



AGROBIOSCIENCES

CHRONIQUES INRA 2020

16 JANVIER 2003

PARIS, EN APPUI À TOUS LES INRAS DE DEMAIN !

rédigé par Jean-Claude Flamant

Edité par la Mission Agrobiosciences. La Mission Agrobiosciences est financée dans le cadre du contrat de plan Etat-Région par le Conseil Régional Midi-Pyrénées et le Ministère de l'Agriculture, de la Pêche, de l'Alimentation et des Affaires rurales.

Renseignements: 05 62 88 14 50 (Mission Agrobiosciences)

Retrouvez nos autres publications sur notre site : <http://www.agrobiosciences.org>



La démarche de prospective « INRA 2020 »

Entre septembre 2001 et avril 2003, Bertrand Hervieu, Président de l'INRA a conduit une série de débats dans les régions afin d'identifier les grandes questions qui entourent l'avenir de la recherche agronomique, débats auxquels ont participé une grande diversité de partenaires de l'INRA ainsi que le personnel de l'Institut.

Les « Chroniques » rédigées à cette occasion par Jean-Claude Flamant (Mission Agrobiosciences), sous sa responsabilité, plantent le décor, l'ambiance et l'état d'esprit de ces débats, en restituent la substance et formulent les premières analyses prospectives. On y sonde les liens entre les orientations de l'Institut et les enjeux majeurs de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement. On y discute de la place des Régions à l'échelle de l'Europe en partenariat avec les grands organismes de recherche et les Universités. On y entend les préoccupations des chercheurs, les jeunes comme les seniors, sur la démarche, les difficultés et les passions du métier de chercheur.

Alors que le futur de la recherche scientifique - son financement, son organisation, ses orientations – est actuellement discuté à l'échelle nationale, ces « Chroniques » témoignent d'une attitude soucieuse d'éclairer ce que pourrait être à l'horizon de vingt ans la fonction de la recherche scientifique dans la société et sa place dans les territoires.

Le Rapport de prospective publié par l'INRA (« *INRA 2020 – Alimentation, Agriculture, Environnement : une prospective pour la recherche* »). comprend trois Parties.

- la Première Partie (« *Au risque du débat : paroles d'acteurs* ») met en scène dans un débat en Cinq Actes les matériaux des « Chroniques » ainsi que le contenu de dix rencontres internes mobilisant le personnel de l'INRA
- la Deuxième Partie (« *Des Scénarios pour l'INRA à l'horizon 2020* ») a été réalisée dans le cadre d'un groupe de travail sous la direction d'Hugues de Jouvenel (Futuribles International). Les éléments ayant servi à l'élaboration de ces Scénarios a fait l'objet d'une publication spécifique dans la Série « Travaux et Recherches en Prospective », coéditée par l'INRA et Futuribles International (n°19, janvier 2004), 259 pages, 20€ Commande sur www.futuribles.com
- dans la Troisième Partie (« *Enseignements, convictions et ambition : de la prospective à la stratégie* »), Bertrand Hervieu formule les enseignements à tirer de ces éclairages sur les futurs possibles et en déduit « un projet et une ambition pour la recherche agronomique publique ».

Les trois Parties du Rapport sont téléchargeables sur le site Web de l'INRA : voir www.inra.fr actualités)

Liste des Chroniques des débats « INRA 2020 »

Angers : « *Des voix pour une agriculture durable* » (7 septembre 2001)
Antibes : « *Les roses et leurs épines* » (11 octobre 2002)
Bordeaux : « *Les grands chantiers* » (22 novembre 2002)
Clermont-Ferrand - Theix : « *Le futur prend la parole* » (8 mars 2002)
Corte et San Giuliano : « *Les couleurs vives de la Corse* » (18 février 2003)
Dijon : « *A la recherche du Centre perdu* » (27 septembre 2002)
Lille Mons : « *Y-a-t-il encore un INRA au bout du champ ?* » (13 décembre 2002)
Lyon : « *Les ombres et les lumières de Rhône-Alpes* » (12 septembre 2002)
Montpellier : « *Où est l'INRA ?* » (26 octobre 2001)
Nancy : « *A la recherche du futur dans la forêt lorraine* » (29 mars 2002)
Nantes : « *Le doute des bio polymères* » (13 mars 2002)
Orléans : « *Ville tranquille, recherche rassurante* » (12 octobre 2001)
Paris : « *En appui à tous les Inras de demain !* » (16 janvier 2003)
Rennes : « *Les 24 heures de Rennes* » (12 mars 2003)
Toulouse : « *Voir en rose les futurs de l'INRA* » (14 novembre 2003)
Tours Nouzilly : « *En écoute de la société* » (14 mai 2003)
Versailles : « *Dans le potager du Roi* » (6 décembre 2002)

Paris

En appui à tous les INRAs de demain !

16 janvier 2003

Installation

Une bonne cinquantaine de personnes sont attendues cet après-midi dans l'amphi de la Rue de l'Université pour un exceptionnel débat INRA 2020. Exceptionnel, car impliquant le Centre de Paris. Un Centre évidemment un peu particulier, différent des autres, puisqu'il est le Centre du siège. Son Président, Philippe Evrard a insisté pour que Paris ait aussi son débat INRA 2020. Un débat préparé au sein des Directions d'Appui à la Recherche.

Dans ce cadre familial, mon esprit de découverte peut-il être stimulé ? Le cadre est familial, tellement qu'on ne remarque plus qu'il est peu chaleureux. Il s'y est pourtant déroulé quelques grandes manifestations importantes pour la vie de l'Institut. Je me souviens parfaitement de la présentation faite par Paul Vialle et Guy Paillotin aux Présidents de Centre des termes de la grande réforme de l'organisation de l'INRA au début de l'année 97. Ou encore les dernières recommandations de Jacques Poly sur les orientations de l'Institut avant la fin de son mandat dans la ligne d'une « agriculture autonome et économe » pour laquelle il préconisait désormais de porter plus d'attention aux préoccupations environnementales.

Je détaille la configuration des lieux, qui me paraissent toujours comme écrasés par les huit étages de l'immeuble. Le plafond bas y est bas, comme le ciel parisien aujourd'hui, avec de petites lumières comme des étoiles, et les murs noirs et chamarrés, aux motifs incertains, renforcent l'impression d'étroitesse. Curieusement, la paroi du fond de la salle est une grande baie vitrée, qui fait entrer la lumière de la cour intérieure de l'immeuble mais qui induit un effet de contre-jour pour ceux qui sont installés sur la tribune : la conséquence c'est qu'il leur est parfois difficile de voir qui prend la parole dans la salle à l'éclairage insuffisant, à moins de calfeutrer la baie par une grande tenture grise d'obscurcissement. Curieusement aussi, pour entrer dans l'amphi on descend un escalier depuis le premier étage de l'immeuble, au bout d'un long couloir presque anonyme, escalier qui débouche... à côté de la tribune : les retardataires sont tout de suite repérés par le « patron » et salués en conséquence ! De même pas question de partir de manière anonyme ! Sur le mur à gauche, je découvre l'existence de deux grandes photos en couleurs sensées représentées des « objets de recherche » : qui en a eu l'initiative et quand ?

L'amphi se remplit, dans une ambiance de jour de rentrée scolaire, avec des éclats de voix et des bises entre ceux et celles qui travaillent à des étages différents. Chacun s'installe, selon ses habitudes, dans la quelque dizaine de rangées de sièges alignés, de petits fauteuils en étoffe veloutée bordeaux foncé. Bertrand Hervieu fait l'accueil en bas de l'escalier d'entrée, tout sourire.

Je m'installe au bout d'un rang à droite, pas trop près de la tribune pour pouvoir voir l'ensemble de la salle en tournant la tête, pas trop loin non plus afin de ne rien perdre des exposés et des textes des transparents projetés sur l'écran... Tiens, je n'avais pas remarqué non plus que ces tablettes qui équipent chaque siège à droite sont aussi mal commodes pour prendre des notes ! Ça bouge continuellement au rythme de l'écriture. Je m'en aperçois pour la première fois. Peut-être que lors des manifestations antérieures, n'avais-je pas pris de notes ? En tout cas, aujourd'hui, les bonnes conditions de travail du chroniqueur ne sont pas assurées !

Introduction

14h07 ! Bertrand Hervieu prend place à la tribune entre Michel Dodet à sa droite et Philippe Evrard à sa gauche ! Monique est à l'enregistrement !

Ça démarre avec une introduction de Philippe Evrard qui présente les sept membres du panel qui ont préparé ce débat, tous installés au premier rang face à la tribune :

« Sept collègues parce qu'il y avait sept places sur le premier rang de l'amphi... Et il se trouve que fort opportunément ce nombre de sept, qui est magique, permet aussi de représenter à peu près toutes les composantes des fonctions d'appui à la recherche. »

(Et en plus l'organisation de cet amphi est magique !)

En fait, en bloquant la tablette avec mon genou gauche, jambes croisées, et le dos fermement calé au dossier, et le bras droit libre... je gagne de la souplesse pour mon poignet sans provoquer des dérapages du support... Ainsi, le système me semble sous contrôle. Fort de cette expérience, je serais prêt à suggérer au Président de Centre de placer une notice d'emploi au dos de chaque siège. Ou peut-être aussi de mobiliser le Service Formation pour organiser un stage sur le bon usage des installations... du siège.

Donc, Philippe Evrard... :

« Trois grands types de questions vont être débattus : les conséquences de l'évolution de l'environnement et du partenariat, l'évolution de la science et l'organisation de la recherche, l'évolution de l'environnement institutionnel. »

Et il présente « les règles du jeu de notre débat » :

- « Les panélistes interviennent à titre individuel, ce qui les autorise à poser des questions volontairement provocantes sur le court terme, même si on se projette à l'horizon de 20 ans »
- « Tous les participants ont la liberté de poser toutes les questions, pour un débat ouvert et participatif ! »

C'est à ce moment que Patricia Watenberg, en retard, fait une entrée remarquée, saluée comme il se doit, et par la tribune et par la salle !

La parole est à Bertrand Hervieu :

« Pourquoi vouloir cette réflexion INRA 2020 et comment la vouloir ? »

Dans son exposé liminaire, il va commenter l'intérêt pédagogique de l'échéance 2020 afin de « se décaler à long terme plutôt que de perpétuer le passé. »

Il ajoute :

« L'histoire de l'INRA est scandée par des temporalités de 20 ans ! »

Brièvement :

« 1^{ère} période 1946-65-70 : mettre la science au service du développement de l'agriculture. Doublement du rendement en céréales en un quart de siècle ! »

« 2^{ème} période : la transformation de la matière première agricole, avec la création des Centres de Nantes et de Lille et des Départements de Technologie et de Microbiologie. »

« 3^{ème} période : le virage de la loi de 82 et du décret de 83. L'INRA devient le 3^{ème} Institut mondial de recherches autour des sciences du vivant. »

« Maintenant, sur la base du contrat 2001-2004, les recherches de l'INRA reposent sur le tripode... Avec le retournement de perspective de la fourchette à la fourche ! »

Et sur cette base de lancement, Bertrand Hervieu esquisse les enjeux de la réflexion INRA 2020 :

« Qu'est-ce qui nous oblige à penser aussi loin ? »

Et de décliner : « *Le séisme démographique, les UMR, la formation avec la réforme 3.5.8.* »

Et d'insister sur « *le partenariat tous azimuts : le partenariat déstabilisé avec le monde agricole, le partenariat industriel, la construction européenne, les collectivités territoriales (des alliés puissants, forts et convaincus !), l'international* ».

Et de continuer ce panorama des enjeux du futur par « *le bouleversement de la science* », sur « *les frontières qui peuvent bouger avec les autres organismes* », et sur « *une possible réforme de l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire* ».

Pour conclure : « *Il se passera un certain nombre de coups de grisou ! C'est certain ! Mais comment répondrons-nous ? Il faut nous y préparer !* »

14h45 – Le cadre des futurs possibles est maintenant en place. La parole est donnée au panel au cours de trois séquences de questions et de débats.

1^{ère} séquence : les conséquences de la construction de l'Espace Européen de la Recherche sur l'INRA et les fonctions d'appui à la recherche

Introduction de cadrage par Christophe Roturier, DARESE, sur le thème de la construction européenne :

« On peut imaginer que cette construction européenne va avoir des conséquences importantes sur la gouvernance de certaines équipes, avec la constitution de grands consortiums. Comment s'organiser ? : en raisonnant les grandes thématiques à promouvoir, la manière de gérer les équipes des consortiums, la propriété intellectuelle ? »

« Mais il y aura aussi des équipes en dehors des consortiums européens. Quelles perspectives, notamment pour les petites unités ? »

« Une autre conséquence, c'est un accroissement de la mobilité des chercheurs entre les pays de l'Union Européenne, dans les deux sens. Comment faire ?

Avec un point faible de la France : adopter l'anglais comme langue de travail ! Quels recrutements et quels fonctionnements adaptés à cette situation ? Faudra-t-il signer des contrats en anglais ? »

Suite par Michèle Troizier, ex Centre de Paris, actuellement Centre de Versailles, sur le pilotage externe de la recherche. Présentation structurée en quatre points, qui fait le lien entre la construction européenne et l'organisation en pôles régionaux :

1. *« Comment concevoir l'organisation de l'INRA dans un contexte de constitution de pôles régionaux et de pôles européens, accompagnée de la recomposition des Centres. Et quel futur pour les Unités qui ne rentrent pas dans ces pôles ? La conséquence peut-elle être la suppression de l'administration centrale de l'INRA ? Et la mutualisation des grands équipements ? »*

2. *« Les conséquences pour les métiers d'appui : le besoin en compétences d'appui juridique, l'accroissement des Contrats européens lié à une diversification des partenaires, les accords de consortium. »*

3. *« Des besoins de compétences accrues en gestion des ressources humaines : mutualisation entre les Centres et les autres organismes, mobilité des chercheurs à l'intérieur de l'Union Européenne entre les différents organismes, et mobilité aussi des agents administratifs, l'information des scientifiques sur les procédures administratives. »*

4.« *Les Centres et les autres organismes. Des évolutions qui impliquent l'évolution des relations de l'INRA avec les autres organismes et aussi entre scientifiques et administratifs, par exemple à propos du montage de projets européens.* »

Christophe Roturier résume en insistant sur la question des compétences humaines :

« *La création de l'Espace Européen de la Recherche va générer de nouveaux métiers, notamment celui de manager de grands projets internationaux. Comment recruter ces personnels alors que sur ce genre de profil, d'autres sont plus attractifs que nous ?* »

Et Philippe Lénée (ex Génoplante, ATI/DISI) apporte son témoignage de gestion de Génoplante et pointe le doigt sur le cas des consortiums à durée limitée avec les conséquences pour les chercheurs qui partent à l'issue de ces contrats :

« *Les investissements de recherche sont tels que les chercheurs constatent vraiment des fuites de compétences : des développements de plates-formes technologiques, des apports technologiques et les utilisateurs de ces technologies, ceux qui savent faire tourner les machines et qui savent faire fonctionner et, plus grave, qui bâtissent des programmes de recherche autour de ces technologies, quittent l'INRA à l'issue de ces contrats pour aller dans d'autres organismes. Plusieurs fois il a été demandé de réfléchir à un statut du chercheur temporaire.* »

Réactions de Bertrand Hervieu qui développe son éloquence pédagogique sur des points qui l'ont accroché : le futur de l'administration centrale de l'INRA, le positionnement de l'INRA en Europe, la construction d'une culture commune de gestionnaires et de recherche, la constitution de pôles régionaux, la culture européenne des chercheurs, les GRH...

Morceaux choisis :

« *Sur le fond, notre organisme doit répondre à des questions telles que s'il n'y répond pas, il n'y aura pas de réponse du tout ! D'où, nous devons forger notre tripode.*

« *Mais il faut aussi faire partager notre point de vue parmi nos partenaires. En effet, nous sommes suffisamment singuliers. Nous sommes une institution qui a une colonne vertébrale, avec sa mission et ses contours. Notre ligne, c'est construire notre identité à 20 ans ! Suffisamment adossés... et suffisamment affirmés pour risquer d'être dispersés.* »

« *Je suis pour le statut d'un chercheur à long terme pour faire face à la complexité ces métiers sur le temps long. Des leaders de projets ? Des gestionnaires de Centres de recherche ? Des acteurs capables de répondre à la complexification. La question posée est celle de la construction de ces parcours professionnels.*

« *Tout cela demande du temps Nous avons besoin d'institutions qui ont de la mémoire !* »

Questions et réactions de la salle :

Françoise Sevin questionne et argumente à propos de l'Europe et des Régions comme forces de transformation susceptibles d'affecter l'organisation et le fonctionnement de l'INRA :

« *Y-a-t-il place en 2020 pour un organisme national de recherche. L'Europe arrive en force. Quel est le modèle dominant dans le futur ? Allons-nous vers un modèle beaucoup plus décentralisé, avec le rôle croissant des Régions, l'interpénétration avec les Universités, le développement des GIP qui deviennent pérennes, les structures en réseau qui deviennent des trans-structures, les multiples sources de financement ?* »

Elle relève que l'INRA possède certes de solides points d'ancrage :

« Le béton et les postes, ce sont des atouts pour un organisme, car ainsi nous sommes un établissement qui héberge, un établissement qui recrute ! Ça reste la grande force par rapport à ce qu'on peut appeler démantèlement ou ce qu'on peut appeler décentralisation, selon qu'on porte un jugement de valeur plus ou moins fort. Mais vraiment pour combien de temps ? Et avec quelles conséquences pour les métiers d'appui ? »

Et elle ajoute que les modes d'organisation des institutions sont eux-mêmes facteurs de changement :

Deuxième force de transformation... Un bouleversement qui ferait passer d'une organisation hiérarchique à une organisation par projet ?

Et elle le résume le tout :

« Nous passons d'un environnement stable à un environnement incertain et mouvant ! »

Bertrand Hervieu s'empare de la remarque de Françoise Sevin sur la stabilité :

« Si on ne veut pas le scénario de la dilution, il faut savoir pourquoi ! »

« La performance en recherche a-t-elle bien besoin d'une gestion pérenne des ressources humaines ? Si on répond oui, alors nous avons besoin de dispositifs pérennes, et aussi des lieux d'évaluation qui ne sont pas des lieux de programmes. »

Patricia Watenberg réagit cependant, presque véhémement :

« Des compétences... Mais pourquoi faire ? Qui sert-on ? Les intérêts de la France en Europe ? Mais au bout du compte, peut-être ne servir personne ! »

Bertrand Hervieu veut revenir à la question de l'agriculture comme activité qui est à la base de la légitimité de l'INRA :

« Notre objectif et notre fonction, c'est de servir l'autonomie et l'indépendance de l'agriculture en France et en Europe. Est-ce que l'Europe défend une agriculture de ferme et non pas une agriculture de firme ? L'INRA veut une Europe avec des agriculteurs, mais qui ne soient pas des ouvriers de Monsanto ou des métayers de Syngenta ! La question est réelle... Les agriculteurs ont raté leurs liens avec l'industrie. Si le lien avec les semences leur échappe, il n'y a plus rien. La ressource semencière repose sur l'alliance entre la recherche, l'agriculture et des PME-PMI. D'où le besoin de compétences publiques et de sécurisation ! »

2^{ème} séquence : les conséquences de l'évolution de la science

C'est Jean-Paul Laplace (Directions Scientifiques) qui fait l'ouverture en insistant d'abord sur les outils de la recherche et leur coût croissant (plates-formes, étables à prions, serres P3, etc.), avec des conséquences sur le thème de la mutualisation :

Tout d'abord la mutualisation en interne :

« Mutualiser un gros équipement, c'est aussi mutualiser la maintenance, le fonctionnement, le personnel, les infrastructures. D'où des partenariats multiples qui prennent différentes formes. Avec le souci que nous devons avoir de préservation du bien public. »

Il en déduit une liste de questions sur l'identité, les spécificités, l'évolution des métiers, la gestion des compétences, le ratio ingénieurs techniciens, la pertinence de l'externalisation des fonctions, la mobilité des chercheurs entre organismes et entre pays, la compatibilité des modes de gestion entre les organismes, les procédures d'assurance qualité sécurité... Impressionnant !

Il ramasse tout ça en formulant l'exigence de « *l'efficacité, pour une bonne utilisation de l'argent des contribuables !* »

Deuxième souci instruit par Jean-Paul Laplace, la mutualisation en externe, ce qu'il nomme aussi la « *la mutualisation rapide de la science* » :

« *Ça impose de co-évoluer, pour rester compatible avec l'environnement, en méthodes et en techniques, avec des savoirs de plus en plus complexes, avec des interrogations sur la légitimité de la science et sa pertinence. Quelles sont nos pratiques d'adaptation ?* »

Jean-Claude Subtil (DRH) prend le relais en apportant à la réflexion commune quelques paramètres statistiques tirés des rapports de l'OST. Il s'agit des pourcentages de différentes catégories de personnel statutaire au titre du budget civil de la recherche pour l'INRA en comparaison avec d'autres organismes

Chercheurs	Ingénieurs	Techniciens	Organismes
20	18	62	INRA
13	32	55	CEMAGREF
46	24	30	CNRS
50	17	33	IRD
42	20	38	INSERM

« *Quels sont les facteurs susceptibles de modifier l'organisation du travail de recherche ?* »

C'est la question que Jean-Claude Subtil propose à notre réflexion, en trois points : la pertinence du ratio entre les différentes catégories de personnel, la poursuite des inflexions déjà engagées en termes d'externalisation (la restauration, etc. mais ensuite ?), la mutualisation rapide de la science... »

Sur cette base, il détaille plusieurs sous-questions :

« *Quelles évolutions en moyen terme, à 4 ans, sur la base des Schémas stratégiques des Départements ? Quelles évolutions et priorités ? Nous avons un outil : la gestion prévisionnelle des compétences.* »

« *Le point particulier du recrutement des titulaires. Allons-nous passer d'une durée de 37,5 ans à 40 ans, voire plus ? Le principe un profil un poste va-t-il être maintenu ? Comment va se faire l'affichage des priorités avec des chercheurs dont la formation se fait en 8-10 ans ? Quelle nouvelle politique de formation ?* »

« *Quelles mesures d'attractivité salariale, face aux difficultés croissantes de recrutement et de déroulement des carrières ?* »

« *Allons-nous vers une politique de qualité administrative des fonctions d'appui à la recherche ?* »

Philippe Evrard résume les termes du débat de cette deuxième séquence :

« *Ce qui est en cause, c'est la compétitivité de la recherche, avec sa mission d'innovation technologique, et ses conséquences sur l'emploi et la dynamique économique.* »

« *La deuxième question-clé est relative au multipartenariat avec de plus en plus des conséquences sur la propriété intellectuelle, sur la propriété industrielle des résultats de la recherche.* »

« *Ceci nous oblige à renforcer notre potentiel de négociation et d'analyse, avec des métiers de juriste et des compétences en matière de propriété intellectuelle, à l'échelle de consortiums et de programmes européens, et dans le cadre d'une mutualisation avec d'autres organismes.* »

Mutualisation... mutualisation. Adaptation... adaptation. J'entends là comme des mots-clés à répétition dans la bouche des membres du panel.

Et pour faire bonne mesure de cette moisson d'interrogations, Philippe Evrard poursuit :

« Notre interrogation doit aussi porter sur le futur du modèle français d'organisation de la recherche par rapport au modèle anglo-saxon. Comment devenir plus réactifs sans tomber dans certains travers ? Comment mieux intégrer le lien entre la recherche et l'enseignement supérieur ? »

Tout ceci donne matière à des réactions fournies de la part de Bertrand Hervieu.

Tout d'abord, à propos de l'exception française avec ses 19 organismes de recherche, ses atouts, mais aussi *« ses effets pénalisants, la coupure avec le secteur de la formation »*.

« Il y a vraiment une question de posture pour être efficace, pour contrôler les vents qui ébranlent et corriger l'exception INRA ! »

« Quelles capacités de réaction ? Quand on est ancien, on n'a pas de problèmes. On sait ce qu'il faut faire. Mais notre question, c'est comment former et accueillir les jeunes, avec ces nouveaux thèmes et ces nouveaux métiers. Comment construire une compétence sur une vie ? Sinon, on est malheureux ! »

Bertrand Hervieu poursuit sur le thème de la propriété intellectuelle. Il a déjà dit beaucoup de choses à ce sujet dans les débats de Centres. C'est même un passage de ses interventions où il sait convaincre son public, à propos des avatars de Génoplante comme des aventures de Claude-Camille Benoît...

« Il faut relever l'originalité de la mutualisation, mais nos outils sont encore trop fragiles. Allez vers un face-à-face avec les milieux industriels, oui, mais la quincaillerie juridique est-elle adaptée ? Les magasins s'agrandissent, mais nous n'avons pas tout en magasin. Et si nous n'avons pas les bons outils, c'est l'inconfort traumatisant. »

« A propos des établissements Claude-Camille Benoît, j'ai été le seul à réagir et à gueuler. »

« Pourtant, certains agriculteurs disent que l'important pour les semences, ce n'est pas la marque mais la qualité. »

« Comment faire évoluer nos pratiques comptables et de gestion, dans un contexte de plus en plus Européen ? Il faudrait être excellent et souple. Nous aurions moins d'états d'âme ! Il faudrait retourner la perspective. »

« A propos des recrutements... il faut recruter des tempéraments pour la vie, et pas des profils qui n'ont qu'un temps. »

Questions et réactions de la salle :

Un dialogue s'engage sur nos capacités de changement et à quelle vitesse, et sur ce que sont les fondamentaux des fonctions du siège d'un organisme comme l'INRA...

Roberto Bacilieri, chercheur

« Un nouveau système de gestion, c'est long à mettre en place, alors que le monde externe accélère. Avec l'horizon 2020, il faut non seulement évoluer, il faut une évolution rapide ! »

Marie-Andrée Piédallu veut dire un mot à propos de la question de Jean-Claude Subtil sur la politique qualité des fonctions d'appui à la recherche :

« La question qui nous est posée est celle de la conduite du changement face aux changements et aux mutations. D'où les exigences d'une politique de qualité et les difficultés qu'elle rencontre dans

notre institut. Roberto a raison de dire qu'il va falloir faire vite. Mais comment faire passer en interne l'idée de la conduite du changement ? »

Bertrand Hervieu fait à ce propos une suggestion pour accompagner le changement du contexte :

« Pourquoi on n'adopte jamais le principe d'échanges d'administrateurs lorsqu'on établit des conventions avec Wageningen, avec la Chine ou l'Argentine ou le BBSRC ? Ça devrait entrer dans notre culture dès 2010... pour être prêts en 2020 ! »

Philippe Evrard engage le débat sur l'assurance qualité en matière de gestion et d'administration

« Sur la question des freins à la compétitivité administrative, pour faire court, il y a un certain nombre d'expériences de qualité et de conduite du changement qui commencent à être abordées dans cette maison. Qu'est-ce qu'on peut en dire ? »

Marie-Andrée Piédallu :

« C'est prévu au programme de 2003, de commencer à échanger nos pratiques professionnelles en matière de gestion avec l'INSERM, l'Université qui commence à apporter des méthodes et des outils, et peut-être le CNRS. »

Patricia Watenberg voudrait que la question des bonnes pratiques ne fasse pas oublier la question des fonctions :

« Nous devons nous demander ce que devrait être une fonction de siège. Tout particulièrement, les fonctions de prospective et les fonctions d'évaluation, me semble-t-il, et qui font partie des fondamentaux de notre légitimité : c'est-à-dire à la fois aider les autres à voir plus loin et puis aussi prouver qu'on crée de la richesse. Comment pensez-vous, les uns et les autres, cette répartition des rôles entre le siège et les Centres ? »

Philippe Evrard :

« Si je comprends bien, Patricia, vous nous dites que plus on décentralise, plus on européenise et plus il faut renforcer les fonctions stratégiques, les fonctions d'évaluation et les prospectives ? »

Patricia Watenberg :

« C'est la condition sine qua non ! »

C'est clair et sans appel.

Bernard Cristofini voudrait, lui, que l'on parle de projets :

« Ce qu'évoque Marie-Andrée, c'est un espace des possibles à 20 ans ! Mais notre projet, nos projets, c'est ce qui est moteur ! Mais comment passons-nous de la prospective à un projet d'établissement ? »

Bertrand Hervieu :

« Il faut d'abord apprivoiser l'objectif. Se l'approprier. Après ça devient moins effrayant ! »

Bernard Cristofini :

« Mais on peut aussi modifier son milieu ! »

Bertrand Hervieu :

« Oh là là ! Oui ! Mais on est fragile ! Or pour l'extérieur, nous sommes une forteresse ! »

En fait, à ce stade du débat, je fais le constat que je continue à avoir des problèmes de prise de notes liés à ma tablette. J'ai essayé de trouver une autre position, par exemple : jambes croisées comme précédemment, mais le pied gauche appuyé entre les deux fauteuils en face, le dos solidement calé au dossier, le bloc papier sur la cuisse droite bien relevée. Dans ces conditions, la tablette est parfaitement immobilisée, mais le mollet aussi... par une crampe ! Que faut-il faire ? Changer la disposition de la salle ?

3^{ème} Séquence : Les changements de l'environnement institutionnel

Le dialogue précédent fait transition avec le sujet de la 3^{ème} séquence : les changements institutionnels. Où il sera question des aspects financiers, de nouveau de la GRH et de la démographie du personnel...

C'est Philippe Henry (DIFAG) qui introduit la séquence en dévoilant ce que préparent Bercy et le gouvernement en matière de présentation du budget de l'Etat :

« La logique budgétaire comptable publique est la veille d'une modification forte ! Nous sommes actuellement dans une logique de budget de moyens, avec 840 chapitres limitatifs. C'est une logique rigide qui manque de transparence. D'où la nouvelle loi organique du 1^{er} janvier 2001 qui institue la préparation d'un budget par programmes ministériels : 250 à 300 programmes sur 7 titres, associés à des objectifs précis et à des résultats attendus. Ce devrait être le cadre budgétaire et comptable des EPST au 1^{er} janvier 2005. Ce qui pourrait avoir pour conséquence une présentation sous une forme matricielle, d'une part par labo et fonctions (services communs et supports), d'autre part par nature des dépenses. »

« De nombreuses questions doivent être posées que je vous propose :

- comment passer d'une culture de moyens à une culture d'objectifs ?*
- la gestion des crédits par objectifs scientifiques (et les indicateurs) : qui ? avec quels moyens ?*
- les enjeux de cette logique pour les utilisateurs ?*
- quelle articulation entre les objectifs au niveau de l'Etat et les objectifs pour l'INRA ?*
- quelle est l'autonomie possible d'un organisme par rapport à l'Etat ?*
- quel lien entre les thématiques et le mode de gestion ? »*

Oh là là ! Il va falloir s'intéresser à tout ça pour envisager les futurs de l'INRA ?

Et comme si ce n'était pas suffisant, Jean-Claude Subtil reprend la parole en apportant la touche de la DRH :

« Compte-tenu du départ massif des agents, comment analyser les compétences en partance, comment analyser les compétences à faire entrer ? Comment modifier la pyramide des emplois budgétaires à nombre constant ? »

Tout cela est fort copieux. Nous ne sommes pas sûrs d'avoir tout compris, mais nous sentons tous qu'il peut se jouer là des facteurs lourds pour le futur. C'est bien ce que commente Bertrand Hervieu :

« Sur la question de la transformation de la nomenclature budgétaire, c'est je crois une question vraiment capitale parce que se jouera là, pour nous assez largement, notre capacité d'être compris dans notre stratégie par le Parlement et le citoyen, et que si on ne prend pas bien ce tournant, on s'affaiblira. »

« Il nous faut comprendre ce que cela peut avoir comme conséquence sur l'existence même du budget civil de la recherche. D'où la nécessité d'un dialogue en continu avec les parlementaires et d'être force de proposition à propos des programmes ministériels. »

« Le projet de document stratégique à quatre ans, en regard d'un budget par objectifs, ce peut être un vrai changement de posture ! »

Les analyses de Michel Dodet en la matière sont également importantes à écouter. Comment la Direction Générale prend-elle la mesure de ce bouleversement possible ? Et comment envisage-t-elle ce « *changement de posture* » ?

Michel Dodet :

« Dans le cadre de la préparation de la nouvelle loi de finances, nous pouvons avoir un problème sur le BCRD en regard du choix fait concernant l'architecture des finances publiques. Avant le BCRD, nous avons eu une « Enveloppe Recherche » arbitrée en interministériel. Mais si le BCRD n'est pas retenu comme une entité à l'intérieur des nouvelles lois de finances, ça veut dire qu'il sera éclaté entre un certain nombre de programme. Et le risque qui apparaît derrière, c'est qu'éventuellement, nos propres dotations soient éclatées entre plusieurs programmes. Ce qui peut introduire une instabilité croissante ! »

« Comme l'a indiqué Philippe Henry, nous nous acheminons vers l'adoption d'une culture d'objectifs pour voter et suivre le budget de l'Etat. Actuellement, les Schémas Stratégiques de Départements expriment des objectifs non articulés avec les moyens, et nous fonctionnons sans instruments pour évaluer les résultats en regard des objectifs. La nouvelle architecture prévoit l'adoption d'indicateurs de résultats, en interne et en externe. Il y a une vraie pression politique sur une culture d'objectifs. C'est l'enjeu du nouveau système, complet et agrégatif ! »

« A propos de la question sur l'autonomie des organismes par rapport à l'accroissement du pilotage de l'Etat... Si on est en termes d'objectifs, avec un Contrat avec l'Etat sur ces objectifs, nous aurons une tutelle plus intéressante que maintenant, avec des ouvertures. Mais je reviens à la question précédente : que seront les programmes définis au niveau du Ministère de la Recherche ? »

« Le bilan à tirer de tout cela... Une sensibilité croissante de l'organisme à l'ouverture : nous sommes avec d'autres ! D'où aussi une forme d'instabilité : l'organisme change avec ses partenariats ! Ce qui implique une évolution des métiers, des outils pour la gouvernance des instituts. C'est la question évoquée des managers autour des grands outils, des grands programmes... Quelle part donner à ce qui est structurant ? Quelle part donner à ce qui est plus mobile ? Quel équilibre ? D'où le besoin d'une vision beaucoup plus globalisée du management, plus intégrée dès le départ, impliquant l'ensemble des métiers. »

Bertrand Hervieu :

« Une dernière question avant la conclusion ? »

Dans la salle :

« Je suis très inquiet par rapport au manque de positionnement du monde agricole pour interroger la recherche. Il y a là un affaiblissement du monde agricole qui est susceptible d'affaiblir notre organisme ! »

Bertrand Hervieu ramasse les analyses qu'il a mûries dans les débats de Centre en écoutant les interlocuteurs du secteur agricole :

« Ce qui me frappe dans le monde agricole aujourd'hui, c'est son extraordinaire difficulté, voire son incapacité, à formuler tout simplement les questions qu'il nous poserait. On n'est même plus sur la question de savoir comment transformer la demande sociale (ou la question de nos partenaires) en objets de recherches. On est complètement en amont de ça, sur le comment nous adresser des questions ? Quelles sont les questions -que pourrait exprimer le monde agricole- qui pourraient peut-être concerner la science ? »

« Je considère qu'il est de notre responsabilité de construire les conditions pour que puisse émerger un discours, un dialogue, et donc réintroduire le monde agricole à l'idée qu'il ne peut pas être en situation passive d'attente d'un transfert, parce qu'il n'y a pas de bon transfert qui n'ait été sollicité et qui n'ait été construit au préalable, et donc de les réintroduire à notre débat sur nos orientations. »

17h02

Conclusion

Bertrand Hervieu :

« Je veux vous remercier. Ce débat apporte une plus value très forte aux débats INRA 2020 dans les Centres. »

« INRA 2020, c'est l'animation d'une réflexion partagée sur l'avenir de cet Institut au regard de la déstabilisation du paysage par rapport à ce que nous avons connu. Nous voulons savoir où nous voulons aller, et nommer nos forces, nos développements scientifiques ! »

« Nous devons construire une assurance par rapport à ces fluctuations. C'est attendu de nous ! Car si je regarde l'INRA de loin, depuis l'international, depuis les autres organismes, depuis les régions, ce qui me frappe c'est que tout le monde est fragile ! Il y en a de moins fragiles que d'autres... Nous devons devenir inoxydables ! »

Des pistes pour le futur

« Ce débat apporte une plus value très forte aux débats INRA 2020 dans les Centres. » :
C'est la conclusion de Bertrand Hervieu.

Que peut-on dire de cette valeur ajoutée ?

Tout d'abord, je retiens un état d'esprit. L'élément original tient au fait que cet exercice d'exploration des futurs possibles de l'INRA est réalisé par les agents des Directions qui sont responsables des normes et des règlements. Or ils nous expliquent et nous commentent que les règles peuvent changer et ils envisagent même pourquoi et comment. Instabilité assurée : ils ont été autorisés à poser des questions provocantes.

Ensuite, les interventions manifestent une grande sensibilité aux changements institutionnels qui peuvent provenir de l'extérieur de la recherche mais qui peuvent avoir des répercussions en interne. Ainsi en est-il du changement en préparation de la logique de présentation du budget de l'Etat. Cette fonction de vigie et d'alerte sur les mouvements qui sont périphériques à l'INRA mais que ne peut ignorer l'INRA quant aux conséquences est particulièrement utile !

J'entends aussi dans ces échanges, que les responsables de l'administration de la recherche sont également attentifs à ce qui bouge dans le secteur même des activités scientifiques et qui doit avoir des conséquences quant aux modalités de gestion. C'est en ce sens qu'il s'agit bien de « Directions d'Appui à la Recherche ». Et là, certains mots-clés reviennent régulièrement : mutualisation, Europe, Régions. D'où des réflexions importantes, qui seraient à poursuivre, sur les fonctions à exercer à l'intérieur de l'INRA et à quel niveau : le siège, les Départements, les Centres ?

Le problème-clé de la gestion des ressources humaines revient également comme un leitmotiv à propos de différentes rubriques : la contractualisation, les régions et l'Europe, la pyramide des âges, etc.

Le dernier souci est aussi celui de l'évolution des métiers d'appui compte-tenu de ces évolutions. Par exemple : l'assurance qualité pour assurer l'efficacité de l'administration ; la maîtrise de l'anglais pour accompagner l'ouverture européenne internationale ; l'acquisition de compétences en matière d'analyse, de négociation et de droit afin de faire face aux logiques partenariales. Voilà des idées sur lesquelles il peut y avoir une mobilisation positive !

Arrivé à l'issue de ce débat, j'ai aussi compris autre chose : pour être heureux dans mon activité de chroniqueur au long cours, je dois écrire sans le support de la tablette ! Un coup d'œil circulaire à l'assistance... ça alors ! personne, à part moi, n'a utilisé la tablette pour prendre ses notes ! Sauraient-ils eux, les habitués, qu'il n'y a pas de solution durable avec ce matériel et que l'on peut s'en passer ? Cet amphithéâtre est tellement... « magique » !