

# RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE

---

## **CAMPAGNE D'ÉVALUATION 2018-2019** VAGUE E

Rapport publié le 28/11/2019



Pour le Hcéres<sup>1</sup> :

Le Président du Hcéres  
Par intérim, la Secrétaire  
générale  
Nelly Dupin

Au nom du comité d'experts<sup>2</sup> :

Rémi Quirion, Président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014 :

1 Le président du Hcéres "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5) ;

2 Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2).

## Résumé exécutif

L'Agence nationale de la recherche (ANR) est l'agence française de financement de la recherche sur projets ; c'est un établissement public à caractère administratif sous tutelle du ministère en charge de la recherche. Le rapport d'autoévaluation de l'établissement a été structuré suivant le référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres). Le comité d'évaluation s'est réuni au siège social de l'ANR du 16 au 18 juillet 2019 et a rencontré des interlocuteurs internes à l'établissement, des représentants de ses principaux partenaires en France et à l'étranger ainsi que des bénéficiaires de projets financés par l'agence. Le rapport met en évidence des recommandations du comité dans chaque chapitre, dont certaines sont reprises dans la conclusion générale. La précédente évaluation de l'ANR avait été réalisée par l'Aéres en septembre 2012.

En 2019, le budget d'intervention de l'ANR pour le financement de la recherche sur projets s'élève à 708 M€. L'agence dispose en outre d'un budget de fonctionnement de 36 M€ indépendant du budget d'intervention. L'ANR est également chargée de gérer et de suivre la mise en œuvre des grands programmes d'investissement de l'État dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche (programmes d'investissements d'avenir – PIA). En 2019, les PIA s'élèvent à près de 26 Mds€.

Son personnel est constitué de 278 ETPT (équivalent temps plein annuel travaillé).

Le comité souligne l'excellence et le professionnalisme de ses processus de programmation et d'évaluation de la recherche ainsi que la reconnaissance dont jouit l'ANR auprès de ses partenaires en France et à l'international.

Si la chute du taux de sélection consécutive à la baisse continue du budget d'intervention jusque 2015 a grandement nui à l'image de l'agence, la confiance en net progrès de la communauté scientifique et une nouvelle dynamique interne contribuent à une implication forte et un sentiment d'appartenance du personnel de l'ANR.

Néanmoins, malgré une récente augmentation du budget d'intervention, le taux de sélection est encore trop faible et il convient que l'ANR et l'État s'accordent pour que le prochain Contrat d'objectifs et de performance de l'agence permette d'inscrire son action dans la durée et de garantir un taux de sélection nettement plus élevé.

À l'issue de son évaluation, le comité adresse les recommandations suivantes à l'ANR.

- Augmenter très significativement le taux de sélection dans tous les programmes, en maintenant un bon niveau de soutien par projet. Une attention toute particulière doit être accordée aux jeunes chercheurs.
- Travailler à une articulation plus fine des valeurs et des missions de l'agence par la production d'une vision à moyen et long terme. Ancrer cette vision et les valeurs sur lesquelles elle repose au sein de l'agence (de ses personnels au conseil d'administration).
- Clarifier dans le contrat d'objectifs et de performance le mandat confié à l'ANR et les risques qui lui sont associés (simplification du contenu et objectifs plus clairs) en s'assurant de la convergence des points de vue qu'il suscite tant de la part du personnel que de la présidence et en y incluant une description précise des moyens nécessaires à sa mise en œuvre.
- En matière de gouvernance, veiller à un meilleur partage de la politique de la qualité par le conseil d'administration et mieux assurer son suivi en interne : faire du comité de pilotage scientifique une véritable instance stratégique ; envisager la création d'un comité d'audit pour s'assurer de la gestion optimale de toutes les ressources financières de l'agence.
- Mieux anticiper et mieux programmer la gestion des risques à travers la création d'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, problématiques RH, variabilité des taux de succès aux appels d'offres, liens complexes à l'environnement externe, dynamiques politiques et sociétales, etc.).
- Conforter et pérenniser la dynamique interne des groupes de travail et continuer à développer le champ de l'intégrité scientifique, de l'éthique, de la parité et de la conduite responsable en recherche dont l'agence devrait devenir un leader mondial.
- Faire de l'étude de l'impact un chantier majeur en s'appuyant sur le meilleur des acquis en la matière au niveau international, en générant sans délais des bases de données et en priorisant les analyses ex post des thématiques sur cinq ans.
- Renforcer la communication à l'interne et à l'externe en veillant davantage à rendre compte tant aux autorités gouvernementales qu'au grand public des résultats obtenus et en s'appuyant sur les réussites des différents programmes pour construire cette stratégie de communication à 360 degrés.

# Sommaire

<b>Résumé exécutif .....</b>	<b>2</b>
<b>Sommaire .....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
1 / Présentation de l'ANR .....	5
2 / Contexte de l'évaluation .....	6
<b>Le positionnement et la stratégie institutionnels .....</b>	<b>7</b>
1 / Le positionnement institutionnel de l'ANR et missions .....	7
2 / La stratégie institutionnelle de l'ANR .....	8
<i>a/ Une capacité stratégique limitée par des orientations nationales par ailleurs fluctuantes.....</i>	<i>8</i>
<i>b/ De nouvelles orientations stratégiques qui cherchent à développer les capacités d'action de l'agence tout en respectant les priorités nationales.....</i>	<i>9</i>
3 / La politique partenariale .....	11
<i>a/ Une action de financement de la recherche sur projet établie en concertation avec les partenaires ...</i>	<i>11</i>
<i>b/ Une politique des partenariats internationaux reconnue mais insuffisamment inscrite dans la stratégie de l'agence .....</i>	<i>11</i>
<i>c/ Une politique des partenariats socio-économiques à mieux faire connaître .....</i>	<i>12</i>
<b>La gouvernance et le pilotage de l'établissement.....</b>	<b>14</b>
1 / L'organisation interne fonctionnelle et géographique .....	14
<i>a/ Une agence qui a retrouvé une dynamique interne.....</i>	<i>14</i>
<i>b/ Une organisation lisible .....</i>	<i>14</i>
<i>c/ Toutefois, un déficit de transversalité bien identifié mais qui reste à réduire.....</i>	<i>15</i>
<i>d/ Une parité hommes femmes qui pourrait être améliorée dans l'organisation de l'agence .....</i>	<i>16</i>
2 / La gouvernance .....	16
<i>a/ Une gouvernance qui associe largement en interne .....</i>	<i>16</i>
<i>b/ Une politique qualité avérée et assumée .....</i>	<i>18</i>
<i>c/ Une activité d'information et de communication en net progrès mais à clarifier et prioriser rapidement pour conforter les objectifs de l'agence.....</i>	<i>19</i>
3 / Un pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique de l'ANR .....	20
<i>a/ Un pilotage financier sécurisant qui se professionnalise .....</i>	<i>20</i>
<i>b/ Une nouvelle ambition pour le système d'information .....</i>	<i>21</i>
<i>c/ De nombreuses initiatives RH, accompagnées d'une politique sociale, qui cimentent le dialogue social .....</i>	<i>22</i>
<b>Les activités de l'agence .....</b>	<b>24</b>
1 / La programmation et sa mise en œuvre .....	24
<i>a/ Une programmation simplifiée .....</i>	<i>24</i>
<i>b/ Une mise en œuvre qui n'a pas l'impact souhaité sur le taux de sélection.....</i>	<i>24</i>
<i>c/ Le suivi des projets qui participe à la dynamique de simplification de l'activité de l'ANR.....</i>	<i>26</i>
2 / Les PIA, une activité centrale pour l'ANR reconnue pour son caractère professionnel par tous les acteurs .....	26
3 / Vers des études d'impact venant enrichir la prospective scientifique.....	28
<b>Conclusion .....</b>	<b>30</b>
1 / Les points forts .....	30
2 / Les points faibles .....	30

3 / Les recommandations .....	31
<b>Liste des sigles.....</b>	<b>32</b>
<b>Observations du président directeur général de l'ANR .....</b>	<b>35</b>
<b>Comité d'évaluation .....</b>	<b>38</b>
<b>Organisation de l'évaluation .....</b>	<b>40</b>

# Introduction

## 1 / Présentation de l'ANR

L'agence nationale de la recherche (ANR) a été créée en 2005 sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP). Elle devient établissement public à caractère administratif (EPA) placé sous la tutelle du ministre chargé de la recherche par la loi n° 2006-450 du 18 avril 2006 (article L. 329-1 du code de la recherche). Le décret n°2006-963 du 1 août 2006 précise l'organisation et le fonctionnement de l'ANR. Le décret n° 2014-365 du 24 mars 2014 résultant de la loi de 2013 relative à l'enseignement supérieur et la recherche vient modifier le décret de 2006 notamment en introduisant un nouveau mode de gouvernance avec la désignation d'un président directeur général (PDG) et la mise en place d'un comité de pilotage scientifique (CPS) au sein de l'agence.

L'ANR a pour missions dans le cadre de la stratégie nationale de la recherche (SNR) définie par le gouvernement :

- de financer et de 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 ;
- de 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 ;
- de gérer de grands programmes d'investissement de l'État dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche, et de suivre leur mise en œuvre ;
- de renforcer les coopérations scientifiques aux plans européen et international, en articulant sa programmation avec les initiatives européennes et internationales ;
- 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.

Ainsi la mission principale de l'agence est de financer et promouvoir le développement de la recherche sous toutes ses formes. À ce titre, elle finance des projets de recherche notamment à travers des dispositifs d'appels à projets (AAP).

Le budget d'intervention de l'ANR en 2019 s'élève à 708 M€. Il est alimenté par des co-financements à hauteur de 24 M€ et une subvention de 739 M€ de laquelle est retranchée 55 M€ de réserve de précaution. Sur le budget d'intervention, 92,8 M€ sont directement affectés à l'Institut national du cancer (Inca), au préciput<sup>1</sup> et au RTB<sup>2</sup>.

En 2019, le budget de financement direct de la recherche par l'ANR se répartit de la façon suivante, selon les termes du plan d'action annuel :

- composante recherche et innovation – 449,8 M€ (73 %) : soutien à une recherche libre, à l'initiative de chercheurs dans le cadre de l'appel à projets générique. Cette composante concerne les projets de recherche collaboratifs (PRC), les projets de recherche collaboratifs avec les entreprises (PRCE), les projets de recherche collaboratifs internationaux (PRCI), les projets de recherche jeunes chercheurs-jeunes chercheuses (JCJC) ;
- composante actions spécifiques – 9 M€ (1,5 %) : actions spécifiques permettant de répondre à des objectifs en levant des verrous technologiques (challenges) ou de répondre rapidement à des situations particulières ou d'urgence (Flash) ;
- composante construction de l'espace européen de la recherche et attractivité internationale – 70,7 M€ (11,5 %) : soutien aux actions européennes avec notamment le partenariat bilatéral franco-allemand thématique, l'aide au montage de réseaux européens et internationaux (MRSEI), l'action tremplin-ERC<sup>3</sup> et la participation aux initiatives de programmation conjointes (JPI<sup>4</sup>) et ERA-NET<sup>5</sup> ;
- composante impact économique de la recherche et compétitivité – 86 M€ (14 %) : soutien à la recherche partenariale via des actions spécifiques, avec le dispositif Carnot, les laboratoires communs organismes de recherche publics - PME/ETI<sup>6</sup> (LabComs) et les chaires industrielles.

<sup>1</sup> Le préciput est attribué à l'établissement hôte du projet de recherche, art. L. 329-5 du code de la recherche.

<sup>2</sup> Réseau national des grandes installations technologiques et de la recherche de base en micro et nanotechnologies.

<sup>3</sup> *European research council*.

<sup>4</sup> *Joint programming initiative*.

<sup>5</sup> *European research area network*.

<sup>6</sup> Petites et moyennes entreprises/Entreprises de taille intermédiaire.

Depuis 2010, l'ANR gère également des actions du programme d'investissements d'avenir (PIA) pour le compte de l'État. Ainsi pour les trois AAP du PIA, l'ANR s'est vu confier la gestion de près de 26 Mds€ (sur un total de 57 Mds€). En tant qu'opérateur, l'ANR est chargée des AAP, de l'organisation de la sélection, du conventionnement, du suivi et de l'évaluation des projets, et enfin de l'évaluation ex-post des projets.

L'ANR dispose aussi d'un budget de gestion (personnel et fonctionnement de l'agence) qui ne présente aucun caractère de fongibilité avec le budget d'intervention. Le budget de gestion initial de l'agence s'élève en 2019 à 36 M€ en autorisation d'engagement.

Le personnel de l'ANR se répartit en 278 équivalent temps plein annuel travaillé (ETPT). Le siège de l'agence est situé avenue Daumesnil à Paris (75012).

La stratégie et le pilotage de l'établissement sont définis au sein d'un contrat d'objectifs et de performance (Cop). Le premier Cop de l'agence a été signé en décembre 2016 (avec effet rétroactif au 1<sup>er</sup> janvier de la même année) avec son ministère de tutelle. Ce contrat s'articule autour de cinq axes :

- la garantie de l'excellence scientifique et la qualité de la sélection des projets de recherche et d'innovation ;
- la priorisation et l'optimisation des actions de coopération européenne et internationale ;
- l'analyse d'impact et l'ouverture des données ;
- la qualité du service rendu ;
- l'efficacité de l'établissement et de ses activités.

## 2 / Contexte de l'évaluation

La précédente évaluation de l'ANR a été menée par l'agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Aéres) en 2012. La présente évaluation porte sur la période 2014-2018. Le rapport d'autoévaluation (RAE) transmis par l'établissement a été rédigé selon le référentiel d'évaluation des organismes de recherche du Hcéres. Son élaboration résulte d'une concertation interne à l'ANR au sein de cinq groupes de travail (GT) transversaux chargés d'effectuer une analyse SWOT<sup>7</sup> que le comité a considéré sincère.

Le comité a intégré dans ses réflexions les attentes de l'agence ainsi que celles du ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (Mesri). Ce rapport traite successivement du positionnement institutionnel et de la stratégie de l'ANR, de sa gouvernance, puis de ses différentes activités.

---

<sup>7</sup> Strengths, weaknesses, opportunities, threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces).

# Le positionnement et la stratégie institutionnels

## 1 / Le positionnement institutionnel de l'ANR et missions

### **Un positionnement précisé et une mission clarifiée et mieux connue...**

Le positionnement institutionnel et les missions de l'ANR sont définis par la loi et les décrets relatifs à son organisation et son fonctionnement<sup>8</sup>. Après une période d'instabilité liée aux changements fréquents de son mandat et de ses budgets, de son équipe de direction et de la relative incompréhension aussi bien interne qu'externe, les dirigeants actuels ont réussi à mieux faire comprendre et accepter la mission de l'institution en se concentrant, non pas sur les limites imposées par la tutelle mais plutôt sur les opportunités qui peuvent découler des cadrages successifs et de leurs évolutions. Il s'agit là d'une évolution récente mais des plus significatives.

De par l'ensemble de ses missions, l'ANR est donc devenue un acteur-clé de l'écosystème de la recherche et de l'innovation en France. En effet, la majorité du budget d'intervention de l'ANR, un des plus importants de la recherche publique, est maintenant dédié aux programmes non-ciblés (au côté des financements privés et européens). Le mandat confié par l'État à l'agence concernant les PIA, les partenariats noués avec le ministère des Armées et certaines régions, ainsi que le rôle pilote de l'agence dans la programmation sur la science ouverte en France et en Europe constituent quelques exemples illustrant la notoriété accrue de cette organisation.

### **... mais une vision à développer et des valeurs à inscrire dans son ADN**

Il reste toutefois encore énormément à faire, notamment en travaillant à l'identification d'une vision. L'agence doit mettre à profit le travail collectif mis en place dans le cadre de cette évaluation pour construire une vision, la formaliser par un énoncé qui lui soit propre. 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.

Il en va autrement des valeurs. Elles sont désormais clairement énoncées<sup>9</sup> (qualité, équité et transparence) grâce à l'exercice qui a conduit à la production du RAE. Elles ont été discutées par et avec les membres du personnel ainsi que l'ont montré plusieurs des entretiens menés par le comité. La production du RAE, basée sur ces valeurs, a généré beaucoup d'enthousiasme et d'engagements. Il est maintenant essentiel que l'équipe de direction s'assure de poursuivre sur cette lancée, à travers un plan d'actions. Il est important d'assurer l'engagement de tous en améliorant le sentiment d'appartenance à l'agence grâce à une vision ambitieuse et à des valeurs inscrites dans son ADN ; et ce, grâce à l'implication de tous les membres du conseil d'administration (CA), des divers comités et du personnel.

L'ANR est déjà reconnue comme un des acteurs mondiaux dans le domaine de la science ouverte. Il devrait en être de même pour tout ce qui touche à l'éthique et à l'intégrité scientifique (conduite responsable) en recherche. Le renouveau récent du comité de pilotage scientifique (CPS) sera un atout à cet égard.

**Le comité recommande donc à l'ANR de définir une vision claire en lien avec ses missions et valeurs et de veiller à ce que tous les membres du CA, des divers comités externes et internes ainsi que du personnel puissent travailler à sa définition et à sa mise en œuvre, dans la perspective de renforcer l'adhésion du plus grand nombre aux valeurs et aux actions conduites.**

### **De la nécessité de créer un comité sur la gestion des risques**

Les organismes publics de l'enseignement supérieur et de la recherche, actuellement, sont scrutés presque quotidiennement (via les réseaux sociaux notamment) par leurs autorités de tutelle et par la société civile au regard de leur performance, de leur rigueur administrative et budgétaire, de leur façon de faire, de leur intégrité et de leur transparence. Les valeurs de l'ANR respectent en grande partie cette nouvelle réalité. Toutefois, l'organisation ne semble pas s'être dotée d'un comité de gestion des risques qui constitue un élément essentiel de bonnes pratiques de gouvernance et de gestion. Ce comité est généralement un sous-comité du CA et est présidé par un membre externe à l'organisation. Il gère l'ensemble des risques auxquels l'institution peut être exposée (financier, éthique, gouvernance, réputation, cyber-sécurité et technologies de l'information et de la communication) et fait des comptes rendus fréquents aux instances supérieures et au CA.

<sup>8</sup> Loi n°2006-450 du 18 avril 2006 (article L. 329-1 du code de la recherche), décret n°2006-963 du 1 août 2006 précisant l'organisation et le fonctionnement de l'ANR, décret n° 2014-365 du 24 mars 2014 venant modifier le décret de 2006.

<sup>9</sup> RAE, p. 7.

**Le comité recommande à l'ANR de se doter d'un comité de gestion des risques sous la responsabilité du CA.**

## 2 / La stratégie institutionnelle de l'ANR

### *a/ Une capacité stratégique limitée par des orientations nationales par ailleurs fluctuantes*

La programmation de l'agence est fortement encadrée par les orientations nationales pour la mise en œuvre du plan d'action. Il en est de même pour ses activités au sein de la direction des grands programmes d'investissement de l'État (DGPIE) qui sont dans une très large mesure fixées par la politique du Commissariat général à l'investissement (CGI), devenu fin 2017 Secrétariat général pour l'investissement (SGPI).

#### **1. Un plan d'action qui concourt à la mise en œuvre de la stratégie nationale de recherche (SNR)<sup>10</sup>, qui connaît des évolutions**

Au cours de la période concernée, les orientations stratégiques qui définissent le plan d'action ont été reformulées<sup>11</sup>. Ces évolutions ont été saluées par toutes les personnes rencontrées, mais elles montrent que l'agence reste fortement dépendante des priorités gouvernementales.

#### **Des fluctuations qui ont affecté le fonctionnement de l'ANR et sa réputation**

Pendant la première période soumise à évaluation, de 2014 à 2017, l'agence a eu pour mission d'organiser son appel à projets générique autour des neuf défis sociétaux identifiés par la SNR<sup>12</sup>. Les modalités de l'AAP générique corrélées aux défis ont été abandonnées au cours de l'année 2017. L'AAP lancé à l'été 2018 s'inscrit désormais dans une approche « *investigator driven* »<sup>13</sup> et comprend quarante-sept axes scientifiques<sup>14</sup>. Parallèlement, l'ANR doit allouer des moyens supplémentaires aux programmes prioritaires de recherche ou aux actions spécifiques répondant à des situations particulières (appels Flash), les uns et les autres étant fixés par le gouvernement.

À la suite des critiques adressées à l'agence, quant au temps trop important consacré à la rédaction de projets finalement refusés, l'agence a réagi en mettant en place une procédure en deux temps avec une première sélection sur des projets courts (pré-proposition) et une seconde sur des projets complets (proposition détaillée)<sup>15</sup>, en 2014.

Sur la période d'évaluation, l'agence a aussi subi une baisse de son budget d'intervention : il a atteint le seuil minimal de 527 M€ en 2015<sup>16</sup>. Parallèlement, le taux de sélection<sup>17</sup> qui était toujours de plus de 20 % depuis la création de l'ANR a chuté à 16,5 % en 2013, puis à 10,6 % en 2014 après l'introduction de la sélection en deux temps, du fait de la baisse graduelle du budget d'intervention à partir de 2009. Ce taux très faible a été fréquemment reproché à l'ANR par les déposants : lors des premiers ANR Tour, les membres du personnel de l'agence évoquent avoir été très mal accueillis. Le budget d'intervention est cependant remonté progressivement depuis (708 M€ en 2019) en raison de l'effort consenti par l'État. Il en va de même du taux de réussite (16,2 % en 2018) dont l'objectif est désormais fixé à 20 %<sup>18</sup>. **Il serait toutefois souhaitable que le taux de réussite soit significativement plus élevé afin d'assurer la compétitivité future de la recherche en France et permettre un fort soutien aux jeunes chercheurs.**

Ainsi tant l'adoption de la SNR et ses défis sociétaux que les actuelles priorités nationales de recherche, ou encore le montant du budget d'intervention, sont donc des décisions qui s'imposent à l'agence, qui doit par ailleurs faire valider par le ministère le contenu de sa programmation.

<sup>10</sup> Article L. 111-6 du code de la recherche.

<sup>11</sup> Le plan d'action annuel de l'agence a « remplacé en 2014 le document de programmation triennal et l'ensemble des textes d'appels à projets par un document unique : le plan d'action de l'ANR, élaboré par l'agence annuellement et soumis pour approbation au ministère en charge de la recherche. Véritable feuille de route pour une année budgétaire donnée, ce document vise à présenter les appels à projets de l'agence, ses principales actions nationales et internationales, les priorités de recherche ainsi que les instruments de financement disponibles, afin de proposer une vision d'ensemble de l'offre de financement de l'ANR », RAE, p. 42.

<sup>12</sup> Défi n°1 : gestion sobre des ressources et adaptation au changement climatique ; défi n°2 : énergie propre, sûre et efficace ; défi n°3 : stimuler le renouveau industriel ; défi n°4 : vie, santé et bien-être ; défi n°5 : sécurité alimentaire et défi démographique ; défi n°6 : mobilité et systèmes urbains durables ; défi n°7 : société de l'information et de la communication ; défi n°8 : sociétés innovantes, intégrant et adaptatives ; défi n°9 : liberté et sécurité de l'Europe, de ses citoyens et de ses résidents.

<sup>13</sup> À l'initiative des chercheurs.

<sup>14</sup> RAE p. 44 et <https://anr.fr/fileadmin/aap/2018/aapg-anr-2018-guide-deposant.pdf> (consultée le 18 septembre 2019).

<sup>15</sup> Il s'agissait d'une des recommandations du précédent rapport d'évaluation de l'Aéres de 2012.

<sup>16</sup> RAE, p. 5.

<sup>17</sup> RAE, p. 49.

<sup>18</sup> Axes stratégiques de l'ANR, p. 2.

### **Des réorientations de l'État qui entraînent des transformations internes**

Ces contraintes imposées ne sont pas sans effet sur le fonctionnement interne de l'agence qui se doit d'adapter ses processus et redéfinir sa stratégie interne au regard de celles-ci comme par exemple avec le passage à un examen des projets en deux temps (cf. *supra*). Il en a été de même pour la programmation. L'abandon de l'adéquation entre l'appel à projet générique et les défis, la décision de séparer nettement la programmation de la sélection, mais aussi la volonté de redonner plus de poids aux acteurs institutionnels dans la programmation<sup>19</sup>, ont conduit :

- à confier l'intégralité du processus de sélection à des comités d'évaluation scientifique (CES) qui évaluent désormais les pré-propositions de projets et les propositions détaillées de projets ;
- à remplacer les comités de pilotage scientifique de défis (CPSD) par des comités de pilotage de la programmation (CPP), au nombre de sept, correspondant chacun à l'un des domaines de l'appel générique.

Ces changements semblent avoir été bien acceptés par l'ensemble des acteurs rencontrés par le comité.

#### **2. Sur le volet PIA, pas ou peu de marge de manœuvre**

La stratégie de l'agence est encore plus contrainte pour les opérations relevant des différentes actions du PIA dont les orientations et le calendrier de mise en œuvre lui échappent dans une large mesure. Si les membres de la DGPIE peuvent contribuer à l'amélioration des textes des différents AAP ou aux modalités de règlement financier, leur influence sur les décisions stratégiques reste limitée, y compris aujourd'hui, alors que plusieurs des programmes du PIA3 induisent des mesures complémentaires entre le PIA et le plan d'action. L'intelligence artificielle (IA) est ainsi un programme prioritaire de recherche (PPR) du PIA tout en étant valorisé par des financements supplémentaires pour les projets de l'appel générique qui sont retenus et qui ont une composante IA. L'État tient néanmoins compte de l'expérience de l'ANR et de sa très large connaissance des points forts et des points faibles de la recherche française pour mieux définir les priorités des AAP du PIA et pour mettre en lumière les complémentarités avec le plan d'action annuel de l'agence.

**Le comité recommande toutefois à l'ANR de veiller autant que possible à être considérée comme un acteur-clé et incontournable dans l'élaboration et la mise en œuvre de toutes les politiques et stratégies nationales concernant la recherche et l'innovation, afin de participer à la définition des évolutions et ne pas seulement les endosser.**

### *b/ De nouvelles orientations stratégiques qui cherchent à développer les capacités d'action de l'agence tout en respectant les priorités nationales*

Dans ce cadre contraint, l'arrivée d'un nouveau PDG à la fin de l'année 2017 a été l'occasion de rappeler la mission de l'agence en matière de politique nationale de recherche mais aussi d'émettre des impulsions stratégiques à plusieurs niveaux.

Les trois grandes priorités de l'agence se résument à<sup>20</sup> :

- une augmentation du taux de succès (20 %) à l'AAP générique ;
- un renforcement du suivi et de l'animation des projets avec toutes les parties prenantes au-delà du financement ;
- un renforcement des liens entre la recherche et l'innovation en permettant à davantage de projets d'aller vers des phases de maturation plus avancées<sup>21</sup>.

**Le comité appuie ces priorités tout en insistant sur l'importance que celles-ci soient bien connues, partagées et acceptées de tous ; des autorités gouvernementales aux institutions et chercheurs, en passant par les membres du personnel et le CA.**

À cet égard, des progrès ont déjà été faits. En interne tout d'abord ; la direction depuis 2018 s'est attachée à initier une nouvelle dynamique collective et à conforter la stratégie interne. L'organisation générale n'a pas été modifiée mais, l'opportunité de la préparation du RAE a été saisie pour faire travailler les directions ensemble, pour construire des pratiques et des référentiels communs et pour formuler des valeurs partagées. Les avis recueillis sur ce mouvement ont tous été très positifs.

<sup>19</sup> Entretiens lors de la visite.

<sup>20</sup> RAE et axes stratégiques de l'ANR.

<sup>21</sup> L'objectif est de favoriser la transition de la recherche amont (TRL 1-3) vers les phases de preuves de concept et de démonstration (TRL 4-5+) (axes stratégiques, p. 2.)

La gouvernance de l'agence a également été ajustée pour renforcer sa capacité stratégique en reconstituant le CPS et en lui confiant une mission d'aiguillon pour la réflexion stratégique.

À l'externe, un effort particulier a été consenti pour accroître l'influence de l'agence. Tout d'abord au niveau national l'ANR s'est efforcée d'être un acteur central de la gestion des données de la recherche et de la science ouverte. Elle a notamment joué un rôle déterminant dans l'adoption par tous les opérateurs nationaux du plan de gestion des données de Science Europe<sup>22</sup>.

De même, au niveau international, des priorités ont été définies dans son plan d'action qui ont permis d'abandonner des appels à projets suscitant peu de projets, l'agence étant désormais très active dans des espaces internationaux ou européens (cf. *infra* politique partenariale institutionnelle et politique des partenariats internationaux).

Les départements scientifiques sont encouragés à renouer avec l'activité de prospective scientifique en organisant des conférences qui permettent de rencontrer les communautés scientifiques, de préparer des AAP ou d'alimenter la réflexion du CPS. Tant les départements que les communautés et le CPS attendent beaucoup de la production de données via les mesures d'impact et la structuration par portefeuilles de projets pour peser davantage sur la programmation future.

L'agence affiche aussi la limitation des inégalités liées au genre parmi ses priorités. Elle a également intensifié sa stratégie en matière d'éthique et d'intégrité scientifique. La même attention commence à être portée aux objectifs de développement durable (ODD) à travers la participation de l'agence au Belmont Forum<sup>23</sup> depuis plusieurs années et l'intégration de ces questions dans l'appel générique.

Enfin, l'agence s'est engagée vers de nouvelles formes de partenariat qui lui permettent, grâce aux ressources externes générées, de mettre son expertise en matière de gestion de processus de sélection de projet.

Ces nouveaux partenariats affectent indirectement le modèle économique de l'agence. Ce dernier reste très dépendant du budget alloué par l'État mais les nouveaux partenariats sont aussi un moyen d'accroître le niveau de ressources propres.

Ces évolutions posent cependant plus largement la question du périmètre d'action de l'agence, de sa stratégie d'ensemble et de sa marge d'action dans la définition de celle-ci. Question qui a été soulevée à plusieurs reprises par des acteurs internes ou lors des rencontres avec les partenaires de l'agence, qui ont suscité des réponses variées et que l'on peut décliner ainsi : l'agence doit-elle être le principal voire l'unique lieu de financement sur projets de la recherche ? L'agence doit-elle financer les projets à risques ou cela doit-il être confié à d'autres acteurs ? L'agence doit-elle être focalisée sur la recherche fondamentale ou bien chercher, comme plusieurs acteurs l'y encouragent, à financer des projets à TRL plus élevés ? L'agence doit-elle se considérer comme un opérateur de l'État ou devenir également un opérateur qui met en œuvre des procédures de sélection scientifique pour des partenaires plus diversifiés ?

Selon les pays, les agences de financement de la recherche dépendent plus ou moins de leurs autorités de tutelle pour la définition de leur stratégie. En France le niveau de dépendance de l'ANR est relativement élevé. Toutefois, le fait que le Mesri, le SGPI et les représentants des grands domaines scientifiques influent sur la stratégie de l'agence n'a pas été remis en question lors des entretiens. Le comité a bien noté que dans ce cadre contraint l'agence peut malgré tout avoir des initiatives et se doter d'une vision et d'une trajectoire. Il s'interroge cependant sur les effets de cette absence de stabilisation liée à des orientations politiques et des budgétisations trop mouvantes.

#### **Le comité recommande à l'agence de :**

- **mieux définir le périmètre de ses actions par une concertation avec la tutelle et les parties prenantes de l'agence et ainsi de clarifier le paysage du financement de projets français ;**
- **inscrire ces conclusions dans le prochain Cop et ainsi stabiliser ces choix dans la durée afin d'éviter les revirements successifs qui ont marqué l'histoire, pourtant courte, de l'agence ;**

<sup>22</sup> Association de plus de 43 agences de financement et d'organismes de recherche de 27 pays européens visant à promouvoir les intérêts collectifs de ses membres et renforcer l'espace européen de la recherche (EER).

<sup>23</sup> Le Belmont Forum est un partenariat créé en 2009 entre des organismes de financement, des conseils scientifiques internationaux et des consortiums régionaux engagés dans l'avancement de la science interdisciplinaire et transdisciplinaire. Les opérations du Forum sont guidées par le Défi Belmont, un document de vision qui encourage la recherche transdisciplinaire internationale fournissant des connaissances pour comprendre, atténuer et s'adapter aux changements environnementaux mondiaux. <http://www.belmontforum.org/> (page consultée le 18 septembre 2019).

- **négocier la sanctuarisation de ses ressources de telle sorte que chaque hausse budgétaire constitue un nouveau seuil minimal.**

### 3 / La politique partenariale

#### *a/ Une action de financement de la recherche sur projet établie en concertation avec les partenaires*

L'ANR est l'agence nationale multidisciplinaire de financement sur projet de la recherche, couvrant à la fois la recherche fondamentale et appliquée, jusqu'au démonstrateur dans certains cas.

Ses partenaires principaux sont les opérateurs de la recherche publique (organismes nationaux de recherche, établissements d'enseignement supérieur et de recherche) et leurs regroupements thématiques (alliances). Parmi eux on trouve également des institutions et agences qui soutiennent traditionnellement la recherche publique, dans des champs spécifiques (Direction générale de l'armement - DGA, Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale - SGDSN, Agence française pour la biodiversité, etc.). De nouveaux partenariats se sont par ailleurs développés ou renforcés ces dernières années avec des régions, des agences et des établissements impliqués dans le soutien à l'innovation (citons le partenariat renforcé avec Bpifrance, par exemple). Ces agences, établissements et collectivités territoriales, sollicitent l'ANR pour la mise en place, l'organisation des AAP, ainsi que la sélection des projets, ayant ainsi l'accès à l'ensemble des forces de recherche en France. Les capacités de réaction rapide de l'ANR pour lancer un AAP suite à un événement soudain, comme les appels Flash par exemple, ont été saluées par les partenaires.

Les organismes de recherche et alliances ont observé avec satisfaction l'évolution récente des pratiques de l'ANR<sup>24</sup>. Le comité note une reconnaissance de leur part du rôle qu'elle peut jouer comme agence de financement nationale, sans les réticences observées au cours des premières années de son existence. Comme l'ensemble des partenaires, les organismes et alliances reconnaissent unanimement à l'ANR une excellence dans le montage d'AAP, associée à une grande rigueur dans le processus d'évaluation, de sélection et de suivi des projets. Toutefois, les opérateurs de recherche publique tiennent à conserver des capacités de soutien sur projet autonome, et insistent sur l'importance d'un niveau suffisamment élevé de précipt, pour soutenir ces capacités.

Un apport original de l'ANR est l'exploitation de sa connaissance fine du paysage de la recherche française, grâce à l'ensemble des projets financés par l'ANR (AAP et PIA). Le projet de suivi de portefeuilles de projets en partenariat avec les alliances devrait y contribuer, de même que les analyses réalisées pour les besoins de partenaires tels que la DGA (aujourd'hui l'Agence d'innovation de défense, AID).

Cependant, il reste quelques points de vigilance et d'amélioration :

- la capacité à soutenir des projets risqués car très innovants semble toujours incertaine et discutée. L'ANR en est-elle plus capable que les opérateurs ? Les programmes présentés par l'ANR dans son rapport d'autoévaluation indiquent que c'est encore à établir ;
- la montée en TRL, revendiquée par l'ANR, et approuvée par certains partenaires, nécessite une concertation avec les différents acteurs du soutien à l'innovation en entreprise, en raison notamment des modalités de financement différentes ;
- le nombre de partenaires de l'ANR est en croissance, avec en particulier l'arrivée des régions, intéressées par le savoir-faire de l'ANR. Il conviendra d'anticiper et maîtriser l'augmentation et la mobilisation de personnel nécessaires pour gérer les afflux d'AAP et/ou de projets à suivre.

#### *b/ Une politique des partenariats internationaux reconnue mais insuffisamment inscrite dans la stratégie de l'agence*

Conformément au décret de 2014, qui a donné à l'ANR la mission de « renforcer les coopérations scientifiques aux plans européen et international », l'agence a développé une stratégie de partenariats internationaux. La politique générale de ces partenariats est définie avec clarté et précision : l'ANR se concentre sur ce qui est sa force, à savoir le financement de projets sélectionnés par un processus d'évaluation basé sur des critères d'excellence scientifique.

Le comité attire l'attention sur le pourcentage conséquent de l'activité internationale (15,4 %) du budget total dédié aux AAP<sup>25</sup>, qui en valeur absolue, reste relativement limité en comparaison avec d'autres pays européens (par exemple l'Allemagne, l'Angleterre, la Suisse et les Pays-Bas). Ces partenaires estiment que

<sup>24</sup> Entretiens lors de la visite.

<sup>25</sup> RAE, p. 20.

L'ANR est un acteur reconnu qui joue un rôle très important au niveau international, que ses processus et méthodes correspondent aux meilleurs standards et bonnes pratiques mais que son budget d'intervention n'est pas à la hauteur des ambitions internationales de la recherche française.

La stratégie des partenariats internationaux de l'ANR se décline sur plusieurs niveaux :

- l'ouverture de l'AAP générique à des projets bilatéraux, en partenariat avec des pays considérés importants pour la communauté scientifique française. Le financement des projets est partagé entre l'ANR (pour la partie française du projet) et l'agence du pays partenaire ;
- des appels dédiés, portant sur des thématiques bien précises et avec des pays choisis de manière stratégique ;
- la participation de l'ANR à des AAP multilatéraux (européens ou internationaux) relatifs à des problèmes globaux, par exemple dans le domaine de l'environnement (changement climatique, biodiversité), qui ne peuvent être traités par un seul pays et où la coopération internationale permet d'atteindre une masse critique ;
- consciente du trop faible taux de participation des équipes françaises au programme-cadre de l'Union européenne, l'ANR a mis en place des dispositifs d'accompagnement<sup>26</sup>. Ces instruments sont des aides aux chercheurs et équipes françaises pour préparer de façon optimale une réponse aux AAP des programmes européens ;
- enfin, l'ANR est un partenaire très actif<sup>27</sup> et respecté dans les instances internationales de coordination des politiques de la recherche (Science Europe, *Global Research Council*<sup>28</sup>, Belmont Forum, etc.). Elle assume son rôle dans la construction de l'espace européen de la recherche.

L'agence s'est dotée d'une procédure pour initier des nouveaux partenariats internationaux. Le point de départ peut être le constat d'une convergence entre le ministère, les organismes de recherche et les alliances sur une thématique spécifique à développer avec des pays cibles. Parfois, la demande vient directement de la communauté scientifique, comme par exemple pour la mise en place du partenariat avec la *National science foundation* (NSF) sur la thématique de la physique des systèmes vivants. Les opportunités d'un potentiel partenariat sont consignées dans une note d'objectifs qui sert comme base de décision à la direction.

**Le comité retient positivement la politique partenariale internationale de l'ANR se concentrant sur ce qui est sa force, à savoir le financement de projets, il recommande que les partenariats existants soient inscrits dans une stratégie internationale et périodiquement revus.**

### *c/ Une politique des partenariats socio-économiques à mieux faire connaître*

Le Cop permet à l'ANR d'agir comme principal financeur sur AAP compétitifs de la recherche en France, en soutenant les recherches de grande qualité, en favorisant tous les partenariats de recherche (académiques, public-privé, internationaux), en renforçant le dialogue, l'information et la communication et en simplifiant les dispositifs qu'elle met à la disposition des chercheurs et de l'ensemble des acteurs de la recherche et de l'innovation.

La très grande variété des sujets de recherche soumis à l'ANR lui permet d'être au cœur de la dynamique du financement compétitif et d'envisager de nouvelles synergies d'actions avec des partenaires publics et privés. Ces financements permettent d'augmenter significativement le montant total des dépenses de recherche et d'apporter des réponses aux attentes sociétales.

L'ANR encourage le développement de partenariats entre les secteurs public et privé en utilisant différents outils. L'appel à projets générique est ouvert à toutes les institutions publiques et privées à travers les projets de recherche collaborative avec des entreprises (PRCE). Mais plus particulièrement, l'ANR encourage une collaboration pérenne via des programmes spécifiques comme :

- le programme Carnot pour favoriser la recherche contractuelle ;
- le programme Challenges pour la mobilisation d'acteurs publics et privés, pour lever des verrous scientifiques et atteindre un objectif prédéfini ;
- le programme Chaires industrielles, avec des grands groupes ;
- le programme Labcom, qui finance des laboratoires communs avec une PME/TPE/ETI ;

<sup>26</sup> Les instruments Tremplin-ERC et MRSEI (montage de réseaux scientifiques européens et internationaux).

<sup>27</sup> RAE, p. 20.

<sup>28</sup> *Global Research Council* ou GRC réunit les responsables d'agence de plus de 50 pays des cinq continents pour mener une réflexion globale sur les problèmes de politique scientifique, financement de la recherche et collaboration transnationale.

- le programme Astrid (accompagnement spécifique de travaux de recherche d'intérêt pour la défense) / Astrid maturation.

Ces programmes sont globalement appréciés des partenaires même s'ils demeurent trop souvent mal connus.

Dans le cadre du PIA, l'ANR est le principal opérateur chargé de la gestion des crédits distribués avec l'aide des instruments de soutien à la recherche partenariale, notamment les instituts de recherche technologique, les instituts pour la transition énergétique, les instituts hospitalo-universitaires, les sociétés d'accélération du transfert de technologies, etc.

Bien qu'appréciés dans l'ensemble, les impacts socio-économiques réels de ces programmes (emplois, éthique, développement durable et économie circulaire, qualité de vie) ont été peu évalués jusqu'à présent. Considérant l'importance grandissante de ce type d'indicateurs d'impacts pour les gouvernements et même pour l'ensemble de la société civile (*cf. infra* section impacts), **le comité recommande la création d'un GT du CA ou interne qui serait mandaté pour réfléchir sur les actions à engager à cet égard.**

# La gouvernance et le pilotage de l'établissement

## 1 / L'organisation interne fonctionnelle et géographique

### a/ Une agence qui a retrouvé une dynamique interne

Le comité tient à souligner qu'il a été impressionné par l'engagement du personnel rencontré, sa motivation et son esprit positif dans un contexte où deux changements récents ont été mis en exergue par ses membres. Tout d'abord, un premier changement est lié au sentiment de ne plus être regardé aujourd'hui avec suspicion ou désapprobation tant par les bénéficiaires scientifiques ou administratifs de financement de projets que par la communauté ESR dans son ensemble. Ensuite, un second changement qui correspond à la sortie d'une période difficile (2014-2018) qui s'est terminée par la nomination d'un nouveau président.

### b/ Une organisation lisible

Les activités de l'ANR sont structurées autour de deux grands volets : la programmation et la réalisation du plan d'action d'une part et la mise en œuvre des différents volets du PIA d'autre part. Les missions fonctionnelles reviennent à la direction générale déléguée (DGD) et les fonctions de communication et de relations européennes et internationales sont directement rattachées au PDG.

#### 1. Une direction des opérations scientifiques qui coordonne la partie scientifique du plan d'action

Le premier volet est confié pour partie à la direction des opérations scientifiques (DOS). Celle-ci est organisée en cinq départements scientifiques dont le comité a essentiellement rencontré les directeurs. Leur activité comprend trois grandes missions.

- La programmation et les relations tout au long de l'année avec les représentants institutionnels dont les alliances. Cela implique également des échanges avec des acteurs plus directement en lien avec les communautés scientifiques tels que les instituts du CNRS, les instances scientifiques des cinq alliances de recherche, les structures de recherche des grandes universités, ou avec ces communautés elles-mêmes lors de journées d'études ou colloques organisés par ces départements (par exemple sur IA et biodiversité, ou risques et catastrophes, etc.).
- La sélection des projets avec le choix de présidents-référents des comités d'évaluation et la validation de la constitution des CES proposée par les présidents-référents et leurs vice-présidents. Les CES sont pour partie disciplinaires mais aussi très interdisciplinaires ce qui les conduit à collaborer les uns avec les autres.
- Le suivi des projets retenus est assuré par leurs chargés de mission et un comité de suivi qui se tient tous les 15 jours. Cette mission est en train d'évoluer et pourrait conduire à l'abandon de la réunion de suivi à mi-parcours au profit d'une rencontre à la fin du projet, rencontre qui serait plus centrée sur la collecte de données permettant de mesurer l'impact.

La coordination des activités des départements revient au directeur de la DOS qui est aussi en charge de la répartition du budget par CES. Les équipes transversales sous sa responsabilité s'assurent de la cohérence des textes qui remontent des départements et qui composeront l'appel générique, veillent au partage des pratiques entre les départements, conduisent les retours d'expérience, conçoivent la formation des présidents-référents et sont aussi responsables du développement des mesures d'impact et des actions en faveur de la parité. Tel que confirmé lors nos entretiens, ces missions transversales semblent se dérouler en bonne intelligence avec les départements.

#### 2. Une direction du conventionnement et du financement en charge de la mise en place et du suivi des conventionnements

La nouvelle organisation adoptée en 2014 a conduit à la constitution de la direction du conventionnement et du financement (DCF) à côté de la DOS. Par le passé, chaque projet était suivi en effet par un responsable scientifique et un responsable financier du département concerné. Désormais la DCF est en charge des aspects financiers pour les projets retenus. Il s'agissait ainsi de prévenir une trop grande disparité des pratiques entre les départements et de standardiser et spécialiser les activités.

#### 3. Une structure dédiée au PIA

Le second volet revient donc à la DGPIE. Cette direction est en charge de la mise en œuvre de tous les programmes des différents PIA, des procédures de sélection des projets pour chaque programme des règlements financiers propres à chaque action, sans oublier le suivi des projets et l'analyse de leur impact. Ces deux dernières activités donnent lieu, programme par programme, à des comités de pilotage et de gestion avec les acteurs institutionnels concernés, le SGPI et le Mesri notamment.

#### 4. Une direction générale déléguée qui coordonne les activités fonctionnelles

La DGD regroupe les directions fonctionnelles (direction des ressources humaines - DRH, direction des systèmes d'information - DSI et direction des affaires juridiques - DAJ) ainsi que des fonctions transverses qui concernent toutes les autres directions : contrôle de gestion, exécution budgétaire, affaires générales et logistique. Elle est également responsable de quatre fonctions que sont la qualité, le contrôle interne, l'audit des bénéficiaires et le plan d'apurement. Cette direction prépare la répartition du budget d'intervention par instruments avec la DOS afin de traduire la programmation en décisions budgétaires. Elle répartit également le budget de fonctionnement (35 à 36 M€ par an pour 20 M€ de masse salariale). Enfin elle a une fonction importante sur des questions transversales qui concernent différentes directions : arbitrage sur le règlement financier, pilotage de la mise en place de la gestion de la relation client (GRC ou CRM pour *Customer relationship management*), etc.

#### *c/ Toutefois, un déficit de transversalité bien identifié mais qui reste à réduire*

Malgré les efforts de transversalité rappelés précédemment, les GT mis en place pour préparer le RAE ont constaté un fonctionnement interne en silos. Constitués de volontaires venant de différentes directions, ces cinq GT<sup>29</sup> ont suscité des échanges sur des sujets communs entre des personnes qui n'avaient pas l'occasion de se rencontrer. Cela a permis de remplir les matrices SWOT pour chacune des thématiques, et de le faire avec un regard parfois incisif mais qui reposait sur le partage de perceptions, d'analyses et de diagnostics communs. L'ensemble a été présenté en assemblée générale le 29 novembre 2018<sup>30</sup>, ce qui a permis d'élargir la discussion au plus grand nombre.

Le manque de transversalité constaté lors de ce travail préparatoire a aussi été perçu par le comité lors de sa visite.

D'une part, il a observé une séparation, certes classique mais non insurmontable, entre les fonctions relevant de l'administratif et celles relevant du scientifique. Cette séparation est particulièrement visible entre la DOS et la DCF. Certes, la constitution de ces deux directions a eu des effets positifs comme de développer les outils de pilotage au service de la programmation mais elle a en revanche rendu plus difficile la coordination entre les impératifs d'ordre scientifiques et financiers d'un projet et génère des incompréhensions.

D'autre part, il a constaté le relatif isolement de la DGPIE. Cette direction mène en effet des activités qui sont indépendantes de celles du reste de l'agence et qui sont, par leur nature et leur dimension, peu comparables à celles pilotées par la DOS. Les règlements financiers de la DGPIE sont ainsi différents de ceux du volet plan d'action, ce que déplorent les bénéficiaires<sup>31</sup>.

Plus généralement, le manque d'échanges, de communication entre les directions ou départements conduit au développement de pratiques ou de référentiels qui varient d'un bureau à l'autre et à un manque de partage d'une culture et de pratiques communes comme cela a été souligné dans le RAE<sup>32</sup>, mais aussi lors d'une enquête sur la qualité de vie au travail réalisée en 2015<sup>33</sup>.

Des améliorations sont en cours. Les GT préparatoires ont permis de commencer à écouter les arguments des uns et des autres, à identifier des solutions communes, et à remettre de la transversalité. À titre d'exemple, l'adresse générique qui était utilisée pour le suivi des projets retenus dans le cadre du plan d'action a été supprimée et les bénéficiaires, responsables scientifiques de projet d'un côté et les agents de la DCF de l'autre savent désormais qui s'adresse à eux. Par ailleurs, de nouveaux GT ont été constitués sur un modèle identique à ceux du RAE (ils comprennent des membres de directions différentes) et ils se réunissent pour trouver ensemble une solution à chaque problème concret, comme les dates remarquables d'un projet, les catégories de dépenses, etc.

Différentes actions associent également indifféremment DGPIE et autres directions afin de mieux insérer la première dans l'ensemble. Certains programmes prioritaires du PIA recoupent le plan d'action et occasionnent des actions concertées avec un responsable scientifique positionné sur les deux directions. Par ailleurs, des projets issus du plan d'action et des projets du PIA sont présentés lors de journées d'études consacrées à une thématique de recherche particulière (santé au travail par exemple, ou journée à venir sur

<sup>29</sup> Liste des cinq GT : contexte institutionnel et positionnement stratégique ; organisation et fonctionnement (dont communication interne) ; programmation, définition des actions et partenariats ; évaluation, sélection, conventionnement, suivi de projets et relations avec les utilisateurs ; suivi des portefeuilles de projets, bilan et évaluation ex-post. RAE, p. 10.

<sup>30</sup> RAE, p. 9.

<sup>31</sup> Entretiens lors de la visite.

<sup>32</sup> RAE p. 27, 39, 75 et 83.

<sup>33</sup> ANR, ADH, Qualité de vie au travail, prévention des risques psycho-sociaux, 12 mars 2015.

l'innovation). De même, les délégués du personnel ne sont pas distincts selon les directions et des outils de gestion comme la gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences (GPEEC) s'appliquent à tous, tandis que le futur CRM devrait être commun à toutes les directions. Les trois valeurs identifiées lors du travail préparatoire au RAE (qualité, équité et transparence) constituent désormais un socle commun qui peut être diffusé et transmis. Enfin des séminaires managériaux réunissent l'ensemble des membres du comité exécutif (Comex) afin de renforcer la dynamique collective.

**Bien qu'une attention soit portée depuis quelques mois à ces questions de transversalité, le comité recommande à la direction de l'agence de poursuivre dans cette voie en y dédiant les ressources nécessaires.**

### *d/ Une parité hommes femmes qui pourrait être améliorée dans l'organisation de l'agence*

La question de la parité hommes-femmes est inscrite à l'agenda et des actions ont été engagées (participation à *Gender Smart*, séminaires du Comex sur ces questions, etc.) mais cela est encore peu suivi de décisions concrètes et visibles dans l'organisation de l'agence. Parmi les directeurs membres du bureau, on compte une femme et trois hommes, parmi les responsables de département scientifiques, une femme et quatre hommes et, parmi les membres du Comex, six femmes et dix hommes. Alors que l'agence compte 60 % de femmes, les postes à responsabilité sont donc majoritairement tenus par des hommes.

Au sein des départements scientifiques, la question de la parité est connue, mais elle reste peu prise en compte dans la désignation des présidents-référents ou la composition des CES. Comme cela été souligné en entretien, le choix de ceux-ci est d'abord guidé par des critères de répartition thématique, puis d'origine géographique et c'est seulement quand ces deux variables ont été prises en compte que l'équilibre entre les sexes est recherché.

**En conclusion sur l'organisation interne, le comité recommande de :**

- **maintenir la dynamique collective positive ;**
- **maintenir l'activité des GT sur des questions concrètes réunissant les principaux intéressés comme cela a été initié suite au travail préparatoire sur le RAE ;**
- **travailler à l'articulation entre le PIA et le plan d'action en encourageant des mobilités de personnel dans les deux sens, en organisant des actions concertées (colloque, suivi d'expérience), en faisant bénéficier le volet plan d'action des compétences du volet PIA en matière de suivi d'impact ;**
- **mener des efforts renforcés en faveur de la parité à la fois au niveau des CES (au moins 30 % de chaque sexe) et dans les structures de direction de l'agence ;**
- **vérifier que les taux d'acceptation des projets portés par les femmes et par les hommes tendent vers des valeurs semblables ;**
- **diffuser les trois valeurs fondamentales de l'ANR par de la communication à tous les niveaux en interne (du CA aux personnels de l'agence) et par de la communication externe.**

## 2 / La gouvernance

### *a/ Une gouvernance qui associe largement en interne*

#### **1. Les instances de gouvernance de l'ANR sont plurielles.**

Le PDG réunit au moins trois fois par an le CA qui comprend deux représentants du personnel de l'agence et les principaux partenaires institutionnels (la direction générale de la recherche et de l'innovation - DGRI, la direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle - DGESEP, la direction générale des entreprises - DGE, le SGPI, les représentants des alliances, des organismes de recherche, de la Conférence des présidents d'université - CPU). Il constitue un « lieu de très haut niveau »<sup>34</sup> comme cela a été dit au comité de visite, mais remplit cependant un rôle assez traditionnel, comparable à celui des CA d'autres établissements publics de l'enseignement supérieur de la recherche et de l'innovation. Le budget et la programmation annuelle lui sont présentés pour approbation finale. Des membres du CA participent aux CPP, qui sont les porteurs de la programmation, aussi, les éventuels points sensibles sont réglés en amont.

Les instances plus directement opérationnelles sont au nombre de trois et leur fonctionnement semble satisfaire toutes les personnes rencontrées. Aucun reproche ou remarque négative n'a été formulée à leur rencontre.

- Le bureau réunit le PDG et les directeurs de la DGD, DCF, DOS et DGPIE, une fois par semaine.

---

<sup>34</sup> Entretiens lors de la visite.

- Le comité exécutif (Comex) associe les membres du bureau, les directeurs fonctionnels, les responsables de départements scientifiques, le délégué aux relations européennes et internationales et l'agent comptable<sup>35</sup>, également sur une base hebdomadaire.
- Le comité de direction scientifique (CDS) réunit hebdomadairement, autour du PDG, le directeur de la DOS et les cinq responsables de départements scientifiques. Cette réunion permet de coordonner l'action des départements.

Les attributions des uns et des autres sont donc bien établies et le fait d'appartenir à plusieurs instances ayant des vocations différentes assure une certaine collégialité.

D'autres lieux d'information et d'échanges plus informels existent également, tels que les GT qui ont été constitués à la suite de ceux qui ont préparé le RAE, ou des réunions d'information élargies (Permanence Info) et des réseaux sociaux internes.

Les décisions importantes comme la répartition du budget d'intervention par instruments reviennent *in fine* au PDG en lien avec le ministère, mais elles sont négociées et discutées en amont avec la DOS.

## 2. Le rôle renouvelé du CPS

Le CPS, prévu par le décret de 2014, a été reconstitué à l'occasion du changement de présidence de l'agence, en décembre 2018 et comprend sept scientifiques reconnus, quatre femmes et trois hommes, dont deux internationaux. Ce comité est présidé par l'actuel président de l'Académie des sciences. Le CPS est ainsi chargé d'apporter librement ses réflexions et suggestions sur des sujets aussi importants que la science ouverte, la prise de risque scientifique, la mesure de l'impact, etc. Ses conclusions sont ensuite présentées au CA qui est amené à se prononcer sur ces questions et à engager un débat stratégique. L'introduction de ce nouveau CPS est trop récente pour en évaluer les effets mais **le comité d'évaluation incite l'ANR à maximiser l'utilisation et l'expertise du CPS**. En effet, un comité de sages, externe au CA et à la direction, est souvent utile.

Le CPS émet par ailleurs des avis sur la programmation mais il est surtout attendu de lui qu'il prenne position et fasse des suggestions sur des questions de fond et suscite ainsi des échanges plus larges au sein du CA. **À ce titre le comité recommande que le président du CPS soit régulièrement invité au CA.**

## 3. Une gouvernance qui associe les communautés scientifiques à travers leurs représentants institutionnels

Depuis le remplacement des comités de pilotage scientifique de défis (CPSD) par les comités de pilotage de la programmation (CPP), des scientifiques ne sont plus membres *intuitu personae* des comités. Les communautés scientifiques sont représentées par les représentants des alliances, du CNRS et de la CPU qui siègent dans les CPP. Siègent aussi en CPP les responsables des secteurs scientifiques de la DGRI ou encore les autres ministères et des porteurs d'enjeux industriels (pôles de compétitivité, etc.) lorsqu'ils existent dans le domaine scientifique concerné<sup>36</sup>. Les organismes via notamment les alliances ont en revanche un poids important dans la définition du plan d'action. Ils sont aussi présents à travers leurs directeurs ou PDG au sein du CA.

Les liens informels et directs sont par ailleurs très fréquents entre ces différents niveaux de représentants et les membres de l'agence, qu'il s'agisse du PDG bien sûr, mais aussi du directeur du DOS et de celui de la DGPIE, et aussi des responsables des départements scientifiques.

Les membres de la DOS, soutenus en cela par le PDG, veillent parallèlement à organiser des occasions de rencontres sur des thématiques spécifiques avec les communautés scientifiques concernées.

Les échanges semblent donc nombreux et variés (formels, informels, et sous forme de rencontres scientifiques), mais le comité souhaite cependant attirer l'attention sur les limites potentielles de ce nouveau mode de fonctionnement et le risque de déconnexion avec les chercheurs. Ce paramètre dépend notamment de la capacité qu'ont, ou non, les alliances à établir des liens constructifs et étroits avec leurs communautés respectives, et de la capacité qu'ont ou non les responsables de département scientifiques à identifier et à rentrer en relation avec des communautés parfois moins visibles ou moins sonores.

**En conclusion, le comité recommande de :**

- **veiller à rester suffisamment à l'écoute des communautés scientifiques et à leur représentativité au travers des acteurs institutionnels ;**

---

<sup>35</sup> RAE, p. 28.

<sup>36</sup> RAE, p. 45.

- **inviter le président du CPS au CA de manière à établir un lien entre le CA et le CPS et de permettre à ce dernier de jouer un rôle dans l'animation d'un débat stratégique au sein du CA ;**
- **continuer à doubler les instances formelles d'échanges informels qui peuvent favoriser un plus haut niveau d'acceptation des décisions.**

### *b/ Une politique qualité avérée et assumée*

L'ANR s'est inscrite de manière résolue dans une démarche d'assurance-qualité de ses processus et opérations, soulignée par l'obtention de la certification ISO 9001. Cette démarche permet d'asseoir la crédibilité de l'ANR par rapport aux usagers (les chercheurs) et sa responsabilité fiduciaire envers l'État et les contribuables.

La démarche qualité est impulsée par le PDG et portée par l'ensemble des équipes et collaborateurs. Elle est pilotée au niveau du Comex et sa mise en œuvre est coordonnée par la responsable qualité et des référents qualité au sein des équipes. Elle a pour but de garantir la qualité de ce qui constitue le cœur de métier de l'ANR, à savoir la transparence et l'équité dans la sélection des projets, et d'optimiser l'efficacité des activités de l'agence. Les démarches en vue du renouvellement de la certification ISO 9001 ont fortement mobilisé les équipes et ont permis de faire diffuser la culture de la qualité au travers de l'agence. Il apparaît donc clairement que la démarche qualité est véritablement vécue au sein de l'agence, qu'il s'agit d'une valeur partagée par tous, ce qui très positif, mais que le CA devrait s'approprier davantage.

Par ailleurs, depuis 2016 un service de contrôle interne est en place, visant à recenser et analyser les principaux risques. Les référentiels du contrôle interne et de la qualité sont très similaires et basés sur une même cartographie des risques. Ce chantier reste ouvert, dans la mesure où le contrôle interne n'a pas été déployé sur l'ensemble des processus. Il est recommandé par le comité d'évaluation que ce service travaille en étroite collaboration avec le futur comité de gestion des risques (composé en majorité de membres externes) proposé dans une section antérieure de ce rapport.

L'audit bénéficiaire est un élément important de la maîtrise des risques. Il permet le contrôle effectif des dépenses ainsi que le bon déroulement des actions financées par l'ANR. La possibilité d'un audit auprès des bénéficiaires est inscrite dans le règlement financier de l'ANR et, en moyenne, une trentaine d'aides par an sont sélectionnés pour un audit. Le choix des projets à auditer s'effectue soit sur base d'un signalement par les gestionnaires ou le comité de suivi des projets, soit de manière aléatoire parmi les projets clôturés. L'audit bénéficiaire est avant tout un audit financier avec vérification des pièces comptables, mais comporte également un volet scientifique.

Dans une vision plus large de la démarche qualité et d'amélioration continue, la relation avec les utilisateurs a été renforcée et les possibilités d'une remontée de leurs attentes et besoins ont été élargies, conformément aux engagements pris dans le Cop. La mise en place d'un outil de GRC est en cours. La suppression des adresses mail génériques, la sensibilisation du personnel à une culture de service et l'organisation annuelle de l'ANR Tour pour interagir directement avec les utilisateurs témoignent de cette volonté d'amélioration continue à l'écoute des usagers.

Les enquêtes de satisfaction démontrent une augmentation significative de la satisfaction globale (+9 % entre 2017 et 2018). Les usagers interrogés dans le cadre de cette évaluation confirment la réalité de l'effort d'amélioration de la relation client qui s'est traduite dans une simplification des procédures, une meilleure transparence des processus de décision, une interaction plus fluide avec les gestionnaires de l'ANR et une bien meilleure réactivité de leur part. Un des interlocuteurs a ouvertement salué « la volonté de la part de l'ANR de trouver des solutions et de ne pas se réfugier derrière les règlements ». Le principal point d'amélioration est la justification et la bonne argumentation des décisions en cas de refus de financement.

La direction des affaires juridiques est notamment en charge de l'élaboration des modèles de convention et de décision unilatérale, du règlement financier, de la mise en œuvre du règlement général sur la protection des données (RGPD), de la vérification des accords de consortium (par rapport à la réglementation relative aux aides indirectes), des marchés publics et de la gestion des recours et des contentieux, selon des procédures bien établies. Depuis 2018, l'ANR s'est dotée d'une charte de déontologie et d'une procédure de gestion des conflits d'intérêt, mais la déclaration des liens d'intérêt n'est pas encore mise en application de manière informatisée. De même, une procédure de transfert des données relevant du RGPD vers des pays tiers doit encore être développée afin de s'assurer du respect par ceux-ci de nos règles et procédures concernant la protection des données.

L'ANR développe activement une vision et des actions tendant à améliorer les bonnes pratiques de la recherche, notamment l'intégrité de la recherche, la politique d'égalité homme-femme, la science ouverte et la déontologie. En 2018 est intervenue la nomination d'une référente intégrité scientifique rattachée

directement à la présidence. Elle est en charge de déployer le plan de déontologie et intégrité de l'agence en dispensant des formations à l'ensemble du personnel ainsi qu'aux présidents-référents. Elle traite les allégations de manquement à l'intégrité dans le cadre des projets soutenus<sup>37</sup>.

**Le comité recommande à la direction de l'ANR de mettre en place rapidement la procédure automatisée de déclaration des liens d'intérêt et une procédure de transfert de données vers les pays tiers.**

### *c/ Une activité d'information et de communication en net progrès mais à clarifier et prioriser rapidement pour conforter les objectifs de l'agence*

Pour une agence comme l'ANR, l'information et la communication sont des enjeux centraux notamment pour faire connaître son activité, son organisation, ses points forts, ses réussites et son impact. La politique de communication est donc centrale et appelle à être portée par la direction de l'agence.

Cette priorité est exprimée de façon très claire dans le Cop de l'ANR signé en 2016 avec l'État. Cette fonction donne lieu à la définition d'un objectif à part entière du contrat<sup>38</sup> et d'un plan d'action relativement précis :

- réalisation / rénovation complète du site Internet ;
- développement d'une stratégie de communication adaptée ;
- mise en place d'une communication interne afin de créer une culture commune et partagée autour des valeurs de la démarche qualité du service rendu.

L'intitulé - direction de l'information et de la communication (Dico) - exprime la double volonté de diffuser l'information et de communiquer largement en amont sur les résultats de ses appels à projets et, en aval, sur la mise en œuvre des projets. L'équipe de la Dico est composée de huit personnes, ce qui semble en adéquation avec ses objectifs ; elle est rattachée directement au PDG et fait partie du Comex de l'agence. Le budget de fonctionnement de la direction (hors frais de personnel) s'élève à 900 k€, stable depuis quelques années.

Ses actions sont extrêmement diverses et couvrent tout le champ d'une communication institutionnelle classique : refonte et alimentation du site internet de l'agence ; relations avec la presse et notamment conception et diffusion de communiqués de presse sur le lancement et les résultats des AAP ; organisation des colloques pour la mise en valeur des résultats des projets soutenus et notamment les ANR Tour ; réalisation technique et diffusion du rapport d'activité ; élaboration de la communication interne. Deux newsletters sont également conçues et diffusées par la Dico, une externe et une autre dédiée à l'interne.

L'équipe de direction a une approche très opérationnelle de la communication avec des objectifs de praticité et d'accès le plus immédiat aux informations. Le développement de la communication interne, également très opérationnelle, est plus récent puisqu'il date de 2017 avec la création d'un poste dédié et la diffusion des informations internes sous la forme d'un réseau social d'entreprise (RSE).

La recommandation faite par l'Aéres en 2012 reste encore d'actualité : « Malgré les efforts très significatifs et récents en faveur de cette activité, il demeure une importante marge de progression pour la communication de l'ANR. En particulier, il serait utile que la politique de communication de l'agence soit directement et explicitement articulée aux trois grands processus (programmation, sélection, suivi/bilan), ainsi qu'au chantier des mesures d'impact. L'agence devrait aussi communiquer plus clairement vers l'extérieur sur ce qu'elle est et, en interne, diffuser l'information entre les différents services et comités pour que chacun ait une parfaite connaissance des responsabilités qui sont les siennes ».

En effet, la qualité de la communication externe est essentielle pour l'ANR dont les actions sont au cœur d'un réseau d'acteurs de très haut niveau : ministères, directions générales des ministères, acteurs de la recherche – organismes de recherche, universités, Alliances, communautés scientifiques, partenaires étrangers. Établir un climat de confiance et de réussite avec ces acteurs est primordial pour permettre à l'agence d'ancrer son positionnement dans la durée. Cette action est d'autant plus délicate que ce réseau est constitué d'acteurs très divers dont les attentes en matière de communication peuvent être disparates voire même divergentes.

La communication sur les taux de sélection peut enfin être utile vis-à-vis des tutelles afin de peser sur les décisions et accroître les budgets d'intervention, mais doit être modérée afin d'éviter la délivrance de messages qui pourraient être perçus comme négatifs.

<sup>37</sup> RAE, p. 8.

<sup>38</sup> Objectif n°4-2 : Améliorer la visibilité des actions de l'agence, renforcer l'information et la communication. ANR, Cop 2016-2019, p. 32.

Le comité retient que l'ANR a de véritables opportunités actuellement pour atteindre ses objectifs en matière de communication :

- une volonté très forte de la présidence d'avoir des actions rapides et très visibles dans cette dimension : un schéma directeur de la communication de l'agence est en cours d'élaboration permettant de définir les priorités et les replacer dans le contexte stratégique des priorités de la présidence. Le comité n'a pas eu le détail précis de ce schéma directeur, mais le chantier en cours est essentiel car les actions concrètes semblent encore trop dispersées pour exprimer des priorités ;
- un positionnement central de la Dico permettant d'interagir rapidement avec toutes les composantes opérationnelles de l'ANR ;
- une légitimité et une image positive reconstruite et reconnue à l'international.

**Le comité recommande à l'agence de se doter d'un schéma directeur en matière de communication articulant les différents plans de communication existants<sup>39</sup>.** Ce schéma directeur pourrait porter une action de communication sur les résultats *in fine* de projets choisis à partir de critères illustratifs de la stratégie d'appui à la recherche de l'agence. L'intégration à ce schéma directeur d'une communication *ad hoc* sur le résultat des enquêtes de satisfaction pourrait aussi être envisagée. Une communication forte sur les valeurs de l'ANR serait également très positive tant en externe qu'à l'interne.

### 3 / Un pilotage au service de la mise en œuvre opérationnelle du projet stratégique de l'ANR

#### *a/ Un pilotage financier sécurisant qui se professionnalise*

Rattachée directement à la DGD, mais sans pour autant constituer une direction à l'image de la DRH, DSI ou DAJ, la fonction de contrôle de gestion s'est réorganisée en 2018 et est portée par quatre personnes : une personne responsable, trois personnes affectées aux PIA, budget d'intervention et différents budgets de fonctionnement.

Compte tenu de la spécificité de l'ANR, les indicateurs financiers classiques – fond de roulement, capacité d'autofinancement, prélèvement sur fond de roulement, etc. – ne sont pas significatifs, le niveau d'investissement étant par ailleurs très faible dans la mesure où l'ANR est locataire des locaux. Le comité retient un résultat financier excédentaire en 2018 (18 M€ dus à une reprise de provision) et une trajectoire financière bien orientée avec un solde de trésorerie élevé (9 M€). Le comité attire cependant l'attention de l'ANR sur l'impact indirect de l'augmentation en cours des crédits d'intervention sur la soutenabilité de son activité. L'augmentation de l'activité qu'elle peut engendrer pourrait en effet nécessiter des besoins supplémentaires en moyens RH et de fonctionnement qu'elle n'a pas l'assurance d'avoir (contrainte en matière de plafond d'emploi). À ce titre, la mise en place du premier Cop en 2016 n'a pas permis de négocier des moyens sur une base pluriannuelle, ne donne aucune vision à moyen long terme et ne garantit aucune stabilité à l'ANR sur son budget de fonctionnement pour les prochaines années. Le comité ne peut alors que préconiser qu'à l'occasion de la négociation du prochain Cop fin 2019, l'agence puisse être en mesure d'obtenir un engagement financier pluriannuel de l'État qui soit clairement affiché et articulé avec ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Afin de traiter l'épineux problème des 160 M€ de dettes liées à la prise de retard importante dans la gestion de la clôture et du versement des soldes des projets, une cellule de deux personnes rattachée à la DGD travaille depuis 2016 sur l'apurement des comptes 2005-2010. Au moment de la visite du comité, la dette était réduite de 130 M€ et devrait être entièrement traitée fin 2019, répondant ainsi à la recommandation du CA.

Au-delà de ce succès technique, le comité a relevé, d'une part, que les partenaires ont beaucoup apprécié la démarche, qui contribue à améliorer l'image de l'ANR et, d'autre part, eu l'assurance que les nouvelles procédures mises en place sont de nature à ne pas reproduire le problème.

L'analyse en coût complet des activités de l'ANR pourrait bénéficier dès cette année d'une nouvelle démarche plus complète. Le responsable du contrôle de gestion pilote en effet depuis 2018 la mise en place d'une comptabilité analytique se basant d'une part sur une reprise de données pour la période janvier à mai 2019 suite à la nouvelle codification et d'autre part sur une saisie permettant dorénavant de retracer les six processus (sélection, suivi, évaluation au cours du projet, impact, pilotage et programmation ; animation et communication) depuis juin 2019. Le contrôle de gestion assure des formations régulières pour l'ensemble des gestionnaires de l'ANR. Le comité souligne cette avancée majeure qui permettra à terme de mettre à plat

---

<sup>39</sup> RAE, p. 32.

toute l'organisation par centre de coût et centre financier et d'affiner l'approche à coût complet de l'activité de l'agence.

Il existe un dialogue de gestion pour l'élaboration du budget de fonctionnement. Suite à l'envoi en juillet d'une lettre de cadrage, le contrôle de gestion collecte les demandes auprès des directions qu'elle rencontre en septembre pour identifier leurs demandes. Après une phase de consolidation, le contrôle de gestion présente au CA de fin d'année pour délibération le projet de budget initial.

Le contrôle de gestion prépare également la répartition du budget d'intervention par instruments avec la DOS afin de traduire la programmation en décisions budgétaires. Cette répartition par instruments inclut également les moyens pour les plans prioritaires, pour les opérations Flash et Challenges. Le budget initial est essentiellement bâti à partir des budgets passés : l'ANR fait une proposition au ministère sur cette base et ce dernier réagit. Si de nouvelles priorités nationales apparaissent en cours d'année, elles sont intégrées dans le budget rectificatif.

Par ailleurs, le contrôle de gestion produit un *reporting* mensuel sur l'exécution du budget et une analyse trimestrielle. Compte tenu du poids de la masse salariale dans le budget de fonctionnement (66 % des dépenses en 2018), le comité souligne l'intérêt d'avoir rattaché à la DRH un contrôleur de gestion social qui collabore aux travaux du contrôle de gestion transverse, notamment sur les prévisions et le suivi des dépenses de masse salariale.

L'ANR a mis l'accent sur la maîtrise des risques comptables et budgétaires. Avec l'aide du contrôle interne, et en partenariat avec l'agence comptable, une cartographie des risques budgétaires avec recommandations a été mise en place. Le contrôle interne mène des plans de contrôle sur les processus budgétaires.

**En résumé, le comité souligne la qualité du travail de cette équipe mais recommande de sécuriser l'augmentation attendue de l'activité de l'ANR par une augmentation du budget de fonctionnement négociée et sanctuarisée auprès de la tutelle.**

**En outre, le comité suggère fortement que l'agence se dote d'un comité d'audit indépendant de l'équipe de direction et qui rapporte au CA ; l'existence d'un tel comité fait partie des meilleures pratiques internationales.**

### *b/ Une nouvelle ambition pour le système d'information*

La DSI compte 12 agents qui se répartissent autour de trois pôles de compétences : chefs de projet, développeurs, et administration et réseaux (complétée par une équipe de proximité composée de deux personnes pour le support de niveau 1). Il est à noter que le *webmaster* est rattaché à la direction de la communication, de sorte que les choix numériques liés à la refonte du site internet de l'ANR semblent ne pas passer par l'expertise de la DSI.

Le pilotage des questions numériques s'organise autour de deux temps forts :

- une réunion hebdomadaire avec la direction générale déléguée pour le suivi de l'avancement des projets numériques ;
- une réunion de bureau dédié au système d'information deux fois par an, en septembre pour valider la feuille de route de l'année, en janvier/février pour un suivi des projets.

Le DSI, comme tous les directeurs fonctionnels est par ailleurs membre du Comex.

Une avancée notoire dans le domaine numérique est l'existence d'un schéma directeur des SI. Souhaité et piloté par la DSI, ce schéma a été rédigé en interne à partir notamment des entretiens avec chacun des 16 membres du Comex et des SWOT issus du RAE. Présenté au Mesri dans un premier temps, il a été présenté en CA le 2 juillet 2019. **Le comité recommande que ce schéma directeur soit mis en œuvre dans les plus brefs délais, afin de pallier les dysfonctionnements relevés dans le RAE.**

Le comité retiendra positivement parmi les priorités du schéma directeur :

- la refonte des outils métiers de la DOS et de la DFC : le projet est de créer un nouvel outil de gestion unique avec un déploiement en quatre lots ;
- la dématérialisation à la connexion de Chorus pro dans le cadre d'une démarche nationale. Après une montée de version, la migration puis la dématérialisation sont prévues pour 2021 ;

- la connexion au SI recherche du Mesri afin de faciliter les flux d'information entre les bénéficiaires, la tutelle et l'ANR. Il s'agit de migrer les informations issues des projets en cours de soumission durant la première phase vers Caplab<sup>40</sup> ;
- le projet d'amélioration de la qualité des données : le travail consiste à mettre en place des référentiels, identifier les doublons, avec à terme une base de données utilisateur.

**Le comité recommande que :**

- **la sphère RH soit une priorité plus affichée du schéma directeur dans la mesure où il a pu constater l'éclatement des applicatifs et l'obsolescence de l'outil de gestion des carrières ;**
- **l'ANR s'équipe d'un logiciel de déclaration en ligne des liens d'intérêt<sup>41</sup> par les membres des comités. Cette mesure sécuriserait fortement les risques de conflits d'intérêt en amont de leurs travaux ;**
- **la DSI travaille à l'export cohérent des données du PIA d'une part et celles des projets gérés par la DOS d'autre part dans une même base, afin de faciliter les études d'impact transverses.**

*c/ De nombreuses initiatives RH, accompagnées d'une politique sociale, qui cimentent le dialogue social*

La direction des ressources humaines compte six ETP dont deux chargés de la paye, deux chargés du développement (GPEC et contrôle de gestion social) et un adjoint. S'ajoutent deux apprentis qui se consacrent plus particulièrement au pilotage du plan de formation et la paye.

À l'image de la DSI, les questions RH s'organisent autour de deux temps forts :

- la réunion hebdomadaire avec la direction générale déléguée pour les dossiers RH courants,
- la réunion du bureau de l'agence consacré aux RH cinq fois par an pour traiter des orientations RH, des arbitrages (à l'occasion notamment de la construction du budget initial) et des priorités du plan de formation interne

Déjà souligné dans le précédent rapport d'évaluation, l'ANR se caractérise par une grande hétérogénéité des statuts et profils de personnels :

- scientifiques expérimentés mis à disposition : une quarantaine (2,5 M€ environ de masse salariale) ;
- fonctionnaires en détachement (25 ETP environ) ;
- agents non titulaires (dont chargés de projet scientifique, environ 80), dont 70 % de contrat à durée indéterminée (CDI) ;
- fonctionnaires rattachés à l'ANR (4) ;
- agents non titulaires à durée déterminés (CDD) financés sur ressources propres (sur appels à projets Europe).

Si elle constitue une richesse en termes de compétences, cette hétérogénéité des statuts rend difficile sa gestion et rend plus aigu encore, l'enjeu d'un dialogue social de qualité. L'exemple du système de rémunération est en ce sens significatif. La politique salariale est ainsi différenciée entre les personnels compte tenu de leurs statuts, on notera néanmoins que les salaires des agents ne relevant pas de la fonction publique ont bénéficié de la dernière revalorisation du point d'indice. Enfin, 80 membres du personnel ont bénéficié par ailleurs de primes annuelles dont le montant moyen est de 400 €.

Si le comité relève une avancée notable dans le domaine salarial avec la mise en place du supplément familial de traitement en 2017 et de l'indemnité de résidence en 2018 (pour un coût d'environ 150 k€), il recommande donc une plus grande harmonisation du système de rémunération entre les membres du personnel.

Le comité soulève un point faible lié à la multiplication des applications de gestion qui rend le système d'information RH peu interopérable. Il existe en effet des logiciels :

- de gestion paye : qui intégrera dans une nouvelle version « la prévision de la masse salariale ;
- de gestion des congés et absences (RTT, maladie, congés maladie) ;
- de gestion des recrutements, d'entretiens professionnels et de plan de formation ;

---

<sup>40</sup> Outil national partagé commun aux laboratoires et à leurs établissements de rattachement qui permet de connaître les projets et les activités de recherche des laboratoires afin d'aider à leur pilotage. L'outil développé par l'Amue (Agence de mutualisation des universités et établissements) est en phase pilote. <http://www.amue.fr/recherche/logiciels/caplab/> (page consultée le 18 septembre 2019).

<sup>41</sup> Dans la mesure où le formulaire a d'ores et déjà été rédigé par la direction juridique.

**Le comité recommande d'en faire une priorité du schéma directeur des systèmes d'information.**

La qualité du dialogue social a pu se mesurer tout au long des entretiens par une reconnaissance des personnels aux initiatives prises par l'équipe de direction. On retiendra ainsi :

- l'adhésion à un service de médecine de travail en 2015 ;
- la prestation d'une assistante sociale une journée tous les 15 jours ;
- la gestion d'un système de prêts et dons ;
- la mise en place d'une commission avec les représentants du comité technique d'établissement (CTE) et de la commission consultative paritaire (CCP) ainsi que la DGD et la DRH ;
- l'adhésion à l'association qui gère les activités sociales et culturelles du ministère de l'économie et des finances ;
- l'adhésion à l'action sociale interministérielle (120 personnes environ) ;
- la création d'une association interne soutenue financièrement par l'ANR à hauteur de 30 k€ par an qui gère l'activité culturelle et sportive et organise une fête de fin d'année.

« La quasi absence de politique sociale »<sup>42</sup> relevée dans le précédent rapport d'évaluation n'est donc plus constatée.

---

<sup>42</sup> Rapport d'évaluation de l'ANR, Aéres, 2012, p. 14.

# Les activités de l'agence

Conformément aux missions de l'agence, les activités de l'ANR sont la programmation et la mise en œuvre des AAP, la gestion et le suivi du PIA, le renforcement des coopérations scientifiques aux plans européen et international (cf. *supra* la politique des partenariats internationaux) et enfin d'analyser les impacts des financements alloués par l'agence.

## 1 / La programmation et sa mise en œuvre

### a/ Une programmation simplifiée

Le rapport de l'Aéres de 2012 soulignait la complexité du processus de programmation et de sa mise en œuvre, avec des allers retours entre diverses instances internes et externes. Après une évolution en 2014, organisant la programmation autour de grands défis sociétaux, les orientations de la SNR ont été prises en compte en 2016, avec un renforcement du positionnement de la recherche fondamentale. En 2018, le plan d'action a fortement changé, pour « simplifier et rendre plus lisible l'intervention de l'agence et [...] renforcer la confiance des communautés scientifiques »<sup>43</sup>. Le principal changement est le retour à un découpage disciplinaire (et transdisciplinaire pour partie).

Jusqu'en 2017, l'appel générique était confié aux comités de pilotage scientifique des défis (CPSD), créés en 2014 pour chacun des neuf défis. Ces comités comprenaient des personnalités de la communauté scientifique concernée et des représentants des ministères. Ils intervenaient en outre sur la sélection en validant l'évaluation en première étape. La séparation entre les activités de programmation et de sélection et la fin des appels génériques organisés par défis ont entraîné en 2018 la disparition des CPSD et leur remplacement par des CPP. En leur sein siègent des représentants de la DGRI, des alliances, du CNRS, de la CPU, des autres ministères et des porteurs d'enjeux industriels, ainsi que les responsables de département scientifiques de l'ANR. Les comités de sélection (CES) sont à composition scientifique uniquement. Les CPP sont au nombre de sept, renvoyant chacun à l'un des domaines de l'appel générique. Parallèlement, l'ANR doit allouer des moyens supplémentaires aux programmes prioritaires de recherche ou aux actions spécifiques répondant à des situations particulières (appels Flash), les uns et les autres étant fixés par le gouvernement.

L'évolution de l'organisation de la programmation est clairement appréciée par les partenaires. Elle satisfait également beaucoup mieux les membres du personnel de la DOS, qui assurent la liaison avec la partie évaluation, mais aussi la remontée d'informations pertinentes des CES auprès des CPP pour affiner la programmation, en complément des orientations du ministère et de priorités des partenaires. Par ailleurs, le plan de programmation est défini dans ses grandes lignes de façon triennale, avec un ajustement annuel. Un nouveau plan triennal sera établi au cours de l'année à venir.

Cependant, l'ANR reconnaît dans son analyse SWOT que le rôle des CPP peut encore être précisé dans ses attendus. La concertation avec la communauté scientifique reste assez indirecte (via les alliances et organismes, et via les remontées des comités de sélection transmises par la DOS), et aucune analyse/étude d'impact n'a encore été remontée aux CPP. L'organisation de colloques avec des représentants des projets financés, et la participation des membres des départements de la DOS à ces colloques scientifiques devraient contribuer à améliorer ce point.

**Le comité recommande que l'agence évalue le plus tôt possible l'impact réel des CPP en consultant ses partenaires habituels et la communauté scientifique.**

**L'agence souhaite augmenter le nombre de projets de TRL plus élevée. Dans cette perspective, le comité recommande à l'ANR de veiller à l'équilibre, en concertation avec tous les acteurs impliqués, entre les actions de soutien à la recherche fondamentale et l'innovation produite à un stade avancé de développement, afin de ne pas fragiliser la première, ni d'empiéter sur les missions des autres agences et opérateurs qui soutiennent l'innovation.**

### b/ Une mise en œuvre qui n'a pas l'impact souhaité sur le taux de sélection

En lien avec la mise en place des CPP, l'organisation de l'évaluation a sensiblement évolué ces dernières années. Elle est maintenant réalisée par des CES thématiques exclusivement composés de scientifiques, et correspondant pour moitié à des comités transdisciplinaires concernant plus d'un département scientifique. Depuis 2018, les présidents-référents des CES sont recrutés sur appel à candidature. Ils reçoivent une formation

<sup>43</sup> RAE, p. 44.

à la déontologie et s'engagent à respecter la charte de déontologie et d'intégrité scientifique de l'ANR qu'ils signent. De même les membres des CES, proposés par les présidents de CES et leurs vice-présidents et validés par la DOS, reçoivent également une formation.

Le processus de sélection se fait depuis plusieurs années en deux phases. Après une phase de pré-sélection des projets courts (pré-propositions) faite en interne par les membres des CES, ceux-ci font appel à des experts extérieurs pour couvrir le champ de compétences requis. De plus, les porteurs de projets présélectionnés reçoivent maintenant l'évaluation des experts internes et externes sur leurs projets longs (détaillés) et bénéficient d'un droit de réponse, avant la seconde réunion du CES qui prend les décisions. À noter que le budget demandé ainsi que les impacts supposés ont moins d'importance dans l'évaluation que l'originalité du projet. Lors de la deuxième phase, tous les outils de financement (JCJC, projet collaboratif, projet en collaboration bilatérale) sont évalués ensemble.

Un problème majeur, déjà noté par l'Aéres en 2012 et rappelé précédemment, reste le faible taux de succès ainsi que le faible niveau de financement de l'agence, à répartir entre les AAP. Reconnaisant l'inadéquation du mode de répartition antérieur (fonction de la pression en volume des projets), le budget est pré-réparti en tenant compte de l'historique, puis ajusté en fonction du volume de projets passant en phase 2 (projets détaillés). En effet, la DGD prépare la répartition du budget d'intervention par instruments avec la DOS afin de traduire la programmation en décisions budgétaires. Par la suite, le directeur de la DOS peut encore affiner le dispositif à la marge, pour tenir compte de la situation à l'issue de la sélection.

Le comité a pu mesurer l'évolution positive du processus de mise en œuvre ainsi organisé, à savoir :

- l'indépendance des CES vis-à-vis des CPP ;
- la formation des présidents et membres des CES à la déontologie et aux valeurs de l'agence (parité, etc.), ainsi que la gestion en amont des conflits d'intérêt (membres de CES et experts) ;
- la pré-affectation du budget permettant à chaque CES de mieux anticiper les possibilités qui seront les siennes en volume de projets sélectionnables, tout en gardant de la souplesse pour des cas particuliers ;
- le droit de réponse en cours de sélection est un progrès majeur pour les proposant ;
- le nombre de projets déposés par un même chercheur (comme coordinateur, ou responsable scientifique) est maintenant limité.

Cependant, si les présidents des CES sont choisis parmi les candidats à cette fonction, les présidents rencontrés étaient tous d'anciens membres de comités, et ont dit inciter certains membres de leur comité à se présenter. C'est ainsi une sorte de cooptation qui s'opère. Si cette pratique est généralisée, elle devrait au moins être rendue plus transparente par une communication appropriée.

Par ailleurs, le taux de succès, encore limité à 16,2 % en 2018, rend assez aléatoire la sélection finale au sein du groupe des « finalistes ». L'objectif d'atteindre 20 % sur la base du nombre de projets présentés actuellement est un enjeu important pour l'attractivité de l'ANR. Il est une des priorités du PDG. **Le comité appuie cet objectif et espère même que le pourcentage de projets acceptés pourra être plus important d'ici 5 ans.**

Enfin, les différentes catégories de projets sont mélangées. **Pour éviter des biais de sélection, le comité recommande de clarifier les règles.**

L'agence a fait un effort substantiel pour informer les communautés scientifiques des modalités de soumission, sélection, etc. Cependant, il apparaît encore des points à clarifier pour accompagner les proposant : le projet peut-il être porté par une équipe seulement ? En cas de re-soumission d'un projet éliminé en phase 2, comment limiter les risques d'élimination dès la phase 1 l'année suivante, du fait d'un changement de rapporteurs ?

Un dialogue entre les présidents de CES et les CPP permettrait de faire remonter des avis et également d'entendre les demandes d'orientations stratégiques des partenaires (comme la prise en compte de l'étendue du domaine de l'appel par les projets financés plutôt que de les concentrer sur un seul sous-thème, évoqué dans le cadre des projets Flash). La prise en compte de l'interdisciplinarité (ou transdisciplinarité) des projets en dehors des thématiques prédéfinies dans un CES spécifique doit être un point de vigilance, le succès de projets reposant alors entièrement sur l'approbation d'un comité de sélection disciplinaire.

**En conclusion le comité recommande que les présidents de CES puissent être invités à rencontrer les CPP. En outre, le comité suggère que l'ANR s'inspire des règles de l'ERC<sup>44</sup> pour éviter les incohérences de jugement en cas de resoumissions.**

<sup>44</sup> <http://www.horizon2020.gouv.fr/cid76878/candidatures-erc-liens-documents-cles.html>. (consultée le 30 septembre 2019).

### *c/ Le suivi des projets qui participe à la dynamique de simplification de l'activité de l'ANR*

Une fois que la décision de financement d'un projet est prise, la direction du conventionnement et du financement (DCF) prend en charge l'établissement de la convention que l'ANR signe avec les porteurs du projet. Un travail important de simplification administrative a été réalisé via la mise en place d'un modèle unique de convention (hors PIA) et l'introduction du principe de conventionnement par partenaire. 97 % des conventions sont finalisées dans l'année même. À l'avenir, il est même prévu pour les grands organismes publics de remplacer les conventions par des décisions unilatérales traitées dans un délai réduit à quatre semaines. Bien que d'importants progrès aient été effectués depuis la dernière évaluation de l'agence, le comité recommande de poursuivre les efforts afin de diminuer encore davantage la période nécessaire à la finalisation des conventions.

La validation des éventuelles évolutions des projets est assurée par le comité de suivi des projets (CSP), piloté par la DOS. Le suivi scientifique et administratif de chaque projet est effectué par un chargé de projets scientifiques de la DOS, associé à un gestionnaire conventionnement et un gestionnaire finances. La revue périodique du portefeuille de projets associe systématiquement ces trois personnes, permettant un accompagnement plus cohérent des volets scientifique, administratif et financier des projets. Elle a également permis d'entamer un décloisonnement des départements dans une optique d'ouverture et de collaboration.

Le reporting a également été simplifié ; il est désormais demandé aux bénéficiaires publics de soumettre un seul rapport scientifique intermédiaire ainsi qu'un rapport final. Le financement des projets s'effectue via une avance de fonds au moment du conventionnement et par des virements annuels après réception du rapport. Le comité apprécie le réel effort de simplification des procédures et de réduction des délais effectué par l'ANR. Les procédures de suivi sont fluides et sans lourdeurs inutiles.

## 2 / Les PIA, une activité centrale pour l'ANR reconnue pour son caractère professionnel par tous les acteurs

L'ANR est depuis le démarrage du PIA en 2010-2011 l'un des opérateurs principaux de ce programme. Le CGI puis le SGPI a confié à l'ANR la sélection, le suivi et la mesure d'impact d'un éventail très large de programmes de financement qui couvrent principalement des projets structurants pour l'enseignement supérieur et la recherche, des projets de recherche de TRL de 1 à 3, ainsi que des extensions dans des TRL plus élevés dans le cadre de programmes d'innovations et pour l'amélioration du transfert de technologie. Ces programmes couvrent des thématiques scientifiques très variées, des actions très disparates avec des contraintes territoriales fortes. Ceci implique la maîtrise d'un suivi matriciel en trois dimensions (thématique, action, territoire) particulièrement riche mais d'une grande complexité.

Le rôle de l'ANR comme opérateur du PIA exige que cette activité soit gérée par une organisation spécifique dédiée à la coordination et la gestion des différents volets du PIA. Cette activité, dans sa dimension générique, apparaît clairement comme une activité très complémentaire de celle du plan d'action classique de l'ANR tant en durée des projets – 10 ans pour le PIA versus 3 ans pour les projets classiques – qu'en montant – jusqu'à 70 M€ - en moyenne 10 M€ – contre 350 k€ en moyenne pour les projets classiques du plan d'action, même si le comité relevait précédemment, ainsi que le RAE<sup>45</sup>, que cette complémentarité manque encore d'effectivité dans sa mise en œuvre. Grâce à son intégration au sein de l'ANR, la DGPIE bénéficie des services transverses de l'agence (communication, RH, direction juridique, etc.) et a des interactions très nombreuses et fluides avec les directions scientifiques de la DOS. Elle bénéficie de la forte expérience de l'ANR en matière de sélection de projets dans des domaines variés et pluridisciplinaires.

Les bénéficiaires des financements du PIA sont essentiellement des laboratoires publics de recherche ou des équipes d'enseignement supérieur et très rarement des entreprises. Ces dernières peuvent disposer de moyens de recherche à des conditions préférentielles, puisque les moyens du PIA permettent de focaliser les travaux de recherche sur les besoins propres des entreprises qui participent à ces programmes. Leurs faibles participations au PIA est possiblement associée à la complexité du programme et ses multiples redditions de compte, et à l'existence de plusieurs autres financements auxquels les entreprises ont accès.

---

<sup>45</sup> RAE, p. 46.

Généralement, les porteurs de projet sont très critiques<sup>46</sup> sur la multiplicité des outils de financement de la recherche du PIA hormis les durées et les montants très significatifs d'intervention mais très élogieux en ce qui concerne l'intervention de l'ANR.

Le comité a pu constater que :

- l'ANR dispose d'une vraie capacité à organiser rapidement sur des sujets variés des jurys internationaux au meilleur niveau dont les avis ont été suivis par les services du Premier Ministre (PM). ;
- l'activité de suivi des projets est fortement appréciée à la fois par le SGPIE<sup>47</sup> et les porteurs de projet (l'ANR voit les porteurs de projet tous les ans pour faire un bilan complet). Ces derniers ont très clairement signalé le rôle remarquable de l'ANR en tant que facilitateur en cas de difficultés majeures, de changement de porteurs ou de modifications des règles de gestion des programmes. Les critères de suivi sont élaborés par l'ANR et validés par les services du PM, et les visites sont appréciées des porteurs de projets. Les indicateurs permettant de mesurer l'impact des projets et de leurs résultats sont élaborés par le PM, suivis par l'ANR et communiqués aux porteurs de projet au moment de la contractualisation. ;
- les coûts de gestion de l'ANR sont raisonnables comparés aux coûts des autres opérateurs nationaux et internationaux (généralement entre 6-10 %) ;
- le rôle de l'ANR dans les PIA a fortement évolué au cours du temps passant d'un rôle de pur opérateur (orientation décidée en amont au niveau du PM) à un rôle plus stratégique en raison de la forte expérience des équipes de l'ANR et de son rôle d'expertise très reconnu ;
- les travaux sur les mesures d'impact des premiers programmes du PIA seront disponibles à la fin de l'année. Ils ont été confiés par appel d'offres ouverts à des équipes françaises ou européennes de grand renom (Technopolis, laboratoire BETA de Strasbourg<sup>48</sup>, Organisation de coopération et de développement économiques - OCDE, etc.)

Sur la base de ce constat, le comité formule les remarques suivantes :

- le rôle d'opérateur confié à l'ANR ne saurait se limiter à un rôle d'exécutant. Sur certains aspects, l'ANR est écouté et son avis est pris en compte. Cette consultation de l'agence pourrait être étendue afin de lui permettre de faire face aux changements susceptibles d'impacter fortement la vie des projets et donc leurs chances de succès à moyen long terme. Une telle consultation devrait permettre de mieux articuler la gestion du PIA et le plan d'action de l'agence ;
- les SI de l'ANR ne sont pas toujours compatibles avec le SI sur lequel s'appuie la DGPIE ou celui du SGPI. La mise en place d'un nouveau SI devrait permettre de pallier en partie ces inconvénients ;
- certaines structures qui reçoivent des crédits du PIA comme les Labex (laboratoires d'excellence) fonctionnent elles même comme une source de financement pour des laboratoires ; mais leurs décisions ne font pas l'objet d'un processus contrôlable. Même si ce point n'est pas directement sous la responsabilité de l'ANR, il pourrait être traité par l'agence en tant qu'opérateur qui contractualise afin de mettre en place des règles au moins aussi rigoureuses que celles qui prévalent à la sélection de ces structures ;
- il serait souhaitable de mettre en place un processus permettant de certifier la qualité des données issues des projets et de partager avec les autres équipes de l'ANR les processus d'évaluation d'impact sous forme de leçons apprises et de bonnes pratiques. À ce titre il serait important d'anticiper les critères d'impact sur les nouveaux programmes ;
- même si l'agence dispose d'une visibilité de son plan de charge relatif à la gestion du PIA jusque 2028, il conviendra de se préoccuper très en amont de l'avenir des personnels de l'ANR qui participent au PIA afin de leur proposer un accompagnement professionnel adapté ;
- enfin, la question des personnels temporaires embauchés sur les programmes du PIA (et plus globalement pour l'ensemble des projets du plan d'action) mériterait d'être suivie de façon très précise pour anticiper leur avenir – doctorants, post doctorants, agents temporaires.

**C'est pourquoi, le comité recommande, d'une part, d'utiliser les capacités de l'équipe notamment pour les mesures d'impact des recherches afin de diffuser les bonnes pratiques et, d'autre part, de créer un observatoire des données issues des programmes du PIA, utilisable pour comparaison avec les autres programmes de financement de la recherche.**

---

<sup>46</sup> Entretiens lors de la visite.

<sup>47</sup> Entretiens lors de la visite.

<sup>48</sup> UMR 7 522 : Bureau d'économie théorique et appliquée.

### 3 / Vers des études d'impact venant enrichir la prospective scientifique

La réalisation d'études d'impact devant porter à la fois sur l'analyse de son offre de recherche et sur l'étude de l'effet des financements sur la production scientifique nationale (et sur la valeur économique produite) est clairement explicitée comme faisant partie des missions de l'ANR (décret de 2014 révisant les missions de l'ANR). L'agence a récemment souligné que produire de telles études devrait lui permettre d'étayer ses propositions concernant la programmation, ce qui est une excellente stratégie pour contribuer à l'analyse des points forts et points faibles de la recherche française en vue des décisions du ministère de tutelle.

Pour ce faire, l'ANR précise que les études d'impact seront menées sur des portefeuilles thématiques de projets, transverses notamment à la DOS et à la DGPIE. Or bien que des études de ce type aient déjà été lancées dans le cadre du PIA (pour lequel l'obligation contractuelle conduit à fixer en amont les indicateurs à mesurer et à les communiquer aux porteurs de projets), il n'existe pas aujourd'hui de stratégie globale sur ces questions d'impact.

Compte tenu de leur importance, le retard de réalisation et de diffusion d'études d'impact transverses sont regrettables. En effet, l'évaluation de 2012 avait déjà relevé le caractère prioritaire de ce chantier, lancé alors depuis cinq ans. Pour mieux y répondre, l'ANR a ouvert une cellule transverse « impact » en 2015, et l'a fait passer depuis d'une à quatre personnes. Le travail mené jusqu'ici a consisté à mettre en place une terminologie des études d'impact (notion de chemin d'impact d'un projet) en liaison avec des GT nationaux et internationaux, ainsi qu'à permettre l'extraction d'une cartographie géographique et thématique du résultat de l'appel générique annuel, à destination de l'ANR Tour. Cependant aucune remontée d'étude d'impact n'a encore eu lieu de la cellule d'impact vers les CPP<sup>49</sup>. Certains départements de la DOS ont par contre réalisé des études pilotes capables d'alimenter leur réflexion, mais sans que ces actions puissent être généralisées. De plus, des communautés scientifiques spécialisées indépendantes de l'ANR ont lancé quelques études portant sur l'impact des financements publics type ANR sur la recherche, mais aucune stratégie pour susciter ou exploiter de telles études n'a été présentée. Le comité reconnaît que diverses actions ont été posées depuis la dernière évaluation. Par contre, elles se sont souvent limitées à quelques projets pilotes qui ont eu peu d'impact sur l'ensemble de l'agence. Il est certainement possible de faire beaucoup mieux.

Le comité est donc bien conscient de l'effort déjà réalisé et des multiples difficultés que soulève une analyse d'impact performante. En particulier :

- les SI ne donnent pas de vision unifiée des projets de la DOS et de ceux de la DGPIE. Faisant partie de la DOS, la cellule impact n'a pas de lien fonctionnel avec la DGPIE, où la gestion de l'impact des projets est bien mieux avancée et pourrait servir d'inspiration. La structuration actuelle l'isole également des départements scientifiques dont les compétences sont indispensables à une étude d'impact thématique mais ceux-ci ont par ailleurs une charge de travail trop importante pour s'y consacrer ;
- aller au-delà des indicateurs quantitatifs traditionnels (nombres de publications et de brevets). Mesurer l'impact réel d'un projet financé demande la prise en compte de critères spécifiques par discipline et type de projet ; or, l'absence d'orientation pour ces études d'impact ainsi que de réunion de bilan des projets financés ne permet pas l'évaluation *ex post* des projets ;
- certaines données devraient être collectées sur des périodes de cinq, voir dix ans après la fin d'un projet, que ce soit pour l'employabilité des jeunes chercheurs en CDD ou pour évaluer ses retombées économiques. Or il n'existe actuellement pas de suivi du résultat des projets après leur achèvement ;
- identifier et analyser en parallèle un groupe témoin de très bons projets non financés par l'agence comme source de données contrefactuelles semble indispensable à une mesure objective de l'impact des financements.

**Compte tenu de ces éléments, le comité recommande de :**

- **créer un contact régulier entre la cellule impact (ou de futurs chargés d'études d'impact au sein des départements) et les CPP, pour identifier les besoins et établir un calendrier des études les plus prioritaires. Clarifier également les rôles respectifs de la cellule Impact et des départements. Ces changements pourraient être étudiés par un GT au sein du CA ;**
- **mettre en place des méthodologies structurées, d'une part pour mesurer l'impact des financements ANR sur une thématique scientifique donnée (par exemple grâce à des enquêtes menées lors de journées scientifiques transverses aux différents outils de financement), et d'autre part pour mesurer celui d'un instrument de financement particulier (second volet de la mission impact selon le décret sur**

<sup>49</sup> Entretiens lors de la visite.

les missions de l'ANR de 2014). La partie PIA des projets ANR, les travaux de la commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation – CNEPI ou de l'OCDE, et les pratiques internationales pourraient servir d'inspiration ;

- lancer dès à présent des analyses d'impact pilotes de projets terminés depuis trois à cinq ans, pour mesurer l'impact économique des projets ainsi que l'emploi des jeunes chercheurs ayant occupé des postes précaires lors de ces projets ;
- mettre en place des partenariats réguliers avec des organismes ou établissements spécialisés, capables d'effectuer des études plus ambitieuses en considérant un groupe témoin de projets non financés.

## Conclusion

L'ANR est encore une toute jeune institution. En effet, la majorité des organisations nationales et internationales qui financent la recherche sur appels à projets compétitifs ont, comparativement, plus de 50 ans — dans le domaine des opérateurs de recherche, le CNRS, pour ne citer que lui, célèbre par exemple ses 80 ans cette année. Sa première décennie a été marquée par de multiples revirements et changements de cap sur lesquels l'ANR avait peu ou pas de prise. Il est à espérer que les années à venir seront plus favorables à l'agence et à la communauté des chercheurs qui dépend d'elle. L'ANR est une structure unique qui pourrait propulser la France à l'avant-plan de la recherche mondiale. Si l'on se donnait ici la liberté de verser dans le registre métaphorique, on pourrait dire que l'ANR vient de passer son adolescence et qu'elle doit maintenant entrer dans l'âge adulte avec tous les rôles et toutes les responsabilités qui en découlent mais aussi avec toutes les marges de manœuvre que cela implique.

On pourrait aussi comparer l'ANR à un « un diamant brut » (« *a diamond in the rough* ») : or que doit-on faire d'un diamant brut ? En gâter la pureté d'un mauvais coup de taille ou bien l'embellir, le révéler, et le rendre unique ? La décision n'appartient pas au comité d'évaluation qui clôt ici son rapport et qui n'a pas vocation à prescrire. Mais la question qu'emporte cette métaphore commune fait sens et mérite d'être filée jusqu'au bout : comment taille-t-on un diamant brut, donc ? Avec précaution et expertise, bien sûr, mais surtout avec audace et confiance. Il en va de même pour l'ANR et les recommandations récentes<sup>50</sup> des trois groupes de travail mandatés pour réfléchir à une stratégie de financement pluriannuelle de la recherche française vont assurément dans cette direction.

Au terme de son analyse, le comité veut aussi rappeler deux particularités fortes de l'ANR par rapport à d'autres agences ayant les mêmes missions dans leurs pays respectifs. D'une part, elle est dépendante des orientations nationales pour la définition de sa stratégie et, de ce fait, n'a pu inscrire son action dans la durée en raison de la forte instabilité de ces orientations. D'autre part, elle ne dispose pas d'une visibilité budgétaire pluriannuelle et son budget reste modeste comparé à ceux de ses homologues. De plus, pendant la période couverte par la présente évaluation (2014-2018), l'ANR a été confrontée à des changements de présidents, à des baisses significatives de budget et à des inflexions non négligeables dans les politiques gouvernementales qui se sont succédées.

Dans ce contexte de contraintes particulier, dont le comité espère qu'il connaîtra une évolution favorable avec la future loi de programmation pluriannuelle de la recherche, il lui a été donné de constater que la trajectoire positive suivie par l'ANR répondait en grande partie aux recommandations de la précédente évaluation. Le rapport d'autoévaluation, sincère dans l'identification des faiblesses et marges de progrès de l'ANR, a impliqué la communauté et préfigure une démarche qualité clairement assumée et déployée. C'est pourquoi le comité considère que l'ANR a de nombreux atouts pour relever les enjeux saillants qui font l'objet des huit recommandations ci-dessous.

Le comité formule, de façon non hiérarchisée, les avis suivants :

### 1 / Les points forts

- Une agence légitime ayant une image positive désormais mieux affirmée et reconnue à l'international.
- Une évolution positive et une grande rigueur du processus d'évaluation de la recherche.
- L'existence d'une démarche qualité.
- Une connaissance des communautés scientifiques et une capacité à identifier les défis actuels et futurs.
- Un pilotage opérationnel qui se professionnalise.
- Une dynamique interne retrouvée à travers la construction d'un collectif.
- Une implication forte et un sentiment d'appartenance du personnel.

### 2 / Les points faibles

- Un trop grand nombre de projets jugés excellents ne pouvant recevoir un financement du fait d'un budget d'intervention insuffisant.
- Une vision stratégique de moyen terme qui peine à émerger dans un environnement institutionnel dont les orientations ont souvent fluctué au cours des dernières années.

---

<sup>50</sup> Restitution des travaux des groupes de travail pour un projet de loi de programmation pluriannuelle de la recherche. <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid145221/restitution-des-travaux-des-groupes-de-travail-pour-un-projet-de-loi-de-programmation-pluriannuelle-de-la-recherche.html> (page consultée le 2 octobre 2019).

- Une connaissance insuffisante de l'impact des financements attribués, notamment du côté du plan d'action.
- Un manque de transversalité entre les directions.
- Une politique et des moyens de communication sous-dimensionnés.
- Une fragilité du système d'information et notamment une obsolescence des outils de gestion des ressources humaines.

### 3 / Les recommandations

- Augmenter très significativement le taux de sélection dans tous les programmes, en maintenant un bon niveau de soutien par projet. Une attention toute particulière doit être accordée aux jeunes chercheurs.
- Travailler à une articulation plus fine des valeurs et des missions de l'agence par la production d'une vision à moyen et long terme. Ancrer cette vision et les valeurs sur lesquelles elle repose au sein de l'agence (de ses personnels au conseil d'administration).
- Clarifier dans le contrat d'objectifs et de performance le mandat confié à l'ANR et les risques qui lui sont associés (simplification du contenu et objectifs plus clairs) en s'assurant de la convergence des points de vue qu'il suscite tant de la part du personnel que de la présidence et en y incluant une description précise des moyens nécessaires à sa mise en œuvre.
- En matière de gouvernance, veiller à un meilleur partage de la politique de la qualité par le conseil d'administration et mieux assurer son suivi en interne : faire du comité de pilotage scientifique une véritable instance stratégique ; envisager la création d'un comité d'audit pour s'assurer de la gestion optimale de toutes les ressources financières de l'agence.
- Mieux anticiper et mieux programmer la gestion des risques à travers la création d'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, problématiques RH, variabilité des taux de succès aux appels d'offres, liens complexes à l'environnement externe, dynamiques politiques et sociétales, etc.).
- Conforter et pérenniser la dynamique interne des groupes de travail et continuer à développer le champ de l'intégrité scientifique, de l'éthique, de la parité et de la conduite responsable en recherche dont l'agence devrait devenir un leader mondial.
- Faire de l'étude de l'impact un chantier majeur en s'appuyant sur le meilleur des acquis en la matière au niveau international, en générant sans délais des bases de données et en priorisant les analyses *ex post* des thématiques sur cinq ans.
- Renforcer la communication à l'interne et à l'externe en veillant davantage à rendre compte tant aux autorités gouvernementales qu'au grand public des résultats obtenus et en s'appuyant sur les réussites des différents programmes pour construire cette stratégie de communication à 360 degrés.

## Liste des sigles

### A

AAP	Appel à projets
ADN	Acide désoxyribonucléique
Aéres	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
Amue	Agence de mutualisation des universités et établissements
ANR	Agence nationale de la recherche
Astrid	Accompagnement spécifique des travaux d'intérêt défense

### B

BETA	Bureau d'économie théorique et appliquée
------	--

### C

CA	Conseil d'administration
CCP	Commission consultative paritaire
CDD	Contrat à durée déterminée
CDI	Contrat à durée indéterminée
CDS	Comité de direction scientifique
CGI	Commissariat général à l'investissement
CES	Comités d'évaluation scientifique
CNEPI	Commission nationale d'évaluation des politiques d'innovation
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Comex	Comité exécutif
Cop	Contrat d'objectifs et de performance
CPP	Comité de pilotage de la programmation
CPS	Comité de pilotage scientifique
CPSD	Comité de pilotage scientifique de défis
CPU	Conférence des présidents d'université
CRM	<i>Customer relationship Management</i>
CTE	Comité technique d'établissement

### D

DAJ	Direction des affaires juridiques
DCF	Direction du conventionnement et du financement
DGA	Direction générale de l'armement
DGD	Direction générale déléguée
DGE	Direction générale des entreprises
DGESIP	Direction générale de l'enseignement supérieur et de l'insertion professionnelle
DGPIE	Direction des grands programmes d'investissement de l'État
DGRI	Direction générale de la recherche et de l'innovation
Dico	Direction de l'information et de la communication
DOS	Direction des opérations scientifiques
DRH	Direction des ressources humaines
DSI	Direction des systèmes d'information

### E

EA	Équipe d'accueil
EER	Espace européen de la recherche
EPA	Établissement public à caractère administratif
ERA-NET	<i>European research area network</i>
ERC	<i>European research council</i>

ETI Entreprises de taille intermédiaire  
 ETPT Équivalent temps plein travaillé

## G

GPEEC Gestion prévisionnelle de l'emploi, des effectifs et des compétences  
 GIP Groupement d'intérêt public  
 GRC Gestion de la relation client  
 GRC *Global Research Council*  
 GT Groupe de travail

## H

Hcéres Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur

## I

IA intelligence artificielle  
 Inca Institut national du cancer  
 ITMO institut thématique multi organismes

## J

JCJC Jeune chercheur – jeune chercheuse  
 JPI *Joint programming initiative*

## L

LabCom Laboratoire communs organisme de recherche publics - PME / ETI  
 Labex Laboratoire d'excellence

## M

Mesri Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation  
 MRSEI Montage de réseaux européens et internationaux

## N

NSF *National science foundation*

## O

OCDE Organisation de coopération et de développement économiques  
 ODD Objectifs de développement durable

## P

PDG Président directeur général  
 PIA Programme d'investissement d'avenir  
 PM Premier Ministre  
 PME Petites et moyennes entreprises  
 PPR Programme prioritaire de recherche  
 PRC Projet de recherche collaboratif  
 PRCE Projet de recherche collaboratif avec les entreprises  
 PRCI Projet de recherche collaboratif international

## R

RAE Rapport d'autoévaluation  
 RGPD Règlement général sur la protection des données  
 RH Ressources humaines  
 RSE Réseau social d'entreprise  
 RTT Réduction du temps de travail

## S

SGDSN	Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement
SI	Système d'information
SNR	Stratégie nationale de la recherche
SWOT	<i>Strengths, weaknesses, opportunities, threats</i> (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

## T

TPE	Très petites entreprises
TRL	<i>Technology readiness level</i>

# Observations du président directeur général de l'ANR



Le Président Directeur Général

à

Monsieur Michel Robert  
Directeur du département d'évaluation des établissements  
Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES)  
2, rue Albert Einstein  
75013 Paris

Paris, le 8 novembre 2019

Nos réf. : PDG/LB/2066

Objet : Rapport d'évaluation de l'Agence nationale de la recherche

Monsieur le Directeur,

J'ai pris connaissance avec une grande attention du rapport que vous m'avez transmis le 30 octobre 2019.

Je souhaite tout d'abord remercier les membres du comité international qui a procédé à l'évaluation de l'agence, et tout particulièrement son président, ainsi que les collaborateurs du Hcéres qui ont accompagné cette évaluation. Je crois pouvoir associer à ces remerciements l'ensemble du personnel de l'ANR et les personnes auditionnées durant la visite du comité du 16 au 18 juillet 2019.

Beaucoup d'entre eux ont pu me faire part de la rigueur avec laquelle le comité a mené ces auditions, avec une véritable écoute et un souci de comprendre au mieux le fonctionnement de l'ANR.

L'évaluation est au cœur des activités de l'agence, via la sélection et le financement de projets de recherche. Aussi l'ensemble de son personnel sait à quel point un regard extérieur est essentiel pour garantir la qualité du travail mené.

C'est avec un objectif d'amélioration continue que l'ANR s'est pleinement engagée depuis un peu plus d'un an dans cet exercice qui a été particulièrement mobilisateur. Dans une démarche très largement ouverte et transparente, les personnels de l'agence ont mené une auto-analyse qui s'est voulue la plus sincère et la plus constructive possible. La qualité de ce travail a été reconnue par le comité d'évaluation qui a relevé et apprécié la démarche adoptée par l'ANR.

Je note également avec une grande satisfaction que le comité « a été impressionné par l'engagement du personnel rencontré, sa motivation et son esprit positif ». Il s'agit là d'une appréciation que l'ensemble du personnel de l'agence retiendra. Un important travail de simplification des procédures, une meilleure transparence des processus de décision et une interaction plus fluide avec les bénéficiaires ont été mis

en œuvre depuis plusieurs années. Je me félicite que ces efforts aient été observés positivement par les organismes de recherche, que les enquêtes menées auprès des usagers de l'ANR démontrent une augmentation significative de la satisfaction globale et que le comité ait relevé ce « *réel effort de simplification et de réduction des délais* ».

De même, je note que « *l'ensemble des partenaires, les organismes et alliances reconnaissent unanimement à l'ANR une excellence dans le montage d'AAP, associée à une grande rigueur dans le processus d'évaluation, de sélection et de suivi des projets* ». Les mêmes appréciations positives s'appliquent à l'organisation et la gestion des investissements d'avenir, PIA considéré par le comité comme « *une activité centrale pour l'ANR reconnue par son caractère professionnel par tous les acteurs* ».

L'ANR a pris des engagements forts en matière de qualité, de science ouverte, d'éthique et d'intégrité scientifique ou encore de lutte contre les inégalités liées au genre. Ces engagements ont tous été relevés par le comité.

J'ai bien noté que le comité a également pu apprécier la notoriété de l'ANR, tant au niveau national qu'international, ainsi que la confiance que l'Etat porte à l'Agence.

Enfin, le comité souligne la qualité du travail réalisé en matière de contrôle de gestion, de démarche qualité et de maîtrise des risques. Il a pu observer les efforts substantiels réalisés par l'ANR en matière de politique sociale et de ressources humaines, le conduisant à conclure que « *la quasi absence de politique sociale relevée dans le précédent rapport d'évaluation n'est plus constatée* ».

Ces constats sont évidemment à porter au crédit de l'ensemble des personnels de l'agence. Ils soulignent, comme le rapport le fait à de nombreuses reprises, leur engagement, leurs compétences, leur attachement à nos missions et valeurs, et ce quelles que soient leurs fonctions et leurs responsabilités, au sein d'une direction fonctionnelle comme d'une direction opérationnelle. Cela constitue une claire reconnaissance des compétences et de l'investissement de chaque membre de l'agence au service de la recherche et des communautés scientifiques.

Au-delà de ce constat globalement positif synthétisé dans les points forts établis par le comité, ce rapport recense de manière objective un certain nombre de points faibles, largement partagés dans le rapport d'auto-évaluation, et nous incite à renforcer les efforts, notamment en terme de transversalité, de communication et de déploiement du schéma directeur des systèmes d'information.

Les recommandations très précises et importantes, méritent quant à elles d'être décomposées en deux grands ensembles :

- **Sept recommandations qui nous encouragent à poursuivre le travail engagé ainsi que la dynamique collective mise en place pour la préparation de cette évaluation, recommandations que nous considérons d'ores et déjà comme devant être prises en compte :**
  - o travailler à une articulation plus fine des valeurs et des missions de l'agence par la production d'une vision à moyen et long terme. Construire une vision collective, en lien avec nos missions et valeurs constitue un objectif mobilisateur qui impliquera l'ensemble du personnel et associera les différentes parties prenantes ;
  - o veiller à un meilleur partage de la politique de la qualité par le conseil d'administration et mieux assurer son suivi en interne ;
  - o renforcer le rôle du comité de pilotage scientifique comme instance stratégique ;
  - o conforter et pérenniser la dynamique interne des groupes de travail ;
  - o continuer à développer le champ de l'intégrité scientifique, de l'éthique, de la parité et de la conduite responsable en recherche « *dont l'agence devrait devenir un leader mondial* » ;

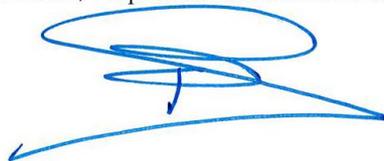
- faire de l'étude de l'impact un chantier majeur : la complexité et les moyens nécessaires à la réalisation d'études d'impact n'ont pas échappé au comité. Ce dernier note à ce sujet les avancées et apports que peuvent constituer les études réalisées dans le cadre des PIA. Nous adhérons à ce constat mais tenons également à souligner le fait que des moyens spécifiques, nécessaires à toute étude d'impact approfondie, sont dédiés à ces travaux dans le cadre des PIA, ce qui n'est pas aujourd'hui le cas dans le cadre du budget d'intervention de l'agence ;
  - renforcer la communication à l'externe et à l'interne. Sur ce point, nous sommes conscients que les efforts entrepris depuis plusieurs années sont à maintenir et nous pensons que la mobilisation des personnels de l'agence, relevée par le comité, sera un atout.
- **Une recommandation qui interpelle clairement l'agence mais dont la prise en compte dépasse ses capacités d'action, et deux qui appellent une analyse approfondie et une concertation, comme le comité en rappelle d'ailleurs à plusieurs reprises l'importance, avant d'en envisager la mise en œuvre opérationnelle en veillant à ne pas alourdir les procédures :**
- augmenter très significativement le taux de sélection dans tous les programmes, en maintenant un bon niveau de soutien par projet. Une attention toute particulière doit être accordée aux jeunes chercheurs ;
  - envisager la création d'un comité d'audit pour s'assurer de la gestion optimale de toutes les ressources financières de l'agence ;
  - mieux anticiper et mieux programmer la gestion des risques à travers la création d'un comité de gestion des risques.

Le comité appuie les priorités proposées dans le rapport d'auto-évaluation, notamment le renforcement du suivi et de l'animation des projets, le renforcement du lien entre recherche et innovation (avec des instruments permettant le passage vers des phases de maturation) et nous notons bien l'importance que ces priorités soient bien connues, partagées et acceptées.

Le comité nous invite à jouer un rôle actif (« être considéré comme un acteur-clé et incontournable ») dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales concernant la recherche et l'innovation. Il incite à ce que le rôle de l'agence en matière de financement sur projets soit précisé, avec des questions très pertinentes résultant des auditions.

Cela sera l'objet des discussions avec le Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation dans le cadre de la préparation de la future loi de programmation pluriannuelle pour la recherche et de notre prochain contrat d'objectifs et de performance.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le Directeur, l'expression de ma sincère considération.



Thierry Damerval

## Comité d'évaluation

Le comité d'évaluation<sup>51</sup> était présidé par :

**Rémi QUIRION** est chercheur en neurosciences à l'institut Douglas et scientifique en chef du Québec depuis 2011 (mandat renouvelé pour 5 ans en 2016). Il préside les conseils d'administration et dirige les trois Fonds de recherche du Québec (Santé, Société et culture, Nature et technologies) qui ont été regroupés sous cette appellation depuis le 1er juillet 2011.

Professeur titulaire de psychiatrie à l'Université McGill et directeur scientifique du Centre de recherche de l'Institut Douglas de 1996 à 2011, Rémi Quirion a été nommé en 2000 directeur scientifique de l'Institut des neurosciences, de la santé mentale et des toxicomanies, un des treize Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC). En 2009, il a occupé le poste de directeur exécutif de la stratégie internationale de recherche concertée sur la maladie d'Alzheimer dans la même organisation.

Les travaux menés dans les laboratoires de Rémi Quirion ont aidé à mieux comprendre l'implication du système cholinergique dans la maladie d'Alzheimer, du neuropeptide Y dans la dépression et la mémoire, et du peptide relié au gène de la calcitonine (CGRP) dans la douleur et la tolérance aux opiacés. Il est l'auteur de près de 750 publications dans des revues scientifiques reconnues.

Ont participé à cette évaluation :

**Marie-Paule CANI** est professeure des universités en informatique à l'école polytechnique et dirige l'équipe STREAM du laboratoire d'informatique de l'École polytechnique depuis 2017. Elle est titulaire d'une thèse de doctorat de l'université Paris XI (1990) et d'un diplôme d'habilitation à diriger des recherches de l'INPG (1995). Membre junior de l'Institut universitaire de France en 1999, elle a reçu le prix Irène Joliot-Curie du mentorat en 2007 pour ses actions en faveur des femmes scientifiques et a été élue membre de l'*Academia Europaea* en 2013. Chercheur en informatique graphique, elle s'intéresse à la création de contenu numérique pour les mondes virtuels animés, ce qui l'a conduit à aborder la modélisation intuitive des formes 3D ainsi que leur animation interactive. Elle a reçu l'*Eurographics Outstanding Technical Contributions Award* en 2011 pour ces travaux, ainsi que la médaille d'argent du CNRS en 2012. Elle a été titulaire de la chaire annuelle informatique et sciences numériques au Collège de France en 2014-2015 et a été présidente de l'association européenne Eurographics en 2017 et 2018.

**Benoît DINTILHAC** est directeur général des services adjoint en charge du pôle pilotage et aide à la stratégie à l'université de Bordeaux depuis 2014. Après des expériences à la direction régionale du travail d'Île-de-France, il intègre l'université de Bordeaux 3 Montaigne, où il exerce le poste de responsable de la cellule études et prospectives (2000-2008). Il rejoint ensuite l'université de Bordeaux 4 Montesquieu comme directeur général des services adjoint en charge des moyens et du pilotage avant d'être nommé directeur général des services de cette même université. Il est nommé directeur général des services adjoint en charge du pôle pilotage et aide à la stratégie lors de la fusion des trois universités Bordeaux 1, Bordeaux 2 et Bordeaux 4 en 2014.

**Laurence EYMARD** est directrice de recherche CNRS émérite au LATMOS (Laboratoire Atmosphères, Milieux, Observations Spatiales) à Sorbonne Université. Elle a dirigé le LOCEAN (UMR 7159) puis l'observatoire des sciences de l'univers (OSU) *Ecce Terra* de Sorbonne université jusque 2017. Elle a été membre du comité des programmes scientifiques du CNES de 2009 à 2013 et du Conseil Scientifique du CNRS de 2010 à 2014. Elle préside le conseil scientifique et technique (CST) de l'IRSTEA depuis 2017.

Son approche scientifique est de lier méthodologies satellitaires, observations *in situ* et exploitation de simulations numériques pour des études de mécanismes de variabilité et processus du cycle de l'eau atmosphérique à différentes échelles. Depuis plusieurs années, elle mène des actions d'observation et de recherche interdisciplinaires sur l'environnement, dans le cadre de l'OSU *Ecce Terra* puis de l'institut de la transition environnementale / Sorbonne Universités, dont elle est un des fondateurs.

**Christine MUSSELIN** est sociologue, directrice de recherche CNRS, ancienne directrice scientifique de Sciences Po de 2013 à 2018. Elle a dirigé précédemment le centre de sociologie des organisations de 2007 à 2013. Ses recherches, nourries par la sociologie des organisations, la sociologie économique et l'analyse des politiques publiques s'inscrivent dans une perspective comparative. Elles portent sur le gouvernement des universités, les politiques d'enseignement supérieur et les marchés du travail académiques.

Elle est membre, depuis 2014 du CA du CNRS, du conseil scientifique de l'OST (Observatoire des Sciences et des Techniques) depuis 2008, et, depuis 2008, du conseil scientifique de la Ville de Paris. Elle a participé à de nombreux autres conseils et instances d'évaluation et de gestion de la recherche : comité scientifique disciplinaire pour les programmes « Blanc » et « Jeunes chercheurs » de l'ANR de 2007 à 2010, conseil

<sup>51</sup> On trouvera les CV des experts en se reportant à la Liste des experts ayant participé à une évaluation par le Hcéres à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/MODALITES-D-EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>.

scientifique de l'Aéres de 2011 à 2015, jury international pour la sélection des universités d'excellence allemandes de 2010 à 2015, etc. Elle a aussi présidé le RESUP, Réseau d'Étude sur l'Enseignement Supérieur de 2007 à 2018.

**Vassilios PAPADOPOULOS** est professeur de pharmacologie et sciences pharmaceutiques et doyen de l'école de Pharmacie de l'Université de Californie du Sud à Los Angeles depuis 2016. Diplômé de l'école de pharmacie de l'université d'Athènes, il a obtenu un doctorat de l'université Pierre et Marie Curie, puis a suivi des études postdoctorales en France et en Australie. Il a ensuite occupé un poste de Professeur à l'université de Georgetown, où il a servi comme directeur du département de biochimie et de biologie moléculaire, vice-président associé à la recherche, puis directeur de l'organisation de recherche biomédicale. Il a ensuite rejoint l'université McGill, Canada, en 2007 en tant que professeur en médecine à la Faculté de médecine de l'université McGill, et directeur scientifique de l'Institut de recherche du Centre universitaire de santé. Ses recherches portent sur la physiopathologie et le traitement des maladies liées aux altérations de la synthèse des hormones stéroïdiennes, notamment les pathologies endocriniennes, les troubles de la reproduction masculine, les neuropathologies et le cancer. Vassilios Papadopoulos a publié plus de 300 articles, est titulaire de nombreux brevets et siège à des comités consultatifs nationaux et internationaux. Il est un membre étranger élu des académies nationales de médecine et de pharmacie en France, membre de l'Association américaine pour le progrès des sciences et de l'Académie canadienne des sciences de la santé.

**Laure REINHART** est ancienne directrice des partenariats innovation (Bpifrance). Mathématicienne, elle a commencé sa carrière à l'Inria où elle a dirigé l'unité de recherche de Rocquencourt. En 1999 elle rejoint le groupe Thales comme directeur technique logiciel et responsable du groupe informatique et systèmes au LCR (Laboratoire Central de Recherche). Elle prend ensuite la direction opérationnelle des activités de recherche, puis la responsabilité des coopérations technologiques et de la communication à la direction technique du groupe. De juillet 2006 à octobre 2008, elle est directrice de la stratégie à la direction générale de la recherche et de l'innovation au ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur. En octobre 2008, elle entre chez Oseo en tant que directeur général délégué en charge de l'innovation, de l'évaluation, des études économiques et des systèmes d'information. Elle gère la cohérence des grands programmes d'innovation en faveur des PME et des ETI, du fonds unique Interministériel de financement des projets des pôles de compétitivité et ceux du programme d'investissements d'avenir. Ensuite elle prend chez Bpifrance (ex Oseo), la direction des partenariats au sein de la direction de l'innovation. Elle préside l'association Scientipole initiative.

**Marc SCHILTZ** est secrétaire général et responsable exécutif du Fonds national de la recherche luxembourgeois, poste auquel il a été nommé en 2011. Depuis novembre 2017, il est président de Science Europe. Il est titulaire d'un doctorat en physique (cristallographie) et d'un MBA pour cadres de l'Insead. Après un post-doctorat à Cambridge, il a débuté sa carrière comme maître de conférences à l'université Paris XI (Orsay) de 1998 à 2011. Il a ensuite rejoint l'École polytechnique fédérale de Lausanne où il a été professeur de physique et de cristallographie et responsable du laboratoire de cristallographie de 2003 à 2011, avant de prendre ses fonctions auprès du fonds national de la recherche luxembourgeois.

## Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'ANR a débuté par différentes rencontres entre l'ANR et le Hcéres dès 2018. L'ANR a pu, à l'occasion d'une de ces rencontres, organisée en janvier 2019 en présence du président du comité d'évaluation, exprimer ses attentes vis-à-vis de l'évaluation.

Le comité d'évaluation s'est réuni en formation plénière à deux occasions pour préparer l'évaluation et la visite sur site :

- Réunion de préparation n°1 : 08 avril 2019
- Réunion de préparation n° 2 : 26 juin 2019

La visite sur site s'est déroulée du 16 au 18 juillet 2019 au siège de l'ANR, avenue Daumesnil (75012). Pendant ces trois jours les experts ont procédé à 35 entretiens dont un entretien inaugural avec le président directeur général et son équipe et un dernier entretien avec celui-ci seul.

Ces entretiens ont été l'occasion pour le comité d'entendre des partenaires de l'ANR :

- Partenaires institutionnels
- Personnalités qualifiées du monde socio-économique
- Représentants des grands domaines scientifiques
- Secrétariat général pour l'investissement
- Partenaires internationaux
- Différents bénéficiaires tant du côté administratif que du côté scientifique
- Conseil stratégique de la recherche
- Direction générale recherche et innovation

Ils ont permis au comité d'entendre les différents représentants des instances :

- Comité de pilotage scientifique
- Représentants au CT et au CHSCT
- Représentants du personnel dans les conseils

Enfin un peu plus d'une vingtaine d'entretiens ont permis au comité d'entendre les différents membres du personnel représentant les différentes fonctions et activités de l'organisme.

Suite à la visite, le comité a entamé une phase de rédaction du rapport. Le rapport a fait l'objet d'un examen en comité de lecture du Hcéres puis les experts se sont réunis une dernière fois collégalement le 16 octobre 2019 afin de finaliser leurs échanges et de converger vers une version partagée du rapport.

Laurent DAUDEVILLE et Philippe THIARD, conseillers scientifiques, et, Muriel GAC, chargée de projet, ont représenté le Hcéres tout au long de l'évaluation.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

Les rapports d'évaluation du Hcéres  
sont consultables en ligne : [www.hceres.fr](http://www.hceres.fr)

Évaluation des coordinations territoriales  
Évaluation des établissements  
Évaluation de la recherche  
Évaluation des écoles doctorales  
Évaluation des formations  
Évaluation et accréditation internationales



2 rue Albert Einstein  
75013 Paris, France  
T. 33 (0)1 55 55 60 10

[hceres.fr](http://hceres.fr)

[@Hceres\\_](https://twitter.com/Hceres_)

[Hcéres](https://www.youtube.com/Hceres)

