



agence d'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

Rapport d'évaluation de l'Institut national de la recherche agronomique (INRA)

novembre 2009



Sommaire

Présentation	3
Stratégie en matière de recherche	5
I – Définition des orientations stratégiques de l'INRA.....	5
II – Moyens pour la mise en œuvre de la stratégie de l'INRA.....	6
1 • Moyens humains.....	6
2 • Moyens financiers	7
3 • Impact de la politique de recherche sur la production scientifique	7
La gouvernance	8
I – Une gouvernance forte et centralisée pour une organisation complexe	8
II – Un patrimoine foncier et immobilier important et atomisé	8
III – Une situation financière saine et confortable, au service d'une politique qualitative notamment dans le domaine de la gestion des emplois et des ressources humaines.....	9
1 • Situation financière	9
2 • Gestion des emplois et des ressources humaines.....	9
IV – Une organisation informatique et des systèmes d'information en cours de construction.....	10
V – Un système de management santé- sécurité-environnement.....	11
VI – Une auto-évaluation interne	11
VII – Communication.....	11
Stratégie en matière de partenariats	12
I – Partenariat européen et international	13
II – Partenariat avec les collectivités territoriales	13
III – Partenariat avec les ministères et agences publiques	14
IV – Partenariat avec les EPST-EPIC, Universités et Grandes Ecoles.....	14
V – Partenariat avec les milieux socio-économiques	15
1 • Coopération avec le secteur agricole	15
2 • Coopération avec le secteur des industries agro-alimentaires	15
3 • Coopération avec le secteur des industries liées à l'Environnement	16
Valorisation	17
CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS.....	19
Points forts	19
Points faibles	19
Recommandations.....	19

Présentation

L'Institut national de la recherche agronomique, INRA, est un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) placé sous la tutelle conjointe du ministère chargé de l'agriculture et du ministère chargé de la recherche. Dans son document d'autoévaluation, l'INRA rappelle les missions génériques qui lui sont assignées en référence au décret du 14 décembre 1984 :

- « *- la posture d'un organisme de recherche finalisé, conjuguant l'excellence sur ses disciplines et la prise en compte des finalités de ses recherches (pertinence) ;*
- la mission de produire des connaissances scientifiques et des innovations, puis de les diffuser,*
- la mission de contribuer à la formation à et par, la recherche, à la diffusion de la culture scientifique et au débat science/société,*
- la responsabilité de contribuer, par son expertise, à éclairer les décisions publiques et celles des acteurs de la société. »*

Lors de sa création en 1946, son champ d'investigation était plus restreint, sa mission ayant été définie de la manière suivante : contribuer à l'avènement d'une agriculture productive et de qualité en France et accompagner le développement des industries valorisant les productions agricoles et d'élevage.

L'importance de l'agriculture dans l'économie française et dans les échanges internationaux a permis à l'INRA d'acquérir rapidement des connaissances fortes sur l'ensemble du secteur agronomique et ce, grâce aux résultats de ses programmes de recherche fondamentale et de ses réalisations conduites en partenariat avec le monde agricole.

Au cours des années, les interactions croissantes entre alimentation, agriculture et environnement ont naturellement amené l'INRA à intégrer très largement ces questions dans ses analyses et recherches. De ce fait, l'INRA, conforté dans son développement par les pouvoirs publics, est devenu une autorité scientifique reconnue dans un champ désormais plus vaste. Cette orientation, définie en 2001 et confirmée par les tutelles en 2005, a conduit à faire de l'INRA un institut de recherche puissant et reconnu.

L'INRA est dirigé par un président directeur-général assisté d'un directoire composé de deux directeurs généraux délégués et de cinq directeurs scientifiques, l'ensemble formant le collège de direction. Le conseil d'administration est l'organe décisionnel unique de l'institution. Il comprend 27 membres, dont cinq élus représentant le personnel. Ses décisions peuvent être éclairées par trois instances consultatives : le conseil scientifique, le comité d'éthique et le comité technique paritaire. Le pilotage de la recherche s'exerce au travers de 14 départements scientifiques de tailles différentes et bâtis autour d'une thématique scientifique. La recherche s'effectue dans des unités situées, pour la plupart, dans 20 centres localisés sur le territoire métropolitain.

L'importance des défis en matière d'alimentation et d'environnement appelle naturellement l'INRA à apporter une contribution active à la résolution de ces questions complexes en mettant ses acquis et ses connaissances à disposition de la communauté mondiale. Tel est d'ailleurs l'objectif du gouvernement français, ainsi que l'attestent ses déclarations dans les grandes instances internationales.

Dès lors, une nouvelle phase s'ouvre pour l'institut, s'agissant tant de ses avancées scientifiques que de son activité d'expertise en direction des décideurs gouvernementaux et économiques. Dans ce cadre, l'INRA peut jouer un rôle essentiel au sein de la communauté internationale.

Toutefois l'accès à une telle position suppose pour l'institut de clarifier ses ambitions et de faire évoluer son organisation en conséquence.

Dans le cadre de cette évolution, une attention particulière devra être portée au respect des orientations stratégiques ainsi qu'aux voies et moyens propres à associer le plus largement possible la

communauté scientifique, aux niveaux régional, national et international. Il sera également essentiel que les équipes de direction sachent maintenir les justes équilibres entre les programmes de recherche fondamentale et la conduite des applications territoriales.

La focalisation, sur les priorités scientifiques, des ressources financières et humaines, gage de la créativité de la recherche, doit être encouragée mais celle-ci implique que l'établissement développe une politique de collaboration à travers des réseaux scientifiques.

Enfin, il sera capital que l'institut sache mettre à portée de l'ensemble des publics une information objective sur les grandes questions alimentaires et mène une communication sereine sur ces sujets, particulièrement sensibles.

Stratégie en matière de recherche

I – Définition des orientations stratégiques de l'INRA

Compte tenu de son statut d'institut de recherche finalisée, l'INRA doit se doter de dispositifs garantissant la pertinence de ses choix scientifiques. Les orientations stratégiques de l'institut sont fixées en étroite collaboration avec les porteurs de projets et les tutelles. Pour minimiser les risques de dérives lors de la mise en œuvre des orientations retenues, il y a lieu d'éviter que la recherche de crédits extérieurs n'induisse une dispersion des thématiques. Dans cette optique, l'INRA associe ses différentes structures en amont des décisions pour que chacun s'approprie les orientations de l'institut à moyen terme. Par ailleurs, il a dû intégrer dans sa réflexion tous les changements institutionnels intervenus au niveau du service public de recherche (LOLF, loi de programme pour la recherche, loi d'orientation agricole, LRU).

La veille scientifique, la prospective, la participation aux débats et expertises scientifiques permettent à l'institut d'identifier les grands thèmes de recherche émergents destinés à entrer dans son champ d'activité et à mobiliser ses ressources. Le pilotage de cette étape est assuré par la direction générale, qui formalise les questions à traiter et en suit la réalisation. Dans ce schéma, les départements assurent la veille scientifique sur les sujets les concernant ; les directeurs scientifiques sont, pour leur part, chargés de participer aux comités scientifiques, de proposer de nouveaux programmes et de superviser la mise en œuvre par les départements de leurs plans stratégiques.

Le conseil scientifique (composé à parts égales d'élus des personnels de l'institut et de personnes nommées) répond aux questions prospectives du collège de direction en effectuant des rapports sur les sujets émergents, par exemple, la biologie intégrative ou la microbiologie. En dehors de cela néanmoins, son intervention en matière de prospective reste limitée. La multiplicité des rôles dévolus aux conseils scientifiques des EPST en est sûrement la cause. Le faible impact du conseil scientifique de l'INRA dans le développement de la stratégie de l'établissement est une difficulté à laquelle l'INRA pourrait remédier en aménageant ses missions et en créant une structure externe spécifiquement chargée de la prospective.

L'INRA participe aux ateliers de réflexion prospective financés par l'ANR pour éventuellement alimenter les futurs appels à proposition. A titre d'exemple, l'INRA coordonne l'atelier VégA qui associe le CIRAD et l'IFP et qui porte sur les besoins en biomasse végétale renouvelable. L'importance croissante de l'économie basée sur le remplacement de l'industrie pétrochimique par celle correspondant à des produits issus de la biomasse réclame une intégration des activités et une réponse structurelle spécifique.

L'INRA utilise une démarche prospective, en association avec des partenaires, pour identifier les grands enjeux auxquels il devra répondre par sa recherche. Des réflexions prospectives sectorielles ont été menées sur des enjeux de société à différentes échelles : nationale (Nouvelles ruralités), européenne (Agriculture 2013 avec le Crédit agricole et Groupama) et mondiale (Agrimonde avec le CIRAD).

La stratégie est formulée dans deux documents : le document d'orientation et le contrat d'objectifs, tous deux adoptés par le conseil d'administration après accord des tutelles. Le premier, à dominante scientifique, décrit les champs de recherche de l'établissement, les objectifs thématiques associés et les orientations transversales de l'institut. Le second formalise l'attente des tutelles. Il contient en outre des indicateurs de suivi qui servent au conseil d'administration lors des examens annuels de l'exécution du contrat.

La programmation scientifique est pilotée par le collège de direction avec l'aide des départements. Chacun d'eux propose un schéma stratégique sur quatre ans après consultation des unités de recherche. Le collège de direction finalise ce schéma par une lettre de mission. Les départements occupent une place importante dans la mise en œuvre des orientations de l'INRA, qu'il s'agisse de la déclinaison des programmes dans les unités, de la réalisation d'opérations

structurantes, de la mise en œuvre de projets transversaux internes, d'actions thématiques programmées ou de programmes pour et par la recherche. Ils sont en outre chargés de veiller à la conformité des contrats de recherche impliquant les unités avec les orientations de l'Institut, jouant ainsi un rôle de garde-fou pour l'intégrité de ces orientations de recherche. Néanmoins, l'orientation progressive de l'INRA vers une nouvelle organisation de la recherche, mettant plus l'accent sur les projets, incite sérieusement à étudier la question d'une réorganisation. L'évolution des missions de l'INRA devrait faciliter la réduction du nombre de départements et conduire à une structure matricielle efficace et transparente comportant un nombre restreint de grilles. Une telle réorganisation est urgente et ne peut être repoussée trop longtemps. Elle devra être abordée à partir des résultats de l'évaluation des départements, initiée par le conseil scientifique et effectuée par des experts internationaux.

II – Moyens pour la mise en œuvre de la stratégie de l'INRA

La répartition des moyens humains et financiers est définie de manière à mobiliser l'ensemble des ressources de l'Institut pour mettre en œuvre les objectifs arrêtés. Dans cette optique et en raison de la constante de temps des activités de recherche et de la durée nécessaire à la formation des compétences, chaque année, les ressources libres d'emploi sont orientées en fonction des grands objectifs et les ressources existantes sont mobilisées sur les programmes stratégiques définis. Indépendamment de la poursuite des actions en cours, l'INRA réserve chaque année une partie de ses moyens à des actions lui permettant de soutenir sa politique, notamment des incitations et soutiens à des programmes transversaux.

1 • Moyens humains

Chaque année, le taux d'emplois vacants est de l'ordre de 3 à 4 %. Chaque emploi vacant est doté d'un profil défini par la direction générale. Cette définition prend en compte non seulement les propositions des départements et des services d'appui mais également les besoins associés aux projets transversaux. 70 % des emplois vacants sont attribués aux départements pour la mise en œuvre de leur stratégie. Les départements définissent ensuite à quelle(s) unité(s) sera affectée la personne recrutée (la DG ne flèche aucune unité directement). Les 30 % d'emplois restants sont utilisés par la direction générale pour renforcer les projets transversaux. Compte tenu de l'investissement à long terme que constituent les recrutements, la direction générale met chaque année des postes en réserve pour effectuer un lissage sur le moyen terme. Au cours des deux dernières années, les priorités émergentes suivantes ont été soutenues par des moyens humains mis à disposition par la direction : chimie verte, biocarburants, changement climatique et eau, systèmes agricoles innovants.

De manière à garantir des recrutements de qualité, l'INRA s'est attaché à accroître son attractivité, ce qui s'est traduit par un environnement expérimental de qualité (notamment en matière d'équipements lourds) et des efforts pour améliorer les conditions de vie et de travail au sein de l'institut. Ces efforts ont pu être réalisés grâce à une politique de ressources humaines ambitieuse.

Afin de fidéliser les doctorants, l'INRA a mis en place une charte des doctorants et jeunes chercheurs et un contrat « jeune scientifique » couvrant les trois années de la thèse et deux années de post-doctorat. Par ailleurs, l'INRA entretient des relations avec une centaine d'écoles doctorales et est plus particulièrement présente au sein de sept d'entre elles. L'INRA mène également une politique volontariste en direction des seniors étrangers leaders dans leur domaine, avec le développement de « packages » (rémunération attractive, dotation de doctorant ou jeune chercheur et crédits de fonctionnement). Pour les personnels en place, l'INRA accélère les carrières, procède à un repyramidage des emplois ITA et soutient avec succès l'effort en faveur de la parité homme-femme. Pour soutenir la mobilité thématique et maintenir le niveau de connaissances, l'Institut investit fortement dans la formation permanente (2,7 % de la masse salariale). La mobilité géographique est encouragée par des prêts à taux zéro lors des mutations de centres à centre.

Afin de faciliter les conditions de candidature et de recrutement, un programme de communication ciblé a été mis au point. De la même manière, une simplification des procédures

visant à attirer les candidatures internationales a été opérée. Enfin, les emplois non pourvus de titulaires sont utilisés pour recruter des contractuels, notamment des étrangers.

Cette politique de ressources humaines au service de la mise en œuvre des objectifs de recherche a porté ses fruits et doit être soutenue et encouragée. Ainsi, en deux ans, le nombre de candidats jeunes chercheurs par poste a été multiplié par deux. L'ouverture à l'international se traduit par une augmentation du nombre de candidats chercheurs étrangers de 13 % en deux ans et par un taux de recrutement de jeunes chercheurs étrangers supérieur à 20 %. Compte tenu du peu de recul sur cette question et du nombre restreint de personnes concernées (37), on ne peut encore se livrer à aucune étude de tendance en matière de pays d'origine. L'effort en cours devrait être poursuivi et l'objectif de 30 % de recrutement d'étrangers fixé par la direction être atteint assez rapidement. En 2008, 10 « packages » ont été mis en place pour renforcer les liens avec les pays partenaires de l'INRA. L'INRA devrait se poser la question de savoir si une politique incitative en direction de pays spécifiques et une politique d'alliance avec des instituts de recherche dans un nombre restreint de pays doit être mise en œuvre.

2 ● Moyens financiers

La direction générale délègue 82 % du budget (en coûts complets) aux départements. Elle arbitre les crédits transversaux consacrés aux équipements lourds ou aux actions structurantes de nature immobilière comme celles qui sont destinées aux actions incitatives sur programme. Les équipements lourds sont cofinancés par des crédits européens ou après évaluation, notamment par le G.I.S. Ibis. Les moyens récurrents de l'INRA (dotation de l'Etat pour mission de service public) couvrent :

- les charges de personnels des effectifs permanents à l'INRA ;
- la dotation de fonctionnement des départements destinée aux unités (« part chercheur ») ;
- une dotation complémentaire, qui alimente une politique incitative en direction des départements prenant en compte la qualité de la recherche (après évaluation de l'activité et de la nature des revues où les publications sont effectuées), et assure ainsi une modulation de la dotation financière des unités ;
- les coûts de fonctionnement collectifs et de support aux unités.

L'INRA bénéficie en outre de ressources propres liées aux contrats.

3 ● Impact de la politique de recherche sur la production scientifique

L'INRA a choisi d'analyser sa production scientifique afin d'évaluer les conséquences de sa politique, notamment en matière d'incitation. Un dispositif d'indicateurs bibliométriques normalisés a été mis au point à cet effet par l'OST et une équipe interne de spécialistes. La modulation des crédits de recherche est suffisamment importante pour qu'elle ait un impact sans créer de conflit à propos du mode de financement. Elle a eu des effets sur la production globale ainsi que sur la fréquence des publications dans des revues de plus grande notoriété et leur influence : en cinq ans le nombre de publications a augmenté de 17 % (2001-2006), alors que le nombre de revues d'excellente notoriété où elles sont publiées a augmenté de 15 %, accroissant de fait le facteur d'impact. La part de l'INRA dans toutes les publications internes ou en coopération nationale, européenne ou internationale a crû d'environ 5 % durant la même période. Les choix de l'institut sur l'affectation des moyens sont bien acceptés par les personnels et doivent être encouragés. La procédure d'évaluation en place, qui mesure le nombre de publications, devra s'étendre aux résultats et à l'impact de celles-ci.

La gouvernance

I – Une gouvernance forte et centralisée pour une organisation complexe

L'INRA est une organisation de masse (10 000 permanents et occasionnels), multipolaire (20 centres géographiques principaux, 14 départements scientifiques, 150 sites de recherche et d'expérimentation) organisée et dirigée autour de deux axes descendants et ascendants :

- un axe scientifique qui part du collège de direction, passe par les 14 directeurs de département et arrive aux unités de recherche ;
- un axe de gestion (appelé à l'INRA « appui à la recherche »), qui emprunte l'axe précédent pour un certain nombre d'actes de gestion (par exemple la gestion des ressources humaines des départements) et un axe partant du collège de direction, passant par les directions d'appui à la recherche, la mission de coordination des services déconcentrés d'appui à la recherche, et arrivant dans les services déconcentrés d'appui à la recherche (SDAR) des centres.

Les DSA sont des ordonnateurs secondaires délégués, placés sous l'autorité hiérarchique du directeur général délégué chargé de l'appui à la recherche ainsi que sous l'autorité fonctionnelle du président de centre. L'ensemble est parfaitement animé par la direction grâce à de nombreuses réunions institutionnelles spécialisées et formalisées.

La fonction de président de centre, qui n'a de légitimité ni d'un point de vue scientifique, ni en gestion, est cependant indispensable à l'identification en région de l'INRA par les interlocuteurs extérieurs.

L'organisation décrite permet donc un pilotage direct de l'ensemble de la structure par la présidente-directrice-générale (le décret de référence parle de « Président de l'institut ») et par le collège de direction en même temps qu'une déconcentration indispensable au bon fonctionnement de l'ensemble.

Sous une apparente simplicité, l'ensemble organisationnel est en fait beaucoup plus complexe qu'il n'y paraît ; par exemple, on identifie onze agences comptables secondaires ou quatorze centres informatiques, sans que l'on soit en mesure de comprendre la logique du schéma d'ensemble puisqu'il n'apparaît ni concordance géographique, ni cohérence organisationnelle transversale. Dès lors, on comprend mieux pourquoi la structuration administrative et financière, fondamentale dans la compréhension de la gouvernance d'une organisation, n'est à aucun moment présentée voire évoquée dans le rapport d'auto-évaluation remis à l'AERES. L'organisation (et son fonctionnement) est la grande absente de ce rapport. Or il y a une urgente nécessité à repenser la structure de direction au second niveau en simplifiant et réduisant le nombre d'unités de management pour conduire à une structure plus transparente et plus efficace.

Le collège de direction est composé conformément à l'article 6 du décret n°2004 du 16 juillet 2004 : « *le président de l'institut assure la direction scientifique, administrative et financière de l'institut. Il est assisté d'un ou plusieurs directeurs généraux délégués qu'il nomme après avis du conseil d'administration et de directeurs scientifiques qu'il nomme après avis du conseil scientifique.* » Dans les faits, les cinq directeurs scientifiques du collège de direction n'ont pas de fonction opérationnelle puisqu'ils ne dirigent ni l'axe scientifique ni l'axe de gestion. Ils sont par contre chargés d'animer la réflexion scientifique transversale entre les 14 départements. Dès lors, on peut s'interroger sur le rôle des nombreux conseils scientifiques et leur articulation avec les directeurs scientifiques. La position des cinq directeurs scientifiques devrait donc être clarifiée qu'il s'agisse de leur rôle de conseillers de la direction ou de leur position vis à vis des départements.

II – Un patrimoine foncier et immobilier important et atomisé

Que l'INRA soit propriétaire, locataire, ou affectataire, son patrimoine bâti et non bâti est à la hauteur de la nature et de la diversité de ses activités.

L'INRA dispose au total de 12 470 hectares et de 1 131 000 m² bâtis, dont 87 % sont la propriété de l'institut, répartis en France métropolitaine et aux Antilles-Guyane sur 20 centres principaux et 81 autres implantations.

Ce patrimoine est suffisant pour faire face aux missions de l'institut. Il est géré au plus près du terrain par les directeurs des services d'appui (DSA) placés auprès des présidents de centres dans le cadre d'une politique définie nationalement par « *la commission nationale des opérations immobilières* », présidée par un président de centre, et chargée d'arrêter chaque année la programmation immobilière lourde (rénovation, construction, cession). Quarante millions d'euros sont consacrés chaque année à ces opérations, plus dix millions pour les opérations de maintenance plus courantes. Manifestement le patrimoine est connu, géré et entretenu au niveau local.

Une inflexion politique intéressante et nécessaire a été récemment initiée par la direction. D'une part, un directeur général délégué doit présenter à un CA d'octobre prochain un schéma directeur immobilier, et d'autre part la PDG a officiellement demandé que le patrimoine bâti soit réduit de 10 % sur les cinq prochaines années.

Cette nouvelle approche est à souligner et démontre la nécessité d'un schéma directeur immobilier ainsi que l'existence d'une véritable structure spécialisée au niveau central ; en effet, tant la grande dispersion et le manque de spécialisation des sites, qui conduisent les 14 départements scientifiques à intervenir sur plusieurs sites en même temps, que la dispersion des moyens sur 101 sites géographiques sont problématiques.

III – Une situation financière saine et confortable, au service d'une politique qualitative notamment dans le domaine de la gestion des emplois et des ressources humaines

1 • Situation financière

Toutes ressources confondues, les recettes dans l'exécution du budget 2008 s'élèvent à 749 millions d'euros provenant à 80 % des deux ministères de tutelle (en fait essentiellement du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche), pour 12 % de contrats et soutiens finalisés à la recherche (collectivités locales, union européenne, ANR, etc.), pour 5 % de contrats de recherche et de prestations de service et pour 3 % d'autres subventions.

Les dépenses sont, sans surprise, d'abord des dépenses de personnel :

- 71 % correspondant en 2008 à 9 174 ETPT (dont 20 % de chercheurs), sous le plafond d'emploi fixé par l'Etat, et 643 ETPT d'autres personnels sur ressources propres ;
- 17 % des dépenses pour le fonctionnement et l'équipement des unités ;
- 8 % pour l'infrastructure et l'informatique ;
- 4 % pour l'immobilier.

Le résultat 2008 est bénéficiaire à hauteur de 19,87 millions d'euros, la trésorerie nette est de 91,4 millions d'euros, le fonds de roulement de 121,9 millions d'euros. La situation financière est donc saine.

L'ensemble est bien géré par un service financier central et déconcentré ainsi qu'une agence comptable disposant de onze agences secondaires. A ce niveau de gestion, on pourrait toutefois souhaiter l'existence d'une comptabilité analytique.

2 • Gestion des emplois et des ressources humaines

Grâce à une sous-consommation volontaire des emplois, de l'ordre de 80 ETPT et avec l'accord du ministère qui maintient la dotation théorique, l'institut dispose de marges de manœuvre intéressantes. D'importants départs à la retraite sur la période récente ont également facilité l'action de la direction.

Dans ce cadre favorable, la direction a engagé une politique qualitative qu'il convient tout particulièrement de souligner.

Comme signalé plus haut pour ce qui concerne les emplois vacants, l'arbitrage sur la « coloration » future de l'emploi, tant au niveau du grade que de la discipline, se fait par la direction sur la base de propositions émanant des directeurs de départements, pour 70% des emplois vacants, et du collège de direction, pour les 30 % restants. Cette politique permet à la direction de s'assurer de la cohérence entre ses choix stratégiques scientifiques et les arbitrages à opérer entre les 14 départements. Elle lui permet également de soutenir les thématiques scientifiques émergentes par des créations d'emplois.

Dans un contexte de compétition entre les opérateurs de recherche, la politique d'attractivité de l'INRA a été renforcée par différentes mesures :

- une politique sélective de recrutement de jeunes scientifiques français et étrangers ;
- l'accompagnement des jeunes chercheurs (à travers des dispositifs d'accueil et d'encadrement des doctorants et des post-doctorants) ;
- la création de contrats « jeunes scientifiques », alliant sur cinq ans une période doctorale et un séjour post-doctoral à l'étranger ;
- l'octroi de moyens spécifiques de travail tant en emplois qu'en crédits et en équipements aux chercheurs « remarquables ».

Le recrutement des directeurs de recherche est centralisé. En outre, la direction générale distingue les plus brillants scientifiques à travers les « lauriers de l'INRA ».

Le budget de fonctionnement et d'investissement initial (correct et bénéficiant de l'apport de ressources contractuelles) profite également à une politique des ressources humaines dont le caractère relativement exemplaire et rare dans la fonction publique d'Etat a déjà mentionné, à travers un volet social en direction des salariés et de leurs familles et une politique d'hygiène et de sécurité dynamique, etc.

L'INRA, dont les personnels constituent la richesse première, a déployé, sur l'ensemble de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi qu'en GRH, une palette de mesures dont il convient de souligner la qualité.

IV – Une organisation informatique et des systèmes d'information en cours de construction

Le titre d'une note rédigée en 2008 par les deux directeurs adjoints délégués (DGD) est évocateur de l'état de ce dossier : « *Premier regard sur la fonction informatique à l'INRA* ».

Mentionnons quelques chiffres :

- 550 ETP dédiés à la fonction informatique scientifique et de gestion ;
- 55 sites informatiques recensés dont 5 concentrent 50% des effectifs.

A partir de cette première analyse, récente, l'institut a initié une large réflexion afin de mettre en place sa future organisation informatique et ses systèmes d'information.

Un comité directeur des systèmes d'information, co-piloté par les deux DGD, a été créé afin de définir une politique en ce domaine. Par ailleurs, 25 « centres automatisés de traitement de l'information » (CATIS) ont été mis en place, sans qu'apparaisse véritablement le mode d'organisation et de pilotage de l'ensemble. Enfin, une direction des systèmes d'information a été créée en 2008.

Force est de reconnaître que la tâche est immense car il faut d'une part, concevoir une organisation cohérente et répondant aux besoins et d'autre part, bâtir des systèmes d'information interconnectés, utiles au pilotage. Notons toutefois que des SI existent en matière de GRH et de finances et que le CATIS, support de l'informatique scientifique paraît opérationnel.

Le retard de l'institut en ce domaine est assez incompréhensible et préoccupant compte tenu de son caractère stratégique et des moyens très importants consacrés à cette activité. Toutefois une réflexion est engagée. Elle doit être encouragée et sa concrétisation accélérée.

V – Un système de management santé- sécurité-environnement

Pour faire face à l'évolution des risques, l'INRA s'est doté d'un programme pluriannuel visant :

- à promouvoir l'engagement de la hiérarchie ;
- à conforter la prévention même lorsque les unités ne sont pas hébergées par l'INRA ;
- à améliorer la connaissance des dommages et développer l'évaluation des risques ;
- à respecter l'environnement.

L'organisation comprend un CHS central, des CHS de centres qui ont environ 3 à 4 réunions par an, des délégués de prévention dans les centres et des agents chargés de la prévention, dont les missions ont été précisées. Cette organisation rencontre quelques difficultés d'application dans certains centres. L'INRA suit avec précision l'évolution de la fréquence et de la gravité des incidents et accidents, qui, dans l'ensemble, sont stables depuis quelques années tout en restant à un niveau encore non négligeable.

VI – Une auto-évaluation interne

L'INRA considère que l'évaluation est un élément important de sa gouvernance et de son pilotage. A ce titre, plusieurs processus sont mis en œuvre par l'institut en dehors des évaluations assurées par l'AERES pour l'établissement et les unités. L'évaluation des départements, pilotée par la direction générale et réalisée par un comité d'experts internationaux, vise à analyser la position du département dans la stratégie de l'Institut. Un audit interne a pour but d'analyser les structures et les processus d'appui à la recherche en vue d'en améliorer le fonctionnement. L'évaluation scientifique des chercheurs est réalisée par les pairs au sein de commissions d'évaluation tandis que l'évaluation des ingénieurs et techniciens, que l'INRA est l'un des rares établissements à effectuer, est réalisée par la hiérarchie. Par ailleurs, l'INRA s'est doté d'instruments permettant d'assurer le suivi de ses activités du point de vue scientifique, financier ou opérationnel.

Cet ensemble est bien maîtrisé s'agissant des personnels et très prometteur en ce qui concerne l'audit interne. En revanche, il demande à être précisé pour ce qui concerne l'évaluation des départements et leur structure (cf supra) et l'évaluation, actuellement inexistante, des programmes transversaux de l'institut.

VII – Communication

Les enquêtes conduites par l'INRA auprès de ses partenaires et du grand public montrent que la communication récente de l'INRA a été efficace pour changer son image mais que les attentes sont encore importantes quant à son rôle dans le dialogue science-société.

Par ailleurs, l'INRA doit augmenter son attractivité vis-à-vis des chercheurs à haut potentiel, en particulier à l'étranger.

La qualité de la communication interne constitue également un enjeu important. En effet c'est l'explication de la nouvelle stratégie de l'institut qui permettra d'emporter l'adhésion de tous les personnels face aux changements nombreux et rapides que nécessite l'élargissement des missions de l'INRA. A titre d'exemple, on peut évoquer l'insuffisante communication interne sur la construction du consortium avec le CIRAD et les EPSCP et les questions, voire les appréhensions que ce déficit a générées.

Pour faire face à tous ces enjeux, l'INRA a décidé de renouveler sa stratégie de communication externe et interne. Le plan d'action présenté paraît très convaincant et l'INRA est encouragé à donner tout le soutien nécessaire à sa mise en place, notamment pour ce qui concerne son positionnement à l'international

Stratégie en matière de partenariats

L'INRA a développé un partenariat riche et diversifié avec le secteur public et le secteur privé. Ce partenariat est organisé aux niveaux régional, national et international. La structuration et les retombées de la politique partenariale de l'INRA sont différentes selon les partenaires et seront rappelées plus loin.

De façon remarquable, l'ensemble des partenaires rencontrés ont souligné l'apport scientifique de l'INRA, l'accomplissement de ses missions de recherche et son rôle de facilitateur du dialogue entre la science et la société.

La politique de partenariat de l'INRA est conditionnée par plusieurs grands enjeux :

- l'élargissement des missions de l'INRA aux domaines de l'alimentation et de l'environnement, champs nouveaux pour l'institut ;
- l'impact des connaissances développées par l'INRA à un niveau mondial ;
- la construction de l'espace européen de la recherche ;
- l'évolution du système national de recherche et d'enseignement supérieur en France ;
- la politique d'aménagement et de compétitivité des Régions et la création des pôles régionaux de compétitivité.

Or les ressources de l'institut n'augmentent pas en proportion de la diversification de ces défis. Dès lors, seule la mise en place de nouveaux partenariats et, partant, l'apport de nouvelles compétences, peuvent permettre à l'INRA d'assurer ses nouvelles missions.

La politique active de l'INRA en matière de coopération avec les grandes écoles d'agronomie et vétérinaires, ainsi qu'avec les organismes de recherche est à encourager. Par ailleurs, l'INRA devrait explorer plus largement les partenariats possibles avec les universités et d'autres grands instituts de recherche en France et à l'étranger.

A contrario, une trop grande ouverture à la coopération fait encourir le risque d'une dispersion des moyens sur des axes de recherche non prioritaires. De la même façon, la part prise par les revenus des contrats régionaux, nationaux et européens dans le fonctionnement d'une unité ou d'un centre est de plus en plus grande. Les risques d'un pilotage thématique associé à des financements extérieurs et de dispersion pour des raisons purement budgétaires sont ainsi accrus.

En termes d'organisation, l'INRA gère les propositions de partenariat de la façon suivante:

- les directeurs scientifiques jouent le rôle de facilitateurs pour les partenariats nationaux et internationaux ;
- les chefs de départements approuvent les contrats, s'assurant que le partenariat est aligné avec la stratégie de l'INRA ;
- les présidents de centre, qui sont les points de contacts au niveau régional, s'assurent que les investissements pour les grands équipements et les contrats avec la Région sont alignés avec la stratégie nationale.

Par ailleurs l'INRA a mis en place des outils d'appui interne dédiés au développement de ces partenariats : Direction de l'action régionale, de l'enseignement supérieur et de l'Europe (DARESE), mission des relations internationales (MRI) et une structure spécifique pour les relations avec les acteurs du monde agricole français. L'efficacité d'une telle organisation n'est pas apparue clairement, en particulier en ce qui concerne les voies de communication entre ces différentes fonctions et les instances de décisions. Il en va de même concernant le processus de gestion des demandes de partenariat provenant de l'extérieur. De fait, les partenaires rencontrés n'ont pas une vision claire de ce processus et ne savent pas exactement à qui ils doivent s'adresser. Dans leur grande majorité, les partenariats se développent à partir d'un point de contact unique qui diffère

selon les cas (chercheur, chef d'unité, président de centre, chef de division scientifique, collègue de direction). De la même manière, la prise en charge et gestion des partenariats se fait au cas par cas. Ce système très souple est fragile puisqu'il suffirait d'un point de contact défaillant pour que le partenariat ne se développe pas.

De plus, l'absence de procédure explicite d'évaluation et de décision concernant les partenariats accroît le risque de dispersion déjà évoqué face à des sollicitations diverses. En la matière, un processus formalisé devrait être mis en place et communiqué en interne et en externe. Ce processus permettrait d'assurer que les objectifs poursuivis et les recherches engagées sont en parfaite adéquation avec la stratégie de l'institut.

I – Partenariat européen et international

L'INRA est en position de leadership européen dans le domaine de l'agronomie. La mise en place d'un groupe de soutien pour le développement de projets européens a été très efficace et a permis à l'INRA d'augmenter sa participation d'environ 20 %, avec un taux de succès de 44 % durant le 6^{ème} PCRD. L'INRA a construit des partenariats nouveaux dans le cadre des programmes cadre européens. Un danger serait que ces partenariats ne perdurent pas au-delà du financement apporté par le projet européen. La durabilité de tels partenariats est liée à leur alignement sur la stratégie de l'INRA. C'est pourquoi une très grande attention doit être apportée à l'adéquation des projets européens avec les priorités de l'institut.

La création d'un consortium entre l'INRA, le CIRAD et les EPSCP spécialisés, intitulé « Consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement » va certainement augmenter la visibilité de l'INRA dans les grands domaines de l'Agronomie, en Europe et au-delà. De même, le rapprochement avec le CIRAD favorise l'internationalisation de l'INRA dans le domaine agronomique. Toutefois, la visibilité de l'INRA sur ces nouveaux champs d'intervention, c'est-à-dire l'alimentation et l'environnement, apparaît encore insuffisante. Une politique proactive de coopération avec des partenaires de grande compétence est à soutenir dans ces domaines au niveau international. La construction du programme «Metagénome du microbiote intestinal» est à ce titre exemplaire.

L'élargissement des missions de l'INRA n'a pas encore été pleinement pris en compte dans l'expertise et dans les réseaux où l'INRA opère. Une politique explicite de renforcement de partenariats dans ces nouveaux domaines, incluant par exemple le secteur privé, devrait être une priorité dans la stratégie de l'INRA.

II – Partenariat avec les collectivités territoriales

L'INRA a une forte implantation régionale et constitue un partenaire reconnu et hautement apprécié des collectivités territoriales.

Les présidents de centre sont le principal (et souvent unique) contact avec la Région, et ce sont eux qui «traduisent» et vérifient l'application de la stratégie globale et des priorités de l'INRA au niveau régional. Cette identification d'un interlocuteur unique au niveau des régions semble très appréciée et l'INRA a intérêt à maintenir ce système. L'INRA est un partenaire important dans les pôles de compétitivité et occupe une position de leadership dans les pôles à vocation agronomique (au sens large du terme).

Les centres régionaux de l'INRA ont des compétences scientifiques variées qui peuvent se recouvrir entre les différents centres. Le président de centre doit non seulement veiller au fonctionnement interne de son centre et à son insertion dans le tissu socioéconomique et de recherche régional, mais aussi à l'absence de redondances entre centres de l'INRA. Ces missions requièrent :

- une très grande communication entre les présidents de centre d'une part, et entre les présidents de centre et les responsables scientifiques de l'INRA (directeurs scientifiques, chefs des départements scientifiques) d'autre part ;
- une aptitude, de la part du président de centre, à orienter ou négocier les propositions régionales pour les rendre compatibles avec la stratégie de l'institut, voire à rejeter des

propositions incompatibles ou qui conduiraient à dupliquer inutilement des installations ou thématiques déjà engagées par ailleurs.

Assurer un meilleur pilotage des partenariats développés à l'échelle régionale, en s'assurant de leur alignement sur la stratégie globale et en évitant les redondances, suppose que l'INRA s'équipe des outils nécessaires.

III – Partenariat avec les ministères et agences publiques

L'INRA a développé des relations très positives avec ses ministères de tutelle et avec les autres ministères impliqués dans les missions de l'INRA, notamment le ministère en charge de l'environnement. L'autorité de l'INRA est reconnue en matière d'avis scientifique.

De la même façon, l'INRA travaille en bonne intelligence avec les agences publiques qui ont recours à son expertise. Ainsi, l'AFSSA fait-elle appel à des experts scientifiques de l'INRA. Une meilleure prise en compte des activités d'expertise des chercheurs à l'occasion de leur évaluation constituerait un levier efficace du développement de cette coopération

A cette fin, l'INRA devrait encourager et professionnaliser l'activité de ses chercheurs en matière d'expertise publique ; cette professionnalisation pourrait s'appuyer sur les travaux du comité d'éthique, qui a déjà engagé une réflexion sur de nombreux thèmes de société et dont le rôle mériterait être renforcé.

IV – Partenariat avec les EPST-EPIC, Universités et Grandes Ecoles

Les grandes écoles d'agronomie et les écoles vétérinaires sont des partenaires traditionnels de l'INRA. Si ces partenariats doivent être soutenus et entretenus, il est cependant essentiel qu'un décloisonnement s'opère vis-à-vis des universités afin d'éviter la déconnexion entre les disciplines scientifiques relevant de l'agriculture et les autres.

Au vu de l'élargissement des missions de l'INRA et de la nécessité de développer une recherche transdisciplinaire, le partenariat de l'INRA avec les universités n'est pas assez ciblé et doit être renforcé pour maximiser les compétences disponibles.

Il est néanmoins essentiel pour l'INRA de ne pas diluer ses champs de compétence dans de tels rapprochements. La coopération doit être organisée sur des objectifs précis, sélectionnés avec exigence et en complète adéquation avec les priorités respectives de chacun des partenaires, ce qui suppose de la part de l'INRA un affichage clair de sa politique scientifique.

La présence de l'INRA dans sept écoles doctorales est une étape positive. Cependant les nouveaux enjeux de société et les attentes qui en découlent vis-à-vis de l'INRA conduisent l'institut à faire appel à des disciplines qui ne sont pas toutes présentes dans ces écoles. L'ouverture à d'autres écoles doctorales, plus représentatives de ces disciplines, pourrait favoriser l'apport des compétences requises.

Le Consortium (EPCS qui réunit l'INRA, le CIRAD, Agro Campus Ouest, SupAgro Montpellier, AgroParisTech et l'Ecole Nationale Vétérinaire de Toulouse) devrait renforcer la visibilité et la cohérence des organismes et établissements impliqués.

Il faudra ici aussi veiller à éviter que leurs spécificités ne conduisent à un renfermement sur soi autour des thèmes strictement « agro-véto ». Au contraire, en permettant de mieux affirmer la cohérence de ses objectifs dans les domaines qui relèvent des missions de ses constituants, le Consortium devra permettre de renforcer les liens avec d'autres entités couvrant des thématiques plus larges (en particulier les Universités et l'IRD), et ce sans y perdre « son âme ».

Si le risque d'un « renfermement sur soi » autour des thèmes agro-véto existe, l'accès à une taille critique que permet le consortium offre la possibilité de renforcer les liens avec d'autres entités couvrant des thématiques plus larges (en particulier les universités et l'IRD).

D'une manière générale, le renforcement des liens avec quelques universités ou grandes écoles bien choisies en France ou à l'étranger est une impérieuse nécessité. Ces liens peuvent également permettre de faciliter le remplacement des chercheurs seniors en fin de carrière.

V – Partenariat avec les milieux socio-économiques

L'INRA a développé un partenariat riche et diversifié avec les milieux socio-économiques. La structuration et les retombées économiques de cette coopération sont différentes selon les secteurs concernés. Force est de constater cependant que les contributions financières issues du secteur privé correspondent à une part des ressources tout à fait modeste (environ 5 %)

1 ● Coopération avec le secteur agricole

Dans ce secteur, des coopérations solides et très bien structurées existent. En particulier, les partenariats développés dans le cadre de Genoplante et de Genanimal constituent des succès durables. De même, la coopération mise en place à travers la filiale Agri-obtention est un exemple d'un dispositif efficace.

Les partenaires sont très satisfaits de leur coopération avec l'INRA qui répond à leurs besoins en ce qui concerne la recherche qu'ils n'ont pas les moyens de développer par eux-mêmes.

Par ailleurs, ils voient l'INRA comme un ambassadeur de la science auprès de la société et ils souhaiteraient que l'INRA ne s'engage plus fortement dans ce rôle d'explication auprès du grand public, notamment sur la question des organismes génétiquement modifiés.

Peu d'exemples ont été fournis sur des actions de transfert en direction de l'amont agricole. Un contact direct entre l'INRA et les exploitations agricoles ou même les acteurs du développement étant difficilement envisageable, les liens entre l'INRA et la recherche technologique agricole pourraient être renforcés par le biais de relations formalisées avec l'ACTA et ses structures adhérentes (Instituts techniques).

En conclusion, si la politique de coopération avec ce secteur est excellente, l'INRA devra s'engager plus fortement dans la construction du dialogue science-société afin de mieux éduquer et préparer le grand public aux nouvelles découvertes et applications scientifiques dans le domaine de l'Agronomie.

2 ● Coopération avec le secteur des industries agro-alimentaires

Ce secteur rassemble d'une part, de grandes entreprises de dimension internationale possédant des capacités propres de recherche et développement et d'autre part, une multitude de petites et moyennes entreprises.

L'INRA ne semble pas avoir de difficultés à établir des actions de partenariat avec les grandes entreprises. Avec les PME en revanche il n'en va pas de même : un partenariat efficace avec un représentant unique des structures fédératives de recherche technologique, tel que l'ACTIA, est encore à construire

Contrairement aux actions structurées développées avec le secteur agricole, aucune politique claire de partenariat avec le secteur agro-alimentaire n'a été présentée par l'INRA au cours de cette évaluation. L'identité des partenaires et la part apportée par ce secteur au financement de l'INRA n'ont pas été portées à la connaissance de l'AERES.

Face à cette situation et au vu de la volonté de l'INRA de devenir un leader mondial dans le domaine de la recherche pour l'Alimentation, une stratégie de partenariat avec le secteur des industries agro-alimentaires doit être définie et mise en œuvre par l'INRA. Dans cette optique l'expérience de partenaires en France ou à l'étranger peut être utile. Une forte intégration et coordination des institutions est nécessaire et l'INRA est bien placé pour assurer ce rôle.

3 ● Coopération avec le secteur des industries liées à l'Environnement

Le projet «Futurol», mené dans le cadre du pôle de compétitivité Industrie Agro Ressources (IAR), constitue un exemple de partenariat structuré. On peut constater que l'INRA participe de façon très active à ce projet avec de nombreux autres partenaires parmi lesquels Champagne Céréales, IFP, ARD, TOTAL, Agro Industries, Procéto 2G. Ce projet de production industrielle de bioéthanol deuxième génération doit apporter une contribution substantielle à la technologie pour la production de bioéthanol (plantes lignocellulosiques). Une collaboration à long terme (8 ans) a déjà été mise en place pour la réalisation d'une première unité pilote, qui sera remplacée ensuite par une unité industrielle permettant de mettre sur le marché un procédé de fabrication efficace de grandes quantités de bioéthanol.

Futurol s'inscrit dans le cadre de la contribution de l'INRA à la mise en place de technologies de développement durable. A ce titre, l'INRA peut bénéficier de nombreux soutiens, en particulier ceux de l'ADEME.

Ce projet constitue un exemple remarquable en ce qui concerne sa construction et son suivi. Cependant, au-delà de ce cas précis, les recherches dans le domaine de la chimie verte sont peu développées et peu diversifiées au sein de l'INRA (en particulier, en ce qui concerne le génie des procédés). Etant donné le renchérissement tendanciel du prix du pétrole, la volonté partagée de trouver des substituts à la matière première d'origine pétrolière dans toute une série d'applications (biomatériaux, cosmétique, chimie fine, etc.), et les enjeux en terme de valorisation des productions agricoles, les efforts dans le domaine des bioénergies pourraient être intensifiés et l'INRA devrait y avoir une place centrale, tant au niveau national qu'europpéen et international.

Pour ce faire, des partenariats plus pertinents devraient être développés dans ce domaine de la chimie verte avec les entreprises innovantes du secteur et les meilleurs laboratoires de recherche français et étrangers.

Enfin d'une façon un peu surprenante, aucun exemple n'a été présenté concernant les activités de l'INRA avec des partenaires travaillant sur le champ de l'agrochimie (fertilisation / produits phytosanitaires). Il n'est donc pas possible de se prononcer sur l'existence, l'ampleur et la pertinence de ces partenariats. On doit cependant y être particulièrement attentif compte tenu des enjeux environnementaux et «sociétaux» de cette question, et de la capacité de recherche considérable que représente ce secteur. Il serait pertinent d'associer plus fortement le CEMAGREF à ces actions de recherche compte tenu de l'existence d'interactions fortes, par exemple entre les technologies de protection des plantes et la dimension matériels et capteurs.

Valorisation

La direction de la valorisation de l'INRA gère la propriété intellectuelle, la contractualisation partenariale avec le secteur privé et le transfert de technologies. Elle est organisée en deux unités INRA et deux filiales privées (INRA transfert et Agri-obtention). A elles seules les 14 principales licences sur brevets ou savoir-faire rapportent plus de 5 M€.

La gestion de la propriété intellectuelle et du portefeuille de brevets ou de savoir-faire de l'INRA est bien structurée, pilotée au niveau national et représentée au plus près des chercheurs avec une implantation à la fois dans les centres régionaux importants et dans les départements scientifiques.

Une politique d'éducation et d'incitation à la protection intellectuelle des inventions est mise en place et des actions de formation et d'information sont régulièrement conduites auprès des chercheurs.

Afin de stimuler le partenariat avec le secteur privé, une unité de 8 personnes est chargée de l'intelligence compétitive, de la communication avec les partenaires privés et de la conclusion d'accords-cadre avec les grands groupes industriels menant des activités relevant des champs d'intervention de l'INRA.

Une filiale privée, INRA Transfert, est dédiée au transfert des résultats de recherche produits par l'INRA et à la création de start-up. Cette filiale est financée essentiellement par les revenus des licences accordées et des brevets exploités, et son équilibre budgétaire repose actuellement sur l'exploitation d'un brevet principal.

INRA Transfert est impliqué dans les activités de plusieurs incubateurs régionaux et a facilité la création de 40 jeunes entreprises innovantes depuis 1999, dont la grande majorité est toujours active. Dans ce cadre, 250 nouveaux emplois ont été créés par ces start-up en 2009, dans le domaine de l'agronomie.

La production de l'INRA tant en termes de publications qu'en termes d'études, de prospective et de rapports d'expertise collective est d'une très grande qualité comme en atteste d'une part sa position de deuxième «publiant» et deuxième «cité» au niveau mondial (juste après l'Agricultural Research Service) dans le domaine de l'agronomie, et d'autre part la grande satisfaction des utilisateurs des études de perspectives et d'expertise. Le suivi bibliométrique mis en place par l'INRA qui lui permet de contrôler la pertinence de sa stratégie scientifique et d'identifier les lieux où des changements ou des renforcements sont nécessaires est un atout.

Les dispositifs mis en place par l'INRA pour assurer sa mission de transfert des connaissances et des technologies sont très efficaces. L'Institut doit être encouragé à poursuivre sa politique d'incitation à la protection intellectuelle ainsi qu'à l'esprit d'entreprise et de partenariat avec l'entreprise privée menée auprès des chercheurs. La prise en compte des activités de valorisation et de transfert dans l'évaluation des chercheurs est un moyen d'y parvenir.

L'activité de l'INRA dans la production d'études prospectives et de rapports d'expertise collective, est à soutenir de même que l'augmentation de cette activité afin de répondre aux grandes attentes des ministères et des porteurs d'enjeux dans les domaines d'intervention de l'INRA.

A ce sujet, il serait souhaitable de :

- définir des priorités quant aux acteurs de la société avec qui l'INRA doit/souhaite dialoguer ;
- formaliser le processus de conduite de telles études et expertise, en sollicitant l'aide du comité d'éthique ;
- s'assurer de la qualité du produit délivré et de sa compréhension par les partenaires (une étape de « traduction » pourrait être nécessaire) ;
- former les chercheurs à cet exercice et prendre ce travail en compte dans leur évaluation.

D'une façon plus globale quant à la valorisation des productions de l'INRA, il est nécessaire que l'Institut développe un système lui permettant d'évaluer l'impact économique des connaissances publiées ou transférées aux acteurs socio-économiques. Une telle évaluation représente un défi mais l'INRA dispose des compétences nécessaires, grâce à ses économistes, pour élaborer un tel système.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

L'INRA est reconnu pour la qualité de sa production scientifique et pour toute l'aide qu'il apporte au dialogue science-société. Etablissement de recherche de référence en agronomie, il a une position de leadership européen dans ce domaine. Au cours des dix dernières années, il a étendu son champ de recherche à l'alimentation et à l'environnement ; dans le même temps, son organisation et son image se sont considérablement améliorées. Compte tenu des choix politiques mondiaux actuels, il aura sans conteste un rôle de plus en plus important à jouer au niveau national, européen et international. Pour internationaliser son image, l'INRA devrait affirmer le choix qu'il a fait du tripode agronomie, alimentation, environnement - qui constitue actuellement son sous-titre - en s'affichant comme étant « *The French Institute for agronomy, food and environment* ».

Points forts

En matière de gouvernance, l'INRA présente des atouts majeurs : une organisation centralisée au service d'une direction ayant une vision prospective et des objectifs clairs ; des chantiers importants engagés dans de nombreux domaines (organisation générale, systèmes d'information, communication, information scientifique et technique) ; des ressources suffisantes pour initier une politique qualitative dans tous les domaines. L'organisation et la politique de coopération tout comme les « productions » de l'INRA sont appréciés de ses partenaires publics ou privés, notamment des structures de transfert de connaissances ou de technologies et, d'une façon plus générale, du secteur agricole.

Points faibles

Quelques points faibles doivent être corrigés pour permettre un meilleur fonctionnement de l'Institut.

L'INRA ne dispose pas d'une réelle structure de prospective car la diversité des tâches du conseil scientifique ne lui permet pas d'assumer pleinement cette responsabilité.

L'efficacité de l'organisation générale ne doit pas être affaiblie par un manque de lisibilité des structures et de leurs interactions. L'organisation informatique balbutiante et les systèmes d'information encore insuffisants seront un frein tant qu'ils ne seront pas améliorés. La dispersion géographique devrait être maîtrisée par des politiques de site efficaces et la situation immobilière améliorée par la mise en place du schéma directeur. L'autoévaluation, dont la mise en œuvre est louable, n'a pas encore atteint, pour ce qui concerne les structures et les politiques, le niveau de ce qui est fait pour les personnels.

Recommandations

L'ampleur des changements intervenus dans son environnement national et international doit inciter l'INRA à rendre son positionnement scientifique plus explicite.

Cette démarche doit le conduire à reformuler ses missions et sa stratégie. Pour ce faire, l'INRA devra se doter d'une structure externe spécifique, chargée de la prospective.

Afin d'améliorer le fonctionnement général et de renforcer sa cohérence et sa cohésion, l'INRA pourrait simplifier sa structure organisationnelle, l'un des objectifs étant de décharger les départements scientifiques de tout ou partie des tâches de gestion en les confiant aux services d'appui à la recherche.

Pour mener à bien ses projets de coopération, l'INRA devra se doter d'un processus formalisé de conduite et d'approbation des partenariats et communiquer à ce sujet tant en interne qu'en direction des partenaires potentiels. Ceci est la condition pour garantir la cohérence des objectifs

poursuivis avec la stratégie de l'institut, qu'il s'agisse de partenaires locaux ou internationaux. De plus, l'INRA devra se doter d'outils permettant de piloter les partenariats à l'échelle régionale en évitant les redondances et en s'assurant de leur conformité avec la politique de la direction.

L'INRA a de très bonnes relations avec ses partenaires traditionnels au niveau national et régional dans le secteur de l'agriculture. Dans les autres secteurs de l'alimentation et de l'environnement, les partenariats avec les entreprises les plus performantes, françaises ou étrangères, sont à encourager, en particulier sur les sujets émergents tels que la chimie verte ou l'agrochimie.

Le « consortium national pour l'agriculture, l'alimentation, la santé animale et l'environnement », en s'associant à certaines équipes universitaires et à l'IRD, doit s'affirmer comme le leader des actions scientifiques concernant le devenir de l'environnement continental.

Grâce à un choix judicieux de partenaires, l'INRA peut affirmer son leadership en Europe et renforcer la compétitivité dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et des ressources naturelles à un niveau global.

Cette politique de relation, notamment avec les partenaires des secteurs économiques, doit également se traduire par une meilleure valorisation, dans l'évaluation des chercheurs et de leur carrière, de l'investissement dans le transfert des connaissances et technologies.

L'INRA doit mettre en œuvre un système permettant d'évaluer l'impact économique des connaissances publiées ou transférées aux partenaires socio-économiques, ce qui lui confèrera la légitimité nécessaire pour étendre son rôle de médiateur du dialogue science-société aux nouveaux sujets comme le changement climatique, la sécurité alimentaire, l'économie verte et les biocarburants.