



STRATÉGIE EUROPÉENNE DU CNRS

6 mai 2021



SOMMAIRE

Une stratégie européenne ambitieuse	4
Un plan d'action structuré en 3 axes	6
Organisation et pilotage	8
Fiches-Action	9
Axe 1. Influencer l'Europe de la recherche et l'élaboration des programmes européens	9
<i>Fiche-action 1.1. Décliner et coordonner les priorités scientifiques du CNRS à promouvoir au sein des programmes européens</i>	10
<i>Fiche-action 1.2. Influencer l'Europe par le biais des acteurs et des réseaux nationaux</i>	11
<i>Fiche-action 1.3. Influencer l'Europe au niveau européen</i>	12
Axe 2. Soutenir les chercheurs dans le montage et le suivi des projets européens	13
<i>Fiche-action 2.1. Renforcer les dispositifs d'aide au montage</i>	14
<i>Fiche-action 2.2. Améliorer l'environnement de mise en œuvre des projets</i>	15
Axe 3. Inciter à s'investir à l'Europe et à candidater dans les programmes européens	16
<i>Fiche-action 3.1. Développer les dispositifs d'incitation à s'investir à l'Europe</i>	17
<i>Fiche-action 3.2. Mieux communiquer et promouvoir les succès</i>	19
<i>Fiche-action 3.3. Inciter les unités de recherche, les délégations régionales et les instituts à développer des stratégies de mobilisation autour des programmes européens</i>	21
Liste des acronymes	23

Une stratégie opérationnelle pour renforcer la participation du CNRS aux programmes européens de recherche et d'innovation

Les grands défis du XXI^e siècle appellent des collaborations de recherche globales, croisant les disciplines et dépassant les frontières. Au moment où l'Union européenne lance Horizon Europe, son nouveau Programme-cadre de recherche et d'innovation, et entend approfondir l'espace européen de la recherche, le CNRS a décidé de s'engager dans une stratégie visant à **faciliter des recherches d'excellence partagées avec les meilleurs laboratoires en Europe** comme avec les autres parties prenantes du projet européen (entreprises, innovateurs-entrepreneurs, institutions publiques, ...). L'engagement du CNRS en Europe et sa participation aux programmes européens sont un levier pour **accroître le rayonnement de ses recherches et son attractivité** à l'échelle européenne comme au-delà. Plus encore, ils contribuent de façon concrète et déterminante à la structuration de l'espace européen de la recherche et à la constitution de consortia européens de premier plan. Ils représentent enfin **une source de financements majeure pour les chercheurs et les équipes du CNRS**, avec par exemple 1,2 Md€ pour le programme Horizon 2020 (prédécesseur d'Horizon Europe).

Fort de sa **première place parmi les bénéficiaires** de ce programme H2020, tout particulièrement dans le Pilier « Science d'excellence », le CNRS entend mobiliser ses forces scientifiques pour contribuer davantage encore aux réponses à donner aux grands enjeux de notre société que l'on retrouve dans les objectifs d'Horizon Europe. Cette mobilisation doit nous permettre également de tirer tout le parti de la **marge de progression importante** sur les programmes européens que représente le **potentiel de recherche** de nos scientifiques, en particulier dans les Piliers dédiés aux « Problématiques mondiales et compétitivité industrielle européenne » et « Europe innovante » (Rapport IGF-IGAENR-Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies, La participation française au programme-cadre européen pour la recherche et l'innovation, 2016).

Dans ce contexte, **la stratégie européenne du CNRS** vise à poursuivre et développer les efforts entrepris en son sein ces dernières années pour **augmenter sa participation aux programmes européens et accroître son influence au sein de l'espace européen de la recherche**. Elle s'inscrit dans le cadre de son Contrat d'objectifs et de performance (COP) 2019-2023 conclu avec l'État. Elle doit également bénéficier à l'ensemble des acteurs de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (ESRI) français, et a été pour ce faire, conçue en synergie avec le Plan d'action national d'amélioration de la participation française aux dispositifs européens de financement de la recherche et de l'innovation (PAPFE) du ministère. Le cap est mis en tout premier lieu sur Horizon Europe, avec une stratégie structurée autour de trois axes complémentaires :

- 1 - **Influencer** l'Europe de la recherche et l'élaboration des programmes européens,
- 2 - **Soutenir** les chercheurs dans le montage et le suivi des projets européens,
- 3 - **Inciter** à s'investir à l'Europe et à candidater dans les programmes européens.

L'élaboration de cette stratégie a été rendue possible grâce à la mobilisation de nombreux acteurs au sein du CNRS qui ont pu apporter leur expertise et leur connaissance des dispositifs existants (section 2). Elle se décline en un plan d'action qui vise à améliorer et à renforcer les dispositifs existants et à en créer de nouveaux en les intégrant dans une vision d'ensemble cohérente (section 3 et annexe).

Sa mise en œuvre nécessite de même la mobilisation de l'ensemble des acteurs concernés en interne (directions fonctionnelles, instituts, délégations régionales, Bureau de Bruxelles, unités de recherche), en lien avec nos principaux partenaires en France comme en Europe (section 4). Elle suppose également de disposer des moyens nécessaires à l'atteinte de nos objectifs.

Les forces du CNRS reposent avant tout sur ses **personnels scientifiques et d'appui à la recherche**, et ses travaux couvrent de multiples domaines et sont internationalement reconnus. Cette couverture pluridisciplinaire est un atout déterminant, même si elle peut représenter un défi pour instaurer une dynamique commune. La participation de nos chercheurs aux programmes européens est par exemple très variable selon les disciplines, selon les sites voire selon les unités de recherche considérées. A cet égard, le CNRS travaille déjà à favoriser une meilleure coordination de ses communautés scientifiques autour des grands enjeux définis dans son COP 2019-2023, pour pouvoir y répondre de la manière la plus cohérente et la plus efficace possible dans le cadre du 4^e programme Investissements d'avenir et d'Horizon Europe.

Le bilan de la participation du CNRS à H2020 permet de souligner la **très bonne qualité des projets déposés**, avec un taux de succès de 18 % supérieur aux moyennes en France (15 %) et en Europe (12 %). Il met également en évidence **une augmentation régulière de notre participation aux programmes européens** depuis le début des années 2000. On peut en outre, évoquer le **retour globalement positif** des directeurs d'unités de recherche en France sur les projets européens en termes de dynamisme des activités de recherche et de développement des réseaux de partenaires. Ces résultats sont un encouragement à renforcer davantage encore notre participation aux programmes européens, d'autant plus qu'elle reste a priori inférieure au potentiel de recherche du CNRS.

Les **nombreux dispositifs d'influence, d'information, d'incitation et de soutien** mis en place par le CNRS sont souvent appréciés des chercheurs, notamment quand ils opèrent au plus près de leur unité de recherche. Ces dispositifs mobilisent les personnels des Services de Partenariat et de Valorisation (SPV) des délégations régionales (DR), en lien parfois avec leurs partenaires de site ESRI, les Ingénieurs Projets Européens (IPE), les instituts ou encore CNRS Innovation. Tous ces acteurs jouent un rôle crucial pour aider au quotidien nos chercheurs qui se sentent souvent démunis face à la complexité de programmes européens et au temps nécessaire pour s'y engager.

• En matière d'influence, le CNRS a été l'un des premiers organismes de recherche européens à comprendre l'enjeu d'une présence au plus près des institutions européennes en créant dès 1991 son bureau de Bruxelles. Fort de son poids scientifique, il est aujourd'hui un des principaux artisans du projet de Maison Française de la Science et de l'Innovation à Bruxelles (MFSIB) qui regroupe les principaux acteurs de l'ESRI français. Le CNRS se doit d'inciter mieux encore ses chercheurs à s'insérer dans les réseaux d'influence nationaux (Groupes thématiques nationaux (GTN), Points de contact nationaux (PCN), Groupements de recherche (GDR), Alliances, filières, infrastructures de recherche ...) comme européens (experts évaluateurs, experts nationaux détachés (END), ...) et internationaux (Belmont Forum, Future Earth...) en leur assurant notamment un accompagnement efficace à la fin de leur mission.

• L'**information** est un autre enjeu clef. À l'heure où la multiplication des appels à projets (AAP) est source d'une lassitude marquée de la part des chercheurs, elle est essentielle pour leur permettre de bâtir une véritable stratégie de financement pour leur recherche, en tirant parti de la complémentarité des appels à projets locaux, nationaux et européens. L'information à ce titre se doit d'être mise à jour constamment, mais également ciblée pour en éviter la surabondance et permettre à chacun de repérer plus facilement les opportunités qui le concernent directement.

• Le CNRS a déjà mis en place depuis 2016 des **dispositifs incitatifs** pour les lauréats du Conseil Européen de la Recherche (ERC) et les coordonnateurs de projets européens. Sur ce volet, des marges de progression sont possibles en particulier en ce qui concerne la reconnaissance et la valorisation de l'implication des personnels ingénieurs, techniciens, administratifs (ITA) et chercheurs à l'Europe.

• Enfin, le **soutien** aux chercheurs dans le montage et la gestion de leurs projets européens est déployé à différentes échelles selon leur nature : il est assuré par les chargés d'affaires Europe au sein des SPV (pour tous les projets européens) et par les ingénieurs de projets européens (pour les projets en coordination). Ils bénéficient d'une coordination nationale en matière de formation et de partage d'outils et de bonnes pratiques. L'enjeu pour le CNRS dans ce domaine est de renforcer ses capacités de soutien et de mieux faire connaître aux chercheurs l'existence et le rôle de ces différents acteurs.

La stratégie européenne du CNRS se décline en un plan d'action structuré autour de 3 axes directement inspirés par le PAPFE élaboré par le Ministère. Chaque action est détaillée en annexe dans le cadre d'une fiche dédiée.

Axe 1 | Influencer l'Europe de la recherche dans l'élaboration des programmes européens

Mieux défendre les priorités scientifiques et politiques du CNRS au sein de l'Union européenne constitue un enjeu majeur pour renforcer son impact sur la définition des programmes européens (Horizon Europe, Fonds européens structurels et d'investissement (FESI), ...) et sur la structuration de l'espace européen de la recherche (science ouverte, éthique scientifique, gestion des ressources humaines, modalités de gestion d'Horizon Europe, ...). Cette stratégie d'influence doit couvrir à la fois les priorités politiques du CNRS touchant à l'espace européen de la recherche, ses priorités scientifiques pour les programmes de financement européens et ses priorités techniques au regard de leurs règles de gestion.

Action 1.1. Décliner et coordonner les priorités scientifiques du CNRS à promouvoir au sein des programmes européens.

Une stratégie d'influence pour le CNRS suppose avant tout une capacité à décliner les priorités scientifiques établies dans son COP 2019-2023 au regard des thématiques d'Horizon Europe et des autres programmes européens.

- Animer les Groupes Miroirs (GM) mis en place début 2021 autour des piliers d'Horizon Europe pour consolider et décliner les priorités scientifiques à promouvoir au sein du PCRI
- Établir une cartographie des partenariats d'Horizon Europe, des initiatives et des consortiums de grande ampleur, européens ou internationaux, afin de pouvoir y renforcer la présence du CNRS et mieux y défendre ses priorités
- Veiller à insuffler systématiquement une approche européenne dans le portefeuille des Directeurs Adjointes Scientifiques dans les instituts pour que chaque spécialité scientifique puisse développer une stratégie européenne propre, qu'elle entre ou non dans le cadre de thématiques européennes préexistantes

Action 1.2. Influencer l'Europe par le biais des acteurs et des réseaux nationaux.

La promotion des priorités scientifiques et politiques du CNRS auprès des acteurs et des réseaux nationaux représente un enjeu clef pour renforcer son influence sur les programmes européens, Horizon Europe en particulier, comme sur la structuration de l'espace européen de la recherche.

- Investir davantage les réseaux d'influence nationaux, qu'ils soient thématiques (GTN, PCN, Groupes thématiques Europe des Alliances) ou opérationnels (ANRT Groupe Thématique European Research Area), pour y diffuser les priorités scientifiques et politiques du CNRS
- Entretenir des interactions étroites avec le MESRI, l'ANR, le SGPI et le Hcéres pour partager les priorités politiques du CNRS pour l'espace européen de la recherche
- Travailler avec les partenaires socio-économiques (grands groupes, associations d'industriels) et institutionnels (ministères, régions), pour approfondir avec eux les priorités scientifiques du CNRS et faire en sorte qu'ils contribuent à les défendre

Action 1.3. Influencer l'Europe au niveau européen.

Le CNRS doit entretenir et développer les canaux d'influence que son Bureau de Bruxelles a su établir avec les acteurs et les réseaux qui travaillent à l'élaboration des programmes et à la structuration de l'espace européen de la recherche.

- Établir un agenda roulant des actions d'influence du CNRS auprès des acteurs européens afin d'en avoir une planification précise et de pouvoir solliciter en amont la gouvernance du CNRS pour arbitrage et intervention éventuels
- Animer les réseaux d'experts du CNRS (ou proches du CNRS) susceptibles de relayer ses actions d'influence, qu'il s'agisse d'experts consultés à qualité par la Commission européenne, d'experts évaluateurs des projets européens, d'END ou encore d'anciens agents recrutés par la Commission
- Entretenir des contacts réguliers au sein des institutions européennes (Parlement, Commission, agences) et des partenaires représentés à Bruxelles (RPUE, organismes de recherche et universités français et européens, représentations économiques et régionales)

Axe 2 | Soutenir les chercheurs dans le montage et le suivi des projets européens

Augmenter la participation du CNRS dans les programmes européens suppose de se donner les moyens de renforcer ses capacités d'appui et d'améliorer encore la qualité de service offerte à ses chercheurs.

Action 2.1. Renforcer les dispositifs d'aide au montage de projets européens, qui constituent un levier d'action essentiel pour augmenter la qualité des projets déposés.

- Déployer davantage les dispositifs de soutien financier dédiés au montage de projets européens, ce qui suppose de mieux les faire connaître dans les unités et en faire un bilan pour en envisager la généralisation (ou la fusion dans un dispositif national si cela s'avérait plus pertinent)
- Étoffer et renforcer les services de soutien au montage de projets, en priorisant le recrutement de chargés d'affaires Europe dans les SPV et d'IPE, et en mobilisant les délégations régionales pour renforcer l'animation des réseaux IPE/EPM et faire le bilan des expériences de mutualisation avec les partenaires de site ESRI
- Mieux s'insérer dans les consortiums en construction en facilitant la mise en contact entre les PME et nos laboratoires pour favoriser le montage de projets européens collaboratifs

Action 2.2. Améliorer l'environnement de mise en œuvre des projets pour simplifier et sécuriser la gestion des projets et des fonds perçus.

- Améliorer la qualité de service sur la gestion des projets européens, notamment par l'animation du réseau des cellules-contrats des délégations régionales, un renfort du travail interservices, une meilleure intégration des thématiques transversales (comme les sciences ouvertes en s'appuyant sur l'expertise de la DDOR) et un renfort des actions de la cellule FESI en charge des fonds régionaux européens (FEDER, INTERREG, etc.)
- Travailler à simplifier les normes et à sécuriser la gestion des projets, avec la mise en place d'un référentiel Horizon Europe simple et accessible, une stratégie de traitement des sujets complexes et un effort de simplification des règles de gestion et de frais de mission
- Déployer de nouveaux outils pour faciliter la gestion des projets européens
- Mettre en place des outils d'accompagnement sur le volet de la communication
- Enrichir et mieux partager l'offre de formations du CNRS autour des programmes européens pour toutes les personnes chargées d'affaires européennes

Axe 3 | Inciter à s'investir à l'Europe et à candidater aux programmes européens

Les dispositifs d'incitation et de communication représentent un levier essentiel pour augmenter la participation du CNRS dans les programmes européens et plus largement son influence au sein de l'espace européen de la recherche.

Action 3.1. Développer les dispositifs d'incitation à s'investir à l'Europe en renforçant nos outils existants et en évaluant régulièrement leur impact dans une démarche d'amélioration continue.

- Renforcer les dispositifs d'incitation individuelle à destination des chercheurs et des ITA, qu'il s'agisse de primes et d'indemnités individuelles, d'outils de gestion des carrières (conditions de recrutement, d'avancement et de promotion) ou de l'accueil d'enseignants-chercheurs en délégation
- Proposer un dispositif de financement interne au CNRS pour des candidatures jugées excellentes par les jurys du programme européen mais non financées, pour valoriser la prise de risque associée à une candidature et aider à surmonter un premier échec
- Renforcer le rôle de certains AAP existants au sein du CNRS comme marchepieds pour préparer des candidatures aux programmes européens

Action 3.2. Mieux communiquer et promouvoir les succès, avec une stratégie de communication ambitieuse et efficace pour expliquer le fonctionnement des programmes européens, faire connaître le soutien du CNRS en la matière et valoriser ses résultats

- Expliquer et clarifier les programmes européens (fonctionnement et calendrier d'Horizon Europe, intérêt à candidater pour les chercheurs et les unités, ...) et le soutien du CNRS en la matière (offre de services d'accompagnement au montage et à la gestion de projets, lien avec les autres tutelles gestionnaires, etc.)
- Valoriser les succès (réalisations et résultats concrets) en interne comme à l'extérieur du CNRS pour mieux faire connaître les projets lauréats, valoriser ses résultats globaux et mettre en lumière certains projets phares

Action 3.3. Inciter les unités de recherche, les délégations régionales et les instituts à développer des stratégies de mobilisation autour des programmes européens.

Une incitation efficace des chercheurs à candidater nécessite une mobilisation de tous les échelons de notre organisation pour favoriser à la fois la proximité en région et sur site et l'adaptation aux spécificités disciplinaires.

• Mettre à disposition des unités de recherche, des délégations régionales et des instituts des outils de veille sur les AAP européens et de profilage des candidats ERC pour renforcer leur capacité à détecter et à susciter des projets au sein de leur communauté

• Décliner les objectifs de performance européenne du CNRS à l'échelle des unités de recherche, des délégations régionales et des instituts pour qu'ils puissent y contribuer par des actions concrètes à leur niveau, et faire le point chaque année sur leur mise en oeuvre et leurs résultats

• Mobiliser les journées d'information et de sensibilisation des instituts et des délégations régionales

ORGANISATION ET PILOTAGE

Au sein de la DERCI, le secteur **Union européenne** aura la mission d'**assurer la mise en oeuvre de la Stratégie européenne du CNRS et l'atteinte de ses objectifs** en matière de participation dans les programmes européens et d'influence au sein de l'espace européen de la recherche. Il est chargé d'**impulser, de coordonner et de suivre la mise en oeuvre de son plan d'action**, en mobilisant l'ensemble des acteurs concernés en interne, qu'il s'agisse des directions fonctionnelles, des instituts ou des délégations régionales. Il veille à établir des relations régulières avec les secteurs de la DERCI, internationaux et plus particulièrement celui de l'Europe bilatérale pour assurer la cohérence de la stratégie scientifique globale. A l'externe, pour les questions en lien avec l'espace européen de la recherche, il est l'interlocuteur des acteurs nationaux et européens.

La mise en oeuvre de la Stratégie européenne du CNRS suppose enfin des **capacités de pilotage efficaces et réactives**, associant l'ensemble des services concernés et se basant sur des indicateurs qui permettent de suivre les impacts des actions. Ce pilotage s'appuie sur les instances du CNRS en charge des programmes européens, notamment le **groupe de travail Horizon** avec les directions fonctionnelles en lien avec l'Europe et le **comité opérationnel Europe** qui rassemble les correspondants Europe des instituts.

FICHES-ACTION

AXE 1. INFLUENCER L'EUROPE DE LA RECHERCHE ET L'ÉLABORATION DES PROGRAMMES EUROPÉENS

Si sa capacité d'influence est bien réelle, le CNRS garde cependant un potentiel de progression important pour mieux défendre ses priorités scientifiques et politiques au sein de l'Union européenne. Cet enjeu d'influence est majeur pour renforcer son impact sur la définition des programmes européens de recherche et d'innovation comme sur la structuration de l'espace européen de la recherche et de l'innovation (science ouverte, éthique scientifique, gestion des ressources humaines, modalités de gestion d'Horizon Europe, ...).

© coffeemill - stock.adobe.com

FICHE-ACTION 1.1. DÉCLINER ET COORDONNER LES PRIORITÉS SCIENTIFIQUES DU CNRS À PROMOUVOIR AU SEIN DES PROGRAMMES EUROPÉENS

Le CNRS doit se doter des moyens de décliner les priorités scientifiques établies dans son Contrat d'objectifs et de performance (COP) pour définir et coordonner les sujets qu'il considère comme prioritaires au regard des thématiques d'Horizon Europe et d'autres programmes européens comme les Fonds européens structurels et d'investissement (FESI). Ces priorités scientifiques seront ensuite portées et défendues dans les travaux de programmation européens en mobilisant les réseaux d'influence existant à la fois en France (action 1.2) et au niveau européen (action 1.3).

► **1.1.1 / Animer les Groupes Miroirs (GM)** mis en place début 2021 autour des piliers d'Horizon Europe (HE) pour consolider et décliner les priorités scientifiques à promouvoir au sein du PCRI : une lettre de mission a été établie pour les coordinateurs et coordinatrices des GM qui participeront aux Groupes thématiques nationaux (GTN) du MESRI correspondants afin de garantir un flux d'information continu (cf. action 1.2). Chaque GM aura pour fonction de coordonner et de décliner les stratégies scientifiques des différentes disciplines dans **une feuille de route synthétique** pour Horizon Europe, sur leur périmètre et pour la période 2022-2027. Ils veilleront à **l'ajuster tous les deux ans** en amont de la définition de chaque Programme de travail (PT), en l'adaptant à ce qui aura été pris en compte dans les PT antérieurs. Ces feuilles de route seront composées des sujets et sous-sujets que le GM recommande de promouvoir dans les travaux de programmation, en proposant une répartition annuelle des fonds entre les sous-sujets. Le secteur Union européenne de la DERCI sera chargé d'animer en continu le réseau des coordinateurs et coordinatrices de GM pour en assurer le bon fonctionnement et favoriser le partage des informations et des bonnes pratiques entre eux.

► **1.1.2 / Établir une cartographie des partenariats d'Horizon Europe, des initiatives et consortiums de grande ampleur, européens ou internationaux**, afin de pouvoir renforcer la présence du CNRS et mieux y défendre ses priorités. Un certain nombre d'initiatives et structures de grande envergure sont organisées sous forme de partenariats entre la CE et des États (membres ou extra-européens), comme les partenariats institutionnels d'HE, Belmont Forum, Future Earth, European Southern Observatory, et beaucoup d'autres associations, fondations et organisations internationales thématiques. Ces consortiums sont très influents dans le processus de conception des programmes euro-

péens, et le CNRS y est souvent impliqué par le biais de ses instituts avec des contributions parfois très significatives. Cette action repose sur un recensement de ces participations du CNRS aux initiatives stratégiques de ce type, en particulier aux partenariats institutionnels. Elle facilitera aussi la mise en cohérence avec les stratégies du CNRS liées aux infrastructures de recherche de l'European Strategy Forum on Research Infrastructures (ESFRI). Ces dernières sont des lieux très visibles de co-construction et d'influence sur la programmation européenne, y compris dans les clusters thématiques. Beaucoup d'appels à projets dans les clusters de Horizon Europe nécessitent maintenant en effet la participation d'une ou plusieurs infrastructures de recherche ou très grandes infrastructures de recherche liées à l'ESFRI.

► **1.1.3 / Veiller à insuffler systématiquement une approche européenne dans les lettres de mission des DAS des instituts** pour que chaque spécialité scientifique puisse développer une stratégie européenne, qu'elle entre ou non dans le cadre d'un cluster ou d'une mission actuelle pour être force de proposition, par exemple pour Horizon Europe, à l'échéance des prochains programmes de travail (2023-2027). En étant membres du ComOp, instance d'échanges collectifs, les correspondants Europe des instituts, en concertation avec les coordinateurs des Groupes Miroirs, sont des vecteurs particulièrement pertinents pour une diffusion continue d'une culture scientifique européenne et diffuser les priorités stratégiques du CNRS (COP) pour que les unités de recherche et donc les scientifiques s'en emparent (cela pourra être précisé au sein de leur lettre de mission dans un socle commun à tous les instituts). De telles stratégies peuvent permettre aux communautés qui ne se retrouvent pas aujourd'hui dans Horizon Europe de s'y créer une place en se donnant les moyens d'influencer la programmation du PCRI à moyen et long terme.

FICHE-ACTION 1.2. INFLUENCER L'EUROPE PAR LE BIAIS DES ACTEURS ET DES RÉSEAUX NATIONAUX

Le CNRS doit promouvoir ses priorités scientifiques et politiques auprès des acteurs et des réseaux nationaux qui peuvent l'aider à influencer la programmation d'Horizon Europe et des autres programmes européens de recherche et d'innovation (comme les programmes complémentaires à Horizon Europe que sont Digital Europe et Connecting Europe Facility, ou encore les FESI) ainsi que la structuration de l'espace européen de la recherche.

► **1.2.1 / Investir davantage les réseaux d'influence nationaux**, qu'ils soient thématiques (GTN, PCN, groupes de coordination Europe au sein des Alliances...) ou opérationnels (ANRT GT ERA, ...), publics ou privés, pour y diffuser les priorités scientifiques et politiques du CNRS pour l'Europe. Cela suppose pour le secteur Union européenne de travailler en lien avec la DDCS et son Plan managérial pour :

a / **Cartographier les réseaux d'influence nationaux** et la présence du CNRS en leur sein.¹

b / **Coordonner les agents du CNRS qui y sont positionnés** (en particulier au sein des GTN ou sur d'autres fonctions de coordination nationale), en veillant à ce qu'ils disposent des éléments nécessaires pour défendre les priorités du CNRS.

c / **Veiller au maintien et au renforcement de la présence du CNRS en leur sein**, en anticipant les renouvellements à venir, en mobilisant notamment les instituts pour détecter des volontaires, et en aidant à préparer leurs dossiers de candidature.²

d / **Sensibiliser la communauté des experts CNRS et des cadres managers** à l'intérêt et à la pertinence de parcours professionnels ouverts sur l'Europe (via des parcours de formation ciblés).³

► **1.2.2 / Entretenir des interactions étroites avec le MESRI (notamment DAEI et SITTAR), l'ANR, le SGPI et le HCERES** pour partager les priorités politiques du CNRS pour l'espace européen de la recherche. Ces interactions pourront également porter sur des actions au niveau national, comme la complémentarité des financements nationaux et européens (ANR, PIA4, ...) qui représente un levier important pour mobiliser les communautés scientifiques. Une attention parti-

culière sera portée aux priorités touchant aux modalités de gestion d'Horizon Europe (éligibilité des coûts de personnel) et au positionnement d'END issus du CNRS au sein des institutions.

► **1.2.3 / Travailler avec les partenaires socio-économiques (grands groupes, associations d'industriels) et institutionnels (ministères, régions, autres organismes de recherche) du CNRS**, pour approfondir avec eux les priorités scientifiques du CNRS et faire en sorte qu'ils contribuent à les défendre. Une attention particulière dans ce cadre doit être portée aux Partenariats institutionnalisés d'Horizon Europe et aux FESI.

a / **Entretenir les interactions du CNRS avec les industriels français sur les sujets européens**, notamment dans le cadre du Club Europe-Entreprises mis en place par la DRE et en lien avec leurs principaux groupements (Conseil national de l'industrie et Comités stratégiques de filières, clubs d'industriels des GDR et des Fédérations de recherche, pôles de compétitivité, GTN, ...).

b / **Établir des partenariats renforcés avec des acteurs clefs** pour lesquels le CNRS peut constituer la principale source de compétences pluridisciplinaires pour répondre à des AAP européens (ministères, régions, grands groupes, ...). Un projet pilote sera mis en place avec le Ministère de l'intérieur, en s'appuyant sur la coopération déjà établie par l'INS2I, avant de passer à l'échelle en développant d'autres partenariats renforcés.

c / **Organiser une ou deux manifestation(s) annuelle(s) à Bruxelles et à Paris avec les partenaires français à l'Europe du CNRS afin de donner de la visibilité à ces partenariats**. Cette action peut conduire, à terme, à la création d'un réseau à rapprocher du Club Europe-Entreprises du CNRS.

¹ Action en cours à la DDCS, plan managérial action 4

² Action en cours à la DDCS, plan managérial actions 5 et 6

³ Action en cours à la DDCS, plan managérial, actions 5 et 8

FICHE-ACTION 1.3. INFLUENCER L'EUROPE AU NIVEAU EUROPÉEN

Le CNRS doit également promouvoir ses priorités scientifiques et politiques à Bruxelles, auprès des acteurs et des réseaux européens qui déterminent directement la programmation d'Horizon Europe et des autres programmes européens comme le développement de l'espace européen de la recherche.

► **1.3.1 / Établir un agenda roulant des actions d'influence du CNRS auprès des acteurs européens**, afin d'en avoir une planification précise et pouvoir solliciter en amont la gouvernance du CNRS pour arbitrage et intervention éventuels. Cette sous-action nécessite un flux d'informations régulier entre le bureau de Bruxelles et les entités du CNRS (directions fonctionnelles, instituts, délégations régionales). Le secteur Union européenne doit à ce titre jouer un rôle clef de pivot pour assurer une transmission fluide de la veille qualitative sur les informations et initiatives européennes (Bruxelles -> France) comme des initiatives du CNRS à portée européenne (France -> Bruxelles). La gouvernance du CNRS doit assurer les arbitrages nécessaires sur les priorités et les actions d'influence à mener à court et moyen terme (par exemple sur 2021 : réseau G6, lancement de la MFSIB, participation à la PFUE). Ces actions d'influence peuvent prendre de multiples formes, proactives ou réactives :

a / **Déclarations ou papiers de positions** du CNRS, à son initiative ou cosignés (MFSIB et G6). Les instituts seront consultés lorsqu'il s'agira de prise de position scientifique.

b / **Prise de rendez-vous à haut niveau** (PDG, DGDS, DGDI, DI, délégations d'institut, Collège de direction délocalisé à Bruxelles, ...), que ce soit à Bruxelles (Parlement, Commission, ERC, RPUE) ou à Paris (Commissaire, DG, parlementaires).

c / **Prise de rendez-vous au niveau opérationnel** sur des sujets techniques importants pour le CNRS : rencontres MPR/DAJ/DRH/DCIF (selon les besoins) avec le service juridique de la DG RTD, l'ERC Executive Agency et la Research Executive Agency.

d / **Organisation d'événements à forte visibilité** à Bruxelles (conférences et débats impliquant la gouvernance, ou à Paris (invitation de personnalités européennes).

e / **Réponse corporate aux initiatives de la Commission européenne** : réunions (EU Research and Innovation days), consultations en ligne (ERA, missions, programmation stratégique, accords d'association, ...).

f / **Veille et diffusion aux instituts des diverses manifestations** qui peuvent influencer la feuille de route des programmes européens (réunions, workshops, forums, brokerage events, R&I days, ...) organisées par la Commission européenne ou par les grands projets européens, afin de leur permettre de proposer des participants ou des orateurs et d'y augmenter la participation des chercheurs.

g / **Entretenir les interactions avec les associations sectorielles européennes**, notamment dans le cadre des partenariats (ex. Circular Bio-based Europe, Key Digital Technologies Cooperative, Connected and Automated Mobility Photonics) mis en place dans le cadre d'Horizon Europe.

h / **Participation sélective aux initiatives de nos principaux partenaires français** (MFSIB, Alliances, CDPF...) et européens (G6, Science Business, Business Europe...).

► **1.3.2 / Animer les réseaux d'experts du CNRS (ou proches du CNRS) susceptibles de relayer ses actions d'influence**. Il peut s'agir des experts consultés à qualité par la Commission européenne (le plus souvent lauréats de projets collaboratifs ou de l'ERC), d'experts évaluateurs des projets européens, ou encore d'END, d'END en formation professionnelle (ENFP) et d'anciens agents recrutés par la Commission.

a / **Animer cette communauté d'experts et diffuser en leur sein les priorités scientifiques et politiques du CNRS**, pour leur permettre de les relayer dans le cadre de leurs activités.

b / **Établir une veille sur les postes ouverts à la Commission** (en lien avec l'action 6 du Plan managérial de la DDCS) et prioriser les postes jugés utiles pour l'influence du CNRS pour pouvoir les diffuser et susciter des candidatures et s'attacher à connaître les postes susceptibles d'être vacants en avance de phase par le biais des personnels CNRS en poste à la Commission.

► **1.3.3 / Entretenir des contacts réguliers avec les contacts utiles pour le CNRS au sein des institutions européennes (Parlement européen, Commission européenne, agences) et des partenaires représentés à Bruxelles (RPUE, organismes de recherche et universités français et européens, représentation économique, représentation régionale...)**. Cela nécessite notamment d'en tenir la liste à jour et de les rencontrer régulièrement selon leur niveau d'importance pour le CNRS.

© sifacoret - stock.adobe.com

AXE 2. SOUTENIR LES CHERCHEURS DANS LE MONTAGE ET LE SUIVI DES PROJETS EUROPÉENS

Le CNRS a su mettre en place et développer des services d'appui efficaces au montage et au suivi des projets européens, avec des acteurs complémentaires au sein de ses instituts, de ses directions fonctionnelles et de ses délégations régionales avec le réseau de ses chargés d'affaires Europe au sein des Services de partenariats et valorisation (SPV) et celui de ses Ingénieurs de projets européens (IPE). Augmenter sa performance globale dans les programmes européens suppose de franchir une nouvelle étape en se donnant les moyens de renforcer ses capacités d'appui et d'améliorer encore la qualité de service offerte à ses chercheurs.

FICHE-ACTION 2.1. RENFORCER LES DISPOSITIFS D'AIDE AU MONTAGE

Les dispositifs d'aide au montage de projets européens constituent un levier d'action essentiel pour améliorer la performance du CNRS dans les programmes européens de recherche et d'innovation. Ils contribuent non seulement à la qualité des projets déposés, mais également à l'incitation des chercheurs à s'engager dans des candidatures européennes.

► **2.1.1 / Déployer davantage les dispositifs de soutien financier dédiés au montage de projets européens.** Il existe aujourd'hui des dispositifs de soutien financier au sein du CNRS (instituts, DR, DERCI, ...) pour aider au montage de projets européens (financement de réunions et d'échanges pour constituer un réseau, financement de l'appui d'un cabinet de conseil, ...). Il paraît utile de mieux faire connaître ces dispositifs dans les unités de recherche et d'en faire un bilan pour en envisager un déploiement plus large (par exemple dans les instituts qui n'en disposeraient pas) ou la fusion dans un dispositif national si cela s'avérait plus pertinent.⁴

► **2.1.2 / Étoffer et renforcer les services de soutien au montage de projets.**

a / **Inciter les délégués régionaux à prioriser le recrutement de chargés d'affaires Europe dans les SPV** (pour tous les projets européens) et d'IPE complémentaires (pour les projets en coordination), en mobilisant notamment le dialogue de gestion avec les DR.

b / **Renforcer le réseau des Chargés d'affaires Europe (SPV) et des IPE, et leurs interactions avec les EPM** (managers de projets européens recrutés sur projets), pour favoriser la montée en compétence, les mobilités et le partage de bonnes pratiques (site CORE commun, outils, formations communes, ...).

c / **Renforcer le travail interservices** (SRH, SPV, Cellules-contrats, SFC) pour un service global offert en délégation aux unités de recherche sur les sujets européens.

d / **Mobiliser des ressources complémentaires** en appui pour la rédaction de l'impact (comme les experts de CNRS Innovation et de la DRE) ou du business plan des projets en particulier pour ceux qui ont trait à l'innovation.

e / **Faire le bilan des expériences de mutualisation et des actions en commun avec nos partenaires sur les sites ESR** pour identifier les facteurs clés de succès pour des collaborations plus étroites. La publication à venir en 2021 d'un AAP du PIA 4 destiné à aider les universités à développer leurs ressources propres pourrait susciter des initiatives sur plusieurs sites ESR pour développer

les capacités d'aide au montage de projets européens, en partenariat avec le CNRS.

f / **Étendre aux projets collaboratifs, le dispositif de soutien scientifique déjà mis en place pour les ERC**, et qui repose sur un appui de chercheurs confirmés, déjà laureats ou anciens experts de panel, en complément des SPV/IPE dans la relecture des candidatures. Un démonstrateur sera expérimenté sur un site en lien avec une DR pilote.

g / **Faire connaître davantage le soutien fourni par les instituts**, comme les relectures scientifiques complémentaires à celles faites au niveau régional par les SPV ou l'organisation d'oraux blancs pour la seconde étape des ERC. L'initiative de mentorat proposée par l'ERC est également un levier à actionner, via le groupe miroir ERC et ce, dans le domaine des SHS en particulier.

► **2.1.3 / Mieux s'insérer dans les consortiums en construction**, notamment en lien avec les PME

a / **Faciliter la mise en contact et les coopérations entre les PME et les laboratoires du CNRS** pour favoriser le montage de projets européens en développant un outil « couteau suisse », opéré en central au niveau de la DRE, pour plus d'efficacité :

- « Trouver un expert » : ouvrir cet outil existant aux recherches visant à monter un consortium pour répondre à un AAP européen

- « Trouver un partenaire » : outil à créer, en mixant les réseaux (DRE/instituts/CNRS) et avec des outils web (français, européens, ...)

- « Trouver un financement » : outil en cours d'évaluation (SIFT, ResearchConnect)

b / **Étudier la possibilité d'aller plus loin en aidant les PME dans le montage et/ou la coordination de projets européens.** La DRE élabore une stratégie à destination des PME, mais sachant qu'il est encore un peu tôt pour déterminer ce qui pourrait être fait sur l'Europe⁵, cette action sera déployée à moyen terme.

c / **Établir un lien avec les acteurs spécialisés (cabinets de conseil) du montage de projets européens**, en faisant connaître notre « offre de services » (trouver une compétence, coordonner un projet pour les petites structures, ...) et nos compétences scientifiques multidisciplinaires, comme en matière de projets collaboratifs et de partenariats avec les entreprises. Cela suppose d'identifier et de qualifier les acteurs concernés, de se rapprocher des 10 acteurs les plus importants et de faire une communication ciblée dans la presse spécialisée.⁶

⁴ Ces dispositifs pourraient être octroyés à la condition que le candidat occupe une position de responsabilité au moins égale à Work Package leader. Le recours à un cabinet de consultants ne peut se faire qu'à condition de bien déterminer les relations avec le SPV et de garantir une haute qualité des dossiers (« éléments de langage » des cabinets, méthodes standards entre propositions, etc)

FICHE-ACTION 2.2. AMÉLIORER L'ENVIRONNEMENT DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

La qualité de l'environnement de mise en œuvre des projets européens offert par le CNRS représente un enjeu essentiel non seulement pour sécuriser la gestion des projets et des fonds, mais aussi pour renforcer l'attractivité des AAP européens auprès des chercheurs. L'objectif ici est de poursuivre et de renforcer les actions menées en RCE (Réseau des Correspondants Europe de la DGD-R) pour traiter les sujets juridiques, RH et financiers en lien avec les projets.

► **2.2.1 / Améliorer la qualité de service sur la gestion des projets européens.**

a / **Poursuivre l'animation du réseau des Cellules-contrats des DR** (visio, alias d'échanges, sites CORE, ...) pour partager et valoriser les meilleures pratiques, notamment à partir de la Démarche d'amélioration continue (DAC) liée aux projets de recherche.

b / **Mieux intégrer les thématiques DDOR** (DMP, Science ouverte) et Cellule APA (Protocole de Nagoya)⁷ dans l'accompagnement des projets européens.

c / **Exercer une veille sur l'intelligence économique**

d / **Renforcer les actions de la Cellule FESI** en charge des fonds régionaux (FEDER, INTERREG).

► **2.2.2 / Travailler à simplifier les normes et à sécuriser la gestion des projets.**

a / **Valoriser la qualité de gestion du CNRS auprès des équipes** (pour qu'elles choisissent le CNRS quand elles en ont la possibilité), notamment en matière d'engagement aux meilleurs standards européens en matière de RH (label HRS4R) et de fiabilité de gestion (le CNRS a le plus grand nombre de projets en gestion et des taux d'erreurs audits quasi-nuls : sécurisation des équipes et des crédits).

b / **Mettre en place un nouveau référentiel des règles et pratiques Horizon Europe le plus simple et accessible possible**, avec une mise à jour des outils et guides dans le site CORE et accessibles à l'ensemble des acteurs Europe internes au CNRS, une amélioration de la communication et des études pour réviser la note sur la valorisation des équipements.

c / **Travailler à mettre en place une stratégie de traitement des sujets complexes**, notamment pour favoriser l'éligibilité des dépenses auprès des plateformes dans les contrats européens (participation des plateformes, animations, salles blanches, ...)

⁵ Travail mené par Edith Wilmart de CNRS Formation Entreprises (CFE).

⁶ Les cabinets de consultants sont également sollicités par les entreprises qui veulent coordonner des projets. Le CNRS doit devenir un

d / **Mettre en œuvre les recommandations d'audits de la Commission européenne** pour sécuriser les crédits reçus et les agents concernés par les audits externes.

e / **Lancer une réflexion au sujet des règles applicables aux missions faites dans le cadre des projets européens**, pour mieux cerner les difficultés rencontrées notamment lorsque les règles du CNRS en la matière divergent fortement des pratiques au sein des consortiums européens, ou pour tout autre effet de nature à nuire à l'attractivité du CNRS comme gestionnaire des crédits européens.

► **2.2.3 / Déployer de nouveaux outils pour faciliter la gestion des projets européens** (dématérialisation, automatisation), avec un nouvel outil de suivi des temps (fusion Agate / Tempo), un nouvel outil de montage de projets (dans le cadre du projet USER FIRST du FTAP) et une étude pour la conception d'un outil de justification.

► **2.2.4 / Mettre en place des outils d'accompagnement en communication sur l'intranet** et fournir une « boîte à outils » aux SPV des délégations régionales et aux instituts pour présenter les différentes actions de communication qui sont possibles (avec grille tarifaire) afin de les aider à renseigner la partie communication (action de la Dircom). Les kits de montage déjà disponibles dans quelques délégations ont vocation à être généralisés dans les autres.

► **2.2.5 / Enrichir et mieux partager l'offre de formations du CNRS sur les programmes européens**

a / **Ouvrir les sessions de formations du CNRS** organisées notamment par la MPR, et la DERCI, à tous les personnels chargés d'affaires européennes (secteur Union européenne, SPV, SFC, instituts, IPE, etc.)

b / **Enrichir l'offre de formations européennes du CNRS**, notamment sur le management de projets européens et à destination des nouveaux porteurs d'ERC sur le recrutement et le management d'équipe.

c / **Étudier la faisabilité d'intégrer dans une offre globale les différentes formations existantes sur l'Europe**, pour qu'elles soient plus complètes, plus visibles et plus attractives au sein du CNRS (auprès des acteurs en charge de l'Europe comme des chercheurs et des directeurs d'unité).

interlocuteur référent de premier plan, afin qu'il soit systématiquement sollicité par les entreprises dans leur recherches de compétences académiques, surtout lorsqu'elles sont pluridisciplinaires.

⁷ Adopté en 2010 lors de la 10^e Conférence des Parties de la Convention sur la diversité biologique, le Protocole de Nagoya précise le cadre international du mécanisme d'Accès aux ressources génétiques et de Partage juste et équitable des Avantages découlant de leur utilisation (APA).

AXE 3. INCITER À S'INVESTIR À L'EUROPE ET À CANDIDATER DANS LES PROGRAMMES EUROPÉENS

Au vu des très bons taux de succès du CNRS, l'augmentation du nombre des candidatures apparaît comme l'un des principaux enjeux à relever pour augmenter sa performance aux programmes européens. Au-delà du soutien au montage de projet (action 2.1), l'incitation des scientifiques à déposer des projets est à ce titre un levier d'action essentiel, en particulier pour ce qui est des premières candidatures.⁸

FICHE-ACTION 3.1. DÉVELOPPER LES DISPOSITIFS D'INCITATION À S'INVESTIR À L'EUROPE

Le CNRS a déjà mis en place des dispositifs incitatifs RH depuis 2016 pour les lauréats ERC et les coordinateurs de projets européens. Cette action a vocation à étudier et à mettre en œuvre les moyens de renforcer et de compléter ces dispositifs. Il sera essentiel également de se donner les moyens d'évaluer l'impact régulièrement sur les candidatures européennes au sein du CNRS, dans une logique d'amélioration continue.

e / Intégrer les END au programme Cadres Haut Potentiel du Plan managérial de la DDCS.

► **3.1.2 Proposer un dispositif de financement interne au CNRS pour des candidatures jugées excellentes par les jurys du programme européen mais non financées**, pour valoriser la prise de risque associée à une candidature et aider à surmonter un premier échec. Non redondant à des dispositifs existants par ailleurs, ce dispositif pourrait s'appuyer sur le « label d'excellence » mis en place par la Commission dans le cadre d'Horizon 2020, ou sur les listes de réserve et qui permettent de distinguer les projets méritant d'être sélectionnés mais non retenus du fait de limites budgétaires¹¹. Pour les candidats à l'ERC, et sans évaluation supplémentaire, on pourrait envisager de verser une dotation sur un an aux meilleurs candidats du CNRS non financés, afin de permettre le démarrage du projet et sous la condition du dépôt d'un nouveau dossier dès la première opportunité possible. Pour les projets collaboratifs, une aide du CNRS permettrait de financer des visites aux/des partenaires pour entretenir le réseau (missions, workshops, ...) et préparer une nouvelle soumission.

► **3.3.1 / Renforcer les dispositifs d'incitation RH à destination des chercheurs et des ITA**, qu'il s'agisse de primes et d'indemnités individuelles, d'outils de gestion des carrières (conditions de recrutement, d'avancement et de promotion) ou de l'accueil d'EC en délégation.⁹ Le groupe de travail MPR/DDCS/CM-EU réalise un bilan des dispositifs existants et travaille à des propositions concrètes pour les étendre ou les renforcer, notamment pour les participants ou porteurs de projets collaboratifs et ceux qui s'investissent dans des activités européennes :

- a / **Reconnaissance de l'implication des personnels CNRS** dans les activités managériales ou administratives en lien avec l'Europe (participation à des projets européens dans un rôle égal ou supérieur à celui de leader de work package, accompagnement des porteurs de projet, ingénierie projet, ...), qu'ils soient en poste, détachement ou MAD : reconnaître la dimension européenne d'une part dans les dispositifs de carrière IT (promotion/ concours interne/ sélection professionnelle) et chercheurs (sensibilisation des jurys, revue des critères concernant les nouveaux métiers) et d'autre part dans la politique indemnitaire.
- b / **Prise en charge sur la réserve nationale du remplacement des agents en MAD** au sein d'entités liées à l'Europe.
- c / **Accompagnement spécifique au retour des agents CNRS** après une MAD ou un détachement, et valorisation de leur parcours : travail DDCS / DRH.
- d / **Délégation EC** : travail sur le degré de priorité accordé aux porteurs de projets européens, en lien avec les grilles d'évaluation en institut.¹⁰

Cette action nécessite un benchmark sur les formes de soutien mis en œuvre pour de tels projets par d'autres pays (Allemagne, Pays-Bas, ...) ainsi qu'une étude de faisabilité avec le DGDS et le bureau de Bruxelles. Il faudra en particulier déterminer à quels AAP, le label d'excellence s'applique dans Horizon Europe, et quelles autres voies sont possibles en s'appuyant sur l'évaluation des jurys du PCRI, définir les processus de sélection et estimer le volume financier nécessaire pour une action visible. Il faudra veiller en outre à allier la volonté de soutenir les priorités d'Horizon Europe, et à préserver une capacité de financement en dehors des actions déjà couvertes par le PCRI. Un échange avec l'ANR serait intéressant pour connaître leurs retours et conseils sur ce genre de dispositifs.

⁸ Le sondage réalisé par l'IGF-IGAENR-Conseil général de l'économie, de l'industrie, de l'énergie et des technologies, dans le cadre de leur rapport de 2016 (p.14/26) tendait en outre à montrer qu'il n'y avait pas de problème d'abandon des démarches lorsqu'elles sont engagées (90 % des entreprises comme des unités de recherche qui ont initié des démarches sont allés jusqu'au dépôt de candidature), et plus de 80 % des entreprises et laboratoires publics qui ont déjà candidaté envisagent de le faire à nouveau, proportion dépassant 90 % pour les lauréats.

⁹ Depuis le 7^e PCRD, le CNRS a ouvert son régime d'indemnité spécifique pour fonction d'intérêt collectif (ISFIC) aux lauréats du programme ERC, et a mis en place un dispositif équivalent pour les coordinateurs de projets multipartenaires pour le programme H2020. Le sondage de l'IGF-IGAENR-CGE (p.447) tendait à montrer que la participation à des projets européens n'était pas perçue comme bénéfique pour leur carrière par les chercheurs en France : seuls 25 % des chercheurs qui ont entrepris des démarches pour répondre à un AAP européen pensaient que c'est utile pour leur carrière.

¹⁰ Chiffres pour l'année 2019 : 726 accueils en délégation octroyés en 2019 dont 38 à des EC qui souhaitaient monter des projets européens (la cible posée par le COP est d'octroyer un nombre d'accueils équivalent à 50 ETPT).

¹¹ Mis en place en 2015, ce « label d'excellence » s'appliquait dans H2020 aux EIC Accelerator Pilot (anciennement instrument PME, avec un label spécifique pour les projets liés au Covid), aux fellowships individuels Marie Skłodowska-Curie actions (MSCA), et au Teaming.

► **3.1.3 Renforcer le rôle de certains AAP existants au sein du CNRS comme marchepieds pour inciter et préparer des candidatures aux programmes européens.** Les AAP existants au sein du CNRS ont chacun leur finalité propre. Certains d'entre eux pourraient être davantage utilisés comme des dispositifs d'incitation à la préparation de projets européens. Cette action nécessite une étude préliminaire avec les directions qui portent les AAP internes au CNRS (DGDS, MITI, DERCI, instituts, ...) pour étudier la faisabilité de plusieurs options :

a / **Positionner certains AAP CNRS comme des seed funds** pour préparer une candidature à un AAP européen, en intégrant parmi leurs critères de sélection la perspective européenne des projets proposés. Cela aiderait en outre à détecter les projets potentiels de candidatures européennes.¹²

¹² C'est par exemple le cas pour le CNRS-University of Tokyo "Excellence Science" Joint Research Program. Cela pourrait s'inspirer des MRSEI de l'ANR (« Montage de réseaux scientifiques européens et internationaux ») visant à financer le montage de réseaux transnationaux coordonnés par des chercheurs français afin de faciliter la candidature aux programmes européens.

¹³ C'est par exemple le cas dans l'AAP partagé avec l'Université de Tokyo évoqué ci-dessus.

b / **Faire évoluer certains des AAP internationaux du CNRS** (eg. IRP ou IRN), notamment pour les projets portant sur des collaborations multilatérales en Europe, pour en faire des catalyseurs de projets européens.

c / **Rapprocher certains AAP CNRS de la structure des AAP européens**, dans le respect de leurs spécificités, par exemple en augmentant la part de l'impact du projet, en particulier socio-économique, ou l'attention à la dissémination des résultats - en sachant que tous les AAP d'Horizon Europe ne s'y prêtent pas (notamment les ERC). On pourrait également demander aux lauréats des AAP CNRS un livrable sur la suite envisagée pour leur recherche, notamment au niveau européen : quel pilier et quel AAP européens viser, quel consortium anticiper, ...¹³

FICHE-ACTION 3.2. MIEUX COMMUNIQUER ET PROMOUVOIR LES SUCCÈS

La communication en interne et en externe représente également un levier majeur pour sensibiliser les scientifiques aux appels à projets européens et les inciter à s'y engager. Des actions de communication importantes ont été menées pour valoriser les résultats du CNRS en la matière et notamment sa place de première institution de recherche européenne bénéficiaire de l'ERC. Au moment où se lance Horizon Europe et où la France se prépare à assurer la présidence du Conseil, l'objectif est de mettre en œuvre une **stratégie de communication nationale** ambitieuse et efficace. Cette stratégie vise à expliquer le fonctionnement et l'intérêt d'Horizon Europe ainsi que le soutien du CNRS en la matière, et valoriser les résultats du CNRS (ERC, MSCA, projets collaboratifs et projets d'innovation) en s'appuyant sur des témoignages et des belles histoires.

Elle nécessite une coordination étroite entre la Dircom et la DERCI, avec un point de contact unique au sein du secteur Union européenne pour fournir de façon fiable et rapide (1) les calendriers des appels et des résultats, (2) les projets retenus en amont (fichiers vérifiés, avec affiliation aux instituts CNRS, ...), (3) un article d'analyse globale en fin d'année avec bilan chiffré, quelques projets mis en avant, les grands sujets et un aspect plus stratégique avec données, et (4) les projets phares sur lesquels l'UE communiquera et/ou sur lesquels le CNRS devrait communiquer.

► **3.2.1 Expliquer et clarifier les programmes européens et le soutien du CNRS en la matière.**

La stratégie de communication du CNRS doit s'attacher à expliciter le fonctionnement et le calendrier d'Horizon Europe, ainsi que l'intérêt à candidater pour les chercheurs et les unités, en s'inspirant du travail en cours pour la création du portail à destination des unités de recherche et leur direction. Elle doit aussi mettre en valeur la stratégie européenne du CNRS, son offre de services d'accompagnement au montage et à la gestion de projets, et le lien avec les autres tutelles parfois gestionnaires (pour établir qui fait quoi). Le pilier 3 d'Horizon Europe nouvellement repensé, méritera une communication ciblée pour sensibiliser au mieux les unités de recherche.

a / **Revoir le site web erc.cnrs.fr** qui présente l'ERC et référence les contacts pour monter un dossier.

b / **Sensibiliser à l'ERC à travers la Journée des nouveaux entrants (JNE)** et l'étendre aux projets collaboratifs.

c / **Relayer les AAP européens sur des supports web** (newsletters, intranet, cnrs.fr ...).

d / **Mettre en place un site projets collaboratifs et des pages partenaires du CNRS** dans des projets européens.

► **3.2.2 Valoriser les succès (réalisations et résultats concrets) en interne comme à l'extérieur du CNRS.** Les titulaires d'ERC ou de projets collaboratifs ont une obligation de communiquer sur leurs recherches et leurs résultats. Menée par la Dircom avec le soutien du secteur Union européenne de la DERCI, la stratégie de communication du CNRS peut aider à faire connaître les projets lauréats de ses chercheurs, valoriser ses résultats avec un bilan annuel chiffré, et mettre en lumière quelques projets phares.

a / **Presse :**
- Liste des projets retenus par session dès qu'elle est publiée en relayant par CNRS info ou par communiqué de presse
- En fin d'année, un dossier bilan plus complet sur certains projets phares ou par discipline
- Mener des actions d'information et d'acculturation auprès des journalistes français pour les sensibiliser et les familiariser au fonctionnement des programmes européens, ainsi qu'aux financements, aux soutiens et aux appels à projet européens : conférence de presse, formation via l'Association des journalistes scientifiques (AJSPI...), visite presse au bureau de Bruxelles, ...

b / **CNRS info :** publication de la liste des projets retenus par session dès qu'elle est publiée (sur des templates identiques et identifiables).

c / **Newsletters :** Articles selon type de projets dans la Lettre du CNRS, CNRS La Lettre innovation et relais systématique dans CNRS Hebdo et Lettre interne.

d / **Web :** page ERC sur cnrs.fr ; page projets collaboratifs sur cnrs.fr ; « Usine à sites » à communiquer aux chercheurs lauréats pour qu'ils puissent monter leur site-projet ; informations utiles sur l'intranet : comment communiquer autour de son projet.

e / **CNRS Le Journal :** articles en fonction des projets ; Blog projets européens, les « belles histoires » ou dossier projets européens regroupant tous les articles

f / **CNRS images :** réalisation d'un film court sur les projets européens ; films / photos en fonction du projet.

g / **Réseaux sociaux :** un hashtag ERC CNRS ; des hashtags à créer par pilier d'Horizon Europe ; une procédure pour les chercheurs lauréats pour leur expliquer quand et pourquoi communiquer.

- h / Événements et médiation : créer un événement institutionnel ERC/Lancement du programme Horizon Europe; accompagnement CNRS Com'Lab (Dircom) quand le projet s'y prête; solliciter davantage de chercheurs lauréats de projets européens pour intervenir dans les événements type Forum; multiplier les journées projets européens en DR / instituts pour leur présenter les actions de communication possibles (cf. action 3.3).
- i / Concours et recrutement : intégrer l'ouverture européenne du CNRS dans la communication sur les ouvertures de postes afin de rendre le CNRS encore plus attractif pour les scientifiques étrangers.

¹⁴ Comme évoqué dans le rapport IGAENR/IGF/CGE (2016, 438), des mécanismes d'intéressement peuvent bénéficier aux UR selon un « bonus performance » en complément des crédits récurrents alloués par les tutelles (ex. de AMU)

FICHE-ACTION 3.3. INCITER LES UNITÉS DE RECHERCHE, LES DÉLÉGATIONS RÉGIONALES ET LES INSTITUTS À DÉVELOPPER DES STRATÉGIES DE MOBILISATION AUTOUR DES PROGRAMMES EUROPÉENS

Une incitation efficace des chercheurs à candidater doit mobiliser tous les échelons de l'organisation du CNRS (unités de recherche, délégations régionales, instituts) pour favoriser la proximité en région et sur site et l'adaptation aux spécificités disciplinaires. Ce réseau doit jouer un rôle essentiel pour informer, détecter, inciter et conseiller les chercheurs non seulement à se lancer dans le montage de projets européens, mais aussi à devenir évaluateurs de projets européens (ce qui est très formateur pour conduire de futurs projets), à prendre la responsabilité d'un work package dans un projet européen (souvent une première étape pour comprendre la mécanique administrative et se porter coordinateur d'un projet européen) ou encore à prendre des fonctions de type END auprès des instances européennes. L'enjeu de cette action est de renforcer les capacités d'action de ces différents échelons et d'assurer leur complémentarité et leur articulation.

► 3.3.1 / Mettre à disposition des UR, des DR et des instituts un système de veille des AAP européens et de profilage des candidats ERC pour renforcer leur capacité à détecter et à susciter des projets au sein de leur communauté.

a / Mettre en place un outil de veille personnalisable permet d'identifier rapidement les AAP (européens voire autres) pertinents pour un chercheur selon son domaine de compétences, et sur lesquels il peut s'appuyer pour développer une stratégie de financement de ses recherches (s'adresser à un guichet pour un effet levier à l'Europe, pour un financement post-projet européen, etc.). Cet outil (payant) pourrait être mis à disposition des UR et des délégations après une phase pilote pour en assurer la pertinence et l'efficacité (par exemple avec la DR04, dont les partenaires sur le site de Saclay ont un projet similaire).

b / Déployer l'outil de détection et de profilage des potentiels ERC développé par la DR08 par exemple qui, après une phase pilote, pourrait être généralisé auprès des SPV et des instituts qui ont l'expertise scientifique nécessaire pour l'identification des candidats à haut potentiel.

► 3.3.2 / Décliner les objectifs de performance européenne du CNRS à l'échelle des unités de recherche, des délégations régionales et des instituts, en leur demandant quelles actions ils comptent mettre en œuvre à leur niveau pour permettre au CNRS d'atteindre l'objectif d'augmenter de 25% sa performance dans les programmes européens (COP 2019-2023), et en faisant un point chaque année sur leur mise en œuvre et leurs résultats. Le ComOp doit être mobilisé sur ces actions.

a / Intégrer un module de formation « Europe » complémentaire pour les nouveaux DU et correspondants Europe dans les unités de recherche.

b / Mobiliser le dialogue objectifs-ressources (DOR) avec les unités de recherche en systématisant une discussion sur le volet Europe (avec la présence des représentants des instituts et des délégations régionales) et en incluant de mesures d'incitation - par exemple des « bonus » - selon leur niveau d'engagement à l'Europe.¹⁴ Le DOR doit en particulier veiller à systématiser la présence d'un correspondant Europe dans les unités de recherche (mutualisation possible avec une autre unité) pour leur permettre de prendre en charge le travail d'orientation personnalisée pour ses chercheurs, constituant ainsi un binôme vertueux avec les SPV et les correspondants valorisation / Europe des instituts. Ces correspondants pourraient favoriser l'identification des personnes souhaitant s'impliquer à l'Europe et les porter à la connaissance des instituts et des DR, permettant d'enclencher un soutien d'accompagnement pour déposer un projet européen, faire partie des comités d'experts, devenir évaluateur européen ou candidater à des postes en lien avec l'Europe, en France ou à Bruxelles.

c / Organiser l'animation de ce réseau des correspondants Europe par les SPV en partageant les meilleures pratiques en termes d'orientation des chercheurs vers les AAP les plus pertinents, sur le modèle de business developers ou de conseil personnalisé aux chercheurs. Si cela fait déjà largement partie du métier de SPV, les ressources humaines manquent pour le faire « industriellement ».

d / Mobiliser les instituts pour qu'ils développent des stratégies européennes à leur échelle, en s'appuyant sur leurs correspondants Europe et leurs DAS plus généralement (cf. action 1.1.2).

► 3.3.3 / Mobiliser les journées d'information et de sensibilisation, des instituts et des délégations régionales, selon une approche corporate.

a / Mobiliser les événements programmés par les instituts (journées des DU, journée des nouveaux entrants, ...) pour présenter la stratégie européenne du CNRS, son plan d'action et les priorités des instituts, en prenant soin de convier tous les acteurs Europe (bureau de Bruxelles, SPV, SFC, IPE, etc.).

b / Renforcer la capacité des DR à offrir des journées d'information et de sensibilisation à destination des chercheurs, avec leurs partenaires de site ESR, en faisant intervenir des chercheurs lauréats de projets européens afin d'offrir une approche à la fois scientifique et technique des AAP européens.

c / Organiser des webinaires en lien avec la MITI (et l'organisation interne mise en place pour les Défis COP) autour d'un cluster ou d'une mission pour cartographier les potentialités de candidatures, faire émerger les collaborations possibles ou encore sensibiliser aux différents AAP thématiques (le mode virtuel permettant de réunir un grand nombre d'auditeurs).

LISTE DES ACRONYMES

AAP	Appel à projet
ANR	Agence nationale de la recherche
CDPF	Cercle des délégués permanents français
COP	Contrat d'objectifs et de performance
DDCS	Direction déléguée aux cadres supérieurs
DDOR	Direction des données ouvertes de la recherche
DERCI	Direction Europe de la recherche et coopération internationale
EPM	European project manager
END	Expert national détaché
ERC	European research council
ESFRI	European strategy forum on research infrastructures
ESRI	Enseignement supérieur, recherche et innovation
FEDER	Fonds européen de développement régional
FESI	Fonds européens structurels et d'investissement
G6	Groupe des principaux organismes de recherche européens (CNR, CNRS, CSIC, Helmholtz Association, Leibniz Association et Max Planck Society)
GDR	Groupement de recherche
GM	Groupe miroir
GTN	Groupe thématique national
Hcéres	Haut conseil pour l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HE	Horizon Europe
IGAENR	Inspection Générale de l'administration, de l'éducation nationale et de la recherche
IGF	Inspection générale des finances
INTERREG	Programme de coopération interrégionale
IPE	Ingénieur projet européen
ITA	Ingénieur technicien administratif
MAD	Mise à disposition
MESRI	Ministère de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation
MFSIB	Maison française de la science et de l'innovation à Bruxelles
PAPFE	Plan d'action national d'amélioration de la participation française
PCN	Point de contact national
PCRDT	Programme-cadre de recherche et développement technologique
PCRI	Programme-cadre de recherche et d'innovation
PME	Petite et moyenne entreprise
RPUE	Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne
SGPI	Secrétariat général pour l'investissement
SPV	Services de partenariat et de valorisation



© Grecaud Paul - stock.adobe.com

CNRS

3, rue Michel-Ange
75794 Paris Cedex 16
01 44 96 40 00
www.cnrs.fr



Impression : CNRS IFSeM secteur de l'imprimé
Mai 2021

