs qui pourra, le cas échéant, nécessiter une évolution des profils scientifiques et administratifs. Cette évolution se fera en lien avec la poursuite des actions de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Optimiser la gestion des crédits d'intervention et poursuivre l'effort de clôture des conventions les plus anciennes des contrats de recherche

L'augmentation des crédits d'intervention alloués à l'agence nécessitera par ailleurs de poursuivre

le suivi déjà réalisé actuellement. Cela se traduira notamment par :

- la mise à jour régulière du tableau de bord qui permet le suivi pluriannuel des crédits d'intervention versés par le MESRI.
- l'actualisation mensuelle du plan de trésorerie.

En vue d'améliorer la lisibilité des éléments de suivi, un travail sera conduit avec la tutelle pour adapter les outils actuels. L'agence présentera annuellement au Conseil d'administration les éléments de suivi des crédits d'intervention, avec une vision pluriannuelle. Ce bilan intégrera le solde des éditions antérieures et leurs modalités de traitement.

Post plan d'apurement mené de septembre 2016 à fin 2019 sur les éditions 2006 à 2010, l'agence a élaboré une procédure renforcée de suivi et de relance auprès des bénéficiaires afin d'obtenir dans les délais contractuels les justificatifs à fournir pour procéder au versement des échéances. Ce dispositif devrait permettre à terme de solder plus rapidement les éditions en se rapprochant des délais de clôture prévus dans le règlement financier (12 mois après la clôture scientifique du projet).

JALONS

6.2.1 Restitution des éléments de coût des processus sur la base d'un modèle de comptabilité analytique révisé

6.2.2 Présentation annuelle au Conseil d'administration du suivi des crédits

INDICATEUR

6.2.1 Amélioration du délai de clôture des projets

Un système d'information renouvelé

Dans le cadre de l'exécution du précédent COP, l'ANR a défini et adopté un nouveau Schéma directeur des systèmes d'information (SDSI). Ce schéma inclut plusieurs chantiers d'importance pour l'ANR et ses usagers.

Ainsi, un processus « gestion de la relation avec les publics utilisateurs » sera soumis à la certification. Dans le cadre de ce processus, le choix a été fait de mettre en place un outil de gestion de la relation client (GRC ou CRM) pour une maîtrise globale des réponses apportées aux utilisateurs en termes de qualité, de délai de traitement et de traçabilité. L'outil, dont le déploiement a débuté en 2019, se décompose en 3 fonctionnalités complémentaires :

- un portail de suivi des projets, pour donner de la visibilité aux publics utilisateurs sur leurs projets, depuis la phase de candidature jusqu'à la clôture ;

→ un CRM, pour outiller le traitement des requêtes des publics utilisateurs ;
→ un module de traitement des requêtes, pour automatiser les réponses de l'agence aux publics utilisateurs.
L'ANR achèvera le déploiement de cet outil.

Un autre chantier d'importance est la rénovation du système d'information « métier », IRIS, qui permet notamment aux porteurs de déposer les projets. Le déploiement de modules rénovés du nouveau système d'information de l'ANR permettra un accès facilité et l'ouverture de fonctionnalités complémentaires aux bénéficiaires de l'ANR :

→ nouveau module de candidature, d'évaluation et de suivi
→ exploitation et ouverture des données.

JALONS

6.2.3 Déploiement de l'outil de GRC

6.2.4 Développement et déploiement d'IRIS

OBJECTIF 6.3 ADAPTER LES COMPÉTENCES ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL



L'ANR a conclu un accord sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) avec les organisations syndicales. La majeure partie des actions prévues ont été mises en place. L'accroissement d'activité lié à la LPR pourra, le cas échéant, nécessiter une évolution des emplois et des compétences qui se fera en lien avec l'évolution des activités de l'agence (impact, partenariats, suivi/audit, international, etc.). Une logique de développement des parcours de carrière sera privilégiée.

Dans le cadre de l'exécution du précédent COP, l'ANR a défini et mis en œuvre un plan d'action d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) et un plan de prévention des risques psychosociaux (RPS). L'ANR mettra en œuvre de nouveaux plans pluriannuels. Enfin, l'accord sur le télétravail fera l'objet de discussions avec les représentants du personnel afin de prévoir son évolution à la lumière des enseignements tirés de la période liée au Covid.

L'évaluation de l'ANR menée par le Hcéres a noté le besoin de développer le système d'information des ressources humaines (SIRH). Aussi, dans un souci d'optimisation du fonctionnement, de meilleur accompagnement des personnels de l'agence dans leurs carrières et de gestion renforcée du pilotage

de la masse salariale, l'ANR déploiera un SIRH complet : dans un premier temps, Winpaie + pour l'administration du personnel et de la paie et Talentsoft pour l'évaluation annuelle des agents et la GPEC. A terme et en fonction des évolutions futures de l'outil, Winpaie + pourrait constituer le SIRH de l'agence sur l'ensemble du périmètre... Le déploiement du SIRH se fera progressivement et le coût sera financé sur l'enveloppe récurrente des investissements de l'agence.

L'ANR s'est engagée sur un certain nombre de valeurs vis-à-vis de l'extérieur. Dans une logique de responsabilité sociétale (RSE), l'ANR veillera à mettre en cohérence son fonctionnement interne avec ses engagements notamment en actualisant ou en mettant en œuvre :
→ les mesures concernant les ressources humaines et le fonctionnement de l'agence qui figurent dans le plan d'action sur l'égalité professionnelle femmes-hommes mentionné dans l'objectif 4-2 ;
→ un plan d'action handicap ;
→ un plan d'action développement durable ;
→ un plan de prévention et de traitement des actes de violences, de discrimination, de harcèlement (moral, sexuel) et d'agissement sexiste.

JALONS

6.3.1 Actualisation des plans d'action d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux

6.3.2 Définition d'un plan d'action développement durable

INDICATEUR

6.3.1 Taux d'emploi de travailleurs reconnus handicapés

SYNTHÈSE DES OBJECTIFS, JALONS ET INDICATEURS DE L'AXE



OBJECTIFS

- 6.1 Une organisation résiliente pour mieux servir les bénéficiaires
- 6.2 Un fonctionnement efficace et fluide
- 6.3 Adapter les compétences et les conditions de travail

JALONS

- 6.1.1 Niveau d'atteinte sur l'échelle de maturité de la gestion des risques
- 6.1.2 Création d'un comité de gestion des risques
- 6.1.3 Certification des comptes de l'ANR
- 6.1.4 Définition et mise en œuvre d'un plan de continuité globale d'activité (PCA)
- 6.1.5 Mise en place d'une politique sécurité des systèmes d'information
- 6.1.6 État d'avancement annuel de la mise en œuvre des recommandations des évaluations et audits auxquels l'ANR est soumise
- 6.1.7 Dématérialisation de tous les processus automatisables et récurrents relevant de la cartographie des processus de la démarche qualité
- 6.2.1 Restitution des éléments de coût des processus sur la base d'un modèle de comptabilité analytique révisé
- 6.2.2 Présentation annuelle au Conseil d'administration du suivi des crédits d'intervention

JALONS

- 6.2.3 Déploiement de l'outil de GRC
- 6.2.4 Développement et déploiement d'IRIS
- 6.3.1 Actualisation des plans d'action d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux
- 6.3.2 Définition d'un plan d'action développement durable

INDICATEURS

- 6.1.1 Nombre de réserves sur les comptes
- 6.1.2 Taux d'automatisation des processus automatisables et récurrents
- 6.2.1 Amélioration du délai de clôture des projets
- 6.3.1 Taux d'emploi de travailleurs reconnus handicapés

ANNEXE 1



TABLEAUX DES INDICATEURS ET JALONS



JALONS

1

NUMÉRO	NOM	ANNÉE
Jalon 1.1.1	Définition du plan d'action triennal 2022-2024	2021
Jalon 1.1.2	Définition du plan d'action triennal 2025-2027	2024
Jalon 1.3.1	Retour d'expérience sur les appels Challenge, Flash et Recherche action pour renforcer et développer ce type d'instruments	À partir de 2022

2

NUMÉRO	NOM	ANNÉE
Jalon 2.2.1	Ouverture d'un portail unique de présentation des appels à projets	2021
Jalon 2.2.2	Enquête de satisfaction concernant le déploiement du portail unique de présentation des appels à projets et premier bilan concernant l'ouverture des données	2022-2023

3

NUMÉRO	NOM	ANNÉE
Jalon 3.2.1	État des lieux et analyse des collaborations internationales existantes	2021
Jalon 3.2.2	Document annuel de programmation des collaborations internationales	À partir de 2021
Jalon 3.3.1	Bilan/analyse des instruments d'accompagnement de la stratégie européenne et internationale des chercheurs et proposition d'évolutions (actuellement instruments MRSEI et T-ERC)	2022
Jalon 3.3.2	Mise en place d'outils de financement à destination des lauréats de projets ANR pour les inciter à candidater à des appels européens	2022
Jalon 3.3.3	Analyse quantitative de la participation de l'ANR dans les partenariats européens (en intégrant la contribution à la recherche, l'abondement de la commission, le financement de personnel ANR, et le nombre d'appels co-financés auxquels l'ANR participe)	Echéance : d'ici 1 an puis tous les 2 ans

4

NUMÉRO	NOM	ANNÉE
Jalon 4.1.1	Définition des modalités de mise en œuvre et des prérogatives des observateurs externes dans les comités de sélection	2021
Jalon 4.1.2	Extension de la certification ISO 9001 à tout le périmètre « certifiable » du plan d'action (AAP hors appels internationaux)	2022
Jalon 4.2.1	Mise en place d'une gestion informatisée des déclarations de liens d'intérêts	2022
Jalon 4.2.2	Publication d'un document unique éthique, intégrité scientifique, déontologie (politique ANR, définitions, principes, procédures)	2022
Jalon 4.2.3	Publication des analyses de genre des données de candidature/sélection	2021
Jalon 4.2.4	Obtention du label Egalité de l'Afnor	2022
Jalon 4.3.1	Première évaluation de la sensibilisation aux objectifs du développement durable de l'agenda 2030 des Nations-Unies introduite en 2019 dans le plan d'action	2022
Jalon 4.4.1	Déploiement de la collection HAL-ANR	2021
Jalon 4.4.2	Définition d'une feuille de route de la diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle	2022
Jalon 4.5.1	Réalisation d'un premier bilan des projets ayant une composante de recherche participative déjà soutenus	2021

5

NUMÉRO	NOM	ANNÉE
Jalon 5.1.1	Finalisation de la nouvelle procédure de suivi et de bilan des projets en y introduisant l'évaluation ex-post des portefeuilles de projets	2022
Jalon 5.1.2	Constitution d'un panel d'utilisateurs collectes de données « suivi-bilan-impact »	2021
Jalon 5.1.3	Mise à disposition des chercheurs et gestionnaires de projets de nouveaux outils de collecte d'information plus simples et permettant une automatisation de l'analyse des données	2022
Jalon 5.2.1	Définition et déploiement d'un outil de reporting sur les projets et les portefeuilles de projets	2021 (définition) et 2022 (déploiement)



6

NUMÉRO	NOM	ANNÉE
Jalon 6.1.1	Niveau d'atteinte sur l'échelle de maturité de la gestion des risques	Niveau 4 Echéance 2024
Jalon 6.1.2	Création d'un comité de gestion des risques	2021
Jalon 6.1.3	Certification des comptes de l'ANR	À partir de 2021
Jalon 6.1.4	Définition et mise en œuvre d'un plan de continuité des activités (PCA)	2021-2023
Jalon 6.1.5	Mise en place d'une politique sécurité des systèmes d'information	2021
Jalon 6.1.6	État d'avancement annuel de la mise en œuvre des recommandations et audits auxquels l'ANR est soumise	1 ^{er} restitution en 2021 avant l'été
Jalon 6.1.7	Dématérialisation des processus automatisables et récurrents relevant de la cartographie des processus de la démarche qualité	2024
Jalon 6.2.1	Restitution des éléments de coût des processus sur la base d'un modèle de comptabilité analytique révisé	2024
Jalon 6.2.2	Présentation annuelle au Conseil d'administration du suivi des crédits d'intervention	À partir de 2021
Jalon 6.2.3	Finalisation du déploiement de l'outil de GRC	2021
Jalon 6.2.4	Finalisation du développement et du déploiement d'IRIS	2024
Jalon 6.3.1	Actualisation des plans d'action d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux	2021
Jalon 6.3.2	Définition d'un plan d'action développement durable	2022



INDICATEURS

1

NUMÉRO	NOM	CIBLE
Indicateur 1.1.1	Taux de sélection global à l'appel à projet générique (dépendant du budget effectif alloué à l'agence)	Au moins 23% sur la période 2021-2022 (sous réserve du maintien du nombre de projets déposés)
Indicateur 1.1.2	Taux d'évolution du préciput sur tous les projets nationaux (hors partenariats régionaux ou internationaux)	Au moins 25% sur la période 2021-2022 (sous réserve du maintien du nombre de projets déposés)
Indicateur 1.2.1	Nombre de LabComs et Chaires industrielles	+ 75% en 2025 (sous réserve du maintien du nombre de projets déposés)

2

NUMÉRO	NOM	CIBLE
Indicateur 2.2.1	Nombre de partenaires du portail unique de présentation des appels à projets	>3
Indicateurs 2.4.1	Nombre de projets identifiés pour un accompagnement vers les acteurs de soutien à l'innovation et l'entrepreneuriat	Objectif : doublement

3

NUMÉRO	NOM	CIBLE
Indicateur 3.2.1	Nombre d'appels de coopérations européennes et internationales contribuant et/ou accompagnant un plan national de recherche	Autant que de plans nationaux qui le nécessitent
Indicateurs 3.3.1	Nombre de lauréats MRSEI devenant coordinateurs à l'Europe	+15% dès 2021

* Rapport Enseignement supérieur, Recherche et Innovation "Vers l'égalité femmes-hommes, Chiffres clés 2020" : <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/pid35339/enseignement-superieur-et-recherche-vers-l-egalite-femmes-hommes-chiffres-cles.html>



INDICATEURS

4

NUMÉRO	NOM	CIBLE
Indicateur 4.1.1	Nombre de non conformités lors des audits de certification ISO 9001	< 5
Indicateur 4.2.1	Nombre de recours pour conflits d'intérêts dans le processus d'évaluation	< 10
Indicateur 4.2.2	Recherche de la parité représentative dans les comités	Atteindre les taux représentatifs disciplinaires comparés pour chacun des domaines scientifiques concernés
Indicateur 4.3.1	Nombre et montants des projets retenus qui s'inscrivent dans les objectifs du développement durable en distinguant ceux relatifs au changement climatique	Au moins 75 % du budget répondant aux ODD
Indicateur 4.4.1	Pourcentage de dépôt des publications issues des projets financés en libre accès dans HAL	70 %
Indicateur 4.4.2	Pourcentage du budget d'intervention de l'ANR consacré au partage de la culture scientifique	1 %

5

NUMÉRO	NOM	CIBLE
Indicateur 5.2.1	Nombre d'analyses produites	Doublement en fin de COP
Indicateur 5.3.1	Nombre de partenariats avec des équipes académiques en matière d'exploitation des données ANR	5

6

NUMÉRO	NOM	CIBLE
Indicateur 6.1.1	Nombre de réserves sur les comptes	0 réserve sur les comptes 2024
Indicateur 6.1.2	Taux d'automatisation des processus automatisables et récurrents	80 % Échéance 2024
Indicateur 6.2.1	Amélioration du délai de clôture des projets	60% de clôtures 1 an après la fin du projet 80% de clôtures 2 ans après la fin du projet Échéance 2024
Indicateur 6.3.1	Taux d'emploi de travailleurs reconnus handicapés	6 %

ANNEXE 2



SYNTHÈSE DES OBJECTIFS, JALONS ET INDICATEURS



OBJECTIFS

- 1.1 Favoriser la créativité scientifique sur une base libre (« investigator-driven »)
- 1.2 Renforcer, en partenariat, l'articulation entre recherche et innovation (dispositifs de maturation, soutien à la recherche partenariale)
- 1.3 Développer les capacités de réactivité et de réponses spécifiques
- 2.1 Renforcer les partenariats avec les opérateurs de recherche
- 2.2 Simplifier la recherche de financement en partenariat avec les autres agences de financement de la recherche
- 2.3 Accompagner les institutions ayant des besoins de recherche
- 2.4 Soutenir les projets avec les acteurs d'aide à l'innovation et l'entrepreneuriat
- 3.1 Jouer un rôle actif auprès des autres agences de financement européennes et internationales
- 3.2 Concentrer les moyens sur les partenariats stratégiques et accompagner les stratégies européennes et internationales des laboratoires et établissements
- 3.3 Contribuer à renforcer l'implication des équipes françaises au niveau européen
- 4.1 Poursuivre le renforcement de la qualité de la sélection
- 4.2 Promouvoir une conduite opérationnelle responsable
- 4.3 Mieux intégrer les objectifs du développement durable
- 4.4 Développer le partage des résultats
- 5.1 Mieux collecter les données
- 5.2 Mieux analyser les données
- 5.3 Des données au service de la recherche
- 6.1 Une organisation résiliente pour mieux servir les bénéficiaires
- 6.2 Un fonctionnement efficace et fluide
- 6.3 Adapter les compétences et les conditions de travail



JALONS

- 1.1.1 Définition du plan d'action triennal 2022-2024
- 1.1.2 Définition du plan d'action triennal 2025-2027
- 1.3.1 Réalisation d'un retour d'expérience sur les appels Challenge, Flash et Recherche action pour renforcer et développer ce type d'instruments
- 2.2.1 Ouverture d'un portail unique de présentation des appels à projets
- 2.2.2 Enquête de satisfaction concernant le déploiement du portail unique de présentation des appels à projets et premier bilan concernant l'ouverture des données
- 3.2.1 État des lieux et analyse des collaborations internationales existantes
- 3.2.2 Document annuel de programmation des collaborations internationales
- 3.3.1 Bilan/analyse des instruments d'accompagnement de la stratégie européenne et internationale des chercheurs et proposition d'évolutions
- 3.3.2 Mise en place d'outils de financement à destination des lauréats de projets ANR pour les inciter à candidater à des appels européens
- 3.3.3 Analyse quantitative de la participation de l'ANR dans les partenariats européens
- 4.1.1 Définition des modalités de mise en œuvre et des prérogatives des observateurs externes dans les comités de sélection
- 4.1.2 Extension de la certification ISO 9001 à tout le périmètre certifiable du plan d'action
- 4.2.1 Mise en place d'une gestion informatisée des déclarations de liens d'intérêts
- 4.2.2 Publication d'un document unique éthique, intégrité scientifique, déontologie (politique ANR, définitions, principes, procédures)
- 4.2.3 Publication des analyses des données de candidature/sélection
- 4.2.4 Obtention du label Egalité de l'Afnor
- 4.3.1 Évaluation de la sensibilisation aux objectifs du développement durable de l'agenda 2030 des Nations-unies introduite en 2019 dans le plan d'action
- 4.4.1 Déploiement de la collection HAL-ANR
- 4.4.2 Définition de la feuille de route de la diffusion de la culture scientifique, technique et industrielle
- 4.5.1 Premier bilan des projets ayant une composante de recherche participative déjà soutenus
- 5.1.1 Finalisation de la nouvelle procédure de suivi et de bilan des projets en y introduisant l'évaluation ex-post des portefeuilles de projets
- 5.1.2 Constitution d'un panel d'utilisateurs collectes de données « suivi-bilan-impact »
- 5.1.3 Mise à disposition des chercheurs et gestionnaires de projets de nouveaux outils de collecte d'information plus simples et permettant une automatisation de l'analyse des données
- 5.2.1 Définition et déploiement d'un outil de reporting sur les projets et les portefeuilles de projets
- 6.1.1 Niveau d'atteinte sur l'échelle de maturité de la gestion des risques
- 6.1.2 Création d'un comité de gestion des risques
- 6.1.3 Certification des comptes de l'ANR
- 6.1.4 Définition et mise en œuvre d'un plan de continuité globale d'activité (PCA)
- 6.1.5 Mise en place d'une politique sécurité des systèmes d'information
- 6.1.6 État d'avancement annuel de la mise en œuvre des recommandations des évaluations et audits auxquels l'ANR est soumise
- 6.1.7 Dématérialisation de tous les processus automatisables et récurrents relevant de la cartographie des processus de la démarche qualité
- 6.2.1 Méthodologie d'évaluation et restitution des coûts des processus sur la base d'un modèle de comptabilité analytique révisé
- 6.2.2 Présentation annuelle au Conseil d'administration du suivi des crédits d'intervention
- 6.2.3 Déploiement de l'outil de GRC
- 6.2.4 Développement et déploiement d'IRIS
- 6.3.1 Actualisation des plans d'action d'amélioration de la qualité de vie au travail et de prévention des risques psychosociaux
- 6.3.2 Définition d'un plan d'action développement durable



INDICATEURS

- 1.1.1 Taux de sélection sur l'appel à projets générique (cible de 25 % en 2024 sous réserve de l'augmentation des crédits d'intervention)
- 1.1.2 Taux d'évolution du préciput sur tous les projets nationaux (hors partenariats régionaux ou internationaux)
- 1.2.1 Nombre de LabComs et Chaires industrielles soutenus
- 2.2.1 Nombre de partenaires du portail unique de présentation des appels à projets
- 2.4.1 Nombre de projets identifiés pour un accompagnement vers les acteurs du soutien à l'innovation et l'entrepreneuriat
- 3.2.1 Nombre d'appels de coopérations européennes et internationales contribuant et/ou accompagnant un plan national de recherche
- 3.3.1 Nombre de lauréats MRSEI devenant coordinateurs à l'Europe
- 4.1.1 Nombre de non-conformités lors des audits de certification ISO 9001
- 4.2.1 Nombre de recours pour conflits d'intérêts dans le processus d'évaluation
- 4.2.2 Recherche de la parité représentative dans les comités
- 4.3.1 Nombre et montants des projets retenus qui s'inscrivent dans les objectifs du développement durable en distinguant ceux relatifs au changement climatique
- 4.4.1 Pourcentage de dépôt des publications issues des projets financés par l'ANR en libre accès dans HAL
- 4.4.2 Pourcentage du budget d'intervention consacré au partage de la culture scientifique
- 5.2.1 Nombre d'analyses produites
- 5.3.1 Nombre de partenariats avec des équipes académiques en matière d'exploitation des données ANR
- 6.1.1 Nombre de réserves sur les comptes
- 6.1.2 Taux d'automatisation des processus automatisables et récurrents
- 6.2.1 Amélioration du délai de clôture des projets
- 6.3.1 Taux d'emploi de travailleurs reconnus handicapés

ANNEXE 3



LISTE DES ACRONYMES

AAPG	Appel à projets générique
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Agence de la transition énergétique)
AFD	Agence française de développement
Afnor	Association française de normalisation
AID	Agence de l'innovation de défense
ANR	Agence nationale de la recherche
ANRS	Agence nationale de recherche sur le sida et les hépatites (ANRS – Maladies infectieuses émergentes depuis le 1er janvier 2021)
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
APC	Articles processing charges (frais de traitement des articles)
Astrid	Accompagnement spécifique des travaux de recherches et d'innovation défense
CCSD	Centre pour la Communication Scientifique Directe
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comix	Comité mixte
COP	Contrat d'objectifs et de performance
Covid-19	Corona virus disease 19 (maladie à corona virus 19)
CRCNS	Collaborative Research in Computational Neuroscience (recherche collaborative en neurosciences computationnelles)
CRM	Customer relationship management (gestion de la relation client)
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft (Fondation allemande pour la recherche)
DGA	Direction générale de l'armement
DORA	Declaration On Research Assessment (déclaration de San Fransisco sur l'évaluation de la recherche)
EER	Espace européen de la recherche
EOSC	European Open Science Cloud (Service en ligne européen de science ouverte)
ERC	European Research Council (conseil européen de la recherche)
ESR	Enseignement supérieur et recherche
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
FAIR	Findable, Accessible, Interoperable, Reusable (Facile à trouver, Accessible, Interopérable et Réutilisable)
FP9	Ninth framework programme (neuvième programme-cadre)
FRQSC	Fonds de recherche du Québec - Société et culture
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRC	Global Research Council (Conseil mondial de la recherche)
GRC	Gestion de la relation client
H2020	Horizon 2020
HAL	Hyper articles en ligne
Hcéres	Haut conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
IA	Intelligence artificielle
IEC	International Electrotechnical Commission (Commission électrotechnique internationale)
Inca	Institut national du cancer
Inist	Institut de l'information scientifique et technique
ISC	International Science Council (Conseil international de la science)
ISO	International Organization for Standardization (Organisation internationale de normalisation)
JCJC	Jeunes chercheuses et jeunes chercheurs
JPI	Joint Programming Initiative (initiative de programmation conjointe)
JST	Japan Science and Technology (Science et technologie du Japon)
LabCom	Laboratoire commun

LEAP-Agri	Long term EU Africa research and innovation partnership on food and nutrition security and sustainable Agriculture (Partenariat UE-Afrique à long terme pour la recherche et l'innovation en matière de sécurité alimentaire et nutritionnelle et d'agriculture durable)
LPR	Loi de programmation de la recherche pour les années 2021-2030 et portant diverses dispositions relatives à l'enseignement supérieur et la recherche
MEAE	Ministère de l'Europe et des affaires étrangères
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MRSEI	Montage de réseaux scientifiques européens ou internationaux
NSF	National Science Foundation (Fondation nationale pour la science, États-Unis d'Amérique)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
ODD	Objectifs du développement durable
OFB	Office français de la biodiversité
PAPFE	Plan d'action national d'amélioration de la participation française aux dispositifs européens de financement de la recherche et l'innovation
PCA	Plan de continuité d'activité
PCRI	Programme-cadre européen de recherche et d'innovation
PDG	Président directeur général
PGD	Plan de gestion des données
PIA	Programmes des investissements d'avenir
PRCI	Projet de recherche collaborative - International
PRIMA	Partnership for Research and Innovation in the Mediterranean Area (partenariat pour la recherche et l'innovation dans l'espace méditerranéen)
PSSI	Politique de sécurité des systèmes d'informations
PSSI-E	Politique de sécurité des systèmes d'informations de l'État
QVT	Qualité de vie au travail
RDA	International Research Data Community (Communauté internationale sur les données de recherche)
RESINT	Réseau des référents intégrité scientifique
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psycho-sociaux
SDSI	Schéma directeur des systèmes d'informations
SGDSN	Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale
SHS	Sciences humaines et sociales
SIRH	Système d'informations des ressources humaines
SSI	Sécurité des systèmes d'informations
SSRI	Service de la stratégie de la recherche et de l'innovation
TRL	Technology readiness level (niveau de maturité technologique)

anr®

Agence Nationale de la Recherche
50, avenue Daumesnil – 75012 Paris
www.anr.fr

Suivez notre actualité sur les réseaux sociaux : [@agencerecherche](https://twitter.com/agencerecherche) [ANR](https://www.linkedin.com/company/anr)