

## Principaux éléments de problématique pour l'évaluation 2024-2025 du Cnes

Département d'évaluation des organismes – Mars 2024

L'évaluation du Centre national d'études spatiales (Cnes) en 2024-2025 sera réalisée dans le cadre du *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* approuvé par le collège du Hcéres en octobre 2021, complété de façon spécifique par la présente note, qui décrit les principaux éléments de problématique identifiés au regard des attentes exprimées par les ministères de tutelle du Cnes et par la direction de l'organisme. Elle donne aussi quelques précisions sur les adaptations du *Référentiel* qui sont nécessaires pour prendre en compte les spécificités des missions et des activités du Cnes.

L'évaluation portera sur la période 2019-2023. Le rapport d'auto-évaluation du Cnes sera remis au Hcéres en septembre 2024, et la visite d'évaluation aura lieu en janvier ou février 2025.

### Principaux éléments de problématique

Les missions du Cnes sont assez différentes de celles des autres organismes nationaux de recherche, sa présence dans des laboratoires de recherche est très limitée. L'appui déterminant qu'il apporte aux communautés scientifiques concernées par le spatial prend des formes spécifiques : il organise, finance, réalise – ou fait réaliser, notamment par des entreprises – des missions et des projets prioritaires pour ces communautés. De plus, une large part des activités du Cnes concerne le soutien au développement de l'écosystème spatial français sur le plan technologique et économique, et il mène aussi des activités liées à la défense<sup>1</sup>.

Dans ce contexte, l'évaluation du Cnes embrassera l'ensemble de ses missions et de ses activités, et elle traitera du rôle multiple du Cnes, à la fois agence spatiale en charge de l'animation de la politique spatiale française, et centre technique en soutien du développement des capacités technologiques associées. L'évaluation examinera comment tous les volets d'activités du Cnes se complètent et se renforcent mutuellement. Elle aura aussi pour objectif d'apprécier l'impact des actions du Cnes sur l'ensemble des dimensions de ses activités, ainsi que sa capacité à orienter – ou réorienter – ses actions au service des écosystèmes et des politiques concernées.

Ces analyses seront menées au regard des engagements et objectifs du Contrat d'objectifs et de performance (Cop) du Cnes avec l'État pour la période 2021-2025, et en se plaçant dans la perspective de la préparation du prochain Cop pour la période 2026-2030. Notamment, l'évaluation portera une attention particulière à la réalisation des transformations inscrites dans le Cop 2021-2025, en examinant les sujets suivants :

- le développement des activités liées aux orientations nouvelles des politiques spatiales françaises et européennes vers le « Newspace », et comment ce développement a pu être mené sans fragiliser les liens avec la recherche et avec les communautés scientifiques ;
- la mise en place de la capacité du Cnes à accompagner des startups, et à donner à l'État des avis neutres et pertinents sur leurs projets ;
- le développement de la culture d'innovation au sein du Cnes, et de sa capacité à promouvoir l'innovation et la prise de risque ;
- le déploiement d'un éventail élargi de modes d'intervention et d'interaction avec les écosystèmes liés au spatial ;
- et les aspects liés la conduite du changement (réorganisation des tutelles ministérielles, réorganisation interne, pilotage des activités et accompagnement des équipes, etc.).

---

<sup>1</sup> En accord avec le ministère des armées, qui est l'un de ses ministères de tutelle, le choix est fait de ne pas définir un périmètre de l'évaluation qui inclurait une partie limitée des activités du Cnes et dont les activités liées à la défense seraient exclues. En effet, de façon générale, les travaux du Cnes concernant la défense ne sont pas uniquement dédiés à celle-ci. L'évaluation portera donc sur l'ensemble de l'activité du Cnes, qui aura la responsabilité de veiller à préserver la confidentialité des informations qui doivent être protégées.

L'évaluation examinera aussi avec une attention particulière les questions liées à la gestion des compétences. Il s'agit d'un sujet sur lequel l'État exprime des attentes spécifiques, portant notamment sur la capacité du Cnes à développer au meilleur niveau une vision prospective des technologies et des marchés du spatial. Dans un contexte où la Cour des comptes a exprimé en 2023 une inquiétude sur la gestion des compétences au sein de l'organisme, l'évaluation examinera la qualité de la vision du Cnes concernant l'évolution pluriannuelle des effectifs et des compétences, et la pertinence de ses dispositifs opérationnels qui permettent d'assurer le développement et le renouvellement des compétences de ses personnels.

L'évaluation portera également sur les sujets et enjeux suivants :

- les relations du Cnes avec les industriels,
- sa vision concernant le rôle « d'agence de programmes » que l'État souhaite lui confier, et son rôle dans le cadre du programme « France 2030 » ;
- ses actions pour promouvoir le développement de l'utilisation des données spatiales par de nombreux acteurs publics et privés, dans un vaste ensemble de secteurs ;
- la situation et les perspectives du Centre spatial guyanais (CSG).

### Adaptation du *Référentiel*

Le *Référentiel d'évaluation des organismes de recherche* du Hcéres pose dès son introduction le principe que l'évaluation est adaptée à la situation et aux enjeux de l'action de chaque organisme. Compte tenu des spécificités du Cnes, rappelées ci-dessus, une adaptation du *Référentiel* – qui est principalement écrit pour les organismes dont la recherche est l'activité principale – est nécessaire. En particulier :

- Les questions du *Référentiel* portant que les sujets scientifiques doivent être élargies. Lorsque le *Référentiel* mentionne la stratégie scientifique ou la politique scientifique, il convient de s'intéresser aux questions scientifiques, technologiques et industrielles.
- Les questions touchant à l'innovation sont différentes aussi, pour le Cnes, de celles qui sont appropriées pour des organismes focalisés sur la production de résultats scientifiques ou technologiques qui sont produits dans leurs laboratoires et peuvent être ensuite « valorisés ». Le Cnes intervient essentiellement par des approches de maturation et de « dérisquage » de technologies, via le financement de travaux de R&D chez des industriels ou en partenariat, par le développement de feuilles de routes technologiques au bénéfice de l'écosystème, par le soutien aux nouveaux entrants pour solidifier leur approche technologique, et par l'achat de services innovants et de démonstrations.
- La dimension internationale est majeure dans la quasi-totalité des projets spatiaux, mais la mise en place de ces projets internationaux résulte de décisions co-construites par le Cnes dans son rôle d'agence, bien plus que de processus compétitifs de type « appels à projets ». Les questions associées dans le *Référentiel* devront être adaptées à ces fonctionnements plus englobants et systémiques, où le Cnes intervient depuis la genèse des projets jusqu'à leur réalisation.
- Le Cnes n'est pas un acteur de la politique des sites universitaires et, en dehors d'une ou deux exceptions, il ne joue qu'un rôle marginal dans la définition des orientations des acteurs locaux de l'enseignement supérieur et de la recherche.
- Le Cnes mène un certain nombre d'activités opérationnelles, qu'il s'agisse de son rôle pour la loi sur les opérations spatiales (LOS), de l'opération de la base spatiale du CSG, des opérations de systèmes et de satellites civils et militaires, ou des réseaux de communication sol-bord. Ces activités, auxquelles ne se rapportent aucun des critères du *Référentiel*, doivent bien être considérées dans le cadre de l'évaluation.