

RAPPORT D'ÉVALUATION DE L'ANR (AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE)

Juin 2025

Au nom du comité d'experts :

Véronique Halloin, présidente du comité

Pour le Hcéres :

Coralie Chevallier, présidente

En application des articles R. 114-10 et R. 114-15 du code de la recherche, les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts sont signés par leur président et contresignés par le président du Hcéres.

Résumé exécutif

Créée en 2005 sous la forme d'un groupement d'intérêt public, l'Agence nationale de la recherche (ANR) est depuis 2006 un établissement public à caractère administratif sous tutelle du ministre chargé de la recherche.

Les missions de l'Agence, définies dans le code de la recherche, sont les suivantes :

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

L'ANR est le principal acteur en France en matière de financement de projets de recherche. Elle dispose d'un budget d'intervention qui finance « son plan d'action » et d'un budget de gestion, financés par l'État via la subvention pour charges de service public attribuée par le ministère de tutelle. Le principal instrument de l'Agence dans le cadre de son plan d'action est son « appel à projets générique », qui couvre l'ensemble des domaines de recherche et mobilise environ les trois quarts de son budget d'intervention. En outre, l'ANR est l'opérateur dans le champ de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation du plan d'investissements France 2030 porté par le Secrétariat général pour l'investissement placé auprès du premier ministre.

La précédente évaluation a été réalisée par le Hcéres en 2019. Pour la présente évaluation, le rapport d'auto-évaluation préparé par l'Agence s'est appuyé sur un document spécifique intitulé « Termes de référence pour l'évaluation de l'ANR », élaboré par le Hcéres – en lien avec l'Agence, et après avoir recueilli les attentes du ministère de tutelle – à partir du « Référentiel d'évaluation des organismes de recherche » du Hcéres. Ce document spécifique a été rendu public en janvier 2024 sur le site internet du Hcéres. Le rapport d'auto-évaluation de l'ANR a été livré au Hcéres en juin 2024.

Le comité d'évaluation rassemblait 9 experts français ou européens, reconnus pour leur excellence scientifique et leur expérience de management d'institutions de recherche et d'innovation ou d'agences de financement de la recherche. La visite d'évaluation à l'ANR a eu lieu en novembre 2024.

La période 2019-2023 couverte par l'évaluation a été marquée par la promulgation en décembre 2020 de la loi de programmation de la recherche (LPR) et l'inscription dans cette loi d'une trajectoire de forte hausse du budget d'intervention de l'ANR ainsi que par le lancement en 2021 du plan France 2030 avec un accroissement des financements gérés par l'ANR dans le cadre des programmes d'investissements d'avenir. Ainsi, l'ensemble des budgets gérés par l'ANR ont augmenté au cours de la période de référence de l'évaluation -- avec notamment une hausse de 47 % du budget d'intervention entre 2020 et 2021 -- tout comme ses effectifs (de 282 à 381 équivalents temps plein travaillé entre 2019 et 2023). Le rapport annexé à la LPR et le contrat d'objectifs et de performance signé entre l'État et l'ANR pour la période 2021-2025 fixent des objectifs ambitieux pour l'action de l'Agence, au nombre desquels l'objectif emblématique d'atteindre un taux de sélection des projets de 25 % en 2024 pour l'appel à projets générique, avec une cible de 30 % à l'horizon 2027-2030.

Dans ce contexte, le comité d'évaluation a porté une attention majeure à l'impact de cette trajectoire de croissance sur l'activité de financement de projets de recherche de l'ANR, et à la dynamique de l'Agence pour atteindre les objectifs du Cop 2021-2025 et pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes. Le comité a notamment analysé :

- le rôle et le positionnement de l'Agence ;
- les instruments de l'ANR et leur mise en œuvre ;
- la gouvernance, l'organisation et le fonctionnement internes.

Le comité d'évaluation estime que l'ANR a été « au rendez-vous » de la croissance attendue de son activité de financement de projets de recherche, et des attentes élevées dont elle faisait l'objet. Il relève ainsi que les principaux effets attendus ont été observés :

- Les objectifs du Cop 2021-2025 concernant la progression du taux de sélection des projets ont été atteints. En 2023, le taux de succès est de 25,2 %.
- Le taux du précipt versé par l'ANR aux laboratoires et aux établissements en complément du financement des projets, en augmentation constante sur la période 2021-2023, atteint 30,0 % en 2023.

Le comité note d'autres éléments importants dont la croissance du nombre de projets financés chaque année -- proche de 1 500 en 2018-2019, supérieur à 2000 durant la période 2021-2023 -- et l'augmentation du montant moyen du financement attribué par projet de recherche -- proche de 350 k€ par projet en 2018-2019, porté à 420 k€ par projet en 2022-2023. Le comité salue ces résultats remarquables et souligne la bonne performance de l'Agence en matière de gestion de ses moyens humains et financiers.

Le comité relève que l'ANR a aussi réalisé dans la période 2019-2023 des progrès importants sur d'autres plans. Elle a mené des actions pour mieux ouvrir ses appels à projets à certaines communautés scientifiques qui y participaient peu, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales. Elle a fortement accru son implication aux niveaux national, européen et international, sur plusieurs aspects des politiques de recherche, par exemple sur la science ouverte, l'éthique, l'intégrité scientifique ou l'évaluation de la recherche. Elle a aussi amélioré ses processus d'évaluation et de sélection des projets, et engagé avec succès plusieurs démarches visant à simplifier, pour ses bénéficiaires, le dépôt, l'évaluation, le financement et le suivi des projets. Au total -- sans oublier que ses analyses le conduisent à identifier plusieurs sujets sur lesquels il estime que l'ANR doit progresser -- le comité estime que l'Agence a accompli au cours de la période d'évaluation un chemin très important et s'est montrée remarquablement à la hauteur des responsabilités que le législateur et l'État lui ont confiées dans le cadre de la LPR.

Le comité considère toutefois que l'ANR doit encore faire face à plusieurs enjeux stratégiques en affirmant davantage son positionnement auprès des différents acteurs de la recherche et de la société, en contribuant à renforcer l'apport de la science pour les politiques publiques, en amplifiant ses actions pour conforter la place de la science dans la société, et en améliorant ses relations avec le secteur privé et son soutien à l'innovation. Le comité considère que l'ANR doit poursuivre ses efforts pour mieux porter, dans le cadre de ses actions, des aspects essentiels de politique de la recherche : l'intégrité scientifique, l'éthique, la science ouverte (en particulier l'ouverture des données), l'égalité entre les femmes et les hommes, et les enjeux de développement durable. Le comité préconise que l'Agence développe une approche plus large et systématique afin d'évaluer l'ensemble des impacts de ses actions pour la recherche et la société françaises, et qu'elle communique davantage sur ces impacts.

Le comité estime par ailleurs important que l'Agence continue de veiller avec le plus grand soin à optimiser ses processus d'évaluation et de sélection des projets, qu'elle accroisse encore la transparence de ses pratiques et de ses décisions, et qu'elle poursuive ses efforts de simplification des démarches administratives pour les porteurs de projets et les établissements. Sur un autre plan, elle doit poursuivre son implication forte sur les enjeux européens et son engagement, avec ses homologues européens et internationaux, dans les réflexions et les travaux sur les évolutions globales de la recherche et de l'innovation.

Le comité d'évaluation considère que l'ANR joue désormais un rôle essentiel dans le paysage de la recherche française en soutenant la recherche fondamentale et appliquée et qu'elle s'inscrit dans une dynamique très positive. Grâce à l'investissement majeur consenti par l'État en sa faveur et à la mobilisation de ses équipes, elle est passée en quelques années d'une situation où elle était fragile à une situation où ses actions et la qualité de ses pratiques sont aujourd'hui au niveau des meilleurs standards internationaux.

Cependant, le comité d'évaluation souligne que la transition qui suit une période de forte croissance est toujours délicate. Il recommande vivement à l'État de donner à l'ANR dans le Cop 2026-2030 une visibilité sur l'évolution pluriannuelle de son budget d'intervention, avec une trajectoire budgétaire qui soit aussi proche que possible de celle qui était fixée dans la LPR et qui, à tout le moins, permette à l'ANR de conforter les progrès réalisés ces dernières années.

À l'issue de son évaluation, le comité formule 12 recommandations principales adressées à l'ANR et à l'État ; elles sont présentées ci-après, et reprises dans chacun des chapitres du présent rapport. Le comité a également identifié les principales forces et faiblesses de l'ANR, présentées dans la conclusion du rapport.

Recommandations principales

Tout en émettant une appréciation globale très positive sur la qualité de l'action de l'ANR, le comité d'évaluation formule les recommandations suivantes, adressées principalement à l'Agence ; la recommandation 5 est adressée à l'État, les recommandations 1 et 12 sont adressées à l'État et à l'ANR.

Recommandation 1 (adressée à l'État et à l'ANR) : Amplifier la programmation et la mise en œuvre des actions de l'ANR destinées à renforcer l'apport de la recherche en appui aux politiques publiques portées par l'État et les autres collectivités publiques

Recommandation 2 : Adapter et faire mieux connaître les instruments orientés vers le soutien à l'innovation et aux partenariats entre les laboratoires publics et les entreprises, et explorer le potentiel de collaborations avec les autres acteurs, notamment les centres techniques

Recommandation 3 : Amplifier et pleinement intégrer dans les missions de l'Agence les actions visant à conforter la place de la science dans la société

Recommandation 4 : Pour assurer dans la durée la pertinence des actions de l'Agence, renforcer son dialogue avec l'ensemble des parties prenantes concernées par la recherche et ses apports pour la société : communautés scientifiques et sociétés savantes ; universités, écoles et organismes ; collectivités publiques ; entreprises ; acteurs de la société civile

Recommandation 5 (adressée à l'État) : Clarifier les rôles de l'ANR et de chacune des agences de programmes, en veillant à la lisibilité du dispositif, en évitant toute complexité supplémentaire pour les équipes de recherche, et en confortant la place de l'ANR comme l'acteur central du financement de projets de recherche sur une base « *investigator- and curiosity-driven* »

Recommandation 6 : Mener une réflexion approfondie pour se mettre en capacité d'évaluer et de mesurer l'ensemble des impacts des actions de l'ANR pour la recherche et pour la société, et communiquer largement sur ces impacts

Recommandation 7 : Mener régulièrement une réflexion sur l'ensemble des instruments de financement pour vérifier et améliorer leur pertinence et leur lisibilité

Recommandation 8 : Poursuivre les efforts de promotion des bonnes pratiques de recherche concernant l'intégrité scientifique, la déontologie, l'éthique, la conduite responsable des recherches et l'égalité entre femmes et hommes. Mener des actions plus ambitieuses et affirmées pour l'intégration des pratiques de la science ouverte dans les projets de recherche, en particulier concernant l'ouverture des données

Recommandation 9 : Poursuivre la démarche d'amélioration et de simplification des processus d'évaluation, de sélection, de financement et de suivi des projets de recherche et des services apportés aux porteurs de projets, aux laboratoires et aux établissements, et accroître encore la transparence des processus de l'ANR

Recommandation 10 : Développer dans les meilleurs délais une réflexion large sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les activités de l'ANR, et renforcer le pilotage transversal des projets numériques

Recommandation 11 : Poursuivre la réflexion sur une gouvernance interne plus intégrée et performante, structurer et dynamiser le management intermédiaire, et approfondir les actions visant à valoriser les talents

Recommandation 12 : (adressée à l'État et à l'ANR) Dans le Cop pour la période 2026-2030 :

- donner à l'ANR une visibilité sur l'évolution pluriannuelle de son budget d'intervention, en assurant une trajectoire budgétaire qui lui permette de conforter les progrès réalisés ces dernières années ;
- fixer des objectifs-cibles sur les nombres de projets financés, sur le financement moyen alloué par projet, et sur le préciput versé aux établissements et aux laboratoires

Sommaire

Résumé exécutif	3
Recommandations principales	5
Sommaire	6
Introduction	9
1/ Composition du comité d'évaluation	9
2/ Brève présentation de l'ANR	9
3/ Contexte de l'évaluation	10
a/ Principaux éléments de contexte	10
b/ Rapport d'auto-évaluation	10
c/ Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation	11
I. Une période singulière dans l'histoire de l'ANR	13
II. Le rôle et le positionnement de l'ANR	15
1/ Affirmer une vision ambitieuse au service de toute la recherche française	15
2/ Des relations riches avec de nombreux acteurs en France, en Europe et à l'international, mais en retrait avec les collectivités publiques et le monde des entreprises	16
a/ Une agence en relation avec tous les acteurs de la recherche publique	16
b/ Contribuer à renforcer l'apport de la science en appui aux politiques publiques	16
c/ Approfondir les relations avec les entreprises	18
d/ Contribuer à rénover la place de la science dans la société	19
e/ Clarifier la complémentarité avec les agences de programmes	19
f/ Des partenariats variés en Europe et à l'international	20
3/ Des impacts importants, à mieux analyser et à faire connaître	21
III. Les instruments de l'ANR et leur mise en œuvre	23
1/ Une programmation bien adaptée	23
2/ Un engagement fort sur des enjeux clés des politiques de recherche	25
a/ Des instruments efficaces pour encourager la participation aux programmes européens	25
b/ L'éthique, l'intégrité scientifique et la déontologie au cœur des pratiques de recherche	26
c/ L'engagement à faire évoluer les pratiques d'évaluation de la recherche	27
d/ Une politique de science ouverte pertinente, mais nécessitant d'être mieux affirmée	27
e/ Un plan d'action diversifié pour l'égalité entre femmes et hommes	28
f/ Une prise en compte des enjeux du développement durable à améliorer	29
3/ Des processus d'évaluation et de sélection des projets au niveau des meilleurs standards internationaux	30
a/ Les comités d'évaluation scientifique	30
b/ Un processus d'évaluation et de sélection de grande qualité	31
c/ Une transparence accrue, mais encore améliorable	32
d/ Une amélioration du processus à poursuivre	32
4/ Une procédure de financement des projets simplifiée	32
5/ Des outils numériques adaptés pour le dépôt, la gestion et le suivi des projets	33
6/ Des programmes d'investissement de l'État qui soulèvent quelques questions	34

IV. La gouvernance, l'organisation et le fonctionnement internes.....	36
1/ Des instances de gouvernance à la valeur ajoutée avérée	36
2/ Une organisation et des processus de décision bien adaptés mais encore améliorables	37
3/ Une politique de ressources humaines dynamique à poursuivre	38
a/ Une croissance rapide et maîtrisée des effectifs	38
b/ Des efforts importants en faveur de l'attractivité et de la fidélisation des collaborateurs	38
c/ Une valorisation des fonctions de management intermédiaire à poursuivre	38
d/ Des résultats à consolider en matière d'égalité professionnelle	39
4/ Une maîtrise des risques en progrès réguliers	39
5/ Des systèmes d'information et des outils numériques en forte évolution.....	40
6/ Un engagement pour diminuer l'impact environnemental	40
7/ Une bonne gestion pluriannuelle des moyens mais une forte incertitude pour l'avenir.....	41
a/ Une capacité de pilotage renforcée grâce à la LPR	41
b/ Une visibilité pluriannuelle à préserver malgré un contexte d'incertitude	41
Conclusion	43
1/ Forces.....	44
2/ Faiblesses.....	44
3/ Recommandations principales	44
Observations de la présidente directrice générale	46
Membres du comité d'évaluation	47
Déroulement de l'évaluation	49
Liste des acronymes	50

Introduction

1/ Composition du comité d'évaluation

Le comité d'évaluation comprenait 9 experts de 4 nationalités différentes :

- Véronique Halloin, secrétaire générale du Fonds de la recherche scientifique (FNRS, Belgique), présidente du comité ;
- Sylvain Allano, directeur scientifique de la société *Flying Whales* ;
- Jean-François Carpentier, professeur de chimie à l'Université de Rennes¹ ;
- Virginie Courtier-Orgogozo, directrice de recherche en biologie à l'institut Jacques Monod (CNRS, Université Paris Cité) ;
- Kostas Glinos, ancien chef de l'unité Science ouverte à la direction générale Recherche et innovation de la Commission européenne ;
- Louis-Augustin Julien, directeur général délégué aux ressources d'INRAE ;
- Angelika Kalt, directrice du Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS) ;
- Mickaële Le Ravalec, directrice de la direction Économie et veille d'IFPEN ;
- Emmanuelle Picard, professeure en histoire contemporaine à l'École normale supérieure de Lyon.

Une courte biographie de chaque expert figure à la fin du présent rapport.

2/ Brève 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, avant de devenir en 2006 un établissement public à caractère administratif placé sous la tutelle du ministre chargé de la recherche. Définies dans le code de la recherche, les cinq missions de l'ANR sont les suivantes :

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

L'ANR est le principal acteur en France en matière de financement de projets de recherche. Elle dispose d'un budget d'intervention qui finance son « plan d'action » et d'un budget de gestion qui couvre ses dépenses de personnel, de fonctionnement et d'investissement. Le budget d'intervention et le budget de gestion sont financés par l'État via la subvention pour charges de service public (SCSP) attribuée par le ministère chargé de la recherche. Par ailleurs, dans un cadre distinct du plan d'action financé par son budget d'intervention, l'ANR est l'opérateur dans le champ de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation du plan d'investissements France 2030 qui est porté par le Secrétariat général pour l'investissement (SGPI) placé auprès du premier ministre et poursuit les programmes d'investissements d'avenir (PIA) mis en place depuis 2010. Ainsi, l'activité principale de l'ANR consiste à organiser la sélection des projets, puis le conventionnement, le financement et le suivi des projets sélectionnés, dans le cadre d'une part des programmes et des instruments – appels à projets – financés à partir de son budget d'intervention et d'autre part des programmes du plan France 2030. Le principal instrument de l'Agence dans le cadre de son plan d'action est son « appel à projets générique », qui couvre l'ensemble des thèmes de recherche et mobilise environ trois quarts du budget d'intervention.

¹ Nommé membre du collège du Hcéres par décret daté du 4 mars 2025, Jean-François Carpentier a cessé à partir de cette date de participer aux travaux du comité d'évaluation pour être en conformité avec la règle d'incompatibilité en vigueur.

3/ Contexte de l'évaluation

a/ Principaux éléments de contexte

La précédente évaluation de l'ANR, organisée par le Hcéres en 2019, couvrait la période 2014-2018. L'actuelle évaluation porte sur la période 2019-2023. Cette période a été marquée par l'inscription dans la loi de programmation de la recherche (LPR) promulguée en 2020 d'une trajectoire de forte hausse du budget d'intervention de l'Agence, avec une augmentation d'environ 130 % entre 2020 et 2027. En outre, le lancement en 2021 du plan France 2030 a aussi permis un accroissement des financements gérés par l'ANR dans le cadre des programmes d'investissement d'avenir. Ainsi, l'ensemble des budgets gérés par l'ANR (budget d'intervention, France 2030 et budget de gestion) ont augmenté au cours de la période de référence de l'évaluation, tout comme ses effectifs.

Le rapport annexé à la LPR et le contrat d'objectifs et de performance (Cop) signé entre l'État et l'ANR pour la période 2021-2025 fixent des objectifs ambitieux pour l'action de l'Agence.

- L'objectif le plus emblématique concerne le taux de sélection des projets (ou « taux de succès »). Alors que ce taux de succès, mesuré sur l'ensemble des appels à projets nationaux et internationaux de l'ANR, avait atteint un point bas à 10,6 % en 2014 et était remonté à 17,1 % en 2018², le Cop 2021-2025 fixe l'objectif d'atteindre un taux de succès de l'appel à projets générique de 23 % sur la période 2021-2022 et de 25 % en 2024. À plus long terme, le rapport annexé à la LPR évoque un taux de succès « cible » de 30 % à l'horizon 2027-2030.
- Un deuxième objectif-clé du Cop concerne le préciput. Ce financement attribué par l'ANR en complément du financement d'un projet de recherche vise à soutenir les laboratoires et les établissements qui y participent. Alors que le taux de préciput était de 19 % en 2019, le rapport annexé à la LPR évoque un taux de préciput « cible » de 40 % à l'horizon 2027-2030.
- Le Cop reprend aussi l'objectif fixé dans le rapport annexé à la LPR de consacrer au moins 1 % du budget d'intervention de l'ANR au partage de la culture scientifique.

La préparation de la présente évaluation a fait l'objet de réunions informelles entre le Hcéres et l'ANR à l'automne 2023 pour bien en préciser le cadre et les objectifs. Le Hcéres a également recueilli dans cette période les attentes du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR), ministère de tutelle de l'ANR. Sur la base des échanges avec l'ANR et le MESR, le Hcéres a préparé en lien avec l'Agence, à partir du « Référentiel d'évaluation des organismes de recherche », un document spécifique intitulé « Termes de référence pour l'évaluation de l'ANR », qui explicite les sujets et les critères de l'évaluation. Ce document, rendu public en janvier 2024 sur le site internet du Hcéres, précise que l'évaluation porte aussi sur l'exécution du Cop 2021-2025 et rappelle les principaux objectifs de l'évaluation :

- émettre, à l'attention de l'Agence, des acteurs publics, des partenaires et des publics intéressés, des appréciations motivées sur la qualité des résultats obtenus, accompagnées de recommandations ;
- fournir des avis destinés à aider, d'une part, l'Agence pour l'élaboration et la mise en œuvre de sa politique d'établissement, d'autre part l'Agence et l'État pour la préparation du prochain contrat pluriannuel entre l'État et l'ANR, qui portera sur la période 2026-2030.

Autre élément du contexte de l'évaluation : l'ANR a depuis septembre 2024 une nouvelle présidente directrice générale, Claire Giry, en remplacement de Thierry Damerval qui était président directeur général de l'Agence depuis décembre 2017.

b/ Rapport d'auto-évaluation

L'ANR a élaboré son rapport d'auto-évaluation entre janvier et juin 2024. Ce rapport est structuré en cinq chapitres suivant le plan des « Termes de référence » : positionnement et stratégie, organisation et gouvernance, éléments-clés de la mise en œuvre de la stratégie, activités et résultats, enjeux pour l'avenir. Le rapport d'auto-évaluation de 72 pages est très lisible et clair ; il est complété par 24 annexes.

Ce rapport d'auto-évaluation, élaboré dans le cadre d'une démarche participative, a impliqué la quarantaine de responsables d'équipes de l'Agence, mais aussi l'ensemble du personnel à l'occasion de deux assemblées générales qui ont vu une participation élevée. Il inclut des éléments pertinents, notamment un résumé des objectifs du Cop 2021-2025, un premier bilan de sa mise en œuvre et un suivi de la mise en œuvre des principales recommandations de l'évaluation de 2019. Il présente toutefois un certain nombre de manques. Les remarques qui suivent doivent être comprises dans le contexte d'une appréciation globale très positive.

- Les instruments de financement qui sont, avec l'évaluation, au cœur du métier d'une agence de financement comme l'ANR, ne sont pas décrits précisément, notamment pour l'appel à projets générique.

² Rapport d'auto-évaluation, annexe 2, rapport d'exécution 2023 du plan d'action.

- On peut trouver dans les annexes des informations sur les taux de succès, le nombre de projets financés, les domaines scientifiques et les budgets moyens par instrument, mais des indicateurs de suivi annuel clés auraient pu constituer un élément central du rapport d'auto-évaluation.
- Certaines données relatives aux comités d'évaluation scientifique sont disponibles en annexe, mais les processus et les règles régissant la constitution et le fonctionnement de ces comités sont insuffisamment documentés dans le rapport d'auto-évaluation, alors qu'ils jouent un rôle essentiel.
- Le rapport d'auto-évaluation entre rarement dans l'analyse critique des processus internes de l'ANR.
- Le rapport d'auto-évaluation inclut une analyse « SWOT » (forces, faiblesses, opportunités, menaces) pour chacun de ses quatre premiers chapitres. Ces analyses portent sur des thèmes importants mais elles sont inégales et trop peu commentées, et aucune synthèse globale n'est proposée. Elles ont été réalisées par des groupes de travail, mais le rapport d'auto-évaluation ne donne pas le point de vue de la direction de l'ANR sur ces analyses.

c/ Mise en œuvre des recommandations de la précédente évaluation

Le comité d'évaluation estime que l'ANR a mis en œuvre des actions permettant de répondre de manière satisfaisante, voire très satisfaisante, à 7 des 8 recommandations principales de la précédente évaluation, rappelées ci-après :

Augmenter très significativement le taux de sélection dans tous les programmes, en maintenant un bon niveau de soutien par projet, avec une attention toute particulière accordée aux jeunes chercheurs.

- La trajectoire budgétaire de l'ANR inscrite dans la LPR a permis un accroissement très significatif des taux de sélection aux appels à projets, tout en préservant un niveau élevé de soutien par projet.

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).

- Un travail participatif a été mis en place en 2020, conduisant à l'expression de la vision présentée dans le Cop 2021-2025.

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.

- Le Cop 2021-2025 a été préparé en s'appuyant sur les analyses et recommandations de l'évaluation de 2019 et les orientations stratégiques proposées par l'Agence, et sur une analyse des pratiques des agences de financement d'autres pays.

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.

- Le comité de pilotage scientifique joue un rôle central et stratégique (voir la section IV.1). Par ailleurs, l'ANR n'a pas souhaité mettre en place un comité d'audit, mais une certification annuelle des comptes par un commissaire aux comptes qui, depuis 2020, présente chaque année son rapport au conseil d'administration.

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.).

- Un comité de gestion des risques, composé de membres du conseil d'administration, a été mis en place. Il examine la politique de maîtrise des risques, les cartographies des risques, régulièrement actualisées, et les plans de continuité d'activité. Il présente chaque année un rapport au conseil d'administration.

Conforter et pérenniser la dynamique interne des groupes de travail et continuer à développer les champs de l'intégrité scientifique, de l'éthique, de la parité et de la conduite responsable en recherche, pour lesquels l'agence devrait devenir un leader mondial.

- La sollicitation de groupes de travail en interne fait désormais partie de la culture de l'Agence. La promotion d'une « conduite responsable de la recherche » constitue l'un des six axes stratégiques du Cop 2021-2025 et fait l'objet de nombreuses actions (voir section III.2) ; l'ANR est très impliquée dans les réflexions et actions internationales sur ces questions.

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 délai des bases de données et en priorisant les analyses ex post des thématiques sur cinq ans.

- Le comité estime que cette recommandation n'a été que partiellement – voire insuffisamment suivie même si plusieurs actions ont été entreprises. L'ANR ne dispose pas encore des analyses et des indicateurs nécessaires à une appréciation globale de son impact au service de la recherche française (voir section II.3).

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.

- De nombreuses actions ont été développées en matière de communication interne et, surtout, externe : refonte du site web, création d'une lettre d'information mensuelle, organisation de colloques, éditions diverses, réponses à de nombreuses sollicitations d'instances gouvernementales et parlementaires, etc.

I. Une période singulière dans l'histoire de l'ANR

Avant de formuler dans les chapitres suivants ses analyses et recommandations, le comité d'évaluation juge utile de présenter une vision synthétique des évolutions de l'ANR dans la période de référence 2019-2023.

Cette période est très singulière dans l'histoire de l'ANR en raison de l'impact qu'a eu sur l'Agence la LPR votée par le parlement et promulguée en décembre 2020. Cet impact est d'abord budgétaire et financier : la LPR incluait une programmation budgétaire pluriannuelle prévoyant que le budget d'intervention de l'Agence en autorisations d'engagement progresserait d'environ 130 % entre 2020 et 2027. En relation avec cette perspective de hausse du budget d'intervention de l'ANR, les débats qui ont eu lieu dans les communautés scientifiques dans le cadre de la préparation de la LPR ont insisté principalement sur le nécessaire accroissement du taux de sélection aux appels à projets. L'augmentation du taux du préciput versé par l'ANR aux laboratoires et aux établissements en complément du financement des projets est aussi évoquée dans le rapport annexé à la LPR (voir la section 3.a de l'Introduction ci-dessus).

Dans les faits, même si on peut constater, à la date où est rédigé le présent rapport, que la trajectoire budgétaire pluriannuelle inscrite dans la LPR n'a pas été intégralement suivie dans le cadre des lois de finances annuelles, le budget d'intervention de l'ANR a réellement connu une augmentation très importante, avec notamment une hausse de 47 % dès la première année, entre 2020 et 2021. Si on élargit le regard sur une période un peu plus longue que la période de référence 2019-2023, on constate que **le budget d'intervention de l'ANR a doublé en 7 ans**, passant de 597 M€ à 1 193 M€ entre 2016 et 2023³.

Les principaux effets attendus ont été observés.

- Les objectifs du Cop 2021-2025 concernant la progression du taux de sélection des projets ont été atteints. Le taux de succès atteint 23,1 % en 2021, puis 24,0 % en 2022 et 25,2 % en 2023.
- Le taux de préciput est en augmentation constante sur la période 2021-2023 : 25,0 % en 2021, 28,5 % en 2022 et 30,0 % en 2023.

D'autres éléments importants sont à noter :

- Le nombre de projets déposés chaque année est resté à peu près constant de 2016 à 2023, aux alentours de 8 500 propositions de projets (avec des pics au-delà de 9 000 certaines années).
- Le nombre de projets financés chaque année a nettement crû : proche de 1 500 en 2018-2019, il est supérieur à 2000 durant la période 2021-2023.
- Le montant moyen du financement attribué par projet de recherche a également augmenté : proche de 350 k€ par projet en 2018-2019, il est égal à 390 k€ par projet en 2021 et il est proche de 420 k€ par projet en 2022-2023⁴.

L'ANR a donc été, sans retard et sans accroc notable, « au rendez-vous » de la croissance attendue de son activité de financement de projets de recherche. Ceci a été rendu possible par une forte mobilisation des équipes de l'Agence et par l'augmentation de ses effectifs, de 282 ETPT (équivalents temps plein travaillé) en 2019 à 381 ETPT en 2023, soit une progression de 35 % en 4 ans. Le comité souhaite saluer ces résultats remarquables et souligner la bonne performance de l'Agence en matière de gestion de ses moyens humains et financiers.

L'ANR a aussi réalisé dans la période 2019-2023 des progrès importants sur d'autres plans. Elle a mené des actions pour mieux ouvrir ses appels à projets à certaines communautés scientifiques qui y participaient peu, notamment dans le domaine des sciences humaines et sociales (voir la section III.1). Elle a fortement accru son implication aux niveaux national, européen et international, sur plusieurs aspects des politiques de recherche, par exemple sur la science ouverte, l'éthique, l'intégrité scientifique ou l'évaluation de la recherche (voir la section III.2). Elle a aussi amélioré ses processus d'évaluation et de sélection des projets, et engagé avec succès plusieurs démarches visant à simplifier, pour ses bénéficiaires, le dépôt, l'évaluation, le financement et le suivi des projets (voir les sections III.3, III.4 et III.5). Au total – sans oublier que ses analyses le conduisent ci-après à identifier plusieurs sujets sur lesquels il estime que l'ANR doit progresser – le comité souhaite souligner que l'Agence a accompli au cours de la période d'évaluation un chemin très important et s'est montrée remarquablement à la hauteur des responsabilités élevées que le législateur et l'État lui ont confiées dans le cadre de la LPR.

Pour bien apprécier le chemin parcouru sur la période évaluée, il est utile de rappeler que, en 2018-2019, l'ANR était encore mal remise des grandes difficultés rencontrées dans les années 2014-2015 où ses taux de succès étaient proches de 11 %. Comme le notait en 2020 le rapport annexé de la LPR : « malgré une remontée du taux de succès, le niveau actuel ne suffit pas à pleinement rétablir la confiance, ni surtout à financer tous les projets excellents ». Jusqu'en 2018-2019, le professionnalisme de l'Agence était contesté – et l'avait été très

³ Rapport d'auto-évaluation, p. 5.

⁴ Rapport d'auto-évaluation, annexe 2, p. 14-15.

régulièrement depuis sa création au milieu des années 2000. Aujourd'hui, le comité d'évaluation a pu constater que l'ANR effectue un travail de très grande qualité, conforme aux hauts standards internationaux des organisations de financement de la recherche. Il a constaté aussi que, même s'il faut continuer à accroître les efforts en ce sens, l'Agence a largement réussi à tisser des liens de confiance avec les communautés scientifiques françaises. L'Agence bénéficie d'une image nettement améliorée et on peut estimer que, une vingtaine d'années après sa création, elle a enfin bien conforté sa place dans le dispositif national de recherche.

Cette description synthétique de la période de référence de l'évaluation doit être complétée en mentionnant un élément, évoqué au cours des entretiens du comité avec des représentants des communautés scientifiques. Cet élément ne concerne pas l'ANR seule mais il touche à sa place et à son rôle dans le dispositif national de recherche. En effet, tout en fixant une trajectoire budgétaire pluriannuelle en très forte hausse pour l'Agence, la LPR ne prévoit pas d'augmentation sensible (hors masse salariale) des « budgets de recherche » des établissements publics de recherche, organismes et universités. Il ne revient pas au comité d'évaluation de prendre position sur ce choix politique fort, sur lequel il a entendu de nombreux commentaires et des inquiétudes parfois vives. Mais il est important de souligner que ce choix fort accroît encore les responsabilités de l'ANR, qui occupe désormais une place essentielle dans le dispositif de recherche national, et accroît encore les attentes qu'expriment à son égard les communautés scientifiques.

II. Le rôle et le positionnement de l'ANR

Recommandation 1 (adressée à l'État et à l'ANR) : Amplifier la programmation et la mise en œuvre des actions de l'ANR destinées à renforcer l'apport de la recherche en appui aux politiques publiques portées par l'État et les autres collectivités publiques

Recommandation 2 : Adapter et faire mieux connaître les instruments orientés vers le soutien à l'innovation et aux partenariats entre les laboratoires publics et les entreprises, et explorer le potentiel de collaborations avec les autres acteurs, notamment les centres techniques

Recommandation 3 : Amplifier et pleinement intégrer dans les missions de l'Agence les actions visant à conforter la place de la science dans la société

Recommandation 4 : Pour assurer dans la durée la pertinence des actions de l'Agence, renforcer son dialogue avec l'ensemble des parties prenantes concernées par la recherche et ses apports pour la société : communautés scientifiques et sociétés savantes ; universités, écoles et organismes ; collectivités publiques ; entreprises ; acteurs de la société civile

Recommandation 5 (adressée à l'État) : Clarifier les rôles de l'ANR et de chacune des agences de programmes, en veillant à la lisibilité du dispositif, en évitant toute complexité supplémentaire pour les équipes de recherche, et en confortant la place de l'ANR comme l'acteur central du financement de projets de recherche sur une base « *investigator- and curiosity-driven* »

Recommandation 6 : Mener une réflexion approfondie pour se mettre en capacité d'évaluer et de mesurer l'ensemble des impacts des actions de l'ANR pour la recherche et pour la société, et communiquer largement sur ces impacts

1/ Affirmer une vision ambitieuse au service de toute la recherche française

Suite à la précédente évaluation, l'ANR a réalisé en 2020 un travail participatif interne pour « produire une vision à long et moyen terme » de son rôle et de son action. Cette vision partagée en interne et résumée par la *baseline* « *Au service de la science* » présente dans l'ensemble de ses supports de communication, est exprimée dans le Cop 2021-2025 sous la forme suivante :

- une agence à l'écoute et aux côtés de tous les acteurs de la recherche, mobilisant ses ressources de manière efficiente et agile, ouverte sur un monde et une société en changement, pour une production responsable des savoirs au service de l'humanité ;
- une agence contribuant à porter la recherche française et ses innovations au premier plan mondial et s'affirmant comme le partenaire d'une recherche coopérative, innovante, créative, transversale et audacieuse, productrice de connaissances et soucieuse de leurs transferts vers la société, pour le bénéfice de tous et toutes ;
- une agence ayant les moyens de ses missions, au service de l'État et indépendante dans la mise en œuvre de ses actions.

Le comité d'évaluation note que cette « vision » a été élaborée au premier semestre 2020 et n'intégrait donc pas le très fort « changement d'échelle » de l'action de l'Agence qui allait être impulsé par la LPR. Il constate aussi certaines faiblesses de cette « vision », que le comité identifie comme des points de faiblesse de l'action de l'ANR au cours de la période d'évaluation. C'est par exemple le cas pour :

- ses actions visant à renforcer l'apport de la recherche pour les politiques publiques (voir la section II.2.b),
- les actions de l'ANR concernant le soutien aux coopérations entre laboratoires de recherche publics et entreprises (voir la section II.2.c),
- ou encore son rôle – accru par la LPR – pour renforcer l'inscription de la science dans la société (voir la section II.2.d).

En outre, le comité observe que l'ANR n'a pas non plus pleinement intégré dans sa vision le fait qu'elle est désormais en situation – davantage, certainement, que toute autre institution publique du dispositif national de recherche – d'avoir un impact majeur sur les communautés scientifiques et leurs évolutions, notamment sur leurs ressources humaines et sur leurs pratiques de recherche.

Le comité d'évaluation recommande à l'ANR d'engager, avec l'ensemble de ses « parties prenantes », un travail de réflexion pour mettre à jour de façon ambitieuse sa vision de son rôle et de son action au service de la recherche française. Ces réflexions devraient prendre en compte l'ensemble des actions et des objectifs de l'ANR et intégrer ses capacités accrues à avoir un impact, à moyen et à long terme, sur de très nombreux facteurs importants pour l'avenir de la recherche française et son apport à la société⁵.

Le comité examine dans la suite de ce chapitre quelques-unes des principales réflexions à approfondir, d'abord en « passant en revue » les partenaires et les parties prenantes de l'action de l'Agence, puis en évoquant les différents aspects de ses impacts sur la recherche et sur la société.

2/ Des relations riches avec de nombreux acteurs en France, en Europe et à l'international, mais en retrait avec les collectivités publiques et le monde des entreprises

a/ Une agence en relation avec tous les acteurs de la recherche publique

L'ANR entre en contact régulièrement avec les chercheurs dans le cadre des « Rendez-vous de l'ANR » qui ont remplacé depuis 2023 « l'ANR Tour ». Alors que l'ANR Tour était, depuis 2016, une campagne annuelle de communication et d'information réalisée en amont de la phase de dépôt des projets (notamment pour l'appel à projets générique), les « Rendez-vous de l'ANR » ont lieu tout au long de l'année, surtout sous forme de webinaires destinés aux chercheurs et aux gestionnaires des établissements, et disponibles via une plateforme. L'ANR échange aussi individuellement avec les chercheurs sur les questions spécifiques liées aux dépôts des projets. La rapidité et la qualité de ses réponses ont été saluées dans l'enquête de satisfaction réalisée auprès des « publics utilisateurs » de l'Agence⁶.

Le comité invite l'ANR à mener une réflexion sur ses relations avec les communautés scientifiques pour mieux atteindre son objectif d'être « une agence à l'écoute ». Il pourrait être intéressant pour l'ANR d'avoir un dialogue régulier avec des organisations comme les sociétés savantes, en capacité de faire état des spécificités des différentes communautés scientifiques et d'agir comme des relais d'information pertinents. L'ANR pourrait, à intervalle régulier, inclure les communautés scientifiques dans ses réflexions concernant les adaptations éventuelles de ses instruments, ainsi que sa politique sur des sujets transversaux, comme par exemple l'ouverture des données de recherche.

Le comité d'évaluation a notamment observé que la perception et la connaissance des actions de l'ANR restent inégales selon les communautés scientifiques. Certaines d'entre elles semblent rester mal informées des évolutions de l'ANR et des progrès réalisés ces dernières années, notamment en matière d'augmentation du taux de succès aux appels à projets⁷. Cette perception partiellement erronée de l'ANR, malgré des efforts de communication avérés, mérite évidemment une grande attention de la part de l'Agence.

Sur un plan plus institutionnel, l'Agence entretient des relations avec les établissements publics du dispositif national d'enseignement supérieur et de recherche, notamment avec les organismes nationaux de recherche et les universités – mais elle a peu de relations, semble-t-il, avec les écoles. Il serait intéressant qu'elle ait un dialogue régulier avec les différentes conférences des établissements d'enseignement supérieur et de recherche, et avec l'ensemble des organismes nationaux dans toute leur diversité, et qu'elle demande aux établissements de jouer un rôle de relais d'information vers leurs équipes.

b/ Contribuer à renforcer l'apport de la science en appui aux politiques publiques

Le rapport d'auto-évaluation met bien en évidence les actions menées par l'ANR en soutien aux politiques portées par le MESR dans le domaine de la recherche. Toutefois, il ne permet pas de comprendre le réel niveau d'attention de l'ANR concernant l'apport de la science en appui aux politiques publiques portées par l'État ou par d'autres collectivités publiques dans des domaines tels que la santé, l'environnement et le climat, l'agriculture, les politiques sociales, la culture, les affaires étrangères, etc.

⁵ Ces facteurs sont nombreux. On peut penser à l'épanouissement des jeunes chercheurs, à l'émergence de nouveaux thèmes de recherche, à la prise de risque scientifique, à l'ouverture du monde académique vers les entreprises, vers les collectivités publiques et vers l'ensemble de la société, à l'insertion des personnes formées par la recherche dans toutes les sphères d'activité, à l'intégrité scientifique, à l'éthique et à la science ouverte, à l'égalité entre femmes et hommes, etc.

⁶ Rapport d'auto-évaluation, annexe 11, p. 9.

⁷ Le taux de succès à l'appel à projets générique – ou le taux de succès moyen sur l'ensemble des appels à projets – pourrait être une information beaucoup plus visible sur le site internet de l'Agence qu'elle ne l'est aujourd'hui.

La création d'une cellule dédiée aux partenariats institutionnels au sein de la direction des opérations scientifiques a permis à l'ANR de conforter certaines actions menées de longue date, ou de lancer de nouvelles actions avec certains ministères ou avec leurs agences⁸. De plus, l'accroissement des études de bilan et d'impact réalisées par l'Agence lui a permis d'apporter des contributions utiles pour l'évaluation des politiques publiques, et d'être plus souvent sollicitée en ce sens par des parlementaires ou par diverses institutions (Cour des comptes, inspections générales, etc.).

Cependant, lors de son entretien avec des représentants de ministères autres que le MESR, le comité d'évaluation a constaté que, sans se déclarer insatisfaits de l'état de leurs relations avec l'ANR, ces ministères considèrent que les échanges pourraient clairement être amplifiés. Plusieurs d'entre eux notent que leurs interactions avec l'ANR ont lieu principalement dans le cadre de quelques actions ciblées du programme France 2030. Ils font le constat de leur faible implication dans les travaux de programmation des actions menées dans le cadre du budget d'intervention de l'ANR et estiment que le processus de travail mis en place pour préparer cette programmation ne facilite pas leur participation. Ils soulignent aussi qu'ils ne sont pas en situation, aujourd'hui, de tirer pleinement parti des résultats issus des projets de recherche financés par l'Agence pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques dont ils ont la responsabilité.

Sur ces sujets, le comité constate que le décret fixant les missions de l'ANR et le Cop 2021-2025 établissent des cadres de travail appropriés⁹. Il estime cependant que, **à un moment où on observe au niveau mondial une remise en cause du fondement que représente la science pour les sociétés démocratiques et pour la conduite des politiques publiques, les efforts de l'ANR dans ce domaine devraient être renforcés**. Dans un contexte où les ministères français en charge de grandes politiques publiques ont très souvent vu diminuer leur capacité à financer des recherches, et où la présence d'organismes nationaux dédiés a parfois eu pour effet de limiter la mobilisation des laboratoires universitaires sur des enjeux d'appui aux politiques publiques, le comité considère que la capacité future de la France à appuyer ses grandes politiques publiques sur la science nécessite une attention accrue de la part du MESR et de l'ANR. **Il recommande que les travaux d'élaboration de la programmation de l'ANR incluent des échanges plus approfondis avec les ministères porteurs de politiques publiques et avec des représentants des communautés scientifiques. Il recommande aussi à l'ANR de renforcer ses relations avec ces ministères et avec la représentation nationale¹⁰, et préconise d'engager avec eux les travaux qui permettront de mieux mettre à leur disposition, à partir des résultats des projets de recherche financés, les informations pertinentes mobilisables en appui aux politiques publiques.**

L'ANR a mis en place depuis 2019 des partenariats avec des Régions, avec des objectifs variés : cartographie régionale des capacités de recherche, identification de domaines scientifiques forts et de thématiques prioritaires voire spécifiques¹¹, mesures incitatives au dépôt de projets, portage par l'ANR d'appels à projets financés par les Régions, cofinancement d'appels à projets, actions de promotion de la culture scientifique, technologique et industrielle, et de la recherche participative. Les partenariats avec les régions Normandie et Pays de Loire, les premiers mis en place par l'ANR – sur le constat d'un déficit de performance des communautés scientifiques régionales aux appels à projets – et développés avec une équipe dédiée de l'ANR, semblent donner pleinement satisfaction à ces deux Régions. D'autres partenariats ont été ensuite engagés avec une dizaine d'autres Régions, mais ils sont moins aboutis à ce jour. Le comité observe avec satisfaction que l'ANR est attentive, dans ces partenariats, à cibler les actions communes sur des sujets où elle est pleinement légitime, sans empiéter sur les missions d'autres acteurs locaux comme les pôles universitaires d'innovation ou les sociétés d'accélération du transfert de technologie (SATT). Le comité juge très pertinent ce développement des partenariats de l'Agence avec les Régions. Il observe cependant qu'ils se limitent jusqu'à présent à des actions qui se rattachent aux compétences des Régions en matière de recherche, et qu'ils ne concernent pas l'appui à d'autres politiques publiques portées par les Régions, par exemple en matière d'environnement ou de transports.

En complément de sa recommandation concernant le renforcement des actions soutenant l'apport de la science en appui aux politiques publiques portées par l'État, **le comité encourage l'ANR à étendre ses efforts pour développer l'appui aux politiques publiques portées par d'autres collectivités publiques, au niveau européen ou au niveau territorial.**

⁸ Le rapport d'auto-évaluation cite notamment le ministère des armées et le ministère de la santé, l'Agence d'innovation de défense, le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale, et l'Agence française de développement.

⁹ Le décret évoque la dimension interministérielle de la programmation mise en œuvre par l'Agence. De plus, le Cop 2021-2025 inclut l'objectif de renforcer les partenariats avec les institutions [publiques] ayant besoin, dans le cadre de leurs missions, de « mobiliser la recherche ».

¹⁰ Outre les ministères porteurs de politiques publiques et les parlementaires (et notamment l'Office parlementaire des choix scientifiques et techniques), ces échanges renforcés pourraient concerner aussi des agences chargées de mettre en œuvre des politiques publiques, telles que Santé publique France.

¹¹ On peut citer l'exemple de la problématique des sargasses, en outre-mer, où des appels à projets ont été co-construits avec les collectivités et les acteurs locaux, mobilisant près de 80 équipes issues de 23 pays. Voir <https://anr.fr/fr/detail/call/appel-a-projets-conjoint-recherche-developpement-et-innovation-sargasses/>.

c/ Approfondir les relations avec les entreprises

L'ANR déploie d'assez nombreux outils et programmes destinés à soutenir l'innovation et les partenariats entre laboratoires de recherche publique et entreprises : projets de recherche collaborative avec les entreprises (PRCE), laboratoires communs (Labcom), instituts Carnot et chaires industrielles. Le comité juge ces outils globalement bien adaptés et complémentaires.

Le rapport d'auto-évaluation rappelle que ce même diagnostic de pertinence de ces instruments avait été établi en 2019 par un groupe de travail mis en place dans le cadre des travaux de préparation de la LPR, accompagné du constat que ces instruments n'étaient vraisemblablement pas assez connus des entreprises. Malheureusement, le constat semble inchangé en 2024 : le rapport d'auto-évaluation reconnaît le besoin d'améliorer les actions menées par l'ANR concernant la recherche privée et la recherche partenariale entre laboratoires publics et entreprises, et il note que le nombre des PRCE est en diminution. Alors que le rapport d'auto-évaluation annonce qu'une réflexion est en cours sur ces sujets, les entretiens menés par le comité d'évaluation ne lui ont pas permis de comprendre quelles sont les pistes d'évolution identifiées par l'ANR.

Plus globalement, la lecture du rapport d'auto-évaluation montre que l'ANR semble porter une attention limitée au monde des entreprises. Ainsi, la devise choisie par l'ANR en 2021, « Au service de la science »¹², est en décalage avec l'énoncé de la première mission de l'Agence : *financer et promouvoir le développement des recherches fondamentales et finalisées, l'innovation technique et le transfert de technologie ainsi que le partenariat entre le secteur public et le secteur privé*. Le comité se demande si l'ANR a une connaissance suffisamment approfondie du monde des entreprises (petites, moyennes et grandes) et de leurs activités de recherche et développement, et si elle y porte une attention suffisante pour remplir pleinement ses missions au service de l'ensemble de la recherche française, publique et privée.

De fait, ayant rencontré un certain nombre de responsables d'activités de recherche au sein de petites, moyennes ou grandes entreprises, le comité constate que l'ANR et ses instruments ne sont pas assez connus par les acteurs du monde socio-économique. Le comité identifie plusieurs origines à ce déficit : (a) les équipes de l'ANR chargées des relations avec les entreprises sont trop réduites ; (b) certains laboratoires publics indiquent que le « ticket d'entrée » pour les chaires industrielles (125 k€/an) est trop élevé pour la majorité des entreprises ; l'apport requis pour les Labcom (50 k€/an) est parfois jugé élevé par les PME ; (c) beaucoup de PME sont réticentes à s'engager dans un projet ANR par peur de compromettre la confidentialité de leur savoir-faire ou par peur de la complexité de la coordination avec les laboratoires publics, ou ont une perception de l'ANR comme une agence technocratique, orientée plutôt vers les grandes entreprises et les laboratoires publics, et peu familière avec les spécificités des PME ; (d) le comité a aussi constaté qu'une proportion substantielle des représentants de la recherche privée qu'il a rencontrés étaient restés sur l'idée que les taux de sélection des appels à projets de l'ANR étaient toujours aux niveaux très bas de la période 2014-2018.

De plus, le comité relève un manque d'intervention de certaines structures telles que les centres techniques et les centres de ressources technologiques (CRT) qui sont bien placés pour jouer, lorsque c'est utile, un rôle de « chaînon manquant » entre les attentes des entreprises et les compétences des laboratoires publics. D'une façon plus générale, les relations de l'ANR avec les autres opérateurs de l'innovation et du développement technologique et industriel apparaissent insuffisantes, ce qui limite ses possibilités de contribution effective au développement de l'innovation sur le territoire national.

Le comité recommande à l'ANR :

- d'améliorer sa connaissance du monde des entreprises et de renforcer ses équipes en charge des relations avec les acteurs socio-économiques ;
- **d'intensifier ses efforts de communication vers les entreprises, notamment les PME**, en organisant des séminaires dédiés, éventuellement par secteur économique, en valorisant des *success stories* et en mobilisant des relais d'information appropriés ; une attention particulière doit être portée à la protection des savoir-faire et à la gestion de la propriété intellectuelle ;
- de renforcer le dialogue avec les acteurs socio-économiques et académiques sur les meilleurs moyens de soutenir leurs coopérations ;
- d'explorer le potentiel de collaboration et de synergies avec d'autres acteurs du développement technologique, notamment les centres techniques et les centres de ressources technologiques pour mieux accompagner le développement des projets menés avec des entreprises ;
- de clarifier l'articulation de ses instruments avec le dispositif Cifre (Convention industrielle de formation par la recherche) porté par l'Association nationale de la recherche et de la technologie (ANRT) ;
- et d'examiner comment ses relations avec Bpifrance peuvent être mobilisées pour contribuer à cette amélioration de ses relations avec les entreprises.

¹² Rapport d'auto-évaluation, p. 12 et p. 26.

Il est important de le préciser : **ces recommandations visent à permettre que les instruments de l'ANR qui concernent les entreprises « trouvent mieux leurs cibles » mais le comité ne préconise pas d'accroître la part du budget d'intervention de l'ANR dédiée à soutenir l'innovation et les partenariats entre laboratoires de recherche publique et entreprises.**

d/ Contribuer à rénover la place de la science dans la société

Le rapport annexé à la LPR portait l'ambition de « rénover la place de la science dans la société » et fixait l'objectif de consacrer au moins 1 % du budget d'intervention de l'ANR au partage de la culture scientifique. En cohérence avec cette impulsion, l'ANR a lancé dès mars 2021 un appel à manifestations d'intérêt visant à identifier les actions à développer et les acteurs – académiques et non académiques – susceptibles d'y contribuer. Plus de 480 propositions d'actions ont été formulées par des acteurs très divers : établissements de recherche et d'enseignement supérieur, laboratoires, centres de culture scientifique, technique et industrielle, professionnels de la médiation scientifique, etc. Sur cette base, l'Agence a lancé un nouveau programme « Science avec et pour la société », qui inclut plusieurs volets :

- apport aux établissements volontaires d'un financement complémentaire afin d'organiser, en partenariat avec des acteurs de la culture scientifique, technique et industrielle, des actions de communication et de médiation scientifiques en relation avec des projets de recherche financés par l'ANR ;
- lancement d'appels à projets dédiés à la communication ou à la médiation scientifiques, ou portant sur l'expertise scientifique en appui aux politiques publiques ;
- soutien au développement des recherches participatives ;
- et mise en place de partenariats avec des médias pour diffuser la culture scientifique au plus grand nombre.

Selon le rapport d'auto-évaluation, l'objectif de consacrer 1 % du budget d'intervention à ces actions a été atteint en 2023 et 2024.

Tout en saluant ces actions et cet élan, le comité d'évaluation note que le rapport d'auto-évaluation et les entretiens menés au cours de la visite d'évaluation laissent un doute quant au niveau d'ambition de l'ANR sur ces sujets. Ainsi, alors que le rapport d'auto-évaluation affirme qu'amplifier le dialogue entre science et société est « une nouvelle mission » de l'ANR, le comité constate que ce sujet est totalement absent du chapitre « Positionnement et stratégie » du rapport d'auto-évaluation et semble encore peu ancré – pour ne pas dire marginal – au sein de l'Agence.

Rénover la confiance de la société envers la science est un enjeu primordial, encore plus aujourd'hui après la crise du Covid-19 et à la lumière des évolutions récentes en cours aux États-Unis. **Le comité recommande à l'ANR de clarifier la vision de son rôle en ce qui concerne la place de la science dans la société et de définir son ambition sur ce sujet essentiel.** L'Agence doit choisir si elle vise de jouer dans ce domaine un rôle majeur en France – comme le rapport annexé à la LPR l'y invite – et ambitionne de porter, en relation avec de nombreux autres acteurs, des réflexions et des approches nouvelles pour rénover la place de la science dans la société – ou si, plus modestement, elle considère que son rôle se limite à financer diverses actions utiles en y consacrant 1 % de son budget d'intervention.

e/ Clarifier la complémentarité avec les agences de programmes

L'État français a confié en 2024 à certains organismes nationaux de recherche un nouveau rôle « d'agence de programmes ». Sept agences de programmes sont ainsi en cours de démarrage :

- « Agriculture et alimentation durables, forêts, ressources associées », portée par INRAE ;
- « Climat, biodiversité, sociétés durables », portée par le CNRS ;
- « Du composant aux systèmes et infrastructures numériques » et « Énergies décarbonées », portées par le CEA ;
- « Numérique et logiciels », portée par Inria ;
- « Santé », portée par l'Inserm ;
- « Spatial », portée par le Cnes.

Ces agences de programmes sont ciblées sur des domaines à fort enjeu ; comme le note le rapport d'auto-évaluation, elles ne couvrent pas tous les champs de la recherche.

Au cours de la visite d'évaluation, le comité a échangé avec la direction de l'ANR sur cette évolution importante du dispositif national de recherche, et il a rencontré la plupart des directeurs d'agences de programmes. Il a ainsi pu constater que le cadre de travail installé par le MESR pour la création de ces agences de programmes permet à l'ANR d'être bien associée aux réflexions et d'avoir de nombreux échanges avec les organismes concernés. Cependant il constate aussi que des interrogations subsistent concernant le rôle précis de chacune des agences de programmes, leur complémentarité et leurs interactions avec l'ANR, et concernant l'impact de la création des agences de programme sur le rôle et la place de l'ANR. Il note aussi que cette évolution risque fort de rendre la lisibilité du dispositif français de recherche plus difficile pour les

partenaires d'autres pays, et qu'elle risque d'accroître encore sa complexité pour les chercheurs et les laboratoires. Notamment, le risque d'accroître encore la multiplicité des « guichets » de financement et des appels à projets est particulièrement redouté par de nombreux acteurs, y compris l'ANR elle-même.

Sensible à l'ensemble de ces risques, **le comité d'évaluation recommande vivement à l'État de clarifier avec soin les rôles de l'ANR et de chacune des agences de programmes, en prenant en compte les spécificités de chaque domaine, en veillant à la lisibilité du dispositif pour les acteurs européens et internationaux, et en évitant toute complexité supplémentaire pour les équipes de recherche françaises. Le comité estime qu'il est très important que cette évolution du dispositif français de recherche permette de conforter la place de l'ANR en consolidant les acquis de ces dernières années.**

La complémentarité entre l'Agence et les agences de programme devra être déclinée sur plusieurs registres :

- Par exemple, chaque agence de programmes prévoit d'établir une cartographie des forces de recherche françaises dans son domaine, alors qu'*analyser l'évolution de l'offre de recherche* fait partie des missions de l'ANR fixées par décret¹³. La programmation des actions menées par chacun est un autre sujet nécessitant une définition des rôles claire et des échanges nourris.
- Il sera important aussi de clarifier le mieux possible les finalités et les types des recherches soutenues par chacun. Le comité recommande **que l'ANR reste l'acteur central du financement de projets de recherche sur une base « investigator- and curiosity-driven »** et suggère que les agences de programmes soient chargées de financer des projets de recherche finalisée, « *mission-driven* », orientés en partie sur des priorités fixées par l'État.
- D'un point de vue pratique, et dans un souci de simplification pour les bénéficiaires, on pourrait poser le principe que, « par défaut », les éventuels appels à projets lancés à l'initiative des agences de programme soient opérés par l'ANR chaque fois que ce sera possible – de même que l'ANR est aujourd'hui l'opérateur principal des programmes lancés dans le cadre de France 2030 dans le domaine de la recherche.
- À tout le moins, l'ensemble des appels à projets de recherche financés sur crédits publics devraient être visibles sur le portail national des appels à projets mis en place depuis 2021 et coordonné par l'ANR (voir la section III.5), en adoptant le plus possible des procédures et pratiques communes.

f/ Des partenariats variés en Europe et à l'international

L'une des missions de l'ANR consiste à « renforcer les coopérations scientifiques aux plans européen et international, en articulant sa programmation avec les initiatives européennes et internationales ». Les programmes collaboratifs ouverts sont majoritairement bilatéraux, et permettent de financer des projets de recherche collaborative internationale (PRCI), principalement avec certains partenaires historiques, au premier rang desquels l'Allemagne.

Les actions européennes et internationales de l'ANR jouissent d'une vraie reconnaissance de la part des bénéficiaires des financements et des partenaires internationaux (scientifiques bénéficiaires et agences de financement). Les agences de financement partenaires de l'ANR ont un avis globalement très positif concernant leurs relations avec l'Agence, et insistent sur le fait que les actions conjointes répondent à la demande des communautés scientifiques de leurs pays et pas uniquement à une décision politique. Certaines indiquent qu'une meilleure flexibilité budgétaire de la part de l'ANR serait utile, tandis que d'autres demandent à l'ANR la possibilité d'accorder de petits montants pour la mobilité de chercheurs.

Concernant ces appels bilatéraux, l'ANR rappelle sa réticence à s'engager dans la procédure « *weave* »¹⁴ du fait des difficultés de suivi financier induites, même si elle reconnaît l'intérêt de ce dispositif sur le principe et la simplification qu'il apporte pour les chercheurs. **Le comité recommande à l'ANR – à l'instar d'autres grandes agences de financement – d'explorer davantage la mise en œuvre de la procédure « *weave* », afin d'élargir les possibilités de partenariats internationaux plus libres, dans la logique « *investigator- and curiosity-driven* ».** Une alternative pourrait être d'ouvrir davantage d'accords bilatéraux avec un fonctionnement en « *lead agency* », où une seule des deux agences réalise l'évaluation pour le compte des deux ; le comité a pu constater que l'évaluation et la sélection des PRCI par le mode de *lead agency* sont globalement appréciées.

¹³ De son propre aveu, l'ANR ne met pas réellement en œuvre cette mission (information recueillie au cours des entretiens) ; elle ne semble pas s'être dotée d'instruments qui lui permettraient une étude fine de l'offre de recherche (entendue comme l'ensemble des projets soumis), comme le font certains financeurs de la recherche au niveau international.

¹⁴ Le dispositif *weave* (<https://weave-research.net/>) vise à simplifier les procédures de soumission et de sélection des propositions de projets de recherche impliquant des chercheurs de plusieurs pays d'Europe, en soumettant les propositions à une seule procédure d'évaluation, généralement prise en charge par l'agence de financement de l'un des pays.

L'ANR participe aussi à plusieurs programmes multilatéraux, comme le *Belmont Forum*¹⁵ ou la *Trans-Atlantic platform for the social sciences and humanities*¹⁶. En complément des actions de co-financement de projets, l'Agence est très impliquée dans des travaux menés à l'échelle européenne ou internationale sur plusieurs grands sujets touchant aux politiques de recherche. C'est notamment le cas en matière de science ouverte ou encore pour contribuer aux réflexions sur les évolutions des processus d'évaluation de la recherche dans le cadre de la *Coalition for advancing research assessment* (CoARA).

En outre, dans le cadre du plan d'action pour l'amélioration de la participation française aux programmes européens de recherche et d'innovation, porté par le MESR, l'ANR mène plusieurs actions pour encourager la participation des scientifiques français aux appels à projets du programme-cadre Horizon Europe (voir la section III.2.a).

Le comité d'évaluation a constaté que la stratégie de l'ANR vis-à-vis de l'international est très largement définie par les ministères, principalement le MESR et le ministère de l'Europe et des affaires étrangères, dans une logique qui relève de la « diplomatie scientifique ». Le degré d'autonomie et la marge de manœuvre de l'Agence sont très limités : elle est principalement en charge d'implémenter des coopérations décidées par l'État, tout en apportant son expertise dans la définition des programmes lancés. Le comité note que l'identification par l'État des pays partenaires peut entraîner une certaine frustration au sein des communautés scientifiques car les chercheurs ne peuvent pas proposer librement des partenaires internationaux finançables¹⁷. Compte tenu de la place très largement reconnue qu'a désormais prise l'ANR sur la scène européenne et internationale, **le comité d'évaluation encourage les ministères et l'ANR à mener une réflexion sur le rôle accru de force de proposition que pourrait jouer l'Agence et la marge de manœuvre plus grande qui pourrait être la sienne, en étant conscients que les agences nationales de plusieurs autres pays bénéficient d'une autonomie supérieure à celle de l'ANR.**

3/ Des impacts importants, à mieux analyser et à faire connaître

À la suite du rapport d'évaluation de 2019 qui recommandait de « faire de l'étude de l'impact un chantier majeur », l'ANR s'est engagée ces dernières années dans une dynamique d'amélioration de la production et de la gestion des données nécessaires pour mesurer son impact sur la production scientifique nationale. Elle a d'abord créé en septembre 2021 une direction de la stratégie numérique et des données (DSD) incluant un pôle « Données » et un pôle « Bilan, étude, impact » ainsi qu'un pôle « Science ouverte ». La DSD compte dans ses équipes cinq chargés de projets scientifiques à temps partagé entre la DSD et leur département scientifique respectif au sein de la direction des opérations scientifiques. Une plate-forme nommée « Oasis », dédiée à la collecte, sur la base du volontariat, des données relatives aux projets de recherche financés par l'ANR, a par ailleurs été lancée¹⁸ ; elle héberge aujourd'hui des données relatives à 7 500 projets environ¹⁹. Enfin, un effort important a été fait pour développer les compétences internes en matière de fouille de données et favoriser l'appropriation des standards internationaux²⁰.

Cet effort s'est traduit par une bonne capacité à suivre les publications scientifiques issues des projets de recherche financés, à travers des bases de données et des plateformes telles que *OpenAlex*, *Web of Science*, *HAL* et *OpenCitations*. L'ANR a aussi conduit des études d'impact qui vont au-delà de l'analyse des publications scientifiques ; par exemple, le document sur les « 10 ans de l'instrument LabCom », publié en 2023 examine les impacts en termes de valorisation technologique (brevets), de développement de logiciels et de création d'entreprises. Le comité encourage l'Agence à aller plus loin dans ces travaux, en incluant des analyses des citations des publications, et des indicateurs portant sur d'autres résultats liés aux projets de recherche financés : thèses, prix, contributions en appui aux politiques publiques, etc. Il serait aussi pertinent et instructif de réaliser des comparaisons par rapport à des agences de financement de la recherche d'autres pays.

Par ailleurs, pour mieux caractériser son impact sur la production scientifique française, l'ANR a amplifié ses travaux visant à élaborer des études sectorielles, notamment demandées par le MESR et le SGPI dans le cadre du programme France 2030. L'Agence a produit la brochure « Valorisation, impact et évaluation ex post » qui présente ses productions de synthèse (cahiers thématiques, focus, synthèses, bilans, événements) année par année, sur la période 2019-2023. En particulier, les 11 « Cahiers de l'ANR » produits sur cette période explorent

¹⁵ Le Belmont Forum est un partenariat international qui mobilise le financement de la recherche sur les changements environnementaux et accélère sa mise en œuvre. Voir <https://www.belmontforum.org/>.

¹⁶ Plateforme de collaboration entre institutions d'Amérique du Sud, d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Afrique finançant les recherches en sciences humaines et sociales.

¹⁷ Les projets de recherche collaborative classiques financés par l'ANR peuvent inclure des partenaires internationaux mais ceux-ci ne sont pas finançables par l'Agence, en application de la réglementation en vigueur.

¹⁸ <https://anr.fr/fr/projets-finances-et-impact/outils-anr/oasis/>. Le rapport d'auto-évaluation ne fournit pas de données chiffrées à cet égard, mais il a été précisé lors des entretiens que Oasis est actuellement utilisé pour environ 7500 projets actifs.

¹⁹ Information recueillie au cours des entretiens lors de la visite d'évaluation.

²⁰ Participation active au groupe Nesti/Mariad (*Management of research and innovation administrative data*) de l'OCDE (Rapport d'auto-évaluation, p. 64).

des questions thématiques transverses aux différents appels à projets de l'Agence, et proposent une présentation synthétique des projets financés sur certaines thématiques. Les études menées sur des sujets spécifiques – par exemple, l'apport de la recherche française pour combattre le Covid ou encore ses contributions concernant la protection de l'environnement et le développement durable – sont intéressantes et utiles, même si elles sont loin d'offrir une vue d'ensemble²¹. Le comité recommande à l'ANR de diffuser ces études aussi largement que possible, sous une forme appropriée pour chaque audience : chercheurs, entreprises, décideurs politiques, citoyens.

Au-delà des analyses bibliométriques et des études de synthèse, le comité constate que l'ANR n'est pas allée plus loin dans le travail entamé en 2019, qui avait permis de définir les étapes de ses « chemins d'impact » : nombre et nature des projets déposés et financés, résultats et produits de la recherche issus de ces projets (*outputs*), effets élargis de ces résultats (*outcomes*) et, plus largement, impacts sur le plan social, économique, médical, etc²². L'ANR n'a à ce jour ni une vision claire et structurée des différents impacts qu'elle projette d'analyser, ni la capacité d'en assurer un suivi au travers d'indicateurs pertinents. Le comité note aussi avec regret que le décret fixant les missions de l'Agence²³ stipule qu'elle est chargée de « *mesurer l'impact des financements alloués sur la production scientifique nationale* », ce qui correspond à une vision très limitée des impacts de l'ANR. Le comité considère au contraire que, à travers les projets de recherche qu'elle finance et les politiques de recherche qu'elle contribue à mettre en œuvre, l'ANR a des impacts multiples et importants, non seulement sur la production scientifique française, mais aussi dans des domaines aussi variés que l'emploi scientifique, les pratiques de recherche des communautés scientifiques, les activités de R&D des entreprises, le rayonnement des sciences dans la société et la participation française aux programmes européens.

Le comité encourage l'Agence à adopter une vision aussi complète que possible des impacts de ses actions. Il souhaite notamment souligner deux aspects :

- Au-delà des impacts liés à la production scientifique et à l'innovation, l'ANR a des impacts substantiels et structurants sur la mise en œuvre des politiques de la recherche, tant en France qu'à l'étranger. Ces impacts concernent notamment la science ouverte, l'évaluation de la recherche, l'intégrité scientifique et l'éthique de la recherche. Dans tous ces domaines, l'ANR articule son action avec les opérateurs de recherche et elle joue aussi un rôle d'incitation, par exemple lorsqu'elle recommande l'accès ouvert aux données liées à des publications, lorsqu'elle appelle les opérateurs de recherche à mettre en place des politiques et des dispositifs pour garantir la conduite de recherches intègres et responsables, ou encore lorsqu'elle signe la déclaration sur les principes de l'évaluation promus par CoARA. Ces impacts sont réels, même si leur étendue est difficile à apprécier et encore plus à quantifier.
- Sur un autre plan, l'ANR porte une attention particulière à l'équilibre entre femmes et hommes dans les activités de recherche et, plus largement, elle a un impact important sur les ressources humaines de la recherche française, et tout particulièrement sur l'emploi scientifique contractuel dont elle est un financeur majeur. Cependant, elle ne sait pas encore recueillir les données utiles et donc apprécier cet impact, par exemple sur la proportion de femmes et d'hommes recrutés sur des contrats à durée déterminée (CDD) financés par l'ANR, ou encore sur l'emploi des jeunes chercheurs ou l'évolution temporelle de l'âge moyen des personnels recrutés sur CDD. La mise en place de la plateforme Oasis pour le suivi des projets devrait pouvoir aider à obtenir des données fiables sur ces sujets. Le comité souligne que l'impact des actions de l'Agence sur les ressources humaines de la recherche publique revêt une importance majeure si on pense à l'avenir à moyen et long termes de la recherche française. Notant que le souci de disposer d'une relève scientifique et académique de haute qualité, bénéficiant de bonnes perspectives de carrière et de bonnes conditions de travail est une préoccupation portée par de nombreuses agences de financement de la recherche européennes depuis des années, le comité d'évaluation encourage l'Agence à réfléchir aux actions qu'elle pourrait mener pour favoriser le renouvellement des générations dans les communautés scientifiques.

Le comité recommande à l'ANR de développer une réflexion large et approfondie concernant ses impacts sur la recherche et sur les apports de celle-ci à la société. L'ANR doit identifier les aspects de ses impacts qui lui semblent les plus importants, réfléchir aux impacts espérés par rapport à ses missions et objectifs, et se mettre en situation de pouvoir analyser et mesurer ces impacts. Vu l'ampleur des investissements budgétaires consentis par l'État en faveur de l'ANR, et l'importance de poursuivre dans les prochaines années une politique ambitieuse de soutien à la recherche, **il est essentiel que l'ANR mesure aussi précisément que possible l'ensemble de ses impacts pour la recherche et la société françaises et communique largement à leur sujet.**

²¹ Le rapport d'auto-évaluation reconnaît d'ailleurs que la programmation des études d'impact est insuffisante (p. 47-48).

²² Rapport d'auto-évaluation, p. 62.

²³ Article R. 329-3 du code de la recherche.

III. Les instruments de l'ANR et leur mise en œuvre

Recommandation 7 : Mener régulièrement une réflexion sur l'ensemble des instruments de financement pour vérifier et améliorer leur pertinence et leur lisibilité

Recommandation 8 : Poursuivre les efforts de promotion des bonnes pratiques de recherche concernant l'intégrité scientifique, la déontologie, l'éthique, la conduite responsable des recherches et l'égalité entre femmes et hommes. Mener des actions plus ambitieuses et affirmées pour l'intégration des pratiques de la science ouverte dans les projets de recherche, en particulier concernant l'ouverture des données

Recommandation 9 : Poursuivre la démarche d'amélioration et de simplification des processus d'évaluation, de sélection, de financement et de suivi des projets de recherche et des services apportés aux porteurs de projets, aux laboratoires et aux établissements, et accroître encore la transparence des processus de l'ANR

1/ Une programmation bien adaptée

La programmation de l'ANR se traduit chaque année dans un plan d'action approuvé par son conseil d'administration après avis de son comité de pilotage stratégique. Ce plan d'action décrit les actions et les appels à projets financés sur le budget d'intervention de l'Agence²⁴. Il est conçu dans une perspective pluriannuelle afin de garantir une certaine stabilité et il fait l'objet d'une analyse approfondie tous les trois à quatre ans²⁵.

En amont des travaux de programmation, l'ANR procède à un recueil des besoins des acteurs académiques, des entreprises et des administrations, via un ensemble de concertations. Elle réalise des retours d'expériences systématiques après chaque appel à projets générique, et des analyses des dépôts des années précédentes. Les « Rendez-vous de l'ANR » constituent un moyen privilégié pour recueillir les avis des communautés scientifiques. Les comités d'évaluation scientifique peuvent faire des recommandations en matière de programmation. D'autres réunions, par exemple avec des groupements de recherche ou des pôles de compétitivité, permettent de compléter ce recueil des besoins.

L'appel à projets générique représente environ 75 % du budget d'intervention. L'ANR a fait évoluer en 2021 la structuration de cet appel, qui inclut désormais :

- 7 grands domaines disciplinaires couvrant 37 axes de recherche : sciences de l'environnement (4 axes) ; sciences de la matière et de l'ingénierie (6 axes) ; sciences du numérique (6 axes) ; sciences de la vie (11 axes) ; sciences humaines et sociales (7 axes) ; mathématiques et leurs interactions (1 axe) ; physique subatomique, sciences de l'univers et sciences de la Terre (2 axes) ;
- et 7 domaines transversaux couvrant 19 axes de recherche : sciences de la durabilité (1 axe) ; une seule santé (3 axes) ; transition écologique et environnementale (3 axes) ; transition énergétique (2 axes) ; transitions technologiques (4 axes) ; transformation numérique (3 axes) ; transformation des systèmes sociotechniques (3 axes).

Le choix de cette nouvelle structuration de l'appel à projets générique ne vise pas d'abord à mettre en œuvre une stratégie scientifique²⁶. L'objectif principal est d'assurer que tout porteur d'une proposition de projet de recherche puisse trouver un « guichet » pertinent pour sa proposition. La structuration a aussi pour objectifs de bien couvrir les recherches qui concernent les « grandes transitions » de nos sociétés, sur lesquelles portent les 7 domaines transversaux, et de « donner une place plus importante » aux sciences humaines et sociales²⁷. De façon secondaire, la programmation répond également à l'objectif d'avoir une répartition équilibrée des propositions de projets entre les différents axes, afin de faciliter l'organisation de leur évaluation.

²⁴ Comme évoqué dans l'Introduction (section 2), l'ANR opère principalement sur deux volets différents : d'une part son plan d'action propre financé sur son budget d'intervention, d'autre part la mise en œuvre des programmes d'investissement d'avenir de l'État, désormais appelés France 2030, dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Cette section et les suivantes, jusqu'à la section III.5, portent sur le plan d'action.

²⁵ Notamment, la préparation du plan d'action 2022 a fait l'objet de travaux approfondis en 2021, incluant une analyse de la pertinence des instruments de financement et portant sur la bonne prise en compte des objectifs fixés dans la LPR.

²⁶ Le rapport d'auto-évaluation souligne cependant que la programmation intègre des priorités définies par l'État. Pour 2023, ces priorités étaient l'intelligence artificielle, les sciences humaines et sociales, les technologies quantiques, l'autisme au sein des troubles du neuro-développement, et la recherche translationnelle sur les maladies rares (voir la section III.4).

²⁷ Rapport d'auto-évaluation, p. 30, 50, 64. Cet objectif de donner une meilleure place aux sciences humaines et sociales a bien été atteint. Le nombre de dépôts de projets à l'appel à projets générique dans ce domaine a augmenté de 50 % entre 2021 et 2024. En 2023, la proportion de nouveaux déposants dans les axes de sciences humaines et sociales était de 34 %, à comparer à 16 % pour l'ensemble de l'appel.

Cette restructuration de l'appel à projets générique fait l'objet d'un très large *satisfecit* des communautés scientifiques. Le comité note toutefois que cette structuration risque de défavoriser les recherches transdisciplinaires qui ne sont pas soutenues par une communauté scientifique bien identifiée et ne correspondent pas aux axes de recherche des domaines transversaux ; il recommande à l'ANR de veiller à ce que des projets transdisciplinaires se trouvant à l'intersection de différents axes puissent bénéficier d'une évaluation adaptée et cohérente.

L'appel à projets générique est préparé par sept comités de pilotage de la programmation (CPP) correspondant aux sept domaines disciplinaires ; de plus, sept groupes inter-CPP traitent des domaines transversaux. Chaque CPP est co-animé par un responsable de département de l'ANR et un responsable de secteur de la direction générale de la recherche et de l'innovation du MESR, et regroupe des représentants des différents ministères concernés, des scientifiques – issus principalement des organismes de recherche – et des représentants de la recherche privée.

L'appel à projets générique mobilise cinq instruments permettant de financer cinq types de projets de recherche :

- des projets de recherche individuels portés par des jeunes chercheuses ou des jeunes chercheurs (instrument JCJC) ;
- des projets de recherche mono-équipe (PRME) ;
- des projets de recherche collaborative mobilisant plusieurs équipes françaises (PRC) ;
- des projets de recherche collaborative mobilisant plusieurs équipes dans un contexte international bilatéral (PRCI) ;
- et des projets de recherche collaborative incluant un partenaire de type « entreprise » (PRCE).

En complément de l'appel à projets générique, le plan d'action de l'ANR mobilise aussi des instruments dédiés aux collaborations entre la recherche publique et les entreprises (Labcom, instituts Carnot et chaires industrielles ; voir la section II.2.c) et des instruments visant à encourager la participation des scientifiques français aux appels à projets du programme-cadre Horizon Europe (voir la section III.2.a). Il inclut également des « appels à projets spécifiques » tels que les appels cofinancés avec les Régions ou les « appels Flash » visant à mobiliser rapidement une communauté scientifique sur des thématiques particulières en situation d'urgence.

Le comité considère que les processus de l'ANR pour le recueil des besoins et l'élaboration de la programmation scientifique sont globalement efficaces et bien adaptés. Il préconise néanmoins d'assurer une meilleure participation de représentants des universités et du monde socio-économique au sein des CPP. Le comité estime aussi que l'appel à projets générique est un outil de financement à la fois extrêmement robuste et adaptable aux évolutions de la recherche en France : les enquêtes de satisfaction réalisées régulièrement par l'ANR lui permettent de recueillir les besoins des communautés scientifiques et, le cas échéant, d'ajuster l'appel. Les communautés scientifiques apprécient la souplesse de l'appel à projets générique, son orientation « *curiosity- ou investigator-driven* », et les diverses améliorations qui y ont été apportées ces dernières années, notamment le taux de succès devenu proche de 25 %, la possibilité d'allonger la durée des projets, de réallouer les budgets ou de modifier les partenaires en cours de projet, si nécessaire.

Le comité recommande à l'ANR de mener, tous les trois ou quatre ans, une réflexion approfondie sur l'ensemble de ses instruments de financement pour vérifier et améliorer leur pertinence et leur lisibilité. Il encourage l'Agence à développer une analyse d'impact différenciée pour chaque instrument afin d'accompagner ses réflexions sur leur éventuelle évolution. Le comité souhaite aussi attirer l'attention sur certains besoins particuliers non encore pris en compte par l'ANR – comme les recherches nécessitant des suivis à long terme, les recherches très préliminaires et exploratoires, ou les ré-analyses de données existantes (*data rescue*) ou encore les efforts de certains scientifiques pour exercer leur activité de recherche avec sobriété – et il encourage l'Agence à réfléchir à la meilleure manière de répondre à ces besoins.

De plus, le comité souligne que deux instruments de l'appel à projets générique nécessitent des adaptations. Comme mentionné dans la section II.2.c, les PRCE sont en perte de vitesse et l'ANR doit trouver comment mieux soutenir les recherches partenariales entre laboratoires publics et entreprises. D'autre part, le financement très majoritaire des projets collaboratifs (62 % du budget d'intervention pour les PRC, PRCE et PRCI) est une singularité française, probablement unique à l'échelle internationale. Consciente que cette situation peut induire une construction artificielle de projets incluant des partenaires uniquement parce qu'ils sont nécessaires pour la sélection du projet, l'Agence a mis en place en 2022 le nouvel instrument PRME dont le budget ne représente toutefois que 3 % du budget d'intervention. **Le comité recommande à l'ANR de mieux communiquer sur ce nouvel outil PRME pour que les communautés scientifiques s'en saisissent davantage.**

2/ Un engagement fort sur des enjeux clés des politiques de recherche

L'ANR met en œuvre ses instruments de financement en portant une grande attention à plusieurs enjeux majeurs de la politique de recherche en France et dans de nombreux autres pays. Ces enjeux concernent notamment :

- l'implication des équipes françaises dans les programmes européens de recherche et d'innovation ;
- l'éthique, l'intégrité scientifique et la déontologie ;
- les évolutions des démarches d'évaluation de la recherche ;
- la science ouverte ;
- l'égalité entre femmes et hommes ;
- et les différentes dimensions du développement durable de nos sociétés.

L'ANR participe aux réflexions sur ces sujets avec les agences d'autres pays, notamment sur les pratiques de recherche responsable, la science ouverte et les démarches d'évaluation de la recherche.

a/ Des instruments efficaces pour encourager la participation aux programmes européens

La participation française aux programmes européens de recherche et d'innovation, en termes de projets déposés et rapportée au nombre de chercheurs, est inférieure à celle de nombreux autres pays²⁸. Dans ce contexte, l'ANR a mis en place quatre instruments de financement visant à mieux faire émerger des propositions solides émanant de laboratoires français pour les programmes européens et internationaux.

- L'instrument « Montage de réseaux scientifiques européens ou internationaux » (MRSEI) apporte un appui à des coordinateurs de consortia implantés dans des laboratoires français pour consolider leur consortium et préparer leur proposition dans le cadre d'appels européens ou internationaux.
- L'instrument « Soutien aux réseaux scientifiques européens ou internationaux » (SRSEI) accompagne les coordinateurs de projets européens ou internationaux implantés en France qui candidatent à des appels dont la sélection est réalisée en deux ou trois étapes : les coordinateurs et coordinatrices présélectionnés à la première étape disposent d'un financement pour préparer le projet final.
- Le programme « Tremplin-ERC » soutient des candidats aux appels *Starting* et *Consolidator* du *European research council* (ERC) qui ont obtenu une note A mais n'ont pas été retenus, afin de leur permettre de candidater à nouveau.
- L'appel « Access-ERC » vise à accroître le nombre de candidatures françaises aux appels *Starting* de l'ERC en finançant pendant deux ans des post-doctorants qui s'engagent à candidater à l'ERC dans un laboratoire français. Créé à l'automne 2022 et ciblé pendant une phase pilote sur les sciences humaines, cet instrument pourra ensuite être ouvert à d'autres disciplines.

En complément de ces quatre instruments spécifiques, d'autres instruments de l'ANR s'inscrivent dans cet enjeu majeur. En particulier, l'instrument Jeune chercheuse-jeune chercheur (JCJC) de l'appel à projets générique promeut l'autonomie des lauréats avec l'objectif affiché de leur permettre de candidater aux appels *Starting* de l'ERC.

Ces instruments visent des publics différents et semblent bien adaptés à leurs objectifs. Ainsi, le rapport d'auto-évaluation rappelle que 29 % des projets financés par l'instrument MRSEI ont ensuite été lauréats à un appel du programme-cadre européen²⁹. Autre exemple, le taux de succès observé aux appels ERC est environ 1,5 fois plus élevé après un financement Tremplin-ERC que pour la moyenne des propositions issues de laboratoires français. En outre, on observe que les candidats qui ont été lauréats d'un appel JCJC et ont ensuite candidaté à un *Starting Grant* ont eu un taux de succès de 25,1 % à l'ERC, soit 4,4 points de plus que le taux de succès moyen des candidats venant de France ; cet « effet de levier » est encore plus important dans le domaine des sciences du vivant (taux de succès à l'ERC de 38 % pour les lauréats JCJC à comparer à 23 % en moyenne en France).

Le comité salue ces actions de l'ANR pour favoriser la participation française aux programmes européens. Notant que les données présentées ne mesurent que partiellement les effets de ces actions, il encourage l'Agence à mieux suivre l'impact de ses dispositifs sur l'implication européenne des communautés scientifiques françaises, en comparaison avec d'autres pays, globalement ou par programme ou par domaine. Il recommande aussi à l'ANR de poursuivre ses réflexions sur le rôle qu'elle peut jouer pour contribuer à accroître l'engagement des équipes françaises dans les programmes européens de recherche et d'innovation ; par exemple, l'Agence pourrait, avec d'autres acteurs, engager une réflexion sur la possibilité de mieux valoriser les retours d'expérience des lauréats ERC, en organisant des rencontres entre lauréats et déposants potentiels dans chaque domaine scientifique.

²⁸ <https://www.data.gouv.fr/fr/reuses/donnees-statistiques-horizon-europe/>.

²⁹ Rapport d'auto-évaluation, p. 36. Ce bilan porte sur la période 2015-2017.

b/ L'éthique, l'intégrité scientifique et la déontologie au cœur des pratiques de recherche

L'ANR mène depuis de nombreuses années une politique active en matière d'éthique, d'intégrité scientifique et de déontologie. L'Agence a élaboré en 2009 sa charte de déontologie, révisée en 2018 pour y intégrer le principe d'égalité entre femmes et hommes et l'intégrité scientifique. Elle a mis en place en 2014 une politique en matière d'éthique et d'intégrité scientifique, et elle a signé en 2018 la charte nationale de déontologie des métiers de la recherche. La charte de l'ANR présente les grands principes et les règles générales que les différents acteurs de la recherche s'engagent à respecter, que ce soient les déposants de propositions de projets, les bénéficiaires, le personnel de l'ANR ou encore ses comités d'évaluation scientifique. La charte ne fait toutefois pas référence au code de conduite européen pour l'intégrité en recherche qui est pourtant le standard européen³⁰.

L'ANR a élaboré en 2023 un document court et clair intitulé « Éthique, intégrité scientifique et déontologie à l'ANR – Principes et dispositifs opérationnels »³¹, à destination de l'ensemble des acteurs de la recherche. Ce document présente les notions d'éthique, d'intégrité et de déontologie, et définit précisément les périmètres de responsabilité des différents acteurs. Ainsi, les manquements à l'éthique ou à l'intégrité scientifique commis dans le cadre de l'évaluation d'un projet relèvent du champ de responsabilité de l'ANR, tandis que ceux liés à la conduite d'un projet de recherche financé par l'ANR relèvent du champ de responsabilité des établissements employeurs des personnes concernées³². Ce document est très utile pour contribuer à la mise en place de pratiques responsables à tous les niveaux.

Les dispositifs mis en œuvre actuellement par l'ANR concernent divers aspects : (1) la formation et l'accompagnement des présidents et des membres des comités d'évaluation scientifique ; (2) la prévention et la gestion des conflits d'intérêts ; (3) le respect des principes fondamentaux d'éthique et d'intégrité scientifique dans le contenu des projets soumis et tout au long du processus d'évaluation ; (4) la réception et l'instruction des signalements ainsi que, le cas échéant, la mise en place de mesures appropriées. Si besoin, un comité *ad hoc* peut être constitué par la référente Intégrité scientifique et déontologie, avec des personnels de l'Agence et des personnalités externes, afin d'obtenir un avis éclairé, par exemple en cas de questionnements éthiques soulevés par une proposition de projet de recherche.

Le comité estime que les actions de l'ANR vis-à-vis de l'éthique, l'intégrité et la déontologie sont adéquates. Elle contribue efficacement à diffuser les principes internationaux d'éthique et d'intégrité au sein des communautés scientifiques et participe ainsi à la promotion d'une culture de recherche intègre. Le comité formule cependant quelques remarques et recommandations :

- L'Agence mène des actions pour sensibiliser l'ensemble des acteurs de la recherche aux questions d'éthique et d'intégrité scientifique – sans s'arrêter au fait que les manquements en la matière sont du ressort des établissements employeurs – mais elle limite son attention en matière de déontologie aux sujets qui concernent ses personnels et les membres de ses comités. Elle pourrait, plus largement, inclure dans ses documents de référence et dans ses processus des éléments touchant à la déontologie de la recherche, notamment pour les collaborations des laboratoires publics avec les entreprises ou pour leur apport d'expertise en appui aux politiques publiques.
- L'ANR pourrait être plus claire sur le fait que les exigences de l'intégrité scientifique ne concernent pas seulement les activités de recherche directement liées à la production de nouvelles connaissances et à leur publication. L'ANR est légitime à sensibiliser aussi les chercheurs aux questions touchant à l'intégrité scientifique dans leurs autres activités, liées à l'innovation, à l'apport d'expertise en appui aux politiques publiques, et à la diffusion de la culture scientifique.
- L'ANR devrait clarifier le fait que les aspects éthiques constituent un critère d'exclusion potentielle lors de l'évaluation des propositions de projets et peuvent conduire l'Agence à imposer des conditions particulières à l'exécution du projet. Plus largement, le comité encourage l'Agence à préciser ses réflexions et ses règlements concernant les actions à prendre en cas de manquements avérés – aux principes éthiques, ou aux exigences de l'intégrité scientifique – au cours de la réalisation d'un projet de recherche qu'elle a financé.
- À ce jour, l'ANR ne réalise pas de suivi de l'impact de ses actions concernant l'éthique, l'intégrité scientifique et la déontologie.

³⁰ Voir le code de conduite européen pour l'intégrité en recherche : https://www.allea.org/wp-content/uploads/2018/01/FR_ALLEA_Code_de_conduite_europeen_pour_lintegrite_en_recherche.pdf.

³¹ https://anr.fr/fileadmin/documents/2023/ANR_Ethique-integrite-scientifique-deontologie.pdf.

³² En cas de non-respect des règles, l'établissement employeur peut être conduit à rembourser le financement du projet.

c/ L'engagement à faire évoluer les pratiques d'évaluation de la recherche

L'ANR a fait partie en 2022 des premiers membres de la coalition CoARA (*Coalition for advancing research assessment*) qui promeut une réforme des critères, méthodes et démarches de l'évaluation de la recherche afin de privilégier une évaluation qualitative prenant en compte la diversité des résultats et des productions de la recherche et la diversité des activités et missions des personnels, s'attachant à apprécier la qualité et l'impact de ces activités, et faisant un usage responsable des indicateurs quantitatifs.

Le rapport d'auto-évaluation souligne que l'adhésion de l'ANR à CoARA est cohérente avec son engagement sur d'autres grands enjeux de politique de la recherche tels que la science ouverte ou l'intégrité scientifique, avec notamment une attention forte à adopter des pratiques d'évaluation qui évitent de « renforcer la pression à la publication »³³. Le rapport d'auto-évaluation décrit aussi que l'Agence a déjà mis en place des évolutions notables de ses pratiques d'évaluation, comme le fait de demander au plus les cinq publications les plus pertinentes en rapport avec le projet évalué, *preprints* compris, la non prise en compte du facteur d'impact des revues, la mention dans les dossiers de soumission de toutes les productions (jeux de données, brevets, codes source et logiciels, contributions aux normes et standards, etc.) ou la valorisation d'actions vers les citoyens et les décideurs. Le comité d'évaluation recommande à l'Agence de continuer à utiliser les meilleures pratiques en matière d'évaluation de la recherche, et à rester impliquée dans les travaux menés à l'échelle européenne et internationale sur les évolutions de ces pratiques.

d/ Une politique de science ouverte pertinente, mais nécessitant d'être mieux affirmée

L'ANR figure parmi les leaders mondiaux en matière de pratiques de science ouverte adoptées par les agences de financement de la recherche. Cela se traduit notamment par les engagements demandés aux porteurs de projets et par la participation de l'ANR aux initiatives européennes et internationales³⁴. Ces politiques de science ouverte améliorent la diffusion et l'accessibilité des résultats de la recherche, contribuent à leur qualité, renforcent ainsi l'efficacité des financements de l'ANR et rapprochent la recherche des citoyens.

En ce qui concerne l'accès ouvert aux publications, le comité s'étonne du caractère modeste de l'objectif (70 %) fixé dans le Cop 2021-2025 pour le pourcentage de dépôt en libre accès sur la plateforme nationale HAL des publications issues des projets financés par l'Agence. En réalité, le taux d'accès ouvert est bien supérieur, atteignant 91 % des publications en 2023, un chiffre qui surpasse nettement la moyenne nationale (environ 65 %). Cependant, aujourd'hui, l'ANR ne prend aucune mesure si les publications ne sont pas disponibles en accès ouvert. Le comité recommande que l'objectif soit réajusté dans le prochain Cop à 100 % d'accès ouvert, dans le respect du principe « aussi ouvert que possible, aussi fermé que nécessaire » ; il suggère que l'ANR rappelle périodiquement aux chercheurs concernés leurs engagements, comme cela est fait dans le programme-cadre européen.

Depuis 2021, l'ANR a lancé une démarche visant à promouvoir l'ouverture des jeux de données et des logiciels produits dans le cadre des projets de recherche qu'elle finance. L'Agence demande que les bénéficiaires établissent un plan de gestion des données (PGD) dans les six premiers mois du projet³⁵ ; elle recommande l'utilisation de l'outil OPIDoR qui jouit d'une excellente réputation et elle demande une mise à jour du PGD à mi-parcours ainsi qu'à la fin du projet³⁶. Toutefois, la pertinence du PGD n'est pas évaluée, et l'ANR ne demande pas de justifications lorsque les données ne sont pas ouvertes, ce qui n'incite pas les bénéficiaires à potentiellement ouvrir une plus grande partie de leurs données. L'ANR recommande également aux bénéficiaires de verser les jeux de données et les métadonnées sur le site recherche.data.gouv, et de déposer les codes sources et logiciels sur la plateforme *Software Heritage*. L'outil de suivi des projets Oasis permet également de signaler les jeux de données et logiciels comme productions de la recherche. Cependant, à ce jour, seuls quelques jeux de données et logiciels ont été répertoriés sur recherche.data.gouv et sur HAL comme étant associés à des projets financés par l'ANR. L'Agence n'est donc pas en mesure de quantifier et donc d'évaluer l'impact de ses actions en matière d'ouverture des données. Elle est consciente de cette faiblesse et prévoit de mettre en place un recensement des jeux de données et des logiciels issus des projets financés. Le comité d'évaluation note aussi qu'il n'existe pas de recommandations spécifiques visant à garantir que les données issues des recherches soient *Fair* : faciles à trouver, accessibles, interopérables et réutilisables³⁷.

³³ Rapport d'auto-évaluation, annexe 7, p. 7.

³⁴ En particulier l'ANR a été membre fondateur de la Coalition S et cofondateur de l'Alliance mondiale pour la publication Diamant.

³⁵ Seules les données liées à une publication doivent être traitées dans le cadre du PGD, selon le principe « aussi ouvert que possible, aussi fermé que nécessaire ».

³⁶ À la fin des travaux, ces mises à jour conditionnent le dernier versement du financement.

³⁷ *Findable, accessible, interoperable, reusable*.

Le comité recommande que l'ANR mette en œuvre de façon plus affirmée sa politique en faveur de l'ouverture des données de recherche, en demandant que tous les jeux de données soient Fair, et en étendant le principe « aussi ouvert que possible, aussi fermé que nécessaire » à toutes les données et tous les objets numériques produits dans le cadre des projets de recherche (logiciels, algorithmes, etc.), et pas seulement à ceux liés aux publications. De plus, l'ANR devrait suivre l'impact de ses actions en matière d'ouverture des données en mettant en place un recensement et des indicateurs adéquats. L'Agence devrait mettre en œuvre cette politique renforcée en ayant pris le temps d'une réflexion partagée avec les universités et les organismes, pour s'assurer qu'elle permettra une réelle progression des pratiques au sein de la recherche française. Une option pourrait être de procéder par étapes, en commençant par mettre en œuvre ces mesures dans des domaines où le partage des données est particulièrement crucial, tels que la santé, le climat ou la biodiversité.

Le comité observe également que la science ouverte n'est pas prise en compte dans l'évaluation des propositions, alors que cette prise en compte pourrait constituer un levier important pour faire de la science ouverte une norme dans la conduite de la recherche en France. À la manière du programme-cadre Horizon Europe, qui tient compte des pratiques de science ouverte lors du processus d'évaluation, **il est recommandé que l'ANR intègre la science ouverte dans ses critères d'évaluation**, et que les membres des comités d'évaluation scientifique et les experts externes soient formés pour apprécier l'intensité de l'engagement des projets dans la science ouverte.

Par ailleurs, promouvoir la reproductibilité des résultats de la recherche est un enjeu majeur pour accroître leur fiabilité et leur qualité, combattre la fraude et éviter le gaspillage des ressources. L'ANR est consciente de ces enjeux, mais n'a pas encore pris les mesures concrètes pour aller dans ce sens. Dans les futurs appels à projets, l'ANR pourrait encourager les chercheurs à adopter des pratiques permettant à d'autres scientifiques de reproduire et de vérifier leurs recherches, en rendant leurs données accessibles à des fins de vérification. **Le comité encourage l'ANR à développer des mesures spécifiques pour favoriser la vérification et améliorer la reproductibilité des recherches**, à l'instar de l'approche adoptée dans le programme-cadre européen ou par d'autres agences.

En résumé, **le comité recommande que l'ouverture des données de la recherche fasse l'objet d'une politique plus affirmée, alignée sur les standards européens.**

e/ Un plan d'action diversifié pour l'égalité entre femmes et hommes

Concernant la lutte contre les inégalités entre femmes et hommes, et dans le cadre du projet européen Gender-Smart auquel elle participe, l'ANR a publié en 2020 un document intitulé « Plan d'action pour l'égalité Femmes-Hommes et la prise en compte du genre »³⁸. Ce plan identifie plusieurs niveaux d'action, dont certains concernent l'organisation et le fonctionnement de l'ANR et sa politique de ressources humaines, et d'autres la sélection des projets et la conduite des recherches. Un deuxième plan d'action pour la période 2024-2027, couvrant de nombreuses actions, a été élaboré en 2024. La page web dédiée au genre sur le site de l'ANR³⁹ recense de manière claire toutes les actions menées et fournit des liens vers tous les documents importants.

Le comité souligne l'important travail mené par l'Agence sur le genre en recherche, qui a permis des avancées réelles⁴⁰ et a notamment donné lieu au livre intitulé « Le genre en recherche : biais de genre dans l'évaluation et la production des savoirs » publié en décembre 2024. Le comité encourage l'ANR à poursuivre ses réflexions, en lien avec les ministères, les organismes de recherche et les établissements d'enseignement supérieur et avec ses homologues internationaux, sur la prise en compte du genre dans les projets de recherche.

Le comité formule aussi les recommandations suivantes :

- Afin d'éviter les biais potentiels liés au genre dans le processus d'évaluation des projets, une attention particulière est portée à la parité dans les comités d'évaluation scientifique. De plus, les membres de ces comités sont sensibilisés, par la voie d'une formation courte, aux préjugés relatifs au genre qui peuvent affecter la sélection des projets ou la rédaction des rapports. Le comité d'évaluation estime que les experts externes qui participent aux évaluations devraient suivre aussi ces sessions de formation.
- L'ANR publie chaque année les statistiques relatives aux proportions de femmes et d'hommes parmi les déposants et les porteurs de projets lauréats. Cependant le comité note que les statistiques relatives aux proportions de femmes et d'hommes concernant les comités d'évaluation et les experts externes ne sont pas rendues publiques. De plus, le comité observe qu'aucune donnée n'est disponible concernant la proportion de femmes et d'hommes recrutés sur des contrats à durée déterminée financés par l'ANR. **Le comité recommande que les statistiques de genre soient calculées et rendues publiques tous les ans.**

³⁸ <https://anr.fr/fileadmin/documents/2020/PA-Genre-ANR.pdf>.

³⁹ <https://anr.fr/fr/lanr/engagements/le-genre/>.

⁴⁰ Les études menées par l'ANR montrent que la proportion de femmes parmi les porteurs de projets reflète celle des effectifs de la recherche française (à moduler selon les disciplines scientifiques), mais aussi que la proportion de projets portés par des femmes est en augmentation constante, passant de 29,3 % en 2015 à 34,5 % en 2023.

f/ Une prise en compte des enjeux du développement durable à améliorer

La prise en compte des enjeux du développement durable par l'ANR comprend trois aspects différents :

- (i) déployer des actions liées au développement durable dans le cadre du fonctionnement interne de l'Agence ;
- (ii) soutenir les recherches sur les questions de développement durable ;
- (iii) faire en sorte que les projets de recherche financés par l'ANR soient conduits de manière responsable au regard des enjeux du développement durable.

L'aspect (i) est abordé dans la section IV.6 ci-dessous. Des progrès sensibles semblent avoir été réalisés sur l'aspect (ii) grâce à la restructuration de l'appel à projets générique qui a permis de mettre en place plusieurs axes de recherche portant directement sur la transition écologique et le développement durable (voir la section III.1).

L'aspect (iii) fait partie des objectifs liés à l'un des six axes stratégiques du Cop 2021-2025, à savoir « Promouvoir une conduite responsable de la recherche ». L'ANR a introduit en 2019 dans son plan d'action une sensibilisation aux objectifs du développement durable (ODD) de l'agenda 2030 des Nations unies. Elle demande depuis 2020 aux déposants d'indiquer si leur proposition répond à un ou plusieurs ODD⁴¹ : en 2023, 79 % des projets déposés à l'appel à projets générique en 2023 et 77 % des projets sélectionnés ont indiqué relever d'au moins un des ODD⁴².

Le comité estime que le simple fait de cocher des ODD dans un formulaire ne suffit pas pour s'engager à mener des recherches responsables au regard des enjeux du développement durable. En effet, une recherche plus responsable porte à la fois sur les sujets de recherche choisis et sur les moyens mis en œuvre au quotidien pour la réaliser : acheter mieux et moins, réparer ou partager plutôt qu'acheter du nouveau matériel, diminuer la consommation de ressources et les déchets résultant des expérimentations, limiter les déplacements, limiter les intrusions dans un milieu fragile, améliorer la performance énergétique des bâtiments, optimiser les usages du numérique, etc.

Le comité considère que l'ANR doit poursuivre ses réflexions afin d'identifier des moyens d'action additionnels efficaces qui lui permettraient de favoriser davantage les bonnes pratiques en matière de recherche durable.

Des actions et recommandations supplémentaires doivent être mises en place pour sensibiliser les communautés scientifiques aux meilleures manières de réaliser une recherche responsable à l'égard des défis environnementaux. Par exemple, concernant les déplacements, l'ANR pourrait mettre en place une recommandation voire une obligation, ou une incitation à un engagement volontaire, de prendre le train plutôt que l'avion quand cette alternative ne rallonge pas le trajet de plus d'une certaine durée⁴³.

Le comité suggère aussi que l'ANR demande aux déposants de fournir des informations sur la manière dont ils prévoient de mettre en œuvre leurs recherches, et qu'elle accompagne les comités d'évaluation scientifique dans leurs réflexions sur la prise en compte dans leurs évaluations des sujets liés à la recherche durable. Actuellement, les comités d'évaluation scientifique ne tiennent pas compte, pour évaluer les dossiers, des critères de développement durable – concernant la façon dont les recherches seront réalisées, ou bien les résultats escomptés et leurs conséquences possibles. Seuls les critères de qualité scientifique et faisabilité sont pris en compte⁴⁴.

⁴¹ https://dataanr.opendatasoft.com/pages/objectifs_de_developpement_durable/.

⁴² <https://anr.fr/fr/lanr/engagements/soutenir-la-recherche-au-service-du-developpement-durable/>.

⁴³ Même si le calcul de l'empreinte carbone est devenu de plus en plus populaire dans les laboratoires de recherche en France, le comité n'estime pas qu'il serait judicieux de demander d'inclure ce calcul dans les propositions de projet, et ce pour deux raisons principales : (1) cette mesure n'évalue qu'une composante de l'impact sur l'environnement (elle ignore la pollution, la consommation des ressources naturelles, etc.) et (2) cela alourdirait fortement la charge administrative pour les déposants.

⁴⁴ Actuellement, toutefois, au cours du processus d'examen des projets, les propositions sont analysées pour vérifier qu'elles respectent le principe « *Do no significant harm* » (ou « absence de préjudice important porté à l'environnement ») qui est en vigueur dans plusieurs appels à projets du programme Horizon Europe (voir https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/common/guidance/how-to-complete-your-ethics-self-assessment_en.pdf). Si le projet peut causer des préjudices importants à l'environnement, alors la proposition n'est pas transmise au comité d'évaluation scientifique.

3/ Des processus d'évaluation et de sélection des projets au niveau des meilleurs standards internationaux

L'ANR a mis en place un processus d'évaluation des projets par les pairs qui apparaît robuste et de très haute qualité⁴⁵, s'appuyant sur des comités d'évaluation scientifique et sur des experts externes mobilisés à distance. Ce processus garantit la qualité de l'évaluation scientifique, son impartialité et l'équité de traitement entre les déposants. L'ANR a démontré au cours des cinq dernières années une grande capacité à améliorer en profondeur le processus d'évaluation et de sélection des projets sur plusieurs registres :

- amélioration du site de dépôt des propositions, pour davantage de lisibilité et d'ergonomie ;
- gestion des conflits d'intérêts, avec la mise en place d'un outil interne de détection automatique ;
- introduction d'un droit de réponse des porteurs de projets aux expertises externes et amélioration de la qualité des rapports finaux adressés aux porteurs de projet ;
- simplification de la procédure de soumission pour les très bons projets qui n'ont pas été retenus à un appel précédent pour des raisons budgétaires – ils passent directement à la deuxième étape du processus de sélection l'année suivante ;
- introduction d'un « effet mémoire » pour les projets redéposés si les déposants le souhaitent ;
- simplification, souplesse et rapidité dans l'interaction avec les porteurs de projets.

L'ANR se retrouve ainsi aujourd'hui au niveau des meilleurs standards internationaux. Le comité félicite l'Agence pour cette évolution. Il a toutefois identifié quelques points, détaillés ci-dessous, qui pourraient être encore améliorés pour optimiser l'acceptation et la reconnaissance du processus d'évaluation et de sélection par les communautés scientifiques.

a/ Les comités d'évaluation scientifique

Les comités d'évaluation scientifique (CES) jouent un rôle-clé dans l'évaluation et la sélection des projets. Il existe un comité pour chaque axe de recherche de l'appel à projets générique. Chaque comité comprend une présidente ou un président, et un ou plusieurs vice-présidents.

- Le président du comité est un scientifique de renommée nationale et internationale. Il est nommé par le PDG de l'ANR après un appel à candidatures⁴⁶, pour une durée d'un an renouvelable deux fois, sur proposition du département scientifique concerné au sein de la direction des opérations scientifiques. Les critères de choix portent sur la compétence, la notoriété, l'indépendance et la probité des candidats⁴⁷.
- Le président est accompagné par un à trois vice-présidents qu'il choisit, selon le nombre des dossiers à examiner. Ils forment ensemble le bureau du comité, qui a la responsabilité de répartir les dossiers entre les membres du comité, en tenant compte des conflits d'intérêts potentiels.
- Pour composer le comité, le bureau identifie des personnalités scientifiques françaises ou non françaises, en tenant compte des équilibres entre thématiques, genres, régions, etc. L'ANR n'intervient pas dans ces choix, se contentant d'en assurer la gestion administrative. La durée du mandat des membres du comité est au maximum de trois ans ; le comité est renouvelé par tiers chaque année.

Le comité d'évaluation relève que le processus de constitution des CES n'apparaît pas toujours très clair et transparent pour les communautés scientifiques, qui émettent parfois des réserves à ce sujet. **Vu leur rôle déterminant dans la sélection des projets, il conviendrait de communiquer davantage sur les aspects importants de la constitution des CES, notamment sur le choix des présidents et vice-présidents, sur les critères appliqués et sur le rôle de la direction des opérations scientifiques dans le processus.** Le comité d'évaluation observe aussi que la composition des CES est rendue publique à l'issue du processus de sélection ; afin d'améliorer la transparence et l'équité, il encourage l'Agence à mener une réflexion sur la possibilité de rendre publique cette composition dès le début du processus d'évaluation, comme le font certaines agences d'autres pays.

Les experts externes qui participent à distance à l'évaluation des projets sont proposés par les membres du CES et sont sollicités par les chargés de projets scientifiques de la direction des opérations scientifiques après vérification de l'absence de conflits d'intérêts. Ces experts sollicités diffèrent fortement d'une année à l'autre⁴⁸, en lien avec le renouvellement d'au moins un tiers des membres du comité chaque année. Il serait intéressant que, en s'appuyant sur sa base de données d'experts consultés au fil des années, l'ANR constitue un vivier d'experts pour faciliter le travail des CES.

⁴⁵ On analyse ici le processus d'évaluation et de sélection des projets de l'appel à projets générique. Les processus mis en œuvre pour d'autres appels à projets, y compris dans le cadre de France 2030, sont très similaires. Rapport d'auto-évaluation, p. 57-60.

⁴⁶ Voir par exemple : <https://anr.fr/fr/actualites-de-lanr/details/news/aapg-2025-lanr-recrute-3-presidentes-et-presidents-de-comites-devaluation-scientifique/>.

⁴⁷ Réponse écrite de l'ANR à une question écrite du comité d'évaluation.

⁴⁸ Information recueillie au cours des entretiens.

b/ Un processus d'évaluation et de sélection de grande qualité

Le processus d'évaluation se déroule depuis 2014 en deux étapes.

- Dans la première étape, les pré-propositions déposées (de 4 pages) sont examinées par un CES. Environ 40 % des pré-propositions sont retenues et leurs porteurs sont alors invités à déposer une proposition complète (de 20 pages).
- Ces propositions sont ensuite évaluées par au moins deux experts externes mobilisés à distance et par deux membres du CES, un rapporteur et un lecteur.

Chaque CES établit alors une liste des projets prioritaires à partir des retours des expertises externes, des réponses des porteurs de projet, des rapports d'évaluation et des résultats des délibérations du comité : chaque projet est présenté, discuté et classé dans une catégorie de qualité, à l'issue d'un travail collégial qui vise à produire du consensus au sein du CES. Des votes sont possibles en cas de désaccord. Le personnel de l'ANR assure le suivi des avis des experts et des membres du comité, et le suivi des délibérations. À l'issue du processus d'évaluation, les membres du CES ont la responsabilité de rédiger les rapports qui seront transmis aux porteurs des projets.

La liste des projets prioritaires, établie sur la base d'une classification consensuelle des projets en catégories de qualité et sans que le CES ait connaissance de l'enveloppe budgétaire disponible, est déterminante pour le choix des projets qui seront financés. Selon un principe hiérarchisé en termes de qualité, le CES identifie aussi une liste complémentaire incluant un nombre limité de projets de haute qualité qui mériteraient un financement si la situation financière le permet (liste d'attente). La décision finale concernant le financement des projets inscrits sur les listes d'attente incombe au comité de direction scientifique de l'ANR⁴⁹.

Le processus à deux étapes a été mis en place dans une période où le taux de succès de l'appel à projets générique était proche de 10 %, pour éviter des efforts inutiles tant aux chercheurs qu'aux évaluateurs. Encore aujourd'hui, selon les sondages réalisés par l'ANR, 56 % des chercheurs et des représentants des institutions consultés sont favorables à un processus à deux étapes. Cependant, les entretiens réalisés par le comité d'évaluation montrent qu'une part substantielle d'entre eux ignorent le taux de succès actuel, proche de 25 %. En général, avec ce niveau de taux de succès, les arguments en faveur d'un processus à une seule étape prédominent⁵⁰. Compte-tenu des perspectives budgétaires incertaines, l'ANR hésite à revenir à un processus à une étape⁵¹. Le comité comprend cette hésitation et n'a pas de recommandations à ce sujet, mais il encourage l'ANR à poursuivre la réflexion.

Ce processus d'évaluation et de sélection se déroule selon les standards internationaux, avec des règles claires et une vérification soigneuse concernant les potentiels conflits d'intérêts. Les principaux critères d'évaluation sont la qualité et l'ambition scientifique, l'organisation et la réalisation du projet ainsi que l'impact et les retombées du projet. Les rôles des membres du CES et des experts sont bien précisés dans les documents disponibles sur le site internet de l'Agence⁵² et dans les supports de formation. En cas de doute concernant l'éthique ou la déontologie d'un projet déposé, l'ANR intervient selon une procédure spécifique.

Le comité note aussi que l'ANR est certifiée ISO 9001 depuis 2018 pour ses processus de publication des appels à projets, pour la sélection, la contractualisation et le suivi des projets ainsi que pour ses fonctions support. Ainsi, l'Agence a considérablement simplifié le dépôt de requêtes (par exemple, remplissage automatique des données administratives) et renforcé son soutien aux porteurs de projets (guide et foire aux questions en ligne).

Tout en reconnaissant la grande qualité du processus, le comité souhaite formuler les remarques suivantes :

- L'ANR est signataire de la déclaration de San Francisco sur l'évaluation de la recherche (Dora), et des engagements de CoARA. Elle a modifié en ce sens les informations demandées aux porteurs de projet (qui doivent par exemple indiquer au plus cinq publications ; voir la section III.2.c). Le comité encourage l'ANR à bien communiquer sur ces pratiques, et à poursuivre les réflexions sur l'évolution de ses démarches d'évaluation.
- Comme évoqué dans la section III.2, l'ANR porte des engagements forts sur plusieurs enjeux comme l'égalité entre femmes et hommes, la science ouverte, et le développement durable. Les membres des CES devraient suivre des formations plus avancées sur ces trois thèmes importants.

⁴⁹ Le comité de direction scientifique est composé du PDG, du directeur des opérations scientifiques et des cinq responsables de département scientifique de la direction des opérations scientifiques (Rapport d'auto-évaluation, p. 23).

⁵⁰ Ces arguments portent notamment sur la durée plus courte du processus de sélection qui est un facteur important dans le cas d'enjeux industriels ou d'évolutions technologiques et sociales rapides, ou pour le recrutement de doctorants ; ils portent aussi sur l'équilibre entre le temps consacré à l'évaluation et le budget attribué, et sur la qualité des décisions (avec une seule étape, toutes les décisions seraient basées sur des expertises externes et sur un projet détaillé).

⁵¹ Le rapport d'auto-évaluation dit (p. 68) : « Étroitement liée à l'évolution des taux de sélection, la question du passage à une étape [...] restera posée ».

⁵² <https://anr.fr/fr/lanr/nous-connaître/processus-de-selection/>.

c/ Une transparence accrue, mais encore améliorable

Sur la période considérée, l'ANR a renforcé sa communication avec les chercheurs, par exemple avec les « Rendez-vous de l'ANR » et a accru sa réactivité pour répondre à ses usagers. Elle a aussi amélioré la transparence par une meilleure explication des règles et du processus d'évaluation sur son site web.

Le comité estime que la transparence sur l'évaluation et la sélection des projets, essentielle pour conforter la confiance des acteurs envers l'Agence, pourrait être encore accrue :

- Comme mentionné précédemment, l'ANR pourrait expliquer mieux le processus de choix des présidents et des membres des CES, et rendre publique plus tôt leur composition.
- Elle pourrait également publier plus d'informations concernant le processus d'évaluation, notamment les critères d'évaluation.
- Malgré les efforts réalisés pour améliorer la rédaction des documents transmis aux porteurs de projets en cas de décision négative, ces documents font encore l'objet d'appréciations diverses. Le comité d'évaluation encourage l'Agence à poursuivre ses travaux sur le sujet, en visant d'assurer un standard de qualité commun à tous les CES.
- Par ailleurs, la question se pose aussi d'informer les experts consultés pendant la phase d'évaluation des projets de l'issue de la sélection des projets qu'ils ont évalués.

d/ Une amélioration du processus à poursuivre

Sur la période évaluée, l'ANR a pris des mesures pour recevoir une appréciation concernant son processus d'évaluation de la part des membres des CES. Ces retours sont consolidés par les présidents des comités et intégrés dans la formation des futurs membres. Des observateurs internes assistent aussi aux réunions des comités et donnent leurs appréciations, ce qui sert également à l'amélioration du processus⁵³.

Le comité recommande à l'ANR de consolider encore sa démarche d'amélioration continue du processus d'évaluation, en :

- créant au sein de l'Agence une unité qui travaille sur le sujet et développe des liens avec les agences des autres pays ;
- intégrant de manière systématique les résultats de la recherche internationale sur l'évaluation ;
- permettant un regard externe régulier sur le processus d'évaluation, soit par un groupe d'experts externes, soit sous une autre forme ;
- intégrant plus de questions portant sur le processus d'évaluation dans les enquêtes auprès des usagers ;
- veillant à une harmonisation des pratiques dans les divers CES.

Le comité encourage l'ANR à accélérer ses réflexions, avec l'aide d'experts, quant au rôle de l'intelligence artificielle (IA) dans ses processus d'évaluation et dans la recherche, réflexions que l'Agence a entamées⁵⁴, non seulement pour intégrer rapidement des outils d'IA dans ses processus d'évaluation lorsque cela est bénéfique, mais aussi pour comprendre l'ampleur du bouleversement des démarches de recherche dans les différents domaines et pouvoir se positionner clairement quant à l'utilisation de l'IA dans la recherche et dans la rédaction des propositions de projets de recherche. L'ANR devrait aussi proposer des formations sur ces sujets aux membres des CES, et mener des actions dédiées pour favoriser l'acculturation des agents et le déploiement d'outils d'IA dans ses pratiques.

4/ Une procédure de financement des projets simplifiée

Les crédits du budget d'intervention de l'ANR font l'objet d'une pré-répartition entre les 56 axes de l'appel à projets générique, proportionnellement au nombre de propositions déposées lors de la première étape et au budget moyen par projet attendu pour chaque axe. Cette méthode permet d'obtenir à peu près le même taux de succès dans toutes les thématiques (excepté pour les appels hors appel à projets générique, dont le taux de succès est généralement plus élevé). Ce taux initial est ensuite ajusté à la marge, notamment pour financer quelques projets supplémentaires dans des axes correspondant aux priorités définies par l'État (IA, mathématiques, quantique, sciences humaines et sociales, etc. ; voir section III.1).

Les moyens financiers alloués restent toutefois essentiellement proportionnés aux projets déposés pour assurer l'équité entre communautés, et les priorités stratégiques définies par l'État bénéficient d'un taux de succès du

⁵³ Le comité d'évaluation note que le Cop 2021-2025 prévoyait la mise en place d'un dispositif d'observateurs externes dans les CES. L'ANR a finalement choisi de mettre en place des observateurs internes. Le comité encourage l'ANR à reconsidérer la question de la présence d'observateurs externes, qui contribuerait à accroître l'acceptation du processus d'évaluation et pourrait aussi apporter de nouvelles perspectives pour continuer à l'améliorer.

⁵⁴ L'Agence a demandé aux membres des CES de ne pas utiliser l'IA générative pour rédiger leurs rapports et de ne pas insérer de texte issu des propositions de projets dans des outils d'IA par souci de confidentialité. Elle réfléchit aussi à l'utilisation de l'IA pour détecter du texte généré par des outils d'IA, ou encore pour identifier automatiquement le CES le plus approprié pour évaluer un projet donné.

même ordre que les autres axes⁵⁵. Le montant de l'aide attribuée à chaque projet est basé sur le budget demandé, mais peut être légèrement réduit (de l'ordre de 5 à 7 %) pour certains projets, sur proposition des CES après examen détaillé des projets.

Cette approche pour l'allocation du budget est cohérente, dans la mesure où l'appel à projets générique est un instrument *bottom-up*. La procédure mise en place permet de calibrer efficacement les financements en fonction des dépôts, sans nécessité de ventilation précise des budgets *a priori*, et d'évoluer naturellement en fonction de l'offre de recherche. On peut remarquer néanmoins – et certaines communautés scientifiques l'ont bien compris – qu'il est possible de mettre le système sous pression en augmentant le nombre de dépôts dans un domaine, quitte à soumettre des propositions supplémentaires de moindre qualité.

Le financement des projets sélectionnés intervient après la vérification et la validation des données administratives et financières contenues dans les propositions. Une analyse spécifique est menée pour certains partenaires privés afin d'évaluer leur viabilité financière. Par la suite, les décisions de financement sont validées par la direction générale déléguée Administration et budget, avant la signature des actes attributifs dont la majorité sont signés unilatéralement par l'ANR : en effet, l'Agence a supprimé les accords de consortium, sauf pour les projets impliquant une entreprise, et est passée d'un système de convention à un système de simple notification. La signature électronique a également été mise en place. Les modifications d'un projet (sauf celles impliquant une entreprise) font désormais l'objet d'une simple notification. Le versement de l'avance initiale est déclenché automatiquement depuis 2023. Les modalités d'attribution du préciput ont également été simplifiées, avec la suppression de la charte du préciput qui était en vigueur depuis 2013 et un versement forfaitaire, sans nécessité pour les bénéficiaires de fournir des justificatifs.

L'ANR mérite des félicitations pour les nombreuses simplifications apportées à la contractualisation et au financement des projets. Ces mesures permettent un allègement significatif de la charge administrative dans les établissements bénéficiaires, un raccourcissement des délais de financement et une augmentation de l'efficacité du fonctionnement de l'Agence. Les pratiques actuelles de l'ANR en matière de contractualisation et de financement des projets sont ainsi comparables à celles des autres agences européennes de financement de la recherche.

Selon les avis recueillis par le comité d'évaluation, la grande souplesse dont fait preuve l'ANR concernant le financement des projets retenus, que ce soit vis-à-vis de la date de démarrage ou de fin des projets, ou encore de la répartition du budget entre les différents postes de dépense, est très appréciée des porteurs de projet. Les bénéficiaires estiment très majoritairement qu'ils sont accompagnés tout au long du projet dans les aspects administratifs et financiers de manière bienveillante, professionnelle, réactive et efficace par le personnel de l'ANR⁵⁶.

5/ Des outils numériques adaptés pour le dépôt, la gestion et le suivi des projets

L'ANR a développé un ensemble d'outils numériques pour le dépôt, la gestion et le suivi des projets de recherche.

Le portail Iris a été progressivement déployé depuis 2020 pour les appels à projets génériques, remplaçant l'ancien système SIM. Iris est pleinement opérationnel depuis 2023. Il permet de déposer les projets, de collecter les évaluations des experts des comités d'évaluation scientifique, de suivre les aspects contractuels et administratifs des projets sélectionnés, et d'assurer la communication entre les porteurs de projets et l'ANR. La satisfaction des usagers pour l'utilisation de la plateforme Iris est très élevée (82 %) ⁵⁷. Le comité encourage l'ANR à unifier au maximum les outils utilisés par les chercheurs, en étendant l'utilisation d'Iris au dépôt et à l'évaluation des propositions de projet pour tous les appels à projets. Le logiciel Cookie, utilisé pour la gestion des conflits d'intérêts, devrait être intégré à Iris, à des fins d'usage interne. Le nouvel outil de rédaction des actes devrait être développé en conséquence.

Le suivi scientifique des projets sélectionnés dans le cadre de l'appel à projets générique et de quelques appels spécifiques peut se faire à partir de l'outil Oasis mis à disposition des porteurs de projet en 2024, après une phase pilote en 2023⁵⁸. Cet outil permet de bénéficier de la mise à jour automatique des données administratives issues

⁵⁵ Jusqu'à 30 à 31 % de succès en 2023 en IA, mathématiques ou quantique, à comparer à 24 % en moyenne sur l'appel à projets générique (Rapport d'auto-évaluation, annexe 2, p. 33 et 42)

⁵⁶ Le comité a cependant été informé que, en cas de mobilité des porteurs de projet, les procédures de transfert entre établissements des financements de l'ANR peuvent s'avérer longues et complexes. Bien que ces opérations ne relèvent pas directement de sa responsabilité, l'Agence pourrait veiller à la fluidité de ces démarches, afin de favoriser le bon déroulement des projets.

⁵⁷ Rapport d'auto-évaluation, p. 60.

⁵⁸ Rapport d'auto-évaluation, p. 63.

du système d'information de l'ANR, d'importer automatiquement toutes les productions liées au projet déposées dans HAL, et de renseigner au fil de l'eau, dès le début du projet et jusqu'à 5 ans après sa fin, les avancées et les résultats de la recherche. Les porteurs de projet auront le choix à l'avenir entre produire un rapport final ou renseigner Oasis au fil de l'eau. À terme, cet outil a pour vocation de contribuer à valoriser en temps réel les avancées et les résultats. Il est indispensable que l'Agence communique largement sur cet outil et sur l'utilisation des données qui y sont déposées.

Le comité salue les efforts déployés par l'ANR pour moderniser et simplifier ses outils numériques de dépôt, de gestion et de suivi des projets, tout en soulignant que des améliorations peuvent encore être apportées pour perfectionner leur intégration et généraliser leur usage. Il recommande une utilisation plus étendue de la plateforme Oasis, qui devrait concentrer le suivi de tous les projets ANR et partager ses données avec la plateforme data.anr, créée en 2023 dans un but de transparence, pour rendre publiques des informations sur les projets financés et proposer des analyses statistiques.

L'ANR est consciente de la nécessité d'intégrer les outils en interne et avec ses partenaires externes, et a réalisé des progrès remarquables au cours des dernières années. Notamment, afin de faciliter l'accès aux appels à projets et aux financements associés, le portail appelsprojetsrecherche.fr a été lancé en octobre 2021, sous la coordination de l'ANR. Ce portail rassemble et met à disposition les informations relatives à tous les appels à projets et à candidatures portés par les six partenaires fondateurs (Ademe, ANR, Anses, Inserm/ANRS-MIE et INCa) et tous les appels PIA/France 2030 opérés par l'ANR et l'Ademe. Ce partenariat conduit à une harmonisation des procédures et s'est étendu à d'autres acteurs du financement de la recherche, notamment les Régions. Le comité encourage vivement l'ANR **à poursuivre ces travaux d'harmonisation en collaboration avec les différents acteurs du financement de la recherche**, afin d'accroître l'interopérabilité des outils et de permettre une « soumission des données une seule fois ».

6/ Des programmes d'investissement de l'État qui soulèvent quelques questions

Depuis le démarrage de ces programmes au début des années 2010, l'ANR prend en charge l'organisation de la sélection, le conventionnement, le financement, le suivi, les audits, l'évaluation et les études d'impact des projets et des actions des programmes d'investissement d'avenir (PIA) dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche. Au sein de l'Agence, ce travail est confié à une direction dédiée, la direction des grands programmes d'investissement de l'État (DGPIE). Dans le cadre du PIA actuel, France 2030, qui couvre la période 2021-2030, l'ANR gère un budget pluriannuel de 11,5 Md€ pour le compte du Secrétariat général pour l'investissement (SGPI).

Des questions sont souvent posées sur la complémentarité entre les actions et projets financés dans le cadre des PIA d'une part, et les actions et projets financés dans le cadre du budget d'intervention propre de l'ANR d'autre part. Ces deux « programmes » – France 2030 d'un côté, le plan d'action de l'ANR de l'autre – sont confiés à deux directions différentes au sein de l'Agence, la DGPIE et la direction des opérations scientifiques ; ils sont clairement distincts et disjoints sur le plan budgétaire, et en matière de processus de décision car les décisions de financement des projets relevant du programme France 2030 reviennent en dernière instance au premier ministre. Cependant, il serait caricatural de décrire ces deux programmes comme relevant de logiques totalement différentes, « *top-down* » d'un côté et « *bottom-up* » de l'autre, comme l'illustre par exemple le fait que France 2030 inclut des programmes et équipements prioritaires de recherche (PEPR) dits exploratoires dont l'esprit n'est pas très éloigné des appels à projets « *curiosity-driven* ». L'ANR s'efforce de saisir les occasions de convergences ou de synergies lorsque c'est possible, par exemple en mobilisant des experts communs ou des responsables communs pour certaines actions. En même temps, l'ANR ne construit pas systématiquement les appels à projets financés sur son budget d'intervention pour être complémentaires des PEPR de France 2030, ce qui est justifié car ces appels sont des instruments *bottom-up* avec une liberté de choix sur les thèmes de recherche.

Pour l'essentiel, les bénéficiaires des actions du programme France 2030 opérées par l'ANR que le comité d'évaluation a rencontrés saluent l'efficacité de la gestion des programmes et des projets par la DGPIE, tout en regrettant un *turnover* important des gestionnaires au sein de l'Agence. En particulier, les sociétés d'accélération du transfert de technologie (SATT) travaillent efficacement avec la DGPIE. La qualité des jurys internationaux mobilisés par la DGPIE est soulignée, ainsi que son agilité pour la mise en place des projets retenus.

Dans ce contexte globalement satisfaisant, le comité d'évaluation a constaté que les actions du programme France 2030 opérées par l'ANR soulèvent parmi les acteurs de la recherche française des interrogations et inquiétudes spécifiques ou plus vives que les instruments mis en œuvre en propre par l'ANR :

- Plusieurs acteurs – et l'ANR elle-même – regrettent le manque de visibilité pluriannuelle (bien compréhensible dans le contexte économique et politique actuel) sur la poursuite des actions et des

financements prévus dans France 2030. Il en résulte des difficultés de planification et des interrogations sur l'avenir.

- Le sujet du calendrier des actions fait aussi l'objet d'interrogations et de critiques. Plusieurs acteurs de l'écosystème de valorisation regrettent que certains délais de réponse à des appels à projets de France 2030 soient bien trop courts pour pouvoir bâtir des projets solides et constituer des équipes cohérentes. Les difficultés de planification des calendriers, liées pour une part aux spécificités de la gestion du « temps politique » nécessaires aux décisions finales sur les projets de France 2030, sont aussi notées.
- La multiplicité des appels à projets et des objets déployés dans le cadre de France 2030 est souvent déplorée comme une source de complexité accrue dans le dispositif national de recherche. Cette multiplication des appels à projets conduit aussi à une moindre lisibilité de l'offre de services et de financements proposée par l'ANR, y compris dans le cadre de son budget propre, et en conséquence à une appropriation seulement partielle par les acteurs des appels de l'Agence. **Le comité appuie sans réserve l'ANR qui identifie ce point comme un risque pour elle-même⁵⁹ et comme une source de confusion pour les communautés scientifiques.**
- De nombreux observateurs estiment que les processus et les critères de constitution des jurys, ainsi que les processus et les critères d'évaluation et de sélection des projets, ne sont pas assez clairs et transparents pour les actions de France 2030 opérées par l'ANR⁶⁰.
- Certains acteurs indiquent qu'ils ont dû répondre à des requêtes de *reporting* émanant d'une part de la DGPIE et d'autre part du SGPI. Les simplifications mises en place par l'ANR pour le suivi des projets financés sur son budget propre ne semblent pas avoir été mises en œuvre à l'identique dans le cadre de France 2030⁶¹.
- Enfin, le comité note qu'à partir des documents publiés, il est difficile de savoir si les orientations de politique de recherche que porte l'ANR dans le cadre de son plan d'action – notamment en matière d'éthique, d'intégrité scientifique, de science ouverte⁶², d'égalité entre femmes et hommes, etc. (voir la section III.2) – s'appliquent aussi aux opérations financées dans le cadre des PIA et de France 2030. **Le comité d'évaluation estime indispensable d'affirmer clairement et de faire savoir largement que toutes les actions financées par l'ANR, y compris dans le cadre de France 2030, s'inscrivent dans les mêmes orientations en matière de politique de recherche et d'attention portée aux pratiques de recherche responsable.**

Le comité encourage vivement l'ANR et le SGPI à prendre les mesures nécessaires pour apporter les améliorations attendues, notamment en matière de lisibilité, de transparence et de simplification.

⁵⁹ Rapport d'auto-évaluation, p. 49.

⁶⁰ Certains de ces processus et critères sont présentés dans les appels à projets lancés par l'ANR dans le cadre de France 2030. Le comité encourage cependant l'ANR et le SGPI à examiner comment accroître la transparence sur ces sujets.

⁶¹ Quelques mesures de simplification fixées avec le SGPI et le MESR ont été appliquées pour le dépôt des projets, leur contractualisation et le suivi de leur mise en œuvre : <https://anr.fr/fileadmin/documents/2023/ANR-simplification-procedures-France-2030.pdf>.

⁶² En appliquant le principe « aussi ouvert que possible, aussi fermé que nécessaire ».

IV. La gouvernance, l'organisation et le fonctionnement internes

Recommandation 10 : Développer dans les meilleurs délais une réflexion large sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les activités de l'ANR, et renforcer le pilotage transversal des projets numériques

Recommandation 11 : Poursuivre la réflexion sur une gouvernance interne plus intégrée et performante, structurer et dynamiser le management intermédiaire, et approfondir les actions visant à valoriser les talents

Recommandation 12 : (adressée à l'État et à l'ANR) Dans le Cop pour la période 2026-2030 :

- donner à l'ANR une visibilité sur l'évolution pluriannuelle de son budget d'intervention, en assurant une trajectoire budgétaire qui lui permette de conforter les progrès réalisés ces dernières années ;
- fixer des objectifs-cibles sur les nombres de projets financés, sur le financement moyen alloué par projet, et sur le préciput versé aux établissements et aux laboratoires

1/ Des instances de gouvernance à la valeur ajoutée avérée

Le conseil d'administration se prononce notamment sur le Cop avec l'État, les orientations du plan d'action et de la politique d'allocation et de gestion des aides, l'organisation générale de l'Agence et le budget. Participent au conseil avec voix délibérative le PDG de l'Agence, 6 représentants des ministères, 6 personnalités qualifiées « représentant les grands domaines scientifiques »⁶³, 4 personnalités qualifiées du monde socio-économique, le vice-président du conseil stratégique de la recherche et 2 représentants du personnel. Les personnalités qualifiées membres du conseil d'administration ont exprimé lors des entretiens leur appréciation positive quant à son fonctionnement : disponibilité et qualité des documents préparatoires, qualité et ouverture des échanges, qualité des comptes-rendus, prise en compte des questions, etc.

Le comité d'évaluation observe que les organismes et les universités sont représentés de façon très déséquilibrée au sein du conseil. Le comité estime qu'une représentation plus équilibrée entre universités et organismes au conseil d'administration serait appropriée, dans un contexte où le développement de l'autonomie des universités est une priorité de la politique nationale dans le domaine de la recherche. Le comité d'évaluation relève aussi une représentation ministérielle assez marquée au sein du conseil, ce qui est en décalage par rapport aux instances de gouvernance de la plupart des agences de financement de la recherche d'autres pays européens. **La composition du conseil d'administration soulève des questions d'équilibre, qui mériteraient d'être examinées pour renforcer la capacité de l'Agence à piloter ses missions dans un cadre plus représentatif. Notamment, le comité d'évaluation estime que, dans le contexte international actuel qui appelle à une vigilance accrue sur la place de la science dans nos sociétés, il serait utile de mener une réflexion sur la proportion des représentants de l'État dans la composition du conseil d'administration, et sur le niveau d'autonomie de la gouvernance de l'Agence.**

Le comité de pilotage scientifique est l'instance de réflexion et d'orientation stratégique de l'ANR. Il assiste le PDG dans le pilotage stratégique de l'Agence et est consulté notamment sur le plan d'action annuel et son rapport d'exécution, la création ou la suppression des départements scientifiques, et la nomination des responsables des départements scientifiques de la direction des opérations scientifiques. Outre son président et les responsables des départements scientifiques, le comité de pilotage scientifique comprend quatre personnalités scientifiques reconnues et deux représentants du monde socio-économique. Le comité de pilotage scientifique se distingue par la richesse des profils de ses membres, qui conjuguent expériences variées et perspectives internationales. Cette diversité constitue une valeur ajoutée essentielle pour l'Agence, en apportant des approches nouvelles et des réflexions adaptées aux défis contemporains de la recherche.

Les membres extérieurs du comité de pilotage scientifique considèrent que leurs avis, tant sur les orientations scientifiques que sur les nominations des responsables des départements, sont pris en compte par la direction de l'ANR⁶⁴. Ils ont ainsi contribué à accroître le nombre d'axes réservés aux sciences humaines et sociales dans l'appel à projets générique, à mettre en lumière des thématiques telles que les recherches citoyennes et à nourrir les réflexions autour des actions de simplification à entreprendre. Enfin, ils estiment bénéficier d'une liberté de parole utile envers le PDG et les responsables des départements scientifiques.

⁶³ Article R. 329-5 du code de la recherche. Ces dernières années et jusqu'à aujourd'hui, ces personnalités qualifiées représentant les grands domaines scientifiques sont en fait des dirigeants d'établissements de la recherche publique (cinq dirigeants d'organisme et un président d'université).

⁶⁴ Informations recueillies au cours des entretiens.

2/ Une organisation et des processus de décision bien adaptés mais encore améliorables

Au cours de la période évaluée, la structure générale de l'organisation de l'Agence a été maintenue, et quelques adaptations y ont été apportées pour répondre à la croissance des effectifs et aux évolutions du contexte, et pour favoriser les transversalités. La croissance des effectifs a aussi rendu nécessaire un renforcement du management intermédiaire, surtout au sein des départements, et la création de postes d'adjoints dans certaines directions ou départements.

L'organisation incluait en 2019 cinq directions rattachées au PDG :

- la direction générale déléguée Administration et budget (DGDAB),
- la direction des opérations scientifiques (DOS), comprenant 5 départements scientifiques,
- la direction du conventionnement et du financement (DCF),
- la direction des grands programmes d'investissement de l'État (DGPIE)
- la direction de l'information et de la communication.

Dans un contexte où les données et le numérique prennent une place croissante, la direction de la stratégie numérique et des données a été créée en 2021, rattachée au PDG. Des entités spécifiques sont en charge de thèmes transversaux importants tels que l'intégrité scientifique, l'égalité entre femmes et hommes, les relations institutionnelles, le développement durable, etc., et sont rattachées au PDG ou à la direction générale déléguée. Pour favoriser une dynamique interne transversale et mieux associer les personnels, l'Agence mobilise fréquemment des groupes de travail transverses sur de nombreux sujets.

La note d'organisation générale de l'ANR de décembre 2018 décrit les instances de direction et leurs compétences en matière de décision. Les instances de direction sont les suivantes :

- la direction générale, qui comprend le PDG et le directeur de la DGDAB ; elle « définit la stratégie globale de l'établissement et supervise son exécution » ;
- le bureau, qui inclut le PDG et quatre directeurs (DGDAB, DOS, DGPIE, DCF) ; il « est l'instance décisionnaire interne de l'établissement » ;
- le comité exécutif (Comex), qui inclut le PDG, les directeurs et les responsables des départements ; il « est le lieu de la mise en œuvre et de la communication des décisions du bureau » ;
- le comité de direction scientifique, composé du PDG, du directeur de la DOS et des responsables des départements scientifiques ; il « permet des échanges directs entre le PDG et les responsables des départements sur des sujets relatifs à leurs activités [et] peut soumettre des propositions de décision à valider au bureau ».

Le comité note que l'ANR envisage d'adapter sa note d'organisation générale de 2018 et il l'y encourage. Cette révision pourrait permettre de vérifier s'il est indispensable d'avoir quatre niveaux d'instances de direction et pourrait acter que le Comex est l'instance décisionnelle et le bureau l'instance préparatoire. D'autre part, la note révisée pourrait préciser les responsabilités et les processus de décision, et clarifier le rôle du management intermédiaire, qui pour l'instant manque de visibilité. Le comité invite l'ANR à transformer la note en un document qui permettrait au personnel de mieux comprendre les processus décisionnels, ainsi que les compétences des instances de direction et leurs interactions.

L'organisation actuelle de l'ANR semble bien adaptée à ses missions et à ses activités. L'Agence a montré au cours de la période 2019-2023 sa capacité d'adaptation et sa grande flexibilité vis-à-vis des nouveaux défis, notamment la croissance de ses activités sur son budget d'intervention et dans le cadre de France 2030. Le comité d'évaluation relève cependant que, sur plusieurs registres, la répartition des compétences entre les directions de l'Agence mériterait des réflexions complémentaires :

- Parce que le SGPI a, depuis le début des programmes d'investissement d'avenir (PIA), demandé à l'ANR de mettre en place une direction dédiée et autonome pour assumer la mission d'opérateur des PIA dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche, la DGPIE regroupe en son sein des activités (gestion des programmes, évaluation, financement et suivi des projets) qui, pour les autres instruments de l'Agence, sont exercées par les autres directions. Pour gagner en efficacité dans un contexte de croissance importante de sa charge de travail, l'Agence pourrait réfléchir aux synergies et aux mutualisations possibles entre la DGPIE et les autres directions.
- Dans le cadre du plan d'action de l'Agence, les opérations de l'ensemble de la chaîne de la dépense, depuis les décisions d'engagement jusqu'au contrôle budgétaire, font l'objet d'une répartition entre DOS, DCF et DGDAB⁶⁵ que le comité n'a pas été en mesure d'analyser en détail. Ce sujet pourrait faire l'objet d'une réflexion pour vérifier que la répartition des rôles est claire et optimisée, et que la coordination entre les équipes est fluide et efficace.

⁶⁵ La DOS inclut une unité en charge du budget (Rapport d'auto-évaluation, p. 21), la DCF inclut un service financier (p. 20) et la DGDAB une direction de gestion et d'exécution budgétaire.

- Autre sujet de réflexion sur la pertinence et l'efficacité de l'organisation actuelle : la DGDAB inclut une direction des systèmes d'information et une entité nommée « maîtrise d'ouvrage du système d'information budgétaire et comptable », alors que l'Agence a créé une direction stratégique du numérique et des données (voir la section IV.5).

Pour l'ANR, la période 2019-2023 a aussi été fortement marquée par la pandémie et par le déménagement dans un nouveau bâtiment. L'ANR a su traverser la pandémie sans aucune dégradation de ses services aux bénéficiaires, a mis rapidement en place des actions de soutien aux recherches sur le Covid-19 et a montré une grande souplesse pour le soutien apporté aux chercheurs. Le comité félicite l'Agence pour cette mobilisation remarquable.

3/ Une politique de ressources humaines dynamique à poursuivre

a/ Une croissance rapide et maîtrisée des effectifs

Afin d'accompagner la croissance de son activité liée à la hausse de son budget d'intervention fixée dans la LPR et à ses missions d'opérateur du plan France 2030, l'Agence a connu une progression de 35 % de ses effectifs entre 2019 et 2023, passant de 282 à 381 ETPT⁶⁶. Elle a donc dû à la fois procéder à d'importantes campagnes de recrutement dans l'ensemble de ses fonctions mais aussi adapter sa politique de ressources humaines à un changement d'échelle, induisant notamment l'émergence d'un management intermédiaire plus étoffé. **Le comité salue le travail très important réalisé pour permettre à l'Agence de s'adapter à ce contexte de développement accéléré, en se dotant rapidement des compétences et expertises nécessaires à son activité.**

b/ Des efforts importants en faveur de l'attractivité et de la fidélisation des collaborateurs

Dans le contexte d'un marché de l'emploi tendu et d'une moindre attractivité des employeurs publics, l'Agence s'est heurtée à de relatives difficultés de recrutement, mais aussi à un *turnover* qui demeure élevé (plus de 10 % par an, après avoir atteint jusqu'à 17 %⁶⁷), même si ce dernier s'explique en partie par la jeunesse des effectifs recrutés dans les fonctions support.

Le comité salue les efforts marqués de l'ANR visant à dynamiser sa politique des ressources humaines pour relever ces défis. De nombreuses actions ont contribué à améliorer l'attractivité de l'Agence et y favoriser les parcours professionnels : efforts de développement de sa marque employeur, amélioration de la qualité de vie au travail (nouveaux locaux, accords successifs sur le télétravail en 2021 puis en 2022), mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences intégrant un plan de mobilité interne performant (15 % en 2023 contre 9 % en 2019), revalorisation de la grille des emplois et salaires. Ces évolutions ont pu bénéficier par ailleurs d'un dialogue social jugé très positif par le comité, qui a constaté l'engagement collectif des personnels et de leurs représentants autour du projet et des valeurs portés par l'Agence.

Pendant et à la suite de la pandémie, le télétravail a été généralisé. Comme dans tous les établissements, il est difficile de trouver la répartition idéale entre le travail sur place et le télétravail. Étant donné l'ampleur des changements dans le passé récent et la croissance de la charge de travail et des effectifs, le comité recommande à l'ANR de veiller à ce que les conditions de travail en présentiel (disponibilité des bureaux, possibilités de rencontres, événements de communication et de partage, etc.) demeurent assez attractives et que la présence au-delà du minimum fixé soit activement encouragée.

c/ Une valorisation des fonctions de management intermédiaire à poursuivre

La croissance rapide des effectifs a amené l'ANR à renforcer sa structuration via l'émergence d'un management intermédiaire très largement issu de la promotion interne, qui a permis à l'Agence de capitaliser sur ses compétences. Il semble important de donner de la visibilité au management intermédiaire, de clarifier ses responsabilités et de les faire connaître largement au sein de l'Agence. Le renforcement de l'implication du management intermédiaire dans les processus de décision pourrait permettre une prise en compte accrue des réalités opérationnelles dans les prises de décision et une meilleure circulation de l'information en interne. **Le comité recommande d'amplifier les actions visant à valoriser et accompagner le management intermédiaire afin d'accroître la légitimité et l'attractivité de ces fonctions** devenues indispensables au sein de l'Agence.

Par ailleurs, l'ANR a intensifié sa communication interne (mise en place d'une newsletter interne, points d'information mensuels, conférences scientifiques). Le comité recommande à l'ANR de renforcer l'aptitude des cadres à la communication et de formuler des attentes claires vis-à-vis d'eux en la matière.

⁶⁶ Rapport d'auto-évaluation, p. 43.

⁶⁷ Rapport d'auto-évaluation, annexe 20, bilan social 2022, p. 7.

Les dispositifs de formation et de mentorat peuvent être salués au même titre que les échanges désormais réguliers instaurés avec le Comex. La piste de rémunérations et primes plus directement liées aux fonctions et aux performances individuelles et collectives selon les standards les plus dynamiques du secteur pourrait être explorée afin de valoriser davantage l'engagement dans des fonctions d'intérêt collectif et de fidéliser les talents.

d/ Des résultats à consolider en matière d'égalité professionnelle

Le comité salue les efforts importants réalisés par l'Agence en matière d'égalité entre les femmes et les hommes, qui lui ont notamment permis de bénéficier du label « égalité professionnelle » de l'Afnor en 2023 (voir la section III.2.e). **Il recommande de maintenir ces efforts dans la durée, jusqu'aux fonctions de management supérieur de l'Agence**⁶⁸.

4/ Une maîtrise des risques en progrès réguliers

En 2017, l'ANR a élaboré une carte des risques majeurs couvrant toutes ses activités. À la suite de l'évaluation Hcéres de 2019, dont une recommandation portait sur la gestion des risques (voir la section 3.c de l'Introduction ci-dessus), l'ANR a créé en 2020 un comité de gestion des risques composé de membres du conseil d'administration. Le rôle de ce comité est d'éclairer le conseil sur l'efficacité du management des risques et de la politique de couverture des risques. Il se réunit deux fois par an et élabore un rapport annuel qu'il présente au conseil d'administration.

En 2021, l'ANR a procédé à une révision complète de sa carte des risques majeurs. Une nouvelle liste de risques a été établie, basée sur des entretiens avec des acteurs-clé internes et externes, sur le Cop et sur les recommandations de l'évaluation Hcéres de 2019. Neuf risques majeurs ont été identifiés, répartis dans trois catégories – risques stratégiques, risques externes et risques opérationnels – et classifiés selon des familles de risques (financiers, organisationnels, etc.). Pour chaque risque, un plan de mesures et d'analyses a été élaboré afin de mieux appréhender sa probabilité d'occurrence et son impact potentiel, et de veiller à la progression du niveau de maîtrise.

Depuis la dernière évaluation, l'ANR a également renforcé son dispositif de maîtrise des risques : contrôle interne budgétaire et comptable, évaluations régulières du degré de maîtrise des risques budgétaires, financiers et comptables, création en 2023 d'un comité de pilotage de la gestion des risques interne à l'Agence, déploiement d'un dispositif de prévention et de détection des atteintes à la probité. L'Agence a pu appuyer ses travaux sur les recommandations issues d'audits réguliers menés ces dernières années, notamment par l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche en 2022 et l'Agence française anti-corruption en 2023. Au niveau opérationnel, l'ANR a parfaitement maîtrisé les risques majeurs (notamment informatiques et liés aux ressources humaines) associés au déménagement dans de nouveaux locaux ainsi qu'à la crise Covid-19.

En octobre 2024, une nouvelle cotation des risques majeurs a été définie, basée sur la criticité (qui combine impact et probabilité d'occurrence) et le niveau de maîtrise des risques. L'évolution de la maîtrise des risques depuis 2017 montre que le dispositif mis en place est efficace ; plus aucun risque n'est classé dans la zone de vigilance ni dans la zone des risques à traiter en priorité.

Le comité d'évaluation estime que l'ANR a mis en place des outils et des processus efficaces concernant la gestion des risques. Le comité note toutefois que, au-delà de l'identification des risques, le rapport d'auto-évaluation donne peu d'éclairages sur la typologie des mesures correctives envisagées par le comité de pilotage de la gestion des risques, et encourage l'Agence à être plus précise sur ces aspects.

Le comité invite également l'ANR à envisager la possibilité de considérer l'impact de l'IA comme nouveau risque. Les réflexions quant à l'intégration de l'IA dans les démarches de recherche et dans les processus d'évaluation ont commencé mais elles n'ont pas encore abouti à des actions concrètes. Ainsi, il existe un certain risque que l'ANR soit dépassée par l'évolution rapide du déploiement de l'IA, et que son positionnement comme institution experte en matière d'évaluation de la recherche soit remis en question par ces évolutions.

⁶⁸ En 2023-2024, 5 des 6 directeurs rattachés directement au PDG étaient des hommes.

5/ Des systèmes d'information et des outils numériques en forte évolution

Au cours de la période évaluée, des évolutions majeures ont eu lieu concernant les systèmes d'information, les outils numériques et les bases de données de l'Agence. Tout d'abord, le schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) adopté en 2019 a bien été mis en œuvre. Ce schéma définit pour la période 2019-2024 une feuille de route pour le développement et l'amélioration des outils numériques. Le SDSI est piloté par la direction des systèmes d'information (DSI) dont l'effectif est passé de 12 à 20,9 ETPT⁶⁹ entre 2019 et 2023.

Une autre évolution marquante a été la création de la direction de la stratégie numérique et des données (DSD). Cette direction fonctionnelle est en appui aux autres services et directions de l'ANR. Elle est organisée en trois pôles : la gouvernance des données ; les bilans, études et analyses d'impact ; la politique de science ouverte. En 2023, la DSD comptait 10,7 ETP⁷⁰, avec un relai renforcé auprès des départements scientifiques grâce à cinq chargés de projets scientifiques affectés à hauteur de 50 % de leur temps au pôle données de la DSD ; cette configuration favorise la transversalité.

La DSI et la DSD ont des rôles différents mais complémentaires. La DSI est chargée d'assurer la coordination transversale de l'ensemble des systèmes d'Information de l'Agence. Dans le cadre de la feuille de route du MESR sur la politique des données, des algorithmes et des codes sources, et du plan national pour la science ouverte, la DSD pilote la politique de l'ANR en matière de données et de science ouverte ; elle assure la coordination du portail commun des appels à projets et de la plateforme data.anr (voir la section III.5) ; elle réalise aussi les bilans et les analyses d'impact. Ces missions amènent la DSI et la DSD à travailler de concert, la DSD en maître d'ouvrage et la DSI en maître d'œuvre.

Le rapport d'auto-évaluation et les entretiens menés lors de la visite d'évaluation ont toutefois mis en évidence des faiblesses persistantes en ce qui concerne la transversalité et le pilotage des outils numériques. Des efforts importants ont été réalisés par l'ANR depuis sa dernière évaluation (voir la section III.5), mais des marges d'amélioration demeurent.

- Le SDSI 2019-2024 a été rédigé alors que la DSD n'existait pas. Le comité recommande que sa nouvelle version soit élaborée en concertation avec la DSD. La révision du SDSI est également l'occasion de construire une vision à 5 ans des évolutions du portail et des outils de l'ANR, vision qui semble absente actuellement.
- La DSD est rattachée directement au PDG tandis que la DSI relève de la DGDAB. Le développement de projets, comme la plateforme Oasis, mobilise des collaborateurs des deux directions, mais le partage des responsabilités manque de clarté. **Une réflexion approfondie devrait être menée sur la pertinence d'une meilleure intégration des deux entités et les modalités possibles de cette intégration. Une collaboration plus étroite entre la DSD et la DSI apporterait une meilleure cohérence à l'organisation de l'ANR sur les enjeux du numérique et des données, tout en optimisant son efficacité.** Enfin, il est essentiel de s'assurer de la disponibilité de ressources suffisantes pour concrétiser les ambitions numériques de l'ANR.

6/ Un engagement pour diminuer l'impact environnemental

Conformément à un jalon du Cop 2021-2025, un plan d'action développement durable a été rédigé en 2023. Ce document présente une réflexion globale sur la prise en compte des enjeux du développement durable par l'ANR et décrit les actions en cours ou à développer. Il est accompagné d'un plan de sobriété énergétique, qui porte spécifiquement sur la réduction de la consommation énergétique de l'Agence. Les différentes actions envisagées dans le cadre du fonctionnement interne de l'Agence concernent de nombreux aspects : consommation énergétique, transport, restauration, mobilité des agents, gestion des déchets, recyclage, achats, communication, etc. Elles sont déjà bien engagées. Par exemple, le recours à la visioconférence a permis de réduire le nombre de voyages en train et en avion des experts et des agents impliqués dans les activités de l'ANR de 8400 à 4300 entre 2009 et 2022⁷¹, bien que les activités et le nombre d'experts et d'agents aient beaucoup augmenté dans l'intervalle.

⁶⁹ Réponse écrite de l'ANR à une question écrite du comité d'évaluation.

⁷⁰ Réponse écrite de l'ANR à une question écrite du comité d'évaluation.

⁷¹ Rapport d'auto-évaluation, annexe 10, p. 19.

7/ Une bonne gestion pluriannuelle des moyens mais une forte incertitude pour l'avenir

a/ Une capacité de pilotage renforcée grâce à la LPR

L'ANR dispose de manière distincte d'un budget d'intervention intégrant les financements qu'elle alloue à ses bénéficiaires (hors France 2030) et d'un budget de gestion lui permettant de disposer des moyens humains et financiers nécessaires pour assurer ses missions. Son budget d'intervention se décline annuellement en autorisations d'engagement (1 414 M€ en budget initial 2024⁷²) qui déterminent le montant des financements qu'elle attribue – chaque attribution donnant lieu ensuite à des dépenses échelonnées sur la durée des projets financés, qui sont pluriannuels – et en crédits de paiement (1 066 Md€ en budget initial 2024) qui établissent le niveau des décaissements qu'elle réalise dans l'année.

La LPR a permis de doter l'Agence d'une visibilité précieuse sur la trajectoire de ses moyens d'intervention en autorisations d'engagement. La visibilité sur cette trajectoire a été centrale pour permettre de piloter la croissance progressive du volume de financement et atteindre des niveaux accrus de taux de succès (proches de 25 %) ainsi qu'un niveau de préciput plus attractif pour les établissements bénéficiaires. Afin d'accompagner cette croissance, les moyens accordés par l'État pour la gestion de l'Agence ont augmenté régulièrement (+ 40 % entre 2020 et 2024). Le comité d'évaluation note que cette hausse du budget de gestion a surtout permis l'augmentation des effectifs nécessaires pour faire face à la croissance de l'activité tandis que les dépenses de fonctionnement au sens strict ont connu une hausse moindre (+25 %), témoignant d'une gestion rigoureuse⁷³.

Le comité considère que la fonction financière de l'ANR a poursuivi sa professionnalisation entamée durant la période précédente et a démontré sa capacité à bien gérer l'évolution des moyens de l'Agence. Les échanges semblent fluides entre la DGDAB et les directions métiers en charge de la mise en œuvre opérationnelle des dispositifs d'intervention. Le suivi des trajectoires d'engagements, de paiements et de la trésorerie apparaît très satisfaisant et nourrit un dialogue régulier entre l'ANR et son ministère de tutelle⁷⁴.

b/ Une visibilité pluriannuelle à préserver malgré un contexte d'incertitude

Au vu des informations disponibles lors de la visite d'évaluation, le comité a observé un risque élevé que le budget 2025 de l'ANR ne lui permette pas de poursuivre la croissance du taux de succès à l'appel à projets générique et du taux de préciput, ni même peut-être de les maintenir. L'Agence risquait notamment d'avoir un budget 2025 en crédits de paiement insuffisant pour couvrir à la fois les décaissements liés aux engagements passés et ceux liés aux engagements à venir en 2025. Des mesures de gestion de la trésorerie – appuyées sur une modification des calendriers de versement des aides aux bénéficiaires – étaient envisagées afin de limiter la baisse du taux de succès à l'appel à projets générique en 2025, avec le risque de mettre en difficulté les établissements bénéficiaires.

L'incertitude demeure toutefois majeure pour 2026 et les années suivantes et, **sans méconnaître la difficulté du contexte budgétaire, le comité d'évaluation souhaite alerter l'État sur la nécessité de porter la plus grande attention aux trajectoires budgétaires de l'ANR en autorisations d'engagement et en crédits de paiement dans les prochaines années**. Pour tout établissement ou toute entreprise, la transition entre une période de forte croissance et une période de croissance plus modérée – ou une période de stabilité – est très délicate. C'est particulièrement vrai pour l'ANR, que son activité de financements de projets de recherche pluriannuels met dans une situation singulière par rapport à la plupart des établissements publics. Cette situation singulière se traduit notamment par les deux spécificités suivantes :

- Les deux tiers environ des décaissements de l'ANR, chaque année, correspondent à des engagements déjà pris – au cours des années précédentes⁷⁵.
- Même si l'État, du fait d'une situation budgétaire très difficile, faisait le choix de stopper à partir de 2026 la croissance du budget d'intervention en autorisations d'engagement, il serait cependant obligatoire de poursuivre pendant plusieurs années l'augmentation de son budget en crédits de paiement afin qu'elle puisse honorer les engagements déjà pris.

⁷² Réponse écrite de l'ANR à une question écrite du comité d'évaluation.

⁷³ Le comité note aussi que le ratio entre le montant des coûts d'évaluation et de sélection des projets et le budget d'intervention est égal, pour l'appel à projets générique, à 1,3 % en 2023, ce qui est un très bon ratio. Il en est de même pour le ratio entre le montant du budget de gestion et le montant du budget d'intervention : 4,1 % en 2023.

⁷⁴ De plus, la signature d'une nouvelle convention de l'ANR avec l'État pour son action dans la mise en œuvre des dispositifs de France 2030 a permis de sécuriser la couverture des coûts de l'Agence relatifs à cette activité et d'affermir encore son modèle économique.

⁷⁵ 63 % au budget initial 2024 (réponse écrite de l'ANR à une question écrite du comité d'évaluation).

Dans ce contexte, le comité souhaite souligner le risque élevé que la prochaine période quinquennale remette en cause les résultats remarquables obtenus par l'Agence grâce à l'investissement majeur consenti par l'État en sa faveur et à la mobilisation de ses équipes. L'ANR est passée en quelques années d'une situation où elle était, en 2018 et 2019, fragile et souvent contestée par les communautés scientifiques, à une situation où elle est aujourd'hui une agence de financement de la recherche dont l'action est au niveau des meilleurs standards et est largement reconnue. Il serait très regrettable de ne pas conforter ces acquis, voire de risquer une régression. Une trajectoire budgétaire qui ne permettrait pas, *a minima*, de préserver le taux de succès aux appels à projets et le taux de préciput dans l'hypothèse d'une relative stabilité du nombre des propositions de projet déposées aurait des effets délétères sur la recherche française. Elle découragerait les chercheurs, en augmentant la perte de temps des déposants et des évaluateurs, et en augmentant la probabilité que des projets excellents et innovants ne soient pas financés ; elle réduirait la diversité et la dynamique de la recherche française, et diminuerait l'attractivité de la France pour les talents étrangers. Au contraire, une trajectoire budgétaire qui permette de préserver des taux de succès proches de 25 % garantirait un retour sur investissement optimal pour l'État et pour la Nation.

Le comité d'évaluation recommande vivement à l'État de donner à l'ANR dans le Cop 2026-2030 une visibilité sur l'évolution pluriannuelle de son budget d'intervention, en autorisations d'engagement et en crédits de paiement. Il préconise que cette trajectoire soit aussi proche que possible de celle qui était fixée dans la LPR et il insiste pour que, à tout le moins, elle permette à l'ANR de conforter les progrès réalisés ces dernières années et de préserver des taux de succès à ses appels à projets proches de ceux qu'elle a atteints en 2023-2024.

Sur un autre plan, le comité souligne aussi que, si le niveau du taux de succès doit être préservé, il n'est toutefois pas souhaitable d'inscrire dans le Cop 2026-2030 une valeur cible du taux de succès à atteindre, car une telle cible risquerait de générer des pratiques non souhaitables (telles que le dépôt de projets de moindre qualité ; voir la section III.4). Le taux de succès doit plutôt être considéré comme un résultat, qui dépend des demandes de financement déposées. Il serait plus approprié d'inscrire dans le prochain Cop des valeurs cibles portant sur le nombre de projets financés, le budget moyen alloué par projet, et le taux du préciput versé aux établissements.

Conclusion

L'ANR joue un rôle essentiel dans le paysage de la recherche française en soutenant la recherche fondamentale et appliquée. Depuis la dernière évaluation, l'ANR a connu une évolution très positive, marquée par une augmentation très substantielle de son budget d'intervention, une hausse de ses taux de sélection, une consolidation de sa programmation scientifique, une nette amélioration de ses processus d'évaluation et l'introduction de nombreuses simplifications dans ses interactions avec les chercheurs et les établissements.

Toutefois, l'ANR doit encore faire face à plusieurs enjeux stratégiques. D'abord, elle doit affirmer davantage son positionnement auprès des différents acteurs de la recherche et de la société. En tant qu'acteur central du financement de la recherche en France, elle doit clarifier et renforcer son rôle, notamment auprès des jeunes chercheurs, des universités et des organismes de recherche, et des entreprises. Une meilleure communication sur ses missions, ses instruments et ses impacts apparaît essentielle pour élargir son influence et maximiser l'efficacité de ses financements.

L'Agence devrait contribuer à renforcer l'apport de la science pour les politiques publiques. Elle devrait accroître ses relations avec la sphère publique et mettre mieux à sa disposition les informations pertinentes sur les résultats scientifiques mobilisables en appui aux politiques publiques portées par l'État. Elle pourrait aussi étendre ces actions pour développer l'apport des recherches scientifiques pour les politiques publiques portées par les collectivités publiques au niveau européen ou au niveau territorial. Plus largement, le comité d'évaluation recommande que l'Agence amplifie ses actions visant à conforter la place de la science dans la société.

Un autre domaine dans lequel l'ANR devrait encore progresser concerne ses relations avec le secteur privé et le soutien à l'innovation. Malgré l'existence de dispositifs spécifiques favorisant la collaboration entre laboratoires publics et entreprises, l'implication des entreprises dans les projets financés par l'Agence demeure insuffisante. Une communication plus ciblée à destination des entreprises, en particulier des PME, pourrait permettre de mieux répondre aux besoins du monde économique et de renforcer les transferts de technologies.

Par ailleurs, l'intégrité scientifique, l'éthique, la science ouverte, l'égalité entre femmes et hommes sont des enjeux incontournables pour le développement de la recherche. L'ANR a pris des mesures ambitieuses pour renforcer ces dimensions, mais des efforts supplémentaires doivent être consentis pour garantir leur ancrage dans toutes ses actions. En particulier, l'intégration des principes de la science ouverte dans l'évaluation et le suivi des projets doit être intensifiée afin d'assurer une diffusion plus large et plus efficace des résultats de la recherche financée par l'ANR. L'Agence devra aussi intégrer davantage les enjeux de développement durable dans ses orientations et ses instruments de financement, afin de favoriser une meilleure prise en compte des impacts environnementaux dans la mise en œuvre des projets de recherche qu'elle soutient.

Un autre enjeu crucial concerne l'analyse des impacts de l'ANR pour la recherche et l'innovation, et plus largement pour la société. En complément des progrès accomplis dans la structuration des données et l'analyse des résultats issus des projets de recherche financés, l'ANR doit développer une approche plus large et systématique pour évaluer les impacts de ses actions pour la recherche et la société françaises, et communiquer sur ces impacts. Une amélioration du suivi des impacts contribuerait à mieux orienter les futures politiques de financement et les choix stratégiques de l'Agence.

Enfin, il est important que l'Agence continue de veiller avec le plus grand soin à optimiser ses processus d'évaluation et de sélection des projets, qu'elle accroisse la transparence de ses pratiques et de ses décisions, et qu'elle poursuive ses efforts de simplification des démarches administratives pour les porteurs de projets et les établissements. Sur un autre plan, elle doit poursuivre son implication forte sur les enjeux européens et son engagement, avec ses homologues européens et internationaux, dans les réflexions et les travaux sur les évolutions globales de la recherche et de l'innovation.

L'ANR s'inscrit donc dans une dynamique très positive. Grâce à l'investissement majeur consenti par l'État en sa faveur et à la mobilisation de ses équipes, elle est passée en quelques années d'une situation où elle était fragile à une situation où elle est désormais une agence de financement de la recherche dont les actions et la qualité des pratiques sont au niveau des meilleurs standards. Le comité d'évaluation considère que l'ANR fait partie aujourd'hui des meilleures agences de financement de la recherche en Europe.

Cependant, le comité d'évaluation souligne que la transition qui suit une période de forte croissance est toujours délicate. Il recommande vivement à l'État de donner à l'ANR dans le Cop 2026-2030 une visibilité sur l'évolution pluriannuelle de son budget d'intervention, avec une trajectoire budgétaire qui soit aussi proche que possible de celle qui était fixée dans la LPR et qui, à tout le moins, permette à l'ANR de conforter les progrès réalisés ces dernières années.

1/ Forces

- L'ANR est l'acteur central du financement de la recherche en France. Elle soutient la recherche dans l'ensemble des disciplines et des domaines scientifiques. Ses actions contribuent à la qualité et au rayonnement international de la recherche française.
- Les objectifs qui étaient attachés à la forte hausse du budget de l'Agence fixée dans la LPR ont été atteints, et l'Agence a su remarquablement gérer la croissance de ses activités. La qualité de ses actions et de ses pratiques est au niveau des meilleurs standards internationaux.
- L'Agence est fortement engagée sur des enjeux majeurs des politiques de recherche au niveau national, européen et international, tels que l'implication européenne des équipes françaises ; les pratiques de recherche responsable ; la science ouverte ; l'égalité entre femmes et hommes.
- L'ANR a amélioré de façon significative ses processus d'évaluation et de sélection, et simplifié ses procédures pour le dépôt, le financement et le suivi des projets de recherche.
- Les organes de gouvernance de l'ANR exercent leur rôle de façon pertinente. L'ANR fait preuve d'un fonctionnement efficient, avec des moyens correctement proportionnés.
- Les équipes de l'Agence sont reconnues pour leurs compétences, leur professionnalisme et leur engagement. Le climat social est sain.
- Les actions de l'ANR jouissent d'une bonne reconnaissance de la part des bénéficiaires des financements et des partenaires internationaux.

2/ Faiblesses

- Les impacts des actions de l'ANR sont insuffisamment définis et explicités. Leur analyse est limitée au champ des publications scientifiques.
- Les actions de l'Agence contribuant à l'appui des politiques publiques sur la recherche scientifique et visant à conforter la place de la science dans la société restent nettement en deçà des enjeux.
- Sa connaissance insuffisante du monde des entreprises ne permet pas à l'ANR de pleinement soutenir l'innovation et les coopérations entre la recherche publique et les acteurs socio-économiques.
- Malgré des efforts de communication avérés, la perception et la connaissance des actions et des évolutions de l'Agence restent partielles et inégales au sein des communautés scientifiques.
- La transparence des critères et des processus d'évaluation de l'Agence est améliorable.
- La démarche de l'ANR en matière de science ouverte est positive mais insuffisante concernant l'ouverture des données et logiciels produits par les projets. Son action pour favoriser la prise en compte des enjeux du développement durable dans les projets de recherche est également trop limitée.
- Les systèmes d'information et les outils numériques restent fragmentés. L'ANR n'a pas une vision intégrée, ni une capacité de pilotage unifié concernant les évolutions à conduire dans les prochaines années.

3/ Recommandations principales

Recommandation 1 (adressée à l'État et à l'ANR) : Amplifier la programmation et la mise en œuvre des actions de l'ANR destinées à renforcer l'apport de la recherche en appui aux politiques publiques portées par l'État et les autres collectivités publiques.

Recommandation 2 : Adapter et faire mieux connaître les instruments orientés vers le soutien à l'innovation et aux partenariats entre les laboratoires publics et les entreprises, et explorer le potentiel de collaborations avec les autres acteurs, notamment les centres techniques.

Recommandation 3 : Amplifier et pleinement intégrer dans les missions de l'Agence les actions visant à conforter la place de la science dans la société.

Recommandation 4 : Pour assurer dans la durée la pertinence des actions de l'Agence, renforcer son dialogue avec l'ensemble des parties prenantes concernées par la recherche et ses apports pour la société : communautés scientifiques et sociétés savantes ; universités, écoles et organismes ; collectivités publiques ; entreprises ; acteurs de la société civile.

Recommandation 5 (adressée à l'État) : Clarifier les rôles de l'ANR et de chacune des agences de programmes, en veillant à la lisibilité du dispositif, en évitant toute complexité supplémentaire pour les équipes de recherche, et en confortant la place de l'ANR comme l'acteur central du financement de projets de recherche sur une base « *investigator- and curiosity-driven* ».

Recommandation 6 : Mener une réflexion approfondie pour se mettre en capacité d'évaluer et de mesurer l'ensemble des impacts des actions de l'ANR pour la recherche et pour la société, et communiquer largement sur ces impacts.

Recommandation 7 : Mener régulièrement une réflexion sur l'ensemble des instruments de financement pour vérifier et améliorer leur pertinence et leur lisibilité.

Recommandation 8 : Poursuivre les efforts de promotion des bonnes pratiques de recherche concernant l'intégrité scientifique, la déontologie, l'éthique, la conduite responsable des recherches et l'égalité entre femmes et hommes. Mener des actions plus ambitieuses et affirmées pour l'intégration des pratiques de la science ouverte dans les projets de recherche, en particulier concernant l'ouverture des données.

Recommandation 9 : Poursuivre la démarche d'amélioration et de simplification des processus d'évaluation, de sélection, de financement et de suivi des projets de recherche et des services apportés aux porteurs de projets, aux laboratoires et aux établissements, et accroître encore la transparence des processus de l'ANR.

Recommandation 10 : Développer dans les meilleurs délais une réflexion large sur l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les activités de l'ANR, et renforcer le pilotage transversal des projets numériques.

Recommandation 11 : Poursuivre la réflexion sur une gouvernance interne plus intégrée et performante, structurer et dynamiser le management intermédiaire, et approfondir les actions visant à valoriser les talents.

Recommandation 12 : (adressée à l'État et à l'ANR) Dans le Cop pour la période 2026-2030 :

- donner à l'ANR une visibilité sur l'évolution pluriannuelle de son budget d'intervention, en assurant une trajectoire budgétaire qui lui permette de conforter les progrès réalisés ces dernières années ;
- fixer des objectifs-cibles sur les nombres de projets financés, sur le financement moyen alloué par projet, et sur le préciput versé aux établissements et aux laboratoires.

Observations de la présidente directrice générale



La Présidente Directrice Générale

à

Madame Coralie CHEVALLIER
Présidente
HCERES
19 rue Poissonnière
75002 Paris

Paris, le 23 juin 2025

Objet : Lettre d'observations de l'Agence nationale de la recherche sur le rapport d'évaluation de l'ANR pour la période 2019–2023

Madame la Présidente,

L'Agence nationale de la recherche tient à saluer la qualité, la rigueur et la richesse du travail conduit dans le cadre de l'évaluation de ses activités sur la période 2019–2023. Le rapport transmis par le HCERES constitue un appui précieux pour poursuivre, avec exigence, une dynamique d'excellence et d'ouverture au service de la recherche française, en cohérence avec les standards des meilleures agences de financement.

Le comité a mis en avant le positionnement solide de l'ANR dans le paysage national de la recherche, ainsi que sa contribution croissante et structurante aux politiques scientifiques, en lien étroit avec la mise en œuvre de la Loi de programmation de la recherche et du programme France 2030. Cette reconnaissance conforte mon ambition de poursuivre la transformation de l'Agence en un moteur de créativité, de qualité scientifique, et plus généralement d'impact pour la société. Cela impliquera de poursuivre nos efforts en matière de simplification, d'approfondir la réflexion sur l'évolution de nos instruments de financement, et de renforcer l'évaluation de nos actions, tant au regard de l'excellence des connaissances produites que de leur capacité à nourrir les innovations.

Dans un contexte international où la place de la science devient un enjeu démocratique majeur, l'ANR doit s'inscrire dans un cadre stratégique clair, porteur d'une ambition renouvelée en faveur de la confiance dans la science, et contribuant à ancrer les pratiques de la recherche responsable. Elle entend renforcer la lisibilité de son action, tout en approfondissant le dialogue avec les communautés scientifiques, et tous les acteurs de la société, en particulier les entreprises, les territoires et plus généralement les citoyens.

Je m'engage à mettre en œuvre toutes les recommandations principales mentionnées dans le rapport qui relèvent de l'action de l'ANR. Nous entendons également analyser finement les autres idées et propositions qui figurent dans les différents chapitres du document, et qui seront précieuses pour alimenter les réflexions que nous avons amorcées dans le cadre de la préparation de notre COP 2026-2030, avec la volonté de renforcer notre efficacité, notre lisibilité et notre impact.

En renouvelant mes remerciements à l'ensemble de vos équipes et au comité d'évaluation pour la qualité des échanges et des réflexions ayant nourri cette évaluation, je vous prie de croire, Madame la Présidente, en l'expression de notre considération distinguée.

anr.fr
86, Rue Regnault, Immeuble Kadence 75013 Paris
N° de Siret : 130 002 504 000 38



Membres du comité d'évaluation

Véronique Halloin

Présidente du comité d'évaluation

Secrétaire générale du Fonds de la recherche scientifique (FNRS, Belgique)

Ingénieure chimiste (1986), docteure en sciences appliquées (1992), Véronique Halloin, professeure à l'Université libre de Bruxelles (ULB), y dirige le département de génie chimique de 1995 à 2008. Elle est vice-présidente puis présidente de l'école de bio-ingénierie de l'ULB de 2002 à 2006, et vice-rectrice de l'ULB en charge de la recherche et du développement de 2006 à 2008. En 2008, elle rejoint le Fonds de la recherche scientifique en qualité de secrétaire générale.

Véronique Halloin est secrétaire générale de la Conférence des recteurs des universités belges francophones (CREF), déléguée belge au Conseil du CERN ainsi qu'au Global Science Forum (OCDE), et depuis mars 2020 présidente de l'ESF. Elle est membre de plusieurs organisations telles que Science Europe, Academia Belgica, Welbio, la Fondation médicale Reine Elisabeth.

Sylvain Allano

Directeur scientifique de la société Flying Whales

Agrégé de sciences physiques (1979), attaché puis chargé de recherche au CNRS (1982), docteur en sciences physiques de l'Université Pierre et Marie Curie (1987), Sylvain Allano est nommé en 1989 professeur à l'École normale supérieure de Cachan. Il dirige le laboratoire Systèmes et applications des technologies de l'information et de l'énergie (SATIE). Il rejoint le groupe PSA en tant que directeur scientifique et technologies futures de 2010 à 2017. Il participe à la création de Vedecom, institut français de transition énergétique dédié aux mobilités de la route. Depuis 2019 il est directeur scientifique de la société Flying Whales.

Sylvain Allano est cofondateur de plusieurs start-up de technologie. Diplômé du centre d'études internationales en propriété industrielle (CEIPI- Strasbourg), il exerce par ailleurs une activité de conseil en propriété industrielle.

Jean-François Carpentier

Professeur de chimie à l'Université de Rennes

Ingénieur diplômé de l'École supérieure de chimie de Lille (1989) et docteur en chimie de l'Université de Lille (1992), Jean-François Carpentier est professeur de chimie à l'Université de Rennes depuis 2001. Ses activités de recherche concernent la catalyse organométallique pour la chimie fine et les polymères. Il est lauréat de la médaille de bronze du CNRS en 1997, membre junior de l'IUF de 2005 à 2010, lauréat de la médaille d'argent du CNRS en 2014.

Directeur de l'école doctorale « sciences de la matière » de l'Université de Rennes 1 de 2010 à 2016, il est vice-président de l'Université européenne de Bretagne, en charge du collège doctoral international, de 2013 à 2016. Il est premier vice-président, et vice-président de la commission recherche, de l'Université de Rennes 1 de 2016 à 2023 ainsi que vice-président en charge de la valorisation et administrateur de la SATT Ouest valorisation entre 2019 et 2020.

Depuis juillet 2023 il est en charge de la promotion du doctorat dans la nouvelle « Université de Rennes ».

Virginie Courtier-Orgogozo

Directrice de recherche en biologie à l'institut Jacques Monod (CNRS, Université Paris Cité)

Ancienne élève de l'École normale supérieure et agrégée des sciences de la vie et de la terre, Virginie Courtier-Orgogozo est directrice de recherche en biologie et professeure associée à l'École polytechnique. Elle dirige depuis 2010 l'équipe de recherche « évolution et génétique » de l'Institut Jacques Monod à Paris. Elle analyse l'évolution des espèces, afin de mieux comprendre nos origines et l'avenir des êtres vivants. Elle a également une activité en philosophie de la biologie, sur l'origine du SARS-CoV-2 et sur les risques associés à une nouvelle biotechnologie : le forçage génétique. Elle reçoit la médaille de bronze du CNRS en 2014 et est élue membre de l'EMBO en 2022. Elle est titulaire en 2022-23 de la chaire annuelle biodiversité et écosystèmes du Collège de France.

Elle est membre du conseil scientifique de l'Office parlementaire d'évaluation des choix scientifiques et technologiques (OPECST) depuis 2020 et membre du comité d'éthique du CNRS (COMETS) depuis octobre 2021.

Kostas Glinos

Consultant indépendant, ancien chef de l'unité Science ouverte à la direction générale recherche et innovation de la Commission européenne

Titulaire d'un doctorat en génie chimique de l'Université du Massachusetts, Kostas Glinos travaille dans l'industrie chimique aux États-Unis et en Belgique, avant de rejoindre, en 1992, la commission européenne où il a travaillé pendant 30 ans. Il y occupe des postes de direction dans les domaines de la politique scientifique, de la coopération internationale, des infrastructures de recherche et des sciences et technologies de l'information. Il a été responsable de programmes de financement dans les domaines des technologies émergentes, des systèmes cyber-physiques, des infrastructures TIC et des données de recherche. Il est à l'origine de la création de plusieurs initiatives et organisations à l'échelle européenne ou mondiale, telles que les partenariats public-

privé dans le domaine de l'électronique, la *Research Data Alliance* et la *Coalition on advancing research assessment* (CoARA).

Kostas Glinos a travaillé avec des institutions, des entreprises et des gouvernements dans la plupart des pays européens, et dans de nombreux pays d'Afrique et d'Asie ainsi qu'avec des organisations multilatérales (OCDE, Unesco, ASEAN, etc.).

Depuis 2022, il a une activité de conseil indépendant dans la mise en place des politiques en matière de science et de données.

Louis-Augustin Julien

Directeur général délégué aux ressources d'INRAE

Louis-Augustin Julien est titulaire d'un master en relations internationales obtenu à Sciences Po Paris et diplômé de l'ENA (promotion Jean Zay 2012-2013). Auditeur financier au sein du cabinet EY en 2006, il rejoint en 2014 la direction du budget au sein du ministère des finances comme adjoint au chef du bureau des médias et télécommunications jusqu'en 2016 puis adjoint au chef du bureau de l'enseignement supérieur et de la recherche. Il intègre l'Inra en 2018 en tant que directeur du financement et des achats. Il œuvre auprès de la direction générale d'Inra à de nombreux chantiers opérationnels, dont celui de la fusion de l'Inra avec Irstea et de la création d'INRAE. Depuis mai 2023, il occupe les responsabilités de directeur général délégué aux ressources d'INRAE.

Angelika Kalt

Directrice du Fonds national suisse de la recherche scientifique (FNS)

Titulaire d'un doctorat en géosciences, Angelika Kalt a été pendant 8 ans professeure ordinaire de pétrologie et de géodynamique interne à l'Université de Neuchâtel. Elle rejoint le FNS en 2008 en tant que directrice suppléante. À ce titre, elle est notamment responsable de l'assurance qualité, du développement de l'évaluation et du renouvellement des instruments d'encouragement de la recherche. Depuis 2016, Angelika Kalt est directrice du FNS ; son action porte notamment sur les questions politiques et stratégiques, ainsi que les relations institutionnelles aux niveaux national et international. En 2022 et 2023, Angelika Kalt est vice-présidente de Science Europe. En 2024, elle est présidente du conseil stratégique suisse en charge de l'*Open Research Data*.

Mickaele Le Ravalec

Directrice de la direction Économie et veille d'IFPEN

Ingénieure diplômée de l'École et Observatoire des sciences de la terre de Strasbourg, docteure en sciences de la terre de l'Université Rennes 1 (1995), Mickaele Le Ravalec rejoint IFPEN comme ingénieure de recherche en 1997 après un post-doctorat en physique des roches à l'Université de Stanford (USA). Après un détachement comme ingénieure réservoir à TotalEnergies en 2007-2008, elle réintègre IFPEN où elle coordonne, en tant qu'experte, différents projets. Elle reçoit le prix Schlumberger de l'Académie des Sciences en 2011. Elle est successivement cheffe du département Géologie (2014), du département Géoressources (2016), du département Sciences pour les sols et sous-sols (2021) puis adjointe scientifique pour la direction Sciences de la terre et technologies de l'environnement (2022). Elle est directrice de la direction Économie et veille d'IFPEN depuis juillet 2023.

Mickaele Le Ravalec est par ailleurs professeure invitée à l'INRS Québec entre 2011 et 2015. Elle est, de 2016 à 2022, membre, puis vice-présidente, de la Commission nationale d'évaluation des recherches et études relatives à la gestion des matières et déchets radioactifs (CNE2). Entre 2022 et 2023, elle est conseillère scientifique pour l'évaluation des organismes de recherche au Hcéres.

Emmanuelle Picard

Professeure en histoire contemporaine à l'École normale supérieure (ENS) de Lyon

Professeure d'histoire contemporaine, Emmanuelle Picard enseigne à l'ENS de Lyon depuis 2012. Elle est spécialiste de la socio-histoire de l'enseignement supérieur et de la profession académique, en particulier dans une perspective comparatiste Europe/Amérique du Nord. Au sein de l'ENS de Lyon elle a été directrice du département des sciences sociales et participe à diverses commissions.

En 2022-2023, elle est professeure invitée au Centre interuniversitaire de recherche sur les sciences et les techniques (CIRST) de l'Université du Québec à Montréal (UQAM).

Elle est membre du conseil scientifique de l'ENS-Paris Saclay. Elle préside depuis 2020 le RESUP (Réseau de recherche sur l'enseignement supérieur), dont elle est membre du comité scientifique depuis 2012. Elle est membre de la Commission européenne d'histoire des universités, vice-présidente du réseau européen Heloise (*European Network on Digital Academic History*). Elle est membre de plusieurs comités éditoriaux de revues françaises et européennes.

Déroulement de l'évaluation

L'évaluation a commencé par des échanges entre l'ANR et le Hcéres à l'automne 2023. Suite à ces échanges et sur la base du « Référentiel d'évaluation des organismes de recherche » du Hcéres, un document spécifique intitulé « Termes de référence pour l'évaluation de l'ANR » a été élaboré et rendu public en janvier 2024 sur le site du Hcéres. L'ANR a préparé son rapport d'auto-évaluation en s'appuyant sur ce document entre janvier et juin 2024 et a pu exprimer ses attentes concernant l'évaluation lors d'un entretien entre le PDG de l'Agence et la présidente du comité d'évaluation en juin 2024.

Le comité d'évaluation a tenu deux réunions préparatoires en juillet et en octobre 2024, en amont de la visite d'évaluation. Cette dernière s'est déroulée au siège de l'ANR, dans le 13^e arrondissement de Paris, du 19 au 21 novembre 2024. Au cours de ces trois journées, le comité a mené environ 50 entretiens.

Ces entretiens ont permis au comité d'entendre de nombreuses personnes en position de responsabilité au sein de l'ANR, des personnels travaillant dans l'Agence et des membres des différentes instances – conseil d'administration et comité de pilotage scientifique – dont les représentants du personnel, et des responsables de comités d'évaluation scientifique. Ces entretiens visaient à approfondir la compréhension de l'organisation, le fonctionnement de l'Agence et la mise en œuvre de ses instruments de financement. Le comité a aussi rencontré des personnes extérieures à l'Agence : il s'est notamment entretenu avec des représentants d'universités et d'organismes de recherche, des représentants des sociétés savantes, les directeurs de cinq agences de programmes, des directeurs d'unités de recherche, des représentants des ministères autres que le MESR, des responsables d'activités de recherche et développement dans des petites, moyennes ou grandes entreprises, des partenaires nationaux et internationaux de l'Agence, des porteurs de projets financés par l'Agence dans un large éventail de ses instruments, et des responsables administratifs d'établissements bénéficiaires. La visite d'évaluation a permis aussi au comité d'évaluation de rencontrer l'ancien PDG de l'ANR et la nouvelle PDG, nommée deux mois avant la visite.

Le programme de la visite d'évaluation comprenait également des sessions de travail du comité d'évaluation à huis clos, permettant aux membres du comité de partager les principales observations et de commencer à identifier les points clés du rapport d'évaluation. Le comité a ensuite travaillé à la rédaction du rapport d'évaluation, qui a été revu avec le Hcéres et approuvé collégalement par le comité d'évaluation.

Le rapport d'évaluation a ensuite été soumis à l'ANR pour que l'Agence formule ses remarques sur de possibles erreurs factuelles, omissions, incompréhensions, formulations impropres ou assertions mal fondées. Enfin, il a été demandé à la présidente directrice générale de l'ANR de rédiger sa lettre d'observations, qui est insérée dans la version finale du rapport.

Pour le Hcéres, Bernard Larrourou (directeur du département d'évaluation des organismes), Laurent Daudeville (conseiller scientifique) et Lucia Belloro (chargée de projet) ont accompagné le comité d'évaluation.

Liste des acronymes

A

Ademe	Agence de la transition écologique
ANR	Agence nationale de la recherche
ANRS-MIE	Agence nationale de recherche sur le sida et les hépatites – Maladies infectieuses émergentes
Anses	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail

B

Bpifrance	Banque publique d'investissement France
-----------	---

C

CDD	Contrat à durée déterminée
CES	Comité d'évaluation scientifique
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
CoARA	<i>Coalition for Advancing Research Assessment</i>
Comex	Comité exécutif
Cop	Contrat d'objectifs et de performance
CPP	Comité de pilotage de la programmation

D

DCF	Direction de conventionnement et du financement
DGDAB	Direction générale déléguée à l'administration et au budget
DGPIE	Direction des grands programmes d'investissement de l'État
DOS	Direction des opérations scientifiques
DSD	Direction de la stratégie numérique et des données
DSI	Direction des systèmes d'information

E

ERC	<i>European Research Council</i>
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

F

Fapesp	<i>Fundação de amparo à pesquisa do Estado de São Paulo</i>
--------	---

H

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

I

IA	Intelligence artificielle
INCa	Institut national du cancer
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
ISO	Organisation internationale de normalisation

J

JCJC	Jeunes chercheuses et jeunes chercheurs
------	---

L

Labcom	Laboratoire commun entre établissement de recherche public et PME ou entreprise de taille intermédiaire
LPR	Loi de programmation de la recherche

M

MESR	Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche
MRSEI	Montage de réseaux scientifiques européens ou internationaux

O

OCDE
ODD

Organisation de coopération et de développement économiques
Objectifs de développement durable

P

PDG
PEPR
PGD
PIA
PME
PRC
PRCE
PRCI

Président directeur général
Programmes et équipements prioritaires de recherche
Plan de gestion des données
Programme d'investissement d'avenir
Petites et moyennes entreprises
Projet de recherche collaborative
Projets de recherche collaborative avec une entreprise
Projets de recherche collaborative internationale

R

RH

Ressources humaines

S

SATT
SDSI
SGPI
SWOT

Société d'accélération du transfert de technologie
Schéma directeur des systèmes d'information
Secrétariat général pour l'investissement
Strengths, weaknesses, opportunities, threats (forces, faiblesses, opportunités, menaces)

Évaluation des universités et des écoles
Évaluation des unités de recherche
Évaluation des formations
Évaluation des organismes nationaux de recherche
Évaluation et accréditation internationale



19 rue Poissonnière
75002 Paris, France
+33 1 89 97 44 00

