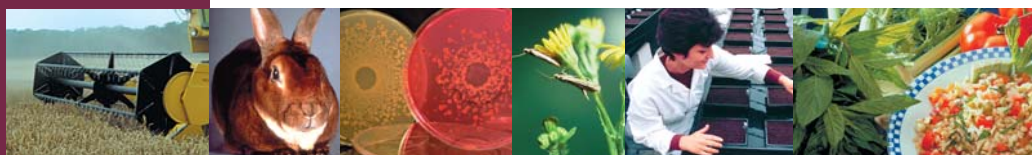


Pour la terre et les hommes  
Quelles recherches  
pour l'agronomie  
de demain ?



## Contrat d'objectifs de l'INRA

Mise en œuvre des orientations 2006-2009

- 1 Ancrer l'INRA dans sa mission d'établissement de recherche finalisée
- 2 Mobiliser les compétences de l'INRA autour de ses priorités scientifiques
- 3 Renforcer le partenariat socio-économique de l'INRA et la mise au point d'innovations
- 4 Participer activement à l'adaptation du système français de recherche et d'innovation dans le champ de compétences de l'institut
- 5 Faire franchir une étape significative à la construction de l'espace européen de la recherche dans le domaine de compétences de l'INRA
- 6 Développer les liens avec l'enseignement supérieur et participer à la construction de pôles régionaux
- 7 Renforcer l'attractivité de l'INRA par une politique des ressources humaines ambitieuse
- 8 Conforter les procédures de l'évaluation et leurs conséquences au service du pilotage de l'institut, dans le cadre de la refonte du dispositif national
- 9 Développer les cadres d'un dialogue renouvelé entre la science et la société et ainsi renforcer la notoriété, améliorer l'image de l'institut
- 10 Moderniser la gestion et simplifier l'administration de la recherche



MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE LA PÊCHE

ministère  
éducation  
nationale  
enseignement  
supérieur  
recherche

ministère délégué  
à l'enseignement supérieur  
et à la recherche



ALIMENTATION  
AGRICULTURE  
ENVIRONNEMENT

INRA

# Sommaire

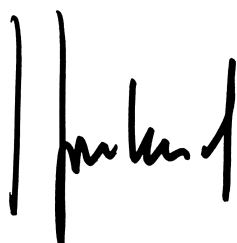
2	Préambule
4	Que va faire l'INRA ? Objectifs 1, 2, 3
7	Avec qui l'INRA va-t-il le faire ? Objectifs 4, 5, 6
10	Comment l'INRA va-t-il le faire ? Objectifs 7, 8, 9, 10
14	Annexes : 1• Exemples de thématiques scientifiques par axe stratégique 2• Opérations structurantes
16	Les indicateurs de suivi du contrat d'objectifs de l'INRA

# Contrat d'objectifs de l'INRA

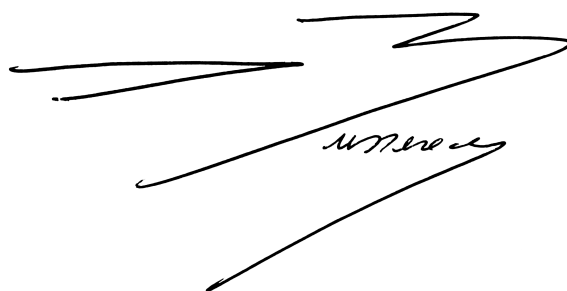
mise en œuvre des orientations 2006 • 2009

Établi entre l'État et l'INRA

Le Ministre Délégué à la Recherche  
et à l'Enseignement supérieur



Le Ministre de l'Agriculture  
et de la Pêche



La Présidente Directrice Générale de l'INRA



Fait à Paris en 3 exemplaires originaux, 3 octobre 2006

# Contrat d'objectifs de l'INRA

## mise en œuvre des orientations 2006 • 2009

Les activités liées à l'agriculture sont plus que jamais importantes pour notre pays, par la place déterminante qu'elles occupent dans nos territoires, par leur rôle économique dans de nombreux secteurs, par le rôle stratégique en matière d'approvisionnement et de gestion des ressources naturelles qu'elles impliquent, par le développement qu'elles peuvent susciter si un système durable de production d'énergie ou de "chimie verte" était promu. Elles le sont aussi dans le monde, par leur rôle essentiel pour réduire la pauvreté et contribuer aux grands équilibres écologiques et sociaux et par leur impact sur l'évolution de la biodiversité des écosystèmes cultivés. Aussi, est-il nécessaire de repenser la place des agricultures et des acteurs dans le système global de production et d'échanges mondiaux, d'apporter des réponses aux attentes des citoyens envers l'alimentation et l'environnement, de faire face aux risques sanitaires, de prendre en compte le changement climatique, l'analyse et la gestion durable des écosystèmes agricoles. Plus que jamais, la recherche agronomique est sollicitée pour prendre en charge ces problématiques en ayant une approche à plusieurs échelles de temps et d'espace : il s'agit plus encore que par le passé d'anticiper et d'accompagner les évolutions de l'agriculture et des industries alimentaires en prenant impérativement en compte le **double objectif de compétitivité économique des entreprises et de développement durable**, aussi bien à l'échelle locale que planétaire. Plus que jamais, les domaines d'intervention de l'INRA - l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et les territoires - sont mobilisés pour répondre à ces interrogations, de nature et d'origine diverses, théoriques comme finalisées.

Sur la base du document d'orientation pour les années 2006-2009 adopté par le Conseil d'administration de l'établissement au cours de sa séance du 20 octobre 2005, le contrat d'objectifs entre l'État et l'INRA explicite les principales actions pour les quatre ans à venir, en précisant les objectifs pour lesquels les parties, chacune dans leur domaine de compétences, conviennent d'agir en priorité. Il s'agit en effet pour l'institut, avec l'appui de ses tutelles, de mettre en œuvre une stratégie ambitieuse en réponse aux enjeux d'une période marquée par l'évolution forte du système de recherche et d'enseignement supérieur. Il s'agit également de contribuer à éclairer les politiques publiques dans les domaines de l'agriculture, de l'environnement et de l'alimentation, tant au niveau national qu'europpéen.

Le contrat d'objectifs constitue à ce titre un cadre d'action pluriannuel partagé, mettant en cohérence une politique de moyens arrêtée chaque année par l'État au moment du vote de la loi de finances, moyens supposés stables pour établir ce contrat, avec une politique d'objectifs de l'INRA inscrite dans un pas de temps correspondant mieux à l'activité de production scientifique. L'établissement rendra compte chaque année de la réalisation de ces objectifs à l'occasion d'un rapport présenté en Conseil d'administration. Ce document d'orientation explicite la contribution qui doit être celle de l'INRA pour la réalisation des grands objectifs des programmes "recherche dans le domaine de la gestion des ressources et des milieux" et "enseignement supérieur et recherche agricoles" de la mission interministérielle recherche et enseignement supérieur (MIREs). Il définit trois grandes priorités pour la période 2006-2009 : la prise en compte de l'échelle européenne, le partage des problématiques avec d'autres organismes de recherche et l'animation et la conception de grands programmes nationaux et internationaux.

Établissement de recherche finalisée dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation, de l'environnement et des territoires, l'INRA doit construire les questions de recherche et les trajectoires de l'innovation qui en découlent, dans un partenariat étroit et renouvelé avec tous les acteurs concernés par

les résultats de sa production scientifique : les partenaires professionnels, les pouvoirs publics et les citoyens.

Les modalités de construction de sa programmation scientifique et de l'évaluation des scientifiques et des unités de recherche, doivent permettre de tenir une double posture : d'une part la production de connaissances fondamentales dans les disciplines qui sous-tendent ses recherches et, d'autre part, l'intégration de ces connaissances obtenues à différents niveaux d'organisation sur des objets complexes, en réponse aux demandes qui lui sont adressées. Ainsi, la contribution de la science aux réponses collectives à construire face aux enjeux est au centre de la stratégie de l'institut. Cela nécessite en particulier d'identifier les compétences disciplinaires à développer, dans le cadre d'une politique de ressources humaines ambitieuse, et de qualifier les défis socio-économiques à relever pour la décennie à venir, en inscrivant la définition des orientations scientifiques de l'institut dans des perspectives de moyen et long termes.

Dans le prolongement de l'exercice "INRA 2020", une vision prospective est indispensable pour un organisme de recherche finalisée à la fois dans les domaines scientifiques cités, mais également sur les questions auxquelles il contribue à répondre. Cette approche doit s'accompagner d'une réflexion partagée avec les partenaires professionnels, les décideurs publics et les acteurs de la société civile aux échelles locale, nationale et européenne, selon des modalités de consultation appropriées.

Pour jouer pleinement son rôle tant au niveau national qu'europpéen, l'INRA doit, sur la période du présent contrat, s'attacher à tirer toutes les conséquences de trois éléments nouveaux qui déterminent la stratégie à conduire :

► **l'Europe** est aujourd'hui le cadre obligatoire de déploiement des politiques publiques agricoles, alimentaires et environnementales élaborées à l'échelle de chaque pays. Au-delà des efforts faits au cours des dernières années pour faciliter la participation de scientifiques de l'INRA à la construction de l'espace européen de la recherche, il faut avoir l'ambition de donner un visage européen à l'institut et faciliter son ouverture internationale en complément des rapprochements nécessaires au niveau national. Cette ambition oblige à définir de nouvelles modalités de coordination des programmes de recherche entre pays partenaires. Il faut également élaborer de nouveaux outils pour faciliter les échanges de compétences et l'intégration des dispositifs de recherche avec les organismes qui structureront la recherche européenne dans les champs de l'agronomie, de l'environnement et de l'alimentation. Il faut enfin accroître "l'attractivité" de l'INRA en modernisant sa gestion, afin d'y attirer les meilleurs talents qui trouveront là un cadre de travail motivant ;

► l'agronomie, entendue au sens large, n'est plus fondée sur une somme d'approches descriptives, mais vise à la compréhension de processus intervenant dans des systèmes complexes. Qu'il s'agisse d'échanges de biens agricoles, de systèmes de production, du changement climatique ou des maladies émergentes, tout concourt à favoriser les approches scientifiques et méthodologiques génériques ancrées dans l'analyse de toutes les agricultures du monde. Ce changement de paradigme et d'échelle conduit

inévitablement l'INRA à s'intéresser à l'évolution mondiale des agricultures, des systèmes d'alimentation, des problématiques de l'énergie, des ressources naturelles et de la biodiversité. C'est au nom de ces enjeux scientifiques que son investissement dans les problématiques de recherche pour le Sud devient incontournable et hautement stratégique. Aussi, si les terrains d'application du Nord et du Sud conservent des spécificités majeures - liées à leurs modèles de développement, à leurs solutions techniques et organisationnelles, à leur contexte géographique - la conduite d'exercices de prospective, de réflexions programmatiques et de démarches scientifiques communes est désormais indispensable entre le CIRAD, l'INRA en liaison avec le CEMAGREF pour parvenir à ce niveau de globalisation des questions et des réponses à proposer ;

► enfin, en complément de sa vocation première d'opérateur de recherche finalisée, l'institut doit pouvoir exercer un rôle d'animation scientifique au service de la communauté nationale de recherche dans ses domaines de compétences. De plus, il doit trouver un prolongement au niveau européen avec ses principaux partenaires.

Cette mission qu'il a exercée en 2005 en délégation de l'Agence Nationale de la Recherche (ANR) doit être confirmée et amplifiée sur la durée du présent contrat, selon les modalités qui seront prévues par l'Agence et dans un cadre d'intervention adapté garantissant la rigueur et la transparence dans la mise en concurrence des équipes et dans l'attribution des financements.

Pour traduire ces orientations, les parties conviennent de retenir prioritairement les objectifs suivants, adoptés par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 20 juin 2006, à mettre en œuvre sur la durée du contrat.

## Que va faire l'INRA ?

### **1** objectif **Ancrer l'INRA dans sa mission d'établissement de recherche finalisée**

Institut de recherche finalisée, l'INRA, pour remplir sa mission, doit disposer d'une capacité à identifier et anticiper les enjeux économiques, politiques et sociétaux qui structurent le devenir des agricultures, des systèmes alimentaires et de l'environnement des espaces ruraux à tous les niveaux d'échelle. Les problématiques scientifiques sur lesquelles il doit travailler s'identifient au croisement d'une vision prospective éclairant ces enjeux et des dynamiques endogènes à la science, dans une relation de dialogue et de partenariat avec l'ensemble des acteurs concernés. Par ailleurs, un organisme de recherche finalisée, dont la spécificité est de partir des questions posées par la société et les milieux socio-économiques pour construire ses problématiques de recherche, a également vocation à analyser et traiter des questions émanant de la puissance publique et nécessitant des éclairages scientifiques pluridisciplinaires pour construire des politiques publiques en phase avec les problèmes rencontrés.

Pour consolider cette mission dans un contexte de forte mutation et d'interrogations multiples adressées à la recherche, l'INRA mettra en œuvre les actions suivantes :

- en s'appuyant sur l'unité de prospective créée en 2005, des prospectives sur les systèmes agricoles et alimentaires dans le monde (*AgriMonde*, en collaboration avec le CIRAD), sur l'avenir de l'agriculture française dans

un cadre européen renouvelé (*Agriculture "post 2013"*), sur les évolutions des fonctions économiques et sociales des territoires ruraux (*Nouvelles Ruralités*) seront réalisées ;

- en complément, l'institut expérimentera des méthodes plus systématiques de consultation des partenaires sur les orientations à retenir pour la recherche agronomique. Les consultations privilégieront les questions stratégiques et de long terme dans l'identification des besoins de recherche en valorisant les travaux de prospective et en collaboration avec d'autres organismes concernés par ces domaines. Il commencera par les domaines de l'agriculture et de l'environnement ;
- pour permettre une perception plus précoce des nouvelles questions, l'institut créera un dispositif de veille stratégique sur ses grands domaines d'intervention organisé en cohérence avec les attributions de ses départements scientifiques et en s'appuyant sur des groupes de travail par filières de production déjà existants. Ce dispositif de veille stratégique sera également appliqué dans le domaine du partenariat de recherche avec les entreprises ;
- enfin, l'expertise scientifique réalisée à l'échelle collective contribue à éclairer la décision publique, grâce à une analyse de l'état des connaissances disponibles et des controverses. Elle permet, en outre, aux chercheurs d'élargir la vision de leur démarche scientifique en la situant par rapport à ses enjeux. L'INRA répondra dans un cadre contractuel aux demandes d'expertise formulées par les pouvoirs publics à la mesure des moyens qu'il a déjà mis en place, tout en poursuivant la professionnalisation de ses pratiques, notamment dans la construction de synthèses et de leur discussion avec les parties prenantes au débat public.

## **2** Mobiliser les compétences de l'INRA autour de ses priorités scientifiques

Les priorités scientifiques de l'institut pour la période 2006-2009 sont synthétisées à travers six axes stratégiques. Déclinés en cinquante champs thématiques mis en œuvre par les quatorze départements scientifiques, ils permettent de fixer des objectifs à chacun d'entre eux pour les quatre ans à venir et d'indiquer des jalons pour les atteindre. Cette programmation donne lieu à une contractualisation interne entre la direction générale et les quatorze départements précisant les objectifs à atteindre, les dispositifs scientifiques à mettre en place pour y parvenir et les jalons permettant un suivi de réalisation. Ce processus de contractualisation interne sera respecté sur la durée du prochain contrat. Le parti est pris de prolonger les six axes stratégiques du précédent contrat 2001-2004, en modifiant leur contenu programmatique, tout en affichant une priorité de renforcement des moyens consacrés à l'axe stratégique B, "améliorer l'alimentation humaine, préserver la santé des consommateurs, comprendre leurs comportements", et à deux thèmes : chimie verte et systèmes agricoles innovants.

Les redéploiements thématiques internes à chacun des axes sont explicitement décrits dans le document d'orientation pour les années 2006-2009 en précisant pour chacun d'entre eux les objectifs thématiques, les défis scientifiques à relever, l'évolution du dispositif scientifique, les alliances à promouvoir, ainsi que les opérations structurantes à conduire en priorité sur la période du contrat. Afin d'illustrer les redéploiements thématiques devant intervenir dans chacun des axes, deux exemples de thématiques scientifiques par axe stratégique sont indiqués dans l'annexe 1 dont le degré d'avancement sur la durée du contrat fera l'objet d'un compte rendu annuel.

Les opérations structurantes qui doivent permettre de renforcer des dispositifs de recherche à l'échelle nationale et internationale sur quelques sujets prioritaires, constituent le deuxième jalon permettant de suivre la mise en œuvre de la stratégie scientifique de l'établissement sur la durée du contrat. Lieux privilégiés de structuration territoriale du dispositif scientifique de l'institut, ces opérations bénéficieront en priorité des moyens de l'établissement en termes de création de postes et de crédits d'investissement. Certaines d'entre elles, dont les thématiques de recherche sont au cœur de l'identité scientifique des pôles de compétences de l'enseignement supérieur agricole, constitueront ainsi un outil essentiel de la politique de partenariat de l'institut pour la construction de ces

pôles. La liste des opérations structurantes que l'établissement s'engage à conduire sur la durée du contrat est donnée en annexe 2, leur réalisation faisant l'objet d'un suivi individualisé dans ce cadre.

Un travail complémentaire sera aussi conduit sur l'adaptation aux priorités scientifiques du réseau des unités expérimentales dont dispose l'institut. L'enjeu est de pouvoir mieux organiser un dispositif, essentiel à l'acquisition de données scientifiques obtenues dans le cadre d'observations ou de protocoles d'intervention, mais aujourd'hui trop dispersé, en définissant des pôles d'expérimentation, avec une approche en réseau et une plus grande mutualisation des moyens y compris avec les instituts et centres techniques concernés. Cette adaptation du réseau des unités expérimentales aux questions de recherche et de partenariat doit prendre en compte les besoins expérimentaux et méthodologiques de demain avec la création de plateformes techniques ou de quelques observatoires dans le domaine de l'environnement. Sur la durée du contrat, l'établissement mettra en place une politique de suivi d'évaluation et de soutien des plateformes technologiques.

L'adaptation progressive du dispositif devra être conduite avec détermination et nécessitera des mesures en matière d'investissement, de formation et de mobilité des personnels concernés. Un point régulier sur cette adaptation sera fait.

### **3** objectif **Renforcer le partenariat socio-économique de l'INRA et la mise au point d'innovations**

Pour un établissement de recherche finalisée intervenant dans des secteurs très spécifiques, une logique de construction partagée de ses objets de recherche et d'insertion dans des réseaux de coopération (y compris dans le cadre des réseaux de compétences sollicités par les agences nationales, telles que l'AFSSA, ou européennes, telles que l'AESA) peut lui permettre de décliner avec efficacité et cohérence sa stratégie en particulier en matière de partenariat professionnel ou associatif et de transfert de l'innovation. Ce partenariat privilégié doit également déboucher sur l'élaboration partagée de questions de recherche, dans le cadre des programmes incitatifs mis en place au sein de l'institut ou en délégation de l'ANR.

Pour inscrire l'agriculture et les industries alimentaires dans une perspective de compétitivité économique et de développement durable, une coopération accrue entre les différents acteurs de la profession et de l'innovation est ainsi nécessaire.

L'INRA entend apporter une contribution active à cette démarche en favorisant le renouvellement de cette collaboration, tant sur le plan des objectifs que des modalités. Ainsi, l'institut contribuera et participera aux nouvelles formes de collaboration entre la recherche et la recherche-développement qui doivent déboucher sur la construction d'innovations orientées vers le développement durable grâce à la création :

- d'unités ou de réseaux mixtes d'innovation agronomiques, sous la forme d'unités mixtes technologiques (UMT) et de réseaux mixtes technologiques (RMT), constitués principalement entre les organismes de recherche publique et les centres techniques de l'agriculture et de l'agroalimentaire ;
- de plateformes régionales de transfert en agronomie ("*Agrotransfers*") constituées sous l'égide des organismes territoriaux de développement agricole avec la recherche publique et les centres techniques et le soutien des collectivités territoriales ;
- des programmes de soutien au développement régional, sur de grandes thématiques de recherche et d'innovation à caractère interdisciplinaire.

S'agissant plus particulièrement de la mise au point d'innovations, la politique de l'INRA s'appuiera sur la gestion intégrée de trois portefeuilles d'activités stratégiques : conventions de recherche, brevets et licences. Pour les conventions de recherche dans une stratégie d'augmentation des ressources contractuelles, une démarche qua-

lité sera mise en place pour atteindre les objectifs suivants : réactivité, traçabilité, suivi des résultats. Concernant la gestion de la propriété intellectuelle, la démarche de mutualisation des brevets issus de la recherche publique dans le champ des biotechnologies agronomiques sera développée, en particulier grâce à l'animation du projet européen EPIPAGRI. Pour la gestion des licences, la filiale INRA Transfert développera son offre de service spécialisée dans ses secteurs de compétences vers les universités et les grandes écoles dans le cadre du partenariat avec ces établissements. Mais plus généralement, en accompagnement des initiatives prises par le ministère chargé de la recherche, afin d'optimiser et de mieux insérer localement son dispositif de transfert et d'appui en faveur des PME, l'INRA développera des projets en région pour mutualiser certaines de ces activités et les professionnaliser en relation avec ses principaux partenaires locaux, ainsi que dans le cadre des pôles de compétitivité inscrits dans ses domaines de compétence, notamment dans l'accompagnement de la mise en place des deux pôles de compétitivité à vocation mondiale, dans les domaines de la chimie verte et des semences, auxquels il est étroitement associé.

Par ailleurs, l'INRA relancera, avec quelques grands partenaires économiques, une politique de partenariat avec l'ambition de définir une vision partagée d'enjeux et d'objectifs de recherche et de construire des partenariats stratégiques dans un cadre bi- ou multilatéral.

Enfin, pour renforcer les activités de transfert et de valorisation en particulier en direction des PME, une action de prévalorisation sera conduite, avec l'objectif de rendre les résultats des laboratoires "attractifs" pour les entreprises, car cette étape constitue aujourd'hui le facteur le plus limitant dans la démarche d'innovation. Cette action sera développée sur la durée du contrat avec les outils d'intervention adaptés, notamment la création d'un fonds d'amorçage.

L'importance stratégique accordée par l'INRA au partenariat socio-économique, ainsi qu'au développement de l'expertise en appui des politiques publiques, suppose d'ouvrir sur la durée du présent contrat, un chantier sur la professionnalisation des pratiques d'expertise, afin de sécuriser individuellement les scientifiques mobilisés par ces activités, d'en assurer la qualité, l'impartialité et la transparence, grâce à la mise en place de règles de "bonnes pratiques" et de procédures, ainsi qu'une meilleure valorisation de ses résultats. Elle se traduira par la rédaction et la diffusion d'une charte du partenariat socio-économique, ainsi que par la mise en place d'une procédure de "déclaration d'intérêts" qui doit devenir systématique pour tous les scientifiques, en commençant par ceux qui sont sollicités par l'institut pour une expertise.

Un point annuel sera fait au Conseil d'administration pour rendre compte des résultats et de l'avancée de cette stratégie de partenariat.

## Avec qui l'INRA va-t-il le faire ?

### **4** **Participer activement à l'adaptation du système français de recherche et d'innovation dans le champ de compétences de l'institut**

La recherche publique française dans le domaine de l'agronomie est la première par la taille au niveau européen et la troisième au niveau mondial. La répartition actuelle des compétences entre plusieurs établissements ne lui permet pas de jouer le rôle qui doit être le sien dans la compétition internationale. C'est aussi un frein au déploiement de la stratégie ambitieuse portée par chacune de ses composantes, alors qu'il existe des synergies fortes dont chacun doit pouvoir tirer parti en s'appuyant sur une vision partagée de leur devenir.

Sur la durée du contrat, et à la demande des ministères de tutelle, une politique volontariste sera conduite par l'INRA et le CIRAD pour conforter l'offre de compétences de la recherche française en agronomie (agriculture,

alimentation et environnement) et en gestion des ressources biologiques au plan international. Parallèlement, une réflexion sera conduite en liaison avec le CEMAGREF, sur des sujets d'intérêt partagé. Elle devra déboucher, sur la construction d'un cadre nouveau institutionnel qui garantisse, à partir de l'identité de chacune des composantes, la définition commune d'une stratégie scientifique et de coopération, tant au niveau national qu'international, la mise en commun de fonctions d'animation et de pilotage et la construction de dispositifs scientifiques partagés. L'ambition est aussi de participer conjointement à la politique de rapprochement avec l'enseignement supérieur dépendant des ministères de l'éducation nationale et de l'agriculture, à la construction de l'espace européen de la recherche, au plan international, à la consolidation de la coopération scientifique avec les grands pays émergents (Brésil, Inde, Chine) et, au plan national, au renforcement de l'appui aux politiques publiques.

En partant des dispositifs déjà existants dans les départements d'Outre-Mer, il s'agit aussi d'ouvrir de nouvelles perspectives de développement économique et agricole pour ces territoires, en accompagnant, grâce à la recherche, le renforcement des capacités de formation offertes par les universités implantées localement.

Une première étape sera franchie sous six mois, avec l'établissement de propositions, communes aux deux organismes de recherche, en liaison le cas échéant avec le CEMAGREF, pour engager ce rapprochement au plan opérationnel.

## **5** **objectif** **Faire franchir une étape significative à la construction de l'espace européen de la recherche dans le domaine de compétences de l'INRA**

Concernant l'espace européen de la recherche, sa construction constitue une composante prioritaire de la stratégie de l'établissement, sans que cela se traduise à ce jour par des résultats à la hauteur de l'enjeu. En complément des initiatives prises par la Commission et de la participation active de l'institut à la préparation du prochain programme cadre, la contribution de l'INRA à la construction de l'espace européen de la recherche doit franchir une étape significative sur la durée du contrat. À cette fin, sa politique de partenariat devra s'enraciner dans des coopérations bilatérales plus fortes et mutuellement profitables au niveau institutionnel, avec des partenaires choisis en fonction de l'excellence de leur recherche et de sa complémentarité avec celle que mène l'institut. Les cibles prioritaires de cette politique seront l'Allemagne, les Pays-Bas, la Grande-Bretagne, la Hongrie et la Pologne. L'établissement prendra ainsi l'initiative de créer quelques ERA-NETs (European Research Area-Networking of research activities) sur les sujets les plus pertinents.

Parmi les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à un changement d'échelle de la recherche agronomique qui aille au-delà des relations entre équipes, l'institut poursuivra sa participation dans le montage et le management des plateformes technologiques qui émergent au niveau européen dans ses domaines de compétence. Il saisira également, selon les modalités qui seront prévues par l'ANR, l'opportunité de l'internationalisation pour proposer, dans le cadre des programmes dont il a la responsabilité par délégation, des projets impliquant une contribution des acteurs scientifiques nationaux et européens pour aller vers une programmation conjointe.

La volonté de l'INRA de mettre en place une politique plus volontariste à l'échelle européenne suppose aussi une capacité accrue de l'organisme à affecter des personnels et des moyens à des structures et/ou des programmes à l'extérieur du territoire national et à accueillir des chercheurs, en formation ou plus confirmés, sur des politiques plus ciblées au sein de ses propres dispositifs.

Pour cela, l'établissement doit disposer d'une panoplie d'instruments aux plans financier et juridique qui lui facilitent la mise en œuvre concrète et efficace de cette stratégie à l'échelle des agents. Ainsi, en accompagnement de collaborations institutionnelles stratégiques, il s'agira de mettre en place les cadres réglementaires et les outils dédiés à l'affectation des personnels à l'étranger pour de longues périodes, avec les dispositions appropriées

concernant la protection sociale des personnes placées dans cette situation (contrat d'assistance, couverture sociale et sécurité au travail). La mise à disposition de financements à l'étranger et la protection de la propriété intellectuelle constituent aussi des domaines nécessitant l'acquisition de ces nouveaux outils.

Inversement, les possibilités d'accueil des chercheurs étrangers devraient bénéficier de nouveaux dispositifs avec des moyens supplémentaires : contrat de travail avec un niveau de rémunération adapté, charte du doctorant et du post-doctorant, moyens de travail compatibles avec un accueil dans de bonnes conditions.

Enfin, pour être dans sa culture un établissement de recherche national mais aussi européen, l'INRA favorisera fortement le recrutement de scientifiques européens dans ses équipes ; l'objectif fixé est qu'ils représentent 15% des nouveaux recrutés au terme du présent contrat.

## 6 objectif

### Développer les liens avec l'enseignement supérieur et participer à la construction de pôles régionaux

Les liens de l'INRA avec l'enseignement supérieur, tout particulièrement celui dépendant du ministère de l'agriculture, sont anciens et nombreux. Ces relations, fondées sur des objectifs partagés, sont essentielles pour l'INRA. Certaines compétences disciplinaires dont l'institut a impérativement besoin pour mettre en œuvre sa stratégie scientifique doivent être formées par ces écoles.

Avec les universités, si le partenariat est plus récent, il n'en est pas moins stratégique dans une période où ces établissements se sont engagés, avec la réforme du LMD (Licence-Master-Doctorat), dans une transformation profonde de leur offre de formation s'inscrivant dans une dynamique européenne. Par ailleurs, l'INRA et l'État partagent la conviction que dans les prochaines années, le développement de la recherche dans tous les établissements d'enseignement supérieur est un enjeu décisif à l'échelle du pays afin de réussir, en particulier, la création de l'espace européen de la recherche et de la formation.

La construction de pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES) est d'abord une réponse aux problèmes de taille et de synergie entre les établissements d'enseignement supérieur et interviendra le plus souvent à leur initiative. Le partenariat avec l'INRA, porteur d'une politique nationale dans le champ de sa mission, doit permettre d'apporter une valeur ajoutée à ces initiatives en termes de renforcement des compétences mobilisées sur des thématiques de recherche partagées, mais aussi de contribution à la diffusion des connaissances et au transfert des innovations. Pour l'institut, c'est donc l'opportunité de consolider la spécialisation scientifique de ses implantations territoriales, en s'appuyant sur des alliances qui renforceront la composante recherche, mais aussi la composante formation au sein d'ensembles plus larges pour attirer et former les meilleurs étudiants français et étrangers.

Face à la multiplicité des initiatives, l'INRA doit être très sélectif dans ses engagements afin de conserver une capacité de pilotage effective et d'éviter une dispersion des compétences qui serait contraire à la volonté affichée de regroupement des forces dans des ensembles thématiques atteignant la taille critique au niveau national, voire international. Le respect de ces principes devra conduire l'INRA à adapter ses modalités de participation aux projets répondant d'un intérêt partagé entre partenaires. Le présent contrat ne retient donc pas d'objectif quantitatif dans ce domaine, chaque projet devant être traité au cas par cas, mais avec un double principe d'ouverture et de maintien de cohérence.

Concernant la politique de restructuration des établissements de l'enseignement supérieur agricole et vétérinaire, l'INRA doit y jouer un rôle particulier en participant activement à chacune des opérations en cours, compte tenu de l'ancienneté et de l'importance du partenariat dans le domaine de la recherche avec ces écoles, mais aussi de leur implication dans la chaîne "recherche/formation/développement". Sur la durée du contrat, l'INRA appor-

tera sa contribution à chacun des projets en cours, en fonction de leur maturation et sous une forme adaptée aux besoins exprimés. Une mention particulière doit cependant être faite, compte tenu de leur importance, des projets concernant les pôles parisien et montpellierain. L'INRA participera ainsi activement au projet de réseau sur la recherche agronomique pour les zones méditerranéenne et tropicale.

Au final, cette politique de partenariat ambitieuse et sélective doit permettre de dépasser les clivages entre établissements de recherche et d'enseignement supérieur dans les domaines de l'agronomie, de l'environnement et de l'alimentation en favorisant les liens entre l'enseignement supérieur agricole et vétérinaire et les universités.

L'autre axe du partenariat avec l'enseignement supérieur concernera la participation active de l'INRA sur la durée du contrat, à la réforme des études doctorales, promue par le ministère chargé de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Cette contribution de l'établissement à la formation et par la recherche des jeunes docteurs dans ses domaines disciplinaires de compétence est déterminante pour son avenir. Il s'agit, en effet, de permettre le renouvellement des compétences au niveau des ingénieurs et des chercheurs pour faire face aux besoins de recrutement de l'économie nationale, comme de la recherche et de l'enseignement supérieur dans les années qui viennent. Pour cela, il faut que les politiques de formation des écoles doctorales qui sont situées dans le champ de l'INRA soient adossées à un socle de disciplines dont le maintien et le devenir sont essentiels pour l'établissement. Certaines d'entre elles comme la génétique, la pathologie ou la systématique sont aujourd'hui menacées de disparition et leur développement nécessitera un investissement important de la part des scientifiques de l'INRA.

Il s'agit également d'encourager les chercheurs de l'INRA à obtenir l'habilitation à diriger des recherches (HDR) pour pouvoir intervenir efficacement dans cette politique de formation dans leurs domaines de compétence.

## Comment l'INRA va-t-il le faire ?

### **7** objectif **Renforcer l'attractivité de l'INRA par une politique des ressources humaines ambitieuse**

Les ressources humaines constituent une richesse essentielle pour un institut de recherche. Durant la période du présent contrat, l'INRA va entrer dans une phase de renouvellement important de ses compétences pour tous les métiers qui concourent à la mise en œuvre de sa mission d'établissement de recherche finalisée et qui nécessite de mettre en place une politique des ressources humaines ambitieuse. Pour atteindre cet objectif, les chantiers suivants seront réalisés sur la durée du contrat :

- renforcer l'attractivité de l'INRA en faisant mieux connaître à l'échelle nationale et européenne ses besoins en compétences nouvelles, tout en augmentant les possibilités d'accueil de scientifiques étrangers en formation ou en mobilité et en adaptant les procédures de recrutement pour confirmer leur ouverture à des candidatures plus diverses. Pour cela, l'établissement élaborera sur la durée du contrat un plan de communication dans le domaine du recrutement ciblé sur les pays membres de l'Union, renforcera les outils et les procédures en matière d'accueil de scientifiques étrangers, reformera la procédure de recrutement des chercheurs pour la rendre plus ouverte et l'adapter à la disparition de la limite d'âge pour les CR2. L'institut élaborera aussi, avec la contribution des principaux intéressés, une charte d'accueil et d'encadrement des doctorants et des post-doctorants dans les unités de l'INRA afin de garantir aux jeunes scientifiques français et étrangers travaillant dans ses équipes un environnement de travail valorisant et cohérent avec leur projet professionnel ;
- accompagner les mutations des métiers spécifiques de l'établissement qui devraient concerner particulièrement certaines fonctions d'appui. Le plan de formation de l'institut constitue l'un des principaux outils de cet accompagnement. Son contenu sera revu sur la durée du contrat, en concertation avec les partenaires sociaux, afin

de mieux expliciter les besoins de l'institut et de permettre une expression des attentes des personnels au sein de chaque unité.

Pour les ingénieurs et techniciens, des métiers nouveaux vont apparaître et certains déjà existants vont profondément évoluer. Pour anticiper ces mutations et construire des politiques de recrutement en conséquence, l'INRA ouvrira deux chantiers en matière de gestion prévisionnelle des compétences dans le domaine des métiers de la gestion et de l'information scientifique et technique avec la participation des communautés professionnelles intéressées ;

- valoriser les fonctions d'encadrement et le management dans les domaines scientifique et administratif, en reconnaissant mieux la contribution individuelle et la prise de responsabilité sous la forme d'une indemnité de fonction. Pour cela, l'établissement mettra en œuvre, avec l'appui de ses tutelles, sur la durée du contrat la réforme de l'indemnité spécifique pour fonctions d'intérêt collectif (ISFIC).

Une attention sera aussi apportée à l'identification des personnes susceptibles d'assumer des fonctions d'encadrement et de management, et à leur formation dans ce domaine, afin d'accompagner la prise de responsabilités et d'en valoriser professionnellement le contenu. Afin de structurer cette politique de promotion des fonctions à responsabilité, tout en consolidant une culture d'établissement autour de valeurs partagées, un projet de formation *ad hoc* au niveau de l'institut sera élaboré sur la durée du contrat.

Enfin, un effort particulier pour rééquilibrer la place des femmes dans l'ensemble des fonctions et des métiers d'encadrement et de management de l'établissement sera engagé dans le cadre d'une politique visant à développer la parité.



## Conforter les procédures de l'évaluation et leurs conséquences au service du pilotage de l'institut, dans le cadre de la refonte du dispositif national

Toute décision importante concernant le devenir d'une unité, qu'il s'agisse de son renouvellement et de la mise en œuvre du projet qu'elle porte, de son évolution et de l'engagement d'une période probatoire de redéfinition de son projet, ou de sa fermeture, doit être fondée sur les résultats d'une évaluation de son activité, de sa dynamique scientifique ou de son fonctionnement, et de l'examen de son projet collectif.

Depuis 2001, le système d'évaluation individuelle et collective a été complété et systématisé au sein de l'établissement de manière à concerner, à travers des commissions internes, outre les chercheurs, les ingénieurs, ainsi que tous les niveaux de l'organisation scientifique collective.

Ces avancées doivent être confortées et les conséquences tirées des évaluations sur "le cycle de vie des unités" seront précisées à la suite d'une réflexion à conduire sur la durée du contrat. Les modulations de la dotation en soutien de base des unités interviennent de fait par l'attribution de financements complémentaires sur projet soumis à évaluation externe. Le lien avec la politique de recrutement de l'unité doit cependant faire l'objet d'une formalisation plus explicite, car il est le principal instrument de régulation, dans la durée, des moyens dont disposent les unités. À cet égard, le label d'unité de recherche "en évolution", mis en place depuis quelques années, induit des dynamiques positives de recomposition scientifique et offre la possibilité de reconsidérer les situations critiques quant à la qualité ou la pertinence des projets conduits par l'unité. Ce statut ouvre une période de deux ans qui implique le gel des investissements et des recrutements pouvant déboucher sur la fermeture de l'unité, sa recréation sur la base d'un projet scientifique renouvelé ou sur son développement réaffirmé.

Pour améliorer ses capacités d'adaptation et accroître la possibilité d'investir de manière plus réactive dans les champs scientifiques les plus porteurs, l'INRA explicitera les règles collectives pour mieux lier les priorités de la politique scientifique de l'institut et les conséquences de l'évaluation collective avec les moyens globaux attribués aux unités en personnels et en budget. Pour ce faire, l'établissement participera à la mise en œuvre du dispositif national d'évaluation, dans des conditions pratiques qui seront convenues avec la nouvelle Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (AERES). Il mettra en place, sur la durée du contrat, un dispositif de suivi des évaluations.

Au travers de sa contribution à la mise en place du dispositif national d'évaluation, l'institut s'attachera à ce que soient prises en compte les différentes composantes de sa mission, en proposant en particulier des modalités de mise en œuvre et des critères d'évaluation répondant aux besoins de la recherche finalisée.

S'agissant de l'évaluation des personnes, l'INRA proposera à l'AERES la validation des procédures existantes dans l'établissement, qui prennent notamment en compte l'évaluation de l'ensemble des activités exercées dans le cadre de la mission des différents personnels employés par l'INRA. Dans le dossier d'évaluation de l'agent, chercheur ou ingénieur, figurera, à côté des productions académiques, des réalisations en matière d'innovation ou de diffusion des travaux, en particulier la déclaration d'intérêts, permettant ainsi la reconnaissance de l'activité d'expertise dans sa carrière, tout en assurant un meilleur suivi à l'échelle de l'institut.

L'institut restera maître de l'évaluation des personnes pour que celle-ci reste intégrée dans sa politique de ressources humaines, tant au niveau du recrutement que de la gestion statutaire des corps.

## **9** objectif Développer les cadres d'un dialogue renouvelé entre la science et la société et ainsi renforcer la notoriété, améliorer l'image de l'institut

L'INRA a conservé auprès de certains publics, du fait de son passé, l'image d'un institut associé à une agriculture "productiviste". Dans le même temps, son rôle d'établissement public de recherche avec ce qui le distingue d'autres acteurs de même nature mais de statut privé, n'est pas toujours perçu. Globalement, l'établissement doit aussi mieux faire connaître les résultats de son activité auprès du grand public, mais aussi des décideurs au-delà du monde agricole, afin de renforcer sa notoriété et la diffusion de ses résultats.

Les difficultés rencontrées sont de diverses natures. Certaines dépendent du statut de la science en général dans notre société pour laquelle la confiance liée à une perception positive de sa contribution au "progrès" est en recul, y compris chez nos concitoyens les plus formés. Certains sujets sur lesquels travaille l'INRA, comme le développement des recherches relatives aux modifications génétiques sont au cœur d'une "controverse" sociétale qui dépasse largement la responsabilité de l'institut. D'autres dépendent plus directement de sa capacité à mieux faire connaître ses activités auprès de certains publics comme les lycéens et les étudiants, ce qui nécessite de s'appuyer plus fortement sur les médias et d'avoir une politique de partenariat institutionnel plus volontariste auprès de l'enseignement secondaire et des centres de culture scientifique, technique et industrielle (CCSTI).

Le premier volet, qui est celui de la perception de la science et de l'innovation par la société, appelle une réponse d'une autre nature qui ne peut pas se résumer à des actions de communication. Dans le cadre des orientations arrêtées dans l'objectif 1, de nouvelles formes de dialogue et de participation des élus et des citoyens à l'élaboration des choix scientifiques et au suivi de leur mise en œuvre en fonction des retombées attendues doivent être trouvées pour mieux répondre aux attentes, diverses et parfois contradictoires, de la société.

L'INRA propose de participer à des expérimentations en situation réelle avec d'autres acteurs de la société afin de mettre au point par l'action les nouvelles formes d'une "démocratie scientifique" en situation d'incertitude et de controverse. Ces actions, et tout particulièrement celles ciblées sur le développement durable, l'environnement et la biodiversité ne pourront que contribuer à l'attractivité des métiers de la recherche, compte tenu de l'intérêt marqué des jeunes générations pour ces thématiques.

Ainsi, l'effort engagé par l'institut dans les méthodes participatives et délibératives sera poursuivi afin de renforcer la contribution de l'INRA au débat "science - société" : ce sera l'occasion de créer les conditions d'une confrontation sur les questions d'innovation entre économistes, juristes, sociologues et agronomes qui aujourd'hui abordent ce sujet général avec les cadres théoriques de leurs disciplines respectives, mais sans réelle mise en commun des apports pour proposer, au-delà des convergences et des divergences, des modalités opératoires répondant mieux aux attentes de nos concitoyens.

Par ailleurs, l'établissement construira et mettra en œuvre sur la durée du contrat un plan d'action identifiant les publics à atteindre en priorité avec les outils de médiation et de communication adaptés. Il proposera aussi la mise en place d'un dispositif de suivi des perceptions des activités de l'institut et de leur évolution dans la durée, auprès de ces différentes cibles.

## **10** objectif **Moderniser la gestion et simplifier l'administration de la recherche**

Afin de rendre possible la réussite d'une stratégie scientifique ambitieuse, d'une politique de partenariat active et d'une internationalisation de ses activités, l'INRA doit poursuivre la mise en place d'une "démarche qualité" dans l'ensemble des unités de son dispositif de recherche, d'expérimentation et d'appui à la recherche, moderniser son fonctionnement et simplifier sa gestion, dans une période où la compétition entre les institutions de recherche tend à se renforcer. Pour atteindre cet objectif, trois nouveaux leviers d'action seront mis en œuvre par l'établissement :

- un plan d'établissement pour une gestion administrative et scientifique efficace (PEGASE) qui a vocation, par une démarche participative ciblée sur les attentes et les besoins des scientifiques, d'engager un processus continu d'amélioration de son fonctionnement interne. Dans ce cadre, trois projets de grande ampleur seront engagés.

La réforme du régime des missions de l'établissement, en abandonnant la règle du "forfait" pour un régime "au réel plafonné", mieux adapté aux dépenses de restauration et d'hébergement selon la localisation, sera engagée sous le contrôle du Conseil d'administration. Cette expérimentation sera aussi l'occasion de simplifier la procédure de gestion des missions, de la commande à la liquidation.

Une cartographie exhaustive des activités d'appui à la recherche pour identifier la totalité des compétences mobilisées dans l'institut et leur répartition au niveau du siège, des centres et des unités sera également établie. Une comptabilité analytique adaptée permettra d'en déterminer le coût complet et d'optimiser les ressources mobilisées grâce à des indicateurs d'efficacité.

Enfin, la volonté de renforcer la culture de gestion rend nécessaires l'implantation et le développement dans l'institut d'une fonction de contrôle de gestion et d'une fonction d'audit interne.

Parallèlement au chantier PEGASE, l'établissement prend par ailleurs l'engagement de faire certifier ses comptes, avant la fin du contrat, grâce à une démarche de progrès partagée entre l'ordonnateur et le comptable ;

- vecteur de la modernisation et de la simplification dans le domaine de la gestion, le déploiement opérationnel d'un système d'information intégré à l'échelle de l'établissement permettra d'améliorer le pilotage et le suivi des activités de l'institut à tous les niveaux d'organisation, en mettant à la disposition de chacun des informations pertinentes grâce à des outils performants. Sur la durée du contrat, les modules informatiques concernant les domaines du budget et des finances, des ressources humaines, des activités et des produits et de l'évaluation seront déployés. Parallèlement, trois référentiels "maîtres" concernant les structures, les activités et les partenaires seront développés, afin de rendre communicants entre eux les différents modules ;

- sans engager une réforme d'ensemble, une évolution de l'organisation de certaines composantes de l'institut sera expérimentée afin de mieux répondre aux besoins de la science. Le réseau scientifique de l'institut constitué des départements scientifiques organisés en unités de recherche et unités expérimentales de taille significative devra être consolidé. Cette évolution du dispositif, dans sa composante expérimentale, sera réfléchie en cohérence avec les restructurations des instituts techniques professionnels. Elle aura également des conséquences sur l'organisation des fonctions d'appui à la recherche qui devront accompagner ces mutations en diversifiant leurs modalités d'intervention. Elle s'accompagnera d'une optimisation de la politique immobilière dans le but de stabiliser la superficie totale bâtie, avec la volonté d'assurer une meilleure maintenance des installations existantes.

## Annexe 1

# Exemples de thématiques scientifiques par axe stratégique

Les priorités scientifiques de l'institut pour la période 2006-2009 sont synthétisées à travers six axes stratégiques explicités dans le document "Orientations de l'INRA 2006-2009".

### **Axe A** Gérer durablement et améliorer l'environnement, maîtriser les impacts des changements globaux, et des activités productrices

- Évaluer, concevoir ou améliorer les systèmes de production et de transformation de la biomasse, pour la fourniture d'énergie, de biomatériaux et de biomolécules, sous les aspects technologiques, économiques, environnementaux et territoriaux.
- Développer les bases cognitives d'une agriculture plus écologique, renforcer les recherches en biologie des interactions et en écologie des agrosystèmes, ainsi que la modélisation pour la production intégrée.

### **Axe B** Améliorer l'alimentation humaine, préserver la santé des consommateurs, comprendre leurs comportements

- Développer une analyse intégrée du comportement alimentaire de l'homme, avec, par exemple, la mise en évidence des interactions entre la texture des aliments et leur perception sensorielle.
- Utiliser les outils de la métabolomique dans une stratégie d'évaluation, de prévention et de maîtrise du risque chimique lié à la consommation des aliments.

### **Axe C** Diversifier les produits et leurs usages, accroître leur compétitivité

- Analyser, comprendre et modéliser aux différentes échelles l'organisation des structures physico-chimiques des matrices alimentaires et leur mise en place.
- Caractériser les nouveaux itinéraires technologiques définis à partir de l'identification de caractéristiques nutritionnelles spécifiques de l'aliment comme par exemple, prévenir la présence des allergènes du blé dans les aliments.

### **Axe D** Développer les recherches et produire les données génériques pour la connaissance du vivant

- Valoriser la diversité des espèces étudiées par l'institut et mobiliser les connaissances acquises sur les espèces modèles pour comprendre la structure, l'évolution et le fonctionnement des génomes des espèces d'intérêt agronomique.
- Mobiliser les techniques de la biologie moderne, investir dans les approches de biologie intégrative et de modélisation, développer des recherches sur les phénomènes épigénétiques pour comprendre le rôle des gènes dans le fonctionnement global des organismes.

### **Axe E** Adapter les espèces, les pratiques et les systèmes de production agricole

- Concevoir et évaluer, par des approches expérimentales et de modélisation, des systèmes de production agricole compétitifs, innovants et durables.
- Améliorer la santé des animaux ainsi que leur bien-être, et la protection des végétaux à partir de la connaissance des bioagresseurs et des réponses de l'hôte et de la compréhension de leurs interactions à différents niveaux d'organisation (invasions, émergences, zoonoses, grippe).

### **Axe F** Comprendre et améliorer l'organisation des acteurs et leurs stratégies, analyser les enjeux des politiques publiques, contribuer à leur conception et à leur évaluation, anticiper leurs évolutions

- Analyser les processus de localisation des productions et d'insertion territoriale des activités agricoles et agroalimentaires aux échelles locales, régionales et internationales.
- Appréhender la qualité des produits, les pratiques de consommation et les risques alimentaires, les formes de coordination au sein des filières, les interventions publiques et la stratégie des opérateurs privés.

Les opérations structurantes, à conduire sur les thématiques scientifiques prioritaires, constituent des éléments stratégiques, à l'échelle nationale et internationale, de renforcement des dispositifs de recherche.

Cette liste sera complétée au moment de la présentation du bilan annuel du contrat devant le Conseil d'administration par les projets en cours de construction dont la pertinence scientifique et le degré d'avancement dans la conception auront été jugés suffisants par la direction de l'établissement.

Localisation	Libellé de l'opération
Angers	Pôle Végétal spécialisé/semences et horticulture
Avignon	Pôle Production intégrée fruits et légumes
Clermont-Ferrand-Theix	Pôle Nutrition humaine Pôle Écophysiologie et génomique des céréales
Dijon	Pôle Sensorialités et goût Pôle Territoires et développement
Jouy-en-Josas	Pôle Biologie du développement-Physiopôle Pôle Microbiologie de l'alimentation et santé humaine - MICALIS -
Lille	Pôle Valorisation non alimentaire des agro-ressources
Montpellier	Pôle Biologie intégrative des plantes/Agronomie
Nancy	Pôle Forêt - Bois
Nantes	Pôle Biopolymères
Paris	École d'Économie de Paris
Rennes	Réseau Filières agro-industrielles animales
Sophia-Antipolis	Pôle Santé des plantes
Toulouse	Pôle Toxicologie alimentaire
Versailles-Grignon	Pôle Biologie végétale

# Les indicateurs de suivi du contrat d'objectifs de l'INRA

Objectifs	Indicateurs	Référence		Cible 2009												
		Année	Résultat													
<b>1</b> Ancrer l'INRA dans sa mission d'établissement de recherche finalisée	1• Part en % des publications de référence internationale de l'INRA dans la production scientifique française (*)	2004	Ces données seront renseignées à l'automne 2006	5,1												
	2• Indice de citation à deux ans des publications de l'INRA (Indice d'impact) (*)	2004	Ces données seront renseignées à l'automne 2006	0,9												
	3• Proportion annuelle en % des ETP de cadre A consacrés aux expertises, avis et productions de données pour des donneurs d'ordre publics (Agents membres de comités d'expertise reconnus) (*)	2005	1,8%	Stabilité												
	4• Part des ressources propres sur le total des ressources	2005	15,6%	20%												
	5• Taux en % d'évolution des ressources propres	2001-2005 sur 2000-2004	+ 4,3%	+ 5%												
<b>2</b> Mobiliser les compétences de l'INRA autour de ses priorités scientifiques	6• Répartition en % par axe stratégique du personnel INRA de catégorie A	2005	<table border="1"> <tr><td>A</td><td>21%</td></tr> <tr><td>B</td><td>15,4%</td></tr> <tr><td>C</td><td>15,6%</td></tr> <tr><td>D</td><td>16,1%</td></tr> <tr><td>E</td><td>25,9%</td></tr> <tr><td>F</td><td>6%</td></tr> </table>	A	21%	B	15,4%	C	15,6%	D	16,1%	E	25,9%	F	6%	
		A	21%													
	B	15,4%														
C	15,6%															
D	16,1%															
E	25,9%															
F	6%															
7• Nombre d'articles à visibilité internationale (ISI ou corpus propre aux sciences humaines et sociales) par axe stratégique	2004	Ces données seront renseignées à l'automne 2006														
8• Proportion en % de réalisation des opérations structurantes exprimée par le rapport entre le nombre de projets engagés et le total des projets annoncés		0%	100%													
<b>3</b> Renforcer le partenariat socio-économique de l'INRA et la mise au point d'innovations	9• Nombre total d'unités mixtes technologiques et de réseaux mixtes technologiques	2006	0	20 UMT 10 RMT												
	10• Répartition en % des ressources contractuelles par partenaire	2005	<table border="1"> <tr><td>Ministères</td><td>30,1%</td></tr> <tr><td>Collect. terri.</td><td>23,7%</td></tr> <tr><td>UE</td><td>19,1%</td></tr> <tr><td>Entreprises</td><td>12,4%</td></tr> <tr><td>ANR</td><td>0,2%</td></tr> <tr><td>Autres</td><td>14,5%</td></tr> </table>	Ministères	30,1%	Collect. terri.	23,7%	UE	19,1%	Entreprises	12,4%	ANR	0,2%	Autres	14,5%	
	Ministères	30,1%														
	Collect. terri.	23,7%														
	UE	19,1%														
Entreprises	12,4%															
ANR	0,2%															
Autres	14,5%															
11• Nombre de brevets déposés (*)	2005	19	30 (LOLF Cible 2008)													
12• Nombre de certificats d'obtention végétale (COV) déposés (*)	2005	20	27 (LOLF Cible 2008)													
13• Produits des redevances sur brevets, COV, logiciels et licences par rapport aux dépenses liées aux frais de propriété intellectuelle (*)	2005	4,2	5 (LOLF Cible 2008)													
<b>4</b> Participer activement à l'adaptation du système français de recherche et d'innovation dans le champ de compétences de l'institut	14• Proportion en % des articles co-publiés avec le CIRAD	2004	Ces données seront renseignées à l'automne 2006													

Objectifs	Indicateurs	Référence		Cible 2009
		Année	Résultat	
<b>5</b> Faire franchir une étape significative à la construction de l'espace européen de la recherche dans le domaine de compétences de l'INRA	15• Proportion en % des articles co-publiés avec un pays membre de l'Union européenne (UE à 25 pays) (*)	2004	Ces données seront renseignées à l'automne 2006	22%
	16• Montant global revenant à l'INRA des projets de recherche PCRD sélectionnés pour financement		Les données seront renseignées à partir des résultats du 7 <sup>ème</sup> PCRD	
	17• Nombre de projets de recherche PCRD coordonnés / nombre total de projets sélectionnés pour financement		Les données seront renseignées à partir des résultats du 7 <sup>ème</sup> PCRD	
	18• Proportion en % de scientifiques européens (UE à 25 pays) nouvellement recrutés aux concours	2005	4,5%	15%
<b>6</b> Développer les liens avec l'enseignement supérieur et participer à la construction de pôles régionaux	19• Proportion en % de CR INRA habilités à diriger des recherches	2005	14,5%	Croissance
	20• Nombre de doctorants rapporté aux HDR ou assimilés	2005	1,8	Stabilité
	21• Nombre de thèses soutenues	2005	295	Croissance
	22• Nombre d'équivalent temps plein de service d'enseignant chercheur	2005	106 ETP	Croissance
<b>7</b> Renforcer l'attractivité de l'INRA par une politique des ressources humaines ambitieuse	23• Nombre de boursiers et chercheurs étrangers accueillis en ETP	2005	355	450
	24• Proportion en % de candidats de nationalité étrangère aux concours scientifiques	2005	7,8%	20%
	25• Taux de pression aux concours (DR ; CR ; IR ; IE)	2005	16,3	
<b>8</b> Conforter les procédures de l'évaluation et leurs conséquences au service du pilotage de l'institut, dans le cadre de la refonte du dispositif national	26• Nombre d'unités mises en évolution par rapport au nombre d'unités évaluées	2005	26% des UMR	
	27• Proportion d'unités mises en évolution dont le nouveau projet a été accepté	Vague A 2003-2006	61,5%	
	28• Nombre d'alertes adressées aux responsables (Évaluation individuelle DR ; CR)	2005	55 soit 5,4% des dossiers	
	29• Proportion en % de sorties d'alerte (personnes évaluées qui étaient en situation d'alerte lors de l'évaluation précédente et qui ne le sont plus)	2005	65% Corps des DR et CR	100%
<b>9</b> Développer les cadres d'un dialogue renouvelé entre la science et la société et ainsi renforcer la notoriété, améliorer l'image de l'institut	30• Nombre de consultations (extérieures à l'institut) des sites INRA sur Internet		Cet indicateur sera renseigné au cours de l'exécution du contrat	Croissance
	31• Un indicateur de notoriété à extraire du baromètre		Cet indicateur sera renseigné au cours de l'exécution du contrat	
<b>10</b> Moderniser la gestion et simplifier l'administration de la recherche	32• Taux en % de réalisation des projets du chantier PEGASE	2005	5%	100
	33• Coût annuel de traitement d'une pièce financière par les services déconcentrés d'appui à la recherche	Moyenne 2001-2004	22,5€	Baisse
	34• Coût annuel de gestion d'un agent titulaire environné par les services déconcentrés d'appui à la recherche	Moyenne 2001-2004	358,9€	Baisse
	35• Coût annuel de l'entretien d'un m <sup>2</sup> bâti	Moyenne 2001-2004	11,7€	Stabilité

(\*) Indicateurs de contribution au programme 187 "Recherche dans le domaine de la gestion des milieux et des ressources".

# Les actions du Contrat d'Objectifs de l'INRA

## **1** Ancrer l'INRA dans sa mission d'établissement de recherche finalisée

- réaliser trois exercices de prospective
- expérimenter des nouvelles méthodes de consultation

des partenaires sur les orientations

- créer un dispositif de veille stratégique par grands domaines d'activités
- professionnaliser la fonction d'expertise collective en appui des politiques publiques

## **2** Mobiliser les compétences de l'INRA autour de ses priorités scientifiques

- finaliser le processus de contractualisation avec les départements scientifiques et son dispositif de suivi

- expliciter les redéploiements thématiques
- mettre en place les opérations structurantes et suivre leur réalisation
- adapter le réseau des unités expérimentales aux besoins de la recherche
- renforcer le suivi, l'évaluation et le soutien des plateformes technologiques

## **3** Renforcer le partenariat socio-économique de l'INRA et la mise au point d'innovations

- mettre en place de nouvelles formes de collaboration entre la recherche et le développement agricole et agroalimentaire, par la création d'UMT et de RMT, ainsi que par la participation à des plateformes régionales de transfert

- accompagner la mise en place des deux pôles de compétitivité à vocation mondiale
- développer une activité de prévalorisation
- mutualiser certaines activités de transfert et de valorisation et professionnaliser les relations avec les partenaires locaux
- rédiger une charte du partenariat socioéconomique
- mettre en place la procédure de déclaration d'intérêts en matière d'expertise collective
- rendre compte annuellement au Conseil d'administration des avancées obtenues

## **4** Participer activement à l'adaptation du système français de recherche et d'innovation dans le champ de compétences de l'institut

- conduire une politique de rapprochement institutionnel avec le CIRAD, en liaison avec le CEMAGREF, le cas échéant

- participer avec le CIRAD au rapprochement de la recherche et de l'enseignement supérieur dans les départements d'Outre-Mer
- consolider avec le CIRAD la coopération scientifique avec les grands pays émergents (Chine, Brésil, Inde)
- renforcer avec le CIRAD l'appui aux politiques publiques, en liaison avec le CEMAGREF, le cas échéant

## **5** Faire franchir une étape significative à la construction de l'espace européen de la recherche dans le domaine de compétences de l'INRA

- renforcer les coopérations bilatérales avec quelques partenaires européens ciblés

- contribuer au montage et au management de projets dans le 7<sup>me</sup> PCRD
- monter des grands programmes incitatifs à l'échelle européenne (bilatérale ou multilatérale) dans le cadre de l'internationalisation des programmes de l'ANR
- mettre en place les moyens pour accroître les possibilités d'accueil des chercheurs étrangers au sein de l'institut et encourager la mobilité des scientifiques de l'INRA
- mieux faire connaître à l'échelle européenne les besoins en compétences nouvelles pour recruter plus de scientifiques européens à l'INRA
- établir une charte de l'accueil et de l'encadrement des doctorants et des post-doctorants et adhérer à la politique d'accueil européenne des chercheurs

## **6** Développer les liens avec l'enseignement supérieur et participer à la construction de pôles régionaux

- accompagner prioritairement la recomposition des établissements de l'enseignement supérieur agricole et vétérinaire et la constitution des pôles de compétences

- créer un réseau de thématiques de recherche avancée (RTRA) à Montpellier dans le domaine de l'agronomie des pays méditerranéens et du Sud
- participer activement à la réforme des écoles doctorales
- amplifier la politique d'accueil des enseignants-chercheurs

## **7** Renforcer l'attractivité de l'INRA par une politique des ressources humaines ambitieuse

- réformer la procédure de recrutement des chercheurs
- consolider la politique de formation de l'institut en accord avec les partenaires sociaux
- accompagner la prise de responsabilités par l'élaboration d'un projet de formation au management et la mise en place des indemnités spécifiques pour des fonctions d'intérêt collectif
- promouvoir la parité dans les métiers et les fonctions à responsabilité

## **8** Conforter les procédures de l'évaluation et leurs conséquences au service du pilotage de l'institut, dans le cadre de la refonte du dispositif national

- expliciter les règles d'évaluation et lier les priorités de la politique scientifique de l'institut, les conséquences de l'évaluation collective des unités avec les moyens qui leur sont attribués
- participer à la mise en place du dispositif national d'évaluation en préservant les missions diverses de la recherche finalisée
- assurer la maîtrise interne des procédures d'évaluation des personnes selon un dispositif interne, avec validation par l'AERES

## **9** Développer les cadres d'un dialogue renouvelé entre la science et la société et ainsi renforcer la notoriété, améliorer l'image de l'institut

- participer à des expérimentations afin de mettre au point de nouvelles méthodes participatives et délibératives aux choix scientifiques de l'institut
- construire et mettre en œuvre un plan d'action de communication ciblant des publics à atteindre en priorité
- mettre en place un baromètre de perception des activités de l'institut (interne et externe)

## **10** Moderniser la gestion et simplifier l'administration de la recherche

- mettre en œuvre un plan d'établissement pour une gestion administrative et scientifique efficace (PEGASE)
- mettre en place la certification des comptes de l'INRA
- déployer le système d'information intégré dans toutes ses composantes "métiers"
- impulser la recomposition du dispositif de recherche et d'expérimentation, notamment par des évolutions de structures
- optimiser à l'échelle de l'institut la superficie bâtie et améliorer la maintenance des installations



INSTITUT NATIONAL DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE

147 rue de l'Université • 75338 Paris Cedex 07

Tél : + 33(0)1 42 75 90 00 • Fax : + 33(0)1 47 05 99 66

[www.inra.fr](http://www.inra.fr)