



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

ÉTAT-ANR 2016-2019

AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE
ANR



for whom
that, optic



CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE ÉTAT-ANR 2016-2019

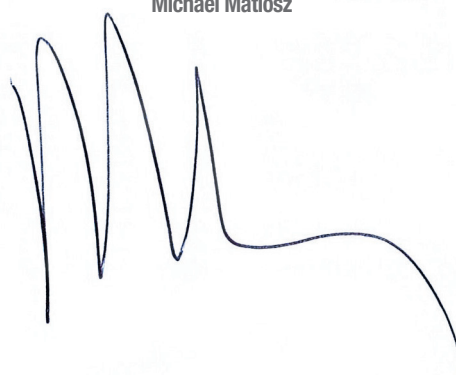
Le secrétaire d'État chargé
de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

Thierry Mandon



Le président-directeur général de l'ANR

Michael Matlosz



Fait à Paris, le 15 décembre 2016

AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE

ANR

L'Agence nationale de la recherche (ANR) est un établissement public de l'État placé sous la tutelle du ministre chargé de la Recherche et institué par la loi n° 2006-450 du 18 avril 2006 codifiée à l'article L. 329-1 et suivants du code de la recherche. Créée sous la forme d'un groupement d'intérêt public en 2005, l'agence devient un établissement public à caractère administratif en janvier 2007. Ses missions et son organisation sont définies par le décret du 1^{er} août 2006 portant organisation et fonctionnement de l'ANR, modifié par le décret du 24 mars 2014.

L'ANR soutient l'excellence de la recherche scientifique française, pour des degrés variés de maturité technologique (TRL), l'innovation et le transfert technologique. Elle encourage notamment les partenariats entre chercheurs du monde académique, entre les secteurs public et privé, ainsi que les collaborations scientifiques sur le plan européen et international.

De par ses missions, l'ANR se situe au cœur du dispositif français de financement de la recherche et de l'innovation. Elle est un élément fédérateur de l'écosystème de la recherche publique et privée, un moteur de la réflexion multi-partenariale au service des communautés scientifiques qu'elle finance. Pour l'ensemble de ses activités, elle est en interaction avec toutes les parties prenantes de ce dispositif : les alliances de recherche, les organismes de recherche, les universités et les écoles de l'enseignement supérieur, les pôles de compétitivité, les petites, moyennes et grandes entreprises ou encore les associations et les fondations.

Pour remplir sa mission de financement de la recherche, l'ANR s'appuie sur un mode d'intervention central qui consiste à lancer des appels à projets compétitifs et met en place un processus de sélection rigoureux reposant sur l'évaluation par les pairs. Elle élabore annuellement un plan d'action qui décrit son offre de financement et s'adresse à l'ensemble des communautés scientifiques nationales. Présenté à sa tutelle pour approbation, son plan d'action est préparé sur la base de propositions des alliances de recherche, des organismes et des établissements d'enseignement supérieur. Il intègre les orientations prioritaires de recherche de notre pays définies dans la stratégie nationale de recherche (SNR), en réponse aux principaux enjeux auxquels est confrontée la société et dans une démarche favorisant l'interdisciplinarité. Le ministère en charge de la Recherche assure la coordination interministérielle nécessaire à une vision stratégique du document.

Depuis sa création, l'ANR a vu ses missions et ses activités se diversifier, développant de nouveaux modes d'action et proposant des services améliorés aux chercheurs et aux acteurs publics. En dehors des appels à projets, elle développe d'autres formes d'interventions qui s'appuient sur le savoir-faire reconnu de l'agence et généralement sur ses propres moyens humains et financiers. L'ANR est notamment chargée de gérer la sélection, la contractualisation, le suivi et l'évaluation du programme Carnot. L'intervention de l'agence sur ce programme sera formalisée avec la tutelle sur la période du présent contrat.

Outre les missions explicites décrites dans le décret, l'agence déploie, notamment à travers des sollicitations de plus en plus nombreuses, un large éventail d'activités comme la prestation de service pour le compte de structures publiques, la coordination d'actions européennes et internationales ou encore la représentation de la France dans des instances multinationales.⁽¹⁾

Depuis 2010, l'ANR est également l'opérateur des programmes investissements d'avenir (IA) dans le domaine de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans ce cadre, elle assure la sélection, le financement et le suivi des projets. Pour cette mission, elle rend compte directement au Commissariat général à l'investissement et aux ministères concernés. Des conventions entre l'État et l'ANR fixent des objectifs de performance pour chacune des actions gérées par l'agence, comme le respect du calendrier des processus de sélection ou encore la capacité à mettre en œuvre les procédures d'évaluation. C'est pourquoi les modalités spécifiques d'intervention de l'agence ne sont pas reprises dans le contrat d'objectifs et de performance. Toutefois, la gestion des IA est complètement intégrée à la structure ANR. Ils trouvent ainsi leur place dans la gouvernance interne de l'agence, étant donné leur ampleur et l'inscription explicite de cette mission dans le décret d'organisation et de fonctionnement de l'agence.

L'articulation de l'ensemble des actions nationales et internationales menées par l'agence et la clarté de son positionnement, en particulier sur la scène européenne et internationale, sont également essentielles.

Ce premier contrat d'objectifs et de performance conclu entre l'ANR et l'État doit permettre à l'agence, pour la période 2016-2019, de s'inscrire dans une démarche de progrès pour répondre aux enjeux présents et à venir. **Le contrat exprime une ambition partagée : conforter l'ANR, établissement public incontournable, comme principal financeur sur appels à projets compétitifs de la recherche en France, en soutenant les recherches de grande qualité, en favorisant tous les partenariats de recherche (académiques, public-privé, internationaux), en renforçant le dialogue, l'information et la communication et en simplifiant les dispositifs qu'elle met à disposition des chercheurs et de l'ensemble des acteurs de la recherche et de l'innovation.**

Ce contrat est aussi une opportunité pour l'agence de renforcer la lisibilité de son action et de son rôle auprès de ses parties prenantes.

Afin de positionner davantage l'ANR comme un acteur public au service de la recherche publique et privée, cinq grands axes ont été identifiés pour la période 2016-2019 :

- **La garantie de l'excellence scientifique et la qualité de la sélection de projets de recherche et d'innovation** : il s'agit de consolider l'équité et la transparence, et de renforcer la compréhension et l'efficacité des procédures mises en œuvre par l'agence, conformément aux standards internationaux en la matière.
- **La priorisation et l'optimisation des actions de coopération européenne et internationale** : l'agence améliorera la cohérence et la clarté des actions collaboratives qu'elle propose, en accord avec la politique nationale de recherche et dans le cadre d'échanges renforcés avec ses partenaires nationaux et étrangers.
- **L'analyse d'impact et l'ouverture des données** : il s'agit de faciliter l'accès aux données de soumission et de financement et de décrire les effets des différentes modalités de financement de l'ANR sur le paysage scientifique et leurs retombées dans la société.
- **La qualité du service rendu** : l'objectif est de s'engager dans une véritable démarche de dialogue avec les publics utilisateurs ainsi qu'avec les parties prenantes de l'agence et de développer une communication pédagogique afin d'augmenter la satisfaction des communautés.
- **L'efficacité de l'établissement et de ses activités** : l'agence perfectionnera ses outils de pilotage et de suivi et optimisera son fonctionnement pour répondre au mieux aux enjeux stratégiques présents et futurs.

⁽¹⁾ Les différentes actions menées par l'ANR sont décrites dans le rapport d'activité annuel publié sur son site internet.

L'ANR, agence de financement de la recherche publique et privée

5 GRANDES MISSIONS :

- 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.

Elle rend compte de ses missions au ministre chargé de la Recherche et aux ministres intéressés, au travers d'un rapport annuel d'exécution de son plan d'action qui est présenté au Conseil stratégique de la recherche.

1
AXES

8 LA GARANTIE DE L'EXCELLENCE SCIENTIFIQUE ET LA QUALITÉ DE LA SÉLECTION DE PROJETS DE RECHERCHE ET D'INNOVATION
ASSURER UNE SÉLECTION DES PROJETS EN RESPECTANT LES STANDARDS INTERNATIONAUX ET LA RÉGLEMENTATION APPLICABLE

9 Objectif n°1-1

Renforcer la transparence, l'impartialité et la compréhension de la sélection

11 Objectif n°1-2

Améliorer l'efficacité de la sélection

2

14 LA PRIORISATION ET L'OPTIMISATION DES ACTIONS DE COOPÉRATION EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE
PROPOSER LES ACTIONS LES PLUS ADAPTÉES À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE NATIONALE DE RECHERCHE ET À LA CONSOLIDATION DE L'ESPACE EUROPÉEN DE LA RECHERCHE

15 Objectif n°2-1

Élaborer une feuille de route pluriannuelle pour les actions européennes et internationales, en adéquation avec le positionnement global de l'ANR et avec la politique du ministère chargé de la Recherche

17 Objectif n°2-2

Améliorer les processus et les critères pour l'arbitrage et la prise de décision sur les actions collaboratives

18 Objectif n°2-3

Consolider l'évaluation *ex-post* et mesurer l'apport des actions européennes et internationales

3

20 L'ANALYSE D'IMPACT ET L'OUVERTURE DES DONNÉES
DÉVELOPPER ET DIFFUSER DES ANALYSES ET DES ÉTUDES D'IMPACT POUR DÉCRIRE LES EFFETS DE L'ANR DANS LE PAYSAGE SCIENTIFIQUE ET LA SOCIÉTÉ

21 Objectif n°3-1

Diffuser et valoriser les données, les analyses et les études d'impact

23 Objectif n°3-2

Mettre en place un dispositif stabilisé pour produire des analyses et des études d'impact

25 Objectif n°3-3

Définir la méthodologie et hiérarchiser les analyses et les études en fonction des publics cibles

26 Objectif n°3-4

Produire des analyses statistiques ciblées et des études thématiques ou générales

4

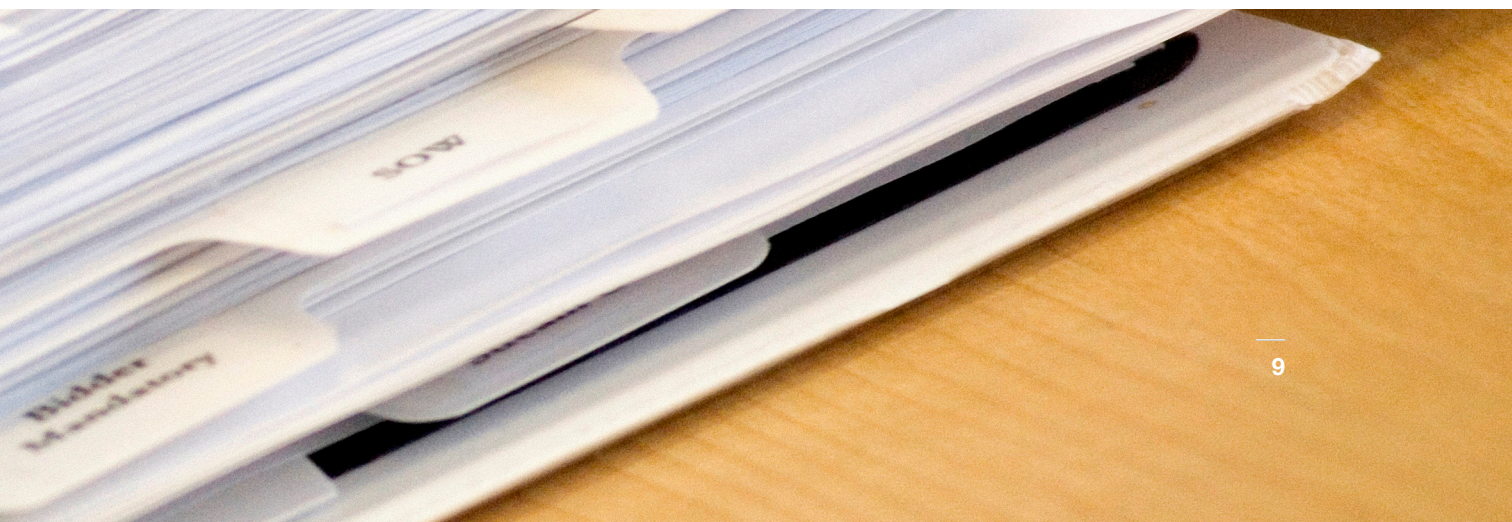
28 LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU
RENFORCER LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU, AMÉLIORER LA SATISFACTION ET LES INTERACTIONS AVEC LES PUBLICS UTILISATEURS

- 29 Objectif n°4-1**
Mettre en place une gestion adaptée de la relation avec les publics utilisateurs
- 31 Objectif n°4-2**
Améliorer la visibilité des actions de l'agence, renforcer l'information et la communication
- 33 Objectif n°4-3**
Être mieux à l'écoute des publics utilisateurs et intensifier le dialogue

5

36 L'EFFICIENCE DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE SES ACTIVITÉS
RENFORCER L'EFFICIENCE DE L'ANR PAR LE PERFECTIONNEMENT DES OUTILS DE PILOTAGE, DE SUIVI ET DES PROCESSUS DANS LES FONCTIONS SUPPORT

- 37 Objectif n°5-1**
Renforcer la maîtrise des risques budgétaires, financiers et comptables afin de sécuriser le traitement des données des phases de sélection et de suivi
 - 39 Objectif n°5-2**
Optimiser le pilotage de l'activité de l'agence
 - 41 Objectif n°5-3**
Apurer les éditions antérieures
 - 42 Objectif n°5-4**
Refondre le règlement financier au service des bénéficiaires
 - 44 Objectif n°5-5**
Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la réactivité de l'agence
 - 47 Objectif n°5-6**
Améliorer l'intégration des systèmes d'information pour garantir la performance des activités métier de l'agence
-
- 48** Suivi du contrat
 - 50** Annexes :
Tableau des indicateurs et des jalons
Glossaire



LA GARANTIE DE L'EXCELLENCE SCIENTIFIQUE ET LA QUALITÉ DE LA SÉLECTION DE PROJETS DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

ASSURER UNE SÉLECTION DES PROJETS EN RESPECTANT LES STANDARDS INTERNATIONAUX ET LA RÉGLEMENTATION APPLICABLE

Dans le cadre de ses missions, l'ANR alloue des aides à des projets de recherche sur la base d'appels à projets compétitifs. Pour cela, elle s'appuie sur un processus d'évaluation et de sélection des projets qui répond aux standards internationaux en la matière. Entre 2005 et 2016, l'ANR a ainsi financé plus de 14 000 projets en prenant soin de respecter les principes fondamentaux que sont la transparence et l'ouverture au plus grand nombre de ses procédures de sélection, l'égalité de traitement entre les déposants notamment via l'application de critères de qualité scientifique et technique des projets, ainsi que la bonne gestion des fonds publics.

Dans un souci d'amélioration continue et de simplification, l'agence se saisira de la durée du présent contrat pour améliorer ses procédures et expliciter davantage les principes sur lesquels la sélection repose. Les standards internationaux de sélection compétitive se fondent sur un certain nombre de grands critères comme l'excellence, l'impartialité, la transparence, l'efficacité et la rapidité,

la confidentialité ou encore la déontologie et l'intégrité scientifiques. L'ensemble de ces critères prend également en compte le potentiel de diffusion des connaissances et de valorisation. Le premier objectif que se fixe l'agence est de renforcer la transparence et l'impartialité de son processus, tout en améliorant la compréhension par l'ensemble des parties prenantes (évaluateurs et évalués) en déployant des efforts importants de pédagogie. L'autre objectif est de se pencher sur la notion d'efficacité de la sélection et de garantir une sélection des projets rapide, adéquate et de qualité tout en garantissant la maîtrise des coûts d'évaluation et de sélection.

Par ailleurs, suite au changement de processus induit par la sélection en deux étapes en 2014, l'ANR engage une nouvelle démarche de certification ISO 9001⁽²⁾ de son processus de sélection. Cette labellisation doit permettre de se rapprocher de l'ambition d'une sélection efficace, juste et transparente et de mieux répondre aux interrogations des déposants.

⁽²⁾ Le processus de sélection de l'agence était certifié ISO 9001 jusqu'en 2014.

Renforcer la transparence, l'impartialité et la compréhension de la sélection

La notion de transparence du processus de sélection recouvre des obligations diverses. Elle garantit que les décisions finales reposent sur des règles et des procédures portées à la connaissance des candidats *ex-ante* et de la façon la plus claire possible. La transparence s'accompagne également de la motivation des retours faits aux candidats sur les résultats de l'évaluation de leur projet, du droit de réponse que l'agence est en mesure de leur proposer et de l'amélioration de la gestion des recours et des réclamations, notamment en matière de délai. L'impartialité de la sélection est un autre enjeu majeur : elle repose en particulier sur une bonne gestion des conflits d'intérêts et l'égalité de traitement entre les déposants. En améliorant ces aspects et en renforçant la lisibilité des règles et la compréhension globale du processus auprès des différents publics utilisateurs, l'agence s'engage dans une démarche de progrès au service des communautés scientifiques. Cet objectif est ainsi largement relié à l'axe stratégique relatif à la qualité du service rendu (axe n°4 du contrat).

L'ANR a réalisé un travail important ces dernières années pour expliciter le plus possible les règles et les critères de sélection applicables, dans un contexte évolutif avec la mise en place de l'appel à projets générique et de la sélection en deux temps en particulier. Dans le cadre du présent contrat, l'agence simplifiera la rédaction de ses textes d'appels à projets, renforcera la lisibilité de ses critères de sélection, clarifiera les procédures et son système de notation. Elle travaillera de plus à renforcer l'affichage et la communication et déploiera des efforts plus importants d'accompagnement des différentes communautés.

Ensuite, l'agence va renforcer la conceptualisation de ses instruments de financement. La définition des instruments et leur articulation au regard des enjeux de la programmation, ainsi que leurs attendus, effets et modalités d'utilisation seront redéfinis, précisés et explicités dans un souci de transparence et de simplification d'usage par les chercheurs. Un effort d'information sera réalisé pour proposer une offre de service la plus compréhensible possible. Au-delà des aspects pédagogiques, ce travail doit permettre de renforcer la robustesse de la palette d'instruments déployés par l'agence.

L'ANR mettra également en place une gestion efficiente des projets interdisciplinaires proposés dans le cadre de son processus de sélection. Elle veillera à renforcer l'information sur ce point auprès des porteurs de projet et des évaluateurs.

L'agence entend par ailleurs renforcer la transparence concernant la composition et le renouvellement des comités d'évaluation, en améliorant l'ouverture et la visibilité de la procédure de nomination. Elle assurera pour cela une harmonisation du fonctionnement des comités. Elle s'engage à former les présidents des comités aux procédures développées, afin de garantir une application homogène des règles qu'elle édicte pour l'ensemble des comités et l'égalité de traitement en leur sein. Gardant leur indépendance scientifique, les présidents constitueront un relai efficace auprès des membres de comité, en jouant à la fois le rôle de référent et de garant pour une bonne application des procédures d'évaluation et de sélection. Dans une démarche de progrès, un questionnaire de satisfaction sera soumis aux présidents-référents en fin de session de formation et en fin de processus de sélection, permettant de faire évoluer l'ensemble du processus dans le cadre du retour d'expérience continu mené à l'agence. Dans ce même souci de pédagogie, l'agence distribuera aux membres de comité un livret de présentation des règles et des enjeux de l'évaluation. Un effort sera de surcroît consenti sur l'explicitation et la présentation orale de ces règles et du rôle des présidents-référents en ouverture de comité.

L'égalité de traitement est un sujet sur lequel l'ANR souhaite aussi renforcer son action. La prévention et le traitement des conflits d'intérêts sont des moyens d'action de l'agence dans ce domaine. Celle-ci a rédigé une charte visant à prévenir les conflits d'intérêts, il importe de la faire connaître et de la faire appliquer rigoureusement. Elle mettra en place un plan de gestion des conflits d'intérêts, inspiré des dernières évolutions sur le plan européen et national, et dont la première étape consiste en la rédaction, la collecte et la gestion des déclarations d'absence de conflits d'intérêts de l'ensemble des personnes impliquées dans les procédures de sélection. Les déclarations seront mises à jour chaque année et traitées par des personnes dédiées qui les analyseront et les classeront selon des niveaux de risques décidés au préalable par l'ANR. Le plan sera associé à l'élaboration d'une procédure en interne de gestion de ces conflits.

L'ANR renforcera également ses actions pour la prévention et la gestion des conflits d'intérêts impliquant ses propres collaborateurs intervenant dans l'organisation du processus de sélection. Elle veillera à intégrer cette préoccupation à sa politique en matière d'éthique.

En outre, l'agence souhaite renforcer le suivi des recours et des réclamations qu'elle enregistre, tout en réduisant les délais d'instruction. Un traitement spécifique des recours selon leur nature doit ainsi être mis en place.

L'ANR s'engage enfin à capitaliser sur ses retours d'expérience et à conforter son autoévaluation. Pour cela, elle formalisera, structurera et renforcera la traçabilité de ses retours d'expérience. Cette action repose aussi sur la réalisation d'enquêtes conduites auprès des équipes ANR ainsi qu'auprès des acteurs de la sélection (évalués et évaluateurs) dans le cadre de la mesure de la satisfaction des publics utilisateurs et des différents financeurs.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Lancement d'un appel à candidatures pour le recrutement des présidents-référents des comités d'évaluation scientifique
- Présentation du plan d'action 2017 et des appels à projets de l'agence aux établissements de recherche
- Rencontres des communautés de chercheurs afin de présenter le plan d'action 2017 et les appels à projets de l'agence
- Mise en place d'un plan de formation des présidents-référents et d'un programme d'information des membres de comité

EN 2018

- Mise en œuvre d'un premier retour d'expérience structuré (en continu) et réalisation d'une autoévaluation de l'ensemble du processus d'évaluation et de sélection

EN 2019

- Mise en place d'actions correctives suite à l'autoévaluation
- Mise en place d'une charte permettant de renforcer l'éthique et la déontologie pour les projets financés

EN 2017

- Prise en compte des retours d'expérience (évaluateurs/évalués) pour la redéfinition des critères de sélection
- Adaptation des règles de sélection en fonction des retours d'expérience réalisés en interne à l'agence et auprès des évaluateurs/évalués
- Certification ISO 9001 du processus de sélection
- Définition d'une procédure dédiée à la gestion de l'interdisciplinarité
- Mise en place d'un plan de gestion des conflits d'intérêts pour l'ensemble des appels à projets du plan d'action
- Renforcement de la politique d'éthique interne permettant de prévenir les conflits d'intérêts des personnels de l'agence

Indicateurs / Jalons	Nombre de non-conformités constatées en audit de certification dans le cadre de la norme ISO 9001	Nombre de recours acceptés par l'agence tous appels à projets confondus
Mode de calcul	Nombre de non-conformités majeures et mineures notifiées dans le rapport d'audit de certification annuel	Nombre de recours acceptés pour l'ensemble du volume d'activité de l'agence (nombre de propositions ⁽³⁾ reçues tous appels à projets confondus) Un recours accepté est un recours dans le cadre duquel un dysfonctionnement du processus de sélection a bien été constaté par l'agence
Cible globale	Zéro non-conformités majeures et diminution des non-conformités mineures	≤ 14
2016	Pas de mesure	≤ 20
2017	< 10	≤ 18
2018	< 5	≤ 16
2019	< 3	≤ 14

Objectif n°1-2

Améliorer l'efficacité de la sélection

Dans le cadre de sa performance globale en tant qu'opérateur de l'État et agence de financement de la recherche, l'ANR doit faire la preuve de son efficacité au regard de ses missions et du budget qui lui est alloué.

L'agence est amenée à proposer des appels à projets d'ampleur, de finalités et de modalités variées. Aussi, le nombre de déposants varie fortement entre l'appel générique qui invite notamment l'ensemble du monde scientifique académique et socio-économique français à déposer un projet de recherche et les instruments plus spécifiques qui s'adressent à des communautés plus restreintes de chercheurs. De même, les finalités des appels diffèrent, depuis l'incitation à travailler en réseau ou en partenariat multi-équipes (éventuellement installées hors de France), jusqu'à la volonté de miser sur le potentiel d'un individu. Concernant les modalités, si la majorité des appels sont proposés une fois par an, d'autres sont lancés en plusieurs vagues. Cette hétérogénéité des appels, qui répond pour une partie aux différents besoins des communautés

et pour une autre à une volonté de développer une vision stratégique sur certains axes, conduit l'agence à mettre en place des procédures d'évaluation variées.

Dans cette optique, l'ANR analysera les coûts de ces différentes procédures de sélection, au regard des caractéristiques d'ampleur (notamment le budget d'intervention alloué), de finalités et de modalités de ses appels à projets. Mise en relation avec les pratiques des autres agences de financement, cette analyse fine des coûts doit permettre à l'agence d'ajuster avec pertinence ses procédures de sélection aux différents appels. Cet objectif est en partie lié à l'objectif d'optimisation du pilotage de l'activité de l'agence (axe n°5 du contrat). À partir de ces analyses, l'ANR veillera à prendre les mesures correctives idoines.

L'adéquation entre la procédure de sélection et la volumétrie de soumission varie notamment en fonction du nombre d'appels lancés par an. Dans cette perspective, particulièrement

⁽³⁾ Par proposition, il est entendu toute proposition soumise à l'agence, quel que soit le type d'appel à projets (national, international, etc.) et quelle que soit la procédure de sélection mise en œuvre (un temps, deux temps, etc.).

dans le cadre de Science Europe, l'agence participera avec ses homologues européens aux réflexions conduites sur les leviers d'action pour adapter les procédures à ces volumes. Dans la continuité de ces travaux, l'ANR mènera une analyse comparative des pratiques des agences de financement étrangères, proposera en conséquence un programme de travail et expérimentera des pistes afin d'adapter, dans un souci d'efficacité, les procédures à la volumétrie. L'objectif de cette démarche est d'améliorer l'ensemble du processus en matière de délais de sélection et de coûts.

Enfin, l'ANR doit évaluer l'adéquation des appels à projets qu'elle propose avec son plan d'action annuel. Pour cela, les écarts potentiels entre le plan d'action et sa mise en œuvre seront surveillés et analysés en s'assurant de l'absence de redondance entre les différents appels nationaux ou internationaux ou encore en vérifiant la cohérence des

instruments de financement entre eux. Un effort d'analyse et de caractérisation de l'offre sera produit par l'agence dans ce domaine. Cette démarche d'évaluation de la cohérence entre le plan d'action, les orientations scientifiques de la stratégie nationale de recherche et les appels à projets sera mise en œuvre dans le rapport d'exécution annuel du plan d'action. Les éléments recueillis par l'agence dans le cadre de sa procédure de suivi et de bilan des projets financés, qui sera actualisée, constitueront également une base pour l'analyse de la qualité de la programmation telle que mise en œuvre et sélectionnée par l'ANR.

Par ailleurs, dans un souci de maîtrise de la dépense publique, l'ANR renforcera la concertation avec les autres agences nationales de financement afin de ne pas financer les mêmes projets et/ou les mêmes thématiques, ou afin de les cofinancer avec des approches différenciées.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Lancement d'enquêtes auprès des membres des comités d'évaluation de l'appel à projets générique 2016 (estimation du temps consacré à l'évaluation)
- Élaboration d'une procédure d'évaluation conjointe ANR/INCA
- Élaboration du premier rapport d'exécution du plan d'action (portant sur les plans d'action 2014, 2015 et 2016)

EN 2017

- Actualisation de la procédure de suivi et de bilan des projets financés
- Analyse comparative des pratiques des agences de financement étrangères sur la question de l'adaptation des procédures à la volumétrie, rédaction d'un programme de travail et proposition de pistes d'évolution

EN 2018

- Expérimentation des pistes proposées dans le cadre du programme de travail sur l'adaptation procédures / volumétrie

EN 2019

- Consolidation des nouvelles procédures

Indicateurs / Jalons	Rapport annuel d'exécution du plan d'action	Maîtrise du coût de la sélection	Délai entre l'ouverture des appels et la notification aux porteurs de projets
Mode de calcul	N/A	Analyse du coût de sélection par rapport au budget de gestion	Pour chaque appel (quelle que soit la procédure de sélection), calcul du nombre de jours entre la date d'ouverture de l'appel et la date de notification aux porteurs de projets
Cible globale	Élaboration d'un rapport annuel d'exécution du plan d'action, présenté au comité de pilotage scientifique (CPS) pour avis et voté par le conseil d'administration (CA)	Maintien global en % des dépenses consacrées à la sélection sur le budget de gestion de l'ANR Perfectionnement de l'analyse	< 9 mois
2016	Premier rapport d'exécution des plans d'action 2014, 2015 et 2016	Une première analyse générale du coût de la sélection de l'appel à projets générique a été présentée au CA de juin 2016, servant ainsi de référence pour les années suivantes du contrat	10 mois
2017	Rapport d'exécution du plan d'action 2017	Mise en place d'une analyse détaillée selon les axes suivants : défi, comité, champ disciplinaire, instrument	< 10 mois
2018	Rapport d'exécution du plan d'action 2018	Extension de l'analyse de coût aux appels à projets spécifiques (hors international)	< 9 mois
2019	Rapport d'exécution du plan d'action 2019	Extension de l'analyse de coût aux appels à projets spécifiques internationaux	< 9 mois

LA PRIORISATION ET L'OPTIMISATION DES ACTIONS DE COOPÉRATION EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

PROPOSER LES ACTIONS LES PLUS ADAPTÉES
À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DE LA POLITIQUE
NATIONALE DE RECHERCHE ET À LA CONSOLIDATION
DE L'ESPACE EUROPÉEN DE LA RECHERCHE

L'activité de l'ANR sur le plan européen et international s'est rapidement et fortement développée depuis sa création, représentant notamment près de 20% des projets qu'elle a financés en 2015. Au-delà de son activité de financement de la recherche, l'agence est reconnue comme une organisation fiable, porteuse de savoir-faire dans le champ de la gestion d'appels à projets internationaux. Elle joue un rôle croissant sur la scène internationale : instigatrice d'initiatives, en utilisant ses propres leviers d'action ou en nouant des liens avec des acteurs nationaux, véritable moteur de l'Espace européen de la recherche, ou encore acteur sollicité en tant que partie prenante.

En développant son activité transnationale, l'agence a construit une expertise large, reconnue et une expérience transversale, non seulement sur les opérations de financement de la recherche mais aussi sur des activités directement ou indirectement liées au métier de "financeur" de la recherche (gestion d'appels à projets, sélection de thèmes de recherche, développement de programmes, réflexion sur des sujets de politique scientifique, etc.). Cette expérience résulte aussi de la contribution de l'agence aux activités de programmation de l'Europe communautaire et à la construction d'agendas stratégiques nationaux, européens et internationaux.

Les actions transnationales de l'ANR font partie intégrante de la programmation nationale et de son plan d'action annuel. Elles font dès lors l'objet d'une articulation avec les actions nationales de l'agence, mais aussi avec les instruments et programmes de coopération internationale des autres acteurs, nationaux ou internationaux. Cette interdépendance, associée au nombre, aux intérêts et à la diversité des acteurs rendent les méthodes d'arbitrage et de conception de ces actions collaboratives délicates à opérer.

Dans le but de proposer une offre de financement lisible aux communautés scientifiques, l'ANR souhaite clarifier son intervention en se penchant sur différentes dimensions : stratégique, coordination et dialogue avec les acteurs nationaux et internationaux de l'écosystème, qualité et gestion de la prise de décision, ressources. Elle s'engage ainsi à produire une feuille de route pluriannuelle de ses actions européennes et internationales. Elle renforcera sa performance par l'analyse ex-ante et ex-post de ses actions et approfondira ses retours d'expérience sur l'efficacité des instruments de financement et des actions qu'elle développe pour répondre aux objectifs de la politique nationale de recherche. Elle veillera aussi à stabiliser son modèle RH international, afin d'être en mesure de gérer au mieux ses activités⁽⁴⁾.

⁽⁴⁾ Note : ce point est inclus dans l'objectif de l'axe n°5 du contrat dédié à la stabilisation du modèle RH général de l'agence.

Élaborer une feuille de route pluriannuelle pour les actions européennes et internationales, en adéquation avec le positionnement global de l'ANR et avec la politique du ministère chargé de la Recherche

Dans le cadre de ses collaborations européennes et internationales, l'agence est un acteur majeur de la construction de l'Espace européen de la recherche. Elle porte et conforte l'excellence de la recherche française sur le plan européen et international et contribue à améliorer la représentation de la recherche nationale et à soutenir la stratégie d'influence de la France. Son action permet par ailleurs de renforcer la participation des équipes françaises aux programmes européens. Il s'agit également d'associer les efforts et d'apporter des réponses concertées à des problèmes mondiaux et sociaux qui ne peuvent être traités par un seul pays, de mettre en commun des ressources et de partager la recherche et ses coûts sur les grands défis de la connaissance, mais également de bâtir des partenariats stratégiques.

Pour assurer l'équilibre des actions déployées, l'articulation des actions nationales et internationales de l'ANR doit être réalisée au service d'un positionnement général cohérent de l'agence, dans le cadre fixé par la politique du ministère chargé de la Recherche et en appui à la mise en œuvre des orientations scientifiques prioritaires établies par la SNR.

Dans cette optique, l'agence doit élaborer une feuille de route pluriannuelle définissant :

- les objectifs de son activité de coopération européenne et internationale et les attendus correspondants,
- les actions prioritaires à mener, en adéquation avec la politique générale,
- les instruments de financement à déployer au regard des objectifs, des attendus et des moyens.

Cette feuille de route doit être cohérente avec le volume dynamique d'activité et équilibrée d'un point de vue budgétaire et humain.

La feuille de route sera validée par le CA et publiée sur le site internet de l'agence. Un bilan des actions européennes et internationales menées par l'agence sera également présenté de façon annuelle au CA. L'ANR proposera aussi un tableau de bord pluriannuel prévisionnel des actions européennes et internationales. Actualisé deux fois par an, ce tableau servira d'outil de pilotage pour l'agence, en concertation avec le ministère.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Sollicitation du CPS de l'ANR sur le rôle de l'agence en matière de coopération internationale
- Renforcement du dialogue avec les différentes parties prenantes sur les actions internationales de l'ANR :
 - réunions et échanges avec les acteurs nationaux de la recherche (alliances, établissements de recherche, groupes miroirs français d'entités européennes, ministères partenaires, etc.)
 - réunions et échanges avec les partenaires européens et internationaux de l'agence (agences de financement)
- Concertation avec la tutelle sur la feuille de route
- Élaboration d'un tableau de bord pluriannuel prévisionnel des actions européennes et internationales, actualisé deux fois par an

EN 2017

- Production et publication d'une feuille de route pluriannuelle pour les actions européennes et internationales, validée par le CA
- Concertation des parties prenantes pour l'actualisation deux fois par an du tableau de bord

EN 2019

- Formalisation d'un premier retour d'expérience et actualisation de la feuille de route validée par le CA

Indicateur / Jalon	Production d'une feuille de route pluriannuelle pour les actions européennes et internationales	
Mode de calcul	N/A	
Cible globale	Feuille de route validée par le CA de juin 2017 et publiée fin 2017	Tableau de bord prévisionnel des actions
2016	Travail préparatoire impliquant le CPS de l'ANR et les différentes parties prenantes	
2017	Validation de la feuille de route par le CA en juin 2017 et publication de la feuille de route fin 2017	Tableau prévisionnel des actions actualisé deux fois par an
2018	Actualisation deux fois par an du tableau prévisionnel des actions	
2019	Retour d'expérience et actualisation de la feuille de route validée par le CA	Actualisation deux fois par an du tableau prévisionnel des actions

Améliorer les processus et les critères pour l'arbitrage et la prise de décision sur les actions collaboratives

Les modalités de décision dépendent fortement des types de coopération ou des instruments sollicités. Aussi, les mécanismes varient sensiblement entre les coopérations bilatérales dont les décisions reposent sur des choix partagés par deux agences, et les collaborations multilatérales de type ERA-NET qui font intervenir un grand nombre de pays et d'acteurs nationaux (les alliances, les organismes de recherche, le ministère en charge de la Recherche, les autres ministères concernés, etc.). De plus, certaines actions peuvent dépendre de facteurs exogènes à l'agence, notamment au regard d'enjeux diplomatiques avec certains pays et de leurs stratégies de recherche respectives. En raison du fort développement des actions communautaires, du foisonnement des sollicitations de coopération et des divers intérêts d'acteurs, l'ANR doit renforcer ses mécanismes de prise de décision et les critères pour déterminer sa participation aux actions collaboratives.

En partenariat avec la tutelle, l'ANR a défini un processus d'instruction, de concertation et de prise de décision conjoint pour sa participation à des actions européennes et internationales. L'agence se dotera aussi d'un jeu de critères de décision et définira un processus d'analyse d'opportunité structuré et formalisé, lui permettant de hiérarchiser les priorités de ses interventions et d'adapter ses instruments et les types d'action à son rôle et aux attendus fixés au préalable dans sa feuille de route. L'analyse englobera également la question de l'efficacité des actions, inclura une réflexion sur les coûts de mise en œuvre opérationnelle et définira des lignes directrices pour l'élaboration des accords de coopération.

Le processus d'analyse d'opportunité devra être validé, conjointement par l'agence et par sa tutelle, pour la majeure partie des actions internationales dans lesquelles l'agence est engagée, tout en gardant une flexibilité pour d'autres actions collaboratives qu'il serait difficile d'anticiper.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2017

- Élaboration de lignes directrices et d'un guide de critères de décision pour la participation aux actions collaboratives
- Mise en place d'un processus d'analyse d'opportunité

Indicateur / Jalon	Taux d'actions ayant fait l'objet d'une analyse d'opportunité	
Mode de calcul	Ratio nombre d'actions ayant fait l'objet d'une analyse d'opportunité / nombre d'actions lancées à la fin de l'année concernée et prévues dans le tableau de bord prévisionnel	Ratio nombre d'actions ayant fait l'objet d'une analyse d'opportunité / nombre d'actions lancées à la fin de l'année concernée
Cible globale	100% des actions lancées prévues dans le tableau de bord prévisionnel ont fait l'objet d'une analyse d'opportunité	85% de l'ensemble des actions lancées ont fait l'objet d'une analyse d'opportunité
2016	N/A	N/A
2017	N/A	N/A
2018	85%	65%
2019	100%	85%

Objectif n°2-3

Consolider l'évaluation *ex-post* et mesurer l'apport des actions européennes et internationales

Pour répondre au mieux aux objectifs fixés dans sa feuille de route et dans un souci d'amélioration continue, l'ANR doit consolider l'évaluation *ex-post* de ses actions européennes et internationales. Il s'agit d'objectiver les effets de levier des actions collaboratives et d'en mesurer l'efficacité et la pertinence, au regard de l'investissement réalisé et du type d'instruments déployés en fonction des objectifs initiaux et des résultats. Cet objectif est ainsi lié à l'axe stratégique du contrat relatif à l'impact (axe n°3). Au-delà de l'effet général des actions européennes et internationales de l'agence à moyen ou long terme, qui font l'objet de l'analyse d'impact, l'évaluation portera sur la qualité et l'efficacité de l'action développée ou encore sur l'adéquation des moyens mis en œuvre en rapport aux objectifs fixés pour chaque action collaborative.

Multicritères et systémiques, qualitatives et quantitatives, ces analyses recouvrent plusieurs dimensions. En particulier, elles portent sur la comparaison des actions internationales, mais aussi des actions nationales et internationales, afin de définir leur positionnement dans un contexte global et de déterminer

si les projets financés dans le cadre des collaborations transnationales ont une réelle valeur ajoutée en matière de visibilité et de structuration des communautés scientifiques françaises. Dans un souci de transparence d'utilisation de son budget, l'ANR se dotera aussi d'éléments de mesure pour évaluer l'efficacité de son action par exemple au regard de la qualité comparative des projets internationaux et des projets nationaux financés et de leur contribution à la mise en œuvre de la stratégie nationale de recherche. Ces éléments viendront par ailleurs alimenter, au fur et à mesure, les analyses d'opportunité préalables à la prise de décision.

Dans le cadre du dialogue renforcé avec ses partenaires étrangers, l'ANR s'engage également à investir dans des travaux d'analyse comparative des actions internationales mises en œuvre par ses homologues et la Commission européenne notamment. Entre autres, elle s'appuiera sur l'exemple des indicateurs issus de l'évaluation des programmes cadres de l'Union européenne. Dans cette optique, l'agence mettra en place un réseau d'échanges des agences de financement

de la recherche qui lui permettra d'accroître son influence et, ainsi, l'influence de la France sur le plan international.

Les analyses et évaluations des actions européennes et internationales de l'agence seront donc améliorées et consolidées, en s'appuyant plus particulièrement sur l'actualisation de la procédure de suivi et de bilan des projets financés. Les travaux viendront constituer un document de synthèse des évaluations quantitatives et qualitatives des

actions européennes et internationales. Ce document sera actualisé annuellement.

Les résultats de cette activité (analyse comparative et évaluations) contribueront à nourrir les réflexions conduisant à l'actualisation de la feuille de route et à la redéfinition des instruments de financement proposés par l'agence.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Définition des éléments constitutifs de l'évaluation *ex-post*
- Consolidation du tableau récapitulatif des actions européennes et internationales lancées, actualisable annuellement
- Analyse comparative des actions internationales menées par les homologues étrangers et la Commission européenne (actualisable)

EN 2017

- Actualisation de la procédure de suivi et de bilan des projets financés
- Production d'un premier document de synthèse des évaluations *ex-post*, actualisé tous les ans

EN 2019

- Sur la base du retour d'expérience de la feuille de route et de l'analyse des évaluations *ex-post*, proposition de mesures d'amélioration telles que la mise en place de nouveaux instruments, mesures qui pourront être prises en compte dans le cadre de la révision de la SNR et de sa mise en œuvre

Indicateur / Jalon	Taux d'évaluations <i>ex-post</i> réalisées
Mode de calcul	Ratio nombre d'évaluations réalisées / nombre d'actions identifiées dans le tableau récapitulatif des actions lancées Les évaluations à réaliser concernent, pour une année donnée, les actions démarrées depuis 2012 et terminées au moment de l'année donnée
Cible globale	> 90% des évaluations des actions démarrées depuis 2012 et terminées en 2019 doivent être réalisées
2016	Définition de l'évaluation <i>ex-post</i>
2017	50% des évaluations des actions démarrées depuis 2012 et terminées en 2017
2018	75% des évaluations des actions démarrées depuis 2012 et terminées en 2018
2019	> 90% des évaluations des actions démarrées depuis 2012 et terminées en 2019

L'ANALYSE D'IMPACT ET L'OUVERTURE DES DONNÉES

DÉVELOPPER ET DIFFUSER DES ANALYSES ET DES ÉTUDES D'IMPACT POUR DÉCRIRE LES EFFETS DE L'ANR DANS LE PAYSAGE SCIENTIFIQUE ET LA SOCIÉTÉ

3

Rendre compte de l'argent public investi dans le domaine de la recherche scientifique est une préoccupation croissante des pouvoirs publics et des citoyens. Les organismes de recherche et les agences de financement, en France, en Europe et dans le monde, sont de plus en plus incités à évaluer quantitativement et qualitativement les impacts de leur action. Au-delà d'une évaluation classique dont l'objet est de mesurer la performance d'une recherche, il s'agit de s'interroger sur les impacts de ces modalités de financement de la recherche, notamment en matière de développement des connaissances ou de valorisation, pour la société au sens large : économie, santé, efficacité énergétique, environnement, bien-être, etc. De plus, les résultats des analyses d'impact doivent alimenter et servir le pilotage global de la recherche française et constituent un élément d'évaluation indispensable des politiques publiques.

L'ANR a intégré, en 2014, une nouvelle mission consistant à "analyser l'évolution de l'offre de recherche et mesurer l'impact des financements alloués par l'agence sur la production scientifique nationale". La mission dite "impact" recouvre ainsi des activités multiples, englobant la mise en place d'une plateforme de gestion des données dédiées à l'analyse d'impact ainsi que la production d'études quantitatives et qualitatives décrivant à court, moyen ou long terme, les effets scientifiques, économiques, sociaux ou culturels de l'ANR, de ses appels et instruments et des projets qu'elle finance.

La programmation scientifique mise en œuvre par l'agence s'inscrit en particulier dans le cadre des orientations de la SNR. Aussi, les analyses d'impact de l'ANR viendront alimenter les travaux d'évaluation de la SNR et de sa mise en œuvre. Cette nouvelle activité d'aide au pilotage est également l'occasion d'apporter des éléments pour analyser l'efficacité des financements sur appels à projets compétitifs et leur valeur ajoutée.

La notion d'impact dépend fortement de la nature des actions menées, des acteurs impliqués dans le déploiement de ces actions et, plus généralement, du périmètre et du contexte dans lesquels elles s'inscrivent. Il n'existe pas de protocole "clé en main" ni de définition⁽⁵⁾ consensuelle de l'impact. L'agence doit donc construire une culture commune interne et proposer une définition sur ce que la notion d'impact revêtira à l'ANR. Aussi, l'enjeu est de fixer un cadre conceptuel, méthodologique et opérationnel permettant de mesurer, selon les problématiques, les différents impacts de l'agence, tout en considérant qu'ils sont pour la plupart générés grâce à une synergie des acteurs de l'écosystème de recherche et d'innovation.

L'année 2015 a permis de délimiter les contours de la mission et de proposer un cadre de travail en mode projet pour lancer rapidement les premières actions. Pour la période 2016-2019, l'ANR développera une démarche d'ensemble cohérente, priorisera et montera en puissance afin de mener ou de piloter des analyses et des études fiables, reconnues, standardisées, utilisables, diffusables et communicables.

Diffuser et valoriser les données, les analyses et les études d'impact

L'ANR doit se doter d'une "charte des données" définissant ses lignes directrices en matière d'utilisation et de diffusion des données. Aussi, elle développera une politique d'open access et d'open data reposant sur les principes de la charte, permettant de se conformer à la loi sur la République numérique et d'être en mesure de la déployer. Cette mise en conformité va aussi de pair avec une incontournable réflexion sur les données que l'agence doit ou souhaite mettre à disposition de l'État, des établissements publics de recherche, des chercheurs et d'un plus large public.

L'agence proposera différents niveaux d'accès aux données, en fonction des parties prenantes. Pour répondre aux besoins de pilotage et d'analyse stratégique, elle mettra à disposition de la tutelle des tableaux de bord et des statistiques descriptives sur les projets soumis et financés après avoir traité les données. Par ailleurs, elle pourra mettre à disposition des fichiers dans un format standard et selon une procédure approuvée, afin de répondre à des demandes d'établissements de recherche par exemple. La charte des données conciliera le respect de la confidentialité de certaines informations avec les objectifs de transparence et d'ouverture des données publiques.

L'ANR doit également développer une vision d'ensemble des financements qu'elle attribue sous ses différentes dimensions : géographique/régionale, thématique, institutionnelle, etc.

L'agence travaillera donc sur des représentations synthétiques, dynamiques et évolutives (cartographies, infographies, graphiques, etc.) publiables sur le site internet, facilement actualisables et accessibles au plus grand nombre ou à destination d'un public plus ciblé.

Une analyse des données de la soumission sera menée en parallèle, dès 2017, pour un usage interne notamment dans le contexte des réflexions menées par les comités de pilotage scientifique de défis (CPSD).

Enfin, l'ANR se penchera sur la réalisation d'une représentation globale des données dont elle dispose depuis 2005, dans sa dimension la plus "macroscopique". Cette analyse montrera le positionnement de l'agence dans son écosystème et permettra de visualiser les impacts de l'agence à différents niveaux : sur les ressources des laboratoires, sur la production scientifique nationale ou encore sur les collaborations européennes et internationales des chercheurs pour n'en citer que quelques-uns. Cette "cartographie" générale permettra de resituer les analyses spécifiques dans un ensemble global.

L'ensemble des analyses et des études d'impact feront l'objet d'une politique de diffusion et de publication qui sera instruite dans le cadre de la gouvernance prévue à cet effet (cf. objectif n°3-3).

⁶⁹ Le terme "impact" est polysémique et revêt, selon les domaines ou les acteurs, des notions multiples. En principe, l'impact désigne les effets à long terme, durables et le plus souvent indirects d'une activité ou d'une action de politique publique. Dans le domaine de la recherche par exemple, on parlera d'impact "quand une innovation aura été adoptée et généralisée à grande échelle" et qu'elle sera intégrée à un changement sociétal, économique, environnemental, sanitaire ou politique important. Les impacts de la recherche sont "généérés par des processus longs ; ils peuvent se propager dans des espaces très étendus" et sont de fait souvent imprévisibles. La notion d'impact est à distinguer des notions d'output ou d'outcome qui correspondent à deux étapes intermédiaires dans le chemin générateur d'impact : les outputs désignent par exemple les produits directs, immédiats et attendus de la recherche, qu'ils "soient académiques (publications, colloques, etc.), techniques (brevets, logiciels, etc.) ou organisationnels (bases de données, collections, etc.)". C'est souvent sur ce type de résultats que les exercices d'évaluation et certaines analyses dites "d'impact" se concentrent. Les outcomes sont les impacts observés à moyen terme, auprès d'une "première sphère d'utilisateurs de l'innovation". (Réf. : voir la définition présentée dans le rapport final ASIRPA (2014) <http://www6.inra.fr/asirpa>)

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Présentation des perspectives pour une politique générale sur les données de l'ANR au CA de juin

EN 2017

- Élaboration d'une charte de diffusion et d'utilisation des données
- Élaboration et mise en œuvre de la politique d'open access et d'open data

Indicateur / Jalon	Synthèse des données traitées et diffusées pour la période 2016-2019
Mode de calcul	N/A
Cible globale	Production d'une synthèse pour la période 2016-2019
2016	N/A
2017	Synthèse des données de caractérisation des projets et représentation thématique (soumission et sélection étapes 1 et 2)
2018	Synthèse enrichie des données sur les partenaires et représentation institutionnelle des projets
2019	Synthèse enrichie des données en relation avec les analyses d'impact (production scientifique, indicateurs financiers, RH, etc.)

Objectif n°3-2

Mettre en place un dispositif stabilisé pour produire des analyses et des études d'impact

Pour mener à bien sa mission dédiée à l'impact, l'agence doit se doter d'un véritable savoir-faire autour de cette activité, tout comme des ressources et des outils adéquats. Différents chantiers seront ainsi menés en parallèle.

Il s'agit d'abord de fiabiliser et d'enrichir les données d'ores et déjà disponibles dans le système d'information métier (SIM) de l'agence. Un travail d'harmonisation, de normalisation, de mise en cohérence et de complétude des données sera entrepris afin que les analyses et les études puissent exploiter au mieux l'ensemble des données disponibles.

L'ANR mettra également en place un système de collecte, de stockage et d'exploitation des données permettant de traiter et d'analyser de façon rapide, fiable et automatique toutes les nouvelles données relatives aux analyses d'impact, y compris les données sur les projets soumis à l'agence, et au suivi de l'orientation des travaux financés par l'ANR.

Pour cela, l'agence actualisera sa procédure de suivi et de bilan des projets et la rendra cohérente avec les besoins de l'analyse d'impact qui reposent sur l'acquisition ex-ante et ex-post des données et leur agrégation à différentes échelles

d'analyse (appels à projets, instruments de financement, thèmes, institutions, etc.). Cette action sera menée dans un souci d'optimisation de collecte des données allié à l'objectif de simplification du travail des chercheurs. Ce chantier est par ailleurs fortement corrélé à l'objectif de performance des systèmes d'information (objectif n°5-6 du contrat).

Au-delà des données, l'ANR doit développer de nouvelles méthodologies, des outils d'analyse et des compétences appropriés, robustes et rodés à l'analyse d'impact. Des études pilotes ont été lancées dès 2015 pour tester et identifier les pistes méthodologiques les plus pertinentes, en fonction des sujets d'étude et des compétences internes. Le retour d'expérience de ces études pilotes servira à mettre en place des lignes directrices applicables à la conduite des études futures. Le but est de produire une boîte à outils, des protocoles, des ensembles méthodologiques, facilitant la réalisation d'études selon les standards et les attendus définis dans le cadre de la gouvernance de l'activité (objectif n°3-3). L'ANR pourra réaliser elle-même certaines analyses et études sur des périmètres précis. Elle pourra également mener des collaborations avec d'autres établissements ou sous-traiter des études ou des parties d'études, afin d'élargir et d'enrichir le niveau d'analyse.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Fiabilisation et enrichissement des données ANR en continu
- Lancement d'études pilotes

EN 2017

- Mise en place de formations internes ciblées "impact"
- Mise en place d'un système automatisé de collecte, de stockage, de traitement et d'exploitation des données
- Actualisation de la procédure de suivi et de bilan des projets financés et mise en cohérence avec l'analyse d'impact
- Proposition d'une procédure pour l'analyse d'impact

EN 2018

- Mise en place de lignes directrices (protocoles, boîte à outils, ensembles méthodologiques, standards, compétences pour la conduite des études)
- Test de la procédure pour l'analyse d'impact

EN 2019

- Mise en œuvre de la procédure pour l'analyse d'impact

Indicateur / Jalon	Taux de réalisation des livrables
Mode de calcul	Nombre de livrables produits fin 2019 par rapport au nombre de livrables prévus
Cible globale	Tous les livrables produits fin 2019
2016	État des lieux sur la qualité des données (soumission et sélection) et premières mises en conformité
2017	Mise en place de formations internes ciblées "impact" Mise en place d'un système automatisé de collecte, de stockage, de traitement et d'exploitation des données Actualisation de la procédure de suivi et de bilan des projets financés Proposition d'une procédure pour l'analyse d'impact
2018	Mise en place de lignes directrices (protocoles, boîte à outils, ensembles méthodologiques, standards, compétences pour la conduite des études) Test de la procédure pour l'analyse d'impact
2019	Mise en œuvre de la procédure pour l'analyse d'impact

Objectif n°3-3

Définir la méthodologie et hiérarchiser les analyses et les études en fonction des publics cibles

Pour assurer la cohérence et le suivi de l'activité, l'agence va se pencher sur l'élaboration d'un processus de priorisation, de choix et de validation concerté permettant de déterminer les analyses à réaliser et les études à lancer, le calendrier, les cibles et le périmètre des études, de même que les choix méthodologiques associés. L'ANR doit ainsi se munir d'une "politique éditoriale" présentant l'ensemble de ses choix et décisions stratégiques en matière d'analyse, de diffusion de données et de production d'études.

L'agence se dotera donc d'une gouvernance de l'impact dont l'objet est de définir annuellement les priorités de l'activité d'analyse et les choix méthodologiques en fonction des publics cibles. Ces orientations feront l'objet d'une validation par le CA. La gouvernance s'assurera par ailleurs du suivi dans le temps et de la qualité des analyses et des études développées.

Pour déterminer les publics cibles, l'ANR dressera une liste des parties prenantes susceptibles de bénéficier de ses analyses et proposera une offre d'études adaptée en fonction des besoins et des ressources. Les modalités de diffusion et de publication (interne, externe, publique) des analyses et des études seront également définies au préalable.

Dans la continuité de l'étude comparative réalisée en 2015 auprès des agences de financement étrangères, l'ANR prévoit de poursuivre le développement de groupes de réflexion sur l'impact avec les autres acteurs de la recherche. Cela lui permettra d'alimenter ses choix stratégiques, d'appréhender la pertinence des modèles externes, de maintenir une veille dans un secteur évolutif et dynamique, de se tenir informée des méthodologies et des standards internationaux et de construire les premières bases pour des collaborations futures.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Réflexion sur la gouvernance interne de l'analyse d'impact

EN 2017

- Mise en place de la gouvernance et élaboration d'un premier rapport d'orientations réactualisé annuellement et présenté au CA

Objectif n°3-4

Produire des analyses statistiques ciblées et des études thématiques ou générales

Il est difficile, voire impossible aujourd'hui de décrire précisément quels sont les impacts de l'ANR et du financement sur projets. Ceux-ci vont se révéler au fur et à mesure des différentes analyses et des études. Ces études prendront en compte les différents niveaux d'appels à projets pour le financement de la recherche française. Les choix d'orientation des études, thématiques ou générales, vont s'avérer déterminants pour mesurer les effets de l'agence sur le paysage scientifique ou le monde socio-économique. De la même façon, les choix des approches, des méthodologies et des outils peuvent fortement guider l'interprétation des résultats.

Dans une première phase et sur la base des savoir-faire présents, l'agence a démarré l'activité d'analyse dans un mode expérimental afin de tester les méthodes quantitatives et qualitatives, ainsi que le périmètre des études, en fonction des données disponibles en particulier. Aussi, l'agence a lancé ses premières études pilotes en 2015, comme autant d'opérations tests dont le but est de capitaliser pour la suite par un partage d'expériences. En fonction des résultats, l'agence poursuivra son action, en relation avec des partenaires extérieurs, visant une montée en puissance et la systématisation de l'activité d'analyse et de production d'études.

En outre, l'agence doit définir les indicateurs et les descripteurs d'impact les plus pertinents pour les études thématiques et pour les études générales. Étant donné la diversité des champs disciplinaires financés, des instruments et des appels à projets, l'ANR doit élaborer un jeu d'indicateurs et de descripteurs

commun et applicable, quel que soit le périmètre étudié, mais aussi plusieurs indicateurs et descripteurs spécifiques aux thèmes considérés. La définition des indicateurs (en 2017) et des descripteurs (en 2018) sera réalisée en concertation avec le ministère en charge de la Recherche afin d'assurer une cohérence avec le travail d'évaluation de la SNR.

Par ailleurs, dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre de la SNR prévue pour 2019, l'ANR lancera une étude générale sur les effets du financement compétitif sur projets dont les modalités seront définies en 2017. Afin d'alimenter les travaux nationaux autour de la SNR, cette étude sera finalisée pour la fin de l'année 2018 et diffusable en 2019.

Progressivement, l'agence se dotera ainsi d'un fond documentaire, recouvrant un catalogue d'indicateurs et de descripteurs, des études et des analyses qualitatives, quantitatives, thématiques et générales. L'ensemble sera articulé avec la SNR, mais aussi avec les travaux de la sous-direction des systèmes d'information et des études statistiques (SIES) du ministère en charge de la Recherche, du Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES) ou encore d'autres acteurs. L'ANR produira et publiera de façon périodique un rapport de synthèse reprenant les résultats des différentes analyses et des études, permettant de documenter de plus en plus précisément les impacts "avérés" de l'agence.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2017

- Définition des indicateurs

EN 2018

- Définition des descripteurs
- Production d'une étude générale sur les effets du financement compétitif sur projets

EN 2019

- Diffusion de l'étude sur les effets du financement compétitif sur projets
- Production d'un rapport de synthèse des analyses et des études menées pour la période 2016-2019

Indicateur / Jalon	Production et diffusion d'une étude sur les effets du financement compétitif sur projets
Mode de calcul	N/A
Cible globale	Étude réalisée pour la fin 2018, diffusée en 2019
2016	N/A
2017	Définition des modalités
2018	Production de l'étude
2019	Diffusion de l'étude

LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU

RENFORCER LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU,
AMÉLIORER LA SATISFACTION
ET LES INTERACTIONS
AVEC LES PUBLICS UTILISATEURS

En tant qu'agence de financement pluridisciplinaire, l'ANR est un acteur unique dans le paysage français de la recherche, au cœur d'interactions avec des communautés scientifiques de tous les horizons, de tous les domaines, issues du monde académique ou industriel, à toutes les étapes des processus qu'elle met en œuvre.

L'agence remplit une mission de service public : le financement de la recherche sur un mode projet. Elle se doit par conséquent de proposer les actions les plus efficaces possibles au service de ses publics les plus directs que représentent les communautés scientifiques, les établissements de recherche et le secteur privé. Le volume des activités de l'agence a fortement augmenté ces dernières années. Cette situation nécessite de mener des réflexions et mettre en place des organisations pour garantir la maîtrise des délais et la qualité des réponses apportées.

Depuis 2007, l'ANR est inscrite dans une démarche qualité régulièrement révisée et prenant pour cadre la norme internationale ISO 9001. Cette norme a pour objet la satisfaction du "client", introduisant ainsi une approche dite de "relation client" issue du marketing et fixant des exigences à respecter pour la satisfaction des publics utilisateurs. L'ANR, en tant qu'acteur public de la recherche, doit adapter ces différentes démarches à son contexte spécifique et faire en sorte de se les approprier.

Les publics utilisateurs de l'ANR considérés alors comme ses "clients" les plus directs sont les chercheurs et les institutions qui les emploient, du secteur public ou privé, qui soumettent, évaluent des projets et reçoivent des financements de l'agence. Au-delà de ces publics utilisateurs, les parties prenantes de l'agence incluent également les organismes partenaires et les alliances, les financeurs et les co-financeurs et ses homologues étrangers. Dans le cadre de sa démarche qualité, l'ANR se concentre avant tout sur la qualité de ses actions auprès de ses publics utilisateurs.

L'agence souhaite améliorer et approfondir son approche qualité en s'attachant à identifier les attentes spécifiques de ses publics utilisateurs, afin de mettre en place une démarche construite et efficace, permettant de mieux prendre en compte les besoins, de mesurer leur satisfaction et d'améliorer de cette façon la qualité du service rendu. Pour la période du contrat, l'ANR rationalisera ainsi cette démarche, en l'organisant de façon efficace et prendra, si nécessaire, les mesures correctives adéquates.

Cette approche demandera par ailleurs un effort important d'information et de communication. De l'amélioration du service et de la perception de ce service dépend également l'image de l'agence. Aussi, l'approfondissement de cette démarche qualité constitue un levier pour engager une

véritable politique de communication autour de valeurs fortes liées à une culture du service rendu qui valorisent les activités de l'agence. L'ANR veillera à intégrer cet enjeu à sa stratégie de management pour créer une culture commune. Elle renforcera ainsi sa communication interne qui s'inscrira dans une politique globale de communication.

Cette politique développera, en externe, une communication plus dynamique sur divers supports classiques et innovants visant à mieux faire connaître l'ensemble de ses offres de financement, et à renforcer le positionnement de l'agence auprès de ses publics.

Objectif n°4-1

Mettre en place une gestion adaptée de la relation avec les publics utilisateurs

Afin de renforcer son efficacité, l'ANR doit impérativement se doter d'un outil adapté aux objectifs qu'elle s'est fixés, pour gagner en efficacité, fiabilité et rapidité de réponse. Pour cela, l'agence se donne pour objectif de mettre en place un outil efficace inspiré de la "gestion de la relation client", transparent pour les utilisateurs et structurant pour ses propres équipes.

L'enjeu de la mise en place de cet outil est d'être en mesure de traiter efficacement l'intégralité du cycle de vie d'un projet, depuis la soumission jusqu'à la clôture. Il s'agit de garantir que toutes les demandes soient traitées via l'outil de gestion, en vue d'améliorer la traçabilité des demandes et d'apporter des réponses efficaces aux questions posées par les communautés. Cet outil doit donc reposer sur un système d'information performant et sur des ressources et sur des compétences internes formées et réactives. Cette ambition est fortement corrélée aux objectifs n°5-5 et 5-6 relatifs à la formation des agents et à la performance des systèmes d'information.

La première étape de la mise en place de cette démarche consiste à dresser un état des lieux détaillé et exhaustif des requêtes reçues et traitées par l'agence sur l'ensemble de ses activités métier et englobant tous les appels et instruments de financement déployés. Une analyse approfondie des réponses apportées est à mener dans cette première phase d'état des lieux.

La deuxième étape consiste à mettre en place l'outil de gestion et à définir une organisation interne dédiée qui soit lisible : l'enjeu vis-à-vis des publics utilisateurs est de proposer une entrée unique dans un format adéquat et simple d'utilisation.

En parallèle, l'ANR mènera un travail sur l'optimisation de son organisation et réalisera un véritable effort sur la formation du personnel à la culture du service rendu. En effet, le personnel doit être en mesure de maîtriser les valeurs de cette culture, la politique sous-jacente et les procédures mises en place pour y répondre de la meilleure façon possible.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Mise en place d'un état des lieux exhaustif et d'une analyse de l'existant
- Élaboration du cahier des charges de l'outil à mettre en place
- Réflexion sur l'organisation à mettre en place

EN 2018

- Exploitation de la première année de l'outil de gestion
- Définition des mesures correctives nécessaires

EN 2019

- Ajustements de l'organisation

EN 2017

- Mise en place de l'organisation cible
- Choix et déploiement de l'outil

Indicateur / Jalon	Délai moyen de réponse aux questions posées
Mode de calcul	À partir de 2018, mesure du nombre de jours entre la réception d'une question dans l'outil de gestion et la réponse finale Puis moyenne, sur un an, des délais de réponses finales apportées dans l'outil de gestion
Cible globale	Amélioration annuelle des délais de réponse à partir de 2018
2016	N/A
2017	Définition du délai moyen de réponse constaté
2018	Réduction de 20% du délai moyen de réponse constaté en 2017
2019	Réduction de 10% du délai moyen de réponse constaté en 2018

Améliorer la visibilité des actions de l'agence, renforcer l'information et la communication

La qualité du service rendu par l'agence passe notamment par l'accompagnement des publics utilisateurs à toutes les étapes des processus de sélection et de financement et par le déploiement d'efforts accrus et continus en matière d'information et de communication à chacune de ces étapes.

Dans cette optique, la lisibilité des actions menées par l'agence est incontournable, qu'il s'agisse de la clarté de son processus de sélection, de l'accessibilité de ses documents et de la clarté de ses règles, ou encore de la simplification de ses modalités d'action administrative et financière. Ces objectifs doivent être atteints dans une démarche permanente "d'aller vers" les publics utilisateurs.

En étant davantage proactif, il s'agit de renforcer l'information que l'agence met à la disposition de ses publics utilisateurs en menant diverses actions pédagogiques afin d'améliorer la compréhension des processus et leurs modalités :

- explication des instruments de financement et des appels à projets,
- accompagnement et formation des communautés,
- développement des supports de communication permettant de mieux présenter l'offre de services et ses modalités d'action.

Pour cela, il est nécessaire d'identifier et formaliser un réseau d'interlocuteurs privilégiés qui constituent des relais de ses différentes actions que représentent les établissements de recherche (des secteurs public et privé). Il est par ailleurs indispensable que l'efficacité de ces actions soit mesurée et que celles-ci s'inscrivent dans la durée.

Le site internet de l'agence joue également un rôle essentiel. Véritable vitrine de l'agence, il constitue le principal canal d'information des publics utilisateurs. Outre sa fonction d'information et de présentation des instruments de financement, il est aussi l'espace de publication du plan d'action annuel et des résultats, ainsi que le lien vers le site de soumission des projets. Aussi, l'ANR se donne pour objectif de refondre son site, afin de le rendre plus intuitif, plus ergonomique et participatif.

Au-delà de ces actions, il est essentiel pour l'agence de développer une stratégie de communication adaptée, la communication étant partie prenante de la démarche qualité engagée par l'ANR. Pour mener à bien ce développement, une communication interne devra aussi être déployée pour créer une culture commune et partagée autour des valeurs de la démarche qualité du service rendu.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Présentation du plan d'action 2017 et des appels à projets de l'agence aux établissements de recherche
- Rencontres avec les communautés de chercheurs afin de leur présenter le plan d'action 2017 et les appels à projets de l'agence
- Mise à disposition de foires aux questions "sélection" et "suivi" simplifiées et plus lisibles sur le site internet

EN 2017

- Création d'une lettre d'information ANR, régulièrement diffusée notamment auprès de ses relais
- Réécriture des règles de sélection
- Production de supports de communication dédiés présentant l'offre de service, les instruments de financement, etc.
- Refonte du site internet de l'agence et livraison d'une première version

EN 2018

- Livraison de la version finale du nouveau site internet

Indicateurs / Jalons	Fréquentation du site internet ANR	Nombre d'abonnés à la lettre d'information ANR
Mode de calcul	Nombre de visiteurs uniques	Comptage du nombre d'abonnés à la fin de l'année
Cible globale	Augmentation du nombre de visiteurs uniques Référence : 664 000 visiteurs uniques en 2015	Augmentation annuelle de 5% à partir de 2018
2016	664 000 visiteurs uniques	N/A
2017	680 000 visiteurs uniques	Valeur de référence
2018	700 000 visiteurs uniques	Augmentation de 5% par rapport à 2017
2019	750 000 visiteurs uniques	Augmentation de 5% par rapport à 2018

Être mieux à l'écoute des publics utilisateurs et intensifier le dialogue

La compréhension des besoins et des attentes des publics utilisateurs passe par une mesure de leur satisfaction. Ceci permet à l'agence d'améliorer la qualité du service rendu et ainsi de mieux répondre aux besoins.

La mise en place d'une gestion rationalisée de la relation avec ses publics utilisateurs et l'optimisation du taux et de la qualité des réponses qui leur sont apportées sont pour l'agence des préalables à l'amélioration de la satisfaction des publics en attente d'un service de l'agence. Le renforcement de l'information et de la communication constitue également un fort levier d'action pour atteindre cet objectif.

Pour évaluer la véritable satisfaction des publics, il est nécessaire de les interroger directement sur leur niveau de satisfaction et leurs motifs d'insatisfaction, tout en tenant compte des facteurs endogènes et exogènes qui peuvent influencer cet état. Il s'agit également de :

- tirer les enseignements des mécontentements exprimés,
- évaluer l'écart entre les attentes et la perception des publics vis-à-vis des engagements pris par l'agence. L'objectif est certes de savoir si les utilisateurs sont satisfaits, mais aussi d'identifier là où ils pourraient l'être davantage.

Dans cette posture d'écoute, l'agence doit être en mesure d'identifier les forces et les faiblesses internes de sa structure, les opportunités d'évolution ainsi que les menaces internes et externes susceptibles d'affecter ou de compromettre l'atteinte de ses objectifs. La maîtrise de ces risques doit permettre à l'agence de s'assurer que les engagements qu'elle prend envers ses publics utilisateurs puissent être respectés.

Avec pour but de disposer d'un baromètre de satisfaction, l'ANR mettra en place une démarche structurée de mesure et d'évaluation de la satisfaction de ses publics utilisateurs,

notamment au travers d'enquêtes annuelles ciblées auprès de porteurs de projets financés et non financés (appel à projets générique et autres appels à projets) et des organismes publics et privés. Cette démarche repose sur une analyse qualitative et des indicateurs stratégiques.

Par ailleurs, pour susciter davantage les échanges, l'agence mettra en place un panel d'utilisateurs aux différents profils afin d'assurer sa représentativité, avec lequel il s'agira d'établir une relation durable. Il sera constitué de chercheurs, de représentants des établissements et des entreprises bénéficiaires des financements de l'agence et plus largement des organisations parties prenantes. Réuni régulièrement, ce panel permettra de partager et d'échanger sur divers sujets liés à l'amélioration du service rendu par l'agence, tel un espace de recueil d'idées, ou les modalités d'information. Ce dispositif permettra également d'associer les publics utilisateurs dans le cadre de la refonte du site internet.

Pour renforcer cette démarche d'interaction avec ses publics, l'agence développera une communication en continu et plus directe en s'appuyant sur l'ensemble de ses canaux d'information et de communication (site internet, lettre d'information, réseaux sociaux, messagerie, téléphonie). Un effort pourra également être mené pour améliorer la fiabilité et l'homogénéité des informations diffusées. En interne, une charte interne permettra d'homogénéiser les réponses quel que soit le canal utilisé et d'améliorer la qualité des réponses. L'agence s'attachera aussi à évaluer, auprès de ses publics, la clarté, la pertinence et la fiabilité de son information.

En fonction des résultats issus de cette démarche d'écoute et d'échange, des actions correctives seront définies et mises en place par l'agence. Au préalable, un travail de clarification de la méthode générale (type d'enquête, constitution du panel, définition des périmètres, des cibles, etc.) est à mener de façon prioritaire.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Définition de la méthode
- Définition du périmètre et des cibles

EN 2018

- Mise en place de la charte interne
- Mise en place d'actions correctives
- Mesure de la satisfaction et dialogue : réunions du panel d'utilisateurs et réalisation d'enquêtes annuelles
- Mesure de l'efficacité des actions menées

EN 2017

- Mise en place d'un panel d'utilisateurs
- Réalisation d'enquêtes ciblées annuelles
- Élaboration des actions correctives
- Élaboration d'une charte interne

EN 2019

- Mise en place d'actions correctives
- Mesure de la satisfaction et dialogue : réunions du panel d'utilisateurs et réalisation d'enquêtes annuelles
- Mesure de l'efficacité des actions menées

Indicateurs / Jalons	Satisfaction des publics utilisateurs	Dialogue avec les publics utilisateurs et les parties prenantes
Mode de calcul	Taux de publics utilisateurs plutôt satisfaits et très satisfaits pour chaque enquête lancée	Nombre annuel de réunions du panel d'utilisateurs
Cible globale	Cible variable en fonction des publics cibles des enquêtes : 1/ Publics financés et autres publics (évaluateurs) : satisfaction supérieure ou égale à 80% 2/ Publics non financés : augmentation annuelle de la satisfaction à partir de 2018	À partir de 2018, organisation d'une réunion par trimestre du panel d'utilisateurs, en s'assurant de la représentativité du panel et en organisant une information régulière auprès des participants
2016	N/A	N/A
2017	1/ ≥60% 2/ Valeur de référence	1 réunion
2018	1/ ≥70% 2/ Augmentation de 2% par rapport à 2017	4 réunions
2019	1/ ≥80% 2/ Augmentation de 4% par rapport à 2018	4 réunions

L'EFFICIENCE DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE SES ACTIVITÉS

RENFORCER L'EFFICIENCE DE L'ANR
PAR LE PERFECTIONNEMENT DES OUTILS DE PILOTAGE,
DE SUIVI ET DES PROCESSUS
DANS LES FONCTIONS SUPPORT



Depuis sa création en 2006, l'ANR a connu un développement significatif de ses activités. Le volume des propositions soumises dans le cadre de ses appels à projets compétitifs, qui constituent le principal mode d'intervention de l'agence, n'a cessé de croître ces dix dernières années. Dans le même temps, l'agence a développé de nouvelles activités en réponse aux demandes de l'État, qu'il s'agisse :

- des actions relatives à la coopération européenne et internationale,
- de la prise en charge des opérations dans le cadre des grands programmes d'investissement de l'État dans le champ de l'enseignement supérieur et de la recherche (IA),
- d'actions accrues de prestations de service pour le compte d'acteurs publics tels que des collectivités locales ou d'autres opérateurs de la recherche.

L'agence se doit par ailleurs de déployer de nouvelles activités pour répondre aux missions qui lui sont assignées, en particulier les activités d'analyse d'impact et de l'évolution de l'offre de la recherche. L'agence évolue donc dans un contexte qui nécessite des ajustements permanents de l'organisation et de renforcer l'efficacité et la performance de sa gestion, pour répondre au mieux à ses missions.

En sa qualité d'établissement public administratif, placé sous la tutelle du ministère en charge de la Recherche, l'agence s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue de son fonctionnement et de sa gestion. Elle s'intègre pleinement dans l'objectif de maîtrise des dépenses publiques. La mise en œuvre des missions inscrites dans le décret du 1^{er} août 2006 modifié nécessite une réflexion globale afin de s'assurer de l'adéquation des moyens financiers et humains avec les missions qui lui sont assignées.

Si un effort important a d'ores et déjà été réalisé, l'agence doit progresser dans la performance globale du pilotage de ses activités, l'optimisation de ses outils de pilotage et de suivi et mettre en œuvre une comptabilité analytique, tout en renforçant la maîtrise des risques budgétaires, financiers et comptables. Elle doit aussi renforcer la performance de ses systèmes d'information par une meilleure intégration au cœur de ses activités métiers. L'ensemble de ces progrès doivent être pensés selon une approche d'amélioration de la qualité du service rendu aux communautés de recherche et de simplification de l'action publique.

Renforcer la maîtrise des risques budgétaires, financiers et comptables afin de sécuriser le traitement des données des phases de sélection et de suivi

Compte tenu de l'évolution de ses missions et dans un souci de renforcement de la maîtrise de ses activités, l'ANR doit garantir la fiabilité de ses informations budgétaires, financières et comptables et optimiser sa façon de travailler dans ces domaines. Afin de se conformer à la législation et à la réglementation en vigueur⁽⁶⁾, l'agence se dotera d'un contrôle interne efficace sur l'ensemble de ses processus budgétaires, financiers et comptables d'ici la fin de l'année 2018.

Cette démarche suppose la mise en place de procédures formalisées et sécurisées, destinées à intégrer la maîtrise des risques budgétaires, financiers et comptables. Au-delà de la formalisation des procédures internes, il s'agit de développer des procédures d'évaluation des risques, mais aussi des mesures de contrôle des dispositifs mis en place pour renforcer la maîtrise des risques. Le contrôle interne fait ainsi lui-même l'objet d'évaluations régulières permettant de maintenir un degré de pertinence et d'adéquation aux objectifs fixés.

Les enjeux identifiés, *a priori*, sur le renforcement de la maîtrise de ces risques se situent de façon prioritaire sur l'intervention. Celle-ci s'articule autour :

- de la vie du projet depuis les phases de sélection, de suivi et jusqu'à la clôture,
- le pilotage de la trésorerie,
- le paiement des experts.

Ensuite, un travail sera mené sur les dépenses de fonctionnement de l'agence et notamment la paye, les frais relatifs à la comitologie et les marchés publics.

Ce chantier se décompose donc en plusieurs temps forts. Dans un premier temps, une cartographie des risques sur les processus majeurs de l'activité de l'ANR permettra de faire ressortir les processus à enjeu qui devront prioritairement être traités dans le cadre de la mise en œuvre du contrôle interne.

Une seconde étape sera consacrée à la mise à niveau des procédures et la mise en œuvre de contrôles sur les processus à enjeu. L'étape ultime de la mise en place du contrôle interne consistera à mener des audits du contrôle sur le dispositif déployé au sein de l'agence.

Le déploiement de ce dispositif du contrôle interne devrait permettre à l'agence de se donner pour ambition de préparer la certification des comptes. Cette certification pourrait être opérationnelle pour l'année comptable 2020.

Dans cette optique, un travail spécifique sera mené pour la clôture comptable 2018 sur la fiabilisation du haut de bilan, notamment par l'amélioration du traitement des provisions liées aux engagements de l'ANR en matière de programmation. Les résultats relatifs au chantier d'apurement des éditions antérieures contribueront très fortement à cette fiabilisation. La mise en place de la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) permettra de déployer une comptabilité budgétaire en autorisations d'engagement et crédits de paiement qui rendra possible une gestion par millésime des conventions, de l'engagement juridique jusqu'au dernier paiement.

⁽⁶⁾ Prescriptions de l'article 215 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique et de son arrêté d'application du 17 décembre 2015

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Réalisation d'une cartographie des risques des processus majeurs
- À partir de l'élaboration de cette cartographie, identification des processus à enjeu et définition d'un plan d'action
- Détermination et mise en œuvre du mode de gouvernance du contrôle interne - élaboration de la lettre de cadrage

EN 2017

- Présentation de la cartographie des risques des processus majeurs, des processus à enjeu et du plan d'action au premier CA de 2017
- Formalisation des procédures sur trois processus minimum parmi les processus à enjeu identifiés
- Pour ces premiers processus, détermination des contrôles à réaliser et réalisation de ces premiers contrôles

EN 2018

- Formalisation des procédures sur trois nouveaux processus parmi les processus à enjeu identifiés
- De la même façon qu'en 2017, pour ces nouveaux processus, détermination des contrôles à réaliser et réalisation de ces premiers contrôles
- Mise en œuvre d'audits internes sur les trois premiers processus traités en 2017
- Renforcement de la fiabilisation du haut de bilan : amélioration du traitement des provisions liées aux engagements de l'ANR en matière de programmation (fin 2018)

EN 2019

- Consolidation des contrôles sur l'ensemble des processus traités dans le cadre du contrôle interne
- Poursuite des audits internes sur l'ensemble des processus traités dans le cadre du contrôle interne

Indicateur / Jalon	Maturité de la gestion des risques (EMR ⁽⁷⁾)
Mode de calcul	Analyse détaillée de la situation de l'ANR par rapport aux exigences notifiées dans l'échelle de maturité de la gestion des risques (outil d'évaluation du contrôle interne) Cotation annuelle du niveau de l'agence par rapport à cette échelle
Cible globale	Atteindre le niveau 4 ("évalué") de l'EMR
2016	1 ^{ère} cotation EMR à partir de la cartographie des risques réalisée
2017	Atteindre le niveau 3 ("standardisé") de l'échelle de maturité de gestion des risques sur les trois premiers processus identifiés
2018	Atteindre le niveau 3 ("standardisé") de l'échelle de maturité de gestion des risques sur les trois processus suivants
2019	Atteindre le niveau 4 ("évalué") de l'échelle de maturité de gestion des risques

⁽⁷⁾ Texte de référence : Mode opératoire de l'échelle de maturité de la gestion des risques développé par la DGFIP

Optimiser le pilotage de l'activité de l'agence

Afin de remplir efficacement ses objectifs de sélection et de financement des meilleurs projets de recherche, l'ANR doit améliorer la performance de ses outils de pilotage.

Dès à présent, l'agence a initié une redéfinition de ses tableaux de bord, notamment sur son activité de financement : les indicateurs relatifs au conventionnement sont en voie d'amélioration, une prévision de la trésorerie est réactualisée mensuellement, etc. Un état mensuel permet aux directions de l'agence de suivre l'avancement de l'exécution de leur budget.

Cependant, perfectionner la mesure de son activité est un enjeu qui concerne tous les processus de l'agence, depuis la sélection jusqu'au versement du solde des projets. Dans ce contexte, l'ANR a besoin de se munir d'une "batterie" d'indicateurs afin d'améliorer la visibilité de ses résultats et son efficacité. L'enjeu consiste en la fiabilisation, l'amélioration de la qualité et la pérennisation des données. Il est très fortement lié à l'objectif n°5-6 puisqu'il nécessite un système d'information performant.

Pour mener à bien cet objectif, il s'agit de définir les besoins de façon séquencée en fonction :

- des processus : sélection, conventionnement, paiement des échéances, suivi des projets, etc.,
- des activités selon les instruments de financement, les appels à projets nationaux, internationaux, etc.

Au fur et à mesure de la définition des besoins, des tableaux de bord seront définis et industrialisés.

En parallèle, l'agence se dotera d'une comptabilité analytique lui permettant de mesurer les coûts de ses processus et de ses activités et disposer ainsi d'un réel outil d'aide à la décision.

Un premier temps sera consacré à la modélisation des inducteurs de coûts des activités et des services. Les tutelles seront régulièrement informées de l'état d'avancement de l'élaboration du modèle de comptabilité analytique souhaité par l'ANR afin d'intégrer éventuellement des besoins spécifiques dès la conception du modèle. Dans un second temps, il s'agira de mener une analyse pour que l'agence se dote de l'outil lui permettant de mettre en œuvre une comptabilité analytique performante. Les travaux menés lors de la mise en œuvre de la GBCP auront permis d'accroître la fiabilisation de la comptabilité budgétaire, ce qui renforcera la qualité de la comptabilité analytique et des analyses qui en découleront.

Enfin, les résultats analytiques seront exploités. La mise en place de la comptabilité analytique vise en effet à localiser les zones de performance et de non-performance de l'agence, dans un souci d'amélioration continue et de valorisation de ses actions.

PRINCIPALES ACTIONS

SUR LES INDICATEURS DE PILOTAGE

EN 2016

- Définition des indicateurs de pilotage concernant le conventionnement, le budget de fonctionnement de l'agence par direction, la trésorerie
- Industrialisation des tableaux de bord

EN 2018

- La définition des indicateurs de pilotage devant être mis en œuvre en 2018 fera l'objet d'un travail d'analyse en 2017
- Industrialisation des tableaux de bord

EN 2017

- Définition des indicateurs de pilotage concernant la sélection, les échéances financières des projets
- Industrialisation des tableaux de bord

SUR LA MISE EN PLACE DE LA COMPTABILITÉ ANALYTIQUE

EN 2017

- Définition du modèle de la comptabilité analytique de l'ANR

EN 2019

- Sortie des données analytiques relatives à l'année 2018 et exploitation des résultats

EN 2018

- Mise en place de la comptabilité analytique notamment sur les aspects informatiques

Indicateur / Jalon	Taux de couverture des activités par des indicateurs de pilotage de l'activité régulièrement mesurés et figurant dans les tableaux de bord ANR
Mode de calcul	Ratio nombre des activités identifiées dans les processus possédant un indicateur de pilotage / nombre total d'activités identifiées
Cible globale	100% des activités couvertes en 2019
2016	Indicateurs concernant le conventionnement, le budget de fonctionnement de l'agence par direction, la trésorerie
2017	Indicateurs concernant la sélection, les échéances financières des projets
2018	Indicateurs devant être définis en 2017
2019	100% des activités couvertes

Objectif n°5-3

Apurer les éditions antérieures

L'apurement des éditions antérieures est un chantier important pour fiabiliser les données financières permettant un pilotage budgétaire optimal de l'agence. Ses modalités de réalisation devront garantir la traçabilité de la dépense, en relation avec les données recensées dans le système d'information budgétaire et comptable.

L'objectif d'apurement s'inscrit également dans un contexte d'amélioration de la relation de l'ANR avec ses bénéficiaires. Ce travail est crucial pour renforcer la crédibilité de l'agence et renouer ainsi la confiance avec les porteurs de projet. Il s'inscrit dans la continuité de l'internalisation des unités support à partir de 2010, dont la réalisation initialement prévue sur trois ans (2010 à 2012) a finalement été réduite à deux ans (2010 et 2011). L'ANR a ainsi repris, en deux années, 19 000 dossiers d'aides de façon précipitée. Cette situation a généré :

- d'importantes difficultés dans la réconciliation des données financières alors que, dans le même temps, l'ANR mettait en place un nouveau système d'information financier ;
- une défaillance dans l'archivage des pièces justificatives compte tenu de l'importance du volume de pièces à traiter.

Le chantier d'apurement des éditions antérieures repose sur la mise en place d'un dispositif dérogatoire qui s'applique aux aides accordées par l'ANR sur des crédits inscrits à son budget pour les années 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 et 2010. Il s'appuie sur la modification des règlements financiers en vigueur pour les éditions 2006-2010. Ce dispositif allégé doit permettre de planifier les travaux d'apurement sur une période contrainte. Il est prévu de réaliser cette opération sur trois ans, avec un cadencement annuel des éditions traitées.

Ce chantier prévoit un mode de gouvernance spécifique reprenant les principes d'un pilotage par projet, avec la mise en place d'une structure spécifique dédiée.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Élaboration du dispositif dérogatoire d'apurement soumis au vote du CA de septembre
- À la suite du vote par le CA, mise à disposition d'une information dédiée sur le site internet de l'agence

EN 2017

- Lancement des travaux permettant le traitement des éditions 2006 et 2007
- Traitement de l'édition 2006

EN 2018

- Lancement des travaux permettant le traitement des éditions 2008 et 2009
- Traitement des éditions 2007 et 2008

EN 2019

- Lancement du traitement de l'édition 2010
- Traitement des éditions 2009 et 2010

Après approbation par le CA, il est prévu que le chantier dure trois années pour atteindre la cible du traitement complet par l'ANR des éditions 2006 à 2010

Indicateur / Jalon	Taux de traitement des dossiers par l'ANR
Mode de calcul	Ratio nombre de dossiers traités par l'ANR / nombre total de dossiers d'apurement à traiter
Cible globale	100% du traitement des dossiers par l'ANR des éditions 2006-2010 en 2019
2016	Plan d'apurement soumis au vote du CA de septembre Mise à disposition d'une information dédiée sur le site de l'ANR
2017	Traitement des dossiers par l'ANR de l'édition 2006
2018	Traitement des dossiers par l'ANR des éditions 2007 et 2008
2019	Traitement des dossiers par l'ANR des éditions 2009 et 2010

Objectif n°5-4

Refondre le règlement financier au service des bénéficiaires

Dans un souci d'allègement de la charge administrative des équipes de recherche et d'amélioration de l'efficacité de l'activité de conventionnement, de financement et de suivi administratif des projets sélectionnés, l'ANR se donne pour objectif une refonte de son règlement financier. Cet objectif doit permettre d'accompagner la mise en œuvre des mesures de simplification souhaitées par le ministère en charge de la Recherche.

La refonte du règlement financier doit intervenir en deux temps :

- Une première révision du règlement est prévue dès la fin de l'année 2016. Elle vise à simplifier la structure du règlement financier et à proposer des mesures permettant aux chercheurs d'en avoir une meilleure compréhension.
- Dans un second temps, l'ANR travaillera sur l'allègement du suivi administratif et financier des projets et intégrera de nouvelles mesures dans le règlement financier.

Dans le cadre plus global de sa réflexion sur sa relation avec ses publics utilisateurs et dans une perspective d'amélioration de la qualité du service rendu (axe n°4 du contrat), l'ANR impliquera de façon très significative les bénéficiaires à ce chantier afin qu'ils s'approprient au mieux le nouveau règlement financier.

Dans une première phase en 2016, la refonte du règlement financier doit porter sur une série de mesures permettant, notamment :

- l'amélioration de la prise en compte des dépenses d'un projet et la simplification de leur présentation, en se calant sur les coûts admissibles au sens du droit européen des aides d'État à la recherche au développement et à l'innovation ;
- la simplification des catégories de bénéficiaires, conformément au droit européen applicable (organismes de recherche et entreprises).

Une réflexion doit également être menée sur la définition et le plafonnement des frais de gestion pour une meilleure compréhension globale, ainsi que sur l'adaptation des taux d'intensité des aides aux particularités de certains bénéficiaires dans le respect du droit européen.

Dans une seconde phase, en 2017, l'agence s'engage à simplifier les livrables demandés aux porteurs de projets. Par exemple, elle pourra alléger ses demandes en matière d'accord de consortium et limiter les éléments constitutifs du document à transmettre à ses services. Dans une logique de simplification et en association avec les autres financeurs de la recherche française, l'ANR souhaite aussi engager une réflexion sur le contenu des différents justificatifs, et plus globalement sur le suivi administratif des projets financés, en le mettant le plus en adéquation possible avec l'exécution scientifique du projet.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Nouvelle version du règlement financier soumise au vote du CA de décembre

EN 2017

- Séances d'information avec les principaux bénéficiaires (organismes de recherche et entreprises) sur les nouveautés du règlement financier validées par les membres du CA de l'ANR fin 2016
- Mise en place de réunions avec les principaux bénéficiaires (organismes de recherche et entreprises) afin d'échanger sur les mesures de suivi envisagées par l'ANR et d'anticiper les besoins des établissements bénéficiaires des aides allouées par l'ANR
- Mise à jour du règlement financier soumise au vote du CA de décembre

EN 2018

- Séances d'information avec les principaux bénéficiaires (organismes de recherche et entreprises) sur les nouveautés du règlement financier validées par les membres du CA de l'ANR depuis deux ans

Indicateur / Jalon	Nombre de questions reçues sur les modalités de financement
Mode de calcul	À partir de 2017, comptage du nombre de questions concernant les modalités financières reçues dans l'outil de gestion de la relation avec les publics utilisateurs par année, tous appels à projets confondus
Cible globale	Réduction du nombre de questions de 5% par rapport à l'année précédente
2016	N/A
2017	Mesure du nombre de questions posées tous appels à projets confondus (valeur de référence)
2018	Réduction de 10% des questions par rapport à 2017
2019	Réduction de 5% des questions par rapport à 2018

Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences au service de la réactivité de l'agence

L'ANR est en constante évolution depuis sa création en 2006. Ses missions se sont largement enrichies, intégrant en particulier :

- la gestion des programmes des IA,
- une forte croissance des activités européennes et internationales,
- le développement de partenariats,
- la création d'une activité impact à partir de 2014.

L'agence a vu se développer en son sein une diversité de métiers, de compétences et d'expertises qu'il faudrait davantage valoriser et consolider.

La politique de ressources humaines (RH) mise en place ces dernières années a notamment permis de faire évoluer la politique contractuelle de l'agence et de stabiliser ses effectifs après une forte croissance entre 2009 et 2012. Elle a aussi conduit au développement des compétences internes, de la mobilité interne et externe et s'est attachée à accompagner une réorganisation enclenchée en 2013 dont l'objectif était à la fois de s'adapter aux évolutions de ses activités (plan d'action annuel, sélection en deux temps) et d'améliorer son fonctionnement ainsi que la performance et l'efficacité globale de son action.

Dans un contexte marqué par des développements majeurs, l'ANR doit aujourd'hui conforter son organisation interne et affiner son modèle RH en ce qui concerne les activités nouvelles ou en développement, plus particulièrement celles relatives à l'international, à la relation avec les publics utilisateurs, à l'offre de services de lancement d'appels à projets et de gestion de projets pour les autres financeurs de la recherche, à l'analyse d'impact et à l'ouverture des données. Cette réflexion sur l'organisation du travail et la répartition des rôles doit permettre à l'agence de répondre au mieux aux enjeux présents et à venir, tout en maintenant une organisation agile et adaptable aux orientations des politiques publiques de recherche dans un souci de qualité du service pour les publics utilisateurs. L'ANR se donne ainsi pour objectif, pour la période 2016-2019, de développer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC),

sur la base d'une clarification de son modèle RH et en prenant en compte les évolutions prévisibles de son périmètre d'activités. L'enjeu est d'une part de préciser les besoins de l'agence en effectifs et en compétences, et d'autre part de pouvoir anticiper les évolutions et adapter les compétences des personnels. Cette GPEC s'appuiera en particulier sur le projet de référentiel d'emplois et de compétences en cours de mise en œuvre.

Il s'agit également de professionnaliser l'action de l'ANR dans certains domaines et d'être en mesure de pérenniser son expertise. L'objectif est aussi de proposer des carrières attractives et de rationaliser le modèle RH en améliorant la lisibilité et la compréhension de la pertinence des emplois existants et en devenir.

La négociation d'un accord GPEC avec les partenaires sociaux sera initiée en 2017. Cet accord vise à optimiser la gestion des ressources humaines notamment pour faciliter l'adaptabilité et la mobilité des agents par l'évolution des compétences. L'accord permettra de mettre en place et de consolider des outils d'anticipation des évolutions et de promotion des RH : évolution des métiers, identification des compétences clés, priorités de formation, outils de construction des carrières et de mobilité, etc.

Concrètement, l'agence proposera un parcours d'intégration pour l'ensemble des nouveaux embauchés, incluant des formations aux activités métier qui les concernent. Elle s'appuiera sur le savoir-faire interne pour développer ces formations. Concernant les activités récentes énumérées ci-dessus, la démarche doit permettre de mieux appréhender les compétences nécessaires et d'adapter en conséquence le plan de formation et de recrutements de l'agence.

L'agence veillera également à actualiser les fiches de poste pour l'ensemble des personnels. Des notes d'organisation par service et une note générale viendront consolider par écrit l'organisation du travail au sein de l'agence.

Outil central du développement des compétences, la mobilité professionnelle sera aussi renforcée. L'expérience acquise dans l'exercice de différentes fonctions et la diversité des parcours professionnels sont des facteurs d'enrichissement pour les

collaborateurs comme pour les organismes au sein desquels ils travaillent. L'ANR cherche ainsi à offrir à ses salariés des opportunités de mobilité en interne mais également en externe. Aux côtés de l'INPI, FranceAgriMer, l'IFREMER et l'ADEME, l'agence a mis au point une charte destinée à faciliter la mobilité inter-organismes, offrant la possibilité aux collaborateurs de postuler de manière "sécurisée" aux offres des structures partenaires, en étant notamment assurés d'un droit de retour dans leur établissement d'origine. Cette mobilité inter-organismes sera approfondie et élargie à d'autres établissements, en particulier aux agences de santé.

Consciente des effets potentiels des évolutions organisationnelles sur la santé et le bien-être de ses agents, l'agence a par ailleurs mis en place une action ciblée à la fois sur la prévention des risques psycho-sociaux (RPS) et sur l'amélioration de la qualité de vie au travail. La première étape de cette démarche a permis de réaliser un diagnostic sur la base d'une enquête interne. Un comité de pilotage a été mis en place, dont les premiers travaux ont porté sur l'élaboration d'un plan d'action de prévention des RPS intégré au document unique d'évaluation des risques ainsi que sur la réalisation d'une procédure de signalement de ces risques. Il s'agira de mettre en œuvre ce plan d'action et de

l'ajuster, le cas échéant. Aussi, le comité de pilotage poursuivra ses travaux afin de proposer un plan d'amélioration de la qualité de vie au travail qui sera soumis à l'avis du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).

Enfin, la gestion des RH et du plafond d'emplois à l'agence repose sur la coexistence de différents "statuts" de personnels (CDI, CDD, CDD financés sur ressources propres, délégations, mises à disposition) pour exercer les activités au cœur des missions de l'ANR (sélection, international, impact, etc.) et d'autres activités en réponse aux besoins des politiques publiques de recherche (prestations de service par exemple). L'ANR compte dans ses effectifs une cinquantaine d'ETP hors plafond qui représentent 80 personnes physiques sur un effectif total d'environ 300 personnes physiques. Il s'agit, pour la durée du contrat, de tendre vers une clarification du contenu du plafond d'emplois pour l'ensemble des "statuts" qui permette :

- l'amélioration du pilotage des effectifs (capacité d'adaptation des compétences aux besoins),
- le déploiement d'une politique RH cohérente et globale (gestion des carrières et des compétences).

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2016

- Élaboration d'un référentiel des emplois et compétences
- Mise en place d'un parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés, incluant des formations aux activités métier de l'agence et la mise en place d'une procédure d'évaluation des personnels à l'issue du parcours d'intégration
- Élaboration et mise en œuvre d'un plan d'action de prévention des risques psycho-sociaux (RPS)
- Élaboration d'un plan d'action d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT)

EN 2018

- Production d'une note synthétique argumentée des besoins et évolutions en matière d'emplois et compétences
- Mise en place de l'accord collectif sur la GPEC

EN 2019

- Élaboration d'une cartographie cible des compétences

EN 2017

- Production d'une note d'organisation générale et d'une note pour toutes les directions
- Stabilisation du modèle RH international alimenté par les notes d'organisation
- Négociation d'un accord collectif sur la GPEC
- Actualisation du plan de formation et mise à jour des fiches de poste
- Mise en œuvre des plans d'action RPS et QVT

Indicateurs / Jalons	Taux de réalisation des livrables produits alimentant la GPEC	Formation des nouveaux embauchés aux activités métier de l'agence ⁽⁸⁾	Taux de formations consacrées à l'adaptation à l'emploi
Mode de calcul	Nombre de livrables produits fin 2019 par rapport au nombre de livrables prévus pour la durée du contrat	Pourcentage de nouveaux embauchés ayant bénéficié d'une formation sur les activités métier	Ratio nombre d'actions de formation consacrées à l'adaptation immédiate à l'emploi (formations typées T1) / nombre total d'actions de formation
Cible globale	Tous les livrables produits et finalisés fin 2019	100% des nouveaux embauchés formés aux activités métier qui les concernent	40 à 45% des actions de formation typées T1
2016	Élaboration d'un référentiel des emplois et compétences	Mise en place d'un parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés, incluant des formations aux activités métier de l'agence	40 à 45% des actions de formation typées T1
2017	Production d'une note d'organisation générale Production d'une note d'organisation pour toutes les directions Stabilisation du modèle RH international alimenté par les notes d'organisation Négociation d'un accord collectif sur la GPEC	100% des nouveaux embauchés formés aux activités métier qui les concernent	40 à 45% des actions de formation typées T1
2018	Production d'une note synthétique argumentée des besoins et évolutions en matière d'emplois et compétences Mise en place de l'accord collectif sur la GPEC	100% des nouveaux embauchés formés aux activités métier qui les concernent	40 à 45% des actions de formation typées T1
2019	Élaboration d'une cartographie cible des compétences	100% des nouveaux embauchés formés aux activités métier qui les concernent	40 à 45% des actions de formation typées T1

⁽⁸⁾Les activités dites "métier" de l'agence recouvrent les activités qui sont au cœur des missions de l'agence, c'est-à-dire les activités relatives à la sélection, au conventionnement, au financement, au suivi et à l'analyse d'impact des projets. Dans l'organigramme, cela se traduit par trois grandes directions "métier" de l'agence : direction des opérations scientifiques, direction du conventionnement et du financement, direction des grands programmes d'investissements de l'État.

Améliorer l'intégration des systèmes d'information pour garantir la performance des activités métier de l'agence

La performance des systèmes d'information est un enjeu qui concerne l'ensemble des activités et des processus de l'agence. Pour son cœur de métier (sélection et financement des projets) ou pour la réalisation de nouvelles activités (analyses d'impact), l'ANR a besoin de renforcer ses efforts s'agissant de l'efficacité et de l'intégration de ses systèmes d'information (SI).

Elle doit également pouvoir garantir la qualité de ses données. Le nombre d'activités dans lesquelles l'agence est impliquée n'a cessé d'augmenter depuis sa création, avec en parallèle le développement de nouveaux outils informatiques. Il importe désormais que ces outils soient intégrés dans un ensemble cohérent. Étant donné les enjeux pour l'agence, qu'il s'agisse d'efficacité d'action pour ses équipes ou de performance et de réactivité attendues par les utilisateurs externes, l'ANR se doit d'introduire plus de cohérence, d'optimiser ses outils et de rendre l'ensemble intégré, modulaire, durable et aisé à faire évoluer afin de gagner en efficience.

La performance des systèmes d'information est en outre essentielle pour réaliser une partie des objectifs fixés dans le cadre du présent contrat, en particulier :

- la fiabilisation des données relatives aux projets soumis et financés par l'ANR et la mise en place d'un système de collecte, de stockage et d'exploitation de ces données (objectif n°3-2),
- la mise en place d'un outil de gestion de la relation avec les publics utilisateurs (objectif n°4-1),
- le développement d'indicateurs de pilotage reposant sur la fiabilisation, l'amélioration de la qualité et la pérennisation des données, ainsi que le déploiement d'une comptabilité analytique (objectif n°5-2).

L'agence se dotera ainsi d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) qui recouvre l'ensemble des besoins exprimés et éclairés en matière de faisabilité, accompagnés d'un calendrier et de coûts partagés avec toutes les parties prenantes, tout en conservant un degré de flexibilité propre aux activités nouvelles et aux demandes urgentes. Les travaux menés antérieurement par l'agence n'ont pas permis de conduire à la formalisation d'un SDSI finalisé et validé. L'adoption de ce schéma, qui donnera un cadre pour une évolution globale, cohérente et homogène du SI, constitue donc un objectif central de ce contrat. Il s'agira également d'organiser le maintien du schéma par la mise en place de conditions favorisant l'expression des besoins SI (mise en place d'un système de référents applicatifs et professionnalisation des MOA par exemple) et de conditions favorisant les décisions de go / no go et de priorisation des besoins exprimés (mise en place d'un comité stratégique SI par exemple). Pour cela, un examen de la situation existante sera réalisé au préalable, comprenant notamment les outils et l'organisation. Il s'agira ensuite de récolter les besoins exprimés à tous les niveaux de la hiérarchie, et enfin d'analyser les contraintes et opportunités techniques, humaines, organisationnelles et budgétaires.

Dans un souci de transparence pour ses utilisateurs externes et d'amélioration de l'efficacité d'action de ses agents, l'ANR se donne par ailleurs pour objectif de mettre en place un guichet unique, dès 2018, pour son appel à projets générique, pour l'ensemble des différents processus : soumission, évaluation, financement et suivi durant la phase de réalisation du projet. Le but est de mettre en place ce guichet unique pour tous les appels à projets proposés par l'agence d'ici la fin de l'année 2019.

PRINCIPALES ACTIONS

EN 2017

- Adoption d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) (incluant une analyse de l'existant)
- Mise en place d'une gouvernance des SI basée sur ce schéma directeur

EN 2019

- Déploiement d'un guichet unique pour l'ensemble des appels à projets de l'agence

EN 2018

- Déploiement d'un guichet unique pour l'appel à projets générique

Indicateur / Jalon	Taux de réalisation des livrables
Mode de calcul	Nombre de livrables produits fin 2019 par rapport au nombre de livrables prévus pour la durée du contrat
Cible globale	Tous les livrables produits fin 2019
2016	N/A
2017	Adoption d'un SDSI (incluant une analyse de l'existant)
2018	Déploiement d'un guichet unique pour l'appel à projets générique
2019	Déploiement d'un guichet unique pour l'ensemble des appels à projets de l'agence

Suivi du contrat

Adopté par le conseil d'administration de l'ANR du 2 décembre 2016, le présent contrat donnera lieu à un bilan annuel écrit qui fera l'objet d'une présentation au conseil d'administration au premier semestre de chaque année.

Une évaluation globale sera également réalisée au terme du contrat.

Annexes

TABLEAU DES INDICATEURS ET DES JALONS

AXE 1

LA GARANTIE DE L'EXCELLENCE SCIENTIFIQUE ET LA QUALITÉ DE LA SÉLECTION DE PROJETS DE RECHERCHE ET D'INNOVATION

Assurer une sélection des projets en respectant les standards internationaux et la réglementation applicable

Objectif	Indicateurs / Jalons			Cibles			
	Définition	Mode de calcul	Cible globale	2016	2017	2018	2019
NUMÉRO 1-1 Renforcer la transparence, l'impartialité et la compréhension de la sélection	Nombre de non-conformités constatées en audit de certification dans le cadre de la norme ISO 9001	Nombre de non-conformités majeures et mineures notifiées dans le rapport d'audit de certification annuel	Zéro non-conformités majeures et diminution des non-conformités mineures	Pas de mesure	< 10	< 5	< 3
	Nombre de recours acceptés par l'agence tous appels à projets confondus	Nombre de recours acceptés pour l'ensemble du volume d'activité de l'agence (nombre de propositions reçues tous appels à projets confondus) Un recours accepté est un recours dans le cadre duquel un dysfonctionnement du processus de sélection a bien été constaté par l'agence	≤ 14	≤ 20	≤ 18	≤ 16	≤ 14
NUMÉRO 1-2 Améliorer l'efficacité de la sélection	Rapport annuel d'exécution du plan d'action	N/A	Élaboration d'un rapport annuel d'exécution du plan d'action, présenté au comité de pilotage scientifique (CPS) pour avis et voté par le conseil d'administration (CA)	Premier rapport d'exécution des plans d'action 2014, 2015 et 2016	Rapport d'exécution du plan d'action 2017	Rapport d'exécution du plan d'action 2018	Rapport d'exécution du plan d'action 2019
	Maîtrise du coût de la sélection	Analyse du coût de sélection par rapport au budget de gestion*	Maintien global en % des dépenses consacrées à la sélection sur le budget de gestion de l'ANR Perfectionnement de l'analyse	Une première analyse générale du coût de la sélection de l'appel à projets générique a été présentée au CA de juin 2016, servant ainsi de référence pour les années suivantes du contrat	Mise en place d'une analyse détaillée selon les axes suivants : défi, comité, champ disciplinaire, instrument	Extension de l'analyse de coût aux appels à projets spécifiques (hors international)	Extension de l'analyse de coût aux appels à projets spécifiques internationaux
	Délai entre l'ouverture des appels et la notification aux porteurs de projets	Pour chaque appel (quelle que soit la procédure de sélection), calcul du nombre de jours entre la date d'ouverture de l'appel et la date de notification aux porteurs de projets	< 9 mois	10 mois	< 10 mois	< 9 mois	< 9 mois

LA PRIORISATION ET L'OPTIMISATION DES ACTIONS DE COOPÉRATION EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE

Proposer les actions les plus adaptées à l'atteinte des objectifs de la politique nationale de recherche et à la consolidation de l'Espace européen de la recherche

	Objectif	Indicateurs / Jalons			Cibles			
		Définition	Mode de calcul	Cible globale	2016	2017	2018	2019
NUMÉRO 2-1	Élaborer une feuille de route pluriannuelle pour les actions européennes et internationales, en adéquation avec le positionnement global de l'ANR et avec la politique du ministère chargé de la Recherche	Production d'une feuille de route pluriannuelle pour les actions européennes et internationales	N/A	Feuille de route validée par le CA de juin 2017 et publiée fin 2017	Travail préparatoire impliquant le CPS de l'ANR et les différentes parties prenantes	Validation de la feuille de route par le CA en juin 2017	Actualisation deux fois par an du tableau prévisionnel des actions	Retour d'expérience et actualisation de la feuille de route validée par le CA
				Tableau de bord prévisionnel des actions		Publication de la feuille de route fin 2017		Actualisation deux fois par an du tableau prévisionnel des actions
NUMÉRO 2-2	Améliorer les processus et les critères pour l'arbitrage et la prise de décision sur les actions collaboratives	Taux d'actions ayant fait l'objet d'une analyse d'opportunité	Ratio nombre d'actions ayant fait l'objet d'une analyse d'opportunité / nombre d'actions lancées à la fin de l'année concernée et prévues dans le tableau de bord prévisionnel	100% des actions lancées prévues dans le tableau de bord prévisionnel ont fait l'objet d'une analyse d'opportunité	N/A	N/A	85%	100%
			Ratio nombre d'actions ayant fait l'objet d'une analyse d'opportunité / nombre d'actions lancées à la fin de l'année concernée	85% de l'ensemble des actions lancées ont fait l'objet d'une analyse d'opportunité	N/A	N/A	65%	85%
NUMÉRO 2-3	Consolider l'évaluation <i>ex-post</i> et mesurer l'apport des actions européennes et internationales	Taux d'évaluations <i>ex-post</i> réalisées	Ratio nombre d'évaluations réalisées / nombre d'actions identifiées dans le tableau récapitulatif des actions lancées Les évaluations à réaliser concernent, pour une année donnée, les actions démarrées depuis 2012 et terminées au moment de l'année donnée	> 90% des évaluations des actions démarrées depuis 2012 et terminées en 2019 doivent être réalisées	Définition de l'évaluation <i>ex-post</i>	50% des évaluations des actions démarrées depuis 2012 et terminées en 2017	75% des évaluations des actions démarrées depuis 2012 et terminées en 2018	90% des évaluations des actions démarrées depuis 2012 et terminées en 2019

L'ANALYSE D'IMPACT ET L'OUVERTURE DES DONNÉES

Développer et diffuser des analyses et des études d'impact pour décrire les effets de l'ANR dans le paysage scientifique et la société

	Objectif	Indicateurs / Jalons			Cibles			
		Définition	Mode de calcul	Cible globale	2016	2017	2018	2019
NUMÉRO 3-1	Diffuser et valoriser les données, les analyses et les études d'impact	Synthèse des données traitées et diffusées pour la période 2016-2019	N/A	Production d'une synthèse pour la période 2016-2019	N/A	Synthèse des données de caractérisation des projets et représentation thématique (soumission et sélection étapes 1 et 2)	Synthèse enrichie des données sur les partenaires et représentation institutionnelle des projets	Synthèse enrichie des données en relation avec les analyses d'impact (production scientifique, indicateurs financiers, RH, etc.)
NUMÉRO 3-2	Mettre en place un dispositif stabilisé pour produire des analyses et des études d'impact	Taux de réalisation des livrables	Nombre de livrables produits fin 2019 par rapport au nombre de livrables prévus	Tous les livrables produits fin 2019	État des lieux sur la qualité des données (soumission et sélection) et premières mises en conformité	Mise en place de formations internes ciblées "impact" Mise en place d'un système automatisé de collecte, de stockage, de traitement et d'exploitation des données Actualisation de la procédure de suivi et de bilan des projets financés Proposition d'une procédure pour l'analyse d'impact	Mise en place de lignes directrices (protocoles, boîte à outils, ensembles méthodologiques, standards, compétences pour la conduite des études) Test de la procédure pour l'analyse d'impact	Mise en œuvre de la procédure pour l'analyse d'impact
NUMÉRO 3-3	Définir la méthodologie et hiérarchiser les analyses et les études en fonction des publics cibles	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
NUMÉRO 3-4	Produire des analyses statistiques ciblées et des études thématiques ou générales	Production et diffusion d'une étude sur les effets du financement compétitif sur projets	N/A	Étude réalisée pour la fin 2018, diffusée en 2019	N/A	Définition des modalités	Production de l'étude	Diffusion de l'étude

LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU

Renforcer la qualité du service rendu, améliorer la satisfaction et les interactions avec les publics utilisateurs

	Objectif	Indicateurs / Jalons			Cibles			
		Définition	Mode de calcul	Cible globale	2016	2017	2018	2019
NUMÉRO 4-1	Mettre en place une gestion adaptée de la relation avec les publics utilisateurs	Délai moyen de réponse aux questions posées	À partir de 2018, mesure du nombre de jours entre la réception d'une question dans l'outil de gestion et la réponse finale Puis moyenne, sur un an, des délais de réponses apportées dans l'outil de gestion	Amélioration annuelle des délais de réponse à partir de 2018	N/A	Définition du délai moyen de réponse constaté	Réduction de 20% du délai moyen de réponse constaté en 2017	Réduction de 10% du délai moyen de réponse constaté en 2018
NUMÉRO 4-2	Améliorer la visibilité des actions de l'agence, renforcer l'information et la communication	Fréquentation du site internet ANR	Nombre de visiteurs uniques	Augmentation du nombre de visiteurs uniques Référence : 664 000 visiteurs uniques en 2015	664 000 visiteurs uniques	680 000 visiteurs uniques	700 000 visiteurs uniques	750 000 visiteurs uniques
		Nombre d'abonnés à la lettre d'information ANR	Comptage du nombre d'abonnés à la fin de l'année	Augmentation annuelle de 5% à partir de 2018	N/A	Valeur de référence	Augmentation de 5% par rapport à 2017	Augmentation de 5% par rapport à 2018
NUMÉRO 4-3	Être mieux à l'écoute des publics utilisateurs et intensifier le dialogue	Satisfaction des publics utilisateurs	Taux de publics utilisateurs plutôt satisfaits et très satisfaits pour chaque enquête lancée	Cible variable en fonction des publics cibles des enquêtes : 1/ Publics financés et autres publics (évaluateurs) : satisfaction supérieure ou égale à 80% 2/ Publics non financés : augmentation annuelle de la satisfaction à partir de 2018	N/A	1/ ≥60% 2/ Valeur de référence	1/ ≥70% 2/ Augmentation de 2% par rapport à 2017	1/ ≥80% 2/ Augmentation de 4% par rapport à 2018
		Dialogue avec les publics utilisateurs et les parties prenantes	Nombre annuel de réunions du panel d'utilisateurs	À partir de 2018, organisation d'une réunion par trimestre du panel d'utilisateurs, en s'assurant de la représentativité du panel et en organisant une information régulière auprès des participants	N/A	1 réunion	4 réunions	4 réunions

L'EFFICIENCE DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE SES ACTIVITÉS

Renforcer l'efficacité de l'ANR par le perfectionnement des outils de pilotage, de suivi et des processus dans les fonctions support

	Objectif	Indicateurs / Jalons			Cibles			
		Définition	Mode de calcul	Cible globale	2016	2017	2018	2019
NUMÉRO 5-1	Renforcer la maîtrise des risques budgétaires, financiers et comptables afin de sécuriser le traitement des données des phases de sélection et de suivi	Maturité de la gestion des risques (EMR)	Analyse détaillée de la situation de l'ANR par rapport aux exigences notifiées dans l'échelle de maturité de la gestion des risques (outil d'évaluation du contrôle interne) Cotation annuelle du niveau de l'agence par rapport à cette échelle	Atteindre le niveau 4 ("évalué") de l'EMR	1 ^{ère} cotation EMR à partir de la cartographie des risques réalisée	Atteindre le niveau 3 ("standardisé") de l'échelle de maturité de gestion des risques sur les trois premiers processus identifiés	Atteindre le niveau 3 ("standardisé") de l'échelle de maturité de gestion des risques sur les trois processus suivants	Atteindre le niveau 4 ("évalué") de l'échelle de maturité de gestion des risques
NUMÉRO 5-2	Optimiser le pilotage de l'activité de l'agence	Taux de couverture des activités par des indicateurs de pilotage de l'activité régulièrement mesurés et figurant dans les tableaux de bord ANR	Ratio nombre des activités identifiées dans les processus possédant un indicateur de pilotage / nombre total d'activités identifiées	100% des activités couvertes en 2019	Indicateurs concernant le conventionnement, le budget de fonctionnement de l'agence par direction, la trésorerie	Indicateurs concernant la sélection, les échéances financières des projets	Indicateurs devant être définis en 2017	100% des activités couvertes
NUMÉRO 5-3	Apurer les éditions antérieures	Taux de traitement des dossiers par l'ANR	Ratio nombre de dossiers traités par l'ANR / nombre total de dossiers d'apurement à traiter	100% du traitement des dossiers par l'ANR des éditions 2006-2010 en 2019	Plan d'apurement soumis au vote du CA de septembre Mise à disposition d'une information dédiée sur le site de l'ANR	Traitement des dossiers par l'ANR de l'édition 2006	Traitement des dossiers par l'ANR des éditions 2007 et 2008	Traitement des dossiers par l'ANR des éditions 2009 et 2010
NUMÉRO 5-4	Refondre le règlement financier au service des bénéficiaires	Nombre de questions reçues sur les modalités de financement	À partir de 2017, comptage du nombre de questions concernant les modalités financières reçues dans l'outil de gestion de la relation avec les publics utilisateurs par année, tous appels à projets confondus	Réduction du nombre de questions de 5% par rapport à l'année précédente	N/A	Mesure du nombre de questions posées tous appels à projets confondus (valeur de référence)	Réduction de 10% des questions par rapport à 2017	Réduction de 5% des questions par rapport à 2018

L'EFFICIENCE DE L'ÉTABLISSEMENT ET DE SES ACTIVITÉS

Renforcer l'efficacité de l'ANR par le perfectionnement des outils de pilotage, de suivi et des processus dans les fonctions support

Objectif	Indicateurs / Jalons			Cibles			
	Définition	Mode de calcul	Cible globale	2016	2017	2018	2019
NUMÉRO 5-5 Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) au service de la réactivité de l'agence	Taux de réalisation des livrables produits alimentant la GPEC	Nombre de livrables produits en 2019 par rapport au nombre de livrables prévus pour la durée du contrat	Tous les livrables produits et finalisés fin 2019	Élaboration d'un référentiel des emplois et des compétences	Production d'une note d'organisation générale Production d'une note d'organisation pour toutes les directions Stabilisation du modèle RH international alimenté par les notes d'organisation Négociation d'un accord collectif sur la GPEC	Production d'une note synthétique argumentée des besoins et évolutions en termes d'emplois et compétences Mise en place de l'accord collectif sur la GPEC	Élaboration d'une cartographie cible des compétences
	Formation des nouveaux embauchés aux activités métier de l'agence	Pourcentage de nouveaux embauchés ayant bénéficié d'une formation sur les activités métier	100% des nouveaux embauchés formés aux activités métier qui les concernent	Mise en place d'un parcours d'intégration pour les nouveaux embauchés, incluant des formations aux activités métier de l'agence	100% des nouveaux embauchés formés aux activités métier qui les concernent	100% des nouveaux embauchés formés aux activités métier qui les concernent	100% des nouveaux embauchés formés aux activités métier qui les concernent
	Taux de formations consacrées à l'adaptation à l'emploi	Ratio nombre d'actions de formation consacrées à l'adaptation immédiate à l'emploi (formations typées T1) / nombre total d'actions de formation	40 à 45% des actions de formation typées T1	40 à 45% des actions de formation typées T1	40 à 45% des actions de formation typées T1	40 à 45% des actions de formation typées T1	40 à 45% des actions de formation typées T1
NUMÉRO 5-6 Améliorer l'intégration des systèmes d'information pour garantir la performance des activités métier de l'agence	Taux de réalisation des livrables	Nombre de livrables produits en 2019 par rapport au nombre de livrables prévus pour la durée du contrat	Tous les livrables réalisés en 2019	N/A	Adoption d'un schéma directeur des systèmes d'information (incluant une analyse de l'existant)	Déploiement d'un guichet unique pour l'appel à projets générique	Déploiement d'un guichet unique pour l'ensemble des appels à projets de l'agence

* Le coût de sélection est calculé à partir des charges enregistrées pour un même appel à projets. Ces dépenses peuvent être à cheval sur deux exercices comptables. Elles recouvrent des dépenses directes, imputées directement sur le comité concerné :

- dépenses d'expertises,
- indemnités versées aux membres de comité, aux présidents et aux vice-présidents,
- frais de mission/réception/déplacement des membres de comité,
- dépenses d'organisation (location de salles et matériel, etc.)
- et des dépenses indirectes réaffectées :
- charges de personnel (masse salariale+ impôts et taxes) des personnels ANR concernés par le processus de sélection,
- dépenses informatiques liées à la sélection (quote part du coût du système d'information et des prestations d'hébergement).

* Le budget de gestion est celui qui est présenté/voté par le conseil d'administration. Il intègre :

- l'enveloppe de fonctionnement : charges de gestion (locaux, informatique, frais de mission déplacement, communication, organisation d'événements, prestations externes, etc.),
- l'enveloppe de personnel : charges de personnel, indemnités membres de comité, œuvres sociales,
- l'enveloppe d'investissements : acquisition et développement informatique, agencement immobilier.

GLOSSAIRE

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
CA	Conseil d'administration de l'ANR
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CPS	Comité de pilotage scientifique de l'ANR
CPSD	Comités de pilotage scientifique des défis de l'ANR
EER	Espace européen de la recherche
ERA-NET	Réseau d'agences de financement et d'organismes de recherche soutenu par la Commission européenne, un ERA-NET est un instrument qui vise à développer et renforcer la coordination des programmes de recherche nationaux et qui contribue ainsi à construire l'Espace européen de la recherche.
FranceAgriMer	Établissement national des produits de l'agriculture et de la mer
GBCP	Gestion budgétaire et comptable publique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
IFREMER	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
INCA	Institut national du cancer
INPI	Institut national de la propriété industrielle
JPI	Une Initiative de programmation conjointe (de l'anglais Joint Programming Initiative) constitue un mode de coopération entre États membres au service de l'Espace européen de la recherche.
MOA	Maîtrise d'ouvrage
PIA	Programme des investissements d'avenir
SI	Systèmes d'information
SIM	Système d'information métier de l'ANR
SNR	Stratégie nationale de recherche
TRL	L'échelle TRL (de l'anglais Technology readiness level) évalue le niveau de maturité d'une technologie jusqu'à son intégration dans un système complet et son industrialisation.

AGENCE NATIONALE DE LA RECHERCHE

ANR

www.anr.fr

 [Twitter@agencerecherche](https://twitter.com/agencerecherche) •  [ANR](https://www.linkedin.com/company/anr)