



# Contrat d'objectifs



**Un document pour l'action**

**Mise en œuvre des orientations  
2001-2004**

**12 décembre 2001**

# Contrat d'objectifs

## Un document pour l'action

Mise en œuvre des orientations 2001-2004

### Sommaire

<a href="#">Avant-propos</a> .....	3
<a href="#">I – Les orientations 2001-2004</a> .....	4
<a href="#">II – Les objectifs et collaborations scientifiques</a> .....	7
<a href="#">2.1. Les axes de recherche</a> .....	7
<a href="#">2.2. Les projets structurants</a> .....	9
<a href="#">2.3. Le partenariat avec les organismes de recherche</a> .....	10
<a href="#">2.4. Les collaborations avec l'enseignement supérieur</a> .....	10
<a href="#">2.5. La contribution à l'espace européen de la recherche</a> .....	11
<a href="#">III – Les partenariats</a> .....	13
<a href="#">3.1. Les partenariats socio-économiques</a> .....	13
<a href="#">3.1.1. Une réflexion de fonds sur les objectifs et les modalités du partenariat socioéconomique</a> .....	13
<a href="#">3.1.2. Une responsabilité particulière vis-à-vis du monde agricole</a> .....	13
<a href="#">3.2. La coopération internationale</a> .....	14
<a href="#">3.3. Le partenariat territorial</a> .....	15
<a href="#">3.4. Un rôle moteur dans le débat citoyen sur la science</a> .....	15
<a href="#">IV – Les adaptations nécessaires</a> .....	17
<a href="#">4.1. La modernisation du management</a> .....	17
<a href="#">4.2. Gestion des ressources humaines et gestion prévisionnelle des emplois</a> .....	19
<a href="#">4.3. L'évaluation collective et individuelle</a> .....	21
<a href="#">4.4. La contribution à l'expertise publique</a> .....	22
<a href="#">4.5. Le dispositif expérimental</a> .....	22
<a href="#">Conclusion</a> .....	23
<a href="#">Annexes</a> .....	24

## Avant-propos

La démarche entreprise avec le Document d'orientation 2001-2004 consistait à identifier deux temps dans la construction et la mise en oeuvre de la stratégie à moyen terme de l'INRA.

Dans une première étape, c'est le débat d'idées sur les orientations de l'INRA qui a été privilégié pour mieux souligner les axes stratégiques d'évolution de l'organisme, en articulant celles-ci autour de trois préoccupations : les priorités de recherche, le développement des partenariats et les adaptations nécessaires des dispositifs et de leur modalités de gestion.

Dans une seconde étape, il faut traduire ces orientations en objectifs définis conjointement, afin qu'un suivi annuel soit organisé, et qu'au terme de ces quatre années les évolutions proposées, approuvées par le Conseil d'Administration, puissent être évaluées ; c'est un des objets essentiels de ce contrat passé entre l'Institut National de la Recherche Agronomique et ses tutelles, le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche et le Ministre de la Recherche.

Telle est l'ambition de ce document qui prendra effet pour une durée de quatre ans à la date de la signature.

## I – Les orientations 2001-2004

Le Document d'orientation 2001-2004, "*Evoluer vers l'INRA du futur*", affiche les orientations stratégiques et les priorités de l'INRA, en exposant aussi précisément que possible la manière dont l'Institut entend remplir dans les années qui viennent, ses missions d'organisme public de recherche finalisée. Trois aspects sont privilégiés :

- l'aspect scientifique proprement dit, à travers la présentation des cinq grandes priorités de recherche retenues pour les quatre prochaines années, devant être complétées par une réflexion prospective sur les compétences nouvelles et les savoir-faire dont l'INRA devra se doter à moyen terme pour faire face aux nouveaux défis qui s'annoncent ;
- le partenariat, considéré comme l'une des dimensions les plus stratégiques et les plus structurantes qui soient pour un organisme de recherche, œuvrant par nature dans le domaine de la production intellectuelle ;
- l'organisation interne, sous ses différents aspects : management, capacité stratégique, dispositif d'évaluation, gestion des ressources humaines, organisation de la fonction d'expertise, valorisation du dispositif expérimental de l'INRA, etc.

La préparation de ce document d'orientation a permis à l'INRA d'établir et de conforter une vision claire et partagée de son devenir et de son projet. Appuyée sur une démarche d'élaboration collective qui a mis en jeu tous les niveaux de l'institut, la réflexion a largement pris en compte le travail d'analyse et de programmation mené dans le cadre de l'élaboration des schémas stratégiques quadriennaux des dix-sept départements de recherche de l'INRA. Elle s'est nourrie des résultats des grands "chantiers" de la réforme lancée en 1998 : chantier Management, chantier Evaluation, chantier Ressources humaines. Elle s'est développée au fil des débats qui ont été animés dans tous les centres de l'INRA par le Présidence et la Direction générale, et a finalement mûri dans les discussions qui se sont successivement déroulées au sein des instances statutaires de l'INRA : Comité technique paritaire, Conseil scientifique, Conseil d'administration enfin, à qui il revenait d'en approuver officiellement les orientations, ce qui fut fait le 21 décembre 2000.

Ce document prospectif est désormais mis à la disposition de tous. Sa lecture facilite le dialogue avec les partenaires actuels et potentiels de l'Institut. Elle permet à chacun, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'INRA, de se situer par rapport aux orientations retenues. Celles-ci donnent le cap pour les années à venir sans constituer pour autant un cadre rigide pour l'action. Il ne s'agit pas tant, en effet, de stabiliser le dispositif décrit, que de faciliter son évolution en l'ouvrant aux initiatives, aux innovations et aux interrogations de notre société. Le document d'orientation 2001-2004 constitue à ce titre le socle du contrat d'objectifs, qui a vocation à décliner ses orientations stratégiques en objectifs pour l'action.

### **Une mission de recherche publique renouvelée**

La réforme a été engagée avec en toile de fond une interrogation constante sur l'évolution des conditions d'exercice des missions de l'INRA, organisme public de recherche finalisée.

La production de connaissances dans la plupart des domaines des sciences de la vie reste bien entendu l'objectif primordial de l'Institut. Cependant, les nouvelles conditions d'acquisition et

de circulation des connaissances scientifiques interrogent la recherche publique confrontée à la puissance nouvelle de la recherche des entreprises. Cette dernière imprime en effet une dynamique de la recherche et de l'innovation qui échappe pour partie à la recherche publique. Il est donc nécessaire aujourd'hui de repenser les missions spécifiques de la recherche publique, et spécialement de la recherche agronomique, les nouvelles formes de coopération qu'elle doit développer avec les différents acteurs économiques et sociaux et les conditions pour qu'un grand organisme public de recherche tel que l'INRA puisse conserver l'efficacité scientifique et l'utilité sociale qui le légitiment, par comparaison avec d'autres formes possibles d'organisation de la recherche.

Dans ce contexte, la recherche publique voit ses spécificités mieux reconnues et davantage réclamées : il est de sa mission d'apporter un éclairage impartial sur le jeu des mécanismes naturels, techniques, sociaux à l'œuvre et de fournir ainsi des moyens d'action dont les acteurs, privés et publics, pourront débattre et s'emparer. Un tel projet suppose bien sûr que la recherche publique soit active sur les fronts de connaissance jugés stratégiques, le choix de ces priorités impliquant de replacer les recherches dans le contexte scientifique et social qui leur donne sens.

En charge de biens publics, la recherche publique doit fonder ses choix sur des opérations d'expérimentation, de veille, de prospective, d'évaluation, et en rendre compte. Bref, elle est appelée à traduire en problématiques scientifiques les attentes économiques et sociales et ainsi, en privilégiant des objets de recherche et des méthodes qui, sans elle, ne seraient pas abordées alors même que la société et l'économie le réclament.

Ces missions confèrent à la recherche agronomique publique des responsabilités qui, sans être entièrement nouvelles, prennent aujourd'hui un relief particulier. À l'ambition de se situer toujours à la pointe de la recherche, de répondre aux impératifs de qualité scientifique, d'intelligence du contexte et de pertinence sociale, à l'adaptation permanente de ses organisations et de ses partenariats, s'ajoutent en effet l'affirmation de choix stratégiques plus délicats à opérer qu'hier et la nécessité pour les chercheurs d'établir un dialogue direct non seulement avec leurs partenaires, mais avec bien d'autres acteurs sociaux. Ce dialogue est indispensable pour redéfinir la place de la science dans les sociétés contemporaines. Le mouvement de ce monde doit de plus en plus aux progrès de la science et de la technique, et ceci crée pour la recherche publique un devoir citoyen d'explication et de dialogue.

## **Les six défis de l'INRA**

### *Deux défis nés de la dynamique scientifique*

L'INRA est aujourd'hui confronté, dans son champ de compétences scientifiques, à deux défis essentiels :

- L'industrialisation de la biologie, marquée par l'émergence de la "biologie à haut débit", bouleverse les démarches d'investigation et les conditions de la concurrence scientifique ; elle réduit sensiblement la distance qui sépare les recherches fondamentales des applications. Son avènement contraint l'organisme, sauf à abandonner à terme toute ambition dans le domaine de la biologie, à se doter rapidement d'une capacité massive de production de données sur la structure, la variabilité et le fonctionnement de nombreux génomes.
- Les progrès des techniques de l'informatique et de l'analyse des données ouvrent des perspectives nouvelles en ce qui concerne l'étude de systèmes et de phénomènes

complexes qui mettent en jeu des niveaux d'organisation multiples et s'étendent sur des échelles d'espace et des pas de temps beaucoup plus diversifiées et plus larges que par le passé. Ces avancées suscitent des dynamiques très fortes dans de nombreux domaines, et en particulier dans celui des sciences de l'environnement et dans celui de la biologie, où elles sous-tendent le grand projet d'une "biologie intégrative" unifiée, qui permettra de revenir de la molécule à l'organisme entier et jusqu'aux peuplements végétaux ou aux populations animales, avec de nouveaux moyens de connaissance et d'action.

### *Trois défis issus de la demande sociale*

L'INRA entend relever par ailleurs trois défis nés d'une évolution de la demande sociale marquée par :

- les exigences toujours croissantes des consommateurs des pays industrialisés en matière de diversité, de qualité et surtout de sécurité des aliments.
- la montée des questions environnementales et leur connexion désormais structurelle avec les questions agronomiques, qui mettent à l'épreuve la capacité de l'INRA à aborder de manière systémique des problématiques complexes.  
Le défi consiste, pour la recherche agronomique, à assurer tout à la fois le progrès des méthodes d'investigation, la production des connaissances relatives aux processus en cause, et l'élaboration de synthèses multi-disciplinaires aboutissant à des recommandations opérationnelles en termes de production et de gestion durable des ressources et des milieux.
- le besoin croissant d'information ressenti par l'ensemble de la société, face à un monde de plus en plus dépendant des progrès de la technique, qu'il n'est plus possible de comprendre sans grilles de lecture scientifiques et où il n'est donc plus possible de décider sans s'appuyer sur l'expertise scientifique. L'INRA est ainsi conduit à repenser l'organisation de ses missions de veille, de prospective et d'expertise, à investir sur les méthodes d'analyse de risques et d'aide à la décision, et à s'engager dans le débat public.

### *Un sixième défi : l'Europe*

Aujourd'hui, l'identité d'un grand organisme de recherche publique ne se conçoit plus sans une dimension européenne intégrée dans sa stratégie et ses objectifs. Non seulement l'INRA s'est engagé résolument dans cette voie, mais il entend être un acteur à part entière du défi proposé par la Commission Européenne de construire un espace européen de la recherche.

Cette structuration, qui passe par une politique affirmée de concertation et d'alliance avec l'ensemble des organismes partenaires, est un préalable indispensable pour relever avec succès ce qui peut être considéré comme le sixième défi de l'INRA, probablement le plus crucial pour l'avenir : la construction de l'espace européen de la recherche agronomique.

Ces six défis engagent l'INRA à définir de manière rigoureuse son positionnement scientifique dans un champ en extension.

## **II – Les objectifs et collaborations scientifiques**

Sous l'effet du renouvellement de ses thèmes de recherche, du mouvement propre des sciences et des modifications des relations entre la communauté scientifique et le reste de la société, les activités de l'INRA se sont profondément modifiées au cours de la dernière décennie.

Initialement centrées sur la production agricole, les recherches de l'INRA ont connu un élargissement continu, qui a concerné d'abord la transformation des produits et l'organisation du secteur agroalimentaire, puis s'est étendu aux questions liées à l'environnement, à la gestion des territoires et l'alimentation ( qualité des produits, valeur nutritionnelle et sécurité des aliments). Cette ouverture s'est accompagnée d'une extension de la gamme des disciplines et des compétences mobilisées, d'une évolution de l'organisation scientifique et d'une diversification des partenariats de la recherche.

Les disciplines scientifiques ont elles-mêmes considérablement évolué. Les sciences biologiques connaissent une véritable révolution, qui conduit à leur appliquer le terme d'industrialisation ; elles sont au cœur d'enjeux économiques qui bouleversent les conditions de la concurrence et de la coopération entre la recherche publique et la recherche privée. Le progrès de la modélisation et des outils informatiques ouvrent des perspectives nouvelles pour l'étude de systèmes complexes mettant en jeu des processus qui associent différents niveaux d'organisation et se déroulent sur des échelles de temps et d'espace diversifiées. Les sciences sociales, enfin, sont davantage mobilisées par des recherches dont les implications sociales, économiques, culturelles, éthiques ne cessent de croître.

D'une manière générale, la production scientifique s'accélère, affine ses techniques et se spécialise sur des champs restreints. Pour un institut de recherche finalisée tel que l'INRA, il faut donc relever en même temps le défi d'un approfondissement disciplinaire sans précédent et celui de la mobilisation coordonnée des disciplines et de l'intégration de leurs approches, notamment dans un cadre systémique.

### **2.1. Les axes de recherche**

Pour faire face à l'évolution du contexte et aux défis rappelés ci-dessus, la stratégie de l'INRA est articulée autour de six axes de recherche. Formulés en partant de leur finalité, ces axes sont déclinés en objectifs opérationnels pour la recherche. L'ensemble constitue un tableau de bord qui permet d'évaluer la répartition et l'évolution de l'effort de recherche à partir d'un indicateur sur les effectifs suivant les grands enjeux identifiés.

## Objectifs d'évolution 2001-2004 par axe de recherche (chercheurs et ingénieurs)

	% 2001	Objectif d'évolution 2001-2004	% 2004
<b>A Améliorer le cadre de vie, préserver l'environnement et produire durablement</b> A1 Gérer et protéger les ressources physiques A2 Valoriser et préserver les ressources biologiques et les écosystèmes terrestres et aquatiques A3 Concevoir et mettre au point des systèmes de productions durables A4 Aménager et gérer l'espace et les paysages A5 Maîtriser la production et le devenir des effluents et des produits résiduels	26	Moyens ajustés en 1998-99. Légère augmentation en accompagnement de la mise en œuvre des nouveaux programmes et des restructurations internes	26
<b>B Améliorer l'alimentation humaine, préserver la santé des consommateurs, comprendre leurs comportements</b> B1 Analyser les besoins nutritionnels de l'homme sain et de groupes particuliers ou à risques, les traduire en recommandations alimentaires B2 Assurer la sécurité chimique et biologique des aliments B3 Développer l'analyse des risques B4 Connaître les déterminants des comportements des consommateurs	11	Renforcement + 40 % Par redéploiement de moyens, renforcement du partenariat et accroissement des ressources propres	14
<b>C Diversifier les produits et leurs usages, améliorer leur compétitivité</b> C1 Caractériser et prévoir la qualité et la typicité des produits C2 Elaborer des aliments aux caractéristiques maîtrisées C3 Développer le génie des procédés, maîtriser les technologies des transformations des produits agro-alimentaires C4 Développer les applications à usage non alimentaire C5 Contribuer au développement intégré des filières	16	Maintien ou légère diminution des moyens budgétaires, au profit des axes B et D.  Développement attendu des ressources propres	15
<b>D Développer les stratégies génériques pour la connaissance du vivant</b> D1 Connaître la structure et les fonctions des génomes modèles D2 Développer les méthodes d'analyse de la structure du génome des espèces d'intérêt D3 Etudier la génomique fonctionnelle et la physiologie des organismes D4 Développer la biologie structurale	24	Moyens en très forte croissance les années précédentes. Renforcement principalement par alliances et déploiement de moyens nouveaux ( <i>Génoplante</i> , etc.)	24
<b>E Adapter les espèces, les pratiques et les systèmes de production à des contextes changeants</b> E1 Elaborer des stratégies génétiques et agronomiques pour adapter les végétaux à un environnement écologique et socio-économique contraignant E2 Elaborer des stratégies génétiques et zootechniques pour adapter les espèces animales à un environnement écologique et socio-économique contraignant E3 Connaître les bio-agresseurs, maîtriser les processus épidémiques, contrôler la santé des plantes et des animaux E4 Maîtriser et valoriser les processus biologiques contribuant à la production végétale et animale E5 Connaître le comportement animal, promouvoir des méthodes d'élevage acceptées	16	Diminution - 15 % et transfert de moyens, principalement sur l'axe B	12
<b>F Eclairer la décision des acteurs publics et privés, comprendre leurs organisations, en dégager les significations</b> F1 Identifier les déterminants de la compétitivité F2 Analyser et évaluer les politiques publiques nationales et internationales, comprendre leurs enjeux. F3 Participer au processus d'innovation, protéger les savoir-faire F4 Analyser les modes de coordination et de régulation entre acteurs (marché, actions collectives, institutions, interventions publiques) F5 Participer à la conception et à l'émergence de projets de développement et à la gestion des territoires. Favoriser l'emploi F6 Informer et nourrir le débat public	7	Renforcement + 25 %, concernant en priorité les sciences sociales et montée en puissance de l'objectif F6	9
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>100</b>

Base 100 (2001) : 2710 chercheurs et ingénieurs

## 2.2. Les projets structurants

### Cinq grandes priorités de recherche

Pour répondre aux finalités identifiées dans les six axes, il convient de mobiliser les compétences scientifiques de l'INRA autour de priorités de recherche qui découlent de la confrontation entre les deux sources légitimes d'orientation de ses travaux :

- les dynamiques endogènes de la recherche, telles qu'elles émergent dans ses propres laboratoires mais aussi telles qu'elles ressortent de l'analyse de la dynamique de la recherche à l'échelle mondiale ;
- les besoins et attentes de la société et des pouvoirs publics, qui sont perçus par les chercheurs à travers les contacts avec leurs partenaires et à travers leur implication croissante dans le débat social, et qui ont été traduits sous la forme des axes et objectifs présentés ci-dessus.

Les cinq priorités retenues sont construites autour de l'émergence ou du renouvellement de pôles pluridisciplinaires, avec pour l'INRA l'ambition de contribuer de manière significative, voire en tant que leader, au développement de ces derniers à l'échelle européenne :

- les sciences de l'environnement, avec l'objectif plus particulier de jouer un rôle moteur dans l'émergence d'un génie écologique. Il s'agit en particulier d'étudier la dynamique des ressources physiques (l'eau, le sol, l'atmosphère) et de leurs interactions, le rôle des structures et processus spatiaux dans les dynamiques d'évolution affectant les ressources et les écosystèmes, l'effet des facteurs anthropiques, les relations entre ces dynamiques et le fonctionnement socio-économique ;
- la biologie intégrative, qui s'appuie sur au moins trois disciplines complémentaires : la génomique (qui étudie simultanément l'ensemble des gènes), la transcriptomique (science des transcrits, ou ARN messagers) et la protéomique (science des protéines). Il s'agit d'un défi majeur, que l'INRA entend relever à la fois dans le règne animal (à l'exclusion de l'homme), dans le règne végétal et dans le champ de la microbiologie ;
- la bioinformatique, dont le développement conditionne l'essor de la biologie intégrative et de l'étude des systèmes et des phénomènes complexes ;
- l'alimentation humaine et la sécurité des aliments. Les objectifs consistent à approfondir l'étude des relations entre l'alimentation et la santé humaine, à préciser les besoins nutritionnels et comprendre les déterminants des comportements alimentaires, et à renforcer les approches en matière de qualité et de sécurité chimique et biologique des aliments ;
- les sciences sociales, avec pour principaux objectifs d'interpréter les renouvellements de la place et des fonctions de l'agriculture, de l'alimentation et de l'espace rural dans les sociétés contemporaines ; d'éclairer la décision des acteurs publics et privés ; d'analyser et évaluer les politiques publiques ; de produire des méthodes pour l'évaluation et la gestion des risques ; de contribuer au développement des recherches intégratives et de la prospective.

Dans chacun de ces domaines prioritaires, des projets structurants, transversaux à l'organisation en départements, seront lancés ou poursuivis pour conforter la dynamique inscrite dans les schémas stratégiques des 17 départements de recherche l'INRA et renforcer leur cohérence globale (cf. annexe 1).

La mise en œuvre de ces priorités, avec les réorientations et restructurations qu'elle suppose, s'accompagnera du renforcement de l'effort entrepris en matière d'animation transversale. De plus, au cours des quatre années à venir, toutes les unités de recherche et les unités expérimentales de l'INRA devront s'être engagées dans un projet Qualité visant en priorité à assurer la traçabilité des travaux de recherche et à garantir aux tiers la fiabilité des résultats mesurable.

### **2.3. Le partenariat avec les organismes de recherche**

L'INRA a d'ores et déjà développé avec un grand nombre d'organismes de recherche des partenariats permettant ainsi d'associer ses unités de recherche avec celles du CNRS, de l'INSERM, du CEMAGREF, du CIRAD, de l'IRD, de l'IFREMER, du CEA ou de l'INRIA. Cette ouverture, qui constitue un élément essentiel de la stratégie de l'INRA pour accomplir ses missions, sera maintenue, en privilégiant sur la durée du contrat le renforcement des synergies autour de ces cinq priorités.

Sans exclure d'autres établissements qui pourront intervenir dans la construction de ces projets, l'INRA se rapprochera prioritairement :

- du CNRS, du CEMAGREF et du CIRAD pour les sciences de l'environnement,
- du CNRS, du CEA et de l'INSERM pour la biologie intégrative,
- de l'INRIA et du CNRS pour la bio-informatique,
- de l'INSERM pour l'alimentation humaine et la sécurité des aliments,
- du CNRS et du CIRAD pour les sciences sociales.

Une intégration plus forte des compétences autour de plates-formes expérimentales communes à plusieurs organismes, déjà fortement engagée dans le domaine des sciences de la vie, sera également recherchée grâce à une participation de l'INRA aux instituts fédératifs de recherche dans les domaines des sciences de l'environnement. Ce type de structuration du partenariat sera favorisé pour parvenir à une masse critique de compétences mobilisées sur des projets scientifiques plus importants.

Par ailleurs, une intégration scientifique plus forte sera recherchée avec le CIRAD, tout en respectant l'identité de chaque institution, pour bâtir une offre globale de la recherche agronomique française à l'international permettant de développer les coopérations scientifiques avec les grands pays émergents (Inde, Brésil, Chine). Des projets mobilisant les compétences des deux organismes doivent être bâtis conjointement en relation avec les institutions partenaires de chacun de ces pays.

Enfin, le partenariat avec l'AFSSA dans leurs domaines de compétence partagés sera renforcé grâce à l'élaboration d'un programme de recherche concerté entre les deux institutions.

### **2.4. Les collaborations avec l'enseignement supérieur**

La participation de l'INRA dans les UMR renforce ses liens avec le monde universitaire et les écoles agronomiques et vétérinaires, et singulièrement avec les écoles doctorales. Pour relever en même temps le défi de l'approfondissement disciplinaire sans précédent et celui de la mobilisation coordonnée des disciplines agronomiques, l'INRA renforcera ses liens avec l'enseignement supérieur agronomique, notamment dans le cadre des UMR, des IFR, des écoles doctorales et de pôles communs.

Les chercheurs INRA sont dépositaires de savoirs dans des disciplines quelquefois peu représentées au sein de la communauté universitaire et néanmoins indispensables à la formation de futurs chercheurs et praticiens des sciences de la vie. Aussi, pour ces disciplines particulières, des solutions permettant d'améliorer leur accueil au sein de certaines formations doctorales, en dépit d'éloignements géographiques parfois inévitables, seront trouvées en accord avec les Ministères de l'Education nationale et de la Recherche.

Une attention particulière sera portée aux formations doctorales orientées vers l'agronomie qui sont actuellement insuffisamment développées (ABIES Paris est l'exception notable) par rapport aux besoins nationaux et surtout internationaux, spécifiquement du bassin méditerranéen. Une solution sera donc recherchée avec les tutelles et le Ministère de l'Education Nationale.

L'accueil d'étudiants formés pour conduire des recherches pluridisciplinaires au sein des unités de l'INRA sera facilité par la création de dispositifs *ad hoc* de bourses de thèse ou de post-doc.

Enfin, pour approfondir les relations, sous toutes leurs formes, de l'INRA avec l'enseignement supérieur, la formation par la recherche (cf. § 4.2.), la participation à l'enseignement de 3<sup>e</sup> cycle tant dans les écoles qu'à l'université, les mobilités seront encouragées.

## **2.5. La contribution à l'espace européen de la recherche**

L'engagement de l'INRA dans la construction de l'espace européen de la recherche (EER) représente une priorité stratégique pour l'avenir.

L'INRA s'engagera au sein de l'EER sur :

- des thématiques spécifiquement européennes : multifonctionnalité de l'agriculture, modèles alimentaires européens, gestion durable des ressources ;
- des programmes demandant des investissements à taille continentale : génomique et post génomique ;
- des structures durables : réseaux de plates-formes expérimentales ou d'observation agri-environnementaux ; réseaux d'excellence associant les principales équipes de recherche européennes ; centres de ressources biologiques ; projets intégrés associant public et privé sur des thèmes plus finalisés....

Cet engagement à un niveau multilatéral ne peut se concrétiser que s'il se construit sur les bases bilatérales avec les principaux partenaires européens de l'INRA, comme le *Wageningen University and Research Centre* aux Pays-Bas.

Il nécessite un effort spécifique d'organisation et de mobilisation interne, et se traduira par la participation accrue de l'INRA aux actions communautaires.

La construction de l'Espace Européen de la Recherche Agronomique ne peut se réaliser sans tenir compte de deux autres ensembles : l'Europe centrale et orientale, et l'espace méditerranéen. Ils en sont les prolongements naturels, tant par les liens scientifiques qui existent entre les communautés de chercheurs, que par les évolutions politiques à venir. L'INRA orientera une partie importante de ses efforts en matière de coopération internationale vers ces deux régions.

Du côté de l'Europe centrale et orientale, l'INRA a déjà renforcé ses coopérations en lançant quatre réseaux (groupe de Recherche Est-Ouest), qui permettent de favoriser les coopérations

transversales entre ces pays, futurs membres de l'Union européenne. Parallèlement des contacts sont établis en vue d'organiser dans les prochaines années des rapprochements institutionnels entre l'INRA et ses homologues de cette région, renforçant les coopérations déjà actives entre les équipes scientifiques. Il s'agit aussi de mieux connaître la réalité agricole de ces pays et d'anticiper les effets attendus sur la Politique Agricole Commune de leur intégration prochaine dans l'Union Européenne.

## III – Les partenariats

### 3.1. Les partenariats socio-économiques

La stratégie de l'INRA vis-à-vis des partenaires socioéconomiques s'inscrira dans un contexte nouveau marqué par des inflexions et des évolutions dont l'Institut devra assurer la cohérence et la synergie opérationnelle.

#### 3.1.1. Une réflexion de fond sur les objectifs et les modalités du partenariat socioéconomique

Sur le plan de la pertinence socioéconomiques des recherches, les approches de co-construction seront encouragées, appuyées sur des approfondissements en sciences de gestion et en économie de l'innovation. Une attention toute particulière sera accordée au choix des partenaires. Sur le plan de la déontologie et de la légitimité de ces actions, un travail en profondeur sera entrepris débouchant sur une charte du partenariat. Le Comité d'Éthique et de Précaution, la mission Qualité ainsi qu'un vaste débat interne coordonné par la Mission Communication contribueront à ces approfondissements.

*La propriété industrielle : un enjeu stratégique et éthique dans les sciences du vivant*

Une charte de la propriété intellectuelle sera rédigée, elle devra prendre en compte le positionnement dominant de l'Institut en matière de sciences du vivant appliquée aux mondes végétal et animal. La gestion du portefeuille industriel sera dynamisée en mettant en place des comités stratégiques par grand secteur d'application au sein desquels seront décidées et pilotées les grandes décisions stratégiques : dépôt de brevet, savoir-faire secret, exclusivité ou large diffusion, approches territoriales, abandon des droits. L'intéressement des chercheurs prévu par les textes réglementaires s'intégrera dans cette politique et sera mis en place dès les premiers mois du présent contrat, en favorisant les démarches collectives au sein des unités de recherche.

*Un appui opérationnel et méthodologique aux équipes de recherche*

L'animation du réseau des adjoints partenariat mis en place au sein des départements scientifiques sera renforcée. Les appuis seront prioritairement orientés sur les volets suivants : propriété industrielle, veille stratégique et économique, démarche qualité en matière contractuelle, gestion des grands projets structurant l'espace européen de la recherche.

*Une organisation performante pour la valorisation s'appuyant sur des filiales de droit privé*

Les différents modes de valorisation : intermédiation par contrats de licences (filiale ATI : Agronomie Transfert Innovation), création de *start up* de technologies innovantes (filiale ATI en partenariat avec les fonds d'amorçage), licences sur certificats d'obtention végétale (filiale Agri Obtentions), valorisation et diffusion de logiciels, notamment en faveur des filières agricoles, feront l'objet d'une approche métier bien segmentée mais consolidée dans un dispositif s'appuyant sur les filiales de droit privé contrôlées par l'Institut.

#### 3.1.2. Une responsabilité particulière vis-à-vis du monde agricole

Compte tenu de ses missions, l'INRA entretient une relation forte et privilégiée avec le monde agricole et les organismes du développement agricole. Le rôle et la place de l'agriculture connaissent des modifications profondes, suite à la montée des attentes sociétales en matière

d'environnement, d'entretien et de gestion des territoires, de qualité et de sécurité sanitaire des produits. Cette évolution trouve sa traduction dans la loi d'orientation agricole, comme dans l'évolution de la PAC qui mettent l'accent sur les processus de production durables et de qualité, ainsi que sur le développement rural.

Dans cette conjoncture nouvelle, l'INRA appuiera les pouvoirs publics et les professionnels pour construire, dans le cadre d'approches systémiques et pluridisciplinaires, les connaissances, méthodes et références nécessaires à la mise en œuvre de ces évolutions. Cela concernera plus particulièrement la multifonctionnalité de l'agriculture.

En second lieu, l'INRA a entrepris de réévaluer son dispositif d'appui au développement agricole. Un premier objectif consiste à renforcer l'engagement de l'Institut dans des programmes de recherche-développement construits en commun avec les acteurs du développement, que ce soit sur les filières ou les territoires. L'INRA favorisera également la mise en place de groupements de recherche d'expérimentation et de développement associant des chercheurs et des ingénieurs de l'Institut avec des ingénieurs des Instituts techniques et autres organismes, dans la conduite des projets novateurs au plan scientifique et au plan des enjeux pour le développement. La mise en place de GRED s'accompagnera de dispositions facilitant la mobilité des personnes et permettant des évaluations adaptées.

Enfin, le renforcement du partenariat avec toutes les composantes de la profession agricole conduira l'INRA à impliquer davantage le monde agricole dans le débat sur les orientations de la recherche agronomique, ainsi que dans la valorisation et l'appropriation de ses résultats.

### **3.2. La coopération internationale**

Une présence active au sein des communautés scientifiques internationales conditionne le développement des compétences de l'institut, contribue à la veille stratégique et participe, le cas échéant, à la demande des pouvoirs publics français, à l'établissement de coopérations organisées avec certaines régions du Monde.

Il en est ainsi en Méditerranée où un espace de la recherche agronomique est en cours de construction avec les organismes d'enseignement supérieur et de recherche concernés et l'appui d'organisations telles que le CIHEAM ou la FAO (cf. § 2.5).

La connaissance fine de nos principaux partenaires et concurrents et de leurs politiques de recherche, l'analyse de l'évolution du débat mondial sur les questions agricoles, alimentaires, sanitaires et environnementales, constituent des éléments essentiels pour la définition de la stratégie de l'Institut. Un renouvellement de nos accords avec les pays développés est en cours, en s'attachant à rétablir un échange équilibré entre les partenaires.

L'émergence de nouvelles puissances scientifiques et agricoles comme certains pays d'Asie ou d'Amérique Latine représentent de nouveaux enjeux pour l'INRA qui se doit d'y être présent, dans le cadre de sa coopération spécifique avec le CIRAD afin de pouvoir présenter à nos partenaires une offre commune de recherche prenant appui sur les compétences complémentaires des deux organismes (cf. § 2.3). C'est ainsi qu'une représentation commune a été ouverte en Chine.

D'autres actions communes sont en cours et à développer au Brésil et en Inde.

### 3.3. Le partenariat territorial

La participation de l'INRA à l'aménagement du territoire relève d'une longue tradition et aujourd'hui 74% des effectifs de l'Institut sont affectés en province. Cette situation, jointe aux problématiques étudiées, fait de l'INRA un des interlocuteurs majeurs de la recherche dans de nombreuses régions qui, en retour, aident financièrement l'Institut dans le cadre des contrats de plan et de conventions bilatérales INRA-Région.

La réalisation de la politique régionale de l'INRA prend des formes diverses parmi lesquelles on soulignera :

- la participation à la création ou au développement de pôles régionaux d'enseignement supérieur et de recherche dans le cadre des CPER et conventions-cadres ;
- une articulation étroite avec les incubateurs régionaux ;
- le développement de recherches pour/et sur le développement régional, construites en partenariat avec les acteurs locaux dans cinq régions françaises (Bourgogne, Rhône-Alpes, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Aquitaine) ;
- la participation active aux Conférences Régionales pour le Développement de l'Agriculture (COREDA) ;
- dans les DOM, la démarche spécifique de coordination engagée avec les autres établissements de recherche agronomique ou apparentée (CIRAD, IFREMER, IRD), sera activement mise en œuvre afin de renforcer la cohérence et l'efficacité de la recherche publique dans ces départements, en appui à leur développement économique et social ; une meilleure intégration des activités avec les établissements d'enseignement supérieur sera activement recherchée.

### 3.4. Un rôle moteur dans le débat citoyen sur la science

Les relations sciences-société sont en pleine mutation. La recherche agronomique, après avoir longtemps bénéficié d'une appréciation très positive dans l'opinion, se trouve à son tour mise en cause, au motif d'une rupture jugée insuffisante avec le modèle productiviste, des risques réels ou supposés qu'induisent ses applications et de l'inégale répartition des bénéfices du progrès. Qu'il s'agisse de la politique agricole, des biotechnologies, de la sécurité des aliments, la recherche agronomique est plus que jamais au cœur du débat public.

Résolu à y prendre une part active, l'INRA développera son action dans trois directions :

- la mobilisation interne par une discussion plus large et plus active des avis que le comité d'Éthique et de Précaution (COMEPR), créé en décembre 1998, aura rendus, et la mise en place de débats internes en 2002 sur le partenariat ;
- la participation active non seulement à la diffusion de la culture scientifique et technique mais aussi au débat science-société.
- l'INRA prendra l'initiative d'engager une discussion ouverte de certains de ses programmes d'innovation avec toutes les parties concernées (organisations professionnelles, collectivités locales, associations...), afin d'en définir les conditions d'acceptabilité, dans le respect des missions de la recherche publique.

La création d'une capacité d'expertise collective, définie comme synthèse critique des connaissances sur un sujet défini précisément en commun avec les demandeurs et mettant en

valeur la capacité de l'INRA à intégrer les connaissances issues de plusieurs disciplines, permettra d'établir à la demande de nos partenaires, publics ou privés, des éléments d'éclairage et d'appui à la décision.

## IV – Les adaptations nécessaires

Les évolutions évoquées ci-dessus justifient de notables réaménagements internes. La première réforme engagée fut celle des structures scientifiques (janvier 1998). Le management de l'Institut a ensuite été revu en profondeur (avril 1999). La réforme de l'organisation administrative est en place depuis juin 2001.

L'organisation nouvelle de l'INRA simplifie l'organigramme et répartit les responsabilités entre les différents niveaux d'organisation selon un modèle nouveau, qui laisse aux unités et aux départements de larges marges d'initiative et règle leurs relations sur une base contractuelle. Les conditions d'exercice des responsabilités ont ainsi été redéfinies au profit d'un fonctionnement plus clair, plus simple, plus responsable, dans lequel l'évaluation périodique des collectifs (unités et départements) et des individus (chercheurs et ingénieurs) joue un rôle central.

L'adoption d'un fonctionnement contractuel s'est traduit par la mise en place, pour chaque département, d'un schéma stratégique quadriennal qui a été négocié dans une transparence totale avec la direction générale de l'organisme. Ces schémas, à l'élaboration desquels tous les laboratoires de recherche ont été associés, fournissent la visibilité nécessaire pour l'action collective.

La réforme des directions d'appui à la recherche, qui est entrée en vigueur en juin 2001, intègre notamment une meilleure prise en compte des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Elle inaugure une politique volontariste de gestion des ressources humaines et d'adaptation du portefeuille de compétences et de savoir-faire, reposant sur une politique cohérente de mobilité interne et externe, de partenariat scientifique, d'accueil, de formation et de recrutement.

### 4.1. La modernisation du management

#### *Schémas de centre*

L'INRA s'engagera dès 2002 dans l'élaboration de schémas pour chacun de ses 21 centres de recherche, schémas qui constitueront les déclinaisons locales des orientations validées pour les départements de recherche. Les objectifs de ces schémas sont :

- de développer une dynamique commune entre départements scientifiques et centres, favorisant l'optimisation des moyens de l'Institut au sein des pôles régionaux ;
- d'améliorer la visibilité à moyen terme de son dispositif et de programmer de façon pluri-annuelle ses investissements ;
- de pouvoir mettre en œuvre une politique rapprochée de GRH ;
- de favoriser une implication accrue de l'INRA dans les dispositifs de formation doctorale ;
- d'accroître et surtout de rendre plus visibles les liens déjà intenses qui existent entre les centres, les acteurs économiques concernés et, plus généralement, la société.

Ces schémas de centre devront avoir été réalisés au cours des deux prochaines années. Ils seront rendus publics dès leur validation par la direction générale.

## ***Système d'Information de l'INRA***

Dans le cadre de la réforme de l'INRA et dans la dynamique du présent contrat d'objectifs, un projet de refonte global du système d'information de l'Institut sera mené à bien. Géré dans le cadre d'un projet pluriannuel intitulé S2I coordonné par la nouvelle direction de l'Innovation et des Systèmes d'Information (DISI), impliquant de nombreux acteurs internes comme externes, ce chantier sera conçu et construit selon une approche intégrée et un processus complet, qui ira de la conception de l'organisation nouvelle visée, des besoins qui en découleront, des solutions techniques informatiques qui les satisferont, des impacts sur l'architecture et les systèmes d'exploitation qu'ils engendreront, aux changements de méthodes de travail qu'ils nécessiteront et donc aux plans de formation/transfert à manager sur la durée pour que l'appropriation par l'ensemble des acteurs et utilisateurs soit effective sur la durée.

L'approche intégrée retenue vise à développer de manière concourante et parallèle les applications comptable et budgétaire, les applications de gestion des ressources humaines, les systèmes de programmation scientifique et les productions d'indicateurs de *reporting* et de suivi de manière cohérente et moderne. Pour ces deux derniers volets, qui sont des éléments structurants pour la réussite de l'ensemble du projet, une approche de gestion contractuelle identifiant moyens affectés et objectifs scientifiques et techniques attendus sera encouragée, en établissant un continuum cohérent entre les trois niveaux de management de l'Institut (collège de direction, départements, unités).

## ***Budget***

Afin d'améliorer la lisibilité de son budget au regard de son activité de recherche, l'INRA présente, lors du vote du budget, une répartition fonctionnelle de ses prévisions de dépenses. Cet effort sera amplifié afin que le budget de l'Etablissement soit présenté, voté et exécuté par destination de dépense conformément au nouveau cadre budgétaire des EPST en préparation.

À cet effet, il proposera une nomenclature de référence individualisant ses domaines d'activité, actions communes et fonctions support et adaptera ses outils de gestion des emplois, des recettes et des dépenses ; cette évolution sera inscrite dans les cahiers des charges des domaines correspondants du futur système d'information et permettra la production régulière d'indicateurs d'exécution.

On constate depuis plusieurs années une augmentation des reports de crédits de l'établissement en fin d'exécution budgétaire. Cette situation, qui n'est pas propre à l'INRA, est préoccupante. Elle appelle de la part de l'établissement et des tutelles l'adoption de mesures pour inverser cette tendance et revenir à un taux normal de consommation des crédits.

Dans ce but, l'INRA prendra les mesures suivantes :

- Il individualisera, dans le suivi d'exécution de son budget, la consommation des crédits provenant de la subvention d'Etat de la consommation des ressources propres afin de faciliter l'analyse des reports ; cette mesure sera inscrite dans le cahier des charges du futur système d'informations financières.
- Afin de réduire progressivement le volume des reports sur les deux principaux postes que sont les dotations globales des unités et les investissements, il conduira dès 2002 plusieurs actions :

- en matière d'investissements, il établira une programmation pluriannuelle permettant de mobiliser sans anticipation les financements et cofinancements nécessaires ;
- concernant les dotations globales, les notifications de crédits seront effectuées dès le début de l'exercice ; des états de consommation seront fournis trimestriellement aux unités ; un examen sélectif des disponibles de fin d'année précédera les attributions de crédits en report.

## **4.2. Gestion des ressources humaines et gestion prévisionnelle des emplois**

La mise en œuvre des orientations stratégiques de l'INRA repose au premier chef sur son potentiel humain. Le développement d'une politique de gestion dynamique des ressources humaines, capable de mobiliser l'ensemble des agents autour de ces objectifs, est donc essentielle.

Elle l'est d'autant plus qu'au cours de la prochaine décennie, 45 % des effectifs de l'établissement seront renouvelés du fait de départs massifs à la retraite.

- Le document d'orientation souligne à cet égard la nécessité d'améliorer l'anticipation des besoins en renouvellement des compétences de l'Institut et l'adaptation des compétences existantes au regard de ses axes stratégiques d'évolution.

La mise en place des outils nécessaires à une véritable Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences constitue donc un enjeu important, l'objectif étant de disposer d'une grille d'analyse prévisionnelle d'ici l'échéance du présent contrat d'objectifs.

En effet, l'INRA dispose actuellement d'indicateurs construits autour des notions d'effectifs, donnant une image de leur situation actuelle et des évolutions prévisibles par corps.

L'objectif est de compléter cette vision par des indicateurs associés à des attributs plus individualisés (champs disciplinaires, nature des emplois occupés...). Leur mise en place sera intégrée dans la conception du futur système d'information de l'INRA.

Une grille d'analyse par disciplines scientifiques sera donc construite, en prenant appui sur les schémas stratégiques des départements. Ce faisant, il sera possible de décliner, en tenant compte des caractéristiques et des besoins de l'INRA, les indicateurs établis à un niveau beaucoup plus global en matière de gestion prévisionnelle des emplois, en particulier ceux du ministère chargé de la recherche.

Cette "grille disciplinaire" devra être complétée par la construction d'une grille d'analyse par emplois, offrant une lecture par famille de métiers, qui sera favorisée par la mise en place des "emplois - type".

Cette analyse prévisionnelle des emplois intégrera la nécessité de continuer à assurer -outre le potentiel scientifique de l'INRA- un ratio personnel technique / chercheurs - ingénieurs adapté, eu égard à l'importance du dispositif expérimental de l'établissement en tenant compte des missions confiées à celui-ci et de leurs évolutions (cf § 4.5.).

Parallèlement à cette identification des disciplines scientifiques et des métiers nécessaires aux missions et orientations de l'INRA, les politiques de recrutements, ainsi que de suivi et d'évolution des carrières devront garantir le maintien des capacités d'assemblage, de synthèse et d'intégration des connaissances et éviter le risque d'émiettement par une spécialisation purement académique des connaissances produites, ces approches systémiques étant un corollaire indispensable pour un organisme de recherche finalisé tel que l'INRA.

Le développement d'une politique de recrutement sur profils de compétences (et non plus simplement sur profils de postes "pointus" répondant à un besoin à court terme), devra également aller de pair avec une réflexion, en amont, sur le rôle en matière de formation des établissements d'enseignement supérieur, notamment ceux relevant du ministère chargé de l'agriculture, qui sera conduite en étroite collaboration avec ce dernier, et plus généralement sur les liens à resserrer avec les Ecoles Doctorales, ainsi que sur la politique d'accueil et de formation à et par la recherche de l'établissement.

Ces réflexions et les actions correspondantes prendront appui sur le partenariat de l'INRA avec l'Enseignement Supérieur (cf. § 2.4.).

Sur la base d'indications qui seront fournies par le Ministère de la Recherche, la mise en place de cette gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permettra grâce à des scénarios d'évolution d'identifier et d'afficher les besoins prévisibles et de construire des perspectives pluriannuelles de recrutement au niveau des départements de recherche, mais aussi de donner aux agents les éléments de visibilité pour se situer en terme de développement et d'adaptation des compétences existantes, de possibilité de diversification de leur trajectoire professionnelle et de mobilité sous toutes ses formes.

- Concomitamment, sera mise en place, pendant la durée du contrat, une politique volontariste de Gestion des Ressources Humaines propre à assurer le développement des compétences individuelles et collectives et à améliorer la gestion des carrières. Celle-ci devra mobiliser l'ensemble des niveaux d'encadrement de l'INRA dans une perspective de suivi personnalisé et d'appui de proximité aux agents.

Des dispositifs de "GRH" s'adressant à l'ensemble des personnels selon des démarches appropriées aux différentes catégories, seront mis en place à cet effet, constituant ainsi un véritable projet structurant dans le champ du management. La déconcentration et le déploiement de "Missions Ressources Humaines Locales" s'inscrivent dans cette perspective, l'objectif étant de couvrir l'ensemble des Centres de recherches de l'INRA d'ici l'échéance du présent contrat d'objectifs.

Ces dispositifs iront de pair avec la mise en place d'une fonction de conseil en orientation professionnelle, offrant aux agents la possibilité de faire des "points carrière" à échéance régulière, de façon à les rendre pleinement acteurs de l'évolution de leur trajectoire professionnelle et à encourager les différentes formes de mobilité (interne et externe).

- L'épanouissement des compétences individuelles comme le développement et l'adaptation des compétences collectives suppose aussi une politique ambitieuse en matière de formation.

La Formation Permanente constitue donc un dispositif tout à fait central dans le développement d'une politique de GRH. Pendant la durée du présent contrat d'objectifs, l'objectif d'y consacrer 3,8 % de la masse salariale fixé par le second protocole d'accord formation signé en mars 1998 continuera à faire l'objet d'un suivi annuel <sup>(1)</sup>.

Par ailleurs, un bilan qualitatif étayé de la mise en œuvre de ce second Protocole d'Accord Formation (PAF) sera établi d'ici l'échéance du contrat d'objectifs, de façon à en tenir compte et à engager le dialogue nécessaire à l'élaboration des nouvelles orientations en matière de Formation.

- Dans le cadre du renouvellement de son encadrement, l'accession de jeunes chercheurs à des fonctions de responsabilité sera encouragée et le suivi de la parité Femmes / Hommes fera

---

<sup>(1)</sup> p.m. En 2000, les actions de Formation répertoriées représentent 3.3 % de la masse salariale de l'INRA.

également l'objet d'une attention particulière, notamment au moyen d'indicateurs appropriés de suivi des carrières (promotions, responsabilités fonctionnelles...).

### **4.3. L'évaluation collective et individuelle**

#### **Calendrier des évaluations : suivi et programmation prévisionnelle 2001-2005**

Un calendrier prévisionnel de l'ensemble des évaluations a été établi. Il fixe les dates des évaluations collectives d'unité ainsi que celles des évaluations individuelles (chercheurs et ingénieurs) sur la période 2001-2005. Il est mis à jour et validé tous les ans, en termes de réalisation effective et de prévision des opérations d'évaluation. Ce calendrier, qui constitue dès à présent une base de référence commune, a vocation à être plus largement partagé au sein de l'Institut. À ce titre, il sera prochainement mis en ligne sur l'Intranet INRA.

La conduite des évaluations collectives d'unité étant placée sous la responsabilité des chefs de département, ce calendrier traduit pour partie les rythmes et modalités d'animation propres à chacun d'entre eux, en même temps qu'il assure le calage du calendrier de ces évaluations avec celui des unités mixtes. Il intègre ainsi un certain nombre de contraintes fixées à l'échelle de l'Institut, parmi lesquelles :

- la prise en compte, dans la programmation des évaluations collectives, des calendriers des contrats quadriennaux des unités mixtes de recherche ;
- l'articulation du calendrier des évaluations individuelles à celui des évaluations collectives, de manière à ce que l'ensemble des chercheurs et ingénieurs d'une même unité soient évalués l'année suivant l'évaluation collective de leur unité ;
- la périodicité de 4 ans de l'évaluation collective et l'alternance des modalités (approfondie et allégée) tous les 2 ans pour l'évaluation individuelle.

#### **Réalisation des évaluations**

Chaque unité de recherche est évaluée tous les quatre ans, mais le nombre d'unités évaluées chaque année au sein d'un même département varie de manière notable d'une année à l'autre du fait :

- du nombre d'unités mixtes, et de leur traduction en termes de vagues de contractualisation,
- du rythme de vie du département : pause lors du renouvellement du chef de département, relance du processus lors de la mise en place d'un schéma stratégique de département,...
- des modalités d'animation du département : organisation des évaluations collectives par champ thématique, par programme,...

L'articulation des calendriers d'évaluations individuelles à celui de l'évaluation des unités se traduit de ce fait par une variation relative du nombre de chercheurs (et depuis 2001 d'ingénieurs) évalués chaque année.

Pendant la durée du contrat, les évaluations des départements scientifiques seront mises en place, ainsi qu'une évaluation externe par un *visiting committee*, de la stratégie de l'Institut.

#### **4.4. La contribution à l'expertise publique**

La mobilisation de l'expertise de l'INRA venant en appui aux politiques publiques sera organisée. Cette option est particulièrement justifiée par les avancées rapides des sciences de la vie et les controverses ou inquiétudes qu'elles suscitent de la part de la société.

La fonction d'expertise qui en découle s'inscrit, à côté de la valorisation des résultats de la recherche, de la formation et de la diffusion de l'information scientifique et technique, au nombre des missions statutaires de l'INRA, organisme de recherche publique. Elle revêt des modalités diverses et doit donner lieu à rémunération à coût complet dès lors qu'elle conduit à une prestation.

#### **4.5. Le dispositif expérimental**

Les unités et installations expérimentales constituent un outil stratégique original de l'INRA.

Trois missions leur sont assignées :

- réalisation de protocoles scientifiques et production d'objets de recherche ; gestion et conservation des ressources biologiques ;
- observations et expérimentations agri-environnementales ;
- recherche expérimentation en liaison avec le développement agricole et agroalimentaire.

Un diagnostic est en cours, avec les chefs de département, les présidents de centre notamment, pour déterminer le positionnement des unités et installations expérimentales dans les trois finalités retenues. Les évolutions du dispositif, l'élargissement des missions et la montée en puissance des nouvelles missions feront l'objet d'un suivi annuel.

## Conclusion

Le Document d'orientation 2001-2004 permet de mesurer l'ampleur des transformations engagées par l'INRA pour se moderniser et l'ambition des objectifs qu'il s'est fixés. Ces transformations, cette ambition, étaient indispensables pour faire face aux sollicitations nouvelles et aux défis auxquels l'actualité le confronte tous les jours.

Encore loin d'être achevées, les réformes entreprises ont déjà demandé beaucoup d'efforts à tous. L'INRA pourra compter, pour les mener à bien, sur l'engagement sans faille de ses responsables, la participation active de ses personnels, l'appui de ses partenaires et de ses tutelles, qui constituent les meilleurs gages de réussite.

Le choix des orientations exposées dans ce document, la réalisation des objectifs fixés appellent en effet le soutien explicite et durable de l'Etat. Ceci justifie pleinement que ces orientations fassent aujourd'hui l'objet du présent Contrat d'objectifs entre l'INRA et ses tutelles.

Un rapport de suivi d'exécution du présent contrat, sur la base des indicateurs figurant en annexe, sera présenté chaque année au Conseil d'Administration.

Le ministre de l'Agriculture et de la Pêche  
Jean Glavany

Le ministre de la Recherche  
Roger-Gérard Schwartzberg

Le Président de l'INRA  
Bertrand Hervieu

La Directrice Générale de l'INRA  
Marion Guillou

# Annexes

## Annexe 1 : Les projets structurants

### 1. Environnement et espace rural

- Mise en place et développement à Grignon des pôles
  - EGER (Environnement et Gestion de l'Espace Rural)  
Dynamique et bilans environnementaux des polluants dans l'espace rural
  - BIOGER (Biologie et Gestion des Risques)  
Analyse, prévision et maîtrise des risques biologiques et écologiques liés aux stratégies phytosanitaires et aux pratiques agricoles
- Structuration et développement d'un dispositif de recherche en écotoxicologie
  - Pôle écotoxicologie aquatique de Rennes
  - Création d'un pôle d'écotoxicologie des sols (Antibes, Avignon)
  - Pôle expertise/homologation des produits phytosanitaires de Versailles (INRA-Ministère de l'Agriculture et de la Pêche)
  - Création d'un réseau transversal en écotoxicologie
- Structuration et développement d'un dispositif de recherche dédié à la gestion durable des ressources et milieux naturels : forêts, prairies, ressources et milieux aquatiques
- Renforcement du dispositif forêts-milieux naturels
- Création d'un service d'inventaire et d'observation des sols à Orléans
  - Création d'une structure mixte INRA-IFEN
  - Mise en place d'un observatoire national de la qualité des sols
- Création de plate-formes d'observation et d'expérimentation agri-environnementales

### 2. Biologie intégrative

#### *2.1. Dans le domaine végétal*

- Optimisation des stratégies de conservation des ressources génétiques végétales : inventaire – caractérisation - accès
- Mise en place d'une structure de génotypage à haut débit à Clermont- Ferrand
- Renforcement des moyens en biologie structurale autour de pôles régionaux (Ile de France et Nantes) (avec CNRS et CEA notamment)
- Mise en place d'un grand projet protéomique (Montpellier) (avec autres organismes de recherche)
- Rénovation du dispositif Génoplante  
Poursuite des programmes génériques et espèces

## 2.2. Dans le domaine animal

- AGENA  
Constitution du groupement
- Mise en place de centres de ressources biologiques

### **3. Alimentation humaine et sécurité des aliments**

- Création d'unités mixtes INRA/INSERM
  - régulation nutritionnelle de gènes impliqués dans le développement de l'obésité et du diabète de type II
  - épidémiologie nutritionnelle
- Création d'un réseau « Nutrialis » entre les centres de recherche et nutrition humaine (CRNH)
- Réseau NACRE sur les relations entre alimentation et cancer
- Création d'un nouveau CRNH sur les déterminants de sa consommation alimentaire humaine en Ile de France
- Programmes transversaux sur la consommation alimentaire et ses déterminants
  - Sécurité des aliments
- Création d'une unité sur la méthodologie de l'analyse du risque
- Création à Toulouse d'un pôle de sécurité des aliments
- Création d'une unité avec l'Institut Pasteur sur l'étude des mécanismes de pathogénicité de listeria
- Développement des moyens de l'unité INRA/CEA dédiée à l'étude des mécanismes de l'allergie alimentaire
- Création du laboratoire national P3 pour étude des prions

### **4. Bioinformatique**

- Participation à la création d'un réseau avec CNRS, INRIA, INSERM, CEA, CIRAD, Université, avec efforts sur 3 sites :
  - Evry
  - Jouy (Unité mathématiques et Informatique pour le Génome)
  - Toulouse

### **5. Sciences Sociales**

- Développement des travaux méthodologiques sur l'analyse et la gestion du risque
- Poursuite des prospectives
- Démarches sur le développement territorial durable
- Connaissances des agricultures étrangères
- Affirmation de l'intérêt des autres sciences sociales (sociologie, sciences juridiques) à côté de l'économie

## **Annexe 2 : Les indicateurs**

### **1. Indicateurs d'objectif**

<b>Indicateurs</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Poids des chercheurs et ingénieurs INRA par axe de recherche</b>				
Améliorer le cadre de vie, préserver l'environnement et produire durablement	26			26
Améliorer l'alimentation humaine, préserver la santé des consommateurs, comprendre leurs comportements	11			14
Diversifier les produits et leurs usages, améliorer leur compétitivité	16			15
Développer les stratégies génériques pour la connaissance du vivant	24			24
Adapter les espèces, les pratiques et les systèmes de production à des contextes changeants	16			12
Eclairer la décision des acteurs publics et privés, comprendre leurs organisations, en dégager les significations	7			9
<b>Elaboration des schémas de centre</b>				
Nombre de schémas de centre adoptés				100%
<b>Evaluation collective des départements</b>				
Nombre d'évaluations réalisées	2	2	2	2
<b>Engagement des unités de recherche et des unités expérimentales dans un projet qualité</b>				
% d'unités engagées dans un projet qualité				100%

### **2. Indicateurs de suivi**

- Evolution du nombre des publications internationales dans les grandes priorités de recherche
  - Sciences de l'environnement
  - Biologie intégrative
  - Bioinformatique
  - Alimentation humaine et sécurité des aliments
  - Sciences sociales
- Nombre de chercheurs et d'enseignants-chercheurs dans les Unités Mixtes de Recherche (UMR)
- Effectifs INRA dans les UMR avec l'Enseignement supérieur agronomique et vétérinaire
- Nombre d'UMR
- Participation à des Instituts Fédératifs de Recherche (IFR) en sciences de la vie et de l'environnement
- Nombre d'habilitations à diriger des recherches (HDR)

- Nombre d'unités habilitées comme équipe d'accueil par les Ecoles Doctorales
- Nombre de chercheurs participant à un enseignement de 3<sup>ème</sup> cycle
- Nombre de doctorants accueillis dans des unités INRA
- Nombre et montant des projets européens dont l'INRA est coordonnateur
- Capacité d'autofinancement
- Taux de consommation des dotations globales des unités et des crédits d'investissement
- Nombre de brevets, licences et certificats d'obtentions végétales
- Participation de l'INRA aux incubateurs
- Nombre de créations d'entreprises
- Nombre de GRED et autres opérations de recherche-développement
- Nombre de boursiers étrangers accueillis
- Nombre de chercheurs INRA en séjours de longue durée à l'étranger
- Nombre de programmes de recherche pour et sur le développement régional
- Liste des expertises collectives
- Nombre de directeurs d'unité de moins de 40 ans
- Nombre de femmes directrices d'unité
- Taux de sélection comparé homme/femme au recrutement en DR2