

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2019-2023

ENTRE

L'ÉTAT

ET

L'INSTITUT NATIONAL DE RECHERCHE EN
INFORMATIQUE ET EN AUTOMATIQUE

CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE

Entre l'État et Inria 2019-2023

À Paris, le

Le ministre de l'Enseignement supérieur, de la
Recherche et de l'Innovation

Frédérique **VIDAL**

La secrétaire d'Etat auprès du ministre de
l'Economie et des Finances

Agnès **PANNIER-RUNACHER**

Le Président-directeur général d'Inria

Bruno **SPORTISSE**

Le ministre de l'Economie et des Finances

Bruno **LE MAIRE**

Le secrétaire d'Etat auprès du ministre de
l'Economie et des Finances et du ministre de
l'Action et des Comptes publics, chargé du
Numérique

Cédric **O**

1 Objectif stratégique d'Inria : construire un leadership scientifique, technologique et industriel dans et par le numérique, en France et en Europe 9

1.1	Maintenir l'excellence scientifique	11
1.1.1	Rendre plus efficace et plus fluide le processus de création d'équipes-projets	11
1.1.2	Favoriser la prise de risque scientifique, notamment à travers la réponse aux grands défis de la société et l'interdisciplinarité.....	12
1.1.3	Renforcer le soutien au développement technologique	12
1.1.4	Renforcer l'impact des moyens incitatifs avec des décisions prises au bon niveau.....	13
1.1.5	Renforcer l'ambition européenne d'Inria	13
1.1.6	Se concentrer sur quelques partenariats stratégiques au niveau international	14
1.1.7	Renforcer l'attractivité d'Inria pour garantir la qualité des recrutements scientifiques	15
1.1.8	Veiller à une meilleure prise en compte de la politique d'établissement dans les processus d'évaluation	16
1.2	Renforcer l'impact économique d'Inria	16
1.2.1	Passer à l'échelle pour la création de startups technologiques.....	17
1.2.2	Donner la priorité aux accords bilatéraux avec des partenaires industriels français et avec les entreprises développant une base d'emplois en France et plus largement en Europe	18
1.2.3	Développer une offre d'Inria en matière de formation continue sur les technologies numériques.	18
1.2.4	Inscrire un objectif ambitieux d'impact économique dans certaines des actions internationales... ..	19
1.3	Construire une organisation efficace et sereine	19
1.3.1	Renforcer le sentiment d'appartenance à l'institut et améliorer le fonctionnement collectif.....	20
1.3.2	Développer une culture d'organisation responsable, garantissant le respect des cadres éthiques, réglementaires et légaux, et la responsabilité sociale et environnementale	20
1.3.3	Améliorer les conditions de travail et renforcer une politique sociale promouvant la parité, prenant en compte les situations de handicap, et luttant contre les discriminations et le harcèlement sexuel et moral.....	21
1.3.4	Développer une politique de RH de proximité, fondée sur l'accompagnement de l'évolution des métiers, le développement d'une culture managériale partagée et une gestion prévisionnelle de l'emploi.....	22
1.3.5	Renforcer l'apport de nos instances collectives aux choix stratégiques de l'institut.....	22
1.3.6	Réussir la transformation numérique d'Inria.....	23
1.3.7	Développer une culture d'innovation collaborative au sein de l'institut.....	23
1.3.8	Elaborer et mettre en œuvre un plan immobilier pluriannuel d'ampleur.....	24
1.3.9	Construire une trajectoire de financement au service de l'ambition du COP.....	24
1.4	Renforcer l'apport d'Inria aux politiques publiques.....	25
1.4.1	Participer au ciblage et au renforcement de l'impact des actions d'Allistène	25
1.4.2	Coordonner le volet recherche du plan national sur l'intelligence artificielle.....	25
1.4.3	Renforcer le dialogue entre science et société à travers les actions de médiation scientifique.....	26
1.4.4	Renforcer les liens avec l'Education nationale pour un plus grand impact en milieu scolaire	26
1.4.5	Participer pleinement à l'effort pour la science ouverte	27
1.4.6	Contribuer à la transformation numérique de l'Etat.....	27
1.4.7	Donner une priorité stratégique aux partenariats avec la sphère Sécurité-Défense.....	27

2 Politique de site d'Inria : contribuer au développement de grands sites universitaires de recherche de rang mondial.....28

2.1	Donner tout son sens au modèle organisationnel d'Inria en équipes-projets au bénéfice de ses partenaires et du développement des grands sites universitaires	28
2.2	Politique de site pour les 11 sites géographiques où Inria déploie son action pour le Cop 2019-2023	

3. Indicateurs de performance.....	37
3.1 Impact scientifique	37
3.2 Impact économique.....	38
3.3 Organisation collective Inria	39
3.4 Impact sociétal.....	39
3.5 Politique de site.....	40
3.6 Capacité à construire une trajectoire de financement	41

Ce document présente les éléments constitutifs du contrat d'objectifs et de performance (COP) d'Inria pour la période 2019-2023. Il est composé de trois parties qui précisent respectivement les objectifs stratégiques d'Inria, la politique de site pour accompagner le développement de grandes universités de recherche et un ensemble d'indicateurs d'estimation de l'impact. Des annexes complètent ces parties pour les priorités de chaque site, les jalons de ce COP et les valeurs cibles d'un nombre restreint d'indicateurs.

L'ambition que porte ce COP s'inscrit dans la trajectoire historique d'Inria, telle qu'elle est restituée par la devise de l'institut « Excellence scientifique et transfert ». Le point de départ de ce COP est la fin d'un cycle de croissance et d'une dynamique, fondée sur la conviction de la transformation du monde par le numérique, engagée il y a 20 ans par Bernard Larrouturou et Gilles Kahn (le passage de 5 à 8 centres), puis poursuivie par Michel Cosnard et Antoine Petit.

Le monde qui est devenu à présent numérique et le paysage académique qui se structure autour de grandes universités de recherche nécessitent une transformation profonde de l'ambition, de l'organisation et des actions de l'institut.

Ce COP engage l'institut dans un nouveau cycle qui est fondé par la priorité donnée à l'impact, que celui-ci soit scientifique, technologique, économique ou sociétal.

Plus que jamais, c'est la capacité à faire vivre la diversité des modèles organisationnels de la recherche dans le numérique qui permettra d'avoir un tel impact. Cette diversité doit être pleinement assumée par tous et Inria doit œuvrer pour être considérée par ses partenaires comme l'opérateur d'un portefeuille d'« équipes-projets » environnées de services permettant de garantir une excellence scientifique et un impact économique dans et par le numérique, ancré à travers ses centres de recherche dans les grandes universités de recherche et les écosystèmes locaux d'innovation. La marque Inria doit ainsi devenir un atout, pour le rayonnement et l'attractivité au niveau mondial de chacun des sites universitaires sur lesquels Inria est présent.

Pour résumer, l'ambition stratégique d'Inria est d'accélérer la construction d'un leadership scientifique, technologique et industriel, dans et par le numérique, de la France, dans une dynamique européenne. Inria doit ainsi assumer qu'il est un outil de la souveraineté et de l'autonomie stratégique numérique de la Nation (section 1). Cette ambition se fonde sur la cohérence et les synergies entre sa politique nationale et sa politique territoriale, en engageant pleinement Inria dans le développement d'universités de recherche de rang mondial, au cœur d'écosystèmes entrepreneuriaux et industriels dynamisés par le numérique (section 2).

Un corollaire est de caractériser Inria par son exigence d'impact en recherche et en innovation, dont la mesure, appuyée sur des indicateurs (section 3), doit être avérée et est susceptible de conditionner sa trajectoire budgétaire.

L'Etat et Inria conviennent d'organiser un point de rendez-vous annuel pour faire le bilan de la mise en œuvre des orientations décrites dans ce COP et des actions contribuant à la réalisation des objectifs du COP. Ils organiseront également un rendez-vous particulier dans les mois qui suivront la promulgation de la loi de programmation pluriannuelle de la recherche afin d'examiner la possibilité d'apporter au présent contrat, par avenant, les modifications qui permettront à Inria de s'inscrire dans les perspectives ouvertes par cette loi. Par ailleurs, de nouveaux jalons, complémentaires à ceux décrits dans ce document, pourront être précisés au cours de la période du COP.

1 Objectif stratégique d'Inria : construire un leadership scientifique, technologique et industriel dans et par le numérique, en France et en Europe

Inria se trouve dans une situation radicalement nouvelle, où la société et l'économie sont devenues pleinement numériques et font face à de nouveaux défis de grande ampleur. Cela ouvre pour l'institut des opportunités et cela lui confère aussi de nouvelles responsabilités dans un environnement qui évolue rapidement.

La recherche dans le « numérique », de plus en plus difficile à isoler du fait de son poids croissant dans l'interdisciplinarité, évolue et « se démocratise » : d'autres lieux d'expertise scientifique de haut niveau se consolident et émergent. Dans ce contexte, l'organisme de recherche public qu'est Inria doit plus que jamais affirmer son ambition d'excellence scientifique tant dans le cœur du numérique que dans l'interdisciplinarité :

- se positionner sur les nouvelles frontières de la recherche en visant un niveau académique de premier rang mondial,
- savoir trouver les sources d'inspiration tant dans les applications et les partenariats industriels que dans les grands défis auxquels la société est confrontée,
- et, surtout, favoriser le risque qu'il soit scientifique ou entrepreneurial.

Inria est d'abord **une communauté humaine** : une organisation de 2600 personnes au cœur d'un écosystème partenarial ouvert de 4200 personnes (plus de 50% des membres des équipes-projets ont pour employeur un partenaire d'Inria) dont il est un des moteurs dans le domaine du numérique et de l'innovation.

Inria est aussi un vecteur d'attractivité qui a l'ambition de donner envie dans et par le numérique :

- aux jeunes de faire de la science et de la technologie ;
- aux étudiants de faire de la recherche ;
- aux jeunes scientifiques (docteurs et ingénieurs) de poursuivre la recherche ou/et de créer une startup technologique ;
- aux chercheurs de rester ou de venir en France ;
- aux entreprises françaises d'investir dans la recherche et l'innovation dans le numérique en France ;
- aux entreprises étrangères de se localiser en France ;
- aux PME-ETI du tissu français d'accélérer leur montée en gamme par le numérique ;
- aux citoyens d'être des acteurs responsables d'une transformation numérique maîtrisée de la société ;
- aux décideurs politiques d'investir dans la recherche et l'innovation.

Inria doit aussi se penser comme une **organisation de recherche et d'innovation** dans le numérique qui fonde son action sur l'exigence de l'**impact**. Cette action repose sur un modèle organisationnel original qui caractérise Inria, celui de l'**équipe-projet** : créée pour une durée limitée sur la base d'une feuille de route de recherche et d'innovation, levier d'interdisciplinarité, dont le cycle de vie est rythmé par un processus rodé d'évaluation, à l'articulation de dynamiques locales et nationales. Cette organisation s'est avérée être robuste et efficace pour la recherche dans le numérique, propice pour prendre des risques scientifiques en explorant des voies nouvelles notamment par l'interdisciplinarité (au-delà de mathématiques/informatique, domaines cœur d'Inria) et des risques entrepreneuriaux (avec la modalité « startup » comme vecteur essentiel du transfert).

Ce modèle est associé à un **ensemble de services** spécialisés dans le numérique: l'articulation entre une dynamique locale (*bottom up*) et des actions d'envergure nationale mobilisant plusieurs équipes-projets, le soutien au développement technologique et logiciel, l'insertion dans des partenariats stratégiques avec des grands acteurs industriels, la projection européenne et internationale avec une vision stratégique des dynamiques du numérique dans le monde, l'accélération de l'innovation avec une priorité donnée à l'accompagnement de startups technologiques dans le numérique (DeepTech) comme vecteur de transfert privilégié.

Inria est aussi une **organisation agile** pour construire rapidement des objets hors norme, « à la demande », parfois éphémères, très souvent en mode partenarial : par exemple le chapitre européen du W3C, Software Heritage, ou encore Class'Code à destination des enseignants pour la formation au numérique.

L'**impact** d'Inria, dont *l'efficacité dépend directement de celle de son modèle organisationnel original*, doit se mesurer par des indicateurs de résultats avérés, que ce soit pour l'excellence de la recherche (par exemple le nombre de bourses ERC) ou l'impact économique (par exemple le nombre de startups DeepTech dans le numérique créées ou accompagnées). De par le modèle partenarial d'Inria, les résultats que mesurent ces indicateurs témoignent de la vitalité de l'ensemble de la recherche française dans le numérique, à travers le CNRS, les universités et les écoles d'ingénieurs, en aucun cas de la vitalité du seul Inria.

Aux côtés d'autres marques françaises dans la recherche (comme le CNRS ou les grandes universités de recherche intensive), Inria peut **construire une marque française dédiée au numérique à impact mondial**, l'objectif collectif étant de renforcer le rayonnement et l'attractivité de la France.

Sur la base de son Plan stratégique scientifique de 2018, Inria devra être capable dans quatre ans de montrer *a posteriori* **des contributions majeures sur quelques priorités scientifiques**, que celles-ci aient été anticipées (elles sont *pour partie* décrites ci-dessous) ou qu'elles aient émergé durant la période de ce COP. Pour cela, **Inria devra faire des choix** ; la vitalité de ses outils d'animation scientifique et la capacité à avoir un dialogue stratégique avec quelques grands partenaires, notamment industriels, seront des facteurs clés en la matière.

Au moment de contractualiser ce COP, Inria considère les thèmes suivants comme prioritaires :

- la sécurité numérique, qui inclut notamment la cryptologie, en particulier post-quantique, les méthodes formelles appliquées à la sécurité et à la vie privée, la détection d'intrusion, la programmation de « l'Internet des objets », ... ;
- « l'IA responsable », qui recoupe un ensemble de thèmes scientifiques sur la maîtrise des algorithmes et des chaînes de traitement de la donnée, et la certification des logiciels ;
- la rencontre du calcul haute performance et de l'IA, les algorithmes et la programmation pour les futures machines exascale ;
- les algorithmes et l'information quantiques ;
- des grands secteurs applicatifs comme la médecine personnalisée, l'agriculture de précision, le développement durable et l'énergie (dont le numérique frugal), et l'apprentissage tout au long de la vie.

On peut se référer au Plan stratégique scientifique de 2018 pour une description précise de ces thèmes.

Cette ambition d'impact mondial et ces choix sont indispensables pour maintenir une dynamique de long terme et conserver l'attractivité de l'institut. Les concurrents et partenaires scientifiques d'Inria sont en effet

les grands centres de recherche académique dans le numérique, comme le MIT, Stanford ou le Technion pour ne citer qu'eux ; ils sont aussi, de plus en plus souvent, les centres de R&D des géants du numérique.

Pour réaliser cette ambition d'impact scientifique, technologique, économique et sociétal, les quatre priorités d'Inria, étroitement liées, seront de :

1. *Maintenir l'excellence scientifique,*
2. *Renforcer l'impact économique de l'institut,*
3. *Construire une organisation efficace et sereine,*
4. *Renforcer l'apport d'Inria aux politiques publiques.*

1.1 Maintenir l'excellence scientifique

Inria est un institut de recherche fondé sur un modèle agile d'équipes-projet¹ (EP), favorisant la prise de risque scientifique, notamment à travers l'interdisciplinarité et les partenariats industriels, promouvant le développement de technologies qui sont souvent au cœur de l'activité scientifique, accompagnant les démarches entrepreneuriales. Sa politique scientifique doit concentrer des moyens sur des actions d'envergure nationale et sur des partenariats stratégiques internationaux, et renforcer son action dans l'Espace Européen de Recherche et d'Innovation. Sa politique d'attractivité et d'évaluation doit être cohérente avec ces priorités. Plus globalement, le pilotage du portefeuille d'équipes-projets Inria doit refléter la stratégie de l'institut.

Son organisation collective doit également renforcer cette agilité et permettre une simplification drastique d'accès aux moyens, notamment internes, afin que les scientifiques de ses équipes-projets puissent consacrer plus de temps à la construction de l'excellence scientifique et à l'efficacité du transfert pour maximiser l'impact de l'institut.

Jalon 1 : d'ici juin 2020, Inria précisera le contenu du rapport d'analyse qualitative de son impact scientifique qu'il produira chaque année.

1.1.1 Rendre plus efficace et plus fluide le processus de création d'équipes-projets

L'accumulation de nombreuses règles au fil des années a rendu le processus de création moins agile (de l'ordre de 18 mois pour la création), qui plus est en perdant une partie de son sens (un quart des unités actives chez Inria, les « équipes centres », ne sont pas des EP). L'objectif sera de rendre beaucoup plus rapide le processus de création d'équipe-projet, tout en maintenant la qualité du travail initial : une EP doit être créée en quelques mois (4 à titre indicatif), l'institut devant prendre des risques et ne pas mener l'évaluation a priori.

¹ Tout est dit dans le Plan stratégique de 1994 d'Inria, page 11 : « un projet de recherche, dirigé par un responsable scientifique, le chef de projet, a une unité thématique forte, un programme de travail et des objectifs à moyen terme précis et connus. Par ailleurs, un projet Inria n'a pas vocation à la pérennité, et, à moyen terme, il doit connaître des évolutions majeures. Son apport scientifique doit être clairement défini et sa visibilité internationale. De plus, compte tenu des missions de l'institut, chaque projet doit impérativement avoir des liens avec les applications, notamment industrielles. »

Jalon 2 : au premier semestre 2021, Inria présentera à son Conseil d'administration l'ensemble de ses programmes internes de soutien aux équipes-projets, en précisant notamment les mesures mises en œuvre pour en simplifier les modalités.

1.1.2 Favoriser la prise de risque scientifique, notamment à travers la réponse aux grands défis de la société et l'interdisciplinarité

Inria doit savoir favoriser le renouvellement des thèmes scientifiques et l'émergence de nouvelles disciplines avec un rôle clé du numérique comme levier d'interdisciplinarité. Dans cet objectif, l'institut se dotera d'un programme ambitieux de type « actions exploratoires »², promouvant notamment l'interdisciplinarité, en visant une multiplication par 10, en le ciblant de manière non exclusive sur les jeunes chercheurs, et en laissant libre le format du soutien et de la durée des projets.

Près de 15 ans après le virage d'Inria sur la santé, d'autres sujets applicatifs d'ampleur émergent : l'environnement, l'énergie, la mobilité, l'agriculture ou encore la régulation du numérique et de l'IA sont ainsi des thèmes sur lesquels l'institut peut apporter une contribution majeure. Inria doit s'appuyer sur la force de son modèle en équipes-projets pour avancer sur ces nouveaux sujets, par exemple en renforçant ses liens avec des EPST comme l'INSERM ou l'INRA, des EPIC comme l'IFPEN et le CEA, ou des autorités administratives comme l'ARCEP ou la CNIL. Ce renforcement peut passer par la création d'équipes-projets communes.

L'institut doit en parallèle veiller à ce que la prise de risque scientifique et l'interdisciplinarité soient encouragées par ses processus d'évaluation internes, tant pour les recrutements que les promotions (1.1.8).

Jalon 3 : avant la fin de l'année 2020, Inria renouvellera les accords-cadres avec des EPST (INSERM, futur INRAE, etc.) et des EPIC (CEA, IFPEN, etc.) pour mettre en place des dispositifs communs (équipes-projets et dispositifs en faveur de la recherche, du développement logiciel et de la création de startups DeepTech), dans le cadre des priorités applicatives d'Inria (santé numérique, agriculture de précision, énergie).

1.1.3 Renforcer le soutien au développement technologique

Le développement technologique, concrétisé essentiellement à travers des logiciels, est au cœur de l'activité scientifique de nombreuses EP. Inria continuera à soutenir et à promouvoir cette activité, en donnant la priorité pour les EP avec une forte base technologique, afin qu'elles puissent disposer de ressources dans la durée.

L'action des Services d'expérimentation et de développement (SED) sera renforcée en étant notamment ciblée sur le soutien aux plateformes technologiques partagées par plusieurs équipes-projets, la diffusion de la culture de développement, l'encadrement des jeunes ingénieurs et l'animation d'une communauté d'ingénieurs au niveau d'Inria. Au sein de la DGD-I (Direction générale déléguée à l'innovation), un pôle dédié à la vision stratégique des plateformes technologiques d'Inria sera créé afin de soutenir les projets technologiques clés de l'institut, comme les logiciels phares relevant d'InriaSoft ou des infrastructures comme Grid5000/Silecs.

² En 2018, le ratio entre le nombre d'actions exploratoires (au nombre de 2 à 3 pour tout Inria) et le nombre d'EP est de l'ordre du %.

Jalon 4 : au second semestre 2020, Inria intégrera dans ses procédures de création et de renouvellement d'une équipe-projet la possibilité d'avoir un ingénieur de développement affecté dans la durée (4 ans à titre indicatif).

1.1.4 Renforcer l'impact des moyens incitatifs avec des décisions prises au bon niveau

Au fil des années, Inria s'est doté de plusieurs outils incitatifs dont les processus de décision ont été portés au niveau national. Autant une prise de décision nationale est justifiée par exemple pour des actions impliquant plusieurs centres (que ce soit pour une infrastructure numérique ou encore pour une action de recherche d'envergure nationale impliquant plusieurs équipes-projets, comme les *Inria Project Labs*), autant la prise de décision au niveau d'un centre pour un soutien limité à une équipe-projet est de nature à être plus efficace.

Les moyens de soutien à une seule équipe pour le développement technologique (hors création de startups) et les partenariats internationaux d'ampleur limitée (1.1.6) seront décentralisés au niveau des centres. Cette évolution permettra de consolider les outils pour avoir un plus grand impact et éviter les effets guichets : seul un centre de recherche est en effet à même de suivre la cohérence de l'ensemble des appuis apportés à une équipe-projet du centre.

Ce transfert de responsabilité vers les centres de recherche s'accompagnera d'une évolution des directions nationales, notamment de la Direction générale déléguée à la science (DGD-S), qui se concentrera sur sa dimension stratégique : la prospective scientifique, l'appui en amont aux centres sur l'évaluation des opportunités, la consolidation au niveau national, le maintien de la cohérence avec la stratégie globale de l'institut (« excellence scientifique et transfert »), ou encore l'évaluation a posteriori de l'impact des programmes dans leur globalité (plus que pour chaque projet soutenu). En parallèle, ce transfert de responsabilité s'accompagnera d'une évolution des centres, qui devront mieux expliquer et évaluer leurs choix « d'investissement » au regard de la politique nationale de l'institut et de leur ancrage dans leur écosystème.

A l'interface avec sa stratégie scientifique (notamment avec les nouveaux besoins liés à l'intelligence artificielle), Inria doit définir une politique clairement affichée pour les moyens de calculs, répondant à la fois aux besoins spécifiques des équipes-projets des centres (dont la totalité dispose de clusters de calcul), à une vision pluriannuelle d'investissements et à la cohérence avec les ressources disponibles aux niveaux national (GENCI, CINES et IDRIS) et régionaux (mésocentres, *data centers*). Cette politique doit préciser les conditions d'exploitation et d'accompagnement des équipes-projets, l'articulation avec des plateformes technologiques opérées par les Services d'expérimentation et de développement d'Inria, et l'implication dans les politiques de sites.

Jalon 5 : au premier trimestre 2020, Inria présentera à son Conseil d'administration une politique sur ses moyens de calcul, cohérente avec sa dimension nationale et sa politique de site.

1.1.5 Renforcer l'ambition européenne d'Inria

Au niveau des programmes européens de soutien à la recherche, Inria se distingue à la fois par une bonne performance pour l'ERC mais aussi par une érosion marquée de sa position dans les autres appels à projets, avec peu de coordinations de projets. Dans la période couverte par le COP, Inria aura une ambition européenne plus forte, cohérente avec le « Plan national d'amélioration de la participation française aux dispositifs européens de financement de la recherche et de l'innovation », en maintenant son effort sur l'ERC

et en faisant un effort significatif sur l'ensemble des autres programmes européens d'intérêt pour Inria (projets collaboratifs, Digital Europe, EIC).

A cette fin, l'institut se dotera des moyens pour réaliser cette ambition :

- Les thèmes prioritaires affichés au niveau européen doivent nourrir la stratégie scientifique de l'institut.
- La Direction des partenariats européens (DPE) doit avoir une vue globale et détaillée de tous les programmes européens d'intérêt pour Inria, plus globalement pour la recherche publique dans le numérique, dont les programmes « Digital Europe » et « EIC » : cela passe par la création d'une cellule de veille et d'influence à Bruxelles, dont la production sera partagée avec les partenaires académiques d'Inria et qui sera bien articulée avec les initiatives françaises en la matière (Clora, projet de « Maison de la science française », etc.).
- Les équipes d'appui aux projets européens doivent être renforcées de manière significative et identifiées en tant que telles tant dans les centres qu'au niveau national, à travers la création d'un Service des contrats européens au niveau de la DGD-I.
- Des moyens incitatifs spécifiques doivent être fléchés vers les EP qui prennent un rôle de coordination d'un projet européen.

Parmi les partenariats stratégiques à construire (1.1.6), des actions s'inscrivant dans l'axe franco-allemand seront privilégiées, en cohérence avec la politique de transfert de l'institut qui privilégie les acteurs français (1.2.2). La cyber sécurité, à travers en particulier les partenariats transfrontaliers du centre de Nancy-Grand Est, ou encore l'intelligence artificielle, à travers un partenariat avec le DFKI et les Instituts Max Planck les plus visibles (comme Tübingen, Saarbrücken, München), sont des thèmes identifiés.

Jalon 6 : au premier semestre 2020, Inria mettra en place une cellule de veille à Bruxelles, dédiée au numérique, articulée avec les initiatives françaises en la matière (Clora, projet de « Maison de la science française », etc.) et dont les travaux seront partagés avec ses partenaires dans le cadre de sa politique de site.

Jalon 7 : au second semestre 2020, Inria signera un partenariat stratégique avec des acteurs académiques allemands (au premier rang desquels le DFKI) dans le cadre de la stratégie franco-allemande pour l'IA.

1.1.6 Se concentrer sur quelques partenariats stratégiques au niveau international

De par son organisation en équipes-projets, Inria est naturellement enclin à construire une stratégie internationale *ex post*, par la consolidation des stratégies individuelles des équipes-projets. Le soutien, en tant que de besoin, aux équipes-projets pour leurs projets internationaux doit être maintenu à travers le programme des équipes associées qui a montré son efficacité ; ce soutien doit évidemment s'exercer dans le cadre de la stratégie internationale française et de contraintes qui s'appliquent à l'institut, par exemple en matière de protection du patrimoine scientifique et technologique (1.3.2).

Néanmoins cette stratégie doit aussi comprendre une part plus importante, assumée par l'institut, d'actions dans des partenariats stratégiques d'envergure. Inria doit ainsi concentrer en priorité son action internationale autour d'un nombre restreint (de 5 à 10 à titre indicatif) de partenariats stratégiques d'envergure. Des accords avec ces partenaires doivent être conclus avec une vraie déclinaison opérationnelle (sur les modalités et les moyens) et dans l'objectif d'affirmer Inria comme une marque mondiale.

La construction de ces partenariats stratégiques, sur la base de critères scientifiques, industriels voire diplomatiques (à travers le renforcement des liens avec la diplomatie numérique menée par le ministère en charge des affaires étrangères), en lien avec une politique d'attractivité des talents, sera la priorité de la nouvelle Direction des relations internationales (DRI).

Jalon 8 : au premier semestre 2020, Inria présentera à son Conseil d'administration sa politique de partenariats internationaux stratégiques, avec une première liste de ces partenaires.

1.1.7 Renforcer l'attractivité d'Inria pour garantir la qualité des recrutements scientifiques

Le niveau du recrutement de l'institut doit rester au plus haut niveau scientifique, en continuant à recruter de manière substantielle des chercheurs étrangers, dans le cadre d'une politique d'attractivité française. La mise en place d'un « Search committee » permanent sera une mesure pour renforcer cette attractivité.

Inria doit utiliser tout l'éventail de possibilités de rémunérations dont il dispose pour améliorer les niveaux de rémunération des chercheurs, dans un contexte croissant de « brain drain » au plan mondial. La création récente d'une PEDR « Jeunes chercheurs recrutés » s'inscrit dans ce contexte. En particulier, Inria utilisera les possibilités d'extension des dispositifs d'intéressement, les modalités ouvertes par la loi PACTE pour favoriser la mobilité entre public et privé, et les perspectives que va ouvrir la loi pour la Programmation Pluriannuelle de la Recherche (LPPR) pour diversifier les voies de recrutement de jeunes chercheurs, en complément du concours de recrutement de CR et de DR qui sera renforcé. Ceci comprendra notamment une implémentation adaptée à la situation française des « tenure tracks », avec la mise en place d'un programme « Inria Starting Faculty Position », conjoint avec ses partenaires universitaires (section 2), sur la base des Starting Research Positions dont s'est doté l'institut depuis près d'une décennie, et dont un retour d'expérience sera mené d'ici la fin 2019. Les modalités d'implémentation seront discutées dans le détail avec les instances collectives d'Inria et l'évaluation de ce programme, notamment en matière d'attractivité et de qualité scientifique, aura lieu à mi-parcours du COP.

Inria mettra également en place un programme spécifique afin que tout nouveau chercheur Inria, en priorité tout jeune chercheur, puisse bénéficier d'un « welcome package » pour l'aider à réaliser son ambition scientifique dès son entrée chez Inria. Il conviendra de préciser le contenu de ce « welcome package » en cohérence avec les actions menées par l'équipe-projet dans laquelle est intégré le chercheur.

La souplesse de l'institut et sa capacité à s'emparer des sujets technologiques et sociétaux contemporains seront aussi un élément de son attractivité pour une génération de jeunes chercheurs qui aspirent à la construction d'une société durable et à renforcer le sens de leurs travaux et de leur engagement.

Jalon 9 : en 2020, Inria présentera à son Conseil d'administration un dispositif de type « welcome package » pour ses jeunes scientifiques recrutés à partir de la campagne 2021.

Jalon 10 : en 2020, Inria présentera à son Conseil d'administration un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) pour ses personnels chercheurs.

Jalon 11 : au premier semestre 2020, Inria mettra en place un « Search committee » permanent afin d'augmenter son attractivité au niveau international sur des sujets identifiés comme stratégiques.

Jalon 12 : en 2020, Inria mettra en place un programme « Inria Starting Faculty Position », sur la base de son dispositif actuel SRP, dans le cadre de sa politique de site, conjointement avec ses grands partenaires universitaires qui sera suivi d'une évaluation des premiers résultats du programme en 2021.

1.1.8 Veiller à une meilleure prise en compte de la politique d'établissement dans les processus d'évaluation

La cohérence entre d'une part les principes et les pratiques d'évaluation et d'autre part la politique d'établissement est requise pour qu'Inria atteigne ses objectifs. Dans ce cadre, l'évaluation des équipes-projets et, en priorité, l'évaluation des chercheurs devront mieux prendre en compte l'ensemble des dimensions que revêt l'action d'Inria et les contributions attendues : bien entendu l'excellence scientifique, mais aussi la prise de risque et l'interdisciplinarité (1.1.2), l'implication dans des projets européens (1.1.5) ou des partenariats internationaux stratégiques (1.1.6), dans le développement de technologies (1.1.3) et leur diffusion, dans la création ou l'accompagnement de startups, ou encore dans des partenariats industriels (1.2.*), et l'implication dans des fonctions collectives, managériales ou au service de politiques publiques (1.3.*, 1.4.*).

A titre d'exemple, le dossier d'évaluation de chaque chercheur candidat à une promotion comprendra en préambule une introduction déclarative précisant les dimensions dans lesquelles s'inscrivent ses principales contributions, au titre des diverses missions de la recherche, afin que son évaluation prenne bien en compte l'ensemble de ces dimensions. Sur la base de l'existant, la Commission d'évaluation d'Inria définira des critères lui permettant de mieux intégrer ces diverses dimensions pour l'évaluation appropriée des parcours.

Il sera proposé à la Commission d'évaluation d'Inria d'entamer les travaux sur ces sujets dès l'année 2020 afin de pouvoir réaliser les deux jalons ci-dessous.

Jalon 13 : une évolution du processus d'évaluation des équipes-projets, proposée par la Commission d'évaluation d'Inria, sera présentée au Conseil d'administration d'Inria et proposée à la validation du HCERES.

Jalon 14 : des mesures permettant de mieux prendre en compte la prise de risque et la diversité des activités et des parcours dans l'évaluation des chercheurs seront mises en œuvre en concertation avec la Commission d'évaluation d'Inria.

1.2 Renforcer l'impact économique d'Inria

En se fondant sur un socle scientifique au plus haut niveau, l'institut a toujours considéré que l'impact de la recherche pouvait prendre plusieurs formes, allant de la médiation scientifique au flux des hommes et des femmes qui passent par l'institut avant de rejoindre d'autres organisations.

De manière croissante, l'impact est également économique avec des formes diverses, comme par exemple la diffusion de logiciels open source qui fournissent une infrastructure technologique aux entreprises innovantes ou encore la participation à des actions de standardisation.

Cet impact économique est nécessaire pour contribuer à la revitalisation et à la pérennité d'une base industrielle française et européenne par et dans le numérique. C'est avec cet objectif qu'Inria poursuivra sa stratégie en faveur de la création de startups technologiques. C'est une politique de long terme car une startup technologique est un projet au long cours dont la durée de vie est souvent supérieure à celle des

équipes-projets ; c'est aussi un moyen de sortir du piège de la prestation de services qui n'est pas la vocation d'Inria, l'institut n'ayant aucune vocation à devenir un institut de recherche incrémentale et encore moins un pourvoyeur de services que des acteurs du privé pourraient fournir.

1.2.1 Passer à l'échelle pour la création de startups technologiques

Un projet de startup dans le numérique est d'abord un moyen de conduire un projet en explorant d'autres dimensions que la R&D, que ce soit la compréhension des besoins d'utilisateurs ou de clients potentiels, la mise en place d'une démarche marketing ou encore l'accès à des financements pour le déploiement commercial de produits ou de services basés sur des technologies. Par ailleurs, l'impact réel des technologies logicielles, qui sont profondément modifiées lorsqu'elles sortent du monde de la recherche, est conditionné par la présence de talents : une startup numérique permet ainsi de lier des technologies « plastiques » et des compétences qui permettent la réalisation de cette évolution. Pour ces raisons, le projet de startup est un vecteur puissant de transfert dans le numérique et Inria fera de l'augmentation de la création de startups technologiques sa priorité en matière de politique de transfert.

Inria mettra en place un dispositif global et de bout en bout pour passer à l'échelle sur la création de startups technologiques issues *principalement* de ses équipes-projets, notamment portées par des jeunes ou, plus globalement, des talents « de passage » chez Inria (doctorants, post-doctorants, ingénieurs, entrepreneurs en résidence).

Ce dispositif de bout en bout comprendra :

- une politique d'attractivité spécifique (« avant de créer une (vraie) startup, venez faire une thèse chez Inria »), notamment à destination des écoles d'ingénieurs ou des universités fortement engagées dans une politique en faveur de l'entrepreneuriat ;
- des actions de sensibilisation et de formation notamment à destination de cette population, sur la base des dispositifs existants chez Inria et en articulation avec ses partenaires ;
- un programme de co-design du projet entrepreneurial (« Inria Startup Studio »), en faisant passer à l'échelle le savoir-faire d'IT-Translation ;
- une surface de contact renforcée avec les acteurs du financement français et européens (dont Bpifrance et les fonds de capital-risque intéressés par la DeepTech) ;
- une capacité à accompagner, via un réseau de partenaires, l'ambition internationale des startups, notamment avec une montée en puissance de l'implication dans l'EIT Digital et l'EIT Health.

Ce dispositif porté par Inria prendra en compte les spécificités des start-up numériques. Il sera articulé avec les situations locales et ouvert à ses partenaires académiques à travers la politique de site d'Inria (section 2). Il s'inscrira dans le plan DeepTech de Bpifrance, avec lequel un accord-cadre a été conclu en juillet 2019.

L'implication dans French Tech Central et le partenariat avec la mission French Tech s'inscriront dans ce contexte.

La poursuite de l'engagement d'Inria auprès de fonds de capital-risque, via des souscriptions réalisées par sa filiale Inria-Participations, sera poursuivie à la fois pour maintenir son savoir-faire en matière d'amorçage technologique et sa légitimité dans le milieu du financement de startups technologiques.

Enfin, les projets régionaux InriaTech évolueront dans le contexte de cette politique. Ils seront adaptés pour porter l'ensemble des dispositifs de transfert technologique en privilégiant explicitement la startup

technologique comme vecteur de transfert, que cette startup soit à créer (par un porteur interne ou un porteur externe) ou déjà existante. Les PME et ETI souhaitant monter en gamme se tournent en effet à présent vers les startups technologiques, à même de leur fournir une solution technologique plus aboutie que ce qu'un institut de recherche est à même de fournir.

Jalon 15 : au premier trimestre 2020, Inria Startup Studio sera effectivement mis en place sur l'ensemble des sites où Inria est présent, dans le cadre de l'accord conjoint avec Bpifrance et de la politique de site. Le dispositif sera présenté de manière détaillée au Conseil d'administration d'Inria, avec des scénarios d'évolution pour garantir sa soutenabilité financière.

1.2.2 Donner la priorité aux accords bilatéraux avec des partenaires industriels français et avec les entreprises développant une base d'emplois en France et plus largement en Europe

Dans des secteurs applicatifs ciblés, Inria renouera avec une politique d'accords bilatéraux stratégiques sur des engagements conjoints dans la durée avec des grands partenaires industriels français, et par extension avec les entreprises développant de manière avérée des emplois sur le territoire national et plus largement en Europe. Ces accords, non porteurs d'aides indirectes en faveur des industriels au regard de la réglementation applicable en matière d'aides d'État, seront conclus sur la base d'une feuille de route conjointe ayant un potentiel de mobilisation des équipes-projets d'Inria, et avec la mise en place d'une gouvernance stratégique mais souple sur des objectifs partagés.

De nouvelles modalités, comme par exemple la mise en place d'incubateurs conjoints de startups seront envisagées (à l'instar de ce qu'avait réalisé Inria avec Bull il y a plus de 20 ans, de manière visionnaire, via Dyade). De même, une partie significative des actions d'envergure nationale que soutient Inria (notamment les « Inria Project Labs » qui seront renommés en « Inria Challenges » dans ce contexte) sera co-construite avec ces partenaires pour poser des sujets à l'échelle et avoir accès à des jeux de données. La mise en place d'équipes-projets communes avec des entreprises s'appropriant le modèle Inria sera également favorisée.

Les partenariats avec les PME-ETI s'appuieront également sur la mise en place de laboratoires communs, fondés sur des feuilles de route partagées de R&D (Programme Inria Innovation Lab, précurseur du programme Labcom de l'ANR), de manière privilégiée par rapport à des logiques de prestations de services qui sont hors mission.

1.2.3 Développer une offre d'Inria en matière de formation continue sur les technologies numériques

Inria développera une offre de formation continue sur les technologies numériques, à destination en priorité des entreprises développant une base d'emplois en France et plus largement en Europe. Cette offre s'appuiera en particulier sur les logiciels diffusés en open source par Inria et sera appuyée par l'action d'Inria Learning Lab en matière de production de cours en ligne.

Les modalités de cette offre seront testées en interne dans un premier temps avant d'envisager plusieurs scénarios de montée en puissance, dont la construction d'une filiale dédiée, éventuellement en partenariat avec des acteurs publics ou privés. Cette offre s'inscrira également dans la politique de site d'Inria (section 2).

Jalon 16 : au second semestre 2020, Inria créera un dispositif de formation continue qui pourra ultérieurement donner lieu à un projet de filiale proposé à l'approbation du Conseil d'administration.

1.2.4 Inscrire un objectif ambitieux d'impact économique dans certaines des actions internationales

Plusieurs actions internationales doivent s'inscrire explicitement dans la recherche d'un impact économique.

Ceci comprend notamment des actions en matière de standardisation, en priorité dans un cadre européen, pour des thèmes comme l'intelligence artificielle ou le futur du Web.

Inria, avec l'appui de ses ministères de tutelle et en cohérence avec ses partenaires académiques et industriels, au niveau français et européen, mettra en place un cadre structurant d'actions en ce sens pour les thèmes relevant de l'intelligence artificielle.

L'évolution du W3C (la construction d'une entité légale aux Etats-Unis) doit être accompagnée avec le souci de préserver une participation européenne importante. Une réflexion sur l'évolution d'ERCIM, qui porte le aujourd'hui chapitre européen du W3C, doit être entreprise dans un contexte européen, en support à quelques grandes filières économiques françaises et européennes pour lesquelles la question des standards ouverts du Web, notamment du web sémantique en lien avec le développement de l'Intelligence Artificielle, est stratégique. Les scénarios envisagés comprendront notamment la possibilité de la création d'une entité légale en Europe et les éventuelles synergies avec les organisations européennes de standardisation seront étudiées.

Par ailleurs, l'investissement d'Inria dans Inria Chile, dont le positionnement sur le transfert a été clarifié avec les partenaires chiliens, doit être poursuivi, avec plusieurs inflexions à engager dans le cadre de la nouvelle phase de financement 2019-2022 d'Inria Chile par le Ministère de l'économie chilien :

- insérer pleinement l'action d'Inria Chile dans la stratégie d'Inria ;
- mieux articuler Inria Chile avec des actions que mènent des partenaires industriels français ou européens ;
- utiliser le Chili comme une plateforme à destination de l'Amérique du Sud ;
- construire un modèle de financement pérenne d'Inria Chile.

Jalon 17 : au premier semestre 2020, Inria portera avec ses partenaires européens une réflexion sur l'évolution du nœud européen W3C auprès de la Commission européenne et proposera à son conseil d'administration sa stratégie en matière de standardisation.

Jalon 18 : en 2022, Inria présentera à son Conseil d'administration un scénario d'évolution stratégique soutenable pour Inria Chile, défini conjointement avec ses partenaires chiliens au premier rang desquels la Corfo.

1.3 Construire une organisation efficace et sereine

Une obligation pour réaliser l'ambition d'Inria est d'avoir une organisation efficace et sereine, à même d'engager l'adhésion des personnels et de garantir l'efficacité de l'action des fonctions d'appui, *qui sont la colonne vertébrale de l'institut* et qui doivent être valorisées en ce sens. Inria est en effet aussi une infrastructure de recherche et d'innovation, fondée sur des services d'appui, permettant à des chercheurs et des ingénieurs, présents dans la durée ou de manière temporaire, de travailler le plus efficacement possible.

1.3.1 Renforcer le sentiment d'appartenance à l'institut et améliorer le fonctionnement collectif

Inria doit rester attentif à ce que la compréhension de ce qu'est Inria et de sa place particulière au sein de l'écosystème de recherche et d'innovation soit bien partagée par tous. De nombreux agents au sein des équipes-projets ne sont en effet pas employés par Inria et de nombreux employés d'Inria passent pour une courte période (de quelques mois à quelques années) au sein de l'institut. Ceci rend indispensable de développer un ensemble cohérent d'actions, en interne et en externe (à travers notamment Inria Alumni), pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'institut, sans que cela ne soit contradictoire avec la politique de site (section 2). En particulier, l'identification de « promotions » (avec un nom, avec un parrain) respectivement de doctorants et de porteurs de projets entrepreneuriaux sera mise en œuvre.

Le sentiment d'appartenance passe aussi par un fonctionnement quotidien plus collectif, avec une plus grande transversalité entre directions fonctionnelles et des interactions plus sereines entre centres et directions fonctionnelles, dans le cadre de l'ambition partagée définie par le COP. Dans ce contexte, un des leviers d'action est l'évolution du rôle des Délégués à l'administration des centres (DAC), qui seront repositionnés en Secrétaires généraux des centres, sous l'autorité hiérarchique des directeurs des centres de recherche, ayant la responsabilité hiérarchique des services administratifs, et dont le pilotage de l'action collective relèvera du Directeur général délégué à l'administration (DGD-A).

Jalon 19 : à partir de 2020, Inria valorisera notamment les promotions annuelles de doctorants au sein des équipes-projets Inria et de porteurs de projets entrepreneuriaux, et mettra en place une animation spécifique (nommage, parrainage, ...).

1.3.2 Développer une culture d'organisation responsable, garantissant le respect des cadres éthiques, réglementaires et légaux, et la responsabilité sociale et environnementale

Inria est une organisation qui promeut et soutient le risque scientifique et entrepreneurial ; l'institut doit être d'autant plus attentif à développer dans ce contexte une culture de responsabilité, de déontologie et d'éthique.

La création récente d'une Direction des affaires juridiques s'inscrit dans ce cadre et la portée de son action sera renforcée, notamment au niveau des centres. Parmi les éléments participant à la constitution d'une culture d'organisation responsable, Inria se dotera ainsi, à l'instar des grandes institutions de renom international, d'une charte de déontologie.

De même, l'action du Comité opérationnel d'évaluation des risques légaux et éthiques (COERLE) sera poursuivie, en s'assurant que les moyens nécessaires lui soient consacrés et que le suivi des avis est bien réalisé. Par ailleurs, Inria se dotera d'un référentiel éthique permettant d'affirmer les valeurs, tant collectives que managériales, auxquelles ses personnels sont attachés et qu'ils s'engagent à promouvoir à travers leurs actions. L'institut poursuivra les efforts de sensibilisation et de formation en matière d'éthique et d'intégrité scientifique. Il mettra en place une procédure de réponse aux signalements de manquement à l'intégrité scientifique, transparente et conforme aux bonnes pratiques du domaine. De manière plus générale, il s'attachera à promouvoir un environnement propice à l'intégrité scientifique, en particulier en lien avec le développement de la science ouverte (1.4.4), qui offre une opportunité pour une recherche intègre et reproductible.

La politique de sécurité du système d'information (à inscrire dans une action plus globale en faveur de la sécurité) et la politique de protection des données personnelles compatible avec l'évolution des nouveaux cadres réglementaires (avec l'impact du RGPD) seront aussi des priorités de l'institut. La même attention sera portée à la protection du potentiel scientifique et technique.

Enfin, une cellule interne sera mise en place afin de promouvoir des actions relatives à la responsabilité sociale et environnementale, comme la réduction de l'empreinte carbone et, plus généralement, une pratique scientifique responsable en phase avec les aspirations de la société pour un développement durable.

Jalon 20 : à partir de 2020, Inria présentera annuellement à son Conseil d'administration les actions mises en œuvre pour réduire son empreinte carbone.

1.3.3 Améliorer les conditions de travail et renforcer une politique sociale promouvant la parité, prenant en compte les situations de handicap, et luttant contre les discriminations et le harcèlement sexuel et moral

Inria a été le premier organisme de recherche à appliquer le télétravail et à mesurer la qualité de vie au travail à travers un baromètre social. Néanmoins, le projet Optin, dont Inria a abandonné la logique en 2018, a eu pour conséquences un réel malaise social et l'augmentation des risques comme les risques psycho-sociaux (RPS). Inria développera la prévention et le suivi des actions mises en œuvre dans le cadre du programme annuel de prévention, tant au niveau national qu'au niveau local.

Un intérêt particulier sera également porté aux évolutions des métiers et des entités internes en généralisant les études d'impact préalables afin d'impliquer toutes les parties prenantes et d'anticiper les actions à mener, et en mettant en place l'accompagnement éventuellement nécessaire des agents.

Devant le développement important du travail à distance au sein de l'institut (des agents positionnés dans des centres de recherche avec un management à distance), Inria mettra en place des actions pour répondre aux nouveaux enjeux que pose cette forme de travail, qui peut être déstabilisante pour les agents concernés. L'institut, qui a été le premier EPST à déployer le télétravail, mettra en place dans ce contexte une nouvelle version de sa charte du travail à distance.

Inria s'engage également à mener des actions, que ce soit en interne ou à travers la Fondation, en faveur de la parité et, plus globalement, en faveur de l'égalité des chances. A ce titre, il s'appuiera notamment sur le travail mené par le comité parité-égalité. La promotion des carrières scientifiques et technologiques auprès des jeunes femmes, l'attention portée à la promotion des femmes au sein de l'institut et à leur prise de responsabilité (notamment comme responsables d'équipes-projets) seront des priorités d'Inria. Par ailleurs, les actions relatives à la lutte contre le harcèlement, sous toutes ses formes, seront amplifiées et l'institut apportera à ce sujet la plus grande attention et la plus grande rigueur.

Enfin, Inria construira et mettra en œuvre un plan ambitieux sur le handicap pour aller vers l'obligation réglementaire de 6% de taux d'emploi des agents en situation de handicap, au moyen des actions appropriées (dont l'accessibilité numérique).

1.3.4 Développer une politique de RH de proximité, fondée sur l'accompagnement de l'évolution des métiers, le développement d'une culture managériale partagée et une gestion prévisionnelle de l'emploi

Inria se dotera d'une vraie vision à moyen terme (5 ans) de l'évolution des métiers, eu égard notamment à la transformation numérique de l'institut (1.3.6).

Dans ce contexte, les Services des ressources humaines, décentralisés, retrouveront un rôle important, avec le développement d'une politique d'accompagnement de proximité, qui ne concernent pas seulement les personnels des équipes-projets (notamment les CDD) mais également les personnels de l'ensemble des services. Des actions significatives de formation et d'accompagnement à la prise d'un poste, une des faiblesses de l'institut, seront mises en place. Ceci concernera également la prise de poste pour un responsable d'équipe-projet, avec une attention portée à la politique sociale de l'institut (1.3.3) et à la culture de la responsabilité (1.3.2). En particulier, une évaluation RH sera effectuée pour les responsables d'équipe-projet avant leur nomination et une plus grande attention sera portée au volet managérial lors de leur évaluation (1.1.8).

L'Ecole du Management fera l'objet d'un retour d'expérience et, sur cette base, une version refondée sera mise en place, dans le cadre d'une vision plus stratégique de la politique RH de l'institut et une plus grande attention portée à l'accompagnement des managers. Par ailleurs, un programme de détection des futurs cadres d'Inria sera mis en place, avec la construction de parcours en interne et, surtout, en externe à Inria, notamment pour les personnes appelées à avoir une fonction au comité de direction.

La structure organisationnelle des fonctions et des emplois, actuellement restreinte aux services, sera modifiée de manière transparente, notamment en prenant en compte l'hétérogénéité des centres et la volonté de capitaliser sur des fonctions d'appui pérennes. A ce titre, la politique de CDD à courte durée sera arrêtée pour des missions pérennes et critiques d'Inria. La vision prévisionnelle des emplois sera par ailleurs étendue de manière adaptée à la population scientifique afin de permettre une meilleure anticipation des recrutements, des promotions et des concours de chercheurs. Ce travail s'inscrira dans le cadre d'une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) globale qui s'appuiera aussi sur le nouveau SIRH de l'organisme.

De manière générale, la politique RH d'Inria sera cohérente avec les engagements pris dans le contexte de la labellisation HRS4R obtenue par l'institut.

Jalon 21 : à partir de 2020, Inria présentera annuellement à son Conseil d'administration les actions mises en œuvre dans le cadre de sa politique d'attractivité des talents, de son plan Handicap et pour renforcer la culture de management au sein de l'institut.

Jalon 22 : à partir de 2021, Inria présentera annuellement un point d'étape sur la mise en place d'une GPEEC globale.

1.3.5 Renforcer l'apport de nos instances collectives aux choix stratégiques de l'institut

Le conseil d'administration (au sein duquel les grands sujets stratégiques sont discutés et validés), le comité de direction (qui doit forger la solidarité d'une direction et l'exercice collectif de cette direction), la commission d'évaluation (qui doit rester un organe fort dans le cadre d'un échange clair avec la direction), le

conseil scientifique (dont l'impact sur la vie de l'institut doit être revitalisé), plus globalement les instances collectives, et, bien sûr, les comités des équipes-projets de chacun des centres (auxquels la décentralisation de moyens va redonner une capacité d'impact) sont autant d'atouts pour qu'Inria puisse réaliser son ambition.

A titre d'exemple, le Conseil Scientifique et la Commission d'évaluation auront un rôle accru en matière de prospective, en tirant parti du travail précieux réalisé par le Comité de Veille et de Prospective, dont il vient d'être mis fin à l'activité dans ce contexte.

Les instances participant à la politique sociale de l'institut (le Comité Technique Inria et les Comités Locaux et National d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail) verront leur rôle valorisé dans le cadre d'un dialogue social de qualité.

Jalon 23 : à partir de 2021, Inria présentera annuellement à son Conseil d'administration le travail de prospective entrepris conjointement avec ses instances collectives (notamment le Conseil scientifique et la Commission d'évaluation).

1.3.6 Réussir la transformation numérique d'Inria

Le Système d'Information (SI) d'Inria sera reconnu comme d'importance stratégique pour l'institut, avec un pilotage au niveau du comité de direction. Une DSI unique vient d'être créée dans ce contexte et doit avoir l'ambition de réussir la transformation numérique d'Inria, qui est une priorité de ce COP. Inria doit avoir l'ambition de devenir l'établissement public de référence en matière de transformation numérique. Cette évolution organisationnelle doit garantir une qualité de services a minima maintenue pour les chercheurs, y compris dans les centres où des services communs avec des UMR existent (Nancy et Rennes), et, en priorité, une amélioration significative des logiciels utilisés par les fonctions d'appui. Elle doit également permettre d'ouvrir des perspectives de carrière valorisante pour les agents de la DSI. Cette évolution sera exemplaire en matière d'écoute des agents et de capacité à être effectuée de manière agile sur la base de retours d'expérience continus.

En parallèle, un vrai SI décisionnel (qui manque à Inria) fondé sur la donnée sera mis en place avec le suivi d'indicateurs de suivi d'activité et de pilotage opérationnel partagés entre l'ensemble des acteurs Inria (à distinguer des indicateurs de performance de ce COP). Il sera adossé à l'Observatoire des activités d'Inria et il permettra la déclinaison au niveau local des indicateurs de pilotage.

Jalon 24 : à partir de 2020, Inria présentera annuellement à son Conseil d'administration les actions entreprises dans le cadre de sa transformation numérique, dont la mise en place d'un SI décisionnel permettant un meilleur pilotage de l'institut, notamment en matière de politique de recherche et d'innovation.

1.3.7 Développer une culture d'innovation collaborative au sein de l'institut

Le sentiment d'appartenance, la prise d'initiative et la responsabilité individuelle seront favorisés par la mise en place d'un cadre propice à l'innovation collaborative. Ce cadre permettra à chaque agent d'Inria d'émettre des idées d'amélioration du fonctionnement de l'institut, de transformer ces idées en projet, dans une démarche d'incubation, grâce à des référents formés, et de présenter ces projets aux managers de l'institut,

quel qu'en soit le niveau, pour une évaluation de l'intérêt d'« investir » en temps et en argent dans ces projets.

1.3.8 Elaborer et mettre en œuvre un plan immobilier pluriannuel d'ampleur

Inria présentera ainsi dès 2019 un plan immobilier *global* permettant de prioriser un ensemble d'opérations immobilières d'ampleur (la période précédente ayant été caractérisée par un faible nombre d'opérations) : le devenir du siège de Rocquencourt, dont le déménagement est remis en cause, le projet immobilier du centre de Paris, le projet du centre Grenoble Rhône-Alpes de rejoindre éventuellement le campus de l'Université Grenoble Alpes, la participation éventuelle du centre de Saclay au projet Digihall, le projet de restructuration du site sophipolitain du centre de Sophia Antipolis - Méditerranée (avec plusieurs options possibles), l'implication de la création éventuelle d'un centre à Lyon illustrent l'ampleur des enjeux qui s'inscrivent aussi dans la politique de site d'Inria (section 2). Ce document constitue la trame du SPSI qui sera élaboré à échéance de l'année 2020.

Des partenariats permettant à Inria de mener à bien ce plan immobilier d'ampleur seront explorés, notamment avec des acteurs comme la Caisse des Dépôts et des Consignations et ses filiales. De manière générale, l'évolution vers un immobilier plus ouvert sur son écosystème, notamment entrepreneurial et industriel, cohérent avec une politique partenariale en recherche et en innovation, sera structurante dans cette politique. Les possibilités ouvertes par la mise en place des Sociétés Universitaires et de Recherche seront également explorées.

Jalon 25 : en 2020, Inria présentera à son Conseil d'administration un plan de financement de son plan immobilier.

1.3.9 Construire une trajectoire de financement au service de l'ambition du COP

Les marges de manœuvre financières d'Inria se sont réduites au fil des années de manière significative.

Au-delà d'une part de la discussion avec les ministères de tutelles sur la base d'un nouveau projet pour Inria, focalisé sur l'impact, et d'autre part d'une augmentation possible des ressources propres (en particulier liées au financement européen), Inria doit aussi positionner clairement la Fondation Partenariale Inria comme un outil souple de recherche de financement mécène (sans contrepartie) en soutien à l'ambition d'Inria et d'ouverture à la société civile. La force de la marque Inria doit permettre de construire des programmes dédiés faisant l'objet de financements mécènes car porteurs de sens³ : les actions respectivement en faveur de la prise de risque en recherche et de l'interdisciplinarité, du développement de la culture entrepreneuriale et du développement logiciel (en lien avec les spécificités de la PI logicielle), des programmes thématiques dédiés respectivement à la transformation numérique de l'éducation (EdTech) et au handicap, et la promotion de la parité, à la diffusion de la culture scientifique et technologique (1.4.3) seront à titre indicatif les premiers candidats pour construire un portefeuille d'actions de la Fondation Inria.

³ La devise de la Fondation choisie en 2019 est « Donner du sens au numérique ».

1.4 Renforcer l'apport d'Inria aux politiques publiques

L'émergence de grandes universités de recherche du meilleur niveau international est au cœur des politiques publiques de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Inria, dont quasiment tous les centres de recherche sont partenaires d'universités retenues comme Idex ou Isite, est directement impliqué dans cette dynamique. Sur cette base, il augmentera son implication, avec ses partenaires universitaires, dans l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de site dynamique et adaptée à chaque situation.

Cette politique de site est décrite plus précisément dans la section 2. Elle passe par un véritable dialogue stratégique et par la capacité à trouver à l'échelle de chaque site les voies pour renforcer, simplifier et intégrer les dispositifs existants, comme ceux concernant l'innovation, les relations avec les acteurs du territoire, l'attractivité ou encore l'identification dans les classements internationaux. Cela comprend également la possibilité d'expérimenter des actions dans d'autres domaines, comme le renforcement de la participation des chercheurs à l'enseignement et à sa structuration notamment dans le cadre des opportunités que constitue la création des Ecoles Universitaires de Recherche, « graduate schools » à la française.

De manière générale, l'institut doit aussi se penser collectivement comme un outil au service de l'accompagnement de politiques publiques : le renforcement de l'impact des actions d'Allistène, dont le positionnement doit être précisé, la coordination de plans nationaux (comme le volet recherche du Plan Intelligence Artificielle), le renforcement des actions de médiation et des liens avec l'Education nationale, la priorité stratégique donnée au rapprochement avec le Ministère des Armées et les acteurs régaliens de la sécurité, ou encore la participation au Plan national pour la Science Ouverte s'inscriront dans ce cadre. D'autres politiques publiques pourront être concernées.

1.4.1 Participer au ciblage et au renforcement de l'impact des actions d'Allistène

En accord avec ses partenaires, le portefeuille d'actions d'Allistène sera examiné pour privilégier les actions collectives pouvant avoir un vrai impact. À cet égard, l'évolution de la fonction stratégique du comité d'éthique CERNA, avec l'incubation par le Comité consultatif national d'éthique (CCNE) d'un comité d'éthique dans le numérique, sera soutenue par Inria. Le partage des initiatives à destination de l'Europe, dans le cadre d'une approche coordonnée, sera également exploré. D'une manière plus générale, Inria fera l'examen des actions portées par l'institut et qui pourraient avoir vocation à être mutualisées au sein de l'Alliance.

Jalon 26 : à partir de 2020, Inria participera au travail confié au CCNE pour la mise en place d'un comité éthique du numérique.

1.4.2 Coordonner le volet recherche du plan national sur l'intelligence artificielle

L'Etat a confié en 2018 à Inria une responsabilité d'un nouveau type, celle de coordonnateur du volet recherche du plan national sur l'IA. Inria portera pleinement cette responsabilité au bénéfice de l'écosystème de recherche et d'innovation numérique en France, à travers la mission de coordination qui a été créée au sein d'Inria afin de bien séparer ce rôle des activités d'Inria en matière de recherche. Une attention particulière sera portée à la cohérence de l'action de cette mission avec les politiques menées par Inria.

Les actions, menées étroitement avec ses ministères de tutelles (à travers la DGRI et la DGE), comprendront notamment :

- l'appui à la conception des appels à projets,
- la mise en réseau des instituts 3IA, avec une approche légère veillant à ne pas se substituer aux politiques des établissements,
- le soutien à des actions internationales relatives à l'intelligence artificielle,
- le développement éventuel d'infrastructures communes,
- la participation à la définition d'une politique de moyens de calculs appropriée pour l'IA,
- la participation aux réflexions sur l'éthique relatives à l'intelligence artificielle,
- les liens avec d'autres actions publiques positionnées sur l'impact économique.

L'action TransAlgo sur la transparence des algorithmes, à laquelle Inria donnera une plus grande ampleur, sera par ailleurs articulée avec le plan Intelligence Artificielle, en la faisant évoluer en lien étroit avec les actions de la DGE en matière de régulation numérique.

Jalon 27 : Sous réserve d'accord final, Inria portera un Centre d'expertise mondial sur l'IA adossé au GPAI (Global Partnership on Artificial Intelligence).

Jalon 28 : Inria mettra en place une suite opérationnelle au projet Transalgo sur le contrôle des algorithmes, conjointement avec la DGE.

1.4.3 Renforcer le dialogue entre science et société à travers les actions de médiation scientifique

Inria s'inscrit pleinement dans le renforcement du dialogue entre science et société.

L'impact des actions de médiation scientifique sera renforcé, que ce soit à travers des partenariats (par exemple avec Universcience) ou encore l'identification explicite de la mission de médiation scientifique au sein de l'organisation d'Inria.

Des actions conjointes seront également menées avec la Fondation Inria en ce sens.

1.4.4 Renforcer les liens avec l'Education nationale pour un plus grand impact en milieu scolaire

L'institut poursuivra son effort historique sur l'enseignement du numérique, en renforçant ses liens avec l'Education Nationale sur des projets où sa valeur ajoutée est avérée, à l'instar de Class'Code.

Inria soutiendra également des actions pour sensibiliser de manière massive les élèves aux sciences et technologies du numérique, tant par l'intervention de chercheurs et d'ingénieurs en milieu scolaire que par la production avec Inria Learning Lab (en sus de 1.2.3) de contenus réutilisables par les formateurs. Pour cet objectif, Inria sera moteur pour une opération d'ampleur qui vise à sensibiliser toute une classe d'âge (projet « Chiche », porté par la Fondation Inria).

Jalon 29 : à partir de 2020, Inria présentera annuellement à son Conseil d'administration les métriques d'impact de ses actions de médiation scientifique, notamment à travers les actions conjointes avec Universcience et les projets menés en milieu scolaire (à titre indicatif, Class'Code et Chiche).

1.4.5 Participer pleinement à l'effort pour la science ouverte

Fort de ses actions passées (comme sa participation au développement de HAL), Inria inscrira ses actions en matière de science ouverte dans le cadre du Plan national pour la science ouverte et au niveau européen (*European Open Science Cloud*), en s'efforçant de retrouver un rôle de précurseur par exemple sur les nouvelles formes de publications, les données de la recherche ou les logiciels.

A cet égard, le projet Software Heritage sera pleinement inscrit dans ce cadre de politique publique, que ce soit au niveau français et à l'échelle européenne, afin de construire le pilier logiciel d'une politique en faveur de la science ouverte.

Jalon 30 : au premier semestre 2020 Inria présentera à la Direction générale de la Commission européenne en charge de la recherche un projet pour intégrer Software Heritage dans les actions en faveur de la science ouverte.

1.4.6 Contribuer à la transformation numérique de l'Etat

Inria apportera sa contribution aux actions de transformation numérique de l'action publique, notamment à travers un partenariat avec le Lab IA de la DINSIC, porté par le Secrétariat d'Etat en charge du numérique.

1.4.7 Donner une priorité stratégique aux partenariats avec la sphère Sécurité-Défense

Eu égard aux enjeux de souveraineté nationale, des relations privilégiées seront construites avec les ministères de la sphère Défense-Sécurité, en très forte demande sur le numérique, à travers des partenariats stratégiques avec la DGA, plus généralement l'Agence de l'innovation de défense, et l'ANSSI. Ces partenariats pourront mobiliser l'ensemble des outils d'Inria, dont la mise en place éventuelle d'équipes-projets communes. Ils s'inscriront en tant que de besoin dans des politiques de site, comme par exemple à Rennes avec la sécurité numérique (création d'un « institut de la cyber sécurité » en lien étroit avec la DGA) ou encore à Saclay avec l'intelligence artificielle (évolution de DATAIA avec quelques secteurs clés identifiés dont celui de la Défense).

L'ensemble de ces actions sera structuré de manière visible au niveau de l'institut.

Jalon 31 : au second semestre 2020, Inria présentera à son Conseil d'administration un plan d'actions pour renforcer ses partenariats avec la sphère Sécurité-Défense.

2 Politique de site d'Inria : contribuer au développement de grands sites universitaires de recherche de rang mondial

Cette section précise la politique de site d'Inria pour la période 2019-2023, dans le contexte stratégique de la contribution au développement de grands sites universitaires de recherche de rang mondial :

- Une première partie précise le cadrage général de la politique de site, qu'Inria considère comme une évolution stratégique significative de son positionnement. Ce cadrage a été établi en cohérence avec les grands partenaires académiques d'Inria : le CNRS, avec lequel il a été partagé et discuté, et les universités intensives en recherche.
- Une deuxième partie présente les orientations stratégiques d'Inria pour chaque site, fixées en accord avec les partenaires universitaires chefs de file de chaque site.

2.1 Donner tout son sens au modèle organisationnel d'Inria en équipes-projets au bénéfice de ses partenaires et du développement des grands sites universitaires

Depuis les premières lois d'autonomie des universités, la volonté politique de l'Etat est de faire émerger des sites universitaires français intenses en recherche et de rang mondial. Cette stratégie nationale implique non seulement que chacun des organismes nationaux de recherche, avec ses spécificités, contribue à cette dynamique mais également que ceux-ci se coordonnent, en responsabilité, au bénéfice des politiques de sites.

Dans ce contexte, Inria doit se penser comme un EPST qui s'engage sans ambiguïté pour le développement de chacun des sites universitaires dont il est acteur. En conséquence, une Université intégrée doit pouvoir s'approprier pleinement l'ensemble de l'activité du centre Inria local, comme étant l'un de ses fleurons dans le numérique. Cette évolution forte doit se faire dans le respect des modes d'organisation d'Inria et de ses formes de collaboration avec ses partenaires majeurs (universités, écoles d'ingénieurs, organismes, au premier rang desquels le CNRS), garantie de son efficacité au bénéfice des sites.

Mettre la capacité d'impact d'Inria au service du développement des grands sites universitaires passe par plusieurs actions, que ce soit en matière de présence territoriale, de gouvernance, d'appropriation du modèle organisationnel d'Inria par tous les acteurs, d'articulation fluide avec les autres modèles organisationnels, de politique RH et d'ouverture des services d'Inria à ses partenaires.

- **Inria est un EPST, organisme national de recherche**, qui décline sa politique dans les territoires où sont présents ses centres de recherche et s'engage pleinement dans le développement des sites universitaires en cohérence avec ses partenaires.
- **Sa présence territoriale** doit être concentrée et non diffuse : au-delà des centres de recherche Inria, la présence d'Inria sur un territoire peut s'incarner dans la durée à travers une antenne, avec une masse critique minimale, et avec un objectif bien déterminé. Cela a pour implication de mener une évaluation de la présence long terme d'Inria « loin de ses bases » et de statuer, site par site, sur l'opportunité de créer un centre (par exemple à Lyon), une antenne (par exemple à Strasbourg ou Montpellier), ou, éventuellement, de faire cesser la présence d'Inria en tant qu'institut. Les sites sur lesquels Inria a une présence à faible densité doivent être une exception et avoir un traitement ad hoc exceptionnel et dérogatoire en accord avec ses partenaires du site.

- Sur les sites où la présence territoriale d'Inria est concentrée, l'implication d'Inria dans la dynamique de site se concrétisera par des actes de **gouvernance**, avec l'existence d'une instance où s'élaborent une stratégie partagée et une communication conjointe. En conséquence :
 - Le centre Inria présent sur le campus évoluera vers « le centre Inria de l'Université X »⁴ : consolider et faire rayonner la marque Inria aura ainsi pour effet de renforcer la marque de l'Université intégrée.
 - Le directeur de centre Inria sera membre de la direction de l'Université intégrée (le « Directoire » sur certains sites) pour être un des éléments moteurs de la définition de la stratégie de l'Université intégrée.
 - Le Président de l'Université intégrée sera en capacité d'aller présenter « le centre Inria de l'Université intégrée » à l'étranger, qu'il soit accompagné ou non par le directeur du centre Inria.
 - Le directeur du centre Inria recevra une lettre de cadrage annuelle du PDG Inria qui aura été discutée au préalable avec le Président de l'Université intégrée.
- Le modèle économique d'Inria sera partagé et transparent avec les partenaires de chaque site (universités, écoles d'ingénieurs, CNRS, ...), pour renforcer la confiance entre acteurs publics au service de la politique de site. A l'avenir, le Président de l'Université intégrée et le PDG d'Inria, éventuellement avec les PDG d'autres organismes, iront conjointement demander des moyens pour la stratégie numérique du site auprès de la Région. Inria doit ainsi participer à la cristallisation des investissements dans le numérique sur un territoire : de l'Europe, de l'État, de la Région, des partenaires privés (y compris à travers la Fondation Inria), ...

Cette évolution doit aussi se traduire par la capacité à consolider les investissements et l'impact dans le numérique pour un site. Si les acteurs du site le souhaitent, Inria s'engagera à mener ce difficile travail de consolidation vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes publiques (État, région).

- L'efficacité du modèle organisationnel qu'opère Inria passe aussi par la **simplification de l'articulation entre les divers modèles organisationnels**, par la diminution des coûts de transaction et de coordination entre acteurs publics, et par la fin des logiques de guichets et d'agence de moyens :
 - D'abord, les acteurs d'un site reconnaîtront l'existence et la singularité du modèle organisationnel d'Inria, qui, dans le numérique, est une forme d'organisation à considérer en parallèle de celle des laboratoires et à consolider pour un bénéfice mutuel. Autant le modèle des laboratoires est, bien entendu, une forme reconnue et clé pour soutenir de manière structurante la recherche, autant l'appropriation du modèle d'équipe-projet reste un défi : pour soutenir le risque scientifique et entrepreneurial dans le numérique, pour répondre à des enjeux par une interdisciplinarité que facilite le numérique, pour construire de nouvelles disciplines scientifiques nourries par les sciences du numérique.
 - Cela a notamment pour conséquence que l'implication dans des équipes-projets, communes entre Inria et ses partenaires, de chercheurs de plusieurs laboratoires de disciplines éventuellement différentes sera encouragée par tous les acteurs.
 - Cela a aussi pour conséquence qu'Inria n'a pas vocation à être une tutelle des laboratoires, indépendamment du fait que son activité doit contribuer à renforcer celle des laboratoires et qu'il doit contribuer à leur financement, à travers une convention spécifique avec leurs tutelles.

⁴ Le cas des centres de recherche Inria de Paris et de Saclay, impliqués respectivement dans la dynamique de plusieurs grands sites universitaires, doit être traité de manière spécifique, en trouvant avec les partenaires les approches appropriées.

- **La création d'une équipe-projet doit être reconnue comme un acte fort**, dans la compréhension du modèle organisationnel d'Inria et non dans une logique d'agence de moyens amenant des moyens complémentaires à un laboratoire. Elle doit répondre à un objectif bien identifié : avoir un impact accru en matière de recherche et d'innovation dans et par le numérique, se positionner sur de nouveaux sujets pour lesquels le format d'équipe-projet peut être le plus approprié.
- Par voie de conséquence, les acteurs du site doivent pouvoir s'appropriier le modèle d'équipe-projet commune, indépendamment de leur structuration en laboratoires, et le présenter en tant que tel dans leur communication (dont leur rapport d'activité).
- **Inria, en tant qu'opérateur du portefeuille d'équipes-projets communes avec ses partenaires, doit avoir par défaut un mandat de gestion sur chaque équipe-projet⁵**, en garantissant explicitement ses obligations en matière de partage d'information, de calcul des indicateurs de performance qui doivent être entièrement partagés entre les partenaires, de retours financiers éventuels et, ce point étant crucial, de communication (il doit être clair que les équipes-projets communes sont opérées par Inria au bénéfice de tous les partenaires et qu'Inria ne doit pas s'attribuer, seul, les fruits de ce partenariat). Le mandat de gestion plein et entier est donc d'abord à comprendre comme une capacité à travailler et à investir pour l'équipe-projet.
- Cette évolution aura des implications en matière de **politique RH** afin de faciliter la bonne articulation des deux modèles organisationnels (laboratoires et équipes-projets) :
 - Inria doit accepter qu'un chercheur dont il est employeur puisse être mis à disposition (avec un statut à préciser au cas par cas) dans un laboratoire sans être membre d'une équipe-projet.
 - Les partenaires d'Inria doivent encourager l'implication de chercheurs ou d'enseignants-chercheurs dont ils sont employeurs dans des équipes-projets communes, y compris lorsque celles-ci sont à cheval entre plusieurs laboratoires. Cette implication doit être significative (a minima de 50% à titre indicatif pour le temps de recherche) dans le cadre de la stratégie partagée qui conduit à la création d'une équipe-projet commune⁶. Les publications des chercheurs et enseignants-chercheurs qui sont membres d'une équipe-projet commune et qui appartiennent à un laboratoire seront évidemment prises en compte dans la liste des publications de celui-ci.
- Par ailleurs, Inria affichera clairement son engagement en matière de **formation** au niveau du site :
 - Inria doit s'engager, au niveau collectif d'un centre de recherche, à prendre sa part dans les actions de formation d'un site et à mener les politiques incitatives appropriées en ce sens auprès des chercheurs qu'il emploie, dans le respect de leur statut, en concertation avec les établissements d'enseignement supérieur partenaires.
 - Plus généralement, Inria doit mettre en place conjointement avec les partenaires du site un programme d'attractivité diversifiant les voies de recrutement, sur la base de modalités déjà existantes respectant l'exigence d'excellence scientifique : chaires conjointes « Université-Inria » (recrutement d'enseignants-chercheurs avec une délégation partielle sur de longues durées), enseignants-chercheurs associés (chercheurs avec des services négociés d'enseignement et une

⁵ Il est entendu que si la production d'une équipe-projet, notamment interdisciplinaire, n'était pas de nature numérique, le partenaire le plus légitime prendrait en charge la gestion de cette production.

⁶ Une nouvelle procédure de création d'équipe-projet commune a été mise en place au 1^{er} janvier 2019, notamment à l'issue d'un travail conjoint avec le CNRS. Elle sera maintenue et adaptée en tant que de besoin.

participation aux départements de formation), Inria Starting Faculty Position (1.1.7, CDD de 5 ans et conversion possible pendant cette période en recrutement sur concours CR/DR Inria ou concours d'enseignant-chercheur, CDI, ...) associées à des services d'enseignement négociés.

- La marque de fabrique d'Inria doit être celle d'un spécialiste du numérique, dont les investissements sont susceptibles de bénéficier à tous les acteurs. Son efficacité passe par des fonctions d'appui reconnues comme étant de très haut niveau, avec l'avantage d'être un spécialiste du numérique. **Ce sont ces fonctions d'appui qui seront la colonne vertébrale du centre Inria pour opérer des services spécifiques au numérique, ouverts à tous ses partenaires** : en matière d'ingénierie d'organisation de la recherche (le cycle de vie d'une équipe-projet), de développement logiciel, de création et de maintenance d'infrastructures numériques, de marketing et de communication de l'écosystème de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation à travers le numérique, d'accès à des réseaux internationaux, d'inscription dans l'espace européen de la recherche (notamment en matière de politique d'influence), de partenariats industriels stratégiques dans le numérique, et d'accompagnement de startups DeepTech numériques (Inria Startup Studio, 1.2.1).
- Cette évolution peut aussi se traduire par **l'immobilier** : « le centre Inria de l'Université intégrée » peut s'incarner par un des bâtiments totems du site pour le numérique, ouvert à l'écosystème numérique (startups, hub French Tech, entreprises internationales, médiation avec la société), pensé pour interagir, accueillir et être exemplaire des nouvelles formes de travail en recherche et en innovation (un lieu de passage dans un contexte de forte mobilité). Il doit être au cœur d'un lieu d'attractivité pour des entreprises et de concentration de startups technologiques, vecteur de l'attractivité numérique du campus. Une part significative des équipes-projets a vocation à être localisée dans ce bâtiment, d'autres équipes-projets communes pouvant être localisées ailleurs.

En résumé, la politique de site d'Inria reposera sur un accord ambitieux avec chacun des sites, en cohérence avec le CNRS et les autres organismes :

- Le centre Inria d'un site devient le « centre Inria de l'Université intégrée » du site.
- Inria contribue à accélérer la dynamique numérique du site, que ce soit en recherche ou en innovation.
- Inria, à travers son centre et sa marque, renforce au niveau mondial la marque de l'université du site.
- Inria est membre à part entière de la gouvernance de site et moteur pour le numérique.
- Inria s'engage à effectuer la consolidation d'indicateurs de performance du site dans le numérique.
- L'ensemble des productions Inria (par exemple ERC et startup) sont les productions de l'université du site.
- Inria partage son modèle économique.
- Inria amplifie les financements du site à travers le numérique.
- Inria offre un environnement de spécialistes dans le numérique, à l'aide de ses fonctions d'appui spécialisées dans le numérique.
- Inria peut participer à l'opération d'un des bâtiments totems du site dans le numérique.
- Les acteurs du site reconnaissent explicitement le modèle organisationnel d'Inria en lui déléguant l'opération des équipes-projets communes, dont la pleine efficacité sera à leur bénéfice.

Cette politique de site s'inscrit dans la vision stratégique d'Inria, caractérisant l'institut par son **exigence d'impact en recherche et en innovation**, dont la mesure doit être avérée.

Ces perspectives seront déployées de manière adaptée avec la dynamique et l'agenda de chaque site, via un accord avec les partenaires du site.

2.2 Politique de site pour les 11 sites géographiques où Inria déploie son action pour le COP 2019-2023

Les textes ci-après présentent les objectifs majeurs de la politique Inria pour onze sites géographiques pilotés depuis les 8 centres de recherche Inria. Pour chaque site, les objectifs liés aux enjeux du site, au positionnement en valeur ajoutée d’Inria, aux priorités scientifiques et à l’impact économique sont décrits de façon plus précise en annexe. Ces objectifs ont été construits en accord avec les partenaires universitaires chefs de file de ces sites.

Ces objectifs incluent notamment le projet de créer un centre Inria à Lyon et deux antennes d’Inria à Montpellier et Strasbourg. Les décisions de création de ces entités seront présentées à l’approbation du Conseil d’administration d’Inria.

Jalon 32 : au second semestre 2020, Inria présentera à son Conseil d’administration des scénarios pour la création d’un nouveau centre de recherche sur Lyon.

Jalon 33 : sur la période du COP, Inria présentera à son Conseil d’administration des scénarios pour la création d’une antenne Inria à Montpellier et à Strasbourg, en priorité dans le cadre d’un partenariat avec l’IHU.

Jalon 34 : au premier semestre 2020, Inria mettra en place dans chacun de ses centres un lieu de taille significative et un programme d’animation approprié à destination de l’écosystème entrepreneurial, en cohérence avec sa politique de site.

Sur la période 2019-2023, les **objectifs stratégiques d’Inria pour le site de Bordeaux**, portés notamment par le centre de recherche Inria Bordeaux – Sud-Ouest, sont :

1. la contribution à la stratégie de site pour la recherche, l’innovation et de la formation dans le numérique fondée sur un partenariat fort entre l’Université de Bordeaux et Inria, incarnée dans une variété de dispositifs et d’objets communs ;
 2. le positionnement affirmé du centre Inria Bordeaux - Sud-Ouest comme acteur majeur de l’innovation dans le numérique, au service du développement économique du territoire ;
 3. un impact régional à l’échelle de l’espace néo-aquitain, défini en lien avec les priorités des collectivités et acteurs de l’ESRI régionaux, notamment sur la thématique de l’intelligence artificielle ;
 4. une focalisation scientifique sur trois axes prioritaires :
 - a) la convergence HPC et Big Data ;
 - b) l’apprentissage automatique, développé en lien avec les neurosciences et sciences cognitives ;
 - c) la santé numérique, et plus spécifiquement l’apport du numérique à la médecine personnalisée.
- Par ailleurs, Inria investira dans l’émergence de nouvelles thématiques autour de l’apport du numérique au développement durable et à l’éco-responsabilité.

Sur la période 2019-2023, les **objectifs stratégiques d'Inria pour le site de Grenoble**, portés notamment par le centre de recherche Inria Grenoble – Rhône-Alpes, sont :

1. la participation active du centre dans le projet d'université intégrée porté par les établissements du site ;
2. le déménagement du centre de Montbonnot sur le campus universitaire de Saint Martin d'Hères ;
3. une plus grande focalisation scientifique du centre à travers le renforcement de quatre axes scientifiques :
 - a) la science des données,
 - b) la modélisation de l'environnement,
 - c) la fiabilité technique, environnementale et éthique du logiciel,
 - d) le développement d'une activité nouvelle en informatique quantique.

Par ailleurs, le centre accompagnera le développement du projet de centre Inria sur le site lyonnais.

Sur la période 2019-2023, les **objectifs stratégiques d'Inria pour le site de Lyon**, portés notamment par le centre de recherche Inria Grenoble – Rhône-Alpes, sont :

4. La création du centre Inria de l'Université Cible (« Université de Lyon »).
5. Le renforcement des équipes-projets interdisciplinaires notamment issues des interactions entre sciences du numérique, biologie et santé, ou avec l'ensemble des disciplines impliquées dans le développement de l'intelligence des mondes urbains, au travers de deux axes :
 - a) la modélisation en biologie et en santé,
 - b) l'informatique répartie et embarquée.

En faisant l'hypothèse d'une création de l'Université Cible courant 2020, une mission de préfiguration d'un centre Inria sur Lyon au premier semestre 2020 permettrait de conduire à la création du « centre Inria de l'Université de Lyon » au 1^{er} janvier 2021.

Sur la période 2019-2023, les **objectifs stratégiques d'Inria pour le site de Lille**, portés notamment par le centre de recherche Inria Lille – Nord Europe, sont :

1. la participation active à la pérennisation de l'I-Site Université Lille Nord Europe (ULNE) et la participation active à la construction de l'établissement cible, intégrant l'université de Lille, les écoles d'ingénieurs, le CHU et l'institut Pasteur de Lille ;
2. le partenariat avec Euratechnologies pour la montée en gamme des technologies portées par les startups de l'incubateur ;
3. l'opération du projet régional humAIIn en faveur de l'intelligence artificielle, en étroite articulation avec la Région des Hauts-de-France ;
4. une focalisation scientifique sur trois axes prioritaires :
 - a) la science des données (en cohérence avec le projet du CPER Data) ;
 - b) le génie logiciel ;
 - c) les systèmes cyber-physiques.

Par ailleurs, Inria souhaite investir avec les acteurs locaux dans le renforcement des sciences du numérique aux projets de médecine personnalisée.

Sur la période 2019-2023, **les objectifs stratégiques d'Inria pour le site de Nancy**, portés notamment par le centre de recherche Inria Nancy – Grand Est, sont :

1. la participation active à la dynamique du site portée par l'Université de Lorraine, avec pour objectif la pérennisation de l'Isite Lorraine Université d'Excellence (LUE) ;
2. le développement des coopérations transfrontalières avec l'Allemagne notamment sur l'IA et la cybersécurité.
3. l'affirmation de deux priorités scientifiques :
 - a) « Intelligence Algorithmique »,
 - b) « Interaction Software-Hardware ».

Par ailleurs, le centre accompagnera le développement de l'antenne Inria sur le site de Strasbourg.

Sur la période 2019-2023, **les objectifs stratégiques d'Inria pour le site de Strasbourg**, portés notamment par le centre de recherche Inria Nancy – Grand Est, sont :

4. La participation à la dynamique du site portée par l'Université de Strasbourg, sur la base de l'accord-cadre signé en 2019, avec la priorité donnée à l'apport du numérique pour une médecine personnalisée ;
5. La mise en place d'un partenariat stratégique avec l'IHU de Strasbourg permettant l'implication de toute équipe-projet Inria dans les domaines d'intérêt de l'IHU ;
6. La mise en place d'une antenne Inria sur le site de Strasbourg dont l'axe prioritaire sera la médecine personnalisée.

Sur la période 2019-2023, **les objectifs stratégiques d'Inria pour le site de Paris**, portés notamment par le centre de recherche Inria de Paris, sont :

1. la participation active et équilibrée à la dynamique des universités intégrées Paris Sciences et Lettres (PSL) et Sorbonne Université (SU) ;
2. la garantie d'une pérennité immobilière du centre en l'ouvrant à la fois à ses partenaires académiques, ses partenaires industriels et l'écosystème des startups.
3. le développement sur trois priorités scientifiques :
 - a) devenir un centre de référence pour la souveraineté nationale sur la fiabilité des logiciels et la sécurité en partenariat avec l'ANSSI,
 - b) développer le cœur de l'IA, pour faire le succès du 3IA Prairie dont la coordination est assurée par Inria,
 - c) renforcer la capacité interdisciplinaire des EPC, notamment en bio-info-santé avec l'APHP, l'Inserm et l'institut Pasteur.

Sur la période 2019-2023, les objectifs stratégiques d'Inria pour le site de Rennes, portés notamment par le centre de recherche Inria Rennes – Bretagne Atlantique, sont :

1. la participation active du centre dans le projet d'université intégrée porté par les établissements du site ;
2. le renforcement de l'activité en sécurité numérique en cohérence avec l'écosystème breton et le Ministère des Armées, à travers la mise en place d'un « centre de cybersécurité » multipartenaires ;
3. le renforcement de développement technologique pour tout le site impliquant formation et accès aux outils ;
4. le développement de quatre priorités scientifiques :
 - a) société numérique sûre,
 - b) interactions humains-robots-mondes virtuels,
 - c) biologie et santé numérique,
 - d) écologie numérique.

Sur la période 2019-2023, les objectifs stratégiques d'Inria pour le site de Saclay, portés notamment par le centre de recherche Inria Saclay – Île de France, sont :

1. le soutien à DATA IA pour en faire un acteur mondial dans le domaine des sciences de la donnée et de l'IA ;
2. le soutien à l'émergence de projets de startups DeepTech ;
3. le renforcement du sentiment d'appartenance à l'institut, tout en consolidant et en développant son implication dans les projets de site de Saclay ;
4. le renforcement de l'ambition européenne et en particulier de l'implication du centre dans la coordination de projets européens ;
5. le développement de services d'appui agiles, durables, compétents et co-créateurs de l'excellence scientifique et de la dynamique d'innovation Inria ;
6. le développement de trois axes scientifiques prioritaires :
 - a) sciences de la donnée et IA ;
 - b) sécurité, sûreté et fiabilité pour les architectures, les logiciels et les données ;
 - c) modélisation, contrôle et optimisation de systèmes complexes.

La politique de site Inria sur Saclay sera équilibrée entre les deux acteurs que sont l'Institut Polytechnique de Paris et l'Université de Paris Saclay.

Sur la période 2019-2023, les objectifs stratégiques d’Inria pour le site « Côte d’Azur », portés notamment par le centre de recherche Inria Sophia Antipolis - Méditerranée, sont :

1. la participation active à la réussite de l’IDEX d’Université Côte d’Azur (UCA^{JEDI}) et à sa pérennisation ;
2. le renforcement des partenariats avec les acteurs économiques du territoire à la hauteur de la qualité de l’écosystème, que ce soit à travers la réussite du 3IA Côte d’Azur ou le portage par Inria de la dimension numérique dans la mise en place d’un Institut Innovation et Partenariats de l’Université Côte d’Azur ;
3. le passage à l’échelle pour la création de startups DeepTech ;
4. le développement de 2 axes scientifiques prioritaires :
 - a) la thématique de l’intelligence artificielle en lien avec le projet structurant du 3IA Côte d’Azur ((i) médecine, neurosciences et biologie computationnelles, (ii) IA, géométrie, données hétérogènes et modélisation et (iii) robotique collaborative pour les environnements ouverts et dynamiques),
 - b) les activités de recherche dans le domaine de l’informatique ubiquitaire (génie logiciel, sécurité, fiabilité et certification des logiciels).

Par ailleurs, le centre accompagnera le développement d’une antenne Inria sur le site de Montpellier.

Sur la période 2019-2023, les objectifs stratégiques d’Inria pour le site de Montpellier, portés notamment par le centre de recherche Inria Sophia Antipolis - Méditerranée, sont :

5. le développement d’une « vraie » antenne avec une dizaine d’équipes-projets pour garantir l’impact de l’institut ;
6. le développement des relations industrielles et de l’implication dans l’écosystème des startups,
7. la spécialisation de l’antenne sur la médecine, l’environnement et l’agronomie.

Le développement d’une antenne sur Montpellier est un projet historique d’Inria qui n’a jamais pu être réalisé jusque-là, faute de moyens.

3. Indicateurs de performance

Présentation de la démarche

Les indicateurs de performance doivent traduire l'évolution de l'impact d'Inria relativement à une analyse d'efficience (de « rendement »), en cohérence avec un positionnement « en valeur ajoutée » d'Inria.

Ils concernent la performance d'Inria relativement aux six dimensions suivantes :

- [A] Impact scientifique.
- [B] Impact économique.
- [C] Organisation collective Inria.
- [D] Impact sociétal.
- [E] Politique de site.
- [F] Capacité à construire une trajectoire de financement.

Ils doivent donc mesurer des trajectoires en temps et, le plus souvent possible, être « normalisés » relativement soit à un stock soit à un flux (pour des comparaisons tant internes qu'externes).

Ces indicateurs doivent être en nombre restreint. Ils s'appuieront forcément sur des données et nécessiteront une explication pour permettre de suivre les évolutions d'une réalité qui peut être complexe.

Au-delà de l'exercice à destination du conseil d'administration et de ses ministères de tutelles dans le cadre du COP, leur mise en place doit être l'occasion de considérer dans la durée la question du *benchmarking*, en lien avec la mise en place d'une stratégie marketing d'Inria à l'international. Cela a pour conséquence qu'Inria devra se munir d'une vraie « tour de contrôle » allant au-delà du suivi de l'activité interne, sur la base d'une évolution de l'actuel Observatoire des activités Inria. Il est probable qu'il sera nécessaire de s'appuyer sur des analystes externes expérimentés dans ce contexte.

Pour chacune des six dimensions, les indicateurs visent à objectiver (ou parfois à illustrer) le suivi des évolutions relatives aux principaux objectifs que se fixe Inria dans ce COP. Ils doivent aussi permettre de vérifier l'atteinte de ces objectifs en fin de période.

Des **valeurs cibles** sont définies pour une partie des indicateurs à la date de la signature du COP, étant entendu que l'ensemble des éléments associés seront précisés ultérieurement (méthode de calcul, valeurs initiales, etc.).

Par ailleurs, un document donnant les définitions précises des indicateurs sera établi en lien avec les ministères de tutelle et communiqué au Conseil d'administration.

3.1 Impact scientifique

Les six indicateurs proposés pour évaluer l'impact scientifique se rattachent aux objectifs suivants :

La vitalité du modèle organisationnel d'Inria repose sur la capacité à prendre des risques en créant rapidement des « équipes-projets » (A1). Inria prône l'excellence (A2) avec une priorité sur la prise de risque scientifique (A3) fondée notamment sur l'interdisciplinarité (A4) et promeut le développement de technologies logicielles (A5). Inria assume un vrai rôle de formation par et à la recherche (A6).

Inria produira un document annuel présentant une **analyse qualitative de l'impact scientifique par domaine de recherche**, reposant notamment sur le nombre de publications dans une liste choisie de journaux et conférences avec un auteur membre d'une équipe-projet, la participation à des comités éditoriaux de revues phares, les bourses ERC, les prix internationaux, et de manière générale tout élément permettant d'apprécier *qualitativement* son impact scientifique. **Même si elle n'est pas associée à un indicateur particulier, cette action associée au Jalon 1 du COP est structurante pour l'appréciation de l'impact scientifique d'Inria.**

- A1 : **durée d'instruction pour la création d'une équipe-projet** (la durée se mesure entre la date de demande d'avis d'opportunité et la date de création signée par le PDG).

Valeur cible : 4 mois dès 2020.

- A2 : **nombre de bourses ERC obtenues dans des équipes-projets Inria.**
- A3 : **ratio entre le flux annuel de projets incitatifs encourageant la prise de risque** (actions exploratoires) et le nombre d'équipes-projets.

Valeur cible : 10% dès 2020.

- A4 : **nombre (ou ratio) d'équipes-projets actives dans l'interdisciplinarité**, ie qui publient simultanément dans des journaux/conférences de référence de disciplines différentes, à la fois numérique (informatique-mathématiques) et autres disciplines (biologie, santé, agronomie, SHS, etc.).
- A5 : **nombre d'équipes-projets ayant un ingénieur de développement affecté dans la durée, du fait de leur intensité technologique** (4 ans à titre indicatif)
- A6 : **ratio du nombre de doctorants sur le nombre de chercheurs permanents** dans les équipes-projets (indépendamment des sources de financement).

3.2 Impact économique

Les 5 indicateurs proposés pour mesurer l'impact économique se rattachent aux objectifs suivants :

Inria soutient la base industrielle française (B1), que ce soit à travers l'accompagnement de startups Deep Tech (B2), le flux de compétences (B3), la formation continue (B4) ou la diffusion de logiciels open source (B5).

- B1 : **nombre de partenariats stratégiques moyen-long terme avec des entreprises à base française** (un partenariat stratégique est soit un accord avec un grand groupe mobilisant un nombre significatif d'équipes-projets avec un volume important de contrats d'exécution, soit un laboratoire commun/Inria Innovation Lab ou Labcom avec une PME-ETI), nombre d'actions d'envergure co-construites avec une entreprise et nombre d'équipes-projets communes avec une entreprise.

Valeur cible : 10% des équipes-projets sont communes avec des entreprises en 2023.

Valeur cible : 50% des actions d'envergure Inria (25 sur la période) sont co-construites avec une ou des entreprises sur la période 2019-2023.

- **B2 : nombre de projets de création/d'accompagnement d'entreprises technologiques** (au sein d'un processus identifié et traçable, « Inria Startup Studio », déployé dans le cadre de la politique de site), le nombre de startups effectivement créées (nombre de Kbis) et le nombre d'emplois créés.

Valeur cible : 100 projets sont accompagnés par an par Inria Startup Studio en 2023.

- **B3 : nombre de CDD (doctorants, post-doctorants, ingénieurs) qui rejoignent une entreprise à base française** et ratio sur le nombre de CDD sortants.
- **B4 : nombre de personnes ayant suivi une action de formation continue** d'Inria sur les sciences et technologies du numérique, notamment en accompagnement de la diffusion de logiciels en open source.
- **B5 : nombre de logiciels open source diffusés à destination des entreprises avec un impact avéré** (existence d'un consortium ou existence d'une communauté significative d'utilisateurs).

Valeur cible : 10 logiciels open source à impact mondial sont portés par Inria ou une filiale de formation continue en 2023.

3.3 Organisation collective Inria

Les 4 indicateurs proposés pour mesurer l'évolution de l'organisation collective d'Inria se rattachent aux objectifs suivants :

Inria promeut une politique sociale, avec des priorités comme la féminisation des emplois scientifiques (C1) et le soutien aux personnes en situation de handicap (C2), une politique environnementale responsable (C3) et la qualité de vie au travail des agents (C4).

- **C1 : taux de féminisation des équipes-projets** (en priorité, le ratio de responsables d'équipes-projets qui sont des femmes, puis les ratios de doctorantes et de jeunes chercheuses recrutées en CR et SRP). Plus globalement, taux de féminisation dans diverses fonctions Inria (chefs de services, comité de direction).

Valeur cible : 30% des responsables d'équipes-projets sont des femmes en 2023.

- **C2 : taux de personnes en situation de handicap employées par Inria.**

Valeur cible : 6% de personnes en situation de handicap employées par Inria en 2023.

- **C3 : indicateurs d'impact environnemental de l'institut, comme l'empreinte carbone.**
- **C4 : indicateurs de la qualité de vie au travail.**

3.4 Impact sociétal

Les 3 indicateurs proposés pour analyser l'impact sociétal se rattachent aux objectifs suivants :

Inria participe à la diffusion massive de la culture scientifique et technologique du numérique, que ce soit à destination de l'ensemble des citoyens (D1) ou du milieu scolaire (D2), en partenariat étroit avec les acteurs concernés. Il construit une marque sur l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation dans le numérique (D3).

- D1 : **nombre de visiteurs dans les actions communes avec les CCST**, dont Universcience.
- D2 : **nombre d'élèves en milieu scolaire ayant assisté à une intervention d'un membre d'une équipe-projet Inria**.

Valeur cible : une classe d'âge est touchée par l'opération « Chiche » en 2023.

- D3 : **taux de notoriété** mesuré par un baromètre en France et en Europe.

Valeur cible : la notoriété grand public assistée est supérieure à 20% en 2023.

3.5 Politique de site

Complétant des indicateurs précédents consolidés avec les partenaires académiques des sites, les 4 indicateurs proposés pour évaluer la politique de site d'Inria se rattachent aux objectifs suivants :

Inria est une infrastructure de recherche et d'innovation qui opère un modèle d'équipes-projets au bénéfice du développement de grandes universités de recherche de rang mondial (E1) dans le champ du numérique. Ce modèle est opéré par des centres de recherche ancrés sur les grands sites universitaires (E2) qui participent également à la dynamique de formation (E3). Il porte une marque mondiale sur la recherche et l'innovation numérique (E4).

- E1 : **ratio/nombre d'équipes-projets communes avec des établissements d'enseignement supérieur et de recherche** (universités, écoles d'ingénieurs) sous mandat de gestion Inria.

Valeur cible : supérieur ou égal à 90% au second semestre 2020

- E2 : **nombre d'accords de sites mettant en place « le centre Inria de l'Université intégrée »** (précisant notamment la projection des indicateurs de ce COP sur le site comme indicateurs du site pour le numérique)

Valeur cible : 6 au premier semestre 2021

- E3 : **indicateurs indiquant l'implication d'Inria dans la formation**.
- E4 : **nombre de recrutements conjoints** portés par Inria et ses partenaires (Inria Starting Faculty Position).

3.6 Capacité à construire une trajectoire de financement

Les 2 indicateurs proposés pour mesurer l'évolution de la trajectoire de financement d'Inria se rattachent aux objectifs suivants :

De par la force de sa marque et de son organisation, Inria est un institut national qui fait effet de levier pour financer la recherche et l'innovation, que ce soit en augmentant le taux de retour des financements européens (F1) ou en levant des fonds mécènes à travers sa Fondation (F2).

- F1 : montant du financement européen d'Inria (dont montant lié à l'ERC et montant hors ERC).

Valeur cible pour le montant hors ERC : 15 M€ en 2023

- F2 : montant du financement d'Inria par la Fondation Inria.

Valeur cible : 75 M€ sur la période