



CONVENTION PLURIANNUELLE 2026 - 2029

LIST/CP6-26-29

Entre l'État du Grand-Duché de Luxembourg, ci-après dénommé « l'État », représenté par la Ministre de la Recherche et de l'Enseignement supérieur, ci-après dénommée « la ministre », d'une part,

et

le Luxembourg Institute of Science and Technology représenté par Monsieur Etienne Jacqué, Président du conseil d'administration, Monsieur Olivier Guillon, directeur général, ci-après dénommé « le contractant », d'autre part ;

Vu la loi modifiée du 3 décembre 2014 ayant pour objet l'organisation des centres de recherche publics, et notamment son article 19 ;

Considérant la volonté de l'État de soutenir les activités de recherche et de développement de haut niveau ainsi que de transfert technologique visant à promouvoir le progrès scientifique et l'innovation;

Il est convenu ce qui suit :

Art. 1^{er} - Objet

L'objet de la présente convention consiste à définir le cadre général concernant les conditions et modalités d'attribution et de versement de la contribution financière de l'État en vue de la réalisation des activités du contractant.

Le numéro de référence attribué à la présente convention est LIST/CP6-26-29.

Les objectifs à atteindre dans la mise en œuvre des activités du contractant ainsi que les indicateurs de performance y relatifs sont décrits à l'annexe 1. L'annexe 2 décrit l'évolution des effectifs couvrant les années 2026 à 2029.

Les annexes font partie intégrante de la présente convention.

Sous réserve du versement au contractant de la contribution financière telle que prévue par la présente convention, le contractant s'engage :

- i) à prendre les dispositions adéquates et raisonnables pour l'atteinte des objectifs prévus ;
- ii) à fournir toutes les données détaillées demandées par la ministre aux fins



- de la bonne gestion des activités visées ;
- iii) à informer la ministre de tout événement pouvant avoir une incidence directe sur l'atteinte des objectifs prévus ;
- iv) à fournir à la ministre, et à tout autre organisme ou particulier dûment mandaté par celui-ci, les informations demandées dans le cadre des contrôles et des audits ;
- v) à participer activement aux activités de contrôle et de suivi.

Le contractant s'engage à appliquer pour la politique tarifaire relative à ses activités une démarche intégrant le modèle des coûts intégraux.

Art. 2 - Durée

La présente convention est conclue pour une durée de 48 mois. Elle prend effet au 1^{er} janvier 2026.

Les parties contractantes conviennent de la possibilité d'une révision de la présente convention à mi-terme, à savoir pour le 31 décembre 2027 au plus tard.

Art. 3 - Financement

Eu égard à l'intérêt de la réalisation des activités visées à l'annexe 1, l'État accorde dans le cadre de la présente convention, dans la limite des moyens budgétaires disponibles et par imputation au crédit budgétaire dédié au ministère ayant dans ses attributions la recherche dans le secteur public, dénommé ci-après « le ministère », une contribution financière de 249.400.000 € (deux cent quarante-neuf millions quatre cent mille euros).

Cette contribution n'exclut pas l'attribution de moyens financiers publics supplémentaires, en provenance d'autres crédits budgétaires.

Les contributions financières annuelles de l'État s'établissent comme suit :

- pour l'exercice 2026 : 59.500.000 €
- pour l'exercice 2027 : 61.400.000 €
- pour l'exercice 2028 : 63.400.000 €
- pour l'exercice 2029 : 65.100.000 €

Les contributions annuelles se font en quatre tranches :

- une première tranche de 30 % du montant annuel à verser le 1^{er} mars de chaque année, sous condition de remise par le contractant du rapport dit annuel visé à l'article 8 ;
La première tranche de la dotation 2026 est sujette à la remise du rapport d'activités de 2025 en langue française, structuré en deux parties : (a) « Rapport d'activités », texte libre non exhaustif reprenant les éléments



marquants de l'année, et (b) « Indicateurs », comprenant les résultats provisoires des indicateurs de performance non financiers et financiers, et les indicateurs d'évolution des ressources humaines choisis de commun accord entre le ministère et le contractant.

- une deuxième tranche de 30 % du montant annuel à verser le 1^{er} juin de chaque année ;
- une troisième tranche de 20 % du montant annuel à verser le 1^{er} septembre de chaque année ;
- le solde (de 20 %) à verser le 1^{er} novembre de chaque année, sous condition de remise par le contractant de l'intégralité des rapports visés à l'article 8.

Le résultat positif éventuel qui se dégagerait à la fin de la présente convention sera affecté par le conseil d'administration du LIST soit à une réserve libre spécifique, destinée au financement d'un projet ou d'un investissement déterminé, soit à la réserve de compensation, destinée à compenser la différence entre le montant de la dotation qui sera versé par l'État et le montant nécessaire à la réalisation des activités prévues dans le cadre de la présente convention, sur base d'un accord conclu avec la ministre.

Un financement supplémentaire, ci-après dénommé « bonus institutionnel », s'ajoute à la contribution annuelle de l'État. Le montant du bonus institutionnel est basé sur la performance et le succès du contractant au programme-cadre de recherche et de développement technologique de l'Union européenne.

L'enveloppe budgétaire annuelle du bonus institutionnel est déterminée en début de chaque exercice. Une règle de trois établie à partir de la moyenne des revenus comptabilisés pendant les trois années précédant l'année considérée du programme-cadre de recherche et de développement technologique de l'Union européenne eu égard aux dépenses éligibles répartit le bonus institutionnel entre le contractant, le Luxembourg Institute of Health, le Luxembourg Institute of Socio-Economic Research et l'Université du Luxembourg.

Le bonus institutionnel revient aux départements et unités de recherche qui ont contribué à la performance et au succès du contractant au programme-cadre de recherche et de développement technologique de l'Union européenne.

La clé de répartition interne du bonus institutionnel est déterminée par le directeur général du LIST.

Art. 4 - Modalités de gestion

La contribution financière de l'État est réservée à l'atteinte des objectifs et à l'exécution des activités visées à l'annexe 1.



Art. 5 - Engagements de l'État

L'État s'engage à :

- garantir au contractant l'autonomie nécessaire pour l'exécution de la présente convention, dans le respect des dispositions légales y relatives ;
- considérer des solutions viables permettant d'appliquer le modèle des coûts intégraux aux contrats de recherche entre le contractant et des autorités publiques;
- assurer la mise en œuvre de la stratégie nationale de recherche et d'innovation soit par des programmes prioritaires du Fonds national de la Recherche, soit par d'autres instruments, de façon à favoriser l'exécution de la présente convention;
- recenser régulièrement les besoins en calcul haute performance du contractant et de faire une mise à disposition gratuite à long terme de la puissance de calcul au contractant;
- mettre à disposition du contractant les produits Mistral AI qui sont couverts par le contrat entre Mistral AI et l'Etat à travers une infrastructure sécurisée hébergée dans l'infrastructure de recherche nationale de calcul haute performance. Cette mise à disposition est limitée dans le temps par la durée du contrat entre Mistral AI et l'Etat ;
- considérer des extensions des infrastructures immobilières existantes au cas où de telles extensions s'avèreraient indispensables pour l'exécution de la présente convention et selon les besoins réels.

Art. 6 - Engagements du contractant

L'intégrité scientifique étant indispensable aux chercheurs et aux institutions de recherche, le contractant veillera à mettre en œuvre des règles internes de bonne pratique scientifique, comprenant notamment des efforts de prévention ainsi qu'une procédure à suivre en cas de manquement à l'intégrité. À cet effet, le contractant collabore avec l'Agence nationale de l'Intégrité de la Recherche (LARI), dont il est membre.

Le contractant s'engage à développer des méthodologies permettant de mesurer l'impact de ses activités. Le développement des méthodologies et la réalisation des études d'impact se fera en étroite collaboration avec l'Université, les centres de recherche publics et le Fonds national de la Recherche.

Le contractant contribue à la mise en œuvre de la politique nationale d'accès libre (« Open Access »).

Le contractant s'engage à fournir les données nécessaires permettant le développement et le maintien des bases de données sur la production scientifique nationale, que ce soit en termes de publications scientifiques ou en termes d'inventions susceptibles de mener en applications concrètes à travers des activités de valorisation et de transfert.



Dans la gestion de son personnel, le contractant veille à un juste équilibre dans la représentation des sexes, notamment pour ce qui est des cadres et postes dirigeants.

Le contractant fournit à la ministre, dans le cadre de l'élaboration du projet de l'État pour l'exercice à venir de la mise au point de la programmation financière pluriannuelle, ses prévisions de recettes et de dépenses pour l'exercice budgétaire à venir ainsi que pour les trois exercices subséquents, établies conformément au plan comptable du système européen des comptes.

En outre, le contractant s'engage à fournir au moins semestriellement à la ministre le décompte des recettes et des dépenses de la période écoulée, établi suivant le même système de classification des comptes.

Le contractant s'engage à mettre en œuvre, de manière structurée, des mesures visant à renforcer le bien-être, le développement professionnel, la qualité de l'environnement de travail ainsi que des mesures visant à gérer de manière responsable les ressources environnementales, conformément aux bonnes pratiques internationales applicables.

Le contractant est tenu de mettre en œuvre des procédures internes de gestion des risques afférents à la coopération avec des pays tiers, comprenant notamment une analyse préalable et continue des risques ainsi qu'un devoir de vigilance renforcé à l'égard des partenaires potentiels.

En présence d'éléments de nature à susciter un doute ou une préoccupation concernant la sécurité du projet de recherche, celui-ci ne peut être lancé que sur décision expresse du directeur général.

En cas d'apparition, au cours de l'exécution, d'éléments susceptibles de compromettre ou de mettre en doute la sécurité du projet de recherche, celui-ci est suspendu jusqu'à décision expresse du directeur général, autorisant sa reprise ou ordonnant sa cessation définitive. Le contractant est en outre tenu de participer aux dispositifs d'échange de bonnes pratiques relatifs à la sécurité de la recherche et d'envisager, le cas échéant, la mise en commun des expertises avec les autres institutions publiques de recherche.

Art. 7 - Concertation avec les autres établissements publics

Dans un souci d'une bonne et efficiente gestion des deniers publics et d'une complémentarité thématique et opérationnelle entre les acteurs, le contractant se concerta avec l'Université du Luxembourg, créée par la loi du 12 août 2003 portant création de l'Université du Luxembourg et régie par la loi modifiée du 27 juin 2018 ayant pour objet l'organisation de l'Université du Luxembourg, avec les autres centres de recherche publics, créés par la loi modifiée du 3 décembre 2014 ayant pour objet l'organisation des centres de recherche publics, notamment en ce qui concerne la formation doctorale conjointe et le recrutement de professeurs conjoints et affiliés.



Art. 8 - Rapports

Le contractant remettra au ministère aux dates suivantes et selon les modalités décrites ci-après un rapport sommaire résumant les activités de l'année considérée et la progression dans l'atteinte des objectifs (maximum 10 pages), comprenant notamment un tableau de bord des indicateurs de performance décrits à l'annexe 1 de la présente convention :

- Pour le 1^{er} février de l'année suivant l'exercice visé : le rapport d'activités annuel en langue française, structuré en deux parties :
 - a) « Rapport d'activités », texte libre non exhaustif, reprenant les éléments marquants de l'année, et
 - b) « Indicateurs », comprenant les résultats provisoires des indicateurs de performance non financiers et financiers, et les indicateurs d'évolution des ressources humaines choisis de commun accord entre le ministère et le contractant.

- Pour le 1^{er} mai au plus tard de l'année suivant l'exercice visé : les indicateurs financiers et non financiers, après validation par le conseil d'administration du LIST.

Des annexes au rapport fourniront les pièces à l'appui du tableau de bord, telles que les listes des publications, les ventilations certifiées des recettes, et toute autre pièce jugée pertinente.

Ensemble avec le contractant, le ministère étudiera les progrès réalisés sur base de ce document sous forme d'une réunion de travail qui se tiendra au plus tard dans les huit semaines après la remise du rapport.

Le ministère s'engage à ne pas publier les résultats provisoires des indicateurs de performance financiers du contractant, sauf sous une forme agrégée avec les résultats de l'ensemble des établissements publics de recherche.

En cas de constat d'écarts importants entre les objectifs visés et l'atteinte de ces derniers, des mesures correctrices peuvent faire l'objet d'un avenant à la présente convention.

Pour le 1^{er} mai 2030, le contractant remet à la ministre un rapport sur l'exécution de la présente convention au regard des objectifs poursuivis incluant une présentation chiffrée des indicateurs et un descriptif des activités réalisées.



Art. 9 - Évaluation

Une évaluation externe du contractant sera réalisée en 2026.

Le cahier des charges relatif à l'évaluation externe est élaboré par le ministère.

Cette évaluation est menée par des spécialistes indépendants et externes, ayant une expérience en matière d'évaluations d'activités de recherche et d'innovation, choisis par la ministre.

Après analyse contradictoire des conclusions, les rapports finaux sont communiqués aux organes du contractant ainsi qu'à la ministre.

Au terme de la procédure d'évaluation, les conclusions des rapports finaux et les prises de position éventuelles du contractant sont rendues publiques.

Le contractant s'engage à coopérer et à mettre à disposition toutes les informations et données nécessaires à l'évaluation.

Art. 10 - Suspension du versement des contributions

Le versement des contributions de l'État au contractant, tel que prévu par la présente convention, peut être suspendu au cas où l'un des rapports précités n'a pas été fourni.

Art. 11 - Inexécution, retards ou défaillances

Le contractant signale sans délai à la ministre, en lui fournissant toute précision utile, tout événement susceptible de porter préjudice à l'exécution de la présente convention. Les parties contractantes fixent d'un commun accord les mesures à prendre.

L'exécution des activités en vue de l'atteinte des objectifs ainsi que des indicateurs de performance prévus par la présente convention peut être suspendue en raison de la survenance d'un événement de force majeure. Le contractant avertit immédiatement la ministre de la survenance d'un événement de force majeure en indiquant la nature, la durée probable et les conséquences prévisibles dudit événement.

Le contractant peut proposer à la ministre de suspendre l'exécution de la présente convention en tout ou en partie si un événement de force majeure ou des circonstances exceptionnelles rendent son exécution excessivement difficile ou coûteuse. Le contractant doit informer sans délai la ministre de ces circonstances et fournir des informations précises relatives à l'événement en question ainsi qu'une estimation de la date prévue pour la reprise des travaux.

Les travaux ainsi suspendus peuvent être repris lorsque les deux parties sont convenues de leur poursuite.



Art. 12 - Contrôle

Le contractant conservera, pendant une période de cinq ans après l'échéance finale de la période couverte par la présente convention, l'original ou, dans des cas exceptionnels dûment justifiés, les copies de tous les documents concernant la présente convention. Durant l'exécution d'audits dans le cadre de la présente convention, ces documents seront mis sur demande à la disposition des personnes chargées de ces audits.

Art. 13 - Modifications de la convention et des annexes

Les dispositions de la présente convention pourront être modifiées d'un commun accord entre les parties, moyennant un avenant sous forme écrite.

Art. 14 - Droits et revenus

Les droits de propriété intellectuelle découlant des activités du contractant dans le cadre de la présente convention sont sa propriété exclusive. Les revenus générés par des produits, procédés ou services résultant des activités du contractant lui sont attribués.

Art. 15 - Diffusion des connaissances

Sans préjudice des dispositions d'accords de confidentialité conclus par le contractant avec des tiers, l'État a le droit d'informer des tiers de l'objet des travaux visés par la présente convention, de leur état d'avancement et de leurs résultats, soit par la diffusion de rapports généraux, sommaires et sous forme agrégée, sur tout support au choix du ministère à l'inclusion des moyens informatiques, soit à tout autre niveau de détail, après accord écrit du contractant.



Art. 16 - Droit applicable et juridiction compétente

La présente convention est soumise au droit luxembourgeois et tout litige en relation avec la présente convention est de la compétence exclusive des tribunaux de l'arrondissement judiciaire de Luxembourg.

Fait à Luxembourg, le 5 février 2026, en autant d'exemplaires que de parties.

Pour le contractant,

Etienne Jacqué
Président du conseil
d'administration

Pour l'État,

Stéphanie Obertin
Ministre de la Recherche et de
l'Enseignement supérieur

Olivier Guillon
Directeur général

Annexe 1

LA STRATEGIE DU LIST « AMBITION 2030 »

Dans le cadre de la présente convention, le LIST réaffirmera sa position au Luxembourg de centre de recherche et de technologie interdisciplinaire pour les sciences naturelles et les sciences de l'ingénieur, en poursuivant sa stratégie « AMBITION 2030 ».

Vision et mission du LIST

Dans un contexte mondial en constante mutation – marqué par le changement climatique, les perturbations technologiques et les bouleversements géopolitiques –, le LIST vise à construire un avenir durable et résilient en s'appuyant sur son expertise dans les sciences et technologies de l'environnement, des ressources naturelles, des écosystèmes et des systèmes énergétiques, les agro-biotechnologies, les sciences et technologies des matériaux avancés, les technologies de la santé, les sciences et technologies de l'information et de la communication, et les technologies et ressources spatiales.

Vision :

L'ambition du LIST est de se transformer en un centre d'excellence en recherche et développement et en un moteur de l'innovation par sa capacité à conduire une recherche transformative et interdisciplinaire. En unissant les efforts et les talents, le LIST vise à offrir des solutions concrètes et de qualité qui accompagnent l'industrie, les start-ups, le gouvernement, les administrations publiques et la société dans la construction d'un avenir plus durable et résilient.

Mission : « L'excellence en recherche pour un avenir résilient »

Le LIST s'est donné comme mission de faire avancer la recherche, de relier la science fondamentale et la science appliquée et de fournir des solutions innovantes qui créent de la valeur dans trois domaines clés – l'environnement naturel, l'environnement bâti et l'environnement industriel. En unissant différentes disciplines scientifiques, le LIST développe des compétences transversales dans des secteurs stratégiques tels que l'espace, l'intelligence artificielle ou la sécurité et la défense. Grâce à l'économie ouverte et à la société multiculturelle du Luxembourg, le LIST agit comme un catalyseur de progrès, au cœur de l'Europe et au-delà.

Renforcer la collaboration public-privé pour accroître l'impact du LIST

Afin de maximiser l'impact de sa recherche, stimuler l'innovation et bénéficier de synergies, le LIST développe de nouveaux partenariats stratégiques avec des entreprises nationales et internationales, notamment par le biais de ses Centres d'Innovation thématiques, tels que celui sur les Matériaux Composites Durables & leur Production (*Sustainable Composite Materials & Manufacturing - SCMM*). Il renforce également ses partenariats stratégiques avec des universités et instituts de recherche internationaux de premier plan. Le LIST travaille aussi avec des acteurs du secteur public national et international tels que les ministères luxembourgeois de l'Économie (MECO), de l'Agriculture, de l'Alimentation et de

la Viticulture (MA), de l'Environnement, du Climat et de la Biodiversité (MECB), des Affaires étrangères et européennes, de la Défense, de la Coopération et du Commerce Extérieur (MAE), et de la Mobilité et des Travaux publics (MMTP) ainsi qu'avec des organisations internationales, telles que la Banque Mondiale et le Programme Alimentaire Mondial. Il collabore aussi avec ses partenaires de recherche luxembourgeois : l'Université du Luxembourg (UL), le *Luxembourg Institute of Health* (LIH) et le *Luxembourg Institute of Socio-Economic Research* (LISER). Le LIST cherche également à renforcer sa collaboration avec Luxinnovation et le Technoport afin de développer une communauté plus importante de start-ups et de spin-offs en son sein et dans le pays.

La nouvelle stratégie du LIST : AMBITION 2030

La nouvelle stratégie du LIST, baptisée « AMBITION 2030 », propose une feuille de route visant à encourager l'innovation au Luxembourg et à consolider progressivement la place du centre de recherche public (CRP) au sein de l'espace européen de la recherche. La stratégie détaille trois domaines d'impact principaux et trois domaines transversaux, huit objectifs stratégiques clés, ainsi qu'un projet de transformation culturelle incluant une nouvelle structure de gouvernance. Cette démarche permet au LIST d'être plus flexible et réactif aux besoins du marché, tout en assurant la qualité et la rigueur de ses recherches. Elle s'inscrit dans la lignée des cinq grands objectifs du CRP, qui visent à maximiser son impact positif sur la société dans différents secteurs :

- **Secteur de la recherche et de l'innovation** : Afin de renforcer l'écosystème européen de la recherche et de l'innovation et son impact, le LIST établit des collaborations scientifiques avec des universités et instituts de recherche européens et internationaux de premier plan. Au niveau national, le LIST collabore avec les principales institutions scientifiques nationales (LIH, LISER et Université du Luxembourg) afin de consolider le paysage de l'innovation au Luxembourg et de créer de nouvelles synergies. Plus particulièrement, il vise, en partenariat avec l'Université du Luxembourg, de mettre en place la « Luxembourg Quantum Alliance » pour positionner le Luxembourg comme un pôle européen de référence en recherche quantique.
- **Secteur économique** : En transférant ses connaissances, en créant des spin-offs et en développant des partenariats stratégiques avec l'industrie, le LIST renforce la compétitivité du Luxembourg et contribue à attirer de nouveaux investissements.
- **Secteur politique** : Le LIST met à disposition des analyses et des outils scientifiques de pointe pour soutenir la prise de décision du gouvernement, des administrations et des communes, notamment dans les domaines du climat, de l'énergie, de la mobilité, de l'agriculture et de la santé publique.
- **Secteur environnemental** : Le LIST se positionne comme un pionnier dans le développement de technologies visant à réduire l'empreinte environnementale. Il accompagne activement les entreprises privées et les organisations publiques dans leurs démarches de décarbonation et d'adoption de modèles d'économie circulaire.
- **Secteur social** : Le LIST contribue à créer des environnements de travail où chacun peut apprendre, évoluer professionnellement, et façonner l'avenir. Il forme les chercheurs et ingénieurs de demain, tout en accompagnant l'ensemble des salariés dans leur adaptation aux évolutions technologiques.

Les piliers de la stratégie AMBITION 2030

Les domaines d'impact du LIST

Les activités de recherche, de développement et d'innovation du LIST s'articulent autour de trois grands domaines d'impact : l'environnement naturel, l'environnement bâti et l'environnement industriel. Pour chacun de ces domaines, des axes d'activité spécifiques ont été définis. Par ailleurs, le LIST valorise et combine son expertise dans trois domaines transversaux : l'espace, l'intelligence artificielle (IA) et la défense (voir Figure 1).

En tant que centre de recherche et de technologie, le LIST ne se limite pas à la recherche fondamentale dans ces domaines. Il contribue également à faire progresser la maturité technologique (TRL) et commerciale (CRL) de ses innovations, en développant des produits minimaux viables (MVP) et des démonstrateurs d'applications. Compte tenu des investissements importants nécessaires, le LIST identifiera des mesures prioritaires au sein de chacun des trois domaines d'impact principaux – environnements naturel, bâti et industriel – et élaborera pour chacun une feuille de route stratégique détaillée. Il renforcera également ses ressources, son expertise et sa capacité de production dans ces axes de recherche clés.

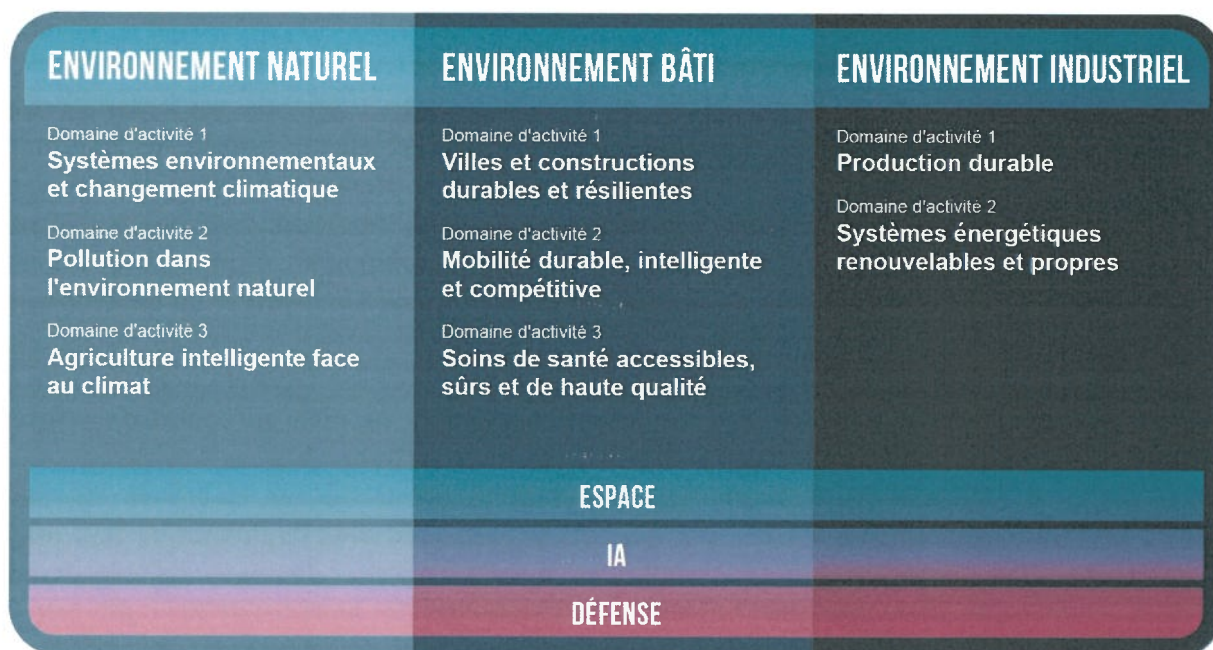


Figure 1: Les domaines d'impact du LIST et domaines d'activités

Développer les compétences et la formation pour une main-d'œuvre adaptée aux enjeux de demain

Pour répondre aux attentes de ses parties prenantes et participer activement à la formation d'une main-d'œuvre qualifiée au Luxembourg, le LIST mettra à profit son expertise en intelligence artificielle afin d'aider le pays à anticiper les compétences nécessaires pour

l'avenir. Il développera également des méthodes d'apprentissage innovantes, reposant sur des technologies comme la réalité augmentée, la réalité virtuelle et les jumeaux numériques. Le LIST établira une collaboration privilégiée avec le *Luxembourgish Media and Digital Design Centre* (LMDDC) afin de tirer pleinement parti du potentiel de l'innovation numérique dans le développement des compétences. Par ailleurs, il enrichira son offre de formation professionnelle dans plusieurs domaines ciblés, tels que la construction durable, la gestion de l'eau, la télédétection, la biodiversité, le changement climatique, l'énergie et la décarbonation.

Une nouvelle culture et gouvernance

La stratégie AMBITION 2030 du LIST met également en avant la transformation de la culture du LIST actuelle vers une culture unifiée, baptisée « ONE-LIST », visant à renforcer la collaboration, l'unité et l'approche interdisciplinaire, ainsi qu'à encourager l'esprit intrapreneurial. Cette démarche s'accompagne d'une gouvernance clarifiée, grâce à la création d'un binôme composé d'un Directeur Scientifique et d'un Directeur Général Adjoint, travaillant ensemble pour porter la stratégie intégrée de Recherche et de Valorisation du LIST

Objectifs stratégiques du LIST

Pour concrétiser sa vision et remplir sa mission, le LIST a établi huit objectifs stratégiques qui guideront ses actions dans les prochaines années (voir Tableau 1). Ces objectifs qui joueront le rôle de plan directeur, sont détaillés dans les paragraphes suivants.

Tableau 1: Objectifs stratégiques du LIST

OBJECTIFS STRATEGIQUES	
Recherche et valorisation	Activités de support
1. Renforcer les compétences de recherche du LIST et l'excellence dans les domaines à fort potentiel d'impact	5. Favoriser un environnement de travail bienveillant et responsabilisant
2. Positionner le LIST comme un centre de recherche et de technologie européen de référence	6. Améliorer la qualité des services financiers et administratifs
3. Élever la notoriété du LIST	7. Garantir la pérennité financière à long terme du LIST
4. Renforcer la cohérence de l'organisation, du potentiel valorisable des travaux de recherche et d'innovation au transfert de technologie	
Durabilité	
8. Faire du LIST une référence en matière de durabilité	

Objectif 1 : Renforcer les compétences de recherche du LIST et l'excellence dans les domaines à fort potentiel d'impact

Le LIST ambitionne de renforcer ses compétences de recherche ainsi que son excellence dans les domaines présentant un fort potentiel d'impact, en reliant étroitement la recherche fondamentale et exploratoire aux besoins réels du marché. Pour atteindre cet objectif, le CRP concentrera ses efforts sur des axes de recherche stratégiques, encouragera l'esprit intrapreneurial, favorisera la collaboration interdisciplinaire entre les différentes unités de recherche et augmentera sa participation à des financements internationaux compétitifs. En outre, le LIST développera de nouveaux partenariats stratégiques avec des universités et instituts de renom à l'échelle internationale. Parallèlement, il mettra en avant la qualité de la recherche en adoptant les meilleures pratiques en matière de gestion des données, de formation doctorale et de gestion de projets.

Objectif 2 : Positionner le LIST comme un centre de recherche et de technologie européen de référence

Afin de se positionner comme un centre de référence européen en matière de recherche et de technologie, le LIST s'engage à relever les défis sociétaux actuels et futurs grâce à l'établissement de nouveaux partenariats stratégiques avec des entreprises nationales et internationales. Le CRP investira dans des infrastructures de pointe à haut niveau de maturité technologique (TRL), favorisera la mise en œuvre de projets de valorisation concrets, et renforcera la gestion de la propriété intellectuelle. Le LIST encouragera également la création de spin-offs afin d'accélérer la mise en application d'innovations deep-tech.

Objectif 3 : Élever la notoriété du LIST

Pour accroître sa notoriété au-delà des frontières luxembourgeoises, le LIST mettra en œuvre une stratégie de communication ciblée et participera à des initiatives internationales majeures. Les principales actions porteront sur le renforcement de la visibilité du LIST lors d'événements internationaux, une implication accrue dans des groupes d'experts et comités internationaux, ainsi qu'une collaboration renforcée avec des organisations internationales.

Objectif 4 : Renforcer la cohérence de l'organisation, du potentiel valorisable des travaux de recherche et d'innovation au transfert de technologie

Le LIST entend optimiser sa structure interne en assurant une articulation étroite entre la création et la gestion de la propriété intellectuelle, la valorisation et le transfert de technologie. Pour ce faire, une nouvelle gouvernance sera instaurée, reposant sur la création de bureaux dédiés : le *Science and Strategic Innovation Office* et le *Partnership and Venture Office*. Ces entités collaboreront afin de transformer efficacement les résultats de la recherche en applications concrètes et en innovations à forte valeur ajoutée pour le marché.

Objectif 5 : Favoriser un environnement de travail bienveillant et responsabilisant

Pour réaliser ses objectifs en matière de recherche, de valorisation et d'internationalisation, et renforcer son attractivité en tant qu'employeur, le LIST s'engage à créer un environnement de travail favorable à une collaboration étroite entre les chercheurs et les équipes support. L'objectif est de créer une équipe plus unie, partageant une culture et des valeurs communes, et illustrant une contribution professionnelle de haute qualité. La démarche du LIST repose sur cinq piliers stratégiques :

- Optimiser les pratiques RH
- Offrir des opportunités de carrière enrichissantes
- Promouvoir la diversité et le bien-être
- Construire une culture unifiée « ONE-LIST »
- Tirer parti des nouvelles opportunités technologiques, notamment l'intelligence artificielle.

Objectif 6 : Améliorer la qualité des services financiers et administratifs

Le LIST renforcera les compétences de ses équipes de services supports, tout en accordant une attention particulière aux besoins des chercheurs. Au cours des quatre prochaines années, la stratégie s'articulera autour du développement des infrastructures, de la modernisation des systèmes informatiques, de l'optimisation des processus métiers et de l'amélioration des normes en matière de santé, sécurité et environnement (HSE). Ces initiatives visent à offrir des services performants, sûrs et de grande qualité, favorisant une recherche de qualité et garantissant un environnement de travail sûr et durable pour l'ensemble des collaborateurs du LIST.

Objectif 7 : Garantir la pérennité financière à long terme du LIST

Le LIST garantira sa pérennité financière en renforçant sa gouvernance, en pilotant la performance et la diversification de ses revenus, et en investissant ses réserves de manière stratégique. Les principales mesures consisteront à adopter une budgétisation et des prévisions solides, à optimiser le reporting et le contrôle des coûts, à réaliser des investissements avisés, ainsi qu'à maintenir une réserve pour une gestion proactive des risques. Ces initiatives viseront à diversifier les sources de financement, à soutenir la recherche et l'innovation – notamment à travers le développement de ses Centres d'Innovations –, et à moderniser les services et infrastructures, tout en anticipant et en maîtrisant les risques financiers.

Objectif 8 : Faire du LIST une référence en matière de durabilité

Pour répondre aux attentes sociétales et aux défis mondiaux liés à la durabilité, le LIST entend renforcer son engagement en intégrant pleinement les principes de développement durable dans sa culture de travail, ses activités de recherche et développement technologique ainsi que dans ses pratiques opérationnelles. Au cours des quatre prochaines années, le LIST s'attachera à promouvoir une culture fondée sur les principes de gestion environnementale, de responsabilité sociale et de bonne gouvernance. Il vise également à progresser dans le développement de technologies plus durables et à réduire progressivement son empreinte environnementale.

Indicateurs clés de performance

Indicateurs de performance de la recherche

- **Intensité de publication par chercheur :**

Nombre minimum de publications scientifiques à comité de lecture scientifique par chercheur et par an : **0,90**

Publication scientifique : toute publication scientifique évaluée de manière indépendante par des pairs, y compris les articles de conférences. Les chapitres de livres et les livres sont également à prendre en considération, sous condition de comité de lecture scientifique externe. Les livres ou monographies seront pondérés quatre fois plus que les autres publications. Une publication scientifique à laquelle participent deux chercheurs ou plus du LIST ne sera comptée qu'une seule fois.

Chercheur : défini en ETP selon le manuel de Frascati de l'OCDE. Les doctorants sont comptabilisés à 0,5 ETP.

- **Nombre de publications de haut niveau :**

Nombre minimum d'articles scientifiques publiés dans les revues classées dans le top 10 % basé sur le facteur d'impact normalisé du domaine scientifique (« *Normalised Journal Impact Factor* ») pour la période 2026-2029 :
600

Les listes Journal Metrics (Scopus) et GII-GRIN-SCIE (pour les TIC) sont à utiliser. Le double comptage est exclu. En cas de divergence de classification, la classification la plus favorable est retenue.

- **Nombre de thèses de doctorat soutenues :**

Nombre minimum de thèses de doctorat soutenues avec succès sur la période 2026-2029 :
95

- **Nombre de doctorants et de post-docs en PPP :**

Nombre minimum de doctorants et post-docs participant à des projets PPP en cours durant la période 2026-2029 :
70

PPP (projet) : Industrial Fellowships, BRIDGES, IPBG, ou tout projet mené en collaboration avec un partenaire privé/industriel ou public apportant au moins 25% du financement du projet.

- **Nombre de publications conjointes inter-institutionnelles :**

Nombre minimum de publications dans des revues scientifiques à comité de lecture conjointes entre au moins un auteur du LIST et au moins un auteur d'une autre institution de recherche luxembourgeoise pour la période 2026-2029 :
300

Publication scientifique : toute publication scientifique évaluée de manière indépendante par des pairs, y compris les articles de conférences. Les chapitres de livres et les livres sont également à prendre en considération, sous condition de comité de lecture scientifique externe. Les livres ou monographies seront pondérés quatre fois plus que les autres publications. Une publication scientifique à laquelle participent deux chercheurs ou plus du LIST ne sera comptée qu'une seule fois.

Indicateurs de performance de valorisation

- **Nombre de brevets déposés :**

Nombre minimum de demandes de brevets déposées auprès de l'European Patent Office (EPO), de l'American Patent Office (APO) ou auprès du Luxembourg Intellectual Property Office (OPI) durant la période 2026-2029 :

80

Le double comptage est exclu. Seules les demandes de brevet prioritaire sont comptabilisées. Les demandes de brevets divisionnaire sont également comptabilisées.

- **Nombre de licences payantes :**

Nombre minimum de licences signées ou actives, avec impact, accordées par le LIST à un tiers sur un actif du LIST pour la période 2026-2029 :

60

Actif : tout brevet, marque déposée, droit d'auteur, y compris les logiciels, dessins, modèles, bases de données et banques de données de matériel biologique.

Licence avec impact : (i) toute licence d'utilisation ou d'exploitation payante accordée par le LIST avec ou sans droit de sous-licence accordé au licencié, et (ii) dans le cas d'une licence payante avec droit de sous-licence, tout groupe de 10 sous-licences payantes accordées par un licencié du LIST.

Par licence signée ou active, il convient de comptabiliser (i) toute licence signée au cours de l'année considérée incluant une clause stipulant le versement de redevances au LIST, et (ii) pour les années suivant l'année de signature de la licence, toute licence encore en cours et devant donner lieu à des revenus pour le LIST au cours de l'année où le KPI est comptabilisé.

- **Nombre de spin-offs existantes :**

Nombre minimum de spin-offs qui (a) existent depuis trois ans ou plus, (b) ont un ou plusieurs employés et (c) génèrent des revenus (période 2026-2029) :

9

- *Spin-off* : création d'une activité économique issue des activités ou projets du LIST, sous la forme d'une nouvelle société, avec ou sans lien juridique avec le LIST. La société spin-off est en principe liée au LIST par le biais d'un contrat de licence ou de cession qui établit les conditions du transfert de la technologie du LIST vers la spin-off.

- **Nombre de nouvelles spin-offs :**

Nombre minimum de nouvelles spin-offs créées sur la période 2026-2029 :

8

- **Nombre de démonstrateurs technologiques :**

Nombre minimum de démonstrateurs technologiques créés sur la période 2026-2029 :

20

Démonstrateurs : Prototypes associés à de nouveaux concepts ou à de nouvelles technologies qui sont développés dans le but (i) de démontrer la faisabilité de ces nouveaux concepts/technologies dans des environnements d'utilisation plus réalistes et (ii) de recueillir de nouvelles exigences de spécification auprès d'experts techniques externes afin d'éliminer les risques techniques dans un environnement proche de l'exploitation. Les critères de qualification des démonstrateurs technologiques sont détaillés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2 : Critères de qualification pour un démonstrateur technologique

CRITERES	Justification/Amplitude
Maturité technologique	Activité de prototypage axée sur le développement technologique à TRL ≥ 6
LIST PI	Le démonstrateur technologique doit inclure au moins un élément de propriété intellectuelle (PI) qui est développé, détenu (ou codétenu) et documenté par le LIST (un brevet/demande de brevet, un secret commercial, un logiciel divulgué/open-source, etc.)
Nouveauté	La fonctionnalité du démonstrateur technologique doit inclure une nouveauté significative (c'est-à-dire un brevet, un secret commercial ou un logiciel divulgué) par rapport à l'état de l'art et aux démonstrateurs technologiques précédents
Divulgateion des partenaires	La démonstration du prototype doit aboutir à la collecte de preuves/exigences documentées auprès d'experts professionnels techniques extérieurs au LIST (un partenaire) afin d'assurer le transfert ultérieur de la technologie du laboratoire au marché

Indicateurs de performance financiers

- Revenus issus de financements collaboratifs :

2026	2027	2028	2029	Total
21.000	23.000	24.000	25.000	93.000

(montants indiqués en milliers d'euros ; la ventilation par année est purement indicative)

Montant minimum des revenus générés par :

- le cofinancement de projets collaboratifs au sens de l'encadrement des aides d'Etat (y compris BRIDGES, IPBG, *Industrial Fellowships*, INITIATE, NCER, etc.) avec une entité privée ou publique,
- les redevances ou autres revenus provenant de la valorisation de la propriété intellectuelle,
- le cofinancement de missions confiées par les ministères luxembourgeois ou leurs administrations, autres que le ministère chargé de la recherche,
- les financements de l'ESA et de l'EDA,
- d'autres subventions publiques ou privées,
- le financement obtenu dans le cadre de projets phares,
- ou des financements reçus de fondations ou obtenus dans le cadre de la collecte de fonds.

- Revenus issus de financements compétitifs internationaux :

2026	2027	2028	2029	Total
10.000	10.000	11.000	11.000	42.000

(montants indiqués en milliers d'euros ; la ventilation par année est purement indicative)

Montant minimum des revenus générés par les programmes de recherche internationaux, avec une évaluation scientifique ex-ante à la suite d'un appel à projets. Ces programmes internationaux incluent Horizon Europe, LIFE+ et autres programmes similaires. Sont exclus les revenus issus du Fonds social européen (FSE), du Fonds européen de développement régional (FEDER) et du programme Interreg.

- Revenus issus de financements compétitifs nationaux

2026	2027	2028	2029	Total
14.000	14.000	14.000	14.500	56.500

(montants indiqués en milliers d'euros ; la ventilation par année est purement indicative)

Montant minimum des revenus générés par les programmes de recherche nationaux (financements FNR - à l'exclusion de ceux déjà comptabilisés sous l'indicateur « Revenus issus de financements collaboratifs »).

Annexe 2

Evolution indicative de l'effectif 2026-2029

Catégorie	2026	2027	2028	2029
CDI (ETP)	510	521	532	532
CDD (ETP)	251	256	261	261
Total (ETP)	761	777	793	793