



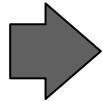
CONFIDENTIEL

# Assistance à l'explicitation des processus de pilotage stratégique de l'INRA

Séminaire

Paris, le 31 janvier 2009

# AGENDA



- **Objectifs de la mission et du séminaire**
- Définition de concepts : stratégie, chaîne de valeur et processus stratégiques
- Première approche de la stratégie de l'INRA et de ses supports
- Approche fonctionnelle de l'organisation de l'INRA
- Première approche de la cartographie des macro-processus de l'INRA
- Première déclinaison opérationnelle des processus

# Les objectifs de la mission et du séminaire

## Objectifs de la mission

- Expliciter et mettre en cohérence les objectifs stratégiques de l'établissement, par grands processus
- Apporter le cadre conceptuel et méthodologique nécessaire à cette analyse
- Mettre en valeur l'articulation et la fluidité nécessaires entre processus stratégiques et de gestion, allocation des moyens et évaluation scientifique
- Animer et accompagner le groupe de travail de la direction générale, pour lui permettre d'aboutir à une vision partagée de l'existant et des évolutions souhaitables
- Apporter les éléments de base utiles à l'élaboration d'une cartographie des risques, et d'orientations pour le contrôle interne

## Livrables de la mission

- Analyse critique des différents documents stratégiques de l'INRA
- Document recensant et analysant les grands processus de pilotage stratégique
- Déclinaison des processus stratégiques en processus opérationnels
- Cartographie sommaire des risques et document d'orientation du contrôle interne
- Document de synthèse destiné à l'AERES
- Recommandations opérationnelles

## Objectifs du séminaire

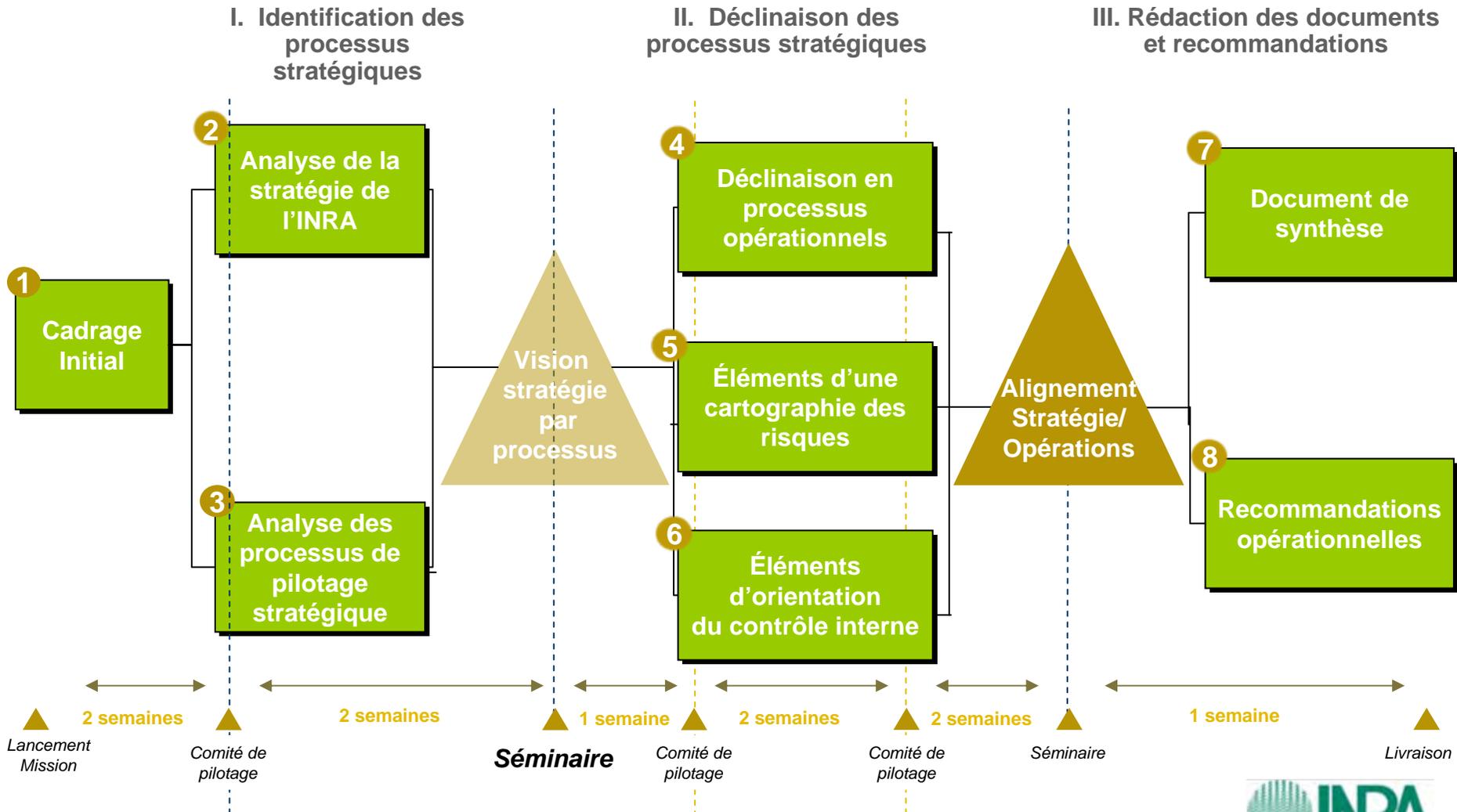
- Présenter la démarche générale de la mission et les concepts utilisés (stratégie, processus stratégique)
- Analyser la documentation stratégique de l'INRA et l'organisation fonctionnelle qui permet la mise en œuvre de la stratégie
- Travailler sur les grands processus stratégiques et opérationnels existants au sein de l'INRA, pour en valider la liste

# Programme du séminaire du 31 janvier 2008

Programme	Intervenants	Durée	Horaires
<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduction : présentation des objectifs de la mission et du séminaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Michel EDDI / Guy RIBA / François HOUILLIER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 min</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9h30</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Définition des concepts de stratégie et processus stratégiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe conseil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 min</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La stratégie de l'INRA et ses supports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe conseil + discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1h30'</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation de l'INRA : une approche fonctionnelle</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>30 min</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Déjeuner</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>12h30</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographie des macro-processus de l'INRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipe conseil + discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2h</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>14h00</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Déclinaison opérationnelle des processus</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>30 min</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusion – Programme de travail jusqu'au 2<sup>nd</sup> séminaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Michel EDDI / Guy RIBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>15 min</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>17h00</li> </ul>

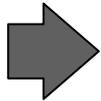


# Présentation de l'approche générale de la mission



# AGENDA

- Objectifs de la mission et du séminaire



- **Définition de concepts : stratégie, chaîne de valeur et processus stratégiques**

- Première approche de la stratégie de l'INRA et de ses supports
- Approche fonctionnelle de l'organisation de l'INRA
- Première approche de la cartographie des macro-processus de l'INRA
- Première déclinaison opérationnelle des processus

## Qu'est-ce que la stratégie ? Quelques définitions

- ▶ La stratégie est **l'ensemble des actions décidées par une entreprise** en fonction d'une situation particulière (Von Neumann et Morgenstern)
- ▶ Les stratégies sont **les principales actions ou ensemble d'actions pour atteindre les objectifs** de l'entreprise (Paines)
- ▶ La stratégie est l'analyse de la situation actuelle et son changement si nécessaire. Cela inclut **l'inventaire de ce que sont les ressources** et de ce qu'elles devraient être (Drucker)
- ▶ La stratégie est **la détermination des buts à long terme de l'entreprise et le choix des actions et de l'allocation des ressources nécessaires à leur atteinte** (Chandler)
- ▶ La stratégie est **une règle pour prendre des décisions**, déterminée par l'étendue produit/marché, le vecteur de croissance et l'avantage concurrentiel (Ansoff)
- ▶ **La stratégie est l'ensemble des desseins, des buts et des objectifs d'une organisation, ainsi que les principales politiques et les plans pour atteindre ces buts, afin de définir les domaines d'activité de l'entreprise**, et le type d'entreprise qu'elle est ou devrait être (Learned et al.)
- ▶ **La stratégie donne à la fois direction et cohésion à l'entreprise**, et est composée de plusieurs étapes : établissement du profil stratégique, audit des ressources, exploration des alternatives, choix stratégiques (Ackerman et al.)
- ▶ Une vision stratégique est **une représentation, une image ambitieuse et désirable d'un état futur** préférable à l'état actuel. En devenant **une référence partagée**, elle offre un ensemble de concepts qui permet à chacun des collaborateurs de penser utilement son travail (BCG)

# Qu'est-ce que la stratégie ? Une vue synthétique

## Approche « militaire »

- ▶ A l'origine, la stratégie d'entreprise était définie en référence aux stratégies militaires et à l'art de la guerre : la stratégie, c'est « **l'art de combattre sur le champ de la concurrence** »
- ▶ Principes militaires : concentration des forces, économie de moyens, mobilité
- ▶ Traduction en stratégie d'entreprise : spécialisation des activités, affectation de ressources, flexibilité de l'action
- ▶ Références : Sun Tze, Clausewitz, Foch

## Approche « fonctionnelle »

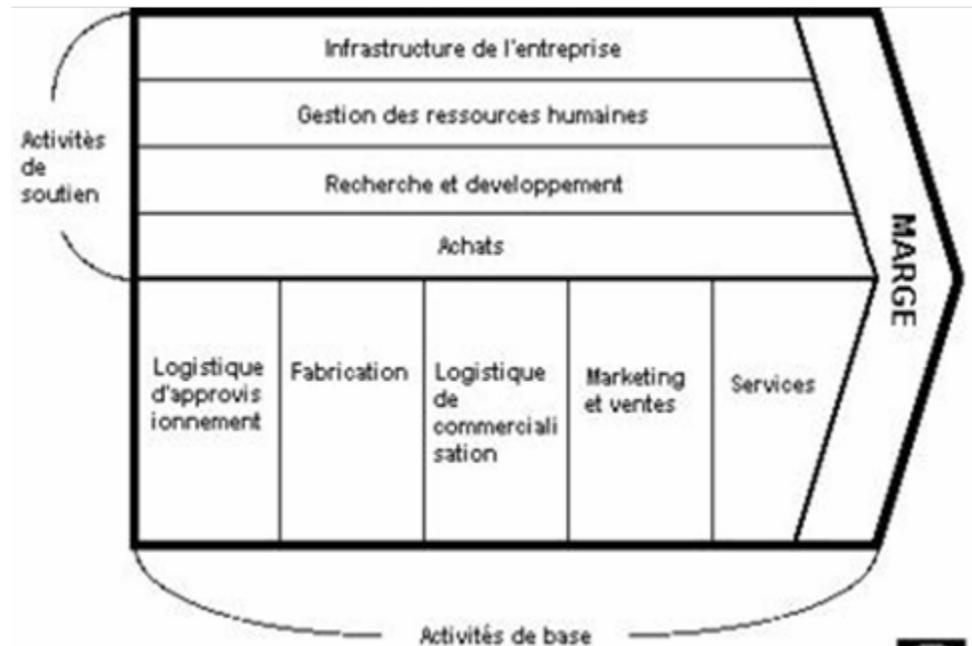
- ▶ Puis la stratégie a été définie (années 60) comme un ensemble d'actions ou d'intentions finalisées : « **choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe** »
- ▶ Démarche stratégique : analyse de l'environnement concurrentiel, des forces & faiblesses de l'entreprise, choix des segments d'activité stratégiques (notion de portefeuille d'activités), formalisation & quantification des buts à atteindre, importance de l'allocation de moyens
- ▶ Références : Ecole de Harvard, analyse SWOT, modèle du BCG, matrice de Porter

## Approche « concurrentielle »

- ▶ Michael Porter définit la stratégie en recourant au concept de valeur : « la stratégie consiste à être différent, c'est-à-dire **choisir un ensemble d'activités spécifiques pour créer de la valeur de manière non reproductible** »
- ▶ Notion de *chaîne de valeur* : la stratégie repose sur une combinaison d'activités qui se renforcent mutuellement. Le succès d'une stratégie dépend de la capacité de l'entreprise à bien faire beaucoup de choses en même temps, c'est-à-dire à intégrer toutes ces activités.

# Qu'est-ce que la « chaîne de valeur » d'une organisation ?

- Décomposition de l'activité d'une organisation en une séquence d'opération élémentaires. Vue analytique des différentes activités de l'entreprise, considérées comme pertinentes au sens de la stratégie
- Méthode applicable aux entreprises et aux organisations publiques. La « valeur » créée est d'une nature différente (financière dans un cas, immatérielle dans l'autre), mais la décomposition analytique est pertinente dans les deux situations
- Concept forgé par Michael Porter (The Competitive Advantage, 1986), dans le but de comprendre comment une entreprise crée un avantage concurrentiel. Porter insiste sur la formation des coûts dans chacun des processus de l'entreprise, ou maillons de la chaîne, et sur les sources de différenciation de la firme à l'égard de ses concurrents
- Représentation : succession horizontale de processus, ou faisant apparaître les processus transversaux concernant toutes les activités de l'entreprise



PORTER: LA CHAINE DE VALEUR



# Pourquoi l'analyse par la « chaîne de valeur » est-elle bien adaptée aux enjeux de la mission décidée par l'INRA ?

- L'approche par la chaîne de valeur est adaptée à la mission demandée par l'INRA car elle permet :
  - de faire apparaître et d'analyser précisément chacun des maillons de la chaîne : approche « verticale », pour analyser de manière fine un processus particulier, et le rôle de chacun des acteurs de l'Institut dans ce processus ;
  - mais aussi d'exposer les liens existants entre les différents processus : approche « horizontale » insistant sur l'importance de l'articulation transversale entre les activités;
  - de montrer ainsi que la performance globale de la chaîne peut être améliorée à la fois par un renforcement de chaque maillon et par un renforcement des liaisons entre les maillons
- Une chaîne de valeur ne pouvant être isolée de son contexte, l'amélioration de la performance globale peut provenir de 3 sources : optimisation des fonctions élémentaires, coordination inter fonctionnelle, et coordination externe



# Précisions sur la méthodologie utilisée

## Ce que représente notre approche

- Une représentation la plus fidèle possible de l'ensemble des processus existant à l'INRA
- Un outil d'aide à la décision pour les acteurs de l'INRA en permettant de présenter de manière simplifiée et lisible un processus complexe

• C'est une « droite de régression » permettant d'ordonner un nuage de point, chaque point représentant un processus en relation avec tous les autres

• C'est un « idéal type » qui vise à servir d'instrument pour la recherche et l'action

## Ce que n'est pas notre approche

- Un modèle reproduisant dans sa totalité et sa réalité le fonctionnement de l'INRA
- Une recommandation des changements à opérer pour transformer l'organisation et le fonctionnement de l'INRA

• Un tableau réaliste reproduisant exactement la complexité du nuage de points

• Un modèle permettant de simuler en grandeur réelle la dynamique du fonctionnement de l'INRA

# Qu'est-ce que la stratégie ? L'exemple de Publicis



PUBLICIS GROUPE

L'objectif de Publicis Groupe n'a jamais été et ne sera jamais une course à la taille dont on connaît les limites et les coûts. L'objectif du Groupe a toujours été et reste d'être le meilleur partenaire de ses clients en leur apportant les idées qui assureront leur croissance, les technologies et l'organisation qui favoriseront la mise en oeuvre immédiate et optimisée de leur stratégie au travers de tous les moyens de communication. A l'heure où le paysage médiatique se transforme sous l'impact inouï des innovations technologiques du numérique dans l'interactif et le mobile, le Groupe veut se situer une fois de plus à la pointe avancée du secteur, en prenant des positions de leadership et en apportant à ses activités les transformations nécessaires. Le développement du Groupe se fera par la prise de positions centrales dans le numérique et sur les marchés émergents, et la poursuite de grandes lignes stratégiques telles que :

- **poursuivre son développement dans les SAMS (agences spécialisées et services marketing)**
- **développer de manière prioritaire l'offre de communication numérique, interactive et mobile.** Publicis Groupe réalise actuellement un mouvement stratégique majeur orienté vers le développement de son offre numérique au sein de toutes les entités (réseaux publicitaires, réseaux média, agences spécialisées). L'objectif du Groupe est de réaliser 25 % de ses revenus dans le domaine de la communication numérique, interactive et mobile à l'horizon 2010.
- **accélérer la croissance du Groupe sur des économies émergentes ciblées**  
Le Groupe souhaite développer, essentiellement par acquisitions, sa présence sur les marchés dits émergents, que le Groupe estime prometteurs et qui connaissent une croissance nettement supérieure à la moyenne du marché mondial. Fort de sa position de leader en Chine, Russie, Turquie, au Mexique et au Brésil, Publicis Groupe souhaite accélérer son développement dans plusieurs marchés prioritaires, comprenant ces cinq pays ainsi que l'Inde, en poursuivant sa politique d'acquisitions, principalement dans les activités de marketing services, de la communication santé et de la communication interactive, et en y développant ses bases existantes. L'objectif du Groupe est de réaliser 25% de ses revenus dans les pays émergents à l'horizon 2010. Le développement de l'offre de communication numérique ainsi que l'expansion dans les économies émergentes restent un objectif stratégique prioritaire, la somme de ces activités devant représenter 50% des revenus du Groupe à l'horizon 2010.
- **un objectif de croissance externe qui s'inscrit dans une politique financière saine**  
Les acquisitions du Groupe doivent répondre à une logique de rentabilité et de solidité financière. Le Groupe entend privilégier des cibles présentant un potentiel significatif de synergies ou d'amélioration du taux de marge opérationnelle et bien entendu présentant une bonne adéquation à la culture et aux valeurs du Groupe. En outre, les efforts menés par le Groupe ces dernières années pour améliorer ses propres flux de trésorerie devraient lui permettre de financer sa croissance externe dans le respect de sa structure de bilan (voir chapitre 12).



# Qu'est-ce que la stratégie ? L'exemple de Suez

## 6.1.1.4 Priorités stratégiques pour 2007

Le Groupe bénéficie d'excellentes perspectives industrielles.

Le positionnement compétitif de SUEZ sur ses métiers, son expérience et son leadership technologique constituent de forts relais de croissance sur des marchés en évolution (concentration entre opérateurs majeurs, mécanismes de régulation des marchés de l'énergie, nouvelles technologies de traitement de l'eau notamment).

Dans ce contexte, SUEZ va poursuivre les efforts engagés pour l'augmentation de la rentabilité opérationnelle et la génération de liquidités dans tous ses métiers et accroître les moyens dévolus à son développement industriel. Les investissements, hors acquisitions majeures, seront ainsi portés à € 15 milliards sur la période 2007-2009 contre € 10,2 milliards sur la période 2004-2006, hors OPM Electrabel. Ils seront réalisés tout en maintenant la discipline financière du Groupe (maintien à moyen terme du rating de catégorie A et des critères d'investissement).

Le Groupe a notamment pour objectif de porter à 75 000 MW sa capacité de production électrique dans le monde d'ici à 2012 et spécifiquement d'augmenter ses capacités de production nucléaire en construisant de nouvelles centrales en Europe en fonction de l'attente des autorités nationales. L'objectif pour 2015-2020 est de détenir et d'exploiter de nouvelles centrales nucléaires de 3ème génération. SUEZ poursuivra également son

développement dans le gaz et le gaz naturel liquéfié (GNL) en capitalisant sur ses positions fortes. Dans l'environnement, le Groupe vise un développement dynamique avec une croissance du chiffre d'affaires autofinancée et rentable de 6 à 10% par an sur la période 2007-2009. Enfin, SUEZ entend tirer parti des opportunités de développement offertes dans le domaine des services énergétiques tout en veillant à positionner SUEZ Energie Services aux meilleurs niveaux de rentabilité du secteur.

The logo for SUEZ, featuring the word "SUEZ" in a stylized, lowercase, brown font.

## Une précision : la notion de « domaine d'activité stratégique »



*Le domaine d'activité stratégique est un ensemble pertinent de couples « marchés / produits » cohérents qui permettent de segmenter l'activité de l'entreprise parce qu'ils répondent à la même logique stratégique d'allocation de ressources, et à des facteurs clés de succès comparables.*

*La détermination des domaines d'activité stratégique permet de définir les segments sur lesquels l'entreprise se positionne, et de leur allouer (ou de leur retirer) des ressources financières.*

*Les entreprises s'organisent fréquemment selon leurs principaux domaines d'activité stratégique*



### Secteurs d'activité

Afin de refléter l'évolution du Groupe et la structure de ses activités, France Télécom a retenu les trois secteurs d'activité suivants :

- le secteur d'activité "Services de communication personnels" (SCP) regroupe les activités de services mobiles de télécommunication en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Pologne et dans le Reste du monde. Il comprend l'intégralité des filiales d'Orange, ainsi que les activités de téléphonie mobile de France Télécom España en Espagne et de TP Group en Pologne (avec sa filiale PTK Centertel), et des autres sociétés du Groupe à l'étranger ;
- le secteur d'activité "Services de communication résidentiels" (SCR) rassemble les activités de services fixes de télécommunication (téléphonie fixe, services Internet, services aux opérateurs) en France, en Pologne et dans le Reste du monde, ainsi que les activités de la distribution et des fonctions supports fournis aux autres secteurs d'activité du groupe France Télécom ;
- le secteur d'activité "Services de communication entreprises" (SCE) regroupe les solutions et services de communication dédiés aux entreprises en France et dans le monde.



# De la stratégie aux processus stratégiques

## La dilution du concept de stratégie conduit à l'approche par les processus stratégiques

- Le concept de stratégie tend à se diluer, l'adjectif « stratégique » étant assimilé à tout ce qui paraît important, sans référence à ce qui caractérise effectivement la stratégie
- La perte de sens de la notion de stratégie conduit certains chercheurs en gestion à caractériser celle-ci par les processus destinés à la mettre en œuvre
- Un processus est « **un ensemble d'actions finalisées** » ou encore « **un ensemble d'activités organisées en réseau, de manière séquentielle ou parallèle, combinant et mettant en œuvre des ressources et des compétences, pour produire un résultat ayant de la valeur** »
- Exemples de processus : les recrutements, le budget, la production, la vente... Les processus sont souvent transversaux, et ne connaissent pas les frontières de l'organisation.

- **Tous les processus ne sont pas stratégiques !**
- Un processus est stratégique si :
  - Il est critique au regard de la stratégie de l'entreprise
  - Il est durablement créateur de valeur pour l'entreprise
- En ce sens, la **coopération transversale**, agencée par processus, est la traduction opérationnelle de la stratégie => concept de chaîne de valeur
- Les processus permettent de mettre en relation la stratégie et la performance de l'entreprise : **c'est par les processus qu'une stratégie se met en œuvre, réussit ou échoue**

- **Exemples de processus stratégiques (groupe de médias)**
  - L'élaboration de la grille de programmes
  - Allocation des budgets annuels aux cases de la grille
  - Négociations avec les producteurs



## Vos réponses

- 11 thématiques différentes
- Sur des thématiques diverses
  - Europe et international (18 citations)
  - Développement équilibré de l'agriculture / respecter l'environnement (6 citations)
  - Attractivité (5 citations)
- Du plus général : « devenir un organisme de recherche agronomique à dimension et vocation européenne et mondiale »
- Au plus spécifique : Contribuer à éclairer les politiques publiques

# AGENDA

- Objectifs de la mission et du séminaire
- Définition de concepts : stratégie et processus stratégiques
- ➔ • **Première approche de la stratégie de l'INRA et de ses supports**
- Approche fonctionnelle de l'organisation de l'INRA
- Première approche de la cartographie des macro-processus de l'INRA
- Première déclinaison opérationnelle des processus

# Les « intentions stratégiques » de l'INRA – le niveau national

Destinataires	Périodicité	Contenu
<ul style="list-style-type: none"> <li>Parlement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>5 objectifs génériques</li> <li>8 actions</li> <li>11 indicateurs de suivi du programme</li> <li>5 priorités scientifiques</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>INRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 axes stratégiques</li> <li>16 thématiques scientifiques prioritaires / « objectifs thématiques » déclinés au sein des axes</li> <li>Ebauche de projets structurants</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Public</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 « orientations stratégiques »</li> <li>6 axes stratégiques de recherche</li> <li>5 axes d'actions majeurs</li> <li>30 « objectifs prioritaires »</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Etat</li> <li>INRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 ans</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3 « grandes priorités » / 6 axes stratégiques</li> <li>10 « objectifs prioritaires »</li> <li>45 actions déclinées au sein des objectifs</li> <li>21 opérations structurantes en lien avec des thématiques scientifiques prioritaires</li> <li>35 indicateurs de suivi, répartis sur les 10 objectifs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>INRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Annuel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 axes stratégiques</li> <li>6 « chantiers thématiques prioritaires »</li> <li>34 actions incitatives de programme (AIP)</li> <li>10 priorités du contrat d'objectifs</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>INRA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 objectifs majeurs</li> <li>2 missions clefs</li> </ul>

- Pas de document unique donnant une vision consolidée et harmonisée de la stratégie de l'établissement
- Manque de cohérence & instabilité sémantique entre les documents
- Une stratégie déclinée par entrées multiples (objectifs, thématiques, projets)
- Lisibilité des priorités rendue plus difficile



# Les « intentions stratégiques » de l'INRA – au niveau infra-national

	Destinataires	Périodicité	Contenu
Schémas stratégiques de départements	• Collège de direction	• 4 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des missions du département</li> <li>• Identification des fronts de sciences / enjeux</li> <li>• Identification de champs thématiques et d'objectifs associés                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Particuliers, relatifs au département proprement dit</li> <li>– Transverses au sein du département</li> </ul> </li> <li>• Perspectives en termes d'organisation et de partenariats</li> <li>• Suivi de 17 indicateurs répartis sur 6 thématiques</li> </ul>
Directoriales	• Collège de direction • Chefs de départements	• Annuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste des points ouverts à traiter auprès du collège</li> <li>• Suivi des indicateurs et jalons du SSD</li> </ul>
Schémas de centres	• Collège de direction	• Ponctuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des majeures scientifiques du centre</li> <li>• Identification de thèmes transversaux scientifiques</li> <li>• Orientations en matière de grands projets collectifs structurants</li> <li>• Point sur la politique partenariale</li> <li>• Point sur l'ensemble des fonctions supports</li> </ul>
Prospectives et expertises	• Collège de direction	• Variable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des enjeux émergents et définition de concepts                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Par auto-saisie des directeurs scientifiques</li> <li>– Par saisine externe (tutelle....)</li> </ul> </li> </ul>
Schémas directeurs d'unités	• Départements	• 4 ans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documents non disponibles à cette date</li> </ul>

- Des structurations de documents parfois non homogènes
- Une approche et un suivi très structurés de l'axe scientifique
- Un axe territorial qui apparaît peu reconnu et peu suivi
- Un suivi des thématiques et des projets transverses non formalisé

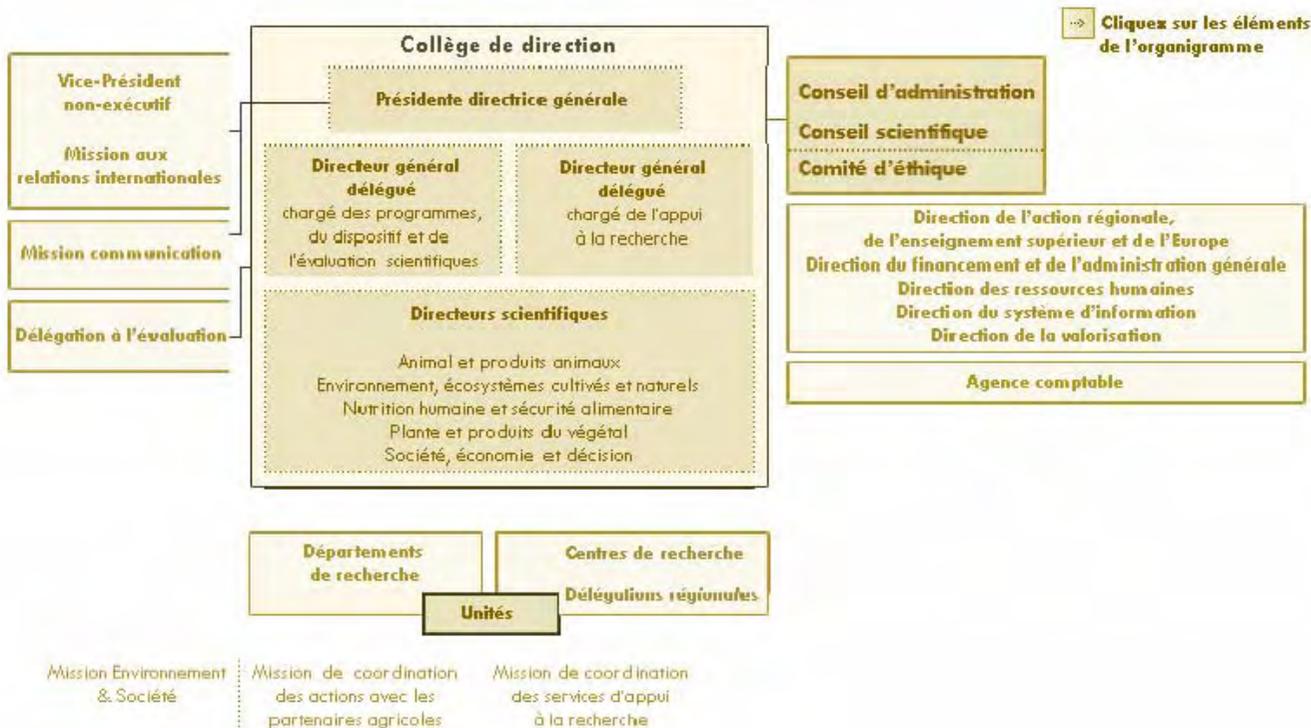


# AGENDA

- Objectifs de la mission et du séminaire
- Définition de concepts : stratégie et processus stratégiques
- Première approche de la stratégie de l'INRA et de ses supports
- ➔ • **Approche fonctionnelle de l'organisation de l'INRA**
- Première approche de la cartographie des macro-processus de l'INRA
- Première déclinaison opérationnelle des processus

# Approche fonctionnelle de l'organisation (1/2)

## Organigramme



- Un organigramme qui met en avant la dimension scientifique de l'institut
- Des structures scientifiques et territoriales qui semblent orphelines
- Un organigramme mettant en avant une vision non hiérarchique de l'institut, et une approche peu détaillée

5 directeurs scientifiques  
14 départements  
20 centres de recherche  
24 délégations régionales  
234 unités de recherche  
60 unités expérimentales  
180 implantations territoriales

# Approche fonctionnelle de l'organisation - (2/2)

## Directeurs scientifiques

- Impulser, animer, coordonner et évaluer l'activité des départements d'impulsion, d'animation, de coordination et d'évaluation des départements
- Participer à la définition de la stratégie de l'INRA dans le cadre du collège de direction
- Valider les schémas stratégiques des départements, attribuer leurs moyens et évaluer leurs actions
- Assurer une veille sur les demandes de recherche nouvelle

## Chefs de départements

- Elaborer la politique scientifique de leur département (objectifs, stratégie de gestion et des compétences, moyens correspondants)
- Participer à l'élaboration de la politique des centres
- Allouer les moyens aux unités, gérer les ressources humaines
- Relayer la stratégie auprès des unités, valider leurs projets
- Développer des partenariats (académiques, industriels,...)

## Directeurs d'unités

- Elaborer la politique de recherche de l'unité et proposer au chef de département des projets et les moyens correspondants
- Mettre en œuvre la stratégie de l'unité
- Veiller à l'animation scientifique et à la diffusion des connaissances
- Assurer la gestion administrative et financière de son unité

## Equipes

- Réaliser le projet qui lui a été assigné
- Produire des connaissances
- Assurer la formation à la recherche

## • Collège de direction

- **Identifier, proposer et financer des sujets porteurs transverses (expertise, prospectives)**
  - Projets structurants
  - AIP
  - ANR / ARP
  - Europe

## PDG DGD\*

- Définir, la politique de l'institut et fixer les objectifs opérationnels associés, via sur une analyse prospective des besoins de recherche
- Définir et mettre en œuvre la politique de partenariat de l'institut
- Répartir les moyens entre les départements de recherche en fonction de l'adéquation entre les actions qu'ils proposent et les objectifs affichés
- Veiller à la mise en œuvre de la politique de l'institut et mettre en place des procédures d'évaluation de la recherche

## Présidents de Centre

- Elaborer la politique d'action régionale de l'institut en cohérence avec la stratégie nationale (CPER)
- Assurer la représentation de l'Institut dans les instances locales
- Développer les partenariats (institutionnels, académiques, industriels...)
- Organiser la vie collective du centre et notamment l'animation scientifique locale, en lien avec les chefs de départements

## Directeur des services d'appui

- Assurer la gestion administrative et financière des ressources budgétaires allouées aux services généraux en tant qu'ordonnateur secondaire



\* Les directions centrales d'appui, dites « de siège » sont comprises dans la notion de DGD et collège de direction

# Principes de fonctionnement de l'organisation

## Principes directeurs du fonctionnement et du pilotage posés au travers de la charte du management

- Les grands principes :
  - Direction collégiale
  - Subsidiarité et responsabilisation
  - Simplification, limitation niveaux hiérarchiques
  - Renforcement du dialogue
- Principe de fonctionnement matriciel explicitement posé (science en vertical et territoire en horizontal)
- Une logique de projet affirmée, notamment pour la partie résultats attendus et critères d'évaluations
- Une logique de contrat mise en avant au travers des schémas directeurs d'unités et schémas stratégiques de départements
- Envoi à tous les responsables de lettres de mission, servant de base à leur évaluation
- Mise en place de procédure de contrôle a posteriori de l'exercice des responsabilités
- Un président de centre garant de la stratégie de l'Institut au niveau local
- Le directeur de l'action régionale et des relations avec l'enseignement supérieur siège au collège de direction

## L'organisation et le fonctionnement effectivement mis en œuvre

- L'axe scientifique structure l'organisation de l'INRA. Il est présent via les directeurs scientifiques au collège de direction
- L'axe territorial est moins présent dans l'organisation, moins reconnu et moins suivi
- Une organisation matricielle qui est partiellement assumée
- Lettre de missions définitives pour la moitié des chefs de départements
- Pas de lettre de mission ni de contractualisation pour les présidents de centre (opportunité?)
- Une logique de projet qui est progressivement montée en puissance (projets structurants, AIP...) mais dont le suivi et l'évaluation sont partiellement mis en œuvre
- Un président de centre dont la mission s'exerce autant par son influence que par les moyens directs dont il dispose

# Une organisation matricielle – Deux axes principaux ...(1/2)

Axe scientifique



- Les départements élaborent les propositions en matière de politique scientifique, sur proposition des unités
- Ces schémas stratégiques sont validés par le collège de direction et notamment les directeurs scientifiques

*« Le département joue un rôle majeur dans le fonctionnement de l'INRA, dont il constitue une structure forte, comparable par certains aspects à un petit institut spécialisé »*

- Déclinaison territoriale des orientations stratégiques en matière de partenariats et de projets structurants (CPER)
- Organisation de la vie collective du centre en le structurant

Centre

Axe territorial

*« Le PC...est le garant local de la stratégie de l'Institut et dispose des moyens communs du centre pour l'exercice de sa mission »*

*« Le DSA est placé sous l'autorité hiérarchique du président de centre »  
« Il est nommé par le DGD » ; « par délégation de la DG, il est l'ordonnateur secondaire et la personne responsable des marchés »  
« il est chargé de la gestion administrative et financière de l'unité, de son organisation générale et de sa logistique »*

# Une organisation matricielle - ...aux interactions potentiellement nombreuses (2/2)

		Centres (20)																			TOTAL d'unités par départements	
Départements \ Centres		Angers-Nantes	Antilles-Guyane	Avignon	Bordeaux-Aquitaine	Clermont-Ferrand Theix-Lyon	Colmar	Corse	Dijon	Jouy-en-Josas	Lille	Montpellier	Nancy	Orléans	Paris	Poitou-Charente	Rennes	Sophia-Antipolis	Toulouse	Tours		Versailles-Grignon
Alimentation humaine (AH)	Nombre d'unités	2		2	1	3		2	6		1	1		4		2		2				26
Biologie végétale (BV)	Nombre d'unités	1		1	2	1					2										4	11
Caractérisation et élaboration des produits issus de l'agriculture (CEPIA)	Nombre d'unités	2	1	2	2	1	1		3	1	3	4	1				2		3		2	28
Ecologie des forêts, prairies et milieux aquatiques (EFPA)	Nombre d'unités		1	2	7	3			2		3	6	5				2		2			33
Environnement et agronomie (EA)	Nombre d'unités	2	2	6	5	2	1	1	5		3	5	2	2		2	2	1	2		6	49
Génétique animale (GA)	Nombre d'unités	1	2		2	1				5				1		1	4		7	2		26
Génétique et amélioration des plantes (GAP)	Nombre d'unités	2	2	1	5	1	2	1	3		2	4				2	3		2		7	37
Mathématiques et informatique appliquées (MIA)	Nombre d'unités			1					3		1			1					1		1	8
Microbiologie et chaîne alimentaire (MICA)	Nombre d'unités	1		2	2	3			9	1	2	1					2		2	1	3	29
Physiologie animale et systèmes d'élevage (PHASE)	Nombre d'unités				4	5			7		2	1			2	6			1	5		33
Santé animale (SA)	Nombre d'unités	3			1	4			6		1				1				3	3		22
Santé des plantes et environnement (SPE)	Nombre d'unités	2	1	4	4	4	1		5		5				1	1	4	1			6	39
Sciences pour l'action et le développement (SAD)	Nombre d'unités	1		2		2		1	1		1	1			1	1			2		3	16
Sciences sociales, agriculture et alimentation, espace et environnement (SAE2)	Nombre d'unités	1	1	1		1			1		2	1		5			1		3		2	19
<b>TOTAL unités par centres</b>		<b>18</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>22</b>	<b>37</b>	<b>9</b>	<b>33</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>26</b>	<b>5</b>	<b>31</b>	<b>11</b>	<b>34</b>	<b>376</b>

**Situation en 1996**

**Situation en 2008**

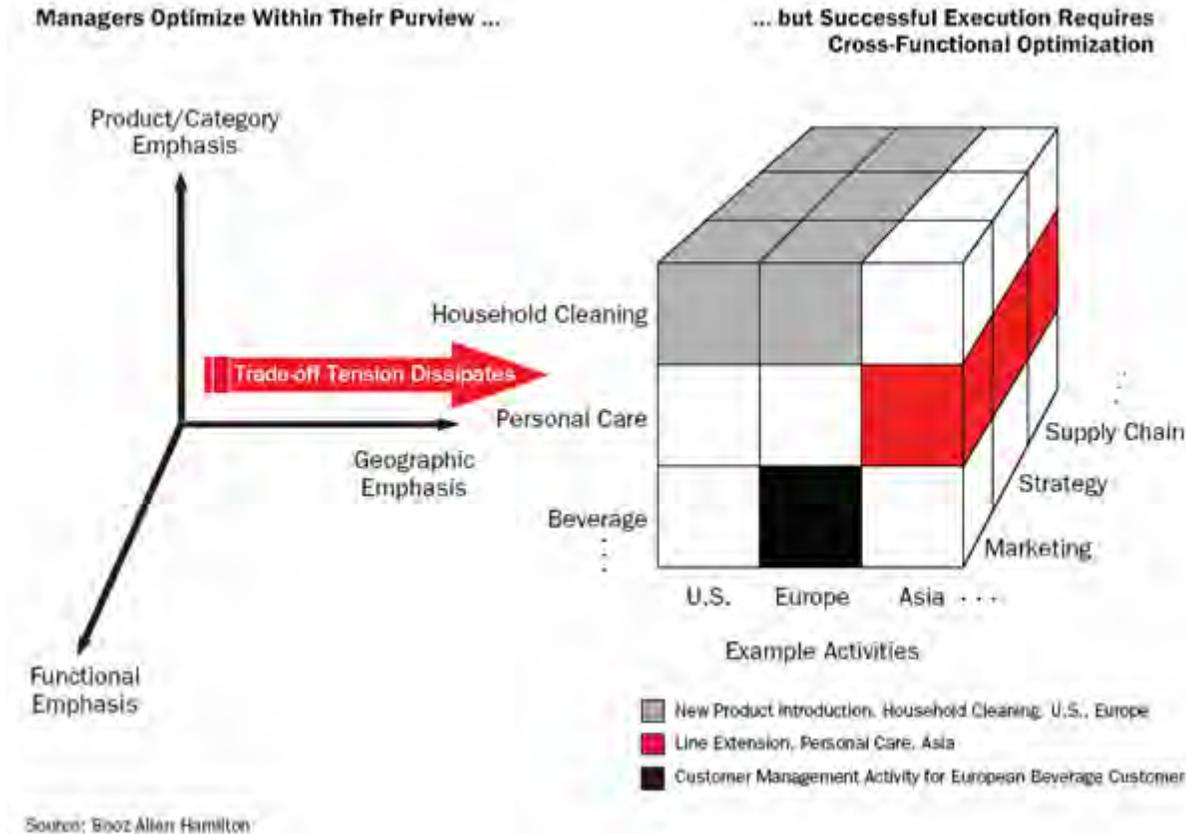
- 22 centres de recherche
- 21 départements de recherche
- 191 intersections
- 9 départements en moyenne par centre
- 9 centres en moyenne par départements
- Le plus petit : Orléans avec 3 départements
- Le plus grand : Rennes avec 15 départements



- 20 centres de recherche
- 14 départements de recherche
- 152 intersections
- 8 départements en moyenne par centre
- 11 centres en moyenne par départements
- Le plus petit : Sophia-Antipolis avec 2 départements
- Les plus grands : Toulouse, Montpellier et Clermont avec 13 départements

# Une organisation matricielle - Une représentation typique en trois axes .....(1/2)

- Les conditions de succès d'un fonctionnement matriciel



- Avoir un nombre limité de segments sur chaque axe
- Mettre en place un pilotage central fort : planification stratégique, allocation des ressources
- Aligner les différentes dimensions de l'organisation : structure, information, processus de décision, incitations (« *Structure is not enough* »)
- Créer les conditions d'une coopération entre les axes : « *Manage at the intersections* »

INRA

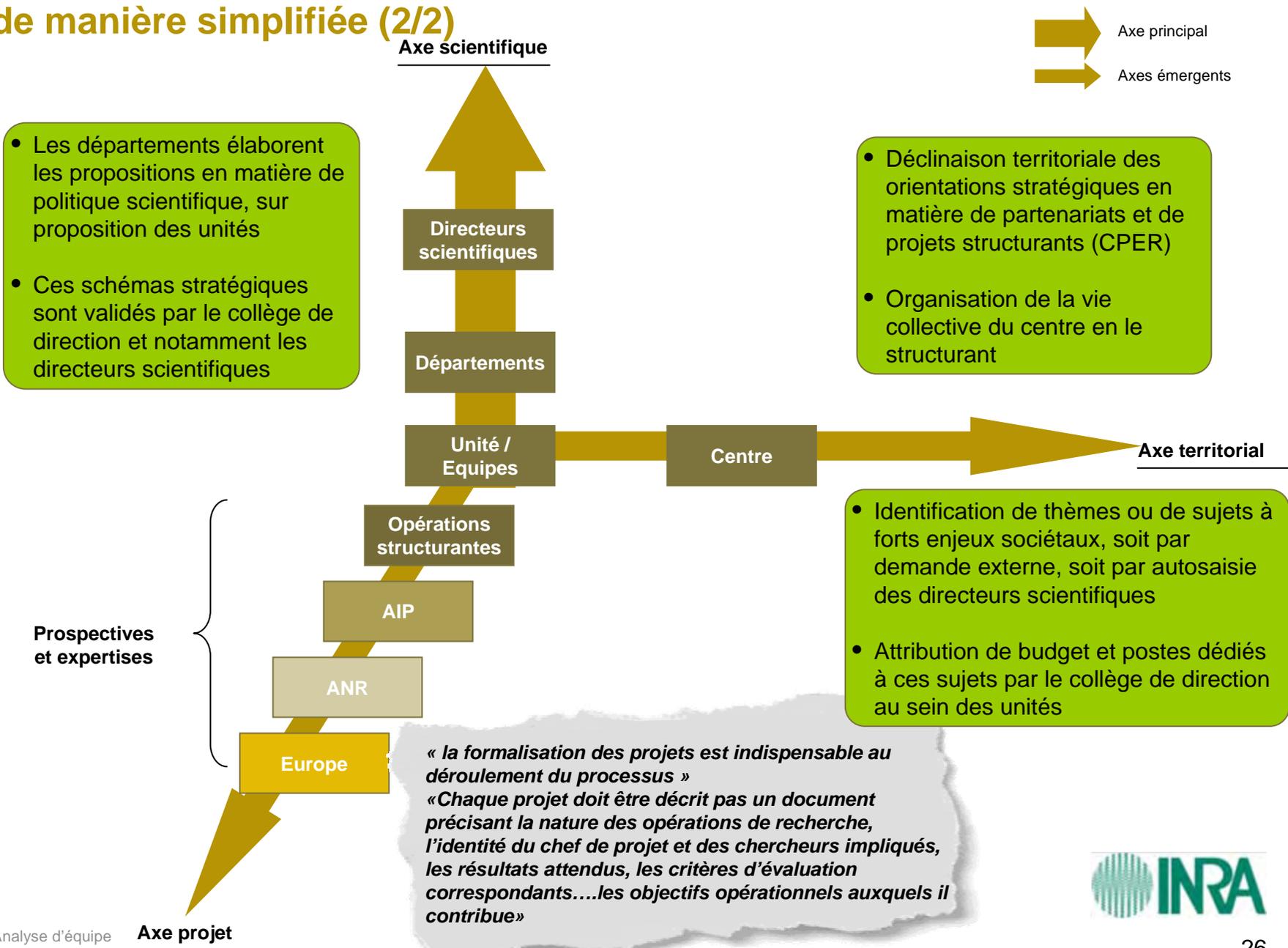
14  
départements

20 centres

10 AIP  
Projets externes

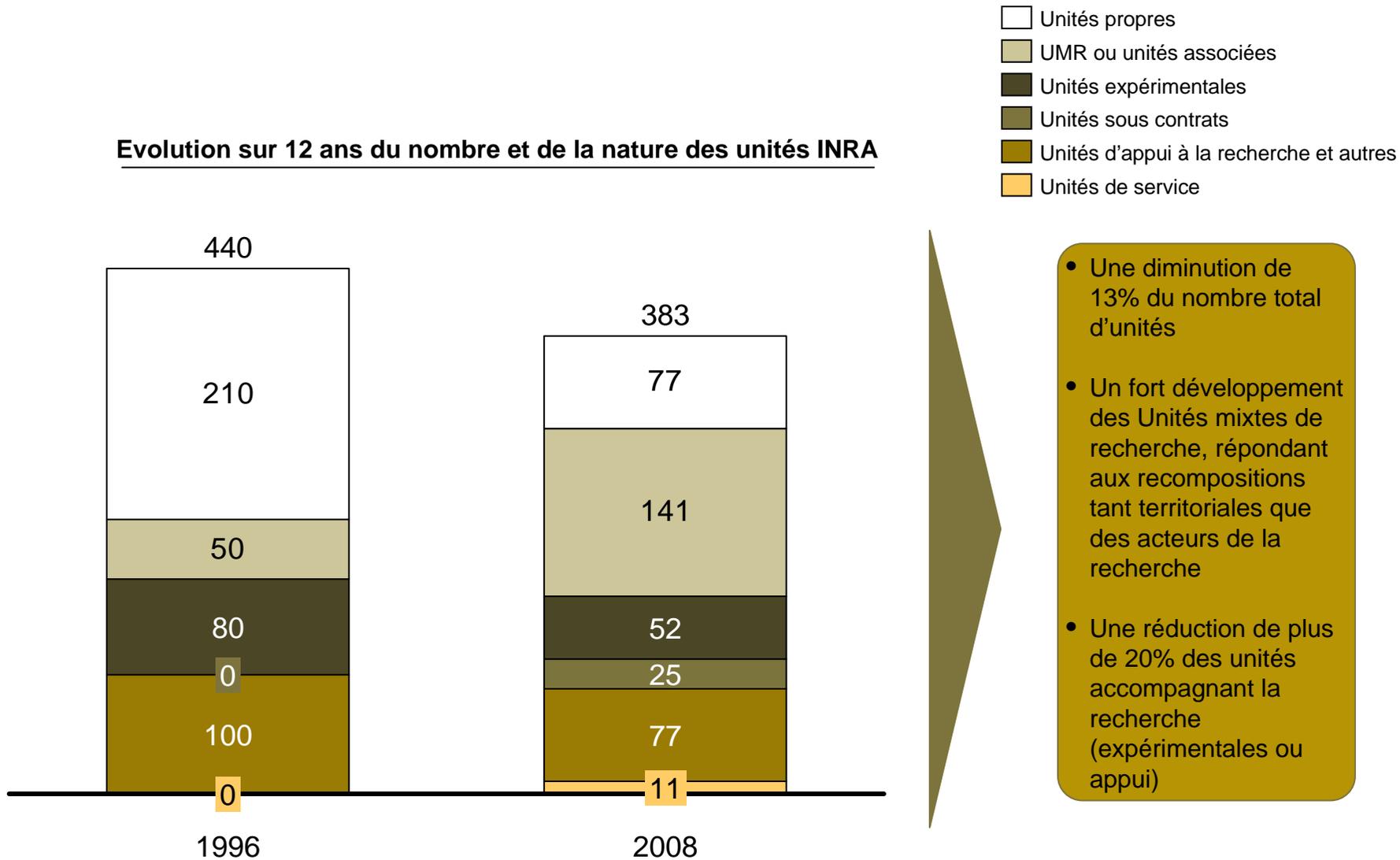


# Une organisation matricielle – ...qui est présentée de manière simplifiée (2/2)



# Plasticité de l'organisation INRA

## Evolution sur 12 ans du nombre et de la nature des unités INRA



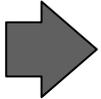
- Une diminution de 13% du nombre total d'unités
- Un fort développement des Unités mixtes de recherche, répondant aux recompositions tant territoriales que des acteurs de la recherche
- Une réduction de plus de 20% des unités accompagnant la recherche (expérimentales ou appui)

En 2008, 180 adresses postales référencées

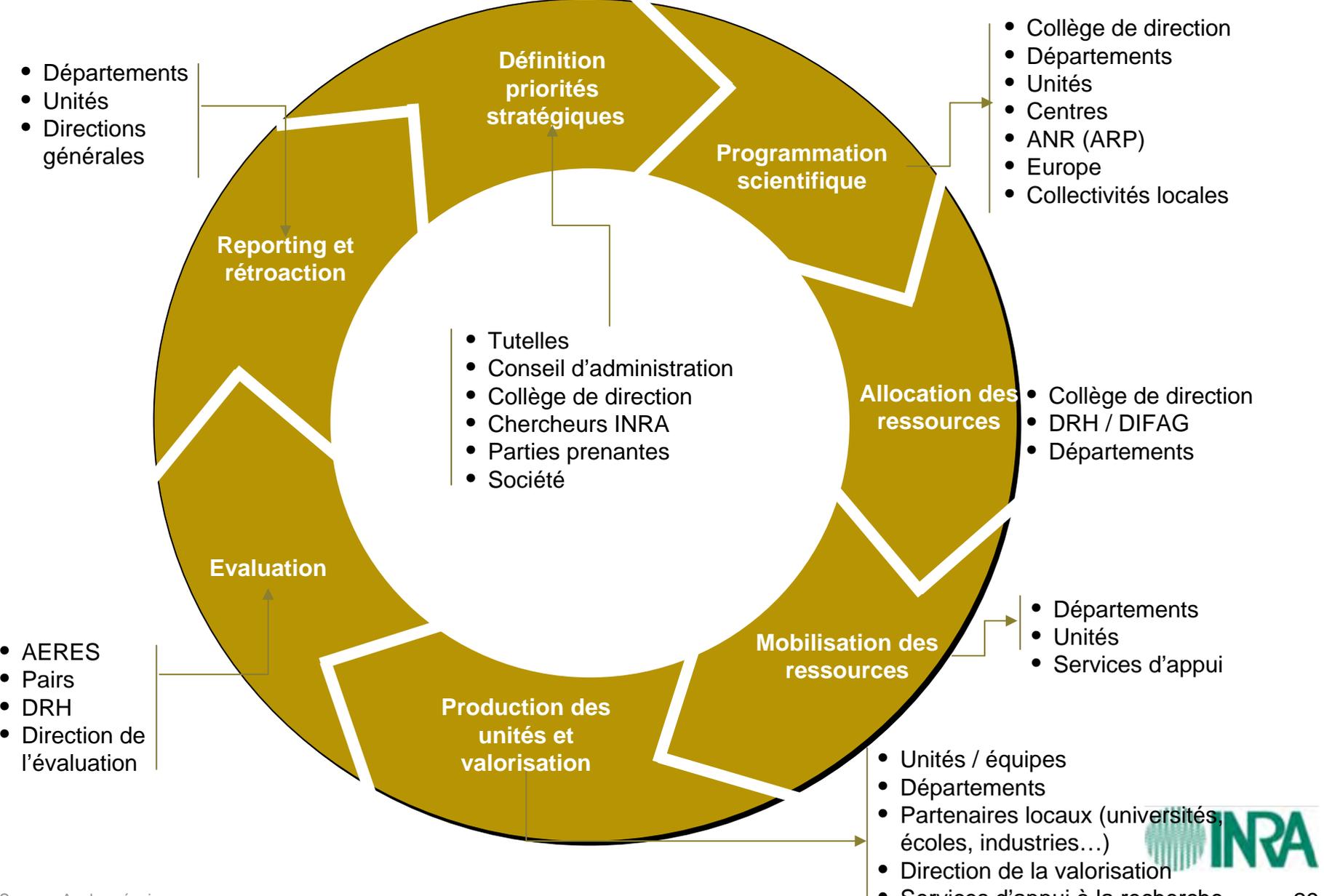


# AGENDA

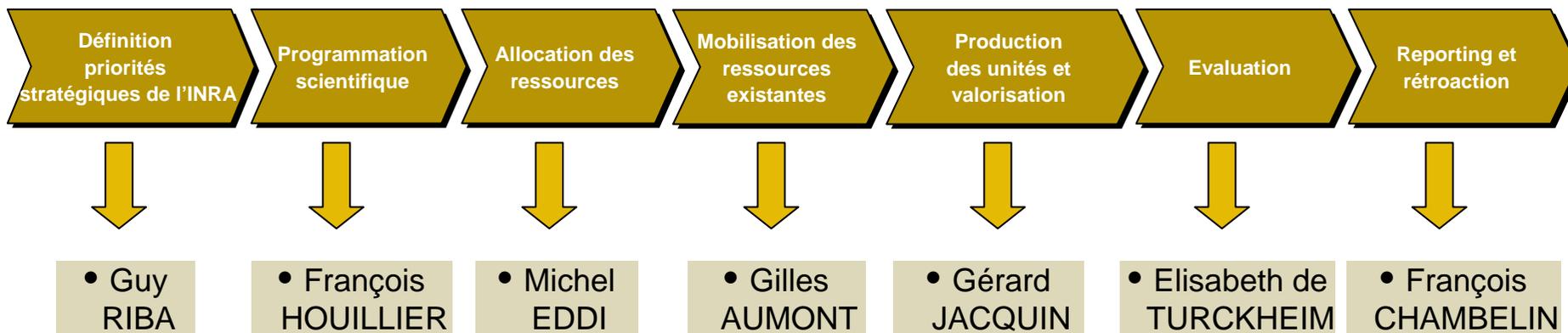
- Objectifs de la mission et du séminaire
- Définition de concepts : stratégie et processus stratégiques
- Première approche de la stratégie de l'INRA et de ses supports
- Approche fonctionnelle de l'organisation de l'INRA
- **Première approche de la cartographie des processus de l'INRA**



# Les macro-processus forment une boucle interagissant avec l'ensemble des acteurs



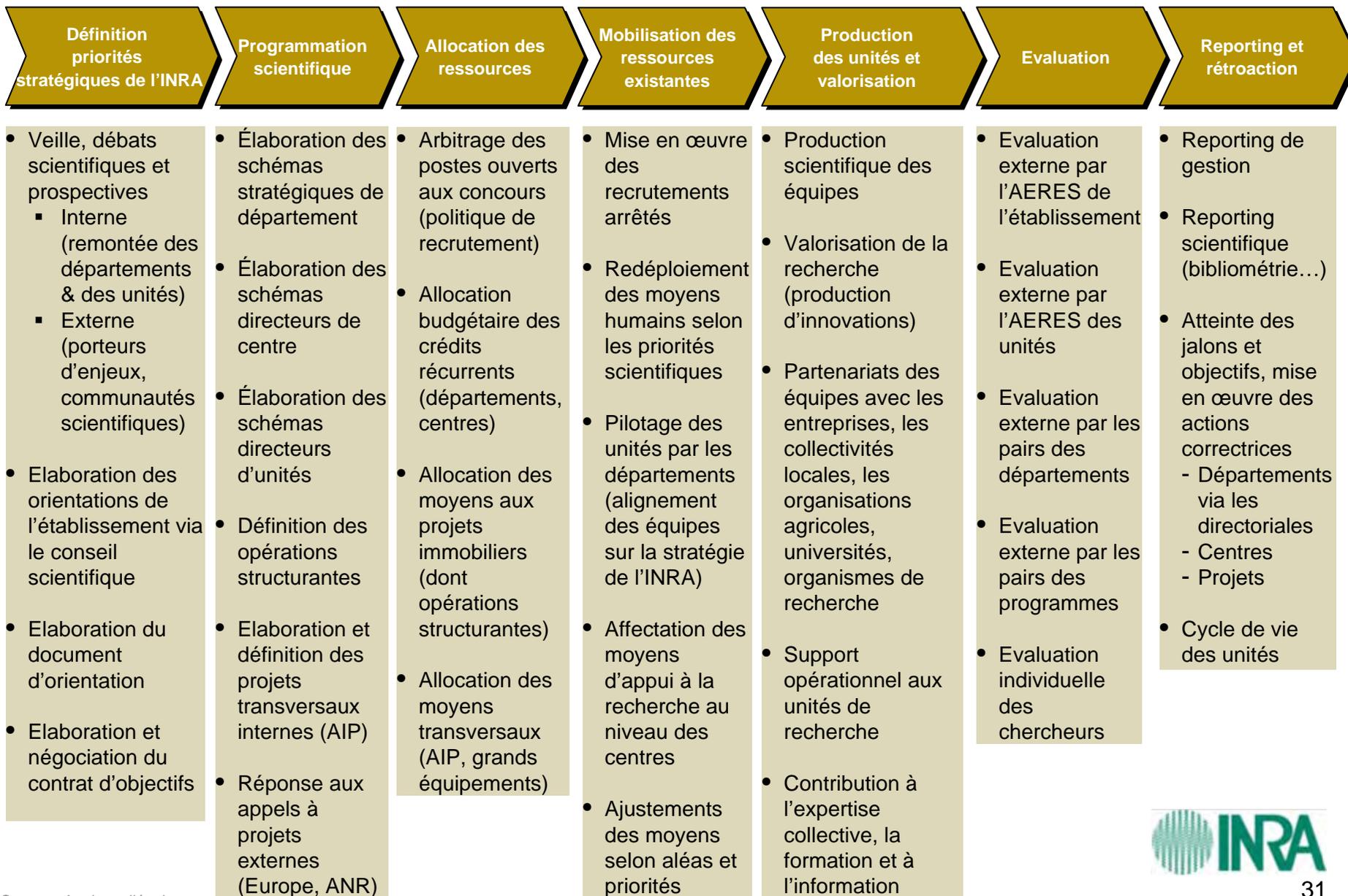
# Identification de référents par macro-processus



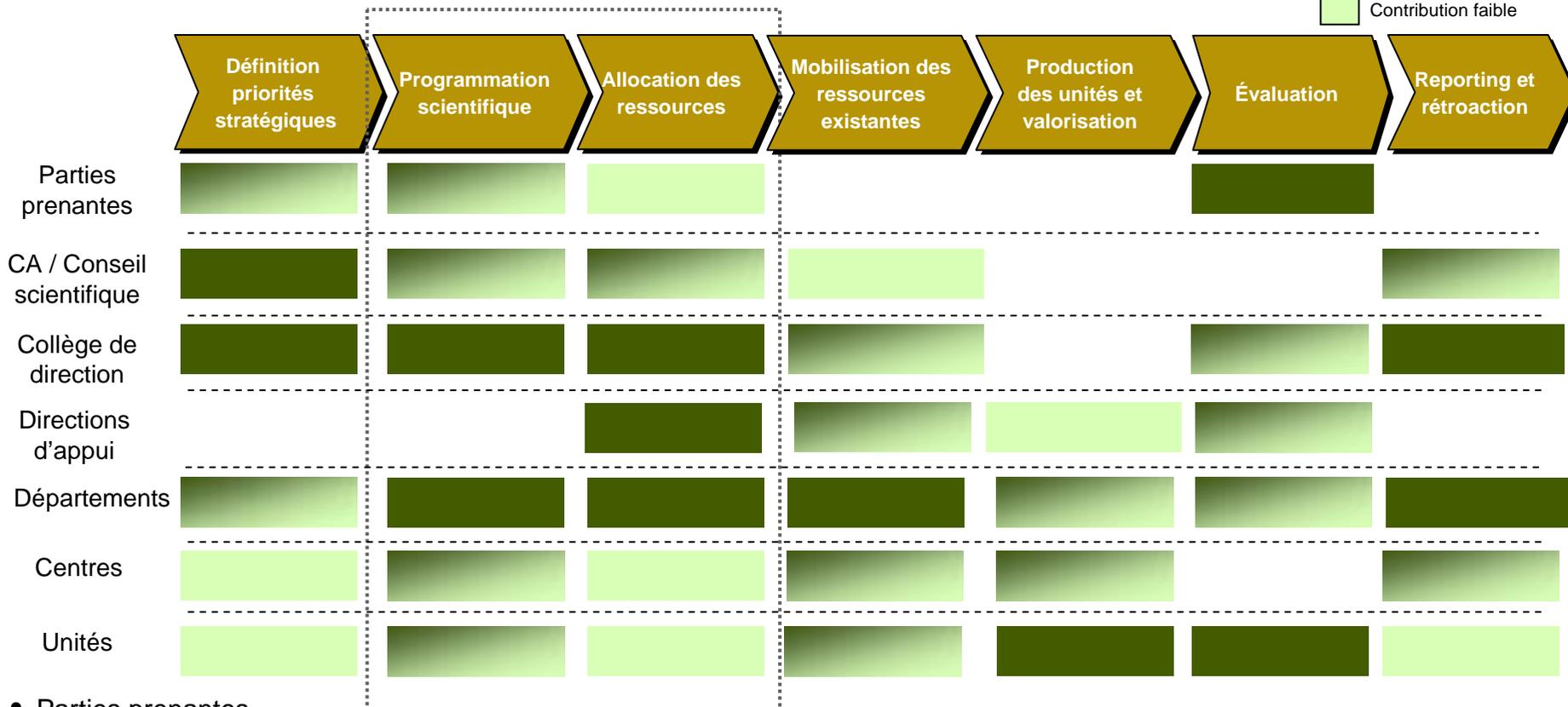
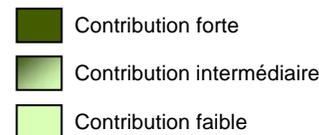
## Objectifs

- Relire les fiches d'analyse des processus et macro-processus pour lesquels ils sont nommés référents (4 ou 5 fiches de 2 pages)
- Apporter votre expertise et votre connaissance du fonctionnement de l'INRA en effectuant les ajustements nécessaires sur ces fiches d'analyse
- Relecture et validation entre le 9 et le 20 février

# Première approche de la chaîne des macro-processus de l'INRA (1/2)



# Première approche de la chaîne des macro-processus de l'INRA (2/2)



- Parties prenantes

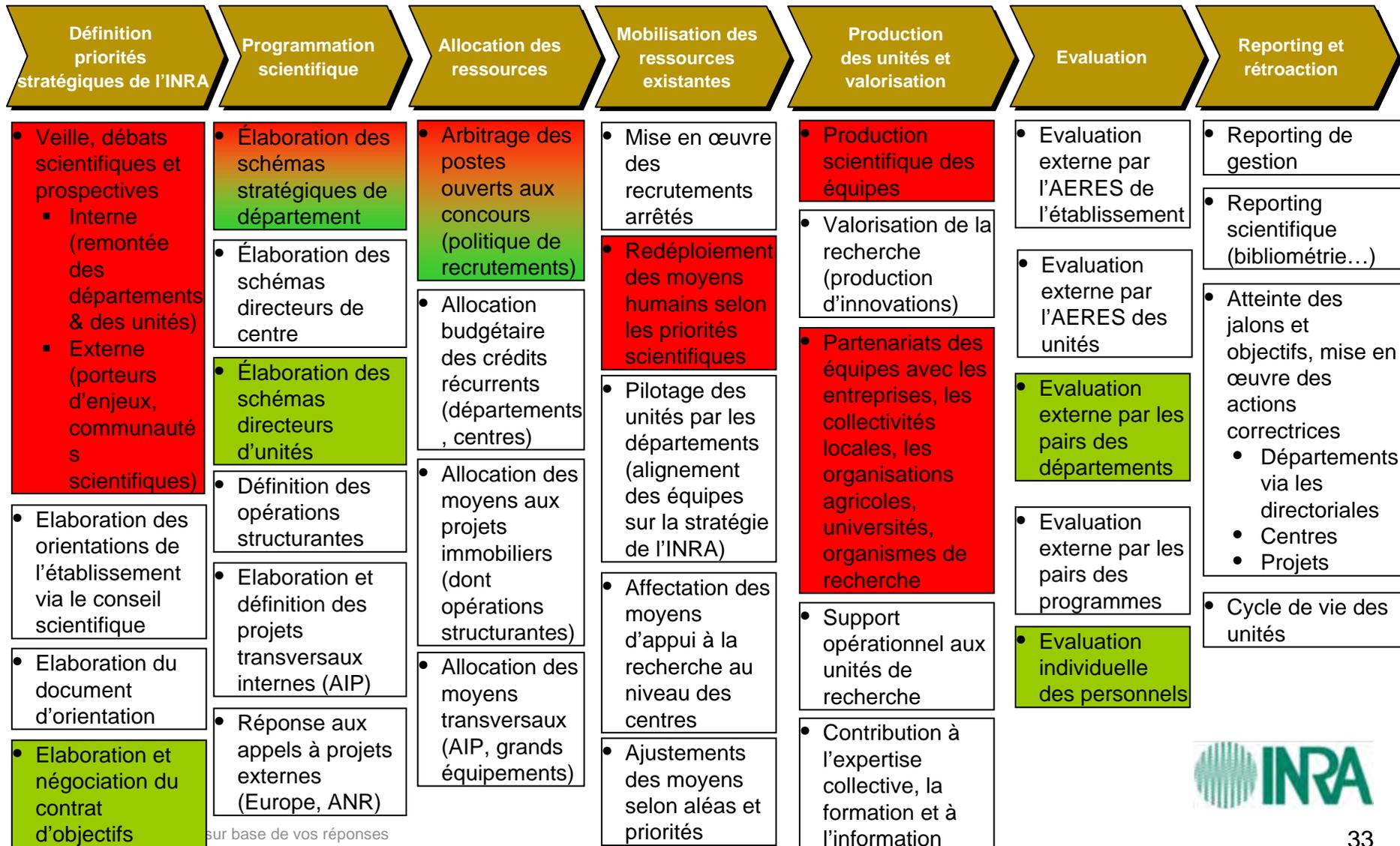
- Acteurs institutionnels, porteurs de politiques publiques (MAP, MESR)
- Société civile (organisations professionnelles, association de consommateurs)
- Organismes de recherche (CIRAD, IFREMER, CNRS...)
- Etablissements d'enseignement supérieur (Universités, écoles agronomiques, vétérinaires...)
- Acteurs institutionnels transverses : ANR via les ARP notamment, AERES, ISO
- Europe et international

- Collège de direction : Présidente Directrice Générale, Directeurs généraux délégués, Directeurs scientifiques



# Restitution

- « Quels sont selon vous les 6 processus les plus stratégiques » ? ■
- Quels sont selon vous les 6 processus les plus formalisés / documentés / suivis » ? ■



sur base de vos réponses

# ANNEXES

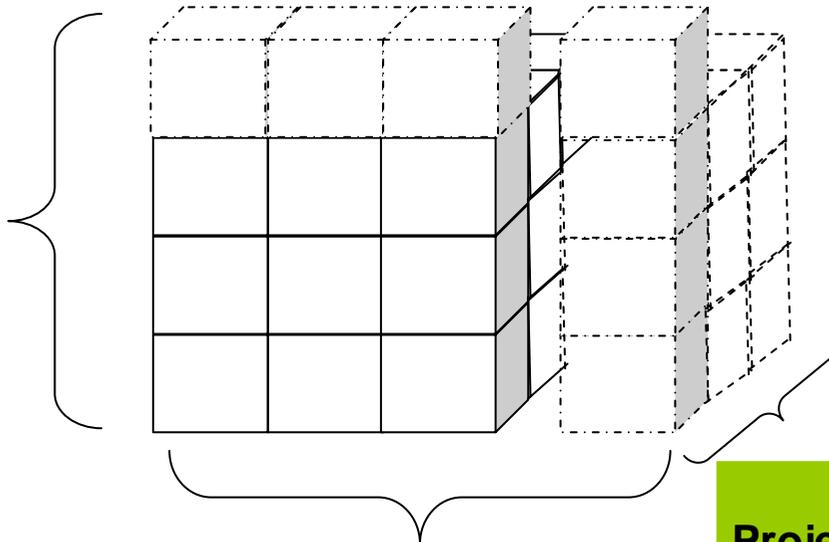
- ANNEXES

# Une organisation matricielle - Une représentation typique en trois axes .....(1/2)

POUR DISCUSSION  
TRÈS PRÉLIMINAIRE



**14  
départements**



**20 centres**

**10 AIP  
Projets externes**

- Des intersections multiples au travers des unités et équipes
- Une multiplicité accrue des actions et axes d'approche pour un effet de levier moindre sur l'organisation
- Des leviers de pilotage multiples dont la coordination apparaît comme plus difficile



# Présentation des éléments stratégiques du programme LOLF 187

## RÉCAPITULATION DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE PERFORMANCE

- **OBJECTIF 1 : Produire des connaissances scientifiques au meilleur niveau international**
  - INDICATEUR 1.1 : Production scientifique des opérateurs du programme
  - INDICATEUR 1.2 : Reconnaissance scientifique des opérateurs du programme
- **OBJECTIF 2 : Contribuer à l'amélioration de la compétitivité des filières économiques associées par le transfert et la valorisation des résultats de la recherche**
  - INDICATEUR 2.1 : Efficacité de la politique de valorisation
  - INDICATEUR 2.2 : Efficience de la politique de valorisation
  - INDICATEUR 2.3 : Intensité du partenariat avec les entreprises exprimée par la part des contrats de recherche passés avec des entreprises publiques ou privées, françaises ou étrangères, dans les ressources de recherche totales des opérateurs du programme
- **OBJECTIF 3 : Mobiliser les connaissances en appui aux politiques publiques**
  - INDICATEUR 3.1 : Proportion des ETP (équivalent temps plein) annuels consacrés par les établissements du programme aux expertises, avis et productions de données pour des donneurs d'ordre publics
- **OBJECTIF 4 : Contribuer au développement du Sud par le partenariat scientifique et technologique**
  - INDICATEUR 4.1 : Intensité du partenariat scientifique et technologique des opérateurs du programme avec les pays du Sud
  - INDICATEUR 4.2 : Part des co-publications réalisées avec des partenaires de pays du Sud parmi les publications des opérateurs du programme
- **OBJECTIF 5 : Consolider l'Europe de la recherche**
  - INDICATEUR 5.1 : Taux de participation des opérateurs du programme dans les projets financés par les programmes cadres de l'Union européenne (PCRD)
  - INDICATEUR 5.2 : Taux de coordination des opérateurs du programme dans les projets financés par les programmes cadres de l'Union européenne (PCRD)
  - INDICATEUR 5.3 : Part des articles co-publiés avec un pays membre de l'Union européenne (UE 25) dans les articles des opérateurs du programme

## RÉCAPITULATION DES ACTIONS

- ACTION n° 01 : Recherches scientifiques et technologiques sur les ressources, les milieux et leur biodiversité
- ACTION n° 02 : Recherches scientifiques et technologiques sur les systèmes de production et de transformation associés
- ACTION n° 03 : Recherches scientifiques et technologiques sur les systèmes socio-économiques associés
- ACTION n° 04 : Recherches scientifiques et technologiques sur l'alimentation, ses produits et leurs effets sur le bien-être
- ACTION n° 05 : Recherches scientifiques et technologiques pour la sécurité alimentaire, sanitaire, environnementale et sur les risques naturels
- ACTION n° 06 : Diffusion, valorisation et transfert des connaissances et des technologies
- ACTION n° 07 : Grandes infrastructures de recherche
- ACTION n° 08 : Moyens généraux et d'appui à la recherche

## • Rappel de 5 priorités scientifiques

- Chimie du carbone renouvelable et la valorisation de la biomasse ;
- Conception et la mise au point de systèmes agricoles innovants et durables ;
- Approche intégrée de l'alimentation humaine.
- Capacité d'expertise sur les plantes génétiquement modifiées
- Génomique et la biologie intégrative dans tous les domaines de la recherche agronomique.

# La stratégie de l'INRA, telle qu'exposée dans le « Document d'orientation 2006-2009 » et le rapport annuel 2007

POUR DISCUSSION

TRÈS PRÉLIMINAIRE

	6 « axes stratégiques 2006-2009 »	30 « objectifs prioritaires 2006-2009 »	6 « chantiers thématiques prioritaires » 2006-2009
<b>Environnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer durablement et améliorer l'environnement, maîtriser les impacts des changements globaux et les activités productives</li> </ul>	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestion de l'eau</li> <li>Changement climatique</li> </ul>
<b>Alimentation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer l'alimentation humaine, préserver santé des consommateurs, comprendre comportements</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alimentation humaine, épidémiologie nutritionnelle, comportement</li> </ul>
<b>Produits &amp; procédés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversifier produits &amp; usages, accroître compétitivité</li> </ul>	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Chimie verte, biotechnologies blanches, biomasse</li> </ul>
<b>Recherches génériques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer recherches et produire données génériques</li> </ul>	5	
<b>Systèmes de production</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adapter espèces, pratiques et systèmes production agricole</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Systèmes agricoles innovants à haute valeur environnementale</li> </ul>
<b>Stratégies acteurs &amp; politiques publiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisation et stratégie des acteurs, politiques publiques</li> </ul>	5	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sciences économiques et sociales</li> </ul>

# Le contrat d'objectifs de l'INRA donne une « vue stratégique » différente, déclinée, pour un de ses objectifs, dans le plan d'action pour la gestion

## 10 objectifs stratégiques du contrat d'objectifs

- Ancrer l'INRA dans sa mission d'établissement de recherche finalisé
- Mobiliser les compétences de l'INRA sur les priorités scientifiques
- Renforcer partenariat socio-économique & les innovations
- Participer à l'adaptation du SFRI
- Construction de l'espace européen de la recherche
- Liens enseignement supérieur & pôles régionaux
- Renforcer l'attractivité : politique de ressources humaines
- Conforter l'évaluation au service du pilotage
- Favoriser le dialogue science – société, renforcer l'image et la notoriété de l'INRA
- Moderniser la gestion & simplifier l'administration

## 5 objectifs du schéma directeur 2007-2008 pour la gestion

- Vers un nouvel équilibre du « système de gestion »
- Piloter l'évolution du « système de gestion »
- Progresser vers la certification des comptes
- Sécuriser la gestion & améliorer le fonctionnement
- Faire évoluer l'organisation

## 4 objectifs du plan d'action 2007-2008 pour la gestion

- Améliorer le confort utilisateur
- Sécuriser la gestion
- Éclairer la décision
- Sécuriser les acteurs

Nombre d'axes de travail

Nombre d'actions

5

19

6

10

3

5

4

11

18

45



# Détail des actions et opérations structurantes du contrat d'objectifs

- 1** **Appuyer l'INRA dans sa mission d'établissement de recherche finalisée**
- réaliser tous exercices de prospective
  - expérimenter des nouvelles méthodes de consultations des partenaires sur les orientations
  - créer un dispositif de veille stratégique par grands domaines d'activités
  - professionnaliser la fonction d'expertise collective en appui des politiques publiques

- 2** **Mobiliser les compétences de l'INRA autour de ses priorités scientifiques**
- finaliser le processus de contractualisation avec les départements scientifiques et son dispositif de suivi
  - explicitier les redéploiements thématiques
  - mettre en place les opérations structurantes et suivre leur réalisation
  - adapter le réseau des unités expérimentales aux besoins de la recherche
  - renforcer le suivi, l'évaluation et le soutien des plateformes technologiques

- 3** **Renforcer le partenariat socio-économique de l'INRA et la mise au point d'innovations**
- mettre en place de nouvelles formes de collaboration entre la recherche et le développement agricole et agroalimentaire, par la création d'UMT et de RMT, ainsi que par la participation à des plateformes régionales de transfert
  - accompagner la mise en place des deux pôles de compétitivité à vocation mondiale
  - développer une activité de priorisation
  - mutualiser certaines activités de transfert et de valorisation
  - professionnaliser les relations avec les partenaires locaux
  - rediger une charte du partenariat socio-économique
  - mettre en place la procédure de déclaration d'intérêt en matière d'expertise collective
  - rendre compte annuellement au Conseil d'administration des avancées obtenues

- 4** **Participer activement à l'adaptation du système français de recherche et d'innovation dans le champ de compétences de l'Institut**
- conduire une politique de rapprochement institutionnel avec le CIRAD, en liaison avec le CEMAGREF, le cas échéant
  - participer avec le CIRAD au rapprochement de la recherche et de l'enseignement supérieur dans les départements d'Outre-Mer
  - consolider avec le CIRAD la coopération scientifique avec les grands pays émergents (Chine, Brésil, Inde)
  - renforcer avec le CIRAD l'appui aux politiques publiques, en liaison avec le CEMAGREF, le cas échéant

- 5** **Faire franchir une étape significative à la construction de l'espace européen de la recherche dans le domaine de compétences de l'INRA**
- renforcer les coopérations bilatérales avec quelques partenaires européens clés
  - contribuer au montage et au management de projets dans le 7<sup>ème</sup> PCRD
  - monter des grands programmes incitatifs à l'échelle européenne (bilatérale ou multilatérale) dans le cadre de l'internationalisation des programmes de l'ANR
  - mettre en place les moyens pour accroître les possibilités d'accueil des chercheurs étrangers au sein de l'Institut et encourager la mobilité des scientifiques de l'INRA
  - mieux faire connaître à l'échelle européenne les besoins en compétences nouvelles pour recruter plus de scientifiques européens à l'INRA
  - établir une charte de l'accueil et de l'encadrement des doctorants et des post-doctorants et adhérer à la politique d'accueil européenne des chercheurs

- 6** **Développer les liens avec l'enseignement supérieur et participer à la construction de pôles régionaux**
- accompagner prioritairement la reconstitution des établissements de l'enseignement supérieur agricole et vétérinaire et la constitution des pôles de compétences
  - créer un réseau de thématiques de recherche avancée (RTNA) à Montpellier dans le domaine de l'agronomie des pays méditerranéens et du Sud
  - participer activement à la réforme des écoles doctorales
  - amplifier la politique d'accueil des enseignants-chercheurs

- 7** **Renforcer l'attractivité de l'INRA par une politique des ressources humaines ambitieuse**
- reformer la procédure de recrutement des chercheurs
  - consolider la politique de formation de l'Institut en accord avec les partenaires sociaux
  - accompagner la prise de responsabilités par l'élaboration d'un projet de formation au management et la mise en place des incitatifs spécifiques pour des fonctions d'intérêt collectif
  - promouvoir la parité dans les métiers et les fonctions à responsabilité

- 8** **Conjunter les procédures de l'évaluation et leurs conséquences au service du pilotage de l'Institut, dans le cadre de la refonte du dispositif national**
- explicitier les règles d'évaluation et les priorités de la politique scientifique de l'Institut, les conséquences de l'évaluation collective des unités avec les moyens qui leur sont attribués
  - participer à la mise en place du dispositif national d'évaluation en préservant les missions diverses de la recherche finalisée
  - assurer la maîtrise interne des procédures d'évaluation des personnes selon un dispositif interne, avec validation par l'AEERES

- 9** **Développer les cadres d'un dialogue renouvelé entre la science et la société et ainsi renforcer la notoriété, améliorer l'image de l'Institut**
- participer à des expérimentations afin de mettre au point de nouvelles méthodes participatives et délibératives aux choix scientifiques de l'Institut
  - construire et mettre en œuvre un plan d'action de communication ciblant des publics à atteindre en priorité
  - mettre en place un baromètre de perception des activités de l'Institut (interne et externe)

- 10** **Moderniser la gestion et simplifier l'administration de la recherche**
- mettre en œuvre un plan d'établissement pour une gestion administrative et scientifique efficace (TEGASE)
  - mettre en place la certification des comptes de l'INRA
  - déployer le système d'information intégré dans toutes ses composantes "milieu"
  - impulser la reconstitution du dispositif de recherche et d'expérimentation, notamment par des évolutions de structures
  - optimiser à l'échelle de l'Institut la superficie bâtie et améliorer la maintenance des installations

Localisation	Libellé de l'opération
Angers	Pôle Végétal spécialisées semences et horticulture
Auxerre	Pôle Production intégrée fruits et légumes
Clermont-Ferrand-Thiers	Pôle Nutrition humaine Pôle Ecophysiologie et génomique des ovéaires
Dijon	Pôle Sensorialité et goût Pôle Territoires et développement
Jouy-en-Josas	Pôle Biologie du développement-Physiologie Pôle Microbiologie de l'alimentation et santé humaine - MICALIS -
Lille	Pôle Valorisation non alimentaire des agro-ressources
Montpellier	Pôle Biologie intégrative des plantes/Agronomie
Nancy	Pôle Forêt - Bois
Nantes	Pôle Biopolymères
Paris	Ecole d'Economie de Paris
Rennes	Reseau Filières agro-industrielles animales
Sophia-Antipolis	Pôle Santé des plantes
Toulouse	Pôle Toxicologie alimentaire
Versailles-Grignon	Pôle Biologie végétale

# Détail des orientations stratégiques du rapport d'activité

## ■ LES 6 CHANTIERS THÉMATIQUES PRIORITAIRES

Initiés en 2006 et poursuivis en 2007 :

- **Systèmes agricoles innovants** : concevoir de nouveaux modes de production à haute valeur environnementale et de gestion de l'espace agricole tenant compte des enjeux du développement durable.
- **Chimie verte** : prolonger la réflexion sur la constitution de pôles spécialisés dans les biotechnologies blanches (génie microbien) et vertes (adaptation du matériel végétal) et la mise au point d'utilisations nouvelles de la biomasse.
- **Alimentation humaine** : faire évoluer les recherches en épidémiologie nutritionnelle, sur les déterminants sociaux et sensoriels du comportement, sur les mécanismes reliant alimentation et réactions immunitaires ou allergiques et exploiter les techniques modernes de l'étude du métabolisme.

Initiés en 2007 :

- **Gestion de l'eau** : réfléchir à la position de l'Inra dans le domaine des interactions eau / agriculture, déterminer des objectifs de recherche plus ciblés, notamment pour la gestion du cycle de l'eau.
- **Changement climatique** : renforcer les recherches sur le changement climatique et la maîtrise des rejets des gaz à effet de serre dans l'agriculture.
- **Sciences économiques et sociales** : faire évoluer les recherches pour renforcer notamment les sciences de la gestion, mieux intégrer les équilibres alimentaires mondiaux et développer l'évaluation des risques, des innovations et des politiques publiques.

ANTICIPER, DIALOGUER, ÉCLAIRER

MOBILISER UN DISPOSITIF ANCRÉ AU CŒUR DES TERRITOIRES

PARTICIPER À L'ÉVOLUTION DU SYSTÈME FRANÇAIS DE RECHERCHE

RENFORCER LE PARTENARIAT SOCIO-ÉCONOMIQUE ET L'INNOVATION

INSCRIRE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE FRANÇAISE DANS L'ESPACE EUROPÉEN DE LA RECHERCHE ET À L'INTERNATIONAL

## ■ LES 10 PRIORITÉS DU CONTRAT D'OBJECTIFS

- 1 - **Ancrer l'Inra** dans sa mission d'établissement de recherche finalisée
- 2 - **Mobiliser les compétences** de l'Inra autour de ses priorités scientifiques
- 3 - **Renforcer le partenariat** socio-économique de l'Inra et la mise au point d'innovations
- 4 - **Participer activement à l'adaptation** du système français de recherche et d'innovation dans le champ de compétences de l'Inra
- 5 - **Faire franchir une étape** significative à la construction de l'espace européen de la recherche dans le domaine de compétences de l'Inra
- 6 - **Développer les liens** avec l'enseignement supérieur et participer à la construction de pôles régionaux
- 7 - **Renforcer l'attractivité** de l'Inra par une politique de ressources humaines ambitieuse
- 8 - **Conforter les procédures de l'évaluation** et leurs conséquences au service du pilotage de l'institut, dans le cadre de la refonte du dispositif national
- 9 - **Développer les cadres d'un dialogue renouvelé** entre la science et la société et ainsi renforcer la notoriété, améliorer l'image de l'institut
- 10 - **Moderniser la gestion** et simplifier l'administration de la recherche

## ■ LES 6 AXES STRATÉGIQUES

### A - ENVIRONNEMENT

Gérer durablement et améliorer l'environnement, maîtriser les impacts des changements globaux et les activités productrices

### B - ALIMENTATION

Améliorer l'alimentation humaine, préserver la santé des consommateurs, comprendre leurs comportements

### C - PRODUITS ET PROCÉDÉS

Diversifier les produits et leurs usages, accroître leur compétitivité

### D - RECHERCHES GÉNÉRIQUES

Développer les recherches et produire les données génériques pour la connaissance du vivant

### E - SYSTÈMES DE PRODUCTION

Adapter les espèces, les pratiques et les systèmes de production agricole

### F - STRATÉGIES DES ACTEURS ET POLITIQUES PUBLIQUES

Comprendre et améliorer l'organisation des acteurs et leurs stratégies, analyser les enjeux des politiques publiques, contribuer à leur conception et à leur évaluation, anticiper leurs évolutions

# Les orientations fixées par la présidente

## **La mise en avant de 4 objectifs majeurs :**

- l'excellence de la recherche fondamentale et de la recherche appliquée, et j'y ajouterai l'exigence de continuum qui caractérise la recherche finalisée, comme la qualité de l'ensemble de nos productions;
- l'adaptation de nos programmes de recherche aux priorités définies par le Grenelle de l'Environnement ;
- l'appui aux politiques publiques de soutien de l'innovation au profit du monde agricole
- le développement de l'action internationale

## **La précision quant aux deux missions claires confiées à l'INRA**

- celle de proposer et d'organiser les modalités de collaborations nouvelles permettant une meilleure articulation des actions et des compétences avec nos partenaires « académiques », notamment dans les domaines des sciences des plantes, de la nutrition, de la santé animale, de l'écologie ou encore de la microbiologie ;
- celle de contribuer au rapprochement des établissements d'enseignement supérieur et des organismes de recherche du secteur agronomique et vétérinaire, l'INRA ayant vocation à être membre fondateur du consortium (que les ministres souhaitent créer dès le début de l'année 2009).