Fusion INRA IRSTEA

RAPPORT DU COMITE OPERATIONNEL ORGANISATION - MANAGEMENT - APPUI

Complément du rapport du Comité opérationnel Organisation scientifique





Table des matières

1.		NTF	RODUCTION	5
2.	L	.'AN	MBITION	6
3.	L	.A N	MÉTHODE	7
	3.1 PR		TRAVAUX EN MODE PROJET ET CONSOLIDATION DES CHANTIERS I	
	3	3.1.1	I. GROUPES-PROJET THÉMATIQUES	8
	3	3.1.2	2. PROGRAMME DE TRAVAIL	9
	3.2		DES TEMPS FORTS	10
	3.3		DIALOGUE SOCIAL ET INFORMATION DES PERSONNELS	10
4.	L		ENTITÉ DU NOUVEL INSTITUT	
	4.1		NOM	
	4.2		MISSIONS DU NOUVEL INSTITUT	
5.	L		RGANISATION DU NOUVEL INSTITUT	
	5.1		ORGANISATION CIBLE	
	5	5.1.1	I. ORGANISATION DU DISPOSITIF SCIENTIFIQUE	14
	5	5.1.2	2. ORGANISATION DE L'EXPERTISE ET DE L'APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQU	ES
	-	- 4 -	19	D E
			B. PILOTAGE DES PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS SCIENTIFIQUES R R, EN FRANCE ET A L'INTERNATIONAL, DU TRANSFERT ET DE L'INNOVATION	
			I. ORGANISATION DES FONCTIONS D'APPUI A LA RECHERCHE ET DU PILOTA	
		DES	RESSOURCES	22
	5.2		CONVERGENCE DES INSTANCES	22
	5.3		ORGANISATION CIBLE TERRITORIALE	
	5	5.3.1	I. CARTOGRAPHIE DES CENTRES DU NOUVEL INSTITUT	29
	5	5.3.2	2. MISSIONS ET ACTIVITÉS D'APPUI AU NIVEAU DÉCONCENTRÉ	30
6.	L	.ES	POINTS-CLÉS DE RÉUSSITE ET LES POINTS DE VIGILANCE	31
	6.1		CADRE RÈGLEMENTAIRE ET DISPOSITIONS ASSOCIÉES	31
	6.2		L'INTÉGRATION DES PERSONNELS ET LES GARANTIES ASSOCIÉES	33
	6.3		CONVERGENCE RH ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT	34
	6	3.3.1	I. INDEMNITAIRE	34
	6	6.3.2	2. PROMOTIONS (avancements au choix)	36
	6	6.3.3	3. TEMPS DE TRAVAIL ET CONGÉS	37
	6	3.3.4	I. INSTANCES	37
	6	6.3.5	5. ÉVALUATION	40
	6.4		CADRE DE GESTION DES INGÉNIEURS DES CORPS DE L'ÉTAT	44
	6.5		CONVERGENCE DES SI DE GESTION	45

6.6. COÛTS DE LA FUSION ET ENJEUX BUDGETAIRES	47
6.6.1. GRANDS ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES	47
6.6.2. COÛT DE LA FUSION	49
6.6.3. RESSOURCES DU NOUVEL ETABLISSEMENT	51
7. LA SUITE DU PROCESSUS JUSQU'AU 1er JANVIER 2020 ET APRÈS	52
7.1. PILOTAGE ET ACCOMPAGNEMENT DES TRAVAUX DE PREFIGURATION	52
7.2. ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT	54
7.2.1. COMMUNICATION	54
7.2.2. PREVENTION DES RISQUES	56
7.2.3. ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNELS ET DES COLLECTIFS	56
7.3. DIALOGUE SOCIAL	59
Annexe 1	62
Annexe 2	63
Annexe 3	64

AVANT-PROPOS

Ce texte est une contribution pour la rédaction du rapport que les deux PDG d'Inra et d'Irstea adresseront aux ministres le 1er octobre 2018.

Il présente principalement la synthèse des travaux menés ces derniers mois dans le cadre du « ComOp Organisation-Management-Appui ». En conclusion, sur chaque sujet sont proposés aux tutelles des scénarii ou des solutions envisageables. Sur la base du retour des tutelles, pourra s'engager la phase d'échange puis de concertation avec les organisations syndicales, telle que présentée en dernier chapitre du présent rapport. En aucun cas les pistes évoquées ne sont des décisions à ce stade.

Il aborde aussi, plus largement, quelques sujets importants pour la fusion des deux instituts en complément de ceux déjà évoqués dans le rapport du « ComOp Organisation scientifique. ».

Ce rapport sera évoqué à plusieurs reprises dans le présent document.

1. INTRODUCTION

Le Ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation et la Ministre de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation ont demandé aux deux Présidents de l'Inra et d'Irstea d'étudier les modalités de rapprochement des deux organismes au sein d'un seul EPST, dont la création a vocation à intervenir le 1^{er} janvier 2020.

La lettre de mission du 6 février 2018 invitait les Présidents à travailler en priorité sur le projet scientifique « ciment de la nouvelle communauté de travail rassemblée » tout en s'attachant également aux « sujets d'organisation et d'appui à la recherche ».

Dans ce cadre, une première phase de réflexion opérationnelle a été conduite par :

- Un comité de pilotage stratégique, comprenant les deux PDG et les DGD des deux instituts
- Deux comités opérationnels composés de responsables des deux instituts :
 - Le « ComOp Organisation scientifique » co-présidé par le DGDRI d'Irstea et la DGDS de l'Inra.
 - Le « ComOp Organisation, Management, Appui » co-présidé par le PDG d'Irstea et le Directeur général délégué de l'appui à la recherche de l'Inra.

Le rapport du « ComOp Organisation scientifique », issu d'un travail participatif mené entre février et juillet 2018, s'attache aux lignes de force de l'ambition scientifique dont le nouvel Institut sera porteur, et propose une organisation scientifique cible permettant d'incarner cette ambition ainsi que des éléments d'organisation du dispositif de soutien aux politiques transversales scientifiques du futur EPST. De plus il identifie des trajectoires et des questions à traiter, des facteurs clé de réussite et des points de vigilance.

Aux côtés des réflexions conduites sur le projet scientifique et la structuration scientifique qui en découle, les « questions d'organisation et d'appui à la recherche » ont justifié de travaux approfondis, conduits entre mars et septembre 2018, dans le cadre notamment du « ComOp Organisation, Management, Appui ».

Ces travaux recouvrent pour l'essentiel les sujets que la lettre de mission des deux PDG invitait à approfondir :

- La culture d'établissement, les valeurs, le sentiment d'appartenance ;
- Le cadre de gestion : finances et budget, contrôle de gestion, ressources humaines, statuts et instances, management, partenariat, communication interne et externe, système d'information, immobilier et patrimoine;
- La viabilité du modèle économique ;
- L'organisation territoriale et l'organisation du siège ;
- La guestion du nom du nouvel Institut.

Les ministres soulignaient aussi l'attention à porter à la transparence et à la participation des agents via un dialogue social respectueux de l'apport de chaque partie prenante.

Ce rapport rend compte des travaux conduits dans ce cadre et des propositions et scénarii qui leur sont adossés.

2. L'AMBITION

La lettre de mission des deux présidents assigne trois objectifs stratégiques pour l'appui à la recherche

- Incarner l'ambition scientifique dans des choix d'organisation et de mise en oeuvre qui servent le projet scientifique du nouvel Institut;
- Réunir les conditions d'une mise en route opérationnelle du nouvel Institut au 1er janvier 2020. Cette exigence d'un Institut qui fonctionne au 1er janvier 2020 impose des choix pragmatiques pour 2020, à inscrire dans des trajectoires dynamiques de progrès pour les années à suivre, à partir des organisations existantes;
- Réunir les conditions d'une adhésion collective et d'une projection de l'ensemble des personnels dans le nouvel Institut.

La mise en place d'un institut unique d'envergure nationale, européenne et mondiale doit également s'accompagner d'une **ambition forte propre au secteur de l'appui à la recherche** :

- Soutenir et développer l'attractivité de l'Institut pour attirer les talents scientifiques : GRH,
 qualité des infrastructures (au sens large) et des services aux URs ;
- Insérer pleinement les centres de l'Institut dans la dynamique des sites ESRI en préservant la cohésion à travers une subsidiarité administrative organisée et pilotée;
- Miser sur l'intelligence collective et prendre le meilleur de l'organisation et des pratiques des deux Instituts, pour soutenir une amélioration continue de l'efficacité administrative et des conditions de travail des agents.

Cet ensemble d'objectifs et d'ambition suppose de consolider la communauté en articulant la vision scientifique à la fondation d'une **identité collective et** de **valeurs communes**, marqueurs du nouvel Institut.

Une mobilisation « porteuse de sens » de l'ensemble des fonctions et métiers de l'appui à la recherche doit permettre à la communauté de l'appui à la recherche de se projeter dans le nouvel Institut et de soutenir de façon proactive et efficiente le déploiement de la vision et du projet scientifiques.

3. LA MÉTHODE

Une démarche de travail organisée et participative a été mise en place début 2018 pour prioriser et mener les travaux en tenant compte de :

- l'importance du volet social du projet de fusion,
- la très grande attention à porter à la situation de tous les personnels,
- l'importance d'un dialogue social régulier dans les instances,

et en s'appuyant sur un état des lieux constituant une référence partagée Inra-Irstea pour l'élaboration du projet.

Le « Comité opérationnel Organisation, Management, Appui »¹ (« ComOp Appui »), réuni mensuellement², a assuré le pilotage opérationnel commun Inra-Irstea des travaux préparatoires au projet de fusion, de février 2018 jusqu'à la production début octobre du rapport aux ministres, en liaison avec le Comité de pilotage stratégique³ et les directions générales de chacun des deux instituts.

Un dispositif renforcé de conduite des travaux communs a été mis en place à partir de mi-avril avec l'installation d'une directrice de projet auprès du « Comop Appui ». Chacune des directions générales a inscrit en continu dans les priorités d'action des responsables de l'appui de chacun des deux instituts, des travaux induits par l'avancée des réflexions communes. Ces travaux respectifs ont nourri les plans de travail conjoints Inra-Irstea des responsables de l'appui des deux instituts leur permettant d'être au rendez-vous des échéances du calendrier de travail du « Comop Appui ».

Des groupes-projet communs ont été par ailleurs missionnés pour documenter et étayer les choix sur des sujets transversaux : convergence des Systèmes d'Information de Gestion, organisation fonctionnelle au niveau territorial, etc.

Un travail spécifique a enfin été conduit avec les responsables de l'appui des deux instituts de mimai à mi-juillet pour intégrer l'ensemble des chantiers.

Enfin dans cette phase préparatoire, les personnels ont été régulièrement informés de l'agenda des travaux et un dialogue social s'est organisé régulièrement par la voie principalement de points d'information présentés dans le cadre des instances des deux instituts et la réunion d'un comité de suivi commun.

3.1. TRAVAUX EN MODE PROJET ET CONSOLIDATION DES CHANTIERS EN PROGRAMME DE TRAVAIL

Les travaux communs par fonction ont été complétés par la mobilisation de groupes-projet sur des thématiques prioritaires et à fort enjeu pour la réussite du projet de fusion.

Une démarche spécifique menée par la directrice de projet avec les responsables de l'appui des deux instituts a permis de poser les fondations du programme de travail à conduire pendant la période de préfiguration en consolidant les résultats des travaux, réflexions et choix de la phase avant-projet.

¹ La composition du « ComOp Appui » est retracée en annexe

² Les dates de réunion du « ComOp Appui » : 12 mars, 13 avril, 16 mai, 18 juin, 18 juillet, 5 septembre.

³ Présidé par les deux présidents, le Comité de pilotage stratégique réunit les DGD Science et Appui des deux instituts ainsi que le directeur scientifique délégué auprès de la DGDS Inra pour la coordination des travaux du « ComOp Organisation scientifique » et la directrice de projet Inra-Irstea auprès du « ComOp Organisation, Management, Appui »

3.1.1. GROUPES-PROJET THÉMATIQUES

Trois groupes-projet ont été constitués :

Étude d'aide à la décision pour le choix du SI de gestion

Le diagnostic fonctionnel posé par le « ComOp Appui » sur les divergences majeures entre Inra et Irstea en matière de SI de Gestion a justifié du lancement sous l'égide du « ComOp Appui » d'une étude complémentaire d'aide à la prise de décision quant au choix des solutions de SI de gestion RH et de SI de gestion Finances de l'Institut unique.

Cette réflexion a été confiée à un groupe-projet commun Inra-Irstea associant, sous l'animation directe d'un des membres du groupe-projet, les directions métier et directions des systèmes d'information des deux instituts. Le groupe-projet a reçu pour mission de produire mi-juin un document d'aide à la prise de décision du ressort des deux directions générales : il s'est agi de conduire une analyse comparée multi-critères de différents scénarii en identifiant notamment les impacts de chacun (en termes métiers, organisationnels, humains, etc.) et les mesures d'accompagnement nécessaires à leur opérationnalité au 1er janvier 2020, ainsi que de documenter la façon dont chaque scénario s'inscrit sur la trajectoire d'évolution du SI de gestion du nouvel Institut à court et moyen terme.

Ce rapport a constitué un apport essentiel au choix de la trajectoire de convergence des SI de gestion du nouvel Institut, présentée infra (chap 6.5).

Etude de faisabilité de la création d'un centre « ARA Est », à dire d'experts, dans le cadre de l'Institut unique.

Dans la plupart des régions où coexistent un centre Inra et Irstea, la création du nouvel Institut induira « naturellement » une fusion de deux centres (un centre Inra et un centre Irstea) en un seul centre régional. L'état des lieux fait cependant ressortir que la région Auvergne-Rhône-Alpes est une région où coexistent un centre Inra (le centre Inra « ARA ») et trois centres Irstea (Clermont-Ferrand, Lyon, et Grenoble), pour un effectif de plus de 1500 agents sur plusieurs sites. Les deux présidents d'Inra et d'Irstea ont souhaité disposer d'éclairages approfondis avant de se prononcer sur le scénario de fusion des dispositifs Inra et Irstea qu'ils proposeraient aux ministres à l'échelle de la région ARA.

Le groupe-projet a articulé son étude sur un état des lieux de l'existant (identifiants scientifiques et organisation de l'appui), le recueil d'avis d'experts croisés (institutionnels, partenaires, acteurs scientifiques, ...), les différentes dimensions à attacher à la création d'un centre « ARA Est » (axes thématiques, organisation de l'appui, implantation du siège, système de représentation régionale et de délégation de sites) et les variantes de mise en oeuvre, ainsi que sur l'identification des opportunités, risques et conditions de réussite. Il en ressort la nécessité d'aborder une réflexion commune à l'ensemble du dispositif ARA, sur les aspects RH, appui et projet scientifique.

Animation des travaux pour l'approfondissement des choix d'organisation territoriale

Les réflexions sur l'organisation territoriale du nouvel Institut ont été portées au sein de chacun des $ComOp \ll Organisation$, Management, Appui » et « Organisation scientifique » par deux groupes de travail, respectivement :

- o Le groupe « organisation territoriale et appui de proximité » ;
- o Le groupe « politiques de sites et relations avec l'enseignement supérieur ».

Le travail dans le champ respectif de chacun des deux « ComOp » s'est enrichi d'une *démarche* participative élargie aux responsables de l'échelon territorial (présidents de centre et directeurs des services d'appui pour l'Inra, directeurs régionaux et directeurs régionaux adjoints pour Irstea) dont l'animation a été *confiée* à *trois* co-pilotes Inra et Irstea.

Un séminaire territorial s'est tenu les 11 et 12 juillet et a rassemblé la communauté des responsables territoriaux Inra et Irstea (DR et DRA Irstea, PC et DSA Inra des centres directement impactés par le projet de fusion et plus largement d'autres centres Inra) en présence, pour partie, des deux présidents et des directions générales des deux instituts. Ceci a permis de réunir les conditions d'une appropriation par les responsables en région de l'ensemble des travaux des deux « ComOp », de leur contribution proactive au volet « organisation territoriale » du projet de fusion et de leur projection sur les étapes de préfiguration des nouveaux centres.

Ces travaux ont débouché sur une attente forte des responsables territoriaux pour avancer sur le rapprochement. Un état des lieux est en cours sur chaque site concerné pour permettre de construire les organisations cibles des centres du nouvel Institut, dès lors que les ministères de tutelle auront validé l'organisation proposée.

3.1.2. PROGRAMME DE TRAVAIL

Un travail spécifique mené avec les responsables de l'appui des deux instituts a permis de qualifier les chantiers essentiels sur le chemin de la préfiguration du nouvel Institut.

Ce travail a été conduit en deux étapes :

- Une série d'entretiens en juin avec chaque binôme de directeurs de fonctions d'appui à la recherche des deux instituts :
 - Ressources humaines
 - Evaluation
 - Juridique
 - Communication
 - ABFC (Achat, budget, finance, comptabilité)
 - Systèmes d'information
 - Numérique
 - o Immobilier
 - Prévention / sécurité
 - o Qualité/Certification/Processus

La grille de questionnements utilisée dans le cadre de ces entretiens, nourrie des premiers diagnostics réalisés dans le cadre des travaux préliminaires, avait vocation à faire émerger une typologie de chantiers :

- Les chantiers visant à maitriser les « fonctions vitales » de l'organisation du périmètre essentiels à une préfiguration réussie;
- Les chantiers constituant des points de difficultés durs à résoudre dans la phase de transition :
- Les chantiers non-inscrits à l'agenda de la démarche de préfiguration et à conduire post-fusion.

Au total, les entretiens en binômes par fonction ont permis d'identifier les **chantiers-clé** essentiels à la réussite du projet, leur réalisation contribuant à l'installation d'un nouvel Institut robuste et fonctionnel au 1^{er} janvier 2020.

Le document retraçant le résultat de cette étape de travail est joint.

 Une séquence en journée plénière du ComOp Appui le 18 juillet dédiée à la mise en cohérence de l'ensemble du matériau recueilli.

A partir des éléments collectés et analysés, le regroupement des chantiers qualifiés essentiels sur le chemin de préfiguration du nouvel Institut a permis de structurer un programme de travail.

3.2. DES TEMPS FORTS

La démarche de travail participative portée par chacun des deux « ComOp » s'est enrichie de plusieurs temps forts qui ont mobilisé l'ensemble des lignes managériales des deux instituts.

28 et 29 mai : séminaire du ComOp « Organisation scientifique » avec des directeurs d'unités propres et mixtes concernés par les groupes de travail thématiques, des chefs et directeurs de départements et adjoints, des directeurs scientifiques et adjoints, des directeurs fonctionnels relevant des DGD scientifiques (*120 participants*)

11 et 12 juillet : séminaire territorial rassemblant la communauté des responsables territoriaux Inra et Irstea (DR et DRA Irstea, PC et DSA Inra des centres directement impactés par le projet de fusion, et plus largement d'autres centres Inra) (*50 participants*)

10 septembre : séminaire commun des « collèges de direction » Inra et Irstea réunissant *35 cadres dirigeants* Inra et Irstea membres des collège et conseil de direction de l'Inra et du comité de pilotage Irstea, relevant des lignes managériales de la Science et de l'Appui, mobilisés dans le processus d'élaboration et de finalisation du rapport des présidents aux ministres.

3.3. DIALOGUE SOCIAL ET INFORMATION DES PERSONNELS

Le dialogue social s'est organisé par la voie d'une information régulière aux instances d'établissement sur la démarche-projet et l'avancement des travaux à l'occasion des reunions suivantes :

- comité technique d'établissement (CTEP) Irstea les 5 mars et 1er juin et comité technique
 (CT) Inra les 6 mars et 24 mai,
- CHSCT d'Irstea le 29 juin et CCHSCT de l'Inra le 25 mai,
- conseil scientifique et technique (CST) d'Irstea le 16 mai et conseil scientifique (CS) de l'Inra le 26 avril.
- conseils d'administration (CA) d'Irstea les 15 mars et 21 juin et conseils d'administration (CA) de l'Inra les 22 mars et 7 juin.

Sur proposition des deux présidents, acceptée par les participants à la réunion du 17 mai – organisations syndicales représentatives des deux instituts, cabinets des ministres en charge de l'agriculture et de la recherche - cette méthode de concertation et de consultation a été élargie à la réunion, aux étapes-clé d'avancement du projet, d'un *comité de suivi commun*. La première réunion du comité de suivi est organisée préalablement à la présentation par les deux présidents du rapport intermédiaire aux ministres le 21 septembre.

Un séminaire commun du CST Irstea et du CS Inra a en outre été organisé le 19 septembre en prenant appui sur le rapport du "ComOp Organisation scientifique".

Les garanties apportées aux personnels dès le début des travaux

L'élaboration collective du projet dans le respect des engagements pris par les ministres et les présidents dans la lettre de mission des présidents implique de **répondre aux attentes du corps social sur des sujets majeurs**. Ainsi :

- L'intégralité des missions des deux établissements seront conservées.
- Les unités de recherche seront conservées.
- Le rapprochement n'entraînera ni fermeture de site, ni mobilité géographique ou fonctionnelle imposée.
- Le siège du nouvel Institut sera bi-localisé sur Paris et Antony à court et moyen terme.
- Le niveau existant des rémunérations sera maintenu pour les différentes catégories de personnel.
- Les spécificités statutaires seront discutées au mieux de l'intérêt des agents et du fonctionnement du futur établissement.

Ces engagements sont actés et ont été réaffirmés le 17 mai lors de l'échange avec les cabinets des ministères de tutelle, les présidents des deux instituts et les organisations syndicales de l'Inra et d'Irstea.

L'information des personnels

L'information des personnels a été effectuée par différents canaux et s'est renforcée tout au long de la période de février à octobre :

- En février, communication des lettres de mission des deux présidents et diffusion du rapport du 30 novembre 2017;
- Communiqués aux personnels de chaque institut dans la foulée des réunions des conseils d'administration respectifs avec mise en ligne, sur un espace intranet dédié, des diaporamas présentés;
- Message conjoint des deux présidents le 18 mai à l'ensemble des personnels Inra et Irstea rendant compte de la réunion tenue la veille aux cabinets des ministres de tutelle avec toutes les organisations representatives;
- Information renforcée des personnels à partir de juin avec une lettre d'information électronique « La lettre de l'établissement unique » dont le premier numéro a été publié et diffusé à l'ensemble des personnels Inra et Irstea le 29 juin;
- Actualisation régulière par chaque institut de l'espace intranet dédié au projet de nouvel Institut.

4. L'IDENTITÉ DU NOUVEL INSTITUT

L'identité et les valeurs sont une dimension essentielle pour l'adhésion collective autour d'un sens partagé. Le choix du nom ainsi que la définition des missions du nouvel Institut seront des marqueurs forts de son identité.

4.1. NOM

Les ministres ont demandé aux présidents de proposer un nom qui incarne l'ambition du nouvel Institut et ses grands domaines de compétence ; devant représenter au mieux les compétences scientifiques, les missions et les enjeux des deux EPST existants, tout en tenant compte de la notoriété internationale de la marque INRA.

Les présidents proposent d'intituler le nouvel établissement : « Institut national pour la recherche en agriculture, alimentation et environnement ». Pour autant, il faut également proposer un nom abrégé (sigle/acronyme) qui en résulterait et d'autre part imaginer la déclinaison en un logo correspondant, avec le double objectif de rayonnement national et international, et d'appropriation interne.

Un groupe de travail présidé par deux personnalités éminentes connaissant bien les deux établissements – Marion GUILLOU et Yves LE BARS – et dont l'appui sera assuré par les directrices de la communication des deux instituts sera mis en place. Plus globale,ment il pourra faire toute recommandation sur les actions qui devraient être menées afin d'accompagner la transition, en termes de communication interne et externe, entre les deux établissements actuels et le nouvel Institut.

Le groupe de travail comprendra également deux agents de chaque établissement. Il pourra auditionner et/ou interroger des personnels des deux établissements, mais aussi certains de leurs partenaires tant au plan national qu'international. Ce groupe remettra ses propositions aux deux présidents avant la fin janvier 2019.

4.2. MISSIONS DU NOUVEL INSTITUT

Les ministres chargés de l'agriculture et de la recherche, dans la lettre de mission aux PDG du 6 février, précisent que la réflexion menée autour de la création de l'EPST unique doit prendre en compte « les compétences et missions actuellement exercées par les deux établissements ».

C'est donc un engagement fort, réaffirmé le 17 mai 2018 lors de l'échange des cabinets des ministères de tutelle et des deux présidents avec l'intersyndicale Inra-Irstea : l'intégralité des missions des deux établissements sera conservée.

Les missions de l'établissement unifié doivent s'inscrire dans une réflexion structurée autour des cinq domaines (agriculture, eau, forêt/bois, alimentation et économie circulaire) proposés dans le rapport du 30 novembre 2017, participer aux politiques locales, nationales, européennes et internationales et porter une dimension d'expertise et d'appui aux politiques.

En cohérence avec l'ambition scientifique, il est proposé de retenir une approche large de la portée des missions du nouvel Institut, définies comme suit :

Dans le cadre de la politique scientifique définie par le Gouvernement en relation avec les besoins culturels, économiques, et sociaux de la Nation et en liaison avec les établissements d'enseignements supérieur et de recherche, l'institut a pour missions d'organiser, d'exécuter et de coordonner, à son initiative ou à la demande de l'Etat, tous travaux de recherche scientifique et technologique dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de la forêt, de l'environnement, de l'eau, de la bioéconomie circulaire et de la gestion durable des territoires.

Pour rappel, la définition actuelle des missions respectives de l'Inra et d'Irstea dans le code rural et de la pêche maritime (CRPM) est la suivante :

Inra	Irstea
Article R. 831-1	Article R. 832-2
initiative ou à la demande de l'Etat, tous travaux de recherche scientifique et	1° D'entreprendre, réaliser, coordonner et soutenir, à moyen et long terme, à son initiative ou à la demande de l'Etat, tous travaux de recherche scientifique et technologique dans les domaines de l'aménagement et

5. L'ORGANISATION DU NOUVEL INSTITUT

L'organisation de tout établissement est la traduction de son ambition et le cadre de mise en œuvre de sa stratégie. Le futur Institut unique doit constituer plus que la somme des savoir-faire, connaissances et actions des deux instituts fondateurs.

Dans cette perspective, la conception de l'organigramme cible répond à trois principes :

- En tout premier lieu, l'organisation choisie doit servir le projet scientifique porté par un institut qui se placera aux premiers rangs mondiaux dans les domaines de l'agriculture, de l'environnement et de l'eau, de l'alimentation, de l'aménagement et de la gestion durables des territoires, bénéficiant en outre d'une visibilité et attractivité accrues. Le futur Institut sera, par son nombre d'agents et sa palette disciplinaire, un acteur majeur de la recherche internationale en agriculture, alimentation et environnement. Ce statut lui confère une triple responsabilité : soutenir une production de connaissances scientifiques au plus haut niveau des standards internationaux de qualité, tant en recherche fondamentale qu'en recherche orientée vers la conception de solutions innovantes, le transfert et l'appui aux politiques publiques; être une force d'entrainement et de structuration nationale, européenne et internationale de la recherche et de l'enseignement supérieur dans ses domaines ; s'impliquer de façon proactive dans la diffusion et le libre accès aux résultats de la recherche et à leur traduction en connaissances opérationnelles, en opérant une politique de science ouverte.
- En second lieu, l'Institut unique devra assumer pleinement son rôle d'appui aux politiques publiques (APP) et d'éclairage du débat public via l'expertise, qui font explicitement partie des missions d'établissements publics de recherche finalisée comme l'Inra ou Irstea. Celles-ci prennent diverses formes et sont menées selon diverses modalités : coordonnées ou pilotées aux niveaux centraux des organismes, diffuses dans les unités

de recherche, concentrées dans des structures dédiées de type unité de service interne, ou menées en partenariat et, de ce fait, pour partie externalisées, ou bien encore concentrées au niveau de quelques individus. Elles relèvent de la mise à disposition des décideurs, et de toutes les parties prenantes, des connaissances scientifiques et techniques, des outils et des méthodes permettant de concevoir, mettre en œuvre et évaluer les politiques publiques, que celles-ci concernent le niveau national, régional/local, européen ou international. A ce jour ce sont plus de 1 150 personnels permanents des deux établissements qui ont une partie de leur activité orientée directement vers les politiques publiques ; 200 s'y consacrent pleinement dans des structures dédiées de type unité de service, groupements d'intérêt scientifique (GIS) ou public (GIP). Le nouvel Institut souhaite afficher plus clairement, sa mission d'expertise et d'appui aux politiques publiques tant vis-à-vis de ses agents que de l'externe. L'objectif est de mieux valoriser les connaissances scientifiques et techniques en réponse et en appui aux acteurs de la conception, de la mise en œuvre et de l'évaluation des politiques publiques.

Enfin, dernier principe mais fil directeur de la conception de l'organisation, il a été recherché le juste équilibre entre évolutions nécessaires, pragmatisme et réduction de l'impact de la fusion. Les réformes sont proposées avec économie après un examen précis de divers scénarios en coûts/bénéfices respectifs, afin de mieux prévenir les risques psychosociaux et de réduire les perturbations inutiles pendant la phase de transition.

5.1. ORGANISATION CIBLE

L'organisation cible proposée pour le nouvel Institut s'adosse à la structure actuelle de l'organisation de l'Inra. Seules les évolutions de celle-ci sont détaillées ci-après. La vue d'ensemble de l'organisation cible est présentée dans la maquette jointe au présent rapport en annexe.

Il est envisagé qu'un Vice-Président soit chargé spécifiquement du suivi de la fusion pendant une période d'un an après la création du nouvel établissement.

La fonction de Vice-Président chargé de la transition sera créée à cet effet.

Les fonctions de directeur général délégué « aux affaires scientifiques » et de directeur général délégué « Appui à la recherche » seront respectivement renommées en directeur général délégué « **Science et Innovation** », et en directeur général délégué « **Ressources** ».

Une fonction de directeur général délégué à l'**expertise et à l'appui aux politiques publiques** sera créée (cf. infra 5.1.2)

5.1.1. ORGANISATION DU DISPOSITIF SCIENTIFIQUE

Le conseil scientifique et les conseils scientifiques de département restent inchangés dans leurs attributions ; leur composition en revanche est modifiée afin de représenter l'ensemble de la communauté de travail, quel que soit le statut des agents.

En outre, le Comité opérationnel « Organisation scientifique » a mis en exergue « la nécessité d'une action volontariste en faveur de l'interdisciplinarité qui est un enjeu indispensable pour la réussite de l'ambition » de l'Institut unique. Ce sujet sera approfondi dans les travaux à suivre.

Le scénario proposé est celui d'une organisation en 14 départements scientifiques:

- 7 départements actuels de l'Inra dont le périmètre n'est pas modifié (même si certaines co-tutelles d'unités peuvent l'être): ALIMH, BAP, GA, MICA, PHASE, SA, SPE.
- 7 départements nouveaux composés d'unités Inra et Irstea.

La valeur ajoutée de l'organisation projetée, explicitée dans la présentation qui suit des nouveaux départements, réside dans les points suivants :

- Rapprochement math-infos, capteurs, robotique, qui permettra au futur établissement de jouer un rôle de premier plan sur l'ensemble des enjeux associés à la transition numérique dans les systèmes agricoles, alimentaires et environnementaux.
- Rapprochement des recherches sur l'agriculture numérique et les agro-équipements avec celles pour la transformation agroécologique des systèmes agricoles.
- Structuration d'un département de recherches interdisciplinaires sur l'objet « eaux », qui fera du futur établissement la première force de recherche et d'expertise sur l'eau en France.
- Visibilité des recherches sur les espaces naturels peu anthropisés, avec notamment un renforcement des sciences de l'écologie et des recherches sur les écosystèmes forestiers et prairiaux.
- Renforcement des approches technologiques de la transformation des biomasses, qui aura la capacité de structurer un pôle majeur en biotechnologies pour l'environnement et de développer des ambitions nouvelles pour le futur établissement en termes de durabilité, en tenant compte du cycle de vie des aliments et des produits biosourcés, de leur conception à leur recyclage.
- Ajout de compétences sur les écoulements et les transferts dans les procédés frigorifiques et les ateliers de production qui dote le futur établissement de la capacité à porter davantage le thème de la sécurité sanitaire de la chaîne alimentaire, des étapes post-production jusqu'au consommateur.
- Consolidation des recherches sur et pour les territoires, en produisant une lecture originale de la durabilité des territoires au croisement du global et du local.

Les **7 nouveaux départements** seraient les suivants (noms provisoires utilisés par souci de simplification ; les noms définitifs des nouveaux départements créés seront proposés par les départements eux-mêmes pour validation par la présidence du futur établissement) :

<u>Connaissances des agrosystèmes pour la transition agro-écologique et numérique des agricultures (AGROENV)</u>

AGROENV serait un département pluridisciplinaire, rassemblant des compétences en sciences du vivant (écologie des communautés, écologie fonctionnelle, écophysiologie), en sciences de l'environnement (bioclimatologie, biogéochimie, physico-chimie, hydrologie, physique des transferts, pédologie) et en sciences de l'ingénieur (agronomie des systèmes, technologie des agro-équipements, télédétection) appliquées aux agroécosystèmes et territoires agricoles (incluant des espaces non agricoles et le traitement/utilisation des déchets), à la diversité des agricultures et aux transitions agro-écologique et numérique qu'elles connaissent. Il mettrait en œuvre des approches d'expérimentation, d'observation, de modélisation et des approches très diverses, dont l'analyse multicritères. L'ambition scientifique de ce département pourrait se décliner autour de cing enjeux :

- Elaborer des productions végétales pour de nouveaux usages et contextes ;
- Valoriser et gérer la biodiversité dans les agroécosystèmes ;
- Gérer, protéger et restaurer les ressources en air, eau et sol;

- Boucler les cycles N-P et stocker du carbone dans les sols ;
- Evaluer, concevoir et piloter des systèmes agricoles multi-performants sur les plans environnemental, économique, sanitaire et social.

Connaissance du fonctionnement des milieux aquatiques pour la gestion adaptative des écosystèmes et des ressources en eau et la maitrise des risques associés (AQUA).

Le département AQUA regrouperait dans un même collectif une large partie des compétences de l'Institut en écologie des milieux aquatiques, en écotoxicologie, en hydrologie, en hydraulique et en sciences humaines et sociales portant des recherches sur la gouvernance de l'eau. Toutes ces forces seraient mobilisées et pilotées ensemble sur les enjeux de l'eau et des milieux aquatiques (biodiversité, qualité des milieux, ressources, risques et gouvernance). L'ambition du projet de ce département serait le développement de connaissances pour améliorer la capacité de prédiction des processus biologiques, physico-chimiques et physiques, couplée à des modélisations économiques et des approches SHS, et pourrait se décliner autour de trois enjeux :

- La biodiversité comme facteur de résilience et de durabilité des écosystèmes aquatiques ;
- La dynamique des hydrosystèmes et des transferts associés ;
- La gestion intégrée des ressources en eau et l'accompagnement des transitions sociotechniques nécessaires à leur préservation et à leur restauration.

Connaissance du fonctionnement, dynamique et gestion des écosystèmes continentaux faiblement anthropisés (ECO-FA)

Le département ECO-FA serait un département pluridisciplinaire qui rassemblerait des compétences en sciences du vivant (génétique, écophysiologie, biologie évolutive, biologie des organismes et des populations, écologie fonctionnelle, écologie comportementale, écologie des communautés, écologie microbienne) et en sciences de l'environnement (biogéochimie, pédologie, sciences forestières) appliquées aux écosystèmes peu anthropisés (forêts, prairies permanentes, écosystèmes dulçaquicoles) et à la gestion des ressources associées. Il s'intéresserait aux écosystèmes continentaux faiblement anthropisés. Ses ambitions scientifiques se déclineraient autour de quatre enjeux :

- Transferts de matière et d'énergie au sein et entre les écosystèmes terrestres et facteurs abiotiques qui conditionnent la structure et la dynamique des communautés animales et végétales;
- Biodiversité comme facteur menacé de durabilité des écosystèmes faiblement anthropisés ;
- Fonctionnement et adaptation des organismes, des populations et des écosystèmes dans un contexte environnemental changeant et incertain ;
- Méthodes et stratégies pour la gestion durable des ressources et des écosystèmes forestiers et prairiaux.

Analyse du fonctionnement et des évolutions économiques et sociales de l'agriculture, de l'alimentation et des industries agroalimentaires, en lien avec les enjeux environnementaux globaux et locaux » (ECO-SOCIO)

Le département proposé serait de loin le plus important en termes d'effectifs et de partenariats en sciences sociales du nouvel établissement. Les champs de compétences seraient les sciences économiques et sociales appliquées aux domaines de l'alimentation, l'agriculture, l'environnement et la dynamique des territoires. Les recherches qui y seraient menées viseraient à comprendre le fonctionnement et les évolutions économiques et sociales de l'agriculture, des industries agro-alimentaires et agro-industries, ainsi que de l'alimentation en lien étroit avec les enjeux environnementaux globaux et locaux. L'ensemble de ces travaux contribuerait à éclairer les débats publics et les décisions publiques et privées.

Représentation numérique, science des données et intelligence artificielle, technologies robotiques et capteurs, modélisation intégrative et prédictive de systèmes complexes (NUMM)

Le département NUMM regrouperait les sciences indispensables au développement de technologies et méthodes numériques, mathématiques et informatiques pour étudier et modéliser les objets d'étude du nouvel EPST : de la chaîne de l'information – optique et télédétection, métrologie, systèmes d'informations – à la modélisation des phénomènes – automatique et contrôle, robotique, systèmes dynamiques, recherche opérationnelle – et à l'extraction des connaissances – probabilités et statistiques, intelligence artificielle. Au-delà des sciences et technologies de la chaîne d'information, les technologies comme la robotique et l'aéraulique grandes dimensions faisant appel à des capacités spécifiques de modélisation, de simulation, d'assimilation de données et de calcul haute performance seraient abordées par ce département faisant ainsi de NUMM le département de référence pour développer les aspects méthodologiques et les technologies habilitantes déterminantes pour les enjeux et priorités du futur établissement. Les lignes de forces du département s'organiseraient autour de trois enjeux :

- Maitriser les enjeux liés aux données, de leur acquisition à l'extraction de connaissances (science et technologies des données et intelligence artificielle) ;
- Développer la modélisation intégrative et prédictive de systèmes complexes ;
- Concevoir des systèmes, technologies et outils d'aide à la décision à partir de modèles, pour mieux comprendre, prédire, contrôler et piloter des systèmes dans les domaines de l'agriculture, l'environnement et l'alimentation.

Connaissances et analyse des systèmes d'acteurs des territoires, de leurs actions et de la dynamique des systèmes complexes territoriaux pour l'aide à la décision, l'innovation et l'accompagnement des transitions (TERRA)

Une très forte diversité disciplinaire caractériserait le département TERRA; elle est constitutive de l'ambition de sciences pour l'action et l'aide à la décision publique et privée, portée par les départements SAD Inra et Territoires Irstea, fondateurs de ce nouveau département. L'enjeu de ce département serait d'associer plusieurs déclinaisons de l'objet « territoire » (espace support d'actions concertées entre acteurs hétérogènes/interface société-nature/entité administrative ou de projet collectif) et de produire une lecture originale de la durabilité des territoires au croisement du global et du local et, par là-même, de spécifier de nouvelles ambitions permises par l'association des compétences et disciplines (sciences agronomiques, écologie, sciences sociales) et des approches compréhensives, d'accompagnement de l'action, de l'innovation et du changement.

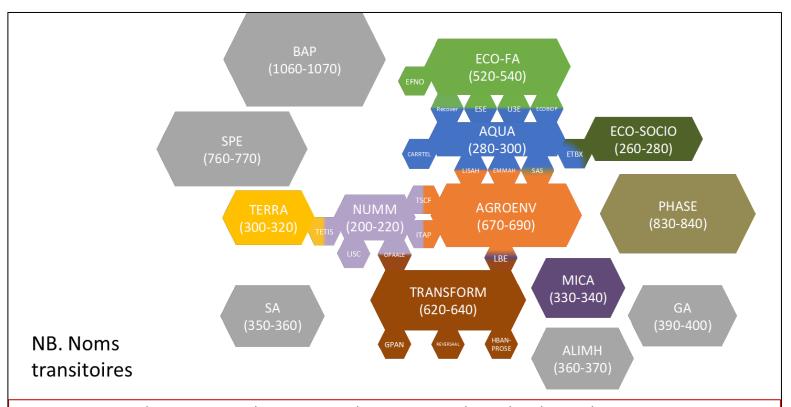
Sciences et technologies pour la bioéconomie, analyse des trajectoires des bioressources et des procédés (bio)technologiques nécessaires à leur transformation (TRANSFORM).

Le département TRANSFORM aborderait les différentes trajectoires des bioressources (aliments, matériaux, énergie, effluents et déchets, ...) et les procédés biotechnologiques nécessaires à leur transformation, depuis leur première transformation jusqu'à leur recyclage et ré-usage.. L'ambition pourrait se décliner autour de quatre axes :

- Science et caractérisation des matières et mécanismes ;
- Etude et conception de procédés de transformation dans une optique d'écoconception ;
- Etude, optimisation et conception de solutions technologiques et organisationnelles pour la valorisation des effluents liquides et des matières résiduaires organiques ;
- Sciences numériques et intelligence artificielle en interaction avec le département NUMM.

Les 7 nouveaux départements permettront de tirer parti des synergies identifiées entre Inra et Irstea dans les domaines de l'eau, de l'écologie fonctionnelle et de la gestion des écosystèmes peu anthropisés, de la bioéconomie, des dynamiques territoriales et des interfaces entre mathématiques et sciences pour l'ingénieur.

Figure 1 Maquette de l'organisation scientifique des départements



- Connaissances des agrosystèmes pour la transition agro-écologique et numérique des agricultures (AGROENV).
- Connaissances du fonctionnement des milieux aquatiques pour la gestion adaptative des écosystèmes et des ressources en eau et la maitrise des risques associés (AQUA).
- Connaissances du fonctionnement, dynamique et gestion des écosystèmes continentaux faiblement anthropisés (ECO-FA).
- Analyse du fonctionnement et des évolutions économiques et sociales de l'agriculture, de l'alimentation et des industries agroalimentaires, en lien avec les enjeux environnementaux globaux et locaux (ECO-SOCIO).
- Représentation numérique, science des données et intelligence artificielle, technologies robotiques et capteurs, modélisation intégrative et prédictive de systèmes complexes (NUMM).
- Connaissances et analyse des systèmes d'acteurs des territoires, de leurs actions et de la dynamique des systèmes complexes territoriaux pour l'aide à la décision, l'innovation et l'accompagnement des transitions (TERRA).
- Sciences et technologies pour la bioéconomie, analyse des trajectoires des bioressources et des procédés (bio)technologiques nécessaires à leur transformation (TRANSFORM).

5.1.2. ORGANISATION DE L'EXPERTISE ET DE L'APPUI AUX POLITIQUES PUBLIQUES

La recherche portée et produite par le futur Institut est une recherche finalisée, impliquant le soutien à des recherches fondamentales et une démarche volontariste en vue de la valorisation des connaissances pour l'expertise et l'appui aux politiques publiques et pour l'innovation, avec le souci de l'impact. Enjeux finalisés et recherches fondamentales s'alimenteront de manière réciproque. Cette relation bidirectionnelle, déjà présente à l'Inra et à Irstea, sera l'une des marques de l'excellence du nouvel Institut.

L'Inra et Irstea se sont forgés une réputation solide et respectée, sur un certain nombre d'objets de recherche et de politiques publiques, tout au long de leur histoire. Cette identité forte s'est construite sur la base d'une communauté scientifique et technique au sein de laquelle les agents, qu'ils soient chercheurs, ingénieurs ou techniciens, concourent à des enjeux finalisés et où chacun peut apporter sa compétence à des segments variés du continuum recherche fondamentale et finalisée, transfert, innovation et appui aux politiques publiques. Dans la continuité de l'accueil par Irstea, dans ses effectifs, d'ingénieurs des corps de l'Etat, leur présence au sein du futur Institut devrait permettre de renforcer l'ambition en termes d'expertise et d'appui aux politiques publiques. Un point de vigilance concernera l'évaluation des chercheurs mais aussi des ingénieurs qui devra prendre en compte l'ensemble du continuum susvisé, selon des modalités à définir conjointement.

Il s'agit ici de transférer vers la sphère publique des résultats de recherche assemblés et cohérents, et ainsi de mieux répondre aux demandes de la société mais également de constituer un point d'entrée unique pour l'ensemble des commanditaires publics du nouvel établissement (ministères, agences, collectivités, commission européenne, associations...). Il faut également continuer à valoriser la capacité de transfert via notamment les unités de service.

L'ambition est clairement affichée de porter la capacité d'expertise et d'appui aux politiques publiques aux niveaux européen et international. Enfin, il s'agit de s'organiser pour permettre au nouvel Institut de disposer d'un suivi et d'une vision plus précise et plus complète de son action dans ce domaine dans les trois volets décrits suivants : éclairage des parties prenantes sur les enjeux sociétaux, aide à la conception des politiques publiques et appui scientifique et technique à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques.

Pour mettre en œuvre cette ambition en tenant compte à la fois des expériences et des pratiques respectives de l'Inra et d'Irstea en matière d'appui aux politiques publiques et des organigrammes fonctionnels actuels des deux établissements, il est proposé les évolutions suivantes :

- création d'une nouvelle direction générale déléguée à l'expertise et à l'appui aux politiques publiques (DGDEAPP)
- création d'une direction de l'appui aux politiques publiques (DAPP)
- consolidation de la délégation à l'expertise scientifique, à la prospective et aux études (DEPE).

La création d'une Direction générale déléguée à l'expertise et à l'appui aux politiques publiques, ancrera dans l'organisation l'ambition du nouvel Institut en la matière. Les missions de cette direction générale déléguée seront les suivantes :

- Concevoir et proposer au président une politique d'établissement en matière d'appui aux politiques publiques nationales, régionales, européennes ou internationales;
- Animer une interface privilégiée entre l'offre de compétences scientifiques et techniques du nouvel EPST et les besoins des partenaires publics pour faciliter leur intégration dans des opérations d'expertise dédiées ou dans des projets de recherche;
- Initier et organiser les partenariats au travers d'accords-cadres et de conventions particulières avec les principaux partenaires publics (hors ESR);
- Veiller à la qualité et au suivi de l'appui aux politiques publiques ;

 Assurer le pilotage et la coordination de l'ensemble des missions d'appui scientifique et technique à la mise en œuvre de politiques publiques, que ceci relève d'activités au sein de l'établissement ou dans des structures externes dédiées.

Pour la conception détaillée et la mise en œuvre de la politique d'expertise et d'appui aux politiques publiques, seront rattachées à la DGDEAPP, deux directions :

Une direction de l'appui aux politiques publiques (DAPP), missionnée pour :

- Assurer une veille auprès des partenaires publics dans les champs de l'Agriculture, de l'Alimentation et de l'Environnement, et assurer une vision globale de la représentation de l'Institut auprès des partenaires publics;
- Organiser opérationnellement les partenariats au travers d'accord-cadre et de conventions particulières avec les principaux partenaires publics (hors ESR), en assurer le suivi;
- Superviser la réalisation des études d'appui aux politiques publiques ;
- Développer ces opérations au niveau européen et international;
- Identifier les travaux de recherche et d'expertise ayant une finalité d'appui aux politiques publiques, consolider les résultats obtenus et en assurer la dissémination;
- Piloter la GPEEC des savoirs et savoir-faire nécessaires à l'appui aux politiques publiques, notamment au sein des corps des ingénieurs de l'Etat présents dans l'institut;
- Assurer le suivi de l'ensemble des missions d'appui scientifique et technique à la mise en œuvre de politiques publiques, que ceci relève d'activités au sein de l'établissement ou dans des structures externes dédiées.

La délégation à l'expertise scientifique collective, à la prospective et aux études (DEPE), missionnée pour :

- Conduire les opérations d'éclairage des politiques publiques portées par le nouvel établissement en amont de la conception des politiques publiques via l'assemblage pluridisciplinaire de connaissances scientifiques et techniques et la mise en œuvre d'approches transdisciplinaires;
- Réaliser directement des opérations de prospectives, et d'expertises scientifiques collectives;
- Développer ces opérations au niveau européen et international ;
- Animer les missions de réflexion en amont de la conception des politiques publiques.

5.1.3. PILOTAGE DES PARTENARIATS AVEC LES ACTEURS SCIENTIFIQUES DE L'ESR, EN FRANCE ET A L'INTERNATIONAL, DU TRANSFERT ET DE L'INNOVATION

Marqué par une volonté affirmée de travailler dans le contexte d'une « science ouverte » (Open Science), le futur Institut est conduit à s'impliquer dans des approches multi-acteurs et participatives et à impulser des démarches de (co-)conception innovante.

Cette recherche sera cohérente avec les politiques scientifiques des sites de l'enseignement supérieur et de la recherche. Dans ce domaine, le nouvel Institut aura la taille critique (environ 10 000 agents permanents), l'expérience historique de l'Inra et d'Irstea et l'organisation nécessaire pour allier ancrage régional et caractère de plus en plus international des recherches. Le nouvel organisme sera donc un moteur pour la structuration régionale de la recherche et participera aussi à la dynamique européenne et internationale des sites ESRI français. Il se positionnera comme un acteur fort de l'innovation.

Leur fusion sera une grande force d'entraînement au-delà des deux instituts, notamment avec les partenaires scientifiques de l'alliance pour la recherche environnementale (AllEnvi). Le nouvel Institut pourra ainsi être force de proposition et un appui à la structuration nationale et européenne sur les grands enjeux de recherche et de formation en environnement, agriculture et alimentation. Il sera un acteur majeur de la recherche dans les grands fora internationaux, position confortée par sa visibilité et le portage d'actions internationales.

L'évolution de l'organisation en grandes directions fonctionnelles par rapport à l'organisation actuelle de l'Inra sera la suivante :

Création d'une direction chargée de l'international (DAI) rattachée au Président, en lien direct avec le Vice-Président à l'international (VPI) et en interaction avec les deux DGD (Science et Expertise) pour l'appui aux relations internationales et le développement des activités du nouvel Institut à l'international :

- Couvrir le domaine multilatéral et les relations bilatérales hors espace économique européen;
- Coordonner les instruments à l'international ;
- Apporter un appui et un accompagnement aux projets internationaux ;
- Organiser, avec les Centres et les partenaires régionaux de l'ESR, l'accueil des étudiants et scientifiques étrangers et la mobilité sortante des scientifiques (pôle Accueil et mobilité, mutualisé avec la DRH).

Consolidation de la direction chargée de l'enseignement supérieur, de l'action régionale, de la politique de sites et de l'Europe, sous tutelle DGDSI en liaison avec les deux autres DGD (DGDR et DGDEAPP)

Elle sera chargée de la coordination des stratégies de site, des relations avec les partenaires de l'ESR, de la politique européenne et de l'action régionale :

- Partenariat ESR aux niveaux national et des sites ;
- Appui à la mise en œuvre d'une concertation accrue avec les partenaires au niveau des sites et Régions;
- Promotion des priorités scientifiques et stratégiques pour l'Europe communautaire et l'Europe bilatérale, renforcement des partenariats stratégiques, mobilisation des équipes sur les projets et programmes européens et l'appui (confié à une filiale interne) au montage et la gestion de projets européens coordonnés.

Création d'une direction en soutien à la politique de science ouverte rapprochant gestion des données et des publications (DSO), en soutien à la gestion de la production scientifique (données et publications) et à sa valorisation en libre accès :

- Coordination des volets données et publications de la politique Open Science;
- Définition et mise en œuvre de la politique IST ;
- Développement et gestion d'outils communs en lien avec les dynamiques nationales et internationales, accompagnement de l'évolution des e-infrastructures, en lien avec le déléqué aux infrastructures et les départements.

Consolidation de la direction du partenariat socio-économique et du transfert pour l'innovation (DPTI), en appui à la politique d'innovation et développement des partenariats et transferts de connaissance, avec toutes les catégories d'acteurs sociaux et économiques privés :

- Prospection, développement et suivi des partenariats.
- Ingénierie contractuelle et de la propriété intellectuelle.
- Ingénierie de montage et gestion de projets complexes.
- Accompagnement à la création d'entreprises.
- Veille, analyses socio-économiques et communication.

La création d'un **institut Carnot dédié à l'eau et l'environnement** sera engagée. Il sera également étudié la pertinence de la **création d'une nouvelle filiale issue d'Inra Transfert** aux compétences élargies à l'environnement, à la production d'études, à la certification ou à la production de normes pour le compte de tiers.

Un service d'ingénierie contractuelle, commun à la DAI, la DARESE, la DPTI, et la DAPP, sous pilotage fonctionnel de la direction juridique et rattaché hiérarchiquement et administrativement à la DPTI, serait créé afin de faciliter l'animation du réseau des ingénieurs projet partenariat (IPP) et de concentrer le savoir-faire et l'aide en « back office » aux IPP, en cohérence avec l'organisation actuelle d'Irstea et la politique d'innovation et de partenariat de l'Institut.

5.1.4. ORGANISATION DES FONCTIONS D'APPUI A LA RECHERCHE ET DU PILOTAGE DES RESSOURCES

Une direction générale déléguée aux ressources pilotera l'ensemble des ressources de l'établissement : humaines, informatiques, juridiques, budgétaires et logistiques.

Le terme de « ressources » est privilégié à celui « d'appui », marquant une acception plus large des métiers d'appui à la recherche, en ligne avec les nouvelles ambitions pour l'appui(cf.2.).

Par rapport à l'organisation actuelle de l'Inra, deux évolutions accompagneront la création de l'Institut unique :

- Création d'une direction du patrimoine et de l'immobilier, tenant compte de l'augmentation du patrimoine foncier et immobilier induit par la fusion;
- Création d'une direction de la coordination des services déconcentrés d'appui (DCSDAR).

Par ailleurs,

- La direction des affaires juridiques assurera le pilotage fonctionnel du service d'ingénierie contractuelle commun à la DAI, la DARESE, la DPTI, et à la DAPP;
- La DRHDD assurera l'animation d'un pôle Accueil et mobilités mutualisé avec la DAI, couvrant l'accueil des étudiants et scientifiques étrangers et la mobilité sortante des scientifiques.

5.2. CONVERGENCE DES INSTANCES

La fusion d'EPST avec maintien de la personnalité morale de l'un des établissements partie à la fusion implique la convergence de leurs instances.

Un travail approfondi a été conduit mobilisant les DAJ, DRH, DEV et les directions générales des deux instituts pour dresser la cartographie comparée des instances des deux instituts, et documenter différents scénarios de convergence. Les propositions portées dans le présent rapport sont la résultante de l'analyse conduite qui a intégré plusieurs dimensions : le cadre juridique certes mais aussi et en tout premier lieu une attention particulière portée à la continuité de la représentation de tous les personnels du nouvel Institut, pendant, et après la phase de transition nécessaire à la convergence des statuts, des situations individuelles, et de la vie collective du futur Institut.

Les propositions relatives aux instances d'évaluation et aux instances paritaires traitant des questions individuelles sont présentées plus loin dans le rapport, au titre des propositions de convergence RH Seules sont évoquées dans cette section les instances de gouvernance et de vie collective (Conseil d'administration; conseil scientifique; comité technique; comité d'hygiène, santé, sécurité et conditions de travail)

Le Conseil d'administration (CA)

La composition-cible proposée pour le CA du futur Institut est représentée dans le tableau ci-après.

Composition ⁴	CA Inra	CA Irstea	CA Institut unique
Président de l'institut	1	1	1
Représentants de l'Etat	9	5	8 (dont au moins 1 MAA et 1 MESRI)
Président du conseil scientifique	1	1	1
Personnalités qualifiées Représentants de l'ESR	1	3	3
Personnalités qualifiées Représentants de la société civile	8	7	9
Représentants des salariés du secteur agricole et du secteur agroalimentaire désignés sur	2	-	-
proposition des confédérations Représentants élus du	5	4	5
personnel Nombre total de membres	27	21	27

Cette proposition répond aux orientations suivantes :

- Un nombre de membres (27) contenu au niveau du nombre actuel de membres du CA de l'Inra, ce nombre étant supérieur au nombre moyen (22) de membres de CA d'autres EPST (Cnrs, Inserm, Inria);
- Un nombre de représentants de l'Etat (8) contenu pour des raisons d'équilibre dans la représentation des différentes composantes, la composition du conseil d'administration de l'Inra se caractérisant par un nombre élevé (9) de représentants de l'Etat⁵.
- Un nombre de représentants de l'ESR maintenu au niveau Irstea (3) devant permettre une représentation des partenaires académiques de formation et des organismes de recherche; consolider la représentation des partenaires académiques de formation paraît opportun pour asseoir la politique de site de l'Institut, ainsi que le partenariat académique avec d'autres organismes de recherche, nationaux ou internationaux.
- Un nombre de personnalités qualifiées (9) devant permettre une représentation équilibrée des différents secteurs de la société civile en cohérence avec le champ de missions et d'activités du nouvel Institut : lorsque l'Inra prévoit la participation de 10 personnalités qualifiées, dont une forte représentation du secteur agricole et de ses salariés, et deux représentants d'associations (défense de l'environnement et consommation), la

⁴ La composition respective du conseil d'administration de l'Inra et d'Irstea est, actuellement, précisée aux articles R. 831-4 et R. 832-4 du Code rural et de la pêche maritime (CRPM).

⁵ Les ministères chargés de la recherche, de l'enseignement supérieur et du budget (Cnrs), les ministères chargés de la santé, de la recherche, de l'enseignement supérieur, de l'industrie et du budget (Inserm), les ministères chargés de la recherche, de l'industrie, du budget, de l'enseignement supérieur, de la défense, des affaires étrangères et de l'économie numérique (Inria)

qualification des 7 personnalités siégeant au conseil d'Irstea est plus ouverte et prévoit la nomination de personnalités en raison de leurs compétences scientifique et technique, dans le domaine économique et social, ainsi que la participation d'un représentant élu des collectivités territoriales. Il est proposé en ce sens d'adopter une formulation ouverte semblable à celle d'Irstea, d'introduire un représentant élu des collectivités territoriales (1), de ne plus prévoir deux représentants des salariés agricoles. Au nombre des 9 personnalités qualifiées, le CA du nouvel Institut comprendrait 1 représentant élu des collectivités territoriales, 6 personnalités en fonction de leurs compétences scentifiques et techniques, responsables des secteurs agriculture, environnement, alimentation, 1 représentant d'associations agréées de défense des consommateurs, 1 représentant d'association de l'environnement.

 Un nombre de représentants du personnel (5) maintenu au niveau de celui des représentants du personnel au CA de l'Inra.

Ce scénario d'évolution simple vise une représentation équilibrée de l'ensemble des missions de l'Institut.

Réflexion sur la création d'un comité des parties prenantes

Compte tenu des enjeux portés par le nouvel Institut et en raison du format finalisé de ses recherches, l'hypothèse de la création d'un comité des parties prenantes, adossé au Conseil d'administration, pourrait être réfléchie.

Le conseil scientifique

Le rôle et la composition du conseil scientifique de l'Inra et du conseil scientifique et technique d'Irstea⁶ sont rappelés ci-après :

Inra	Irstea
Un conseil scientifique assiste le président de l'institut. Le conseil scientifique est l'instance de réflexion et de proposition de l'institut en matière de politique scientifique, ainsi que d'évaluation des activités de recherche. Il étudie la situation et les perspectives de développement dans les domaines de la recherche agronomique, et veille à ce que soit assurée une bonne coordination entre l'institut et les autres organismes de recherche intéressés. Il donne son avis sur : 1. L'organisation scientifique de l'institut, et notamment la liste des départements de recherche; 2. Le contenu et l'exécution des programmes de recherche, des études et travaux de	Le conseil scientifique et technique est l'instance de réflexion et de proposition de l'institut en matière de politique scientifique et technologique. Il assiste le président de l'institut qui le consulte sur : 1° Les questions mentionnées aux 1° et 4° de l'article R. 832-6; 2° La création, la modification et la suppression des départements de l'institut; 3° La nomination des responsables des départements, le renouvellement de leurs fonctions ou la décision d'y mettre fin; 4° La création, la modification et la suppression des unités de recherche de l'institut; 5° La nomination des responsables des unités de recherche, le renouvellement de leurs fonctions ou la décision d'y mettre fin;
l'institut ; 3. La nomination des directeurs scientifiques	6° La création, la composition, la modification, la suppression et les modalités de
et des chefs de départements.	fonctionnement des commissions spécialisées
Il peut conduire des évaluations des unités de	de l'institut ;
recherche de l'établissement dans les	7° Les grandes orientations des actions de
conditions prévues au treizième alinéa de	valorisation, d'information et de formation
l'article R. 831-6.	menées ou organisées par l'institut.

⁶ Les dispositions relatives aux conseils scientifiques respectifs de l'Irstea sont définies pour l'Irra aux articles R. 831-10 et R. 831-11 du code rural et de la pêche maritime (CRPM) et, pour l'Irstea à article R. 832-15 du CRPM

Le conseil scientifique peut être assisté par :

- a) Des commissions spécialisées ou par discipline, créées par décision du président de l'institut ;
- b) Des groupes de travail ou comités restreints, constitués en son sein, en vue de l'aider à remplir les tâches qui lui sont dévolues.

Ces différentes instances doivent rendre compte périodiquement au conseil scientifique des conclusions de leurs travaux.

Il est constitué de personnalités scientifiques extérieures à l'institut, de responsables scientifiques de la recherche publique, de l'enseignement supérieur, des instituts ou centres techniques et de développement du secteur agricole, des industries liées à l'agriculture ainsi que de représentants élus des chercheurs et des ingénieurs de l'institut.

Sa composition, les modalités de désignation de ses membres et les conditions de son fonctionnement sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la recherche et du ministre chargé de l'agriculture.

Il peut être consulté par le conseil d'administration ou le président de l'institut sur toute question relevant de la compétence de l'institut et notamment sur la situation et les perspectives de développement de la recherche dans le champ d'intervention de l'institut.

Il comprend des personnalités scientifiques extérieures à l'institut, notamment étrangères, des responsables scientifiques et techniques de la recherche publique, de l'administration, de l'enseignement supérieur et des secteurs économiques et sociaux concernés par les domaines d'activités de l'institut ainsi que des représentants élus du personnel.

Il se réunit au moins deux fois par an sur convocation du président de l'institut ou à la demande écrite et motivée des deux tiers de ses membres.

Sa composition, les modalités d'élection et de désignation de ses membres et de son président, la durée des mandats et les règles de son fonctionnement sont fixées par arrêté conjoint du ministre chargé de la recherche, du ministre chargé de l'agriculture et du ministre chargé de l'environnement.

Le conseil scientifique d'Irstea étant également « technique » et compétent en matière de politique technologique, il est proposé que la compétence du conseil scientifique du nouvel Institut s'exerce en matière de politique scientifique **et technologique**

« Le conseil scientifique est l'instance de réflexion et de proposition de l'institut en matière de politique scientifique **et technologique**, ainsi que d'évaluation des activités de recherche. »

Dans les domaines de compétence listés par le décret, il est proposé de retirer le domaine unique « recherche agronomique » et de le remplacer par une formulation faisant référence aux domaines d'intervention plus larges de l'Institut.

« Il étudie la situation et les perspectives de développement dans les domaines de la recherche dans le champ d'intervention de l'institut et veille à ce que soit assurée une bonne coordination entre l'institut et les autres organismes de recherche intéressés. »

La réflexion et les échanges entre les deux instituts sont en cours sur la composition, les modalités de désignation des membres et l'organisation du conseil scientifique du nouvel Institut⁷. Il est choisi de retenir les principes suivants afin de cadrer ces échanges :

⁷ La composition, les modalités de désignation de ses membres et les conditions de fonctionnement du conseil scientifique sont actuellement fixés par arrêté. Par souci de simplification administrative, il sera proposé aux ministres la possibilité que ces règles de composition, désignation et fonctionnement soient fixées par simple décision du président de l'établissement

- Elargir la représentation du personnel aux ITA, à l'instar d'Irstea, du Cnrs et de l'Inserm.
- Pour rester cohérents avec le reste du monde académique, s'inspirer du mode d'organisation et de la composition du conseil scientifique du Cnrs,
- Adopter une composition compacte qui ne dépasse qu'à la marge le nombre actuel de membres du CS de l'Inra.

Le comité technique (CT) et le Comité central d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

Le futur Institut va connaître une évolution de son organisation territoriale. Ces modifications territoriales auront un impact sur les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) locaux dont la composition dépend des élections au Comité technique national.

Aussi, il est proposé d'organiser dans les 6 premiers mois d'existence du futur Institut, des nouvelles élections qui détermineront la représentativité de chacune des organisations syndicales au sein du nouveau CT mais également au sein du CHSCT central du futur institut.

Dans la période transitoire du 1^{er} janvier au 30 juin 2020, il est proposé de retenir une formation conjointe des deux CT et des deux CHSCT, de manière à assurer la représentation des personnels la plus juste possible.

Continuité de la représentation élue au sein des instances CA et CS

Dans un souci de continuité de la représentation des personnels, la proposition est d'organiser les élections permettant la mise en place des instances du nouvel institut avec une bonne représentativité de la nouvelle communauté de travail, dans son ensemble, dès le mois de juillet. Pendant une période transitoire, il est prévu la réunion en formation conjointe des instances de chaque institut du 1^{er} janvier au 30 juin.

Ces modalités sont précisées ci-après pour l'ensemble des instances concernées.

Instances concernées	Durée de mandat	Echéance initiale	Renouvellement proposé après la fusion	Période transitoire	Modification dans la représentation du personnel à l'issue de la fusion
Conseil d'administration	4 ans	14/07/2021	01/07/2020	Du 1er janvier au 30 juin 2020, les deux CA siègent en formation conjointe	
Conseil scientifique	4 ans	18/12/2022	01/07/2020	Du 1er janvier au 30 juin 2020 : réunion en formation conjointe des deux CS	Proposition d'ouvrir le scrutin à tous les agents scientifiques et techniciens de recherche, quel que soit leur corps.
Comité technique	4 ans	01/01/2022	01/07/2020	Du 1er janvier au 30 juin 2020 : réunion en formation conjointe des deux CT	Aucune. Il est proposé de conserver 10 sièges au CT, comme dans tous les EPST.
Comité Central HSCT (Hygiène Sécurité et Conditions de Travail)	4 ans	01/01/2022	01/07/2020		Aucune.
CHSCT de centres	4 ans	01/01/2022	01/07/2020	Du 1er janvier au 30 juin 2020, les CHSCT des centres et directions régionales concernées siègent en formation conjointe. Pour les Centres ARA Ouest et ARA Est, les CHSCT des Centres ARA (Inra) et des Directions régionales de Clermont, Grenoble et Lyon, siègent en formation conjointe, sous la présidence du Président de Centre ARA (Inra).	En fonction du résultat du scrutin.
Conseils de département - Conseil Scientifique de département - Conseil de Gestion de département	4 ans	31/08/2020	A échéance	Du 1er janvier 2020 au 31 août 2020. Le mandat des conseils élus est inchangé, celui du ou des nouveaux départements est suspendu en l'attente du renouvellement : Pour le nouveau département, un conseil des directeurs d'unité est constitué afin d'assister le Chef de département, dans	Si ouverture des scrutins du CS aux catégories B et C, les Conseils scientifiques de département peuvent eux aussi être modifiés

Conseils de centre	4 ans	01/09/2020	A échéance	l'attente de l'élection de nouveaux conseils scientifiques et de gestion de département. Pour le nouveau Centre ARA Est, un conseil temporaire est constitué avec des représentants désignés par les organisations syndicales représentatives au niveau du centre.	
Instances concernées	Durée de mandat	Echéance initiale	Renouvellement proposé après la fusion	Période transitoire	Modification dans la représentation du personnel à l'issue de la fusion
CNFP (Commission Nationale de Formation Permanente)	4 ans	01/01/2022	01/07/2020	Du 1er janvier au 30 juin 2020. La CNFP Inra continue de siéger pendant la période transitoire.	
CLFP (Commission Locale de Formation Permanente)	4 ans	01/01/2022	01/07/2020	Du 1er janvier au 30 juin 2020. Les CLFP des nouveaux centres sont constituées au regard des résultats locaux des dernières élections aux Comités techniques.	
CNAS (Commission Nationale d'Action Sociale) et CAS (Commission d'Action Sociale)	4 ans	31/12/2022	01/07/2020	Du 1er janvier au 30 juin 2020. Si besoin, réunion en formation conjointe.	

5.3. ORGANISATION CIBLE TERRITORIALE

L'organisation territoriale du nouvel Institut se fondera sur l'organisation actuelle en vigueur à l'Inra. Elle restera fortement déconcentrée, autour du centre comme cadre de référence du maillage territorial. Ce modèle doit permettre de garantir une animation scientifique de proximité à l'échelle d'un territoire donné, en lien étroit avec les partenaires. Les centres, les directions des services d'appui déconcentrés et des unités auront les mêmes attributions que leurs attributions à l'Inra.

5.3.1. CARTOGRAPHIE DES CENTRES DU NOUVEL INSTITUT

Dans la plupart des régions où coexistent un centre Inra et Irstea, la création du nouvel Institut induira une fusion de deux centres (un centre Inra et une direction régionale Irstea) en un seul centre régional. Les unités de recherche des directions régionales Irstea concernées seront réliées aux centres concernés.

La cartographie cible des centres du nouvel Institut comprendra

- 8 centres Inra demeurant dans leur configuration actuelle
- 8 centres Inra intégrant une direction régionale Irstea
- 2 centres ARA Ouest et ARA Est issus d'une recomposition du dispositif Inra et Irstea à l'échelle de la région ARA

L'organisation du dispositif Inra et Irstea en région ARA en 2 centres : « ARA Ouest » et « ARA Est »

L'évolution proposée est la suivante :

- Evolution du dispositif Thonon Lyon Grenoble en un centre « ARA Est ». Les unités Inra et Irstea des sites Thonon, Lyon, Grenoble seront reliées au centre « ARA Est ».
- Evolution concommittante du centre de Clermont-Ferrand « ARA Ouest ».

Ce scénario est essentiellement motivé par la nécessité de garantir un management de qualité et de proximité à l'échelle d'un grand ensemble régional, au sein duquel le nombre élevé d'agents est réparti dans un grand nombre de sites éclatés géographiquement. Elle répond à la volonté de projeter une organisation qui garantisse une identification claire du nouvel Institut auprès de l'écosystème territorial et une capacité d'animation de la relation avec les partenaires locaux. Par ailleurs, le centre ARA Est permettra de donner une visibilité aux thématiques Eau et Gestion des risques.

Ce schéma d'organisation n'est pas inédit. Plusieurs centres cohabitent au sein d'une même région administrative.

Une attention toute particulière sera portée aux points suivants :

- Dans la continuité de la dynamique des communautés métier déjà engagée, il s'agira de garantir une animation transversale scientifique.
- Un délégué régional sera désigné. Il assurera également la représentation des deux centres auprès des partenaires régionaux.
- L'hybridation des cultures et des compétences devra être un objet d'attention à l'échelle des deux centres.
- L'intégration du projet scientifique pour les deux centres pourra être envisagé.

L'évolution du site d'Antony

Pour cette implantation, l'organisation suivante est retenue :

- Les activités relatives au siège d'Irstea seront reliées à l'actuel siège de l'Inra pour créer un siège « bisite » (Paris et Antony) piloté depuis Paris ;
- Les unités de recherche et services généraux d'Antony seront reliées au centre de Jouyen-Josas.

Les autres sites seront intégrés aux centres Inra de proximité :

- Rennes au centre de Bretagne
- Bordeaux à Nouvelle Aquitaine Bordeaux
- Nogent sur Vernisson à Val de Loire
- Montpellier à Occitanie Montpellier
- Clermont Ferrand au centre ARA Ouest
- Aix au centre d'Avignon
- Strasbourg au centre Grand Est

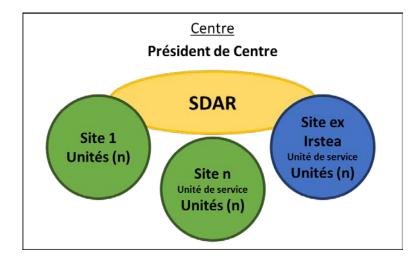
Grâce aux nouvelles capacités de gestion à distance, aucune fermeture de site n'est nécessaire à l'occasion de la fusion des deux instituts.

5.3.2. MISSIONS ET ACTIVITÉS D'APPUI AU NIVEAU DÉCONCENTRÉ

Les contours du schéma de pilotage sont connus, ils reposent sur un ensemble d'acteurs dont les rôles et responsabilités sont d'ores et déjà définis : Président de centre, directeur des services d'appui, directeur d'unité.

Les services d'appui seront intégrés à ceux des centres, avec création d'un service de gestion commun inter-unités, ou la consolidation des services d'appui de centre (SDAR)

A partir des travaux engagés dans le cadre de la fusion des établissements, un schéma cible d'organisation des missions et activités d'appui peut être proposé. L'appui administratif d'une unité pourra soit rester interne à l'unité qui le souhaite, soit être regroupé dans une unité de service avec l'appui d'autres unités. Pour les unités ex Irstea qui ont déjà regroupé leur appui au sein des directions régionales, la seconde solution sera retenue en créant une unité de services dédiée. Plus globalement, pour les unités regroupées sur un même site, la réflexion pourrait être conduite à l'échelle du site concerné, entre unités volontaires, pour dessiner le schéma suivant.



Les secteurs fonctionnels des Services Déconcentrés d'Appui à la Recherche (SDAR)

Les Services Déconcentrés d'Appui à la Recherche (SDAR) regroupent l'ensemble des moyens humains et financiers délégués au Centre pour assurer la mise en œuvre des fonctions d'intérêt collectif relevant de la responsabilité locale.

Structures très impliquées dans la vie quotidienne du Centre, les SDAR, organisés en équipes fonctionnelles, constituent l'échelon déconcentré des Fonctions d'Appui à la Recherche de l'établissement le plus proche des Unités et de leur personnel.

Les équipes ou secteurs présents au sein des SDAR sont coordonnés et animés au niveau national par les responsables fonctionnels concernés des Directions et Délégations du siège. Les principales Fonctions d'Appui à la Recherche représentées sont les suivantes :

- Finances
- Gestion des Ressources Humaines
- Patrimoine
- Informatique
- Services logistiques

Les activités des structures de service de gestion (SSG)

Ces structures réalisent au plus près des unités de recherche les actes de gestion en se calant sur le déroulé des processus de gestion et sur le champ délégué par l'ordonnateur secondaire. Elles ont particulièrement en charge les actes liés au budget des unités, à la gestion des ressources humaines, et peuvent parfois exercer des missions relatives à la logistique, les travaux de maintenance, dans le cadre d'une contractualisation établie avec les SDAR.

Les SSG peuvent être implantées au sein d'une unité de recherche, organisées en unité de service, ou bien en secteur au sein des SDAR.

Plusieurs modèles d'organisation pourront être envisagés. Une réflexion (en cours) par centre permettra d'adapter les choix d'organisation aux spécificités territoriales.

6. LES POINTS-CLÉS DE RÉUSSITE ET LES POINTS DE VIGILANCE

6.1. CADRE RÈGLEMENTAIRE ET DISPOSITIONS ASSOCIÉES

Le nouvel institut sera issu de la fusion de deux EPST, dont il reprend l'intégralité des compétences et missions actuellement exercées par chacun des deux établissements.

L'Inra et Irstea sont deux établissements constitués respectivement 1984 et 1985, établis sur les mêmes fondements législatifs (Loi N 82-610 du 15 juillet 1982 d'orientation et de programmation de la recherche et du développement technologique de la France) et constitués par décrets en conseil d'Etat, textes organiques comparables codifiés dans le code rural et de la pêche maritime.

Les deux établissements ont pour mission générale la réalisation de tous travaux de recherche scientifique et technologique. En cela, on considère qu'ils ont la même activité, spécialité d'établissement public.

Cette activité s'exerce également sous la même tutelle administrative : ces deux établissements relèvent de la même catégorie d'établissements. Leur fusion n'entraîne, à elle seule, pas de création d'une nouvelle catégorie.

De même, les personnels qu'ils emploient relèvent du même décret n° 83-1260 du 30 décembre 1983 fixant les dispositions statutaires communes aux corps de fonctionnaires des EPST. A partir de ce texte, un décret en Conseil d'état a établi les dispositions statutaires complémentaires propres aux corps de ces deux établissements, et en tant que de besoin, les dérogations aux dispositions communes que justifie la spécificité de chaque établissement.

Chaque EPST s'est ainsi construit, dans le temps, pour l'accomplissement de ses missions, que ce soit sur le plan thématique ou structurel, et en s'adaptant systématiquement aux enjeux portés, scientifiques d'abord, mais aussi économiques, politiques ou territoriaux. Chaque EPST a institué ses instances de gouvernance, ses instances de représentation du personnel, dans une organisation interne qui lui est propre, et selon les règles de vie collective et le schéma social qu'il a établis.

Il convient donc d'adopter la démarche qui prévaut pour la construction d'un EPST, en confortant avant tout les synergies scientifiques, puis en tenant compte des enjeux politiques et économiques qui y sont associés pour proposer un cadre organisationnel adapté.

Le souhait formulé par la lettre de mission des ministres de maintenir les unités de recherche comme brique de base de l'organisation, ainsi que de conforter la stratégie nationale de recherche dans le champ de l'agriculture, l'alimentation, et l'environnement, implique de penser une fusion garantissant à la fois la continuité de l'activité scientifique et l'adaptation du dispositif territorial établi autour des activités de recherche.

Sur les missions des deux EPST, le rapprochement conduit à envisager la reprise de la plupart des missions de l'Inra, complétées ou modifiées par les activités de recherches portées par Irstea en particulier les items centrés sur l'expertise publique et le lien aux territoires, ainsi que les synergies créées par le rapprochement.

L'ensemble de ces considérations conduisent à proposer une fusion par maintien de la personnalité morale de l'Inra, plutôt qu'une fusion par création d'une nouvelle entité morale.

Le décret organique du nouvel institut s'adosserait au décret organisation de l'Inra (Décret n° 84-1120 du 14 décembre 1984 relatif à l'Inra, ci –après désigné « décret organique »), qui sera modifié pour prendre en compte toutes les évolutions induites par la fusion.

Le dispositif statutaire pour l'emploi des personnels du nouvel institut serait le décret n° 84-1207 du 28 décembre 1984 relatif au statut particulier des corps de fonctionnaires de l'Inra (ciaprès désigné « statut des personnels), intégrant les adaptations nécessaires à l'intégration des personnels Irstea.

La simplification et clarification apportée par ce processus de fusion par maintien de la personnalité morale d'un des deux établissements permet également de conduire, avec les personnels, des chantiers essentiellement axés sur les objets relatifs à l'organisation du travail, plutôt que le fonctionnement de l'établissement. Cette modalité permet d'ouvrir le calendrier de la transition pour les personnels sur un pas de temps qui dépasse l'entrée en vigueur des décrets, en laissant à chaque communauté le temps de la convergence.

Dispositions associées

Le souhait de **pragmatisme**, l'attention portée à la **continuité de fonctionnement**, la volonté de **simplification** ont orienté le choix des dispositions transitoires qui auront vocation à assurer la fusion des deux entités.

• Gouvernance de l'établissement unifié

En droit, le choix d'une fusion avec maintien de la personnalité morale d'un des deux établissements, l'INRA, peut conduire à une proposition de continuité du mandat et des pouvoirs du Président de cet établissement actuellement en fonction. Il conserve ce faisant compétence pour engager, ordonnancer, liquider les marchés, contrats, et dépenses et prendre toutes mesures nécessaires au fonctionnement de l'EPST unique du 1er janvier 2020 à la première réunion du conseil d'administration, jusquà son terme en juillet 2020.

Au terme de ce mandat, le Président du futur établissement sera nommé selon les termes de la procédure établie par le code rural.

Pour assurer la continuité de gestion dans l'attente du renouvellement électoral, les instances de gouvernance (Conseils d'Administration et Conseils Scientifiques) siègent à titre exceptionnel en **formation conjointe jusqu'au renouvellement** électoral (voir chapitre 5.2. Instances).

• Droits et obligations

L'ensemble des droits, biens et obligations d'Irstea sont transférés d'Irstea au nouvel Institut.

6.2. L'INTÉGRATION DES PERSONNELS ET LES GARANTIES ASSOCIÉES

Les personnels de l'Inra ainsi que d'Irstea relèvent du même statut des personnels des EPST, institué par le décret n°83-1260 du 30 décembre 1983 fixant les dispositions statuaires communes aux corps de fonctionnaires des EPST.

Ces dispositions statuaires communes sont complétées par des dispositions statutaires complémentaires propres à chaque EPST :

- Décret n°84-1207 du 28 décembre 1984 pour l'Inra
- Décret n°92-1060 du 1er octobre 1992 pour Irstea

Il est proposé aux tutelles les mesures suivantes :

- Les fonctionnaires en activité au 1er janvier 2020 au sein d'Irstea seront affectés, à cette date, au sein du nouvel Institut, et régis par les dispositions statutaires applicables aux corps de fonctionnaires de l'établissement unique.
- Les agents non titulaires exerçant leurs fonctions au 1er janvier 2020 au sein d'Irstea seront affectés, à cette date, au sein du nouvel Institut. Ils conserveront à titre individuel le bénéfice des dispositions de leur contrat.

Garanties associées à ces propositions aux tutelles :

- Les fonctionnaires d'Irstea intégrés dans les corps de fonctionnaires du nouvel Institut :
 - Conserveront le grade, l'échelon et l'ancienneté de l'échelon de leur ancien corps.
 - Conserveront, à titre individuel, la garantie de leur régime indemnitaire et du classement de leur emploi dans le groupe de fonctions qui étaient les leurs à la date du 31 décembre 2019 au sein d'Irstea, dans l'hypothèse où éventuel changement de fonction consécutif à leur intégration entrainerait un régime moins favorable. Cette garantie s'appliquera jusqu'au changement de fonction suivant et au plus pendant une période de quatre années.

- ➤ Les fonctionnaires détachés dans les corps des fonctionnaires d'Irstea seront placés en position de détachement dans les corps de fonctionnaires du nouvel Institut pour la durée de leur détachement restant à courir
- Les fonctionnaires d'Irstea inscrits en 2019 au tableau d'avancement de l'année 2020 conserveront le bénéfice de cette inscription.

6.3. CONVERGENCE RH ET MESURES D'ACCOMPAGNEMENT

Les caractéristiques des politiques de ressources humaines déclinées par Irstea et l'Inra ont fait l'objet d'une analyse approfondie par les DRH des deux instituts et leurs collaborateurs, en lien avec les DAJ, et en liaison étroite avec les directions générales des deux instituts.

Les points de convergence sont relativement nombreux dans la mesure où les EPST ont l'habitude d'échanger au sein des différents réseaux RH et de mutualiser si possible, les bonnes pratiques.

Une première analyse a permis de mettre en exergue les éléments de convergence ainsi que l'ensemble des points forts dans les différents versants que sont la politique sociale, l'accompagnement des agents et le renouvellement des compétences par le biais de la formation notamment.

Ces dispositifs constitueront un socle solide de prestations diversifiées qui concourront pleinement à l'attractivité du futur institut, et ce dès sa création.

Cette étude comparée des politiques RH des deux établissements a également mis en lumière des pratiques distinctes dont la pertinence permettait de répondre aux besoins spécifiques de chacun des deux instituts.

La création d'un nouvel institut à compter du 1^{er} janvier 2020 a conduit les deux instituts à réfléchir aux mesures de convergence en répondant à un double objectif d'attractivité et de fidélisation de ses personnels tout en veillant à la soutenabilité financière sur le long terme des mesures proposées.

Les développements ci-après explicitent les mesures définies conjointement par Irstea et l'Inra, nécessaires pour atteindre la convergence. Trois domaines sont plus particulièrement détaillés, les régimes indemnitaires, les promotions (avancements au choix) et les instances. Un travail spécifique sera conduit pour proposer un scenario de convergence en matière de temps de travail et de congés.

6.3.1. INDEMNITAIRE

RIFSEEP

IFSE - Socle indemnitaire et gestion du CIA

En 2017, lors de la mise en place du RIFSEEP, les socles indemnitaires ont été définis au sein de chaque établissement et ils s'avèrent majoritairement plus favorables à l'Inra, seuls les grades d'IEHC, d'ATP1 et ATP2 étant plus favorables à Irstea.

Par ailleurs, l'Inra a fait le choix, concerté avec ses représentants du personnel, de ne pas déployer de campagne importante en matière de CIA; ainsi ce sont 90 agents qui ont bénéficié d'un CIA à l'Inra, soit 1,5% de l'effectif, ce dispositif ayant vocation à récompenser l'engagement remarquable d'agents sur des projets d'ampleur (par exemple GEFI 2.0), ou ayant dû faire face à des situations de fonctionnement extrêmes.

Dans le même temps, **Irstea a fait le choix inverse** ; ainsi, ce sont 411 agents qui en ont bénéficié, soit 77,3% de l'effectif « recherche », correspondant à une campagne véritablement institutionnalisée, basée sur la reconnaissance du mérite individuel et/ou de l'investissement des agents dans des projets majeurs pour l'établissement.

Maintenir les deux systèmes en vigueur sur le long terme n'apparaît pas comme une solution pertinente au regard de l'égalité de traitement entre agents du nouvel institut voire d'un même centre qu'elle constituerait et des difficultés de gestion générées par cette mesure. Pour autant, une suspension de l'attribution du CIA pour les agents de l'ex irstea dans l'attente d'une définition des règles communes au nouvel institut ne peut être envisagée sans mesure de compensation.

Cette situation conduit à proposer les évolutions suivantes :

- 1. Dès 2019, convergence des socles de gestion IFSE actuels sur les montants les plus favorables alloués par les deux instituts,
- 2. Mesure complétée par une revalorisation des socles de gestion des corps d'Ingénieurs d'Etudes et d'Ingénieurs de Recherche,
- 3. Dans l'attente d'une redéfinition, après négociations avec les représentants du personnel, des règles communes d'attribution du CIA au sein du nouvel Institut, mise en œuvre d'un système de compensation pendant 4 ans pour les agents ex-Irstea dont l'augmentation du socle indemnitaire et le versement des éventuelles modulations ne suffiraient pas à égaler le montant précédemment alloué.

Modulation IFSE selon la fonction et ISFIC

Après analyse des modalités de valorisation de certaines fonctions au travers du régime indemnitaire, il apparaît une divergence de pratiques entre les deux établissements et une difficile comparabilité de certaines fonctions y ouvrant droit.

Dans ce contexte, il est proposé de :

- → Travailler sur une convergence des fonctions occupées par le plus grand nombre d'agents et présentant des écarts de montants indemnitaires significatifs, à savoir :
 - 1. Les Directeurs d'unités et Directeurs d'unités adjoints :
 - Conserver le système existant à l'Inra basé sur une hiérarchie d'indemnisation en fonction de la taille de l'unité et du niveau de responsabilités,
 - en y associant une revalorisation des différents niveaux afin de se rapprocher des montants alloués par Irstea.
 - 2. Les fonctions transversales exerçant des responsabilités à vocation nationale :
 - Inscrire cette démarche dans une vision plus globale au travers du versement d'une prime pour l'exercice de fonctions transversales critiques pour le portage et le déploiement des projets nationaux (RH, finances, prévention, partenariat, diversité...)
 - Etendre ce dispositif à 8 fonctions locales réparties sur chacun des centres du nouvel Institut,
 - 3. Le cas particulier des Assistants de prévention primés à Irstea et pas à l'INRA :
 - Au vu du nombre d'Assistants de prévention en fonctions à l'Inra, créer une fonction de Coordinateur des assistants de prévention (1 par unité du nouvel Institut), associée à une professionnalisation de leur action et à une montée en compétences accompagnée par l'Institut (formation, etc.).
- → Acter que toute <u>nouvelle</u> nomination sur les fonctions identifiées comme primables sera réalisée dans le cadre des nouvelles dispositions.

→ Mettre en place un système transitoire permettant aux agents INRA et ex-agents Irstea, à titre personnel et jusqu'à la fin de l'exercice des fonctions/mandats le justifiant, de percevoir le niveau de prime alloué précédemment s'il s'avérait plus favorable.

Prime de recherche

Il est proposé d'aligner les niveaux de prime sur le montant le plus favorable alloué.

La prime de fonction informatique (PFI)

La PFI a été instituée par le décret n°71-343 du 29 avril 1971 relatif aux fonctions et au régime indemnitaire des fonctionnaires de l'Etat et des établissements publics affectés au traitement de l'information et peut être versée aux agents qui « sont régulièrement affectés au traitement de l'information ».

Les pratiques de mise en œuvre de cette indemnité ne sont pas complètement identiques entre Irstea et l'Inra, ce dernier ayant institué des catégories de PFI plus larges.

Dans une première phase il est envisagé, dès 2018, d'aligner les modalités de versement de la prime (publics éligibles et montants d'Irstea alignés sur les modalités de l'Inra).

En 2019, de nouvelles règles d'attribution de la PFI pourront être conjointement définies dans la perspective d'une mise en œuvre dans le nouvel Institut dès 2020.

La prime d'installation

Le décret n°89-259 du 24 avril 1989 relatif à la prime spéciale d'installation attribuée à certains personnels débutants a institué la prime d'installation.

En application de ces dispositions, la prime d'installation est versée, au sein d'Irstea, aux fonctionnaires stagiaires lors de leur nomination en qualité de stagiaire. A l'Inra, ce versement est réalisé lors de la titularisation. Il est proposé de réaliser la convergence des pratiques de l'Inra vers celles d'Irstea, dès l'exercice 2019.

Le supplément familial de traitement (SFT) des agents contractuels

Le SFT a été institué par le décret n° 85-1148 du 24 octobre 1985 modifié relatif à la rémunération des personnels civils et militaires de l'Etat, des personnels des collectivités territoriales et des personnels des établissements publics d'hospitalisation.

Si la pratique des deux instituts demeure identique s'agissant des agents fonctionnaires, elle apparait différente s'agissant des agents contractuels. Irstea verse également le SFT à l'ensemble de ses agents contractuels, dès lors que ceux-ci remplissent les conditions posées par le décret du 24 octobre 1985 susmentionné. En revanche, à ce jour, il n'existe pas de versement de SFT à destination des contractuels à l'Inra.

Dans un souci d'équité entre les agents titulaires et contractuels du nouvel établissement, il est ainsi proposé de verser le SFT aux agents contractuels dans le cadre du futur établissement.

6.3.2. PROMOTIONS (avancements au choix)

Les campagnes d'avancement au choix des deux Instituts sont réalisées en application des dispositions du décret n°83-1260 du 30 décembre 1983 fixant les dispositions statutaires communes aux corps de fonctionnaires des établissements publics scientifiques et technologiques.

Ces mêmes dispositions précisent le nombre de possibilités de promotion au titre des changements de corps. Elles renvoient cependant à une décision du Président, le pouvoir de fixer les ratios « promouvables/promus » déterminant ainsi les possibilités de promotion, s'agissant des avancements de grade.

Inra et Irstea ont déterminé ces ratios de manière distincte pour tenir compte de la sociologie de chacun des grades. Il ressort que les ratios applicables à Irstea sont plus élevés permettant ainsi de pallier les contraintes engendrées par un effectif plus réduit de l'établissement et ainsi limiter les effets du plafonnement dans le haut des grilles.

De ce fait, et compte tenu de la nouvelle sociologie des grades au 1er janvier 2020, il est proposé de garantir *a minima* le même nombre de promotions qu'à ce jour dans l'absolu, nombre qui correspond à la somme des promotions des deux instituts, en agissant le cas échéant sur les taux de promotions.

Pendant la phase transitoire (dont la durée est estimée à 4 ans), il est en outre proposé de réserver un nombre de possibilités de promotions au titre de l'avancement au choix pour les ex-agents lrstea (changement de corps et avancements de grade), basé sur les pratiques actuelles de cet établissement.

6.3.3. TEMPS DE TRAVAIL ET CONGÉS

Compte tenu de la complexité du sujet et de l'expertise nécessaire, un document spécifique dressant le diagnostic des dispositions appliquées au sein des deux Instituts sera produit. Sur cette base, des scenarii de convergence seront versés au dialogue social au cours du premier semestre 2019.

6.3.4. INSTANCES

S'agissant des instances paritaires traitant les questions individuelles, une attention particulière doit être portée à assurer une juste représentation de l'ensemble des personnels (ex-Irstea et ex-Inra) et à faire bénéficier les agents d'une véritable égalité des chances, notamment dans le cadre des campagnes de promotion.

Les commissions administratives paritaires (CAP)

Des élections professionnelles vont être organisées en décembre 2018 dans l'ensemble de la fonction publique et détermineront la représentativité des personnels au sein de chacune des CAP.

Deux options peuvent être envisagées qu'il est proposé de verser au dialogue social :

1ère hypothèse : la tenue des CAP conjointes pendant 3 ans (2020, 2021 et 2022)

Il est proposé d'avoir deux collèges (un collège Irstea et un collège Inra) pour permettre une juste représentativité de l'ensemble des personnels, dans l'attente des nouvelles élections professionnelles.

S'agissant de l'instruction des promotions, les précédents processus de chacun des instituts seraient maintenus avec in fine la réunion en formation conjointe des CAP au niveau national permettant d'établir la liste des agents proposés à la promotion.

Des quotas de promotion seraient ainsi définis par collège, en valeur absolue.

Durant la phase transitoire, les agents nouvellement recrutés par le futur institut seraient affectés dans le collège idoine ainsi défini :

- Agents affectés dans une unité ex-Irstea = > compétence du collège « Irstea » ;
- Agents affectés dans une unité ex-Inra => compétence du collège « Inra ».

Les nouvelles élections professionnelles qui seront organisées fin 2022 permettront de définir la nouvelle représentativité pour l'ensemble de la communauté professionnelle du futur Institut, ce

qui mettra fin à la réunion en formation conjointe des CAP mise en œuvre durant la phase transitoire. A compter de 2023, les CAP nouvellement composées siègeront en collège unique.

2nde hypothèse : le renouvellement des CAP

Cette option consisterait à procéder à un renouvellement par des élections dans les 6 premiers mois d'existence du futur Institut (avec un décalage de calendrier de la campagne de promotions après les élections).

Il serait demandé à chaque président de CAPL puis de CAPN de veiller au maintien de grands équilibres par un dispositif de quotas définis par la DRHDD, à l'instar de la 1ère option, pour les campagnes 2020, 2021 et 2022.

Les instances dédiées à la politique sociale

Les deux instituts disposent d'une Commission nationale d'action sociale. Ces instances sont des émanations des deux CT. Il n'y a pas de difficultés majeures mises en exergue dans la mesure où leur périmètre d'intervention respectif est similaire.

Emanation du CT, la composition de la commission nationale d'action sociale du futur établissement sera issue de la représentativité résultant des élections au CT.

Les instances dédiées à la formation

L'Inra dispose d'instances spécifiques dédiées à la politique de formation au niveau national (Commission nationale de formation permanente) et au niveau local (Commissions locales de formation permanente).

Irstea ne dispose pas d'instances dédiées à ce sujet qui est évoqué en Commission carrières puis en CTEP.

Il est proposé que le futur institut conserve les instances spécifiques aujourd'hui déclinées à l'Inra.

Instances concernées	Durée de mandat	Période transitoire		Période transitoire	Modification dans la représentation du personnel à l'issue de la fusion
CAPL (Commission Administrative Paritaire Locale)	4 ans	01/01/2022	Option 1: Au 1er juillet 2020 si les CAPN sont renouvelées (option 1) Option 2: En cas de maintien des CAPN des deux corps, pas de renouvellement ni d'évolution des CAPL Inra qui poursuivent leur mandat jusqu'à échéance. Les agents de catégorie B et C d'Irstea relèveront directement de la CAPN compétente.	Du 1 ^{er} janvier 2020 au 1 ^{er} juillet 2020, (option 1)	Création de CAPL à terme dans le nouveau centre, ou augmentation du nombre de sièges dans certains centres dont les effectifs sont modifiés.
CCDR (Commissions Consultatives des Départements de Recherche)	4 ans	01/01/2022	Répartition des sièges à revoir au regard des résultats CT à l'issue de la période transitoire Quid de l'évolution du périmètre des CCDR au regard de l'évolution des départements de recherche.	Du 1er janvier 2020 au 1 juillet 2020, pas de CCDR dans l'attente des résultats des élections de l'établissement unique.	Création potentielle d'une nouvelle CCDR.
(Commission consultative des personnels contractuels)	4 ans	01/01/2022	Option 1 : Election en cas d'évolution du nombre de contractuels > à 10% Option 2 : maintien de la CCP Inra	Du 1er janvier 2020 au 1er juillet 2020 le cas échéant,	

6.3.5. ÉVALUATION

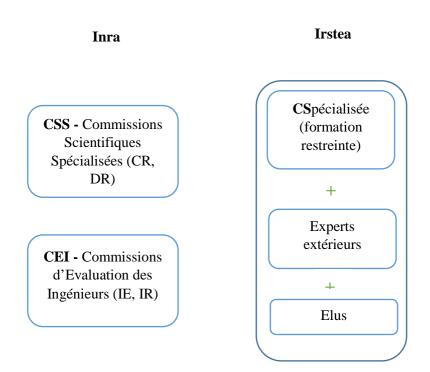
Dans la continuité de l'accueil par Irstea, dans ses effectifs, d'ingénieurs de l'Etat, leur présence au sein du futur EPST devrait permettre de renforcer l'ambition en termes d'expertise et d'appui aux politiques publiques. Un point de vigilance concernera l'évaluation des chercheurs mais aussi des ingénieurs qui devra prendre en compte l'ensemble du continuum recherche fondamentale, finalisée, transfert, innovation et appui aux politiques publiques, selon des modalités à définir conjointement.

La réflexion à porter sur le métier d'ingénieur participera de la construction de la culture de l'établissement de demain. Il s'agira notamment de maintenir la reconnaissance et la valorisation de l'expertise en appui aux politiques publiques.

Un travail approfondi a été mené par le groupe de travail du ComOp « Appui » pour réaliser l'état des lieux comparé du dispositif d'évaluation dans chacun des établissements, Une différence porte sur la composition et le rôle des instances dans les différentes étapes de la carrière des chercheurs et ingénieurs.

L'Inra déploie ses procédures d'évaluation par corps. Irstea a mis en place un dispositif qui s'appuie sur une logique « métier ».

Présentation schématique des instances impliquées dans l'évaluation au sein des deux
 EPST :



Compétence des instances en charge de l'évaluation des aptitudes des personnels de la recherche :

L'aptitude peut être évaluée à plusieurs stades de la carrière des personnels de recherche : lors de l'évaluation des activités, du recrutement, et lors des promotions de carrières.

L'évaluation des activités

Les instances d'évaluation des chercheurs

À l'Inra, ce sont les Commissions scientifiques spécialisées, constituées par disciplines ou groupes de disciplines scientifiques et composées, pour au plus la moitié, d'experts extérieurs, qui ont la charge de cette évaluation.

A Irstea, l'instance d'évaluation est composée de la Commission spécialisée, d'experts extérieurs ainsi que d'élus directement pour cette instance.

Proposition:

Au regard du volume des activités d'évaluation de ces instances pour l'établissement unifié, il est proposé de conserver un système analogue à celui qui est mis en place à l'Inra :

- Maintien des CSS : instances en charge d'évaluer périodiquement l'activité des chercheurs et de formuler des avis à certaines étapes de leur carrière (avancement), et constituées à cet effet exclusivement

Les instances d'évaluation des ingénieurs

L'Inra, sans porter de modification au statut de ses personnels, a mis en place un dispositif d'évaluation conseil de ses ingénieurs et constitué à cet effet une instance *ad hoc*, dénommée Commission d'évaluation des ingénieurs (CEI).

Cette évaluation conseil, pluriannuelle (rythme de 5 ans), de l'activité des ingénieurs est dissociée de l'entretien annuel d'activité prévu pour l'avancement.

A l'inverse, Irstea fait appel à la même instance d'évaluation que celle des chercheurs, en application du statut de ses personnels.

Proposition:

En ce qui concerne l'évaluation - conseil des ingénieurs, pour des raisons d'échelle et de choix stratégiques sur les carrières d'ingénieurs, il est proposé de conserver une instance propre à l'évaluation pluriannuelle (5 ans), de l'activité des ingénieurs pour le nouvel Institut.

Il est également préconisé que cette instance soit distincte des CSS dédiées aux chercheurs.

Afin d'engager la convergence des pratiques d'évaluation, un groupe de travail sera mis en place rapidement pour concevoir un dispositif permettant la poursuite de l'évaluation des ingénieurs Irstea, dans des conditions adaptées à leurs missions et activités.

La promotion

Deux divergences notables sont identifiées dans le processus de promotion.

A Irstea, une compétence des CAPN dans les processus d'évaluation pour l'avancement des chercheurs. Le dispositif Irstea est singulier dans le paysage de la recherche publique, en ce qu'il adopte les dispositions du droit commun de la fonction publique.

Proposition:

Il est proposé de ne pas introduire une compétence des CAPN dans les processus d'évaluation pour l'avancement des chercheurs, conformément aux principes de la loi 1982 d'orientation et de programmation pour la recherche, et des dispositions du décret de 1983.

Pour l'avancement DR1

A l'Inra, l'instance d'évaluation n'est pas compétente pour l'avancement DR1. Une commission d'avancement, composée de manière similaire aux jurys de recrutement, est compétente en la matière.

Proposition:

Il est proposé de maintenir ce dispositif d'avancement ad hoc.

Le recrutement

A Irstea, des membres des instances d'évaluation siègent dans les jurys de concours. Ce n'est pas le cas à l'Inra, qui ne prévoit pas de représentants de l'instance dans les jurys de recrutement Chercheurs et ingénieurs.

Les jurys de recrutement chercheurs comprennent la présence d'un membre élu d'un Conseil scientifique (CS national ou CS de département).

Le principe de recrutement par des jurys de concours ad hoc est donc appliqué pour tous les recrutements à l'Inra.

Proposition:

Il est proposé de maintenir ce dispositif de recrutement par des jurys de concours *ad hoc*, n'intégrant pas de membres d'instances d'évaluation.

Représentation des personnels au sein des instances d'évaluation des chercheurs

A l'Inra, les CSS sont composées, pour le quart de leurs membres, de représentants du personnels élus aux instances scientifiques (conseils scientifiques de département).

A Irstea, une représentation directe des personnels est assurée au sein de l'Instance d'Evaluation (IE). Elle fait l'objet d'un scrutin spécifique.

Composition CSS Inra et IE Irstea

CSS Inra (274 membres répartis en 13 secteurs)	Irstea (7 membres)
$\frac{1}{4}$ à $\frac{1}{2}$ de personnalités scientifiques extérieures à l'Inra (25% à 50%).	7 personnalités scientifiques extérieures (50%)
¼ de représentants du personnel élus aux instances scientifiques (un quart), appartenant à la discipline ou au groupe de disciplines concernées (25%)	3 élus (21 %)
$\frac{1}{4}$ à $\frac{1}{2}$ membres Inra, choisis sur une liste établie par le DG, après avis des CSD concernés (25% à 50%)	Commission Spécialisée siégeant en formation restreinte soit : 2 Responsables scientifiques (15%), 2 élus du Conseil scientifique (15%)

La comparaison de ces deux instances doit être mise en perspective également avec le dimensionnement des CSS de l'Inra (274 membres répartis en 13 secteurs) et l'IE d'Irstea (7 membres).

Proposition : Deux options peuvent être envisagées

Option 1: Prévoir une élection des représentants du personnel pour composer la CSS.

Cette option permet de répondre à une demande des organisations syndicales de l'Inra qui souhaitent qu'une représentation des personnels soit assurée afin de participer aux procédures liées à la carrière des chercheurs. Si la participation des CAPN ne paraît pas souhaitable (cf infra), un scrutin ouvert, sans condition d'appartenance syndicale, pourrait répondre en partie à cette demande.

<u>Option 2</u>: Maintenir la représentation des personnels via la participation des élus des Conseils scientifiques de département, et conserver leur rôle dans les processus d'évaluation des aptitudes des chercheurs.

Cette option permet de disposer d'un vivier bien identifié à l'avance et de choisir les personnes dont les compétences sont particulièrement adaptées à telle ou telle CSS. Elle permet également de travailler à une couverture complète des compétences nécessaires ce que ne permet pas des candidatures libres face à des électeurs qui n'ont pas la vision globale du besoin. Enfin, cette option est cohérente avec le niveau d'organisation que représente le département de recherche dans le futur institut unifié et de la mission confiée aux CSD.

	Fonctionnement des CSS durant la période transitoire
Durée de mandat	4 ans
Echéances initiales	Membres nommés : du 01/10/2015 au 30/09/2019 Elus (CSD) : 31/08/2020
Renouvellement proposé après fusion	Nommés: Proposition de prolongation pour un an du mandat des membres nommés des CSS afin de le faire coïncider avec celui des élus Elus: Selon les options arbitrées sur la composition des CSS: Option 1: Renouvellement des élus des CSD (au 1er septembre 2020) Option 2: Organisation d'un scrutin pour un mandat au 1er juillet 2020.
Période transitoire	Du 1 ^{er} janvier 2020 au 1 ^{er} janvier 2022

6.4. CADRE DE GESTION DES INGÉNIEURS DES CORPS DE L'ÉTAT

Les ingénieurs de l'Etat en poste à Irstea sont aujourd'hui gérés en position normale d'activité; ils sont en détachement au sein de l'INRA. La PNA permet de poursuivre la gestion de ces corps selon les règles définies par le ministère d'origine (déroulement de carrière, régime indemnitaire). L'établissement d'accueil reçoit une dotation permettant la mise en œuvre de ces différentes règles de gestion.

Contexte spécifique à Irstea

Irstea accueille historiquement, environ 150 ingénieurs de l'Etat du MAA en PNA (IAE et IPEF). Leur déroulement de carrière se fait selon les règles de gestion des corps édictées par le MAA et le MTES, Irstea conservant un pouvoir d'appréciation sur les propositions qu'il souhaite faire en termes d'avancement ou encore de modulation des primes, dans le respect du cadrage ministériel. Le maintien de la PNA a été abordé par les représentants du personnel d'Irstea à plusieurs reprises, notamment lors de la réunion du 17 mai dernier présidée par les cabinets ministériels de nos tutelles.

Problématique soulevée par le rapprochement Inra-Irstea

La présence des IPEF au sein de l'Institut unique est importante. Elle est l'illustration, tout particulièrement en PNA, du statut particulier des agents qui contribuent à l'expertise et à l'appui aux politiques publiques (et des chercheurs -IR, CR et DR- y contribuent aussi). Il est stratégique de poursuivre et développer l'appui aux politiques publiques qui est bien au cœur des missions de l'EPST avec des conditions d'accueil en phase avec le statut des ingénieurs de l'Etat à même de porter en partie cette ambition.

Le statut de PNA est un acquis pour les agents en place. Une autre modalité d'accueil (détachement au sein de l'Institut unique) est également possible pour les futurs arrivants sans dégrader leur carrière ou la visibilité de leur parcours.

Globalement, les modalités retenues doivent permettre de conserver un EPST attractif pour ces ingénieurs de l'Etat alors même que le futur établissement souhaite faire des missions d'expertise et d'appui aux politiques publiques un de ses axes forts.

Sur le plan budgétaire, la rémunération des agents accueillis en PNA à Irstea est financée par une dotation versée par le ministère chargé de l'agriculture. Un accueil en détachement sur contrat serait également possible sur la même dotation. Dans le futur EPST, la dotation du ministère chargé de l'agriculture, dans son volume et sa gestion, devra intégrer à la fois la viabilité budgétaire de l'institut unique, la nécessité de financer son fonctionnement et la gestion de l'évolution de la masse salariale.

Règles de gestion proposées

Afin de stabiliser et de consolider la présence des ingénieurs de l'Etat dans le nouvel institut, tout en proposant un parcours dynamique justifiant un écart de rémunération entre IPEF et Directeurs de recherche, il est proposé de retenir les règles suivantes :

- -maintien de la PNA pour tous les IPEF actuellement en PNA dans la limite de 10 ans supplémentaires, sauf pour ceux qui seraient chargés d'une fonction d'encadrement supérieur,
- -maintien du statut de PNA pour tous les IAE affectés dans l'institut unique,
- -accueil des nouveaux IPEF en détachement (de 3 ans renouvelable 2 fois) pour la réalisation de leur thèse jusqu'à l'obtention de l'HDR (et au plus tard 9 ans après le début de la thèse), sauf pour certains profils spécifiquement dédiés à l'appui aux politiques publiques ou à des fonctions d'encadrement. Les règles de promotion des IPEF proposés à l'avancement devront prendre en compte le niveau scientifique et le niveau de fonction assurée par l'agent concerné.

6.5. CONVERGENCE DES SI DE GESTION

La question de la convergence des SI de gestion est apparue dès l'état des lieux comme sensible que ce soit en termes de soutenabilité et de faisabilité ou d'acceptabilité sociale et de conduite du changement. Elle a justifié d'une pré-instruction commune approfondie et d'un engagement fort des responsables métier et SI et des directions générales, élargie à des ateliers communs avec des collaborateurs experts.

 Les deux instituts ont tous les deux des solutions hébergées en interne basées sur des progiciels (ou ERP) pour opérer leurs SI de gestion. Ils ont fait des choix technologiques différents que ce soit pour le domaine RH ou pour le domaine Finances.

Etat des lieux à date	Irstea	Inra	
domaine RH	Solution SAR ECCS	Solution HR Access (HRA).	
domaine Finances	Solution SAP ECC6	Solution PeopleSoft (PS)	

- Les deux instituts viennent d'achever la mise en place dans leurs SI respectifs de la GBCP.
 Cette opération a eu des impacts significatifs et requis des investissements humains et financiers importants.
- La population des gestionnaires de chacun des deux instituts a été fortement exposée et est encore exposée à des zones d'inconfort (impact métier de la GBCP, fonctionnalités des outils, etc.).
- La question du SI de gestion du nouvel Institut ne peut pas se réfléchir indépendamment des orientations fortes portées par le MESRI pour l'adoption par les opérateurs des outils mutualisés au niveau de l'ESR mis en œuvre par l'AMUE. Cet objectif vise à simplifier le fonctionnement des unités mixtes de recherche qui doivent jusque là gérer leurs activités avec des SI différents.

Les trajectoires de convergence proposées sont le fruit d'un processus de travail collaboratif, d'itérations multiples et de décisions collégiales :

- Un groupe-projet commun (Inra-Irstea) et mixte (métiers / SI) a été missionné par les deux directions générales pour documenter des scenarios de convergence « à dire d'experts »;
- Les directions générales des deux instituts ont instruit avec le MESRI et avec l'AMUE la cible de la mutualisation à l'échelle de l'ESR;
- Les scénarios ont été documentés et évalués à partir d'une analyse avantages / inconvénients, en prenant en compte notamment :
 - Le principe d'unicité du nouvel Institut : un budget unique, une comptabilité consolidée, un employeur unique, une organisation territoriale harmonisée dans une architecture générale d'EPST à gestion déconcentrée;
 - o L'objectif opérationnel d'un SI de gestion « fonctionnel » au 1er janvier 2020 ;
 - Le choix de la mutualisation à terme à l'échelle de l'ESR (solutions AMUE : SIFAC EPST, GESLAB, voire SIHAM EPST à terme)

Sur la base de l'étude conduite par le groupe-projet, le « ComOp Appui » et le Comité de pilotage stratégique ont retenu une trajectoire sur chacun des périmètres concernés (RH, Finances). Celleci intégre en cible la bascule vers les solutions mutualisées au niveau de l'ESR opérées par l'AMUE, dès leur adaptation aux spécificités des EPST.

Le scénario proposé pour le domaine RH est une bascule sur HRAccess (SIRH de l'Inra) au 1er janvier 2020.

Le choix de la bascule vers l'outil actuellement utilisé à l'Inra offre deux atouts majeurs :

- Il permet de bénéficier d'un socle robuste en s'appuyant sur HR Access de Sopra HR, incluant les fonctionnalités déjà adaptées au contexte EPST, et d'une capacité d'évolution pour la prise en compte de la gestion des populations propres à Irstea;
- Cet outil est également le socle technique choisi par l'AMUE pour SIHAM Universités, ainsi le passage au scénario cible SIHAM EPST en sera, le moment venu, facilité.

Le scénario proposé pour le domaine Finances est celui d'une bascule vers la solution PeopleSoft (solution Inra) pour le 1^{er} janvier 2020 avant une deuxième bascule vers la solution AMUE SIFAC EPST couplée à GESLAB (gestion laboratoires) à partir de 2022-2023.

- L'analyse d'impacts permet de caractériser ce scenario comme le seul compatible avec une entrée en fonctionnement au 1^{er} janvier 2020, dans le respect des principes généraux de gestion du futur EPST;
- La bascule en 2022/2023 sous SIFAC EPST permettra d'atteindre l'objectif de mutualisation avec les partenaires académiques et de recherche (dont le CNRS et les universités) recherché à un horizon identifié, sans mettre en péril l'opérationnalité de la solution au 1^{er} janvier 2020. Elle permettra en outre de disposer de GESLAB, clef d'entrée au « SI labo », suiet d'outils partagés utilisés au niveau d el'unité de recherche.

Cette trajectoire répond donc à une demande très renouvelée de la part des unités de disposer d'outils multi-tutelles, évitant notamment les re-saisies et les multicompétences. L'atteinte de cette cible suppose l'élaboration et le suivi rigoureux d'un protocole d'engagements réciproques avec l'AMUE entre 2018 et 2022/2023. Le projet de protocole sera annexé au rapport aux ministres.

Conditions de réussite et points de vigilance

Pour les deux domaines RH et Finances, une grande attention est à porter aux conditions de mise en œuvre du projet. Des premiers points de vigilance et facteurs-clé de réussite sont d'ores et déjà identifiés :

- Anticiper en mettant en place un mode projet robuste dès le mois de novembre 2018 qui accorde toute sa place à la responsabilité et à l'expression de la maitrise d'ouvrage. Ses principes directeurs pourraient en être les suivants : une direction de projet incarnant la maîtrise d'ouvrage métier et investie de la responsabilité de la conduite du changement et du pilotage des ressources externes mobilisées ; l'allocation d'un juste niveau de ressources pour sécuriser la mise en œuvre du projet (y inclus un appui technique et réglementaire). Une attention forte sera portée à la reprise des données à intégrer très amont dans la conduite du projet et à la robustesse des opérations de test et de recette.
- Une stratégie de conduite du changement à déployer très en amont et à poursuivre au-delà du 1^{er} janvier 2020 en prêtant une attention toute particulière aux collaborateurs découvrant de nouveaux outils et de nouvelles règles de gestion, dans le cadre d'un modèle déconcentré.
 - Accompagner le changement, en formant les gestionnaires Irstea à l'outil PeopleSoft et aux règles de gestions et processus de l'institut unique.
 - Accompagner les utilisateurs, via des modules de formation spécifiques.
- Veiller à limiter les inconvénients pour les agents Irstea. Engager les développements nécessaires en 2018/2019 pour intégrer les fonctionnalités non couvertes et éviter la régression sur certains processus pour les personnels Irstea.
- Un effort particulier devra être mené pour permettre l'historisation et l'archivage des données. Dans ce contexte, l'opportunité de créer un entrepôt de données pour sécuriser les données critiques sera à investiguer.

6.6. COÛTS DE LA FUSION ET ENJEUX BUDGETAIRES

L'objectif de la fusion INRA-IRSTEA est d'offrir une ambition scientifique renouvelée sur l'ensemble des thématiques et des enjeux de recherche portés par les deux instituts.

Ainsi, la trajectoire budgétaire de l'Institut unique présentée n'a pas vocation à présenter une réduction des moyens financiers accordés aujourd'hui à l'INRA et à IRSTEA (cf. lettre de mission des ministres), mais bien un modèle de financement qui permettra d'asseoir durablement le projet scientifique du nouvel institut.

L'enjeu pour le modèle économique du nouvel institut est de lui permettre de conforter les moyens de la science sur l'ensemble de ses objets de recherche, malgré les marges d'action limitées sur le budget.

La trajectoire retenue s'inscrit, bien entendu, dans les documents programmatiques des deux instituts, en premier lieu les contrats d'objectifs et de performance (COP). Le COP de l'INRA, signé en février 2018 pour la période 2017-2021 et le COP d'IRSTEA signé le 7 mars 2014 pour la période 2014-2018, portent des engagements des deux établissements sur des livrables, un calendrier et un suivi d'indicateurs qu'il s'agira de consolider et mettre en cohérence pour le futur institut.

6.6.1. GRANDS ÉQUILIBRES BUDGÉTAIRES

A. Vision du budget consolidé des deux instituts

Le budget consolidé du nouvel institut issu de la somme des budgets initiaux des deux instituts se présenterait ainsi :

Equilibre budgétaire (en M€)

Dépenses				
masse salariale (sous plafond)	661 M€	66%		
personnel sur contrats de recherche	71 M€	7%		
dotation des unités	164 M€	16%		
soutien et support	67 M€	7%		
op. d'investissement	34 M€	3%		
total	998 M€	100%		

Recettes					
subvention de l'Etat	776 M€	78%			
contrats de recherche	177 M€				
produits valorisés et divers	34 M€	22%			
autres produits	8 M€				
recours trésorerie	2 M€	J			
total	998 M€	100%			

Ratio masse salariale sur subvention de l'Etat	85,2%	
--	-------	--

BI 2018 par agrégats	
(en CP - en M€)	

A1 Activités de recherche	791 M€
A2 Fonctions de soutien à la recherche	39 M€
A3 Fonctions support	168 M€
Total	998 M€

A noter : des retraitements visant à une harmonisation des périmètres sur l'investissement programmé ont été nécessaires.

Le poids des ressources propres dans les recettes des deux instituts est assez proche bien que supérieur du côté d'IRSTEA (28% à comparer aux 22% à l'INRA) et dessine un institut unique financé à 77% par les subventions pour charges de service public des programmes 172 et 142.

Effectifs consolidés en ETPT - BI 2018				
Sous plafond	8 865			
Hors plafond	1 906			
Total 107				

Les effectifs titulaires du nouvel institut s'établiraient à environ 10 800 ETPT.

B. Fonctionnement et investissement de l'institut unique

✓ Le modèle actuel, constaté largement parmi les organismes de l'enseignement supérieur et de la recherche, est particulièrement prégnant à IRSTEA qui délègue un soutien de base à ses unités de recherche très nettement inférieur à celui de l'INRA : 7% des moyens des unités en 2018 à l'IRSTEA contre 17% à l'INRA.

Le tableau ci-dessous reconstitue les ressources affectées aux unités de recherche, sur la base des budgets 2018 des deux instituts (hors masse salariale des titulaires et frais d'environnement portés par les centres et sièges) :

en M€ / BI 2018	INRA	%age	IRSTEA	%age	Total	%age
Soutien de base des unités	32,6	17%	1,7	7%	34,3	16%
Ressources propres contractuelles (hors OIP/CPER)	133,1	70%	21,7	87%	154,8	72%
Ressources propres non contractuelles	24,5	13%	1,5	6%	26,0	12%
Total	190,2		24,8		215,0	

✓ Immobilier

La Cour des comptes a relevé le déficit de financement du gros entretien renouvellement (GER) à l'INRA, bien inférieur aux standards admis dans la profession, et insuffisant pour assurer la non dégradation de son parc immobilier.

L'INRA s'est inscrit dans une cible de hausse de 500 000€ / an entre 2018 et 2022, afin d'atteindre le niveau minimal requis. IRSTEA pour sa part finance un GER à hauteur d'environ 10% de celui de l'INRA (400 000€) ce qui est cohérent par rapport aux surfaces occupées par les deux instituts.

L'objectif est d'augmenter progressivement le montant du GER des deux établissements (actuellement de 5,1 M€ par an) pour atteindre 7,7 M€ en 2022, soit un effort cible de 2,6 M€ supplémentaires par an en régime de croisière.

Par ailleurs, il convient de rappeler les dégâts immobiliers dus à la catastrophe naturelle qui a frappé le centre IRSTEA de Montpellier dont l'évaluation est comprise entre 5,5 et 7,7 M€ et dont le financement des réparations est en cours de discussion avec les tutelles, et devra être précisé rapidement pour éviter de peser sur le budget du nouvel Institut.

✓ Infrastructures de recherche

Le modèle économique des infrastructures de recherche fait l'objet d'un travail important dans les deux instituts à l'occasion :

- des travaux conduits avec le ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation (MESRI) en termes de connaissance des coûts complets, pour les infrastructures sur la feuille de route nationale,
- et des campagnes de labellisation interne des infrastructures scientifiques collectives (ISC) de l'INRA et des plateformes technologiques d'IRSTEA qui permettent d'avoir une

connaissance plus fine du dispositif des établissements et des besoins RH et financier associés.

Les infrastructures inscrites sur la feuille de route nationale représentent en 2016, en coûts complets, 94,3 M€ pour l'INRA et 1,9M€ pour IRSTEA

L'INRA a inscrit d'ores et déjà un premier effort dans son budget avec 400 000 € supplémentaires au bénéfice de ces dispositifs au budget initial 2018 (sur les 1,8M€ de financement complémentaire accordés par le ministère pour les unités de recherche).

En cible, il s'agira d'amplifier cet effort et d'accompagner les infrastructures aussi bien de l'ex INRA que d'ex-IRSTEA. L'évaluation est attendue pour cet automne.

6.6.2. COÛT DE LA FUSION

Le processus de fusion va générer de manière directe un certain nombre de coûts incontournables pour les deux établissements.

En effet, cette fusion s'appuie sur des principes et constats structurants :

- Une convergence des statuts et des régimes indemnitaires,
- Un accompagnement collectif de la transition (gestion de projet et appui managérial), et un accompagnement individuel de qualité à garantir à l'ensemble des personnels

A. Coûts directs ponctuels

Prestations d'appui à la fusion :

Ce marché de prestation est explicité dans le chapitre préfiguration du présent rapport. Le marché de prestation 2018-2020 est en cours de passation, avec une notification prévue pour minovembre 2018. Le besoin est avéré et certain.

Actions incitatives scientifique communes

Pour animer la convergence, renforcer la stratégie scientifique commune, et concrétiser le plus rapidement possible le bien-fondé de cette fusion de deux EPST, les deux instituts ont travaillé à la mise en œuvre d'actions incitatives communes pour engager une dynamique collective porteuse de sens entre les équipes.

Des groupes de travail mixtes, sous pilotage des deux DGD scientifiques, sont chargés depuis la mi-2018 de consolider une vision partagée des enjeux et des besoins de recherche et de définir les actions pour développer conjointement ces domaines. Les propositions identifiées seront à la base de nouvelles orientations ou programmes éventuels pour le futur établissement. Elles permettront également d'ouvrir la discussion avec d'autres acteurs publics et/ou privés (ESR, monde économique, collectivités territoriales, agences nationales, ONG et associations).

En 2019, le financement proposé s'établit à 0,5 M€ pour le lancement des projets précités.

Adaptation du système d'information (SI) de gestion

Les deux instituts ont fait le choix d'une stratégie en deux temps de convergence, s'agissant du SI de gestion (finances et RH) :

 Au 1^{er} janvier 2020 : compte-tenu des délais et pour assurer une gestion effective dès cette date, l'institut unique utilisera les SI finances et RH actuels de l'INRA (PeopleSoft et HR Access). - A l'horizon 2022-2023 : cible actée de convergence vers le SI labo et les solutions mutualisées de l'enseignement supérieur et la recherche (SIFAC EPST).

La première étape s'inscrira ainsi dans une démarche transitoire, permettant de sécuriser les opérations de démarrage de la gestion du nouvel institut, et d'enclencher une dynamique de convergence qui permettra une bascule vers des solutions mutualisées de manière réaliste et efficace.

Cette première étape nécessite cependant, pour l'institut unique, des coûts d'adaptation et de formation des utilisateurs pour les SI finances et RH qui sont incontournables, chiffrés à 3,2 M€ sur la période 2018-2020. Le coût est nul ensuite.

B. Des coûts récurrents

Alignement des régimes indemnitaires

Les mesures chiffrées par les deux instituts sur la convergence du régime indemnitaire et détaillées plus haut s'élèvent à terme en régime de routine récurrent à 2,4 M€ par an.

Un travail est également engagé pour aboutir à une **convergence des deux instituts en matière de politique sociale** à partir de 2020. L'évaluation fine du coût de cette mesure est encore en cours.

✓ Renforcement de l'organisation territoriale

Le centre ARA EST sera pour partie issu des unités et centres INRA et IRSTEA présents aujourd'hui sur ce territoire. Néanmoins des recrutements complémentaires sont à prévoir pour mettre à niveau ce centre par rapport aux autres centres du futur établissement. Le chiffrage du coût net est en cours.

Il est à noter qu'un premier besoin sur 2019 sera nécessaire pour les premiers recrutements prioritaires et les frais d'installation afin de disposer d'un centre opérationnel au 1er janvier 2020. Il peut être évalué en première instance à $0.5~\text{M}\odot$.

✓ Programmes scientifiques transverses

Dans la poursuite et la maturation des dynamiques scientifiques intégrées lancées en première phase, un programme d'animation scientifique transverse plus durable sera envisagé. Ainsi, un budget de 0,5 M€ en 2020 puis 1 M€ pendant 3 ans devrait être prévu (cf rapport COMOP Science).

Par ailleurs, il sera important dans la gestion du futur institut de veiller à la convergence progressive de la dotation de fonctionnement des unités, dont le besoin est évalué à 2,4 Meuros et d'atteindre un niveau d'investissement dans l'immobilier (GER) à même de préserver l'avenir conformément aux recommandations de la Cour des comptes.

6.6.3. RESSOURCES DU NOUVEL ETABLISSEMENT

Les hypothèses suivantes ont été retenues concernant les ressources du futur établissement :

- **Stabilité des subventions de l'Etat** ; un financement complémentaire pour accompagner la fusion fera l'objet de discussions avec les tutelles.
- Stabilité des ressources propres contractuelles d'origine publique et hausse de 1 M€/ an d'origine privée (cf. COP INRA). Là aussi, l'équilibre budgétaire global de l'institut unique ne sera pas modifié. Une vigilance accrue sera mise en œuvre sur la tarification pour les financeurs privés, selon la nature de la recherche financée : recherche à coûts et risques partagés, avec un partage des coûts complets entre le nouvel institut et le financeur et in fine un partage des résultats de la recherche ; ou bien prestation de recherche qui a vocation à être facturée au coût complet.
- Incitation au développement des ressources propres non contractuelles des unités (ventes, prestations, études...) via une politique de connaissance des coûts et de tarification. Cette incitation sera notamment particulièrement suivie dans les infrastructures labellisées avec une aide à la redéfinition des modèles économiques. Le bénéfice de ces ressources étant délégué aux unités, l'équilibre budgétaire global de l'établissement ne sera pas modifié au-delà d'une augmentation proportionnelle des frais de gestion.
- L'expertise et l'appui aux politiques publiques sont aujourd'hui nettement affichés comme une des finalités de l'activité scientifique et technique d'IRSTEA. Cet appui passe par la production et le transfert d'outils, de méthodes et de connaissances nouvelles vers les acteurs qui conçoivent, mettent en œuvre ou évaluent les politiques publiques. Il repose sur différentes modalités d'activité scientifique et technique telles que l'expertise, la prospective, les études, la formation, la normalisation, la recherche.... L'établissement unique a pour objectif de conserver l'appui aux politiques publiques comme l'une des finalités principales de son activité. En revanche, le modèle économique de cette expertise et de cet appui aux politiques publiques, que ce soit pour le fonctionnement et l'investissement des infrastructures ou la réalisation des études et prestation, devra être re-questionné. Des règles génériques de tarification seront recherchées.

La confirmation du soutien de l'Etat conjuguée aux efforts de gestion permettront de mobiliser des crédits à la hauteur des défis scientfiques que devra relever l'institut unique.

7. LA SUITE DU PROCESSUS JUSQU'AU 1er JANVIER 2020 ET APRÈS

Dès lors que les Ministres auront validé l'organisation proposée dans le rapport, une phase plus opérationnelle de préfiguration pourra être enclenchée. Le dipositif de préfiguration présenté ciaprès pourra bien sûr être ajusté en fonction des retours des tutelles.

7.1. PILOTAGE ET ACCOMPAGNEMENT DES TRAVAUX DE PREFIGURATION

Le dispositif de pilotage pendant la phase de préfiguration doit répondre aux objectifs suivants :

- Décloisonner l'appui à la recherche, la science et l'expertise en appui aux politiques publiques afin de créer un système cohérent, et d'identifier les interfaces sensibles;
- Placer en responsabilité les directeurs mandatés comme « préfigurateurs », ceci dès la conception de l'organisation cible, pour atteindre les objectifs définis dans le rapport aux ministres ; leur demander d'organiser leur communauté de travail et leur donner les moyens d'assumer la qualité des travaux et leur bon avancement ;
- Faciliter la programmation des travaux, tout en restant très réactifs aux aléas :
 - Garantir la capacité d'action corrective rapide avec un suivi rapproché et des leviers d'arbitrages réactifs;
 - Organiser pour ce faire une bonne circulation de l'information pour un reporting pertinent au niveau de chaque préfigurateur et au niveau du comité de pilotage stratégique qui sera mis en place.

Dispositif de pilotage de la préfiguration

Des préfigurateurs sont désignés⁸ et le cas échéant des préfigurateurs-adjoints. Un comité de pilotage et des comités de préfiguration sont mis en place.

<u>Le comité de pilotage stratégique</u>, présidé par les deux PDG, est composé en outre des trois préfigurateurs des directions générales déléguées - « DGD préfigurateurs » Science et innovation, Expertise et appui aux politiques publiques, et Ressources. Le comité est assisté par un chef de projet (cf. infra 1.1.2). Il associera la participation d'un directeur préfigurateur (Dircom, DRH, DAI . . .) autant que nécessaire.

- Le comité de pilotage arbitre, veille au bon avancement du programme, auditionne si nécessaire (sur demande des DGD préfigurateurs ou des présidents) les directeurs préfigurateurs, décide des éventuelles mesures correctives et des moyens à mobiliser pour franchir les diverses étapes du programme. Les trois DGD préfigurateurs rapportent sur l'état d'avancement des chantiers relatifs à leur secteur. Ils auditionnent les directeurs préfigurateurs qui relèvent de leur secteur et rapportent au comité de pilotage avec la possibilité de les faire intervenir.
- Le comité de pilotage stratégique est assisté par un chef de projet nommé à temps plein à cet effet et positionné auprès du DGD préfigurateur « Ressources ». Le chef de projet recueille l'information auprès des différents responsables de fonctions et actualise les documents de reporting correspondants, s'assure de l'avancement cohérent des chantiers,

⁸ La désignation des préfigurateurs et préfigurateurs adjoints est un processus distinct de celui de la nomination des directeurs ou directeurs adjoints à la création de l'Institut unique.

formule le cas échéant des alertes ou des recommandations en lien avec les directeurs préfigurateurs, prépare la diffusion de l'information, assure le lien avec le prestataire consultant.

 Un consultant appuie la réflexion stratégique du comité de pilotage et assure un effet miroir et d'alerte ou de conseil le cas échéant. Il peut assister aux réunions du comité de pilotage stratégique.

Trois comités de préfiguration spécifiques, présidés respectivement par chacun des directeurs généraux délégués préfigurateurs, sont créés. Ces comités de préfiguration remplacent, dans un périmètre nouveau, les comités opérationnels (ComOps) « Organisation scientifique » et « Organisation, management, appui ».

- Le comité de préfiguration « Science et innovation » présidé par le directeur général délégué préfigurateur « Science et Innovation », des préfigurateurs des 7 nouveaux départements,
- Le comité de préfiguration « Expertise et appui aux politiques publiques » présidé par le directeur général délégué préfigurateur « Expertise et appui aux politiques publiques »,
- Le comité de préfiguration « Ressources » présidé par le directeur général délégué préfigurateur « Ressources »,

Le préfigurateur de la DAI (et le préfigurateur adjoint) rapporte directement au Vice-Président à l'International (VPI).

Le préfigurateur de la DICOM (et le préfigurateur adjoint) rapporte directement aux deux Présidents.

Un comité de préfiguration dédié à l'organisation territoriale, présidé par le directeur général délégué préfigurateur « Ressources » sera mis en place et composé des préfigurateurs des 9 centres restructurés et de leurs adjoints (dont ARA Est : X/Y pour PC et X/Y pour DSA). Il associera le DGD préfigurateur « Science et Innovation » ou son représentant, et le préfigurateur de la DCSDAR.

Le chef de projet assistera à toutes les réunions des comités de préfiguration « Ressources », et du comité de préfiguration de l'organisation territoriale. Il assurera le lien – ou, selon le choix du préfigurateur DGD concerné, participera aux réunions des autres comités de préfiguration- afin de pouvoir aider au reporting des « DGD préfigurateurs » auprès du comité de pilotage stratégique.

Un consultant sera mobilisé en conduite du changement pour les comités de préfiguration qui le souhaitent et assistera le chef de projet.

Appui et accompagnement des préfigurateurs

Chaque préfigurateur de structure ou thématique peut solliciter après accord du DGD préfigurateur concerné et sous réserve de budget suffisant un appui de consultant sous forme de prestations opérationnelles. Des expertises thématiques précises extérieures pourront être le cas échéant mobilisées.

Les centres concernés par une extension de leur périmètre, ainsi que les départements, pourront également bénéficier d'un accompagnement en management, ainsi qu'en accompagnement RH et formation des acteurs impactés par le changement.

Consultance

Pour mener à bien cette nouvelle phase, les deux instituts ont à nouveau décidé de faire appel prioritairement à l'intelligence collective des équipes en place. Ainsi, les besoins en accompagnement ont été estimés au plus juste afin de sécuriser la réussite du projet. Dans ce contexte, un marché de prestation d'accompagnement doit pouvoir appuyer chacun des échelons du pilotage ainsi que les structures et fonctions en forte évolution.

Les besoins sont structurés en quatre types de prestations, chacune divisée en activités : les prestations de conseil stratégique, les prestations de conseil et d'accompagnement, les prestations d'appui opérationnels et les prestations d'appui aux structures et fonctions en évolution. Les besoins stratégiques de pilotage du projet sont regroupés en prestations forfaitaires tandis que les besoins spécifiques seront utilisés en tant que de besoin sous la forme d'unités d'œuvre.

Le CCTP est public.

Calendrier de la préfiguration

La préfiguration débutera officiellement après l'arbitrage des divers points du rapport par les deux ministres.

- Mi-novembre: Les préfigurateurs reçoivent une lettre de mission signée des deux présidents. Le consultant est choisi et les notifications sont envoyées.
- Mi-novembre et décembre : construction du chemin, plan d'action et tableaux de bords.
- Janvier 2019 décembre 2019 : déroulement du plan d'action.
- Janvier 2020-décembre 2020 : mise en œuvre et vigilance sur une première année d'exercice.

7.2. ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

L'accompagnement au changement intègre trois composantes, communication, accompagnement des personnels des collectifs de travail et formation, prévention, qui seront déployées de façon coordonnée.

7.2.1. COMMUNICATION

Les enjeux et objectifs de la communication sont :

A destination de l'interne (personnels et encadrants) :

- Assurer la meilleure information sur le projet de fusion, en donnant du sens aux actions engagées
- Outiller les managers, en matière d'éléments de communication
- Informer et donner les éléments de compréhension aux personnels, en répondant à leurs préoccupations éventuelles
- Maintenir l'engagement et la motivation

Dans un deuxième temps, en interne comme en externe, l'enjeu est double :

- Préparer la création et la promotion d'une nouvelle entité
- Porter un message commun clair auprès de nos cibles externes (médias et partenaires)

Des points d'attention ont déjà identifiés pour permettre l'atteinte de ces objectifs.

- La communication devra adresser des messages clairs et factuels, (reposant sur des faits, dates, jalons). Une communication claire et synthétique doit permettre à chacun de construire ses propres repères, gages de la dynamique positive de l'institut unique.
- Tout au long du processus, une parfaite coordination et cohérence entre les deux instituts sera essentielle pour donner le crédit nécessaire aux actions de communications engagées, sous peine de décaler la perception du projet au sein des deux communautés.

 En matière de programmation, articuler la communication autour d'une double logique d'anticipation des processus légers et de réactivité forte en cas de crise.

Le plan de communication « Accompagnement au changement »

Compte tenu de l'enjeu qu'il représente pour la réussite du projet, le plan de communication « Accompagnement au changement » nécessite un échange régulier et organisé avec le comité de pilotage stratégique piloté par les deux PDG.

Il doit pouvoir s'appuyer sur une :

- Identification fine des besoins, à l'aide du chef de projet de fusion, d'une collaboration avec les DRH, avec les responsables des 4 comités de préfiguration spécifiques (sciences et innovation/ressources/appui et expertise aux politiques publiques/organisation territoriale), les remontées des managers scientifiques et appui
- Identification et choix des outils à créer en fonction du budget accordé

Le calendrier de sa conception

Les deux directions de la communication ont décidé de mettre en place dès le mois de septembre 2018 un groupe de travail conjoint sur la conception du plan de communication Fusion dont le premier objectif est de se mettre en ordre de marche dès la remise du rapport aux tutelles du projet du nouvel établissement unique.

Il s'agira aussi de se connaître – commencer à travailler ensemble, dans ce cadre, la communication et la fonction RH accompagneront autant que nécessaire (à voir pour chaque chantier) :

- les réunions au niveau des futurs collectifs d'appui et scientifique, à caler au plus tard d'ici novembre
- les travaux en mode projet avec les agents des deux entités sur les outils du nouvel établissement

Très vite, ces actions seront complétées par la préparation de la communication du nouvel Institut, pour son lancement et sur ses futurs outils. Ainsi, courant 2019 le même groupe de travail devra s'atteler aux actions de communication à conduire de moyen et long terme :

- En lien avec la fonction RH pour garantir la cohérence d'actions (objectifs mais aussi calendrier)
- Sur les actions de communication et valorisation externe pour faire connaître le nouvel Institut et engager un travail de notoriété de celui-ci.

Les outils de communication du futur Institut

L'Inra avait entamé en septembre 2017, une phase de réflexion à la fois technique et éditoriale, pour lancer courant 2018 le nouveau site de l'Institut. Un marché, publié en avril 2018, doit aboutir en novembre à la désignation d'un prestataire, en capacité de couvrir ce besoin à partir de juillet 2019.

La décision a été prise à l'été 2018 de ne pas opérer deux lancements de sites, à 6 mois d'écart.

Le collège de direction de l'Inra a donc validé en séance du 3 septembre le seul objectif d'un nouveau site web pour l'organisme unique au 1^{er} janvier 2020.

Cet aménagement du calendrier permettra aux équipes de l'Inra et d'Irstea de travailler ensemble, dès la remise du rapport aux ministères de tutelle début octobre, à l'arborescence, à la maquette et aux contenus du futur site, gage de réussite d'un projet motivant et partagé. Il assurera également une visibilité et une lisibilité optimum pour le site du futur établissement unique. Un groupe de travail conjoint dédié à ce projet est mis en place en septembre 2018.

De la même façon, le travail entamé en 2018 pour l'évolution du site intranet de l'INRA, sera poursuivi au sein du groupe de travail commun en 2019.

Enfin des événements internes et externes pour « lancer le nouvel institut » seront conçus et déployés conjointement par les deux entités, jusqu'au 1er janvier 2020 et ensemble au sein d'une direction unique ensuite.

7.2.2. PREVENTION DES RISQUES

La création d'un institut unique au 1er janvier 2020 est potentiellement source de risques psychosociaux. Afin de prévenir ces risques et d'accompagner les deux instituts dans leur évolution, il est nécessaire de faire appel à un prestataire extérieur.

Le recours à ce prestataire se fera le plus en amont possible et consistera à intégrer la prévention des risques et le maintien des conditions de travail des agents au cœur de l'analyse, en tant que conditions indispensables à la réussite du projet.

Le prestataire aura pour mission d'assister, avant la création du nouvel Institut, les directions de l'Inra et d'Irstea en lien avec les CHSCT des établissements dans la formulation des actions de prévention destinées à éviter tout éventuelle conséquence négative de la création dudit institut sur la santé et la sécurité au travail, les conditions de vie au travail, et l'avenir professionnel des agents dans les trois champs de la prévention (primaire, secondaire et tertiaire).

L'analyse identifiera les facteurs de risques, anticipera de manière préventive l'éventuelle dégradation des conditions de travail, et proposera selon les cas des mesures préventives et correctives. Ces recommandations seront versées au dialogue social et feront l'objet d'un dialogue dédié et formel dans les CHSCT.

7.2.3. ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNELS ET DES COLLECTIFS

Une politique de développement RH alignée sur les enjeux de la fusion

En lien avec les autres dimensions du projet d'accompagnement au changement, le développement RH répondra aux objectifs suivants :

- Faciliter l'appropriation des nouvelles orientations et ambitions du nouvel établissement unifié :
- Favoriser l'émergence de communautés de travail porteuses de sens et accompagner tout particulièrement les managers;
- Fédérer autour d'un projet commun et d'orientations spécifiques (par direction d'appui, par secteur de recherche) et accompagner les porteurs (CD, PC, DU);
- Permettre aux agents de construire leur parcours professionnel et développer leurs compétences au sein du nouvel établissement.

Des points de vigilance sont identifiés pour permettre, de façon progressive, cette appropriation à tous les niveaux :

- Une cohérence d'actions (processus itératif et interactif entre les différentes dimensions du plan d'accompagnement au changement, entre l'appui et la science) posant les bases d'une identité commune et faisant émerger les valeurs du nouvel établissement;
- Une attention spécifique et distincte à porter dans la déclinaison en plan d'actions entre l'appui et la science mais également entre le niveau national et le niveau territorial (spécificités des attentes et des besoins) et entre le niveau individuel et collectif;
- Une nécessaire comitologie permettant de prendre en compte ces différentes dimensions et favorisant la prise de décision en lien avec les comités existants;
- Une inscription du plan d'actions RH dans une GPEC du nouvel Institut.

Des axes de travail sont d'ores et déjà pré-identifiés mais nécessiteront des interactions avec les porteurs concernés comme les scientifiques, les Présidents de centre, les directions d'appui et au

niveau local avec les directeurs d'unité pour préciser les problématiques et affiner ainsi les actions collectives et individuelles à mettre en place⁹ :

- Une réflexion déjà engagée entre les deux Directions RH pour mettre en place dès début 2019 un dialogue GPEC au niveau scientifique devra permettre de prendre en compte les nouveaux besoins, les problématiques spécifiques d'évolution métier ou de compétences et ainsi de conduire de façon anticiper les politiques de recrutement, de mobilité et de formation :
- Un travail à mener conjointement Inra/Irstea dès fin 2018 sur l'entretien d'activité (entretien de management) qui favorisera les espaces de partage entre manager et managé sur les objectifs de travail et sur les moyens mis à disposition, et ce en particulier dans le cadre du nouvel établissement;
- Des dispositifs d'accompagnement des managers (directeurs d'unité, responsables de proximité, directeurs de département, de DAR) développés au sein de l'Inra et de l'Irstea sur lesquels nous pourrons nous appuyer pour intégrer des éléments spécifiques liés à la mise en place du nouvel établissement unifié et répondre aux objectifs suivants : 1/ s'approprier les enjeux et objectifs 2/ appréhender les changements 3/ se doter d'outils (ressources) pour accompagner les agents et les collectifs;
- Le nouveau cadre de travail (conditions et organisation en lien avec la prévention) ainsi que les règles de fonctionnement (avec les nouveaux outils associés, notamment les systèmes d'information – cf doc SI) seront à partager très rapidement (en lien avec la communication) et feront donc l'objet de formations spécifiques;

Enfin, des entretiens individuels seront proposés aux agents (cf. détails ci-dessous) ; des formations seront élaborées (réorientation ou évolution ou développement des compétences) et des accompagnements de collectifs en évolution seront proposés. Faciliter la participation des agents à la construction collective du nouvel établissement est un enjeu important.

 Ces actions seront incluses dans le dialogue social au sein des instances afin de faciliter leur appropriation auprès et avec les organisations syndicales.

Accompagnement individuel

L'accompagnement individualisé proposé aux agents a pour ambition d'offrir un dispositif ouvert à l'ensemble des agents concernés par le projet de fusion. Il s'appuiera sur le savoir-faire de l'Inra et de l'Irstea en la matière, notamment en matière de conseil en formation et orientation professionnelle.

Les principes retenus sont très proches de ceux qui prévalent à tout accompagnement individuel dans nos instituts. L'objectif est de permettre aux agents de construire leur parcours professionnel et développer leur compétence au sein du nouvel établissement. La qualité de l'accompagnement devra faire l'objet d'un suivi constant et régulier, avant et après la fusion.

Tous les agents concernés auront un égal accès à l'offre de service proposée pour l'accompagnement individualisé. Cet accompagnement sera adapté à l'évolution des collectifs de travail, en distinguant les services d'appui qui regrouperont des agents provenant des deux instituts et les unités de recherche dont le périmètre et l'organisation ne seront pas modifiés.

Les services d'appui

Au niveau des directions nationales et des centres concernés, le préfigurateur aura la responsabilité de mettre en place un processus d'accompagnement de tous les agents. Il s'agira d'offrir et de garantir une écoute de chacun ainsi qu'un accompagnement individuel basé sur les pratiques RH en vigueur au sein des instituts. Cet accompagnement débutera par des entretiens individuels. A l'issue

⁹ Les moyens financiers devront être précisés et concernant les moyens humains, une analyse sera faite pour articuler les ressources internes (compétences RH Inra et Irstea) et les ressources externes (sollicitation de consultants experts)

des entretiens, une affectation et des missions seront proposées à chaque agent, sachant que les directions générales s'engagent à ce qu'aucun agent ne restera sans affectation.

Les entretiens permettront également d'identifier et d'évaluer les besoins en formation des agents selon le choix d'affectation. Les différents dispositifs de formation existants (formation permanente, formation diplômante, période de professionnalisation, validation des acquis, tutorat, immersion...), qu'ils soient de nature locale ou nationale, seront mobilisés pour nourrir la dimension formative de l'accompagnement des agents dans leur évolution future.

L'offre d'entretiens sera proposée aux agents Irstea qui seront intégrés dans l'établissement unifié mais, par souci d'égalité de traitement, elle le sera également aux agents Inra dont les collectifs seront concernés par l'arrivée d'agents Irstea. Ainsi l'Inra et l'Irstea mobiliseront l'ensemble de leurs ressources et compétences afin que toutes les situations envisagées reçoivent une proposition de solution adaptée à leur contexte

Dans les directions nationales, les responsables de la préfiguration (ou leur délégataire) seront les interlocuteurs privilégiés pour assurer une présence sur les questions relatives à l'accompagnement tout au long de la phase de préfiguration et postérieure à la mise en place de l'établissement unifié. Dans les centres, les responsables Resources Humaines auront cette mission. Ces entretiens pourront conduire à des échanges avec d'autres acteurs RH, notamment le conseil en orientation professionnelle.

Les unités de recherche

En raison de la stabilité de ces collectifs de travail, une proposition d'affectation sera faite aux agents lrstea dans le nouvel établissement avec un maintien de leur unité d'affectation et de leurs missions. L'agent aura la possibilité de refuser cette affectation. Dans ce cas, le processus appliqué sera identique à celui proposé pour les services d'appui pour la recherche d'une affectation avec l'appui des services RH du centre. Ces agents ainsi que les agents lnra dont l'unité dépend d'un département modifié pourront également demander un accompagnement pour se réorienter ou développer de nouvelles compétences à cette occasion.

Accompagnement collectif pour gérer la transition

Il s'adresse aux directions d'appui, départements, centres ainsi qu'aux unités concernés et peut prendre plusieurs formes au regard des besoins et des objectifs à atteindre. Ainsi, ces accompagnements peuvent prendre la forme de séminaire de travail réunissant les acteurs impliqués (au sein d'une direction) où des séquences dédiées faciliteront le partage d'une vision commune, la construction d'enjeux commun et les étapes associées.

Il pourra également s'agir de consultance (interne et/ou externe) pour permettre à une structure de travailler sur son organisation, sa gouvernance et ce dans le cadre d'une démarche collective et d'un management participatif.

Des attentes différentes sont d'ores et déjà identifiées (mais à affiner) entre structures d'appui et structures scientifiques :

- Pour l'appui, il s'agira d'accompagner des changements organisationnels plus importants liés
 à l'évolution des métiers
- Pour la science (cf. rapport du COMOP science), des animations seront à proposer à terme et selon le programme de travail défini par l'animation scientifique ou expertise dans els comités de préfiguration DGDSI et DGDEAPP sur par exemple la démarche systémique et interdisciplinaire; l'appui aux politiques publiques et les sciences participatives.
- Une action particulière est à prévoir autour du département AQUA;
- Des actions seront aussi à concevoir dans le cadre des 7 départements modifiés dont le

périmètre et le rassemblement de nouveaux objets et de nouvelles disciplines permettent de revoir le projet scientifique collectif.

La question des compétences collectives se posera et des formations idoines pourront être mises en place (type école-chercheurs par exemple) selon les demandes formulées par les comités de préfiguration.

7.3. DIALOGUE SOCIAL

Comme annoncé dès début février à l'ensemble du personnel, le dialogue social sur la fusion des deux instituts a débuté en février 2018 et se poursuivra jusqu'à fin 2020.

 Premier temps: construction des cibles de propositions et information régulière des organisations syndicales

De février 2018 à octobre 2018, se sont construites entre responsables et experts des deux instituts les propositions relatives à tous les sujets scientifiques, organisationnels, administratifs et de gestion des ressources humaines. Ces propositions sont soumises aux ministres de tutelles après échange préalable avec les organisations représentatives des personnels des deux instituts (cf. infra). Lors de cette phase de construction et d'expertise, priorité a été donnée, dans les deux instituts et de façon coordonnée, à l'information formelle et régulière des organisations syndicales au sein des diverses instances (CCHSCT, CT, CS, CA) sur l'état d'avancement des réflexions. En complément, des messages des présidents aux agents ont été envoyés.

Comme acté avec les ministères de tutelles le 17 mai 2018, et par souci de complète transparence, cette phase se clôturera par une réunion informelle avec les membres des deux comités techniques d'établissement, appelée comité de suivi, le 21 septembre 2018, afin d'échanger sur le contenu de ces propositions. Cette réunion sera suivie de deux séquences d'échanges formels lors de chacun des comités techniques (le 24 septembre pour Irstea et le 25 septembre pour l'Inra). Le rapport aux ministres sera alors rendu début octobre.

 Deuxième temps : séances de travail en comité de suivi avec les OS, avant concertation formelle

Sur cette base, débutera la deuxième séquence du dialogue social. Afin de maintenir la qualité de ce dialogue et compte tenu de la grande diversité des sujets évoqués, il pourrait être proposé aux organisations syndicales de réunir à nouveau le comité de suivi pour présenter formellement le rapport remis aux Ministres dès lors qu'il aura été approuvé afin de présenter, en complément des concertations formelles, le contenu détaillé des propositions retenues par les Ministres.

Cette seconde phase, qui réunira les deux directions générales et les OS des deux instituts se déroulera au cours du mois de **novembre 2018**. Cette phase se déclinera au niveau local dans chaque centre Inra et Irstea.

L'étude de prévention des risques psychosociaux sera lancée fin 2018, sous l'égide des CHSCT centraux des deux instituts.

Troisième temps : concertation formelle dans les instances

De **décembre 2018 à début juin 2019** débutera la concertation formelle dans chaque instance des deux instituts :

-sur les projets de textes statutaires (décret organique et textes statutaires RH) soumis aux instances nationales des deux instituts (CHSCT, CT, CS, et CA), chacune dans leurs attributions ;

-sur les mesures RH et l'accompagnement proposé.

Des réunions conjointes pourront également être organisées à la demande des syndicats. Une information régulière des agents se poursuivra.

Quatrième temps : suivi formel dans les instances, de la mise en œuvre

De juillet 2019 à fin 2020 se déroulera une phase de suivi régulier de l'état d'avancement de la mise en œuvre. Un point sera également effectué périodiquement au sein des instances des deux instituts.

A partir du 1^{er} janvier 2020, les instances du nouvel Institut, en formation transitoire jusqu'aux élections en juin 2020, puis pérennes seront réunies à cet effet. En parallèle, dans les centres concernés, une information régulière sur cette mise en œuvre au niveau local sera réalisée.

CONCLUSION

Ce rapport du Comité opérationnel organisation management appui est le fruit d'un travail collectif entre experts et responsables des deux instituts fondateurs. Les travaux se sont déroulés sans interruption depuis février 2018. Chaque contributeur doit être remercié pour cette implication sans faille.

Les propositions formulées recueillent le consensus des deux présidences et directions générales.

Cette phase de construction des cibles envisageables sur chaque grand sujet a permis aux équipes des deux instituts de se connaître mutuellement, de comprendre les contraîntes, les ressources, les pratiques de chacun pour aboutir aux meilleures propositions, ou pour dessiner de nouvelles voies à suivre ensemble.

Par ses propositions, l'appui à la recherche contribue fortement au chantier de la fusion des deux établissements.

Il s'agit là d'une condition nécessaire du succès de ce projet : aboutir à un établissement cohérent et solidaire, portant un projet scientifique ambitieux et doté d'une soutenabilité financière confortée.

Annexe 1

Composition détaillée du Comité opérationnel Organisation, Management, Appui

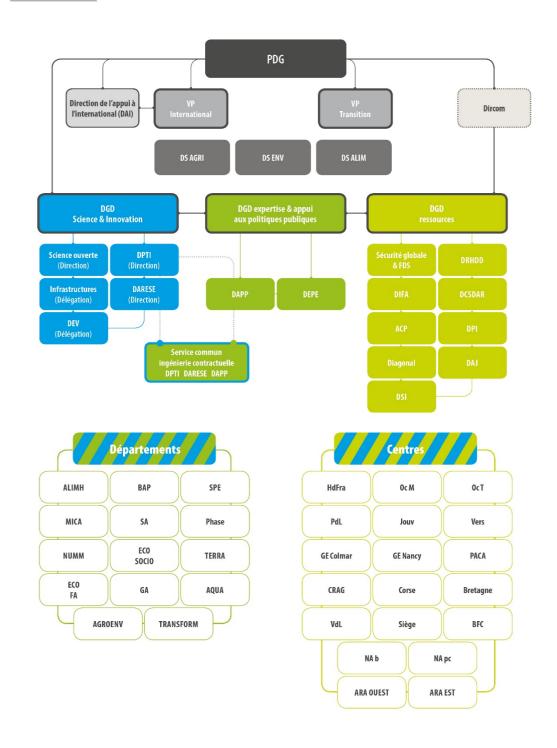
Inra	Irstea			
Fabrice MARTY (Directeur général délégué à l'Appui	Marc MICHEL (Président)			
à la recherche)	Pierre-Yves SAINT (Conseiller du président)			
Michel BARITEAU (Président du centre PACA)	Serge BRENA (Directeur des affaires			
Nicolas BECARD (Fonctionnaire sécurité	financières et des achats)			
défense) Isabelle BLANC (Directrice de l'appui	Marie-Hélène CRUVEILLÉ (Directrice			
au pilotage scientifique et de gestion)	déléguée à l'évaluation)			
Corinne DARTHOUT (Adjointe de l'Agent comptable	Sylvie CUIDARD (Agent comptable)			
principal)	Vanessa DUMETIER (Directrice des			
Karine GUÉRITAT (Administratrice du centre-	ressources humaines et des relations			
siège) Jean-Baptiste HERVOUET (Directeur adjoint	sociales)			
du financement et des achats)	Laurence FREYT-CAFFIN (Responsable			
Cécile JANET (Directrice des affaires juridiques)	contrats à la direction de l'innovation, de			
Louis-Augustin JULIEN (Directeur du financement	la valorisation et de la contractualisation)			
et des achats)	Hervé GUEZENOC (Conseiller de			
Edith LEGOUY (Déléguée à l'évaluation)	prévention établissement)			
Benoit MALPAUX (Directeur des ressources	Emmanuel HUGO (Directeur régional			
humaines et du développement durable)	du Centre Clermont-Ferrand)			
Philippe MARTIN (Agent comptable principal)	Elodie LOOSE (Déléguée à la Qualité)			
Sylvie NUGIER (Responsable de la sécurité	Aliette MAILLARD (Directrice de la			
des systèmes d'information)	communication et des relations publiques)			
Pierre PARIS (Directeur de l'immobilier et de la	Pascal ODOT (Directeur des affaires			
coordination des services déconcentrés de l'appui	juridiques) Guillaume PINGET (Directeur			
à la recherche)	de l'environnement de travail et de			
Françoise ROUDAUT (Directrice du	l'immobilier)			
système d'information)	Éric QUINTON (Responsable de la sécurité			
David SAVY (Conseiller national de	des systèmes d'information)			
prévention) Christine STANGRET (Directrice	Éric RAHAINGOMANANA (Directeur des			
adjointe de la direction du système	systèmes d'information et du numérique)			
d'information)				
Sandrine VINZANT-SEBAN (Directrice de la				
communication)				
Sylvie MOREAU (directrice de projet Inra-Irstea)				

Annexe 2 Maquette de l'organisation cible

Projet d'organigramme







Annexe 3

Périmètre et objectifs de la consultance RPS

Périmètre de la mission

La mission devra porter notamment sur :

- 1. Sur l'identification des difficultés liées au maintien de la continuité de service pendant la phase actuelle de construction du projet.
- 2. Pour l'ensemble des agents, quel que soit leur service d'affectation, sur l'identification et l'analyse en amont des changements susceptibles d'influer sur leurs conditions de travail (y compris les éventuelles modifications de leur temps de trajet), sur la perception de leur rôle dans le nouvel institut, sur les éventuels facteurs de stress liés aux incertitudes sur l'évolution des tâches et leur avenir professionnel. Une attention particulière sera portée aux changements pouvant affecter les perspectives de carrière et la mobilité des agents.
- 3. Pour chacun des services de l'INRA et d'Irstea concernés, en fonction du degré de réorganisation que la fusion imposera à chacun, sur :
- l'analyse des conséquences des réorganisations ;
- l'identification des conséquences de la fusion sur la charge de travail des personnels ;
- l'identification des difficultés pouvant résulter des changements d'interlocuteurs ou de supérieurs hiérarchiques ;
- l'identification des tensions résultant de chevauchements et d'incertitudes dans les nouveaux périmètres d'attributions et de responsabilités ;
- l'identification des difficultés résultant du regroupement d'agents ayant des méthodes de travail différentes ou habitués à utiliser des systèmes d'information ou des logiciels différents ; notamment quant aux systèmes d'information RH et Finances
- l'identification et l'analyse des difficultés liées à la disparition et à la recomposition de collectifs de travail :

Tous ces items devront être modulés en fonction des services expertisés et sur la base des informations qui seront disponibles au moment de la mission sur l'organisation du nouvel institut.

Objectifs de la mission

L'objectif de la mission est d'assister l'INRA et Irstea avant la réalisation du projet de fusion afin de prévenir tout éventuel impact sur la santé et la sécurité du personnel et notamment :

- d'apprécier l'éventuelle exposition des personnels de l'INRA et d'Irstea aux risques psychosociaux, en lien notamment avec l'évolution de l'organisation de la structure ;
- d'évaluer l'impact de ce projet sur l'ensemble des agents des instituts : les personnels ingénieurs, techniciens et administratifs ainsi que les chercheurs. Les impacts pourront être évalués sur différents aspects : l'organisation du travail, le fonctionnement des collectifs, le rapport au travail, la santé des agents ;

- de produire une analyse permettant aux directions de l'INRA et d'Irstea ainsi qu'aux CHSCT des instituts d'appréhender les éventuels facteurs risques psychosociaux, de comprendre les mécanismes en jeu, de saisir l'ampleur des conséquences sur les individus et les collectifs ainsi que sur le travail, le service rendu et la performance ;

Le consultant devra, le cas échéant, formuler des préconisations (mesures préventives ou correctives) à l'adresse des directions de l'INRA et d'Irstea, et des CHSCT des 2 instituts. Ces préconisations constitueront des pistes d'actions permettant aux instituts d'élaborer un plan d'action recouvrant les trois champs de la prévention.

Principes de la mission

Les principes essentiels qui régissent la réalisation de l'analyse sont :

- les consultants du prestataire sont seuls habilités à définir la méthodologie employée;
- les consultants du prestataire ont libre accès aux situations de travail (dans la mesure où cela ne gêne pas la réalisation de l'activité) ;
- les consultants du prestataire sont libres de rencontrer les acteurs qui leur sembleront pertinents pour mener à bien l'analyse ;
- les directions de l'INRA et d'Irstea ainsi que les secrétaires des CHSCT et leurs adjoints éventuels seront tenus informés du déroulement de l'intervention ;
- l'analyse vise à aboutir à des éléments partageables par tous. Elle constitue un apport de connaissances et dans le même temps permet d'envisager des modes d'action visant à l'amélioration des conditions de vie au travail et au maintien d'une activité réalisée dans des conditions pérennes;
- le prestataire est tenu à une exigence de discrétion et de confidentialité concernant les éléments recueillis et les analyses réalisées.