

Le consortium recherche et formation supérieure

Un projet stratégique pour l'avenir de l'INRA

Préambule

En ce début du XXI^e siècle, la question d'une alimentation durable de la population mondiale dans la diversité de ses contextes de vie, est redevenue prioritaire sur l'agenda de tous les décideurs politiques.

- La limite planétaire des sols cultivables accessibles n'est pas encore atteinte mais elle est reconnue. Les problèmes posés par l'utilisation de nouveaux sols seront différents selon les régions : la maîtrise des accès à l'eau peut être un facteur limitant mais il serait imprudent de sous-estimer les problèmes posés par le transport des denrées agricoles produites dans des contrées reculées quand on connaît aujourd'hui le niveau des pertes constatées. L'impératif d'une production suffisante passe nécessairement par l'intensification des cultures et l'investissement dans l'agriculture, mais surtout aux Etats Unis, au Canada, en Amérique Latine, en Russie, ou en Afrique, alors qu'en Europe elle y atteint déjà des niveaux élevés.
- Il n'y a pas un seul pays qui ne soit aujourd'hui confronté à l'urgente nécessité d'élaborer une politique de l'eau qui concilie à la fois les besoins accrus de la ville, du rural et de l'agriculture. De considérables efforts en matière d'économie et d'optimisation de la gestion de la ressource sont à faire alors même qu'il faut aussi augmenter la production agricole. La ressource « sol » doit aussi faire l'objet d'une plus grande attention dans une approche de gestion durable. La demande de biomasse pour des utilisations non alimentaires en substitution des carbones d'origine fossile croîtra en même temps que la demande alimentaire.

Dans ce contexte des innovations techniques et organisationnelles vont devoir être mises au point dans le domaine des systèmes de production agricole et des comportements alimentaires, dont la portée et l'impact sur les modes de vie seront de grande ampleur. Dans ce contexte, les attentes exprimées à l'égard de la science pour y parvenir sont à la fois très fortes en terme de compréhension des situations, d'évaluation des risques et de formulation de solutions. Ce qui est sûr, c'est que le système de recherche et de formation de tous les pays ,doit être mobilisé à un niveau sans équivalent dans son histoire pour produire les savoirs et pour mettre au point les innovations permettant les ruptures nécessaires et former les hommes pour en maîtriser la mise en œuvre.

Pour répondre à ces exigences qualitatives et quantitatives, l'agriculture doit aujourd'hui être à la fois productive et durable.

Le premier défi de cette agriculture est celui de la diversification. Le nombre d'espèces végétales cultivées et de races animales élevées doivent être accru pour répondre à des environnements plus divers et plus variables. Grâce aux biotechnologies moléculaires de génotypage et de séquençage, aux technologies automatisées de phénotypage sur plateaux et en parcelles, enfin du fait de l'apport des techniques de modélisation et de calculs informatiques les plus avancées, on peut aujourd'hui mieux explorer les ressources génétiques, mieux cibler la sélection des individus et plus vite constituer du matériel élite adapté à des environnements agronomiques de plus en plus divers et soumis à des contraintes variables. Il est impératif pour la recherche publique de maîtriser et améliorer les concepts de la sélection assistée par marqueurs et d'organiser les dispositifs indispensables à leur diffusion auprès des utilisateurs publics et privés. De même, elle doit explorer la diversité des systèmes de production à mettre en œuvre dans des contextes très différents.

Le deuxième défi est celui du diagnostic agronomique, pour lequel il faut parvenir à concevoir des approches globales de diagnostic tout en améliorant les méthodes de bilans environnementaux (bilans de sols, bilans qualitatifs des eaux, bilans énergétiques, bilans gaz à effets de serres) et sanitaires (identification des espèces et souches de bios agresseurs, évaluation des teneurs en mycotoxines, évaluation des résidus phytosanitaires, fréquence des allèles de résistance des bios agresseurs aux produits phytosanitaires.). Il faut aussi inventer les organisations économiques et les dispositifs réglementaires qui permettent réellement aux producteurs de s'approprier ces progrès technologiques en répondant concomitamment aux exigences de la rentabilité économique et aux contraintes de l'environnement écologique de leurs exploitations.

Le troisième défi est celui de l'approche intégrative et systémique. Le paradoxe actuel est qu'il est dorénavant acquis, d'une part que l'agriculture ne progressera pas à la hauteur de ces attentes sans l'apport essentiel d'innovations technologiques majeures et d'autre part qu'aucune technologie ne pourra, à elle seule, résoudre les défis sans une intégration cohérente et plurielle des savoirs traditionnels et des innovations les plus récentes. Cette approche doit couvrir l'ensemble du processus allant de la production, la transformation des produits, les aménités environnementales. Ces défis concernent tous les acteurs, mais au premier chef la recherche agronomique, et conduit à revisiter ses objectifs, ses pratiques et son organisation.

1 – refonder la relation recherche-formation-développement

• 1.1- Diffuser les acquis cognitifs en innovations appropriées

Pour répondre à ces enjeux, tant dans les métiers de la recherche que dans les secteurs de l'enseignement et du développement, le champ « agronomique » est marqué par deux préoccupations complémentaires, celle de l'approche intégrée de ses objets et celle d'une démarche finalisée, orientée vers la recherche de solutions à des problèmes techniques ou socioéconomiques, présents ou prévisible à plus ou moins long terme.

On doit se réjouir de constater que la démarche d'innovation est devenue intégratrice dès les premières étapes du processus. C'est dire que l'on est résolument entré dans l'ère de la transdisciplinarité associant tous les acteurs socio-économiques aux chercheurs dès les premières phases de conception du programme de recherche. La multidisciplinarité et l'interdisciplinarité ne suffisent plus et le fait de mettre au point une innovation pour des agriculteurs ne garantit pas qu'ils s'en serviront. Ceci conduit à une nouvelle conception du montage des programmes de recherche pour lesquels la mise au point des innovations n'intervenait auparavant qu'en bout de chaîne après la phase de recherche maîtrisée par les seuls chercheurs. Or de tels programmes exigent maintenant l'émergence de véritables lieux où se construisent les alliances, où les défis se déclinent en questions de recherche et où les partenaires se partagent les expérimentations. Non seulement chacun des acteurs doit s'imprégner de la problématique et fait valoir sa vision mais aussi tous les partenaires doivent pouvoir s'approprier les résultats et les évaluer en partant de leur point de vue et de leur métier. Les nouvelles approches des systèmes de production intégrée s'inscrivent dans cette logique, dans l'esprit, trop longtemps oublié, de ce que les fondateurs de ces concepts nés dans les années 70 avaient élaboré.

- *1.2- Transformer les connaissances en savoirs diffusables*

Il serait irresponsable de proposer d'introduire des inventions issues de la recherche dans les exploitations sans capitaliser au préalable les connaissances liées au bien fondé des pratiques traditionnelles. Mais il serait tout autant inapproprié de diffuser celles-ci sans y ajouter les meilleures innovations. La seule manière de résoudre cette tension est de développer l'enseignement et la formation à tous les niveaux, à tous âges et en tout lieu, en s'appuyant sur le caractère indissociable du tripode « production-alimentation-environnement » et dans une relation encore plus forte avec l'activité de recherche et la mise au point des innovations. Dans notre pays, pour des raisons historiques, l'implication de la recherche agronomique dans la mission de formation est globalement insuffisante en regard des standards internationaux mais aussi de ses propres besoins en matière de renouvellement de ses compétences scientifiques. Cette coupure « organique » entre recherche et enseignement supérieur, qui se traduit par l'existence d'opérateurs spécialisés dans les deux domaines est aujourd'hui une faiblesse de notre système national, les opérateurs de recherche intervenant peu dans la définition et la réalisation des formations spécialisées, tandis que les écoles ne disposent pas en propre des ressources suffisantes pour construire des politiques de recherche autonomes susceptibles d'alimenter au bon niveau de compétences leurs programmes de formation. Il convient de trouver les voies d'un dépassement de ces contraintes dans le cadre d'un rapprochement pour parvenir à mieux répondre aux défis et à la compétition à laquelle nous devons faire face, ce qui passe par une implication plus forte des opérateurs de recherche dans l'activité de formation et de diffusion, mais tout en conservant la capacité à exercer leur propre métier.

Pour ce faire, la recherche agronomique doit renforcer ses liens avec l'université pour inscrire ses travaux dans les dynamiques disciplinaires afin de les faire reconnaître par les pairs académiques et pour que les meilleurs spécialistes d'une discipline puissent s'approprier les problématiques agronomiques complexes afin de nourrir leur réflexion pour ouvrir de nouveaux fronts de recherche disciplinaires.

Pour autant cette contribution universitaire est insuffisante pour répondre aux besoins de recherche et de formations de nos domaines finalisés. Il faut en effet couvrir les domaines scientifiques qui ne sont pas traités par l'université mais aussi développer une approche

intégrative des recherches reposant sur des dynamiques multi- et transdisciplinaires qui sont le propre de la recherche finalisée ainsi qu'une ingénierie de la construction et de la diffusion des connaissances pour concevoir des formations adaptées à la maîtrise de ce type d'approche et à la mise au point d'innovations dans une démarche systémique tournée vers les acteurs socio-économiques. C'est cette particularité qui justifie pleinement l'existence d'un dispositif de recherche et de formation dédié à ces approches à l'échelle nationale mais qui doit être ouvert à la coopération avec les secteurs plus académiques.

2 - Un système de recherche, de formation et d'innovation en évolution forte au niveau National

C'est un constat banal que d'affirmer que nous sommes entrés dans une période de restructuration profonde de notre système national de recherche et d'enseignement supérieur. Un important travail législatif est intervenu au niveau national avec le vote en 2006 de la loi de programmation de la recherche et en 2007 avec l'adoption de la loi sur « la liberté et la responsabilité des universités ». Ces deux textes sont venus accélérer une dynamique de recomposition du paysage institutionnel qui n'avait pas été modifié depuis la loi d'orientation et de programmation de la recherche de 1982 et la loi sur l'enseignement supérieur de 1984.

- *2.1 – un changement de paradigme*

On aurait tort de penser que les causes de cette évolution en cours seraient seulement liées à une pression politique qui aurait considéré qu'au bout de 20 ans, il était nécessaire de rebattre les cartes au sein de notre dispositif national à la seule fin de relancer une dynamique de changement entre les acteurs. En réalité des causes plus structurelles sont à l'œuvre depuis longtemps qui relèvent des dynamiques de la science et des besoins des sociétés, ce mouvement étant présent partout en Europe et dans le monde. Cela est particulièrement vrai pour l'INRA si on observe depuis 20 ans les changements intervenus dans le domaine des sciences biologiques et des technologies de recherches associées, dans ses relations avec ses partenaires dans la constitution de plates-formes instrumentales collectives et dans l'évolution forte de son positionnement scientifique. L'établissement s'est engagé résolument dans cette mutation dont l'adoption il y a 7 ans du triptyque « agriculture, alimentation, environnement » est la traduction la plus emblématique.

Mais plus généralement une mutation est à l'œuvre liée à la place grandissante prise par les technologies dans l'activité de recherche, au renouvellement du lien entre recherche et innovation, au rôle de l'innovation et de la connaissance dans les dynamiques économiques, à la montée en puissance des acteurs sociétaux et à l'affaiblissement des politiques publiques. Cette mutation débouche sur une réorganisation du système national de recherche et d'innovation conduisant à une spécialisation des fonctions entre l'administration centrale et les opérateurs avec la création de nouvelles agences spécialisées et la montée en puissance de la composante universitaire.

- *2.2 – la nécessité d’articuler pilotage national et sites régionaux*

Pour la recherche finalisée et les formations associées, il est indispensable de structurer à la bonne échelle un dialogue permanent de nature programmatique avec tous les porteurs d’enjeux économiques et sociétaux afin d’identifier avec eux la nature des questions de recherche à traiter et le contenu des formations à mettre en place. Dans notre domaine et du fait de la compétition internationale, le niveau national est celui qui est pertinent pour penser dans le même temps la cohérence des politiques conduites par chacun et la nécessaire spécialisation des composantes, afin de parvenir à couvrir la totalité du champ des questions de recherche et de formation à traiter.

Il est donc impératif de bâtir un modèle nouveau qui permettra de répondre à nos besoins particuliers, aux défis scientifiques à relever et à la nouvelle géographie de l’enseignement supérieur. Le dispositif à concevoir facilite la mise en œuvre d’une politique de site autour de campus intégrés, mobilisant dans un cadre partagé les moyens des établissements partenaires, mais dont les activités s’inscrivent dans une stratégie nationale commune couvrant tout le champ des missions à assumer. Cette approche permet en effet de conjuguer les deux impératifs, celui du pilotage national pour rester compétitif et pertinent au niveau international et celui du rapprochement sur un même site des activités de recherche et de formation avec la possibilité d’augmenter les synergies entre tous les acteurs, tout en évitant les redondances et en ayant la possibilité d’investir ensemble tous les nouveaux champs d’activités à traiter. Le constat que le dispositif actuel ne permet pas encore à l’échelle nationale de se situer au bon niveau de réponse, ni en terme de politique de recherche pour répondre à l’ampleur des défis scientifiques à affronter, ni en matière de formation des compétences nouvelles pour produire et diffuser les innovations attendues, n’est pas contestable. La mission confiée par les ministres chargés de la recherche, de l’enseignement supérieur et de l’agriculture à Monsieur Bernard Chevassus-au-Louis nous offre l’opportunité de relever ce défi. Nous devons la saisir pour proposer un projet stratégique pour l’avenir de l’INRA et avec les autres composantes du système de recherche et de formation agronomique.

3 - construire un cadre de coordination stratégique entre opérateurs autonomes

L’ampleur des défis scientifiques et de formation qu’il nous faut relever, l’ambition de les inscrire dans une perspective internationale pour y répondre et la nécessité d’améliorer l’efficacité et l’attractivité globale du dispositif national pour y parvenir, tout en tenant compte des spécificités des domaines à couvrir et des missions de chacun des acteurs impliqués, conditionnent fortement la solution à imaginer. Pour répondre à tous ces nouveaux enjeux, aucun des établissements spécialisés de recherche ou d’enseignement supérieur ne dispose aujourd’hui à lui tout seul de la totalité des compétences nécessaires pour construire les réponses adaptées. Pour y parvenir, la solution proposée est de rassembler les opérateurs volontaires dans un cadre d’animation et de coordination stratégique, leur permettant sur la totalité des champs de compétences qu’ils couvrent, de définir ensemble les composantes d’une politique globale dans les domaines de l’agriculture, de l’alimentation, de l’environnement et du développement durable. Chacun aura ensuite la responsabilité de la mettre en œuvre opérationnellement dans son domaine. Cette mise en cohérence stratégique préalable à l’action autonome de chacun des opérateurs est par ailleurs nécessaire pour consolider le cadre national de définition de la politique de recherche et de formation à mettre

en œuvre dans nos domaines. L'ambition de l'INRA sera d'en garantir le caractère finalisé et de mobiliser les masses critiques nécessaires en termes de moyens pour affronter la concurrence à l'échelle internationale avec une offre de compétences crédible scientifiquement au regard des enjeux auxquels il nous faut répondre.

- *3.1 – les objectifs visés*

Dans ces conditions, les objectifs principaux d'un tel rapprochement au sein d'un consortium national entre des opérateurs de la recherche finalisée, de l'enseignement supérieur et du développement doivent être les suivants :

- Renforcer la visibilité, la reconnaissance et l'implication internationale du système national, afin de développer son attractivité, au niveau européen et mondial, tant en termes de formation que de recherche et de contribution au développement.
- Améliorer la performance du système national de recherche-formation-développement agronomique, en développant, par la synergie entre ses métiers, ses capacités d'anticipation, d'innovation et d'interaction avec l'ensemble des acteurs de la société en s'inscrivant positivement dans la dynamique nationale de réforme en cours.
- Construire, entre les opérateurs concernés, une vision prospective de l'existant et des enjeux scientifiques et socio-économiques, aux niveaux national et international. Cette démarche devra s'attacher à définir les priorités d'action et à identifier les moyens nécessaires à mobiliser dans une logique de partage des tâches, tant en matière d'investissements matériels lourds qu'en compétences à mobiliser.
- Mettre en place progressivement une instance d'orientation stratégique et de coordination des missions et activités que ses membres décideront de mettre en commun dans le cadre de cette vision partagée. Cela signifie que chaque membre du consortium, tout en conservant la responsabilité de la réalisation de ses missions spécifiques, pourra solliciter pour les réaliser l'appui des autres membres.
- Assurer au sein des pôles régionaux où les membres du consortium sont présents conjointement, le développement de campus intégrés, à responsabilités opérationnelles renforcées, actifs dans le développement de partenariats avec les autres opérateurs régionaux de la recherche et de l'enseignement supérieur comme avec les acteurs socio-économiques.

- 3.2 – les conditions à remplir

Cependant, un certain nombre de conditions doivent impérativement être respectées pour que cette construction puisse se réaliser :

- Les établissements partenaires doivent être volontaires et disposer statutairement des mêmes capacités d'action afin de pouvoir participer au consortium à égalité de droits et de devoirs au delà de la diversité de leurs statuts (EPSCP, EPIC, EPST).
- Leur adhésion au consortium ne conduit pas à une modification de leurs missions ou de leur statut, l'intérêt de la construction résidant dans leur complémentarité et dans la valeur ajoutée résultant de la mise en commun.
- Le cadre d'emploi statutaire des personnels des établissements membres du consortium n'est pas modifié par leur adhésion, ceux-ci restant les employeurs uniques de leurs agents.

Créer cette nouvelle forme de coopération entre établissements de recherche et de formation agronomique n'est pas faire le choix du repliement sur son pré carré pour essayer d'échapper à une évolution du paysage institutionnel « polarisée » par d'autres acteurs, en particulier universitaires. C'est au contraire, assumant la diversité des composantes du système national et dans une dynamique stratégique équivalente à l'ambition initiale donnée par la loi aux PRES, faire le pari d'un rapprochement fort entre recherche et enseignement supérieur sur la base du volontariat. Cela s'accompagne de la volonté de maintenir un cadre politique national indispensable à la recherche finalisée tout en permettant une mise en commun des ressources sur des campus partagés. C'est aussi la condition pour conforter une politique de partenariat plus active avec les autres établissements de recherche et les universités, déclinée par grands sites sans prendre le risque d'un affaiblissement du cadre national.

Par ailleurs la formation agronomique moderne doit couvrir l'ensemble des champs évoqués dans cette réflexion pour construire les nouveaux cursus portant d'une manière équilibrée et intégrative sur la production agricole, l'environnement et l'alimentation humaine. Le rapprochement, grâce à un adossement plus fort à la recherche doit être l'occasion de repenser au niveau national, le contenu des formations spécialisées de niveau ingénieur, master et doctoral à construire dans les champs concernés. Cela peut concerner aussi bien la formation initiale que continue en insistant sur la formation par la recherche, les perspectives d'emploi se situant principalement en dehors des mondes de la recherche et de l'enseignement. C'est enfin contribuer activement à la structuration de notre domaine à l'échelle européenne, en ayant dès l'origine du projet, l'ambition d'y faire participer des institutions européennes partenaires qui souhaiteront s'inscrire dans cette dynamique de construction politique ou de mutualisation de moyens

A partir du respect de ces principes et pour atteindre les objectifs fixés au consortium, il s'agit de partager entre établissements un certain nombre de fonctions permettant de bâtir un cadre d'action commun sans que cette mutualisation ne se traduise par un dessaisissement de compétences de la part des partenaires. Selon une logique de chantiers partagés, il s'agit dans les domaines au cœur du métier des opérateurs, à savoir le continuum recherche-formation-développement mais en amont de leur prise en compte opérationnelle par chacun d'entre eux, de construire ensemble les éléments d'une stratégie partagée par grands domaines d'action.

4 . Les fonctions à partager dans le cadre d'un consortium

- *4.1 – Ce qui doit être pensé ensemble*

Premier grand ensemble à partager, la réflexion sur les activités de recherche et d'enseignement supérieur, qu'il conviendrait à la fois de mieux coordonner au niveau des établissements, de davantage intégrer dans des stratégies collectives et d'ouvrir encore plus au niveau international :

- La réflexion sur les orientations de la recherche doit concerner la définition de priorités communes, de programmes de recherche mais aussi la répartition des rôles entre les différents opérateurs et les différents sites. C'est dans ce cadre que l'organisation du dispositif de recherche au niveau des unités doit être raisonné en particulier sa composante concernant les UMR. Au cœur de cette fonction partagée, se trouve l'élaboration conjointe de propositions de grands programmes incitatifs, à promouvoir auprès d'agences nationales (ANR) ou internationales (Union Européenne, Centres internationaux de recherche agronomique). S'y ajouterait la définition commune d'une politique d'investissement permettant de rationaliser et de mutualiser les moyens pour disposer de grandes infrastructures de recherche et d'expérimentation dont la recherche finalisée a besoin.
- La construction d'une offre de formation au niveau national devrait mettre un accent particulier – mais non exclusif – sur la formation par la recherche aux différents niveaux : cursus ingénieur, master et doctorat, et porter une attention forte à l'ouverture internationale de ces formations, en particulier vis-à-vis des pays du Sud. Sur la formation par la recherche et sur les enseignements professionnalisants, il conviendra de conduire une réflexion commune entre établissements de recherche et d'enseignement supérieur sur le contenu de cette notion - c'est-à-dire de mieux définir les démarches, concepts, méthodes de la démarche de recherche y compris les approches sociologiques ou épistémologiques - ses faiblesses et limites éventuelles.
- En ce qui concerne l'ouverture internationale, le consortium devrait avoir l'ambition de concevoir et mettre en œuvre des formations de haut niveau dans différents pays, en coopération avec des opérateurs locaux, ceci pouvant impliquer le développement de partenariats avec des établissements européens. Dans le domaine des formations doctorales, le consortium n'aura pas vocation à porter des formations doctorales. La création d'un collège doctoral agronomique international, réseau de diverses écoles doctorales françaises ou européennes actives dans ce domaine, permettra une concertation sur le contenu de ces formations, leur complémentarité et leur développement. La recherche conjointe de cofinancements avec des partenaires économiques intéressés au développement de ce type de formations spécialisées ou professionnalisantes devra faire partie de cette réflexion commune. Enfin, le consortium devrait avoir l'ambition de se voir doté de la capacité de délivrer l'habilitation à diriger les recherches dans ses domaines de compétences afin de pouvoir répondre aux besoins de consolidation de certaines disciplines spécialisées au cœur de la recherche finalisée.

- L'ambition d'une plus grande interpénétration des activités de recherche et de formation devra se traduire par la recherche d'une plus grande flexibilité dans l'exercice de ces deux métiers, dans le respect des différents statuts. Certes les chercheurs participent déjà à des activités d'enseignement, mais ces contributions gagneraient à s'insérer davantage dans la réflexion pédagogique liée à ces enseignements et dans des stratégies élaborées au niveau des établissements. Parmi les initiatives concrètes possibles pour faciliter cette interpénétration et compréhension mutuelle des métiers, citons le développement du statut de professeur consultant pour des chercheurs et, à l'inverse, de postes d'accueil recherche pour des enseignants-chercheurs (avec un allègement temporaire des charges d'enseignement permis par la loi sur l'autonomie des Universités). Cette nouvelle approche doit aussi permettre de dépasser les contraintes qui pèsent aujourd'hui sur la contribution attendue des chercheurs aux activités d'enseignement en reconnaissant leur contribution dans le cadre de leur métier exercé à temps plein.
- En lien avec les aspects précédents, la gestion des compétences et des métiers pourra faire partie des chantiers du consortium, tant dans la coordination de la définition des profils des chercheurs, ingénieurs et enseignants-chercheurs à recruter que dans la conception et la réalisation d'opérations de formation permanente de ces personnels, en particulier aux concepts et pratiques du développement durable en relation étroite avec l'évolution des unités de recherche, UMR ou unités propres.
- La poursuite de la réflexion sur les critères d'évaluation, en particulier celle des unités propres ou mixtes, devra faire partie des activités du consortium, afin de définir et promouvoir des pratiques adaptées au champ agronomique, en particulier vis-à-vis de l'AERES et de construire des référentiels d'évaluation partagés.

- *4.2 – ce qui est à faire ensemble*

Les principes et les règles de gestion partagées permettant un véritable fonctionnement collectif et intégré aux niveaux des campus communs aux partenaires devront être définis. Cette volonté s'inscrit dans la politique de modernisation de la gestion de l'INRA en renforçant la nécessité d'une plus forte déconcentration au niveau des centres et en mettant à la disposition des écoles membres du consortium les outils et le système d'information de l'institut pour leur permettre d'accéder plus rapidement à l'autonomie. Pour tester la faisabilité de cette politique une expérimentation pourra être conduite sur un des campus du consortium, avant sa généralisation à tous les sites concernés.

Les autres fonctions qui nous semblent particulièrement concernées par une mise en commun en amont de l'action opérationnelle sont les fonctions de veille, de prospective et d'expertise :

- Mettre en commun les activités de veille et de prospective, dans un monde connaissant des changements rapides et une évolution importante des questions adressées à la recherche, serait une première activité importante, qu'il s'agisse d'anticiper des tendances à venir ou de réaliser une « prospective du présent », c'est-à-dire de mieux positionner le consortium et ses membres dans le réseau dense de ses partenariats institutionnels et socio-économiques.

- L'expertise collective en appui aux politiques publiques est aujourd'hui une des missions forte des établissements de recherche et de formation face à l'attente des pouvoirs publics. Le constat de la nécessité, au Nord comme au Sud, de mettre en place ou de renforcer les politiques publiques dans le domaine de l'agriculture et de l'alimentation, tant dans sa dimension qualitative que quantitative, mais aussi de développer de nouvelles approches de la gouvernance des territoires, va conduire certainement à une sollicitation croissante de la recherche et de l'enseignement supérieur par les décideurs. Proposer dans ce domaine une offre cohérente et de qualité est un enjeu fort auquel il sera plus facile de répondre en mettant en commun la fonction avec les méthodes de travail qui la structurent.
- Enfin, le GIP IFRAI créé en 2007 entre le CIRAD et l'INRA aura aussi vocation à se fonder dans ce nouveau dispositif, ses missions actuelles de construction d'une offre commune de recherche à l'international s'inscrivant parfaitement dans les attributions à venir du consortium.

5 - Constituer un cadre institutionnel partagé de gouvernance

- *5.1 - créer une structure dotée de la personne morale*

Pour mettre en commun au sein d'un consortium, les différentes missions et activités que nous avons identifiées et pour accompagner dans la durée la mise en œuvre des orientations proposées, il est indispensable de changer les organisations actuelles et de mettre en place une structure opérationnelle dédiée dotée d'une personnalité juridique autonome.

Le cahier des charges proposé suppose d'englober un champ thématique et des fonctions stratégiques, impliquant les opérateurs au plus haut niveau. La mise en place d'une structure dotée de la personnalité morale permet d'affirmer la volonté politique de ses fondateurs de s'engager dans cette structuration de long terme en constituant une structure juridique commune. Elle doit aussi permettre au consortium de représenter formellement ses membres dans diverses enceintes régionales, nationales ou internationales et d'y prendre des engagements, dans les limites de son mandat. En outre, pour assurer une bonne articulation entre le consortium et ses membres, il est souhaitable que les personnels affectés à la structure conservent, pour la plupart d'entre eux, des responsabilités opérationnelles dans leur établissement d'origine, les recrutements directs de personnels par le consortium devant avoir un caractère subsidiaire.

En ce qui concerne les moyens matériels, en particulier les infrastructures de recherche, d'enseignement ou d'expérimentation définis en commun, ils demeureront gérés par les membres, même si le consortium peut jouer un rôle majeur pour réfléchir à l'évolution de ces infrastructures au niveau national ou négocier de nouvelles créations d'intérêt partagé.

Cette option d'opérateur à personnalité juridique étant admise, deux options sont possibles concernant son statut en tenant compte de sa nature coopérative : l'EPCS (Etablissement public de coopération scientifique) ou le GIP (Groupement d'intérêt public).

- 5.2 - *le statut d'EPCS, une réponse adaptée*

Le statut d'EPCS, établissement public de coopération scientifique, à durée indéterminée et dédié spécifiquement à la coopération entre opérateurs de la recherche et de l'enseignement supérieur, est en adéquation avec l'esprit durable et progressif du projet. Il traduit plusieurs options stratégiques fortes, qui engagent profondément les opérateurs concernés tout en respectant les conditions affichées par l'INRA :

- Sa création permet de manifester une véritable volonté politique – tant de la part des tutelles que des fondateurs – de s'engager dans une évolution en profondeur des relations entre recherche et enseignement supérieur. En effet, la fondation d'un nouvel Etablissement Public est un acte politique fort, faisant l'objet d'un décret signé par les ministres. Le décret de création d'un EPCS soumet donc les opérateurs à l'arbitrage de la puissance publique, qui peut souhaiter voir prendre en compte à cette occasion ses propres visions stratégiques.
- Son statut d'établissement public lui donne un caractère national correspondant bien à la volonté des parties de maintenir un cadre de construction de stratégies et de mise en commun des moyens à ce niveau d'organisation.
- Il constitue une structure permanente à laquelle il n'appartient pas aux membres fondateurs de mettre fin, aussi bien individuellement que collectivement même si certains fondateurs peuvent se retirer, avec l'accord du conseil d'administration. Seul un décret de même nature peut en effet défaire ce que le décret constitutif a mis en place.
- Il introduit un « régime de compétences partagées » entre ses fondateurs, qui, sans conduire à un transfert de compétences de la part des partenaires – leurs missions statutaires n'étant pas modifiées – permet de mettre en commun des attributions portées par chacun au bénéfice de tous sur un périmètre institutionnel élargi, tout en maintenant l'autonomie d'action et le statut des personnels des opérateurs engagés dans sa construction.
- Il conduit à une implication renforcée de l'enseignement supérieur dans les orientations et activités du consortium, tant d'enseignement que de recherche : outre l'exercice de la représentation de l'Etat, son contrôle administratif relève en effet du code de l'éducation, ce qui constitue une garantie pour les écoles dans l'équilibre des forces au sein du consortium au regard du poids des établissements de recherche.
- Il constitue par ailleurs une motivation supplémentaire pour ces grands établissements d'enseignement supérieur à accéder rapidement à la pleine autonomie politique et de gestion prévue par la loi LRU, avec l'appui des établissements de recherche qui disposent déjà de ces compétences élargies.

- le statut d'EPCS permet explicitement la possibilité d'associer des partenaires européens, ce qui correspond tout à fait à l'ambition de forte ouverture internationale du consortium. Ce point est fondamental pour concevoir d'emblée un cadre qui permettra d'associer les principaux acteurs européens du champ qui seraient intéressés par cette mutualisation de fonctions. Cela s'inscrit dans la perspective qui est la nôtre, de plus forte structuration de l'espace européen de la recherche au bon niveau de réponse face aux grands enjeux scientifiques et dans la compétition internationale.
 - Enfin l'EPCS dispose de par la loi de larges compétences académiques, notamment la possibilité de délivrer l'habilitation à diriger des recherches, ce qui constitue un élément important pour la visibilité nationale et internationale du consortium et qui permet de répondre aux besoins de renouvellement des compétences scientifiques des membres fondateurs du consortium dans leurs domaines de spécialité.
- 5.3- *le GIP ne répond pas au cahier des charges*

Le GIP, structure coopérative créée par la loi d'orientation et de programmation de la recherche de 1982, a déjà été utilisé à de nombreuses reprises par l'INRA, le CIRAD ou les établissements d'enseignement supérieur (GEVES, ECOFOR et plus récemment IFRAI ou GIP ENSV pour ne citer que quelques exemples). Dans ce cadre, les membres décident de leurs engagements pris en commun pour une durée limitée dans le temps dès lors qu'ils disposent chacun de la compétence mise en partage, dans leur mission d'origine. Par essence le GIP n'est pas une structure permanente. Il existe bien sur des exceptions à cette analyse comme les GIP GEVES, RENATER ou OST, dont la prolongation est intervenue plusieurs fois posant à chaque fois la question de l'adéquation du statut de GIP au caractère pérenne de la mission exercée.

Dans leur principe comme dans l'usage qui en a été fait, les GIP constituent des structures opérationnelles dédiées à un champ spécifique, limité et bien identifié, dans un domaine d'action partagé par des opérateurs qui décident d'agir en commun pendant une période de temps définie. Cette logique ne correspond pas au cahier des charges retenu pour le consortium puisqu'il s'agit au contraire d'établir des synergies pérennes et de construire, dans un champ étendu à explorer progressivement, un lieu d'élaboration de stratégies partagées, dont la mise en œuvre restera essentiellement du ressort des opérateurs. Enfin, cette durée *a priori* limitée d'un GIP, même si elle peut être prolongée, apparaît peu mobilisatrice, tant au sein des fondateurs que chez leurs partenaires et ne correspond pas à l'ambition d'un projet fédérateur s'inscrivant dans la durée. Il est en effet réaliste de penser que l'émergence d'un opérateur efficace, connu et reconnu aux niveaux national et international nécessitera des efforts soutenus sur une période prolongée. On peut d'ailleurs constater à l'expérience que les GIP ne constituent pas en général des cadres très structurants d'activités compte tenu de l'engagement souvent limité des directions des établissements partenaires ou de leur objet social limité.

6 – Conclusion

Au terme de cette analyse, la création d'un consortium national de recherche et de formation entre établissements de recherche et d'enseignement supérieur spécialisés dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de l'environnement et du développement durable des territoires, sous la forme d'un établissements public de coopération scientifique (EPCS) répond bien à l'ambition stratégique de l'INRA et aux missions qui sont les siennes dans un contexte de mutation forte du système national de recherche et d'enseignement supérieur. Dans ces conditions, le projet doit concerner des établissements disposant de capacités d'action équivalente, volontaires pour s'engager dans un projet fort de rapprochement, s'inscrivant dans le long terme. Il doit aussi s'ouvrir, au delà des fondateurs, sous la forme d'établissement associé, à tous les autres acteurs de l'enseignement supérieur spécialisé intéressés par tout ou partie de ses activités. Ce statut d'EPCS permet par ailleurs de s'inscrire dès le départ dans une perspective de structuration du partenariat à l'échelle européenne, les partenaires stratégiques de l'INRA et des autres membres fondateurs pouvant à terme rejoindre le consortium selon des modalités qui pourront être ajustées au cas par cas en fonction des domaines mis en commun. La constitution de l'EPCS permet d'afficher au bon niveau l'ambition de construction d'un cadre politique national tout en garantissant le maintien sans modification des attributions des établissements partenaires et du statut propre de leurs personnels.

Au delà de cette adhésion de principe au projet, la construction opérationnelle du consortium, devra intervenir dans un second temps lorsque les ministres chargés de la recherche, de l'enseignement supérieur et de l'agriculture auront fait connaître leur décision sur le lancement de ce projet. Devront en particulier être précisés la nature des attributions données au consortium, les moyens que les fondateurs souhaitent y consacrer et la forme de cette contribution, la constitution de ses instances de gouvernance en particulier la composition de son conseil d'administration et les mécanismes d'association des autres partenaires au delà des membres fondateurs, qui devraient être limités dans un premier temps à un petit nombre pour des raisons pratiques. Tous ces sujets devront alors faire l'objet de discussions approfondies entre les parties en mobilisant les instances compétentes. Ces travaux devraient donc pouvoir démarrer au mois d'octobre pour aboutir à un projet de décret instituant l'EPCS pour la fin de l'année 2008.