

Préambule

- > *Quels objectifs fixer à la recherche ?*
- > *Quels rôles respectifs ? Quelles interactions entre recherche publique et recherche privée ?*
- > *Quelle recherche universitaire ? Quelle recherche dans les organismes ? Quels liens ?*
- > *Comment articuler politique nationale de recherche, initiatives régionales, coordination européenne, compétitivité internationale ?*
- > *Quelles dynamiques scientifiques à l'action ? Quel positionnement de la recherche et des acteurs nationaux ?
Quels choix stratégiques ? Quels financements ?*
- > *Comment construire la concertation avec la société dans ses différentes composantes ? Dans le choix des orientations ?
Dans les trajectoires d'innovation ? Par la culture scientifique ?*
- > *Quels résultats ? Quels impacts ? Quelles évaluations ? Quels liens avec les stratégies et leurs révisions ?*
- > *Quelles nécessaires modifications, simplifications dans le fonctionnement des organismes publics ?
Quelle politique de l'emploi ? Quelle structuration ?*

Toutes ces questions et bien d'autres ont été soulevées à l'occasion du débat national en cours.

Tous les acteurs conviennent d'un changement radical du contexte, d'une nécessité d'effort national, du caractère indispensable d'une évolution. Certains évoquent le rôle central de l'enseignement supérieur, d'autres la dynamique créée par les campus ou pôles, l'intérêt de la gestion par projets...

Comment améliorer l'efficacité du système français de recherche et d'innovation ?

De même qu'il n'y a pas un type unique de recherche, il n'y a certainement pas une solution unique et uniforme pour l'organiser.

Ainsi la recherche "finalisée" (ou orientée) qui produit des connaissances dans des domaines et sur des objets prenant en compte la demande de la société, a souhaité identifier ses nécessaires spécificités d'organisation. La contribution de l'INRA centrée sur la recherche agronomique se situe dans ce cadre.

Elle n'aborde pas dans le présent document l'ensemble des questions énumérées ci-dessus, mais s'attarde sur les enjeux particuliers de la recherche agronomique et ses contraintes pour enrichir le débat national.

Pour élaborer sa position, l'INRA a lancé fin Mars, un débat interne et proposé à ses unités, ses centres et ses départements de recherche, de s'exprimer sur ces enjeux.

Plusieurs centaines de personnes ont participé à ces débats. Un groupe de travail indépendant a réalisé une synthèse des contributions. Elle est rendue publique ce jour ainsi qu'une analyse de la direction de l'INRA sur les positions exprimées et les suggestions d'évolution faites.

A côté de cette contribution, **la direction de l'INRA fait des propositions d'évolution dont certaines pourraient relever de la future Loi d'orientation et de programmation de la recherche**. Ces propositions sont placées, pour plus de lisibilité, dès la page suivante de ce document.

Propositions

L'INRA souhaite trouver dans le contexte législatif futur les conditions favorisant l'exercice équilibré des différentes missions de la recherche finalisée, ce qui le conduit aux propositions suivantes.

1 Sur les missions de la recherche et ses relations à la société

- Que soit reconnue l'existence d'une **recherche finalisée (ou orientée)**, c'est-à-dire compétente pour des domaines d'activité définis (transports, énergie, alimentation, ...)
- Que, dans le cadre d'une stratégie nationale de la recherche, la possibilité soit ouverte de **réexaminer** régulièrement (tous les dix ans ?), avec les organismes, leurs domaines et missions de recherche.
- Que les **missions** qui caractérisent la recherche finalisée **soient complétées** : outre les "classiques" (production et diffusion des connaissances, formation et appui à l'innovation), l'appui à la décision et à l'action publiques suppose que la pratique de **l'expertise collective** soit officialisée au niveau des institutions. Des travaux parallèles d'intérêt général (ex pour l'INRA : conservation du patrimoine génétique ou observation de recherche en environnement) peuvent être confiés en complément par contrat.
- Que soient encouragée, au-delà des directives gouvernementales d'ordre général et du développement de la **prospective**, la mise en place de nouvelles modalités de **concertation** sur les orientations majeures de recherche, dans le respect de l'indépendance des organismes publics.
- Que des critères de choix des partenaires socio-économiques soient précisés par la loi, notamment quant aux retombées nationales, européennes, ou plus larges, en matière d'activité économique ou de localisation de la recherche.
- Que l'obligation de recherche créée par la charte sur l'environnement soit complétée par une exonération pour risques de développement.

2 Sur l'organisation de la recherche

- Que soit structurée et simplifiée l'aide publique à la recherche finalisée en donnant aux organismes nationaux existants un **double rôle d'opérateur de recherche et d'agence de programmation et de moyens**, ouverte aux acteurs français ou européens dans leur domaine de compétence.

- Que soit opéré le remplacement progressif du contrôle *a priori* de l'Etat par un **contrôle a posteriori**.
- Que la création de **pôles thématiques, de campus** d'envergure européenne ou de **réseaux**, impliquant des moyens publics nationaux, reste conditionnée au maintien de la prospective, de la programmation et de l'évaluation de la recherche, au niveau national.
- Que soit largement facilitée la construction de **l'Espace Européen de la Recherche**, à travers les statuts des personnels et les possibilités de liaisons entre établissements.

3 Sur l'emploi de recherche

- Que soit conservé un **recrutement majoritaire de chercheurs titulaires au niveau chargé de recherche de 2^e classe**, accompagné d'une politique significative d'accueil temporaire de titulaires externes (notamment d'enseignants-chercheurs) et d'une reconnaissance des besoins d'ingénieurs et techniciens spécifiques de la recherche finalisée.
- Que toute facilité (y compris financière) soit offerte **à la mobilité**.
- Que soit précisée la participation attendue des chercheurs dans l'organisation des masters et doctorats.

4 Sur l'évaluation de la recherche

- Que soit reconnu le **rôle stratégique** indirect de l'évaluation des hommes et des structures dans le fonctionnement des organismes, en cohérence avec leurs missions.
- Que les commissions d'évaluation soient de ce fait informées des missions confiées aux personnes ou dispositifs évalués et, dans la mesure du possible, des enjeux qui les sous-tendent.
- Que soit déclinée une **approche multi-critères** de l'évaluation, adaptée à l'ensemble des missions d'une entité ou d'une personne oeuvrant en recherche finalisée, vérifiant la **qualité et la pertinence** de ses réalisations, sur la base de référentiels rendus publics.
- Que soit défini le **principe d'une évaluation stratégique régulière** des missions et programmes de chaque organisme et de ses composantes scientifiques.

L'institut national de la recherche agronomique (INRA)

objectifs et organisation au service de la recherche publique finalisée

Résumé

L'INRA, organisme public de recherche (EPST), appuie sa mission de recherche finalisée sur la définition de son domaine d'investigation. Limité à l'origine à "l'agriculture et les industries qui lui sont liées", élargi progressivement aux recherches vétérinaires, forestières et hydrobiologiques, ce domaine est aujourd'hui défini par le "trépode" **agriculture, environnement, et alimentation humaine, dans une perspective de développement durable**. Ce large champ d'action fait aujourd'hui de l'INRA le gérant d'un portefeuille de compétences scientifiques unique en Europe, ancré principalement dans les sciences de la vie, mais aussi dans les sciences économiques et sociales, les mathématiques et l'informatique appliquées, les sciences de l'environnement, les sciences de l'aliment...

Organisme de recherche finalisée, l'INRA est à la fois **producteur de connaissances et soucieux de leur transmission et utilisation** par les secteurs professionnels et institutionnels concernés. Il entend, dans ses domaines de mission, privilégier les recherches et expertises contribuant au développement et à la protection de biens publics, au bien-être et à la sécurité des citoyens, ainsi qu'à l'appui à l'innovation et à la décision publique. Ce positionnement a des conséquences dont il souhaite voir reconnues les spécificités en termes de définition de missions, organisation, emploi et évaluation.

❶ Si les domaines de recherche déjà évoqués sont la base de définition des **missions**, l'INRA souhaite orienter ses objets et thématiques de recherche à travers une double approche de *prospective* (à la fois scientifique et sociétale) et de *dialogue* avec l'ensemble des interlocuteurs concernés. La volonté de participation à l'*expertise publique* appelle également une révision des missions actuellement définies.

❷ Concernant l'**organisation** de la recherche, l'INRA propose, pour que soient effectivement couverts tous les besoins émergents dans ses domaines, d'être à la fois l'organisme qui prend en charge directement une part importante des recherches et le coordinateur (seul ou en partenariat) de recherches conduites par des laboratoires

extérieurs, jouant ainsi un rôle *d'agence de programmation et de moyens* dans les champs qui définissent sa mission. Au plan territorial, l'INRA, déjà organisé en centres couvrant la quasi-totalité des régions, doit jouer, avec ses partenaires, un rôle dans la structuration de *pôles thématiques*, et ce dans le cadre d'une *programmation et d'une évaluation nécessairement nationales*, inhérentes au caractère finalisé de sa recherche. Il soutient par ailleurs fermement l'existence des *réseaux* de laboratoires qui, avec son ensemble expérimental, constituent la force de son dispositif territorial.

Déjà engagé dans l'enseignement supérieur, tant universitaire qu'agronomique, il offre de développer sa participation à l'organisation des masters et doctorats.

Le développement du partenariat avec la *recherche privée* est désormais facilité à l'INRA par une démarche éthique approfondie qui pourrait être appuyée par un cadre national. Une extension des liaisons européennes entre organismes de recherche doit par ailleurs être facilitée par les textes réglementaires. Les liens avec les structures professionnelles et les services officiels en charge du développement restent pour l'INRA la voie privilégiée de construction de trajectoires collectives d'innovation.

❸ Concernant l'**emploi**, l'INRA se prononce pour le recrutement de chercheurs titulaires, majoritairement jeunes et pour une politique d'accueil temporaire en augmentation (notamment d'enseignants-chercheurs) sous forme contractuelle. La spécificité des rôles joués par ses ingénieurs et techniciens doit être préservée, en lien avec la mission de recherche finalisée.

❹ Afin que l'**évaluation** (des individus et des collectifs) joue les rôles stratégiques que l'on en attend, l'INRA travaille à une *approche multicritères* qui, sans écarter la place des publications, vise à évaluer la *pertinence* des réalisations par rapport aux domaines qui définissent l'organisme et à la diversité des missions confiées aux chercheurs et ingénieurs. Il souhaite également donner à l'évaluation de ses départements scientifiques un rôle d'orientation stratégique.

Introduction

Organisme public de recherche (EPST), dédié à un ensemble cohérent et coordonné de domaines qui recouvrent, dans une perspective de développement durable, **l'agriculture, l'environnement, et l'alimentation humaine**, l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA) contribue très fortement à structurer les communautés scientifiques correspondantes.

Son positionnement d'avenir ne peut se penser en dehors de l'avancée des sciences, des coopérations qu'elle impose, de l'évolution du contexte économique et social dans lequel il puise une partie de ses orientations, ainsi que du rôle structurant qu'il doit désormais assurer au niveau européen. La réflexion prospective conduite en 2002-2003 sous le titre "INRA 2020" a largement contribué à poser les bases possibles de cette évolution.

Aujourd'hui, conscient de l'importance des enjeux qui sous-tendent les débats en cours dans la communauté française de recherche publique, l'INRA partage le souci général de voir la recherche publique bénéficier d'un engagement ambitieux et durable de l'Etat, seul à même de garantir sa qualité et son indépendance. Dans le cadre de la préparation de la prochaine loi d'orientation et de programmation de la recherche, l'INRA souhaite affirmer le positionnement stratégique de la recherche agronomique en rappelant les **missions spécifiques** qu'elle remplit au service de la société, ainsi que les nécessités d'**organisation, d'emploi et d'évaluation** qu'elles entraînent.

Conscient que les recherches qu'il conduit doivent servir à la fois le progrès des connaissances et leur diffusion, participer à l'innovation, contribuer à l'appui à l'expertise publique nationale et européenne et à la culture scientifique et technique, l'INRA souhaite que la recherche finalisée trouve dans le contexte législatif futur, les conditions favorisant un exercice équilibré de ses différentes missions.

1 Les missions de l'INRA : la recherche finalisée, excellence et exigences

La recherche est, par définition, productrice de connaissances, alors que le développement utilise ces connaissances dans un but précis. Au sein de la recherche, le choix des thématiques est plus ou moins orienté. Dans la situation de **la recherche finalisée** (que d'autres désignent justement comme "orientée"), les connaissances originales produites concernent des **domaines d'activité définis** (transports, énergie, alimentation, communications, ...) avec des **objectifs connus**. Des objets et thématiques de recherche en découlent légitimement.

Les exemples sont multiples de thématiques finalisées de recherche prises en charge par l'INRA. Qu'il s'agisse du mode de production et de transformation des aliments de l'homme, de leur valeur nutritionnelle et de leur sécurité sanitaire, de la qualité des sols, de la biodiversité des prairies naturelles qui les couvrent et des animaux qui y pâturent, de la forêt et de la vigne, de l'amélioration génétique des plantes, ou de la régulation des échanges internationaux de matières alimentaires, ... autant d'objets fortement "identifiants" que la recherche de l'INRA prend en compte, souvent seule ou avec un nombre limité de partenaires.

La recherche finalisée requiert aussi par sa nature des **métiers** qui, outre la production et la transmission de connaissances, concernent, plus qu'ailleurs peut-être, l'appui à l'innovation et l'exercice de l'expertise publique.

1.1 • Un champ d'investigation évolutif

Le premier fondement des missions finalisées de l'INRA réside dans la définition de son champ d'investigation. Limité à l'origine à "l'agriculture et les industries qui lui sont liées", il a été élargi progressivement aux recherches vétérinaires, forestières et hydrobiologiques. Ce large champ d'action a amené l'INRA à constituer un portefeuille de compétences ancré principalement dans les **sciences de la vie**, mais aussi dans les sciences économiques et sociales, les mathématiques et l'informatique appliquées, les sciences de l'environnement, les sciences de l'aliment, ... L'INRA est ainsi devenu un support essentiel, en France et en Europe, de communautés spécifiques telles que celles d'agronomie, de zootechnie et de santé animale, de science du sol, d'amélioration et de protection des plantes, de recherches forestières...

Cet ensemble de compétences disciplinaires a permis à l'INRA d'évoluer, en rapport avec l'évolution de la société et du rôle qu'y joue l'agriculture. L'émergence des priorités que constituent par exemple l'environnement, l'évolution à long terme de ressources naturelles et de la biodiversité, ou la sécurité et la qualité de l'alimentation, a profondément renouvelé les finalités de la recherche agronomique. Le **tripode** indissociable **Agriculture, Alimentation, Environnement** constitue la définition actualisée du champ d'investigation de l'INRA, avec une double justification, stratégique et scientifique.

1.2 • Les objets et objectifs de recherche divers et complexes de l'INRA

L'INRA s'attache donc à la fois à combiner l'excellence sur ses disciplines et la prise en compte des objets relevant de ses domaines de mission. Le fait que ces objets (plantes, animaux, bassins versants, aliments, mécanismes économiques, ...) et objectifs de recherche soient clairement précisés participe fortement de la définition et de l'image de sa recherche finalisée. Ceci est perceptible à la fois pour les chercheurs eux-mêmes et pour la société.

Ces objets de la recherche finalisée sont caractérisables par leur **diversité** (par exemple, dans le seul secteur végétal, des céréales aux arbres forestiers, en passant par les légumes ou les plantes ornementales) et souvent par leur **complexité** : celle-ci nécessite d'une part le recours à des espèces modèles plus simples, d'autre part des approches de modélisation, sans dispenser *in fine* de l'expérimentation agronomique.

Ainsi, la connaissance génétique ou physiologique de plantes modèles est nécessaire pour comprendre certains mécanismes à l'œuvre chez le tournesol ou le pois ! Pour autant elle ne renseigne pas sur les successions culturales possibles dans un contexte climatique donné.

1.3 • Elaboration des orientations prioritaires de recherche

Alors que la demande de la société, nourrir la France, facilitait, à l'origine de l'INRA, des choix sans ambiguïtés, la diversification actuelle des missions et le poids des enjeux économiques et sociétaux, rendent nécessaire une régulation des orientations de la recherche finalisée, **lorsque les grandes orientations de la recherche nationale ont été fixées, quant-à-elles, par le politique.**

Les bases du dialogue à instaurer entre acteurs de la recherche et de la société, sur les enjeux à retenir, peuvent être les suivantes :

- l'INRA doit être à l'écoute de tous, tant des partenaires professionnels (producteurs, transformateurs, services), porteurs des innovations qu'il peut aider à construire, que des consommateurs, protecteurs et usagers de l'environnement et de l'ensemble des citoyens, en ayant une claire conscience que "la société" ainsi définie ne se regroupera que rarement derrière des priorités identifiées de façon unanime.
- L'INRA, organisme public de recherche, est conduit à privilégier les recherches contribuant à la constitution, au développement et à la protection de biens publics dans les domaines de l'agriculture, de l'environnement, du patrimoine collectif, et de la sécurité des consommateurs. Il vise également la production de connaissances à même **d'éclairer la décision publique**, par exemple en préparation des grandes négociations internationales. En outre, l'INRA doit prendre en compte des thématiques importantes mais peu susceptibles d'être traitées par des opérateurs privés (ex : milieux physiques difficiles, maintien des ressources génétiques...).

Il souhaite donc mettre en place **des structures ad hoc de concertation**, dans des conditions lui permettant de conserver sa capacité de décision.

La façon dont l'INRA a géré en 2003 l'élaboration de la demande professionnelle et sociale en matière de pieds de vigne génétiquement modifiés a permis de déboucher sur des choix de priorités et une demande adaptée d'essais anticipant sur les besoins futurs cruciaux de résistance aux maladies des porte-greffes pour lesquels les traitements chimiques seront à court terme interdits.

La nécessaire anticipation de besoins futurs de recherche finalisée conduit par ailleurs la direction de l'INRA à développer une **attitude prospective**, à la fois sur les "fronts de science" et les attentes sociétales, en partenariat avec d'autres institutions de recherche pertinentes (ex : prospective sur l'eau et les milieux aquatiques avec le CEMAGREF, sur vigne et vin en 2003).

2 Conditions d'une meilleure efficacité de la recherche finalisée de l'INRA

2.1 • Pôles, campus et réseaux

La polarisation des systèmes nationaux de recherche est fréquemment évoquée. Elle vise à la fois l'attractivité internationale, l'interdisciplinarité scientifique, la complémentarité de la recherche et de la formation, ainsi que l'espérance d'interactions favorisées entre recherche publique et privée, ainsi qu'entre recherche, entreprises et citoyens. Les pôles évoqués recouvrent de fait des organisations potentiellement très variées. Ils doivent répondre à des nécessités fonctionnelles variables selon les sites et les secteurs concernés.

L'INRA est certainement, parmi les établissements nationaux, celui dont la recherche est actuellement la plus ancrée dans les territoires. Déjà engagé dans une démarche visant à donner à ses 21 centres une identité thématique, et donc une lisibilité scientifique, accrues (exemples : sciences du goût à Dijon, cultures maraîchères à Avignon, sécurité chimique des aliments à Toulouse, agronomie Nord/Sud à Montpellier, ...) l'INRA doit jouer un rôle dans la structuration de **pôles thématiques** de niveau au moins européen, associant divers partenaires à l'aide de procédures administratives qu'il conviendrait de garder simples. A une autre échelle, l'INRA serait prêt, dans le cadre de ses missions, à s'investir dans un petit nombre de grands **campus** associant enseignement supérieur et recherche sur une pluralité de thématiques, en y contractualisant sa contribution à la recherche et à la formation.

Il soutient par ailleurs fermement que cette polarisation ne saurait impliquer la totalité du dispositif national de recherche, la science se développant aussi de manière efficace au sein de **réseaux de laboratoires**, surtout dans les disciplines agronomiques exigeant des approches multi locales et un dispositif expérimental adapté. Ainsi, ses 14 départements scientifiques réunissent autour de disciplines et d'objets partagés, des équipes réparties sur tout le territoire national.

Dans toutes ces situations, l'institut estime indispensable que l'analyse prospective des enjeux, la programmation et l'évaluation de la recherche, soient **maintenues au niveau national**, seul compatible avec le caractère finalisé de sa démarche.

2.2• Développer un rôle d'agence finalisée : "faire" et "faire faire"

Pour que soient traitées toutes ses missions qui, à la fois, dépassent ses seules forces internes et sont très attendues des citoyens, il importe que l'INRA puisse être à la fois l'organisme de recherche finalisée qui assure directement une part importante des recherches, **et** celui qui contribue à inciter des laboratoires extérieurs à inscrire leur activité de recherche, durablement ou transitoirement, dans le champ de l'agriculture, de l'alimentation, et de l'environnement. Cette situation est déjà de fait dans les programmes Génoplante, Agenae, Nutrition humaine, ou à travers les unités mixtes de recherche.

L'INRA souhaite donc, en coopération avec d'autres organismes et grâce à des moyens spécifiques supplémentaires, poursuivre le développement de son rôle mobilisateur de compétences présentes dans les universités, les grandes écoles ou d'autres organismes, autour de questions de recherche identifiées. Il propose en conséquence d'être, sur son champ d'activité, **agence de programmation et de soutien** à des activités conduites dans des laboratoires externes. Cette proposition va dans le sens de la lutte contre le risque d'émiettement de la recherche finalisée, évite "l'empilement" des structures tant décrié et ménage une certaine stabilité des communautés scientifiques. Elle devrait être un des éléments à prendre en compte dans les réflexions en cours sur la structuration et le fonctionnement d'une (ou de plusieurs) agence(s) nationale(s) de la recherche.

2.3• Un engagement plus fort de partenariat de recherche et d'enseignement supérieur

Les partenariats entre organismes publics de recherche sont déjà très développés (cf. § précédents). Le partenariat de recherche de l'INRA avec la **recherche privée** mérite une attention spécifique. Indispensable dans les secteurs où existe une recherche privée active, il exige de préciser simultanément l'intérêt scientifique des travaux conduits, la diffusion de leurs résultats et les problèmes de propriété intellectuelle. C'est pourquoi un avis a été formulé par le Comité d'Éthique et de Précaution de l'INRA, suivi d'une Charte sur la propriété intellectuelle. L'INRA développe donc désormais son partenariat industriel selon une éthique bien définie qui privilégie en particulier l'élargissement du champ des partenaires, répondant à des logiques économiques différentes, la protection des résultats pouvant être considérés comme biens publics, et la diversification des savoirs à acquérir.

Au niveau européen, l'INRA entend construire, dans le cadre où à côté des programmes-cadres de l'Union, des coopérations avec des institutions du même champ, sur des sujets de grande ampleur (ex : sécurité des aliments, santé animale, génomique végétale) permettant une répartition optimisée du travail entre les sites disposant des compétences et des dispositifs les plus reconnus. Tout assouplissement des règles de la fonction publique freinant actuel-

lement cette possibilité trouverait heureusement sa place dans la loi. La participation de l'INRA à **l'enseignement supérieur** est déjà notable puisqu'elle représente l'équivalent d'environ 120 "temps plein" d'enseignants chercheurs. Conscient du rôle qu'il doit jouer dans la formation supérieure pour certaines disciplines insuffisamment prises en compte au niveau national (ex : alimentation et nutrition, science du sol, écologie forestière, agronomie...) l'INRA est prêt à s'investir aux niveaux des masters et doctorats, auprès d'Universités ou Grandes Ecoles ouvertes à cette approche. Ceci peut être réalisé au sein de campus précédemment évoqués, mais également dans le cadre de pôles thématiques, par exemple pour les sciences forestières ou les sciences animales. Le développement des politiques d'accueil et de mobilité permettrait par ailleurs de favoriser la diffusion des connaissances.

2.4• L'INRA en appui à l'expertise publique et à l'innovation

La volonté de voir utilisés les résultats de la recherche par les acteurs socio-économiques ou politiques est clairement inscrite dans les objectifs de l'INRA. La **pratique de l'expertise en appui aux politiques publiques**, actuellement non prévue, mobilise un nombre croissant de chercheurs et d'ingénieurs de l'INRA ; elle est aussi une des voies d'élaboration des questions de recherche. Le développement de cette activité requiert une certaine formalisation dans la mesure où elle doit être totalement indépendante de l'activité contractuelle de l'INRA avec les acteurs visés.

La loi doit aussi prendre en compte l'évolution de la classique "valorisation" vers une participation plus interactive à **la dynamique de l'innovation** (loi de 1999). L'INRA insiste sur le rôle qu'il peut jouer dans l'information et la formation continue des milieux professionnels.

Les systèmes de start-up n'apparaissent que partiellement adaptés aux secteurs agricole et environnemental. Sans négliger cette voie pour quelques cas spécifiques (biotechnologies, méthodes d'analyse), l'INRA souhaite continuer à **construire des trajectoires d'innovations et d'applications** avec des instances techniques liées aux filières de production ou de transformation, les chambres d'agriculture et les services techniques de l'Etat ou des collectivités locales, sans se substituer à eux.

3 L'emploi à l'INRA : l'attractivité pour les chercheurs doit être renforcée ; les ingénieurs et techniciens y ont une importance particulière

La recherche finalisée est un investissement à long terme. Travailler sur des objets de recherche complexes et intégratifs (ex : production durable de plantes résistantes à la sécheresse, ou avenir des

politiques agricoles internationales) implique des compétences souvent situées à la jonction de plusieurs champs disciplinaires et dont la construction impose la durée, c'est-à-dire la présence de **personnels recrutés jeunes sur statut de titulaires**.

L'INRA se prononce pour un **maintien du recrutement majoritaire de chercheurs jeunes** (niveau chargé de recherche de 2^{ème} classe), précédé ou suivi nécessairement d'un stage post-doctoral. Ce choix s'appuie sur l'hypothèse que l'offre d'un emploi stable à des jeunes docteurs répond à une attente forte et favorise l'attrait de l'INRA pour les candidats de qualité, souvent assez spécifiques, qu'il recherche. Il travaille simultanément sur ce qui pourrait accroître l'attrait de ses postes (notamment pour des candidats étrangers) : conditions d'accueil, ouverture thématique et publication internationale des profils, en constatant que la rémunération des jeunes recrutés est un point faible du système français.

Défavorable, à ce stade, à un statut unique entre chercheurs et enseignants-chercheurs qui ne serait que source d'une grande lourdeur nationale, l'INRA est favorable à l'existence de postes de contractuels lui permettant par exemple de pratiquer une **politique d'accueil** d'enseignants-chercheurs, comme de chercheurs en année sabbatique, ou d'agents de centres techniques partenaires, ceci en complément des contractuels indispensables à la réalisation de **contrats de recherche**, comme c'est déjà l'usage.

Les missions de recherche finalisée de l'INRA, induisent par ailleurs des besoins complémentaires à ceux des laboratoires classiques de biologie, en matière de métiers techniques, d'emplois de différentes catégories, et de modalités d'acquisition des compétences. Les **ingénieurs et techniciens** de l'INRA jouent, notamment dans l'activité expérimentale et les actions de transfert vers la profession, des rôles indispensables et reconnus. Il en résulte une singularité du rapport entre les effectifs de chercheurs et de techniciens de l'INRA, comparativement au CNRS et aux Universités. Cette particularité est réévaluée chaque année en fonction de l'évolution des recherches : elle restera quoi qu'il en soit une nécessité liée à la nature même de l'expérimentation "sur le terrain".

4 L'évaluation : méthode de mesure et outil d'orientation

4.1 • Une évaluation jouant un rôle dans la stratégie de l'organisme

Outre son rôle d'analyse de la qualité intrinsèque des productions, l'évaluation joue dans une institution plusieurs **rôles stratégiques** de régulation, particulièrement sensibles en recherche finalisée. Qu'elle concerne des individus ou des collectifs, l'évaluation est le mécanisme principal de maintien de la **cohérence** entre les missions données et les activités exercées. Au sein d'un organisme finalisé, l'évaluation des collectifs de recherche doit pouvoir éclairer d'éven-

tuelles réorientations, ce qui sous-entend qu'elle soit pratiquée par des commissions indépendantes mais ayant une connaissance précise des rôles affectés aux dispositifs évalués et, dans la mesure du possible, des enjeux qui sous-tendent leur travail.

C'est dans cet esprit qu'a été mise en place depuis quelques années et sera poursuivie, l'évaluation, par des commissions en grande partie étrangères, des politiques de recherche conduites par les **départements de recherche** sur la base des accords quadriennaux qu'ils passent avec la direction générale (dits "schémas stratégiques de département"). L'existence de ces projets validés *a priori* ne peut que favoriser une évaluation ultérieure qui doit savoir prendre en compte la totalité des missions confiées à l'Institut et la pertinence des résultats.

L'évaluation des grandes orientations stratégiques de l'Institut ne peut, enfin, qu'être le fait d'une instance qui serait chargée d'éclairer le gouvernement dans ses choix de priorités.

4.2 • Une évaluation plus diversifiée...

L'évaluation ne peut exercer les rôles pluriels que l'on en attend (gestion des ressources humaines, qualification des réalisations, orientation stratégique) que si elle porte effectivement sur l'ensemble des missions confiées à l'organisme, ce qui impose une **approche multi-critères de l'évaluation**.

L'évaluation de la production "académique" fondée sur l'examen des publications scientifiques s'applique à toute recherche. Un niveau élevé de performance académique est donc attendu de l'INRA, comme des autres organismes. Ceci étant affirmé, l'accomplissement des missions exige aussi de savoir reconnaître, à côté des revues généralistes à très fort impact, les **revues spécialisées**, fréquentées par les meilleures communautés scientifiques représentatives des champs de mission de l'INRA et où peuvent être présentées les connaissances originales acquises sur les objets spécifiques qu'il étudie (ex : l'espèce agronomique plutôt que l'espèce modèle, à savoir le blé plutôt qu'arabidopsis, la vache plutôt que la souris !).

La diversification de l'évaluation passe également par l'examen de la **pertinence** des réalisations par rapport aux domaines constitutifs de la définition de l'institut (agriculture, alimentation et environnement pour l'INRA) ainsi que des modalités de choix des orientations et de l'impact de la production scientifique. Cette approche élargie de l'évaluation est, depuis plusieurs années, une caractéristique croissante et originale de l'INRA.

La question des **critères** à utiliser pour tenter d'objectiver (à l'échelle individuelle ou collective) la réalisation des missions autres que la production de connaissances (expertise, valorisation, contribution à l'innovation, formation, diffusion de la connaissance, gestion de la recherche) se pose de façon évidente mais pas insurmontable : c'est surtout jusqu'à ce jour l'orientation même donnée aux rapports d'activité qui a handicapé l'évaluation de ces activités.

Une **diversification des évaluateurs** doit également être mise en place, avec des pondérations variables selon les programmes ou structures évalués. L'INRA a par ailleurs pris une initiative importante en mettant en place il y a deux ans une **évaluation des ingénieurs** selon des référentiels largement diffusés. Elle relève de la politique de diversification et est considérée comme composante stratégique du caractère finalisé de l'Institut.

4.3• ... En limitant le nombre des évaluations

Si l'**évaluation** doit être diversifiée dans ses critères, elle doit en même temps être réduite dans ses fréquences car elle **occupe une**

part croissante, et aujourd'hui trop élevée du temps des chercheurs. Cette inflation provient en partie de la multiplicité des sources de financements, chaque bailleur de fonds exigeant un dossier à évaluer, à la fois *ex ante* et *ex post*. La mise en place déjà évoquée de mécanismes nationaux de financements significatifs attribués, après sélection, pour 4 ou 5 ans serait de nature à réduire ce problème. La mise en place d'unités de recherche multi-partenaires a également contribué à accroître la complexité des évaluations d'unités et doit désormais être réfléchi à l'aune de cette préoccupation. Enfin, le passage à 4 ans de la périodicité d'évaluation des chercheurs (et ingénieurs) suffirait, sauf exceptions à prévoir, pour suivre l'activité individuelle.

En conclusion,

le statut d'Établissement public à caractère scientifique et technologique est bien adapté à l'ensemble des missions caractérisant la recherche finalisée, sous réserve d'un assouplissement de quelques règles applicables notamment à la gestion.

Les propositions faites dans ce sens, destinées à être versées au dossier de préparation de la Loi d'orientation et de programmation de la recherche, ont été reportées au début de ce texte pour en favoriser la lecture.