

ANNEXE III

INRA

SOMMAIRE

1. PRÉSENTATION DE L'ORGANISME	1
1.1. Statut, missions	1
1.2. Organisation générale	2
1.3. Organisation territoriale	4
1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques.....	5
1.4.1. Unités de recherche	5
1.4.2. Alliances thématiques nationales	6
1.4.3. Agreenium.....	6
1.4.4. Le projet d'Institut agronomique et vétérinaire de France	7
1.5. Programme « investissements d'avenir »	8
1.6. Personnel.....	10
1.7. Fonctions support.....	10
1.8. Budget.....	12
2. RELATIONS DE L'ORGANISME AVEC SES TUTELLES	13
2.1. Le contrat d'objectifs 2012-2016	13
2.2. Lettres de mission au dirigeant.....	15
2.3. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2011-2015	15
2.4. Evaluation AERES en 2009.....	18
3. PLAN D' ACTIONS RELATIF AUX FONCTIONS SUPPORT	19
4. UNITÉS MIXTES DE RECHERCHE	26
5. POLITIQUE DE SITE	33
6. SYSTÈMES D'INFORMATION	38
7. POLITIQUE DES ACHATS	47
8. RESSOURCES PROPRES	52
9. INTERNATIONAL	54

1. Présentation de l'organisme

1.1. Statut, missions

Créé en 1946, l'INRA est un établissement public à caractère scientifique et technologique placé sous la tutelle des ministres chargés de la recherche et de l'agriculture. Premier institut de recherche agronomique en Europe, il a pour missions de produire et diffuser des connaissances scientifiques, concevoir des innovations et des savoir-faire pour la société, éclairer par son expertise les décisions des acteurs publics et privés, former à la recherche et par la recherche, développer la culture scientifique et technique et participer au débat science/société.

L'INRA se positionne en tant qu'organisme de recherche finalisé¹, « à la fois producteur de connaissances et soucieux de l'orientation et de l'élaboration de ses recherches, de la transmission et de l'utilisation de leurs résultats »². Son champ de compétences historique concerne « la recherche scientifique intéressant l'agriculture et les industries qui lui sont liées »³. Toutefois les activités de l'institut évoluent, dans le contexte des changements démographiques de la planète et des enjeux scientifiques, économiques et environnementaux globaux : depuis 2001, le champ d'investigations de l'INRA est défini par « le tripode de l'agriculture, l'alimentation et l'environnement ».

L'INRA a élaboré un document d'orientation 2010-2020, adopté par son conseil d'administration (CA) le 19 juin 2010. L'INRA y définit une approche résolument internationale, et majoritairement inscrite « dans les sciences de la vie, mais aussi les sciences de l'environnement, les statistiques, la bio-informatique, les sciences économiques et sociales ou les sciences de l'ingénieur, attachées à son champ de mission ».

Dans la période 2001-2008, les publications de l'organisme ont progressé de plus de 30 %, et respectivement dans les axes environnement et alimentation humaine, de 17 % à 26 % et de 7 % à 12 %. La part des co-publications avec un signataire étranger est passée de 34 % en 2001 à 44 % en 2008. Elles représentaient 46,1 % des publications en 2010.

L'INRA a lancé en 2010 des programmes transdisciplinaires, pour répondre à la nécessité « d'approches systémiques, des filières comme des territoires », et « d'analyses selon des échelles de temps et d'espaces élargies ». Ainsi, l'INRA s'organise selon deux approches : l'une, historique, est centrée sur les champs disciplinaires et dédiée à l'exploration de nouveaux fronts de science ; l'autre vise un renforcement significatif de la programmation scientifique interne sur de grands objectifs, pour également anticiper la programmation nationale et européenne.

L'INRA ambitionne d'allouer à ces programmes « un tiers environ des moyens consolidés, sur plusieurs années ».

Plus généralement, l'INRA souligne la place croissante donnée à la recherche sur projets ainsi qu'à l'allocation de moyens selon des procédures compétitives. L'ensemble de ces orientations implique des adaptations des systèmes d'information, qu'il s'agisse du développement de la capacité de l'infrastructure informatique scientifique ou de la gestion (cf. 8).

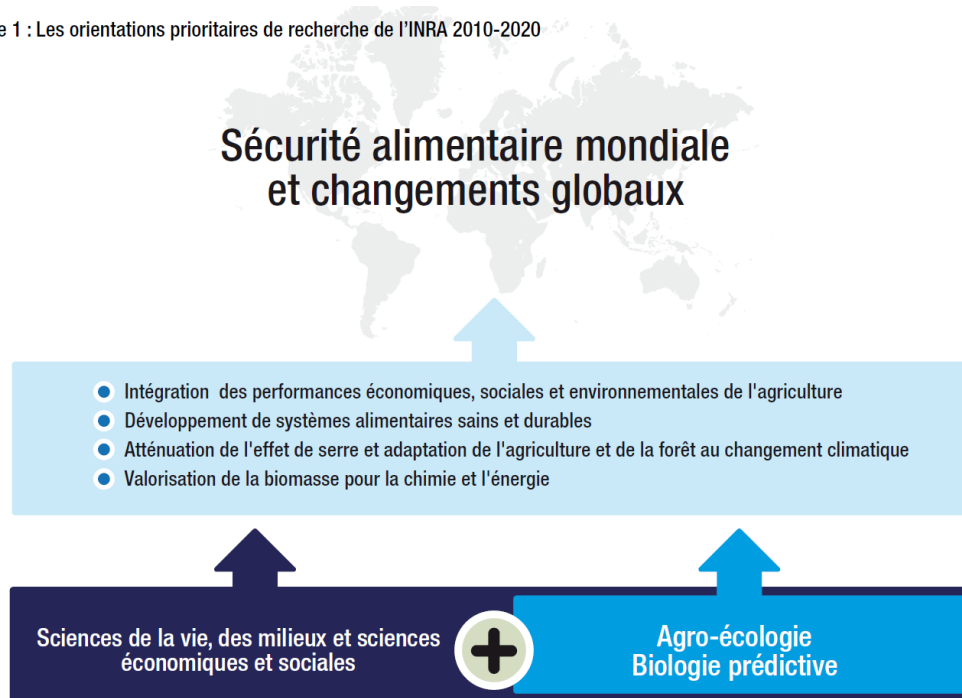
¹ Contrat d'objectifs 2012-2016.

² Document d'orientation INRA 2010-2020.

³ Décret n°84-1120 du 14 décembre 1984.

Graphique 1 : Les orientations de recherche prioritaires de l'INRA

Figure 1 : Les orientations prioritaires de recherche de l'INRA 2010-2020



Source : Contrat d'objectifs INRA 2016-2020.

1.2. Organisation générale

Le collège de direction est composé du président-directeur général (PDG), du directeur général délégué aux affaires scientifiques et du directeur général délégué à l'appui à la recherche (DGD-AR), ainsi que des trois directeurs scientifiques (alimentation, agriculture, environnement) et du directeur de l'action régionale, de l'enseignement supérieur et de l'Europe (DARESE). Ce collège est chargé de :

- ◆ définir la politique de l'institut, dans le cadre des orientations stratégiques arrêtées par le CA, et de fixer les objectifs opérationnels associés ;
- ◆ définir et de mettre en œuvre la politique de partenariat de l'institut ;
- ◆ répartir les moyens disponibles entre les départements ;
- ◆ veiller à la politique d'évaluation de la recherche.

Les fonctions d'évaluation, les infrastructures scientifiques collectives, les affaires internationales, la valorisation et les questions de société sont rattachées au directeur général délégué aux affaires scientifiques.

Les affaires financières (et l'agence comptable, sous réserve de l'indépendance des fonctions de l'agent comptable), les ressources humaines, le système d'information, le développement durable ainsi que la coordination des services déconcentrés d'appui à la recherche sont rattachés au DGD-AR.

L'organisation des directions d'appui à la recherche a été redéfinie en 2008⁴. Elle précise les attributions de la DRH, de la direction du système d'information (DSI), de la direction de la valorisation (définition des politiques de partenariat socio-économique et d'information scientifique et technique), de la direction du financement et de l'administration générale (DIFAG).

⁴ Note de service n° 2008-05.

Annexe III

En charge des affaires financières, la DIFAG propose notamment « les arbitrages conduisant, en liaison avec les départements et les centres, à l'élaboration du budget primitif » ; elle met en œuvre « en liaison avec l'agent comptable principal les moyens de la gestion informatisée dans les domaines budgétaires et comptables, dans le cadre du système d'information de l'INRA », « participe à la politique patrimoniale » dont elle assure l'exécution dans ses aspects juridiques et financiers, « définit et met en œuvre la politique des achats et des marchés publics ».

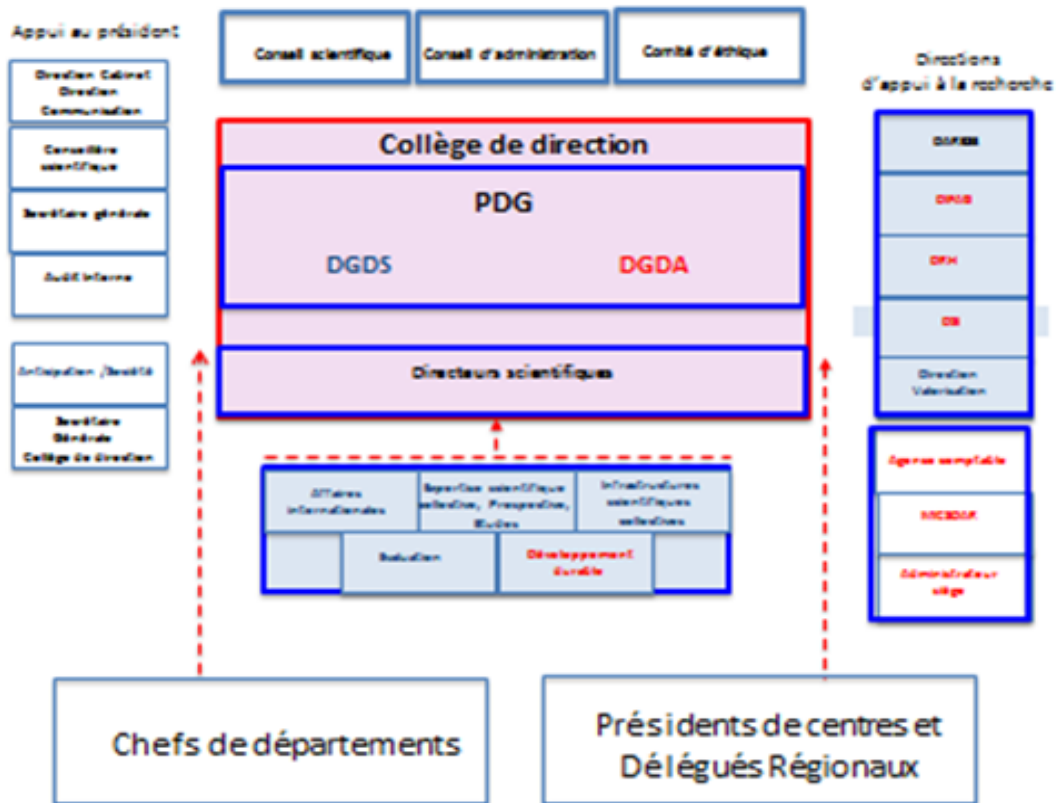
Rattachée au DGD-AR, la mission de coordination des services déconcentrés d'appui à la recherche (MICSDAR) est chargée d'assurer la coordination des unités des services déconcentrés d'appui à la recherche (SDAR) ; elle concourt à la mise en œuvre des politiques des directions et missions d'appui, dont elle prépare les arbitrages pour la direction générale en matière de postes et de crédits budgétaires. Elle comporte également le service des affaires immobilières et foncières (SAIF).

La DARESE participe notamment à la définition de la politique territoriale de l'institut. En particulier, elle assure les relations de la direction générale avec les présidents de centre et les délégués régionaux, instruit les schémas de centre, appuie et coordonne leur action auprès des collectivités territoriales et participe à la définition des politiques partenariales avec les établissements d'enseignement supérieur et les autres organismes.

Les trois directeurs scientifiques ont un lien fonctionnel non hiérarchique avec les treize départements.

Les départements constituent le niveau intermédiaire de la ligne hiérarchique qui relie la direction aux unités. Le chef de département exerce des responsabilités en matière de politique scientifique et d'évaluation, et est chargé de la gestion prévisionnelle des compétences sur le long terme (politique des recrutements, formation).

Graphique 2 : Organigramme de l'INRA



Source : INRA

Annexe III

L'INRA représente 6 % des effectifs de chercheurs des EPST⁵.

Tableau 1 : Effectifs rémunérés par l'INRA (ETP) au 31 décembre 2013

Effectifs rémunérés par l'INRA	Chercheurs permanents	Doctorants	Post-doctorants	ITA	Total
Total	1 807	461	124	7 515	9 906

Source : INRA.

1.3. Organisation territoriale

L'INRA compte 17 centres qui couvrent une large implantation territoriale sur plus d'une centaine de sites. Ceux-ci sont de taille très hétérogène, de plus de mille à une quinzaine de personnes. Cette multitude d'implantations, qui a un coût en matière d'immobilier et de logistique, répond à une logique d'activités agricoles ancrées dans les territoires.

La charte du management de l'INRA⁶ a organisé en 1999 le passage de quatre niveaux hiérarchiques à trois (direction générale, départements et unités de recherche). Sous l'angle de la gestion, la gouvernance a évolué vers une déconcentration plus marquée des actes de gestion, du siège vers l'échelon local, avec un renforcement en 2012 du rôle des présidents de centre (PC), portant les échelons de gestion également à trois : PDG, directeurs généraux délégués et PC.

Conformément aux recommandations du rapport IGAENR n° 2011-109 (cf. 1.7), le président de centre a désormais toutes les responsabilités d'une direction de centre⁷. Il dispose, à sa nomination, d'une lettre de mission signée du PDG. En 2012, il a été institué ordonnateur secondaire, personne responsable des marchés et maître d'ouvrage des opérations de travaux. Il est assisté dans ses fonctions par le directeur des services d'appui (DSA) qui lui rend compte et dirige l'unité SDAR⁸. Le réseau des PC est co-animé par les deux directeurs généraux délégués, avec l'appui de la DARESE. La coordination des DSA est assurée par la MICSDAR.

La lettre de mission au président de centre précise qu'il est « *le représentant de l'INRA dans la région (...) chargé d'élaborer et de coordonner la politique d'action régionale de l'institut, en cohérence avec sa stratégie nationale, notamment avec les schémas stratégiques des départements* ». Les deux lettres de mission les plus récentes adressées à un président de centre (en 2011 et 2014) font mention de « *la mise en place locale du schéma directeur pour piloter les fonctions support* »⁹.

L'activité du président de centre est supervisée par les deux directeurs généraux délégués de l'INRA, assistés par la DARESE ; le directeur général délégué aux affaires scientifiques conduit son entretien annuel. Le PC est responsable de la vie collective du centre, notamment scientifique, et coordonne les fonctions d'intérêt collectif en soutien aux activités de recherche. Il « *assume par délégation, les responsabilités de l'INRA en tant qu'employeur* ».

La préparation et le suivi des conventions portant création ou renouvellement des unités de recherche (cf. 4) sont assurés par les centres, de même que l'instruction des accords particuliers avec les établissements d'enseignement supérieur et l'instruction des contrats de projets État-Région. Le président de centre définit les orientations et les priorités de la politique du centre en matière de projets immobiliers et de grands équipements, dans le cadre du schéma de centre (cf. 2.1).

⁵ L'état de l'emploi scientifique en France. Rapport 2013.

⁶ Avril 1999.

⁷ Note de service du 31 octobre 2012.

⁸ Services déconcentrés d'appui à la recherche.

⁹ Lettre de mission de la présidente du centre de recherches de Toulouse, en date du 16 décembre 2011.

Annexe III

Dans les régions ne comportant pas de centre INRA, la représentation de l'institut peut être assurée par un délégué régional (DR) choisi, si possible, parmi les agents des unités INRA implantées dans la région ou, à défaut, dans une région voisine. Celui-ci exerce ces fonctions sous l'autorité du président de centre auquel les unités sont rattachées.

Une présentation plus détaillée des centres figure sous le titre 5.

1.4. Unités de recherche et partenariats scientifiques

1.4.1. Unités de recherche

L'INRA distingue cinq types de structures :

- ◆ les unités de recherche¹⁰ (UR) sont « *la plus petite structure de gestion de l'institut* » pour l'exercice de ses missions de recherche, de formation, de diffusion et de valorisation des connaissances ;
- ◆ les unités de service (US) ont des activités principalement dédiées aux prestations de service, dont elles tirent une part notable de leurs moyens, appréhendés en coût complet ;
- ◆ les unités expérimentales¹¹ (UE) apportent un appui logistique et scientifique indispensable aux activités de certaines unités de recherche pour l'accomplissement de leurs missions et la réalisation de leurs programmes de recherche. Elles sont un lieu de mise au point d'innovations ou de produits, entre l'institut et les milieux professionnels ;
- ◆ les unités sous-contrats (USC) correspondent à une situation dans laquelle l'INRA souhaite développer sa collaboration scientifique avec un ou plusieurs établissements au travers d'un projet identifié sans que celui-ci ne devienne pour autant une composante organique de l'institut ni que ce dernier en exerce la tutelle (cf. 4) ;
- ◆ les unités d'appui à la recherche (UAR) sont des unités d'administration et d'appui à la recherche au sens large (directions du siège ou services déconcentrés d'appui à la recherche dans les centres ou encore unités dédiées à des missions fonctionnelles ou relationnelles). Elles ne sont pas décomptées, dans les présentations qui suivent, comme des unités de recherche.

Les UR comme les US, peuvent être partagées avec des partenaires qui en co-exercent la tutelle. Ces unités sont alors qualifiées par l'INRA d'« unités mixtes de recherche » (UMR) et d'« unités mixtes de service » (UMS) ;

Tableau 2 : Évolution, par grands types, du nombre d'unités de recherche auxquelles l'INRA participe, seul ou avec d'autres. 2003-2013.

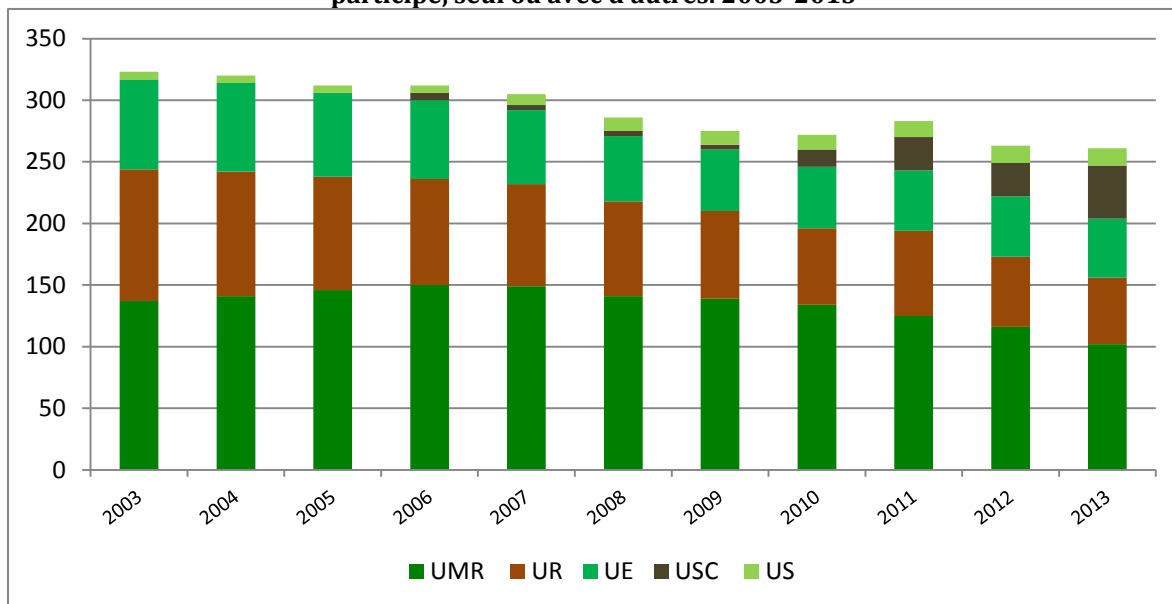
Unité	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
UMR	137	141	146	150	149	141	139	134	125	116	102
UR	107	101	92	86	83	77	71	62	69	57	54
UE	73	72	68	64	60	53	50	50	49	49	48
USC	0	0	0	6	4	4	4	14	27	27	43
US	6	6	6	6	9	11	11	12	13	14	14
Total	323	320	312	312	305	286	275	272	283	263	261

Source : INRA, DARESE.

¹⁰ Article R 831-12 du code rural (décret du 14 décembre 1984 modifié).

¹¹ Note de service n°92-65 du 12 août 1992.

Graphique 3 : Évolution, par grands types, du nombre d'unités de recherche auxquelles l'INRA participe, seul ou avec d'autres. 2003-2013



Source : Mission.

1.4.2. Alliances thématiques nationales

L'INRA participe aux cinq alliances thématiques nationales qui se sont constituées depuis 2009. Il est fortement impliqué dans l'alliance nationale de recherche pour l'environnement, ALLENI, dont le président, récemment renouvelé dans cette fonction, est le PDG de l'INRA. L'organisme s'investit également dans l'alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé, AVIESAN, dont l'INRA co-anime avec l'INSERM l'institut thématique multi-organismes « Circulation, métabolisme et nutrition », ainsi qu'au sein de l'alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie, ANCRE. Il est partenaire associé de l'alliance nationale des sciences et technologies du numérique, ALLISTENE. Il est représenté, *via* ALLENI, dans l'alliance nationale des sciences humaines et sociales, ATHENA.

1.4.3. Agreenium

L'INRA est membre fondateur de l'établissement public de coopération scientifique (EPCS) Agreenium, conjointement avec le centre international de recherche agronomique pour le développement (CIRAD) et quatre écoles, agronomiques ou vétérinaire. Agreenium a été créé pour donner une visibilité accrue et conjointe à l'offre de formation et de recherche française dans les domaines agronomiques et vétérinaires.

Encadré 1 : Agreenium

Agreenium a été créé sous forme d'établissement public de coopération scientifique en 2009. L'objectif était de mieux répondre aux enjeux d'adaptation de l'agriculture à la production de biens en grande quantité et diversifiés, pour faire face aux besoins, et à la gestion des écosystèmes. Dans ce nouveau contexte, « les paradigmes et les questions de recherche dans les agrosociétés (agronomie, sciences de l'aliment et de l'alimentation, environnement, santé animale et santé publique vétérinaire) sont en évolution rapide et un effort d'adaptation sans précédent est attendu [des] capacités de recherche et d'enseignement supérieur ».

Les membres fondateurs sont le CIRAD, l'INRA, Montpellier Sup Agro, l'école nationale vétérinaire de Toulouse (remplacée depuis 2011 par l'Institut National Polytechnique de Toulouse), Agro campus Ouest et Agro Paris Tech.

Le plan d'action à trois ans, adopté en 2011, proposait sept axes de travail :

- ◆ approfondir et partager l'analyse des enjeux pour partager les réflexions prospectives ;
- ◆ conduire une analyse géostratégique pour construire une stratégie partenariale européenne et internationale ;
- ◆ développer une offre commune au travers de la constitution d'une Direction des relations internationales mutualisée (DRIM), notamment en charge de la promotion et de l'ingénierie de formation à l'international ;
- ◆ construire ensemble des projets thématiques de recherche et de formation tournés vers l'international ;
- ◆ diffuser et valoriser en commun, en partageant les ressources en matière d'information scientifique et de documentation ;
- ◆ articuler le régional et le national, en identifiant des démarches locales communes, en mutualisant des compétences en matière de transfert et de valorisation, et en développant des systèmes d'information intégrés ;
- ◆ créer une identité commune.

Le consortium Agreenium a démarré ses activités en 2010. En 2011, les réalisations ont porté principalement sur le portage de projets de formation par la recherche à dimension internationale, comme les programmes ERASMUS Mundus ou le montage de partenariats bilatéraux de formation avec plusieurs pays, dont le Brésil et la Chine, et sur une activité de représentation des membres dans certaines instances multilatérales internationales, telles que « RIO + 20 » ou la 2^{ème} conférence mondiale de la recherche agricole pour le développement.

Bien que les membres, en particulier l'INRA et le CIRAD, aient mis des personnes à disposition pour constituer la DRIM, cette direction a conservé une organisation hiérarchique répondant aux deux établissements.

Dans le rapport de mission rendu au ministre chargé de l'agriculture sur la création d'un pôle agronomique national, Bernard Chevassus-au-Louis confirme ce premier constat. Il indique que depuis son démarrage, Agreenium s'est concentré sur la dimension internationale, pour une présentation globale de l'offre française plus lisible et plus visible, sans toutefois aboutir à une véritable intégration stratégique de la politique internationale de l'ensemble des fondateurs.

Source : Mission.

1.4.4. Le projet d'Institut agronomique et vétérinaire de France

Le projet de loi *d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt*¹² prévoit de faire évoluer le dispositif en remplaçant Agreenium par « l'Institut agronomique et vétérinaire de France » (IAVF). Ce nouvel établissement public doit « rassembler les établissements d'enseignement supérieur agricole public », et [le cas échéant] « d'autres établissements d'enseignement supérieur ou de recherche à raison de leur compétence et vocation ».

¹² Art. L. 812-7 du code rural et de la pêche maritime introduit par le projet de loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, adopté en première lecture par l'Assemblée nationale le 14 janvier 2014 et au Sénat le 15 avril.

Annexe III

L'IAVF aurait notamment pour mission « l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de recherche et de formation communes aux établissements aux niveaux national, européen et international », ainsi que « la mise en œuvre d'activités et de projets qui lui sont confiés par ses membres. Il peut être accrédité par les ministres chargés de l'agriculture et de l'enseignement supérieur pour délivrer des diplômes nationaux dans les domaines correspondant aux compétences spécifiques de ses membres. Il peut créer, au sein de l'établissement, des structures internes permettant des coopérations renforcées entre certains de ses membres », notamment pour des coopérations entre l'enseignement supérieur agricole et la recherche¹³.

L'INRA exprime une position prudente à l'égard de cet institut, souhaitant qu'il limite son positionnement à « un espace non exclusif de coordination et de coopération », en particulier pour renforcer la visibilité internationale et nationale de l'offre de formation, le rapprochement entre enseignement supérieur et recherche et les partenariats entre acteurs de la recherche agronomique français au sens large.

1.5. Programme « investissements d'avenir »

L'INRA est partie à 74 projets (cf. Tableau 3). Il en coordonne 20. Les 54 autres projets l'impliquent en tant que partenaire. L'institut gère 43 des 74 projets (dont les 20 qu'il coordonne), pour un montant de près de 157 M€. En 2013, le PIA représente pour le budget INRA 13,8 % des ressources propres contractuelles, soit 18,27 M€ (produit constaté).

Tableau 3 : Panorama de l'implication de l'organisme dans les dispositifs d'investissement d'avenir (PIA)

Catégorie	Projets coordonnés	Projets non coordonnés	Nombre total de projets par catégorie de PIA
Equipex	1	5	6
Labex	2	27	29
Idex	0	4	4
Infrastructures	3	6	9
Démonstrateurs	2	0	2
Biotechnologies et Bioressources	9	3	12
Bioinformatique	2	4	6
Instituts de transition énergétiques	0	2	2
Projets de recherche et développement structurants des Pôles de Compétitivité	0	2	2
Consortiums de valorisation technologique	1	1	2
Total	20	54	74

Source : INRA.

¹³ Le rapport réalisé par Bernard Chevassus-au-Louis propose différents scénarii pour la création d'un grand pôle agronomique national (cf. Encadré1), combinant « intégration dans le dispositif d'enseignement supérieur et de recherche national et forte implication dans les pôles locaux ». Il convient de noter que, si la dimension stratégique, la formation et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences font partie des fonctions qu'il propose de mutualiser, la mutualisation des systèmes d'information et de gestion, pourtant bien identifiée dans les hypothèses initiales, ne figure pas en priorité dans les recommandations du rapport.

Annexe III

Tableau 4 : Projets du PIA gérés par l'INRA

Catégorie de projet	Nombre de projets par catégorie de PIA	Montant des engagements signés (financement INRA total) à fin 2013 (€)	ETPT fin de mois au 31 décembre 2013 (CDD sur financement PIA)	Nombre de contrats en gestion en 2011	Nombre de contrats en gestion en 2012	Nombre de contrats en gestion en 2013	Nombre de projets coordonnés par l'INRA	Nombre de projets auxquels l'INRA participe sans être coordonnateur
Bio-informatique	5	1 882 696	6,0	2	6	6	2	3
Biotechnologies et bio-ressources	12	42 075 815	55,7	28	35	35	9	3
Consortium de valorisation thématique	1	8 000 000	0,0	0	0	1	1	0
Démonstrateurs	2	37 930 205	22,0	1	2	2	2	0
Equipex	1	5 248 752	3,0	1	1	1	1	0
IDEX	2	879 384	4,0	0	1	4	0	2
Instituts de transition énergétique	1	472 160	3,0	0	2	2	0	1
Infrastructures de recherche	6	47 286 670	38,8	2	7	7	3	3
LABEX	11	11 942 554	33,5	3	11	20	2	9
Projets de recherche et développement Structurants des Pôles de Compétitivité	2	1 074 256	0,0	0	2	2	0	2
TOTAL	43	156 792 492	166,0	37	67	80	20	23

Source : INRA.

1.6. Personnel

Les effectifs rémunérés par l'INRA en 2013 sont de 9 905,5 ETP. Près des trois-quarts travaillent hors Île-de-France¹⁴.

Les personnels de l'INRA dans les UMR représentent plus de la moitié des personnels de l'organisme affectés dans l'ensemble des unités de recherche de l'INRA (hors services d'appui) et plus des deux-tiers des chercheurs (cf. Tableau 5).

Tableau 5 : Effectifs de l'INRA au 31 décembre 2013 (ETP)

Effectifs rémunérés par l'INRA	Chercheurs permanents	Doctorants	Post-doctorants	ITA	Total
UMR	1 242,7	318,8	88,0	3 321,4	4 970,9
UR	458,2	125,0	31,0	1 230,6	1 844,8
UE	1,5	3,0	-	978,5	983,0
USC	43,7	0,0	0,0	55,4	99,1
US	5,0	9,0	4,0	225,9	243,9
Sous-total	1 751,1	455,8	123	5 811,8	8 141,7
UA	55,4	5,0	0,6	1 702,8	1 763,8
Total	1 806,5	460,8	123,6	7 514,6	9 905,5

Source : INRA.

A contrario, l'INRA concentre peu de moyens humains dans les USC (cf. Tableau 6).

Tableau 6 : Places respectives des UMR, USC et UR à l'INRA au 31 décembre 2013

Part (%)	UMR	USC	UR
Dans le nombre total d'unités de recherche	39	16,4	20,6
Dans les effectifs totaux	61	1,2	22,6
Dans l'ensemble des chercheurs	70	2,4	26,1
Dans l'ensemble des ingénieurs, cadres, techniciens et personnels administratifs (ITA)	57,1	0,9	21,1

Source : Données INRA-Calculs mission.

L'INRA n'est pas en mesure de préciser le nombre d'enseignants-chercheurs, chercheurs et autres personnels des établissements partenaires travaillant dans les unités de recherche dont il est partie.

1.7. Fonctions support

L'INRA tient à jour annuellement un tableau de bord des fonctions support, établi par la MICSDAR.

La méthode de décompte est la suivante :

- ◆ pour le siège, il tient compte des profils d'emploi ;
- ◆ pour les centres, il procède de la même façon à partir des résultats d'une enquête annuelle auprès des services d'appui à la recherche ;
- ◆ au niveau des UMR, il s'appuie sur une estimation. Le décompte total est en effet effectué en recensant tous les agents appartenant aux branches d'activités professionnelles (BAP) J, E et G des corps de personnels techniques de l'INRA. La clé suivante est utilisée pour répartir ce décompte selon les différentes fonctions : finances (40 %), ressources humaines (20 %), achats (10 %), secrétariat de direction (30 %).

¹⁴ Bilan social INRA-2011.

Annexe III

Il convient de noter plusieurs différences avec la méthode utilisée à l'occasion de l'audit de l'IGAENR en 2011¹⁵ (chiffres 2010) :

- ◆ dans les centres, l'INRA ne recense, ni les fonctions hygiène et sécurité, ni les effectifs sociaux, que l'IGAENR décomptait respectivement dans les fonctions patrimoine et gestion des ressources humaines ;
- ◆ par contre, l'INRA indique qu'il prend en compte :
 - au siège, la communication ;
 - dans les centres, la justification des contrats ;
 - dans les unités de recherche : des fonctions qui n'avaient pas été décomptées par l'IGAENR, notamment les ressources humaines et le secrétariat de direction.

Pour reconstituer l'évolution des fonctions support, la mission s'est ainsi heurtée à une différence importante d'évaluation - en particulier dans les UMR -, selon qu'elle est établie selon la méthode de l'IGAENR en 2011 ou celle du tableau de bord annuel de l'INRA (cf. 3.).

Il convient de noter que l'audit IGAENR, pour établir les clés de répartition entre les différentes fonctions au sein des UMR, avait procédé par échantillonnage et avait retenu à cet effet les centres de Provence-Alpes-Côte d'Azur et de Clermont-Ferrand. Ce dernier ayant, à cette date, transféré la quasi-totalité de la gestion financière des UMR dans une plateforme de gestion rattachée au service d'appui à la recherche, il est probable qu'une extrapolation à l'ensemble des UMR d'une clé relative à la fonction financière fondée sur l'observation de ce centre, ait conduit à sous-estimer la réalité des effectifs support finances de l'ensemble. En outre, la clé de répartition entre fonctions retenue par l'IGAENR pour les UMR diffère de celle appliquée par l'INRA, indiquée ci-dessus : finances (25 %, et non 40 %), achats (5 %, et non 10 %).

Au 31 décembre 2013, l'INRA recense au total 1 579,77 ETP au titre des fonctions support, dont 44,6 % dans les UMR (cf. Tableau 6). Ces effectifs support représentent 15,9 % des effectifs totaux de l'INRA.

Estimés selon la méthode appliquée par l'IGAENR en 2011, ces effectifs représenteraient 1329,52 ETP, soit 13,4 % des effectifs totaux (cf. 3.).

¹⁵ Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), l'INRA a fait l'objet en 2011 d'un audit approfondi de ses fonctions support par l'inspection générale de l'administration, de l'éducation nationale et de la recherche (IGAENR). Cet audit, qui a concerné quatre autres établissements (CNRS, INSERM, INRIA, CIRAD), a mobilisé neuf personnes à temps partiel (huit inspecteurs généraux et une chargée de mission) et un contrôleur général économique et financier, pendant un an.

Annexe III

Tableau 7 : Ventilation par niveau de gestion des effectifs dédiés aux fonctions support.31 décembre 2013. (ETP)

Effectifs dédiés aux fonctions support par type de fonction	Total	Dont au niveau du siège	Dont au niveau inter-régional	Dont au niveau régional	dont au niveau des unités
Finances	387,49	25,8	147,89	-	213,8
Achat	92,10	6,0	32,60	-	53,5
GRH	289,31	89,8	92,51	-	107
Patrimoine	283,85	4,0	160,15	2	117,7
SI	139,5	21,5	65,10	-	52,9
Services généraux	60,40	0,0	60,40	-	-
Communication	75,49	31,6	43,89	-	-
Juridique	0,00	-	-	-	-
Secrétariat de direction (1)	190,13	-	28,73	-	160,4
Restauration	12,35	-	12,35	-	-
justification contrats	27,6	-	27,6	-	-
Autre	21,55	-	21,55	-	-
Total fonctions support (1)	1579,77	178,7	692,77	2	705,3

Légende : (1) Dont un ETP à l'étranger, à Bruxelles.

Source : INRA-MICSDAR.

1.8. Budget

En 2013, le budget de l'INRA est de 873,56 M€, dont 198,25 M€ de ressources propres (22,69 %). La part de la masse salariale sur la subvention d'État représente près de 85 %.

Tableau 8 : Évolution des principaux postes budgétaires de l'INRA- 2010-2013- (M€)

Postes budgétaires	2010	2011	2012	2013
Subvention État	649,14	652,46	654,55	675
<i>dont masse salariale</i>	<i>540,6</i>	<i>549</i>	<i>557,63</i>	<i>573,59</i>
<i>dont fonctionnement, Équipement, Investissement</i>	<i>108,54</i>	<i>103,46</i>	<i>96,92</i>	<i>101,72</i>
Contrats de recherche (1)	97,43	109,77	116,96	130,44
<i>dont ANR</i>	<i>23,23</i>	<i>25,61</i>	<i>30,41</i>	<i>25,15</i>
<i>dont autres tiers publics nationaux</i>	<i>40,21</i>	<i>40,89</i>	<i>40,52</i>	<i>44,13</i>
<i>dont Programme d'investissements d'avenir</i>	<i>-</i>	<i>1,06</i>	<i>6,58</i>	<i>18,27</i>
<i>dont Contrats privés</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>21,18</i>
<i>dont UE et international</i>	<i>33,99</i>	<i>42,21</i>	<i>39,45</i>	<i>21,7</i>
Soutiens finalisés à l'activité de recherche (2)	6,39	13,63	7,06	6,82
<i>dont subventions de fonctionnement</i>	<i>-</i>	<i>13,63</i>	<i>7,06</i>	<i>6,82</i>
<i>dont subventions d'investissements (CPER,..)</i>	<i>Inclus dans « autres tiers publics »</i>			
Produits valorisés de l'activité de recherche (3)	12,13	27,02	12,17	16,32
Ressources propres liés à l'activité de recherche (1+2+3)	115,95	150,42	136,19	153,58
Autres recettes (unités expérimentales) (4)	37,18	38,98	43,35	44,67
Total Ressources 1+2+3+4	153,13	189,4	179,54	198,25
Total Subvention État et Ressources propres liées à l'activité de recherche	802,27	841,86	834,09	873,56

Source : INRA.

Annexe III

Les ressources propres liées à la recherche représentent, en 2013, 17,6 % des ressources totales. Si on inclut les ressources provenant des unités expérimentales (44,67 M€), ce taux passe à 22,7 %. Ces ressources ont crû, globalement, depuis 2010 (cf. 8).

Dès notification par les ministères de tutelle du montant de la subvention pour charges de service public accordées à l'INRA pour l'année N+1, la DIFAG établit une proposition de cadrage budgétaire visant à répartir les enveloppes de crédits en fonction des priorités de l'établissement. La proposition est soumise à la décision du collège de direction. Ce cadrage porte sur les dépenses de personnel, les crédits de fonctionnement récurrents des différentes unités de l'INRA, les crédits à caractère transversal - actions incitatives, « *packages* » thématiques ou d'excellence scientifique, équipements scientifiques lourds, méta programmes, crédits consacrés à l'investissement immobilier et informatique.

Les moyens de chaque département de recherche sont calculés selon un coût moyen appliqué à l'effectif (chercheurs et ingénieurs). La clé de répartition des crédits récurrents et incitatifs ensuite alloués aux unités est cependant différente d'un département à l'autre.

Les demandes de moyens au titre des fonctions support concernant les centres et les directions d'appui remontent *via* les directions d'appui à la recherche et la MICSDAR au service de contrôle de gestion, en charge du pilotage et commun aux directions DIFAG et DRH. Ce service prépare le dossier d'arbitrage.

2. Relations de l'organisme avec ses tutelles

2.1. Le contrat d'objectifs 2012-2016

Pour porter les ambitions scientifiques tracées dans le document d'orientation 2010-2020 (cf. 1.1), l'INRA se fixe six objectifs en matière de gouvernance, d'organisation et de gestion pour la période 2012-2016 :

- ◆ mobiliser les ressources autour des priorités et des défis scientifiques ;
- ◆ promouvoir les innovations dans les champs agriculture, alimentation et environnement ;
- ◆ favoriser le dialogue avec la société ;
- ◆ participer à l'évolution du système français d'enseignement supérieur et de recherche ;
- ◆ consolider la recherche agronomique française à l'international ;
- ◆ renforcer l'attractivité de l'INRA au service d'une ambition collective.

La mise en œuvre de ces objectifs est déclinée aux niveaux national et territorial dans le contrat :

- ◆ au niveau national, elle implique de cibler sur les méta-programmes un tiers des moyens annuels de l'institut attribués aux départements, dont les postes de chercheurs et d'ingénieurs. En parallèle, l'INRA ambitionne de renforcer la qualité des fonctions qui contribuent à la performance scientifique, en particulier en matière de partenariat, de communication et de gestion financière et comptable. Pour améliorer la gouvernance de l'établissement, une cartographie des processus de pilotage des activités doit être réalisée ;

Annexe III

- ◆ à l'échelon territorial, il est prévu d'élaborer une nouvelle génération de schémas de centre « *pour favoriser la déclinaison territoriale du dispositif scientifique et mettre en valeur ses spécificités... en lien avec les dynamiques de site* ». Le contrat mentionne que « *la déclinaison opérationnelle pourra s'accompagner de la mutualisation de certaines activités entre les centres..., et de rationalisation de ses implantations...* ». L'INRA envisage de poursuivre une politique de fusion de centres déjà engagée, « *lorsque plusieurs centres sont présents dans une même région* ». La situation de l'Île-de-France (un peu plus d'un quart des effectifs de l'organisme) fera l'objet d'une réflexion spécifique, avec la construction d'un campus commun avec l'école AgroParisTech, dans le cadre du projet Paris-Saclay (cf. Encadré 2).

L'INRA consacre une partie de l'objectif « *renforcement de l'attractivité* » aux fonctions support, les autres volets concernant les ressources humaines et le développement durable : l'adaptation des systèmes d'information aux changements d'échelle est soulignée, ainsi que le renforcement de la qualité de l'appui à la recherche, centré sur l'optimisation des fonctions support, en référence au plan pluriannuel adopté au CA du 24 juin 2011. Il s'agit de mieux maîtriser les charges liées au fonctionnement courant de l'établissement et de se donner collectivement des marges de redéploiement d'emplois afin de les réutiliser au service des nouvelles activités que l'INRA souhaite développer. L'optimisation de la fonction budgétaire, financière et comptable constitue le premier chantier à lancer dès 2011, tout particulièrement au niveau des centres et en liaison avec les unités de recherche.

Le suivi de l'exécution du contrat d'objectifs a été présenté aux conseils d'administration (CA) de décembre, en 2012 et en 2013.

Au titre de la structuration territoriale, le rapport de suivi mentionne notamment :

- ◆ la mise en place des nouveaux schémas de centre, « *dans le cadre d'un dialogue politique instruit entre la direction générale et les présidents de centre* ». Il fait le constat que les présidents de centre doivent veiller à maintenir les orientations de leur centre dans un équilibre entre, d'une part, son ancrage thématique national et l'ouverture internationale, et d'autre part, son ancrage local, qu'il soit disciplinaire avec les universités et les écoles dans le cadre des pôles de recherche et d'enseignement supérieur (PRES), ou socio-économique dans le cadre des pôles de compétitivité ou des relations avec les parties prenantes ;
- ◆ l'évolution du partenariat avec l'enseignement supérieur, dont l'extension possible du principe des USC aux autres établissements de recherche, « *permettant ainsi de limiter le nombre de tutelles des UMR mais sans altérer l'engagement de chacun dans la réalisation d'un projet collectif* ».

Au titre des fonctions support, les deux volets développés sont :

- ◆ la structuration de la gouvernance du système d'information dédié à la gestion, avec la mise en place du comité du système d'information dédié à la gestion (COSIG) en septembre 2012 (cf. 6), afin d'instruire collectivement tous les projets répondant à des besoins des différentes directions métiers (DRH, DIFAG, ACP, MICSDAR) ;
- ◆ le déroulement du plan d'action pour l'optimisation des fonctions support (cf. 3).

Pour 2014, les principaux axes de travail porteront sur :

- ◆ le pilotage de la fonction ressources humaines (RH), dont les fonctions d'appui ;
- ◆ la mobilisation des ressources au service de la stratégie ;
- ◆ le pilotage du système d'information ;
- ◆ la prise en compte du développement durable ;
- ◆ la poursuite du plan d'optimisation des fonctions supports, avec des actions supplémentaires relatives à la fonction achats et à la fonction juridique.

2.2. Lettres de mission au dirigeant

La lettre de mission adressée en 2013 par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche au PDG de l'INRA comporte six objectifs, dont le deuxième « *Modernisation du pilotage et du fonctionnement de l'institut* » mentionne trois indicateurs dont l'un fait référence à la révision de la Charte de management de 1999, mais aucun objectif ne fait directement référence aux fonctions support.

En 2012, la lettre de mission comportait une seule orientation, sans lien avec les fonctions support.

2.3. Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière 2011-2015

- ◆ **Le schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de l'INRA, élaboré en 2010, a été présenté en 2011 et approuvé par France Domaine et le Conseil immobilier de l'État en séance du 14 novembre 2012.**

Ce schéma tient compte de deux lignes de force de l'institut :

- la mise en place, dès 2006, de « 21 opérations structurantes qui constituent des pôles thématiques sur des sujets prioritaires pour l'INRA, confortant une spécialisation territoriale de son dispositif scientifique » ;
 - son dispositif expérimental, composé d'une cinquantaine d'unités expérimentales (UE) qui gèrent des domaines agricoles, des élevages expérimentaux ou des collections au service des recherches de l'institut, et représente au total une surface de 10 000 hectares.
- ◆ **Le service des affaires immobilières et foncières (SAIF), créé au sein de la MICSDAR, regroupe toute la maîtrise d'œuvre (MOE) intervenant à l'échelle du siège, en appui des différentes maîtrises d'ouvrage.**

Au titre de la maîtrise d'ouvrage (MOA) déléguée, l'échelon opérationnel est assuré au niveau des centres par le directeur des services d'appui, sous la responsabilité du président de centre, pour la conduite des programmes de construction et d'entretien d'installation. Les départements scientifiques, *via* les unités de recherche, sont le lieu d'expression des besoins liés à la recherche.

Créée au sein de l'établissement le 24 juin 2008 pour assurer la coordination entre ces trois niveaux et la cohérence avec la politique d'établissement, la commission nationale des opérations immobilières (CNOI) constitue le cadre d'animation et d'instruction du SPSI. Elle est chargée d'établir « *la programmation indicative, annuelle ou pluriannuelle des opérations immobilières* ». Son secrétariat est assuré par le SAIF. En complément de cette programmation, une enveloppe budgétaire dédiée à « *l'entretien lourd réparti* » est attribuée chaque année aux centres pour assurer l'entretien du clos et du couvert, fixé en 2011 à environ 5,5 € par m².

- ◆ **Le patrimoine bâti de l'INRA est constitué en 2011 de 2 522 bâtiments répartis sur 137 sites principaux, représentant une surface SHON¹⁶ de 1 130 710 m², dont 88 % en propriété directe.**

Le reste est soit mis à disposition par l'État, loué à des tiers, ou sous convention avec les écoles de l'enseignement supérieur agronomique. Les surfaces sont affectées pour un quart aux unités de recherche et d'appui (laboratoires ou bureaux), et pour plus de la moitié à l'expérimentation, le plus souvent à des infrastructures dédiées à l'expérimentation végétale ou animale. Le restant des surfaces est dédié à des locaux collectifs.

¹⁶ Surface hors œuvre nette.

Annexe III

Le ratio d'occupation des bureaux s'élève en moyenne à 14,4 m² de SUN¹⁷ par ETP rémunéré par l'INRA (de 10,8 à 23,4 m² selon les centres), soit un résultat moyen plus élevé que le standard de 12 m² recommandé par l'État.

Tableau 9 : Répartition des surfaces de l'INRA (février 2011)

Usages	M ² SHON	% du total	Dont détail usages collectifs	M ² SHON	Part (% du total)
Bureaux	140 180	12,6 %	Restauration	17 450	7,3 %
Laboratoires	142 606	12,4 %	Logements	61 122	25,6 %
Expérimentation	610 482	54,0 %	Salles de réunion, documentation	58 935	25,0 %
Collectif	237 442	21,0 %	Autres	99 935	42,0 %

Source : INRA, SPSI (février 2011).

En moyenne, 55 % du bâti INRA date de plus de 30 ans, avec une certaine hétérogénéité entre les centres.

- ◆ **L'INRA affiche l'ambition d'une baisse de 10 % des surfaces bâties, « tout en répondant aux attentes des maîtrises d'ouvrage scientifiques internes en matière de construction ou de rénovation ».**

Cet objectif est sous-tendu par la volonté de l'institut de se redonner des marges de manœuvre, afin « d'améliorer la qualité de l'environnement professionnel des scientifiques ». Cette ambition doit se traduire par une réduction des surfaces bâties de 130 000 m², pour les ramener en 2014 à un million de m².

Dans ce cadre, les quatre axes de travail du SPSI se déclinent de la façon suivante :

- favoriser la spécialisation scientifique des dispositifs de recherche au niveau territorial (opérations structurantes) ;
- adapter le réseau de plates-formes et d'UE ;
- répondre aux normes relatives à la protection des personnes, des biens et de l'environnement ;
- réduire l'empreinte énergétique du bâti et s'inscrire dans une politique de développement durable¹⁸.

Aucune opération particulière n'est fléchée explicitement dans le SPSI, l'INRA précisant que la politique de cession ne « pourra résulter que d'une approche opportuniste au cas par cas, en fonction des besoins de financement d'opérations nouvelles ».

La seule anticipation présentée est la nécessité de dégager une capacité de financement de 20 M€ « au titre de la contribution de l'INRA à l'investissement à réaliser avec l'école Agro Paris Tech sur le nouveau campus de Saclay (28 000 m² pour la recherche) ».

¹⁷ Surface de travail réelle ou potentielle (bureau, réunion, annexe de travail).

¹⁸ Adoption au CA du 29 juin 2009 du schéma directeur pour le développement durable.

Annexe III

L'INRA présente un financement équilibré du SPSI sur la période 2011-2015, avec une contribution de l'État à hauteur du tiers du total du plan de financement, une politique volontariste de cessions¹⁹, et des cofinancements assurés par les collectivités au titre du CPER, et des aides FEDER. L'institut indique dans le SPSI qu'il envisage d'instituer un « *loyer budgétaire, qui permette de valoriser économiquement le coût des variations de surfaces mises à disposition des unités* » ; cette mesure est reprise en recommandation dans l'avis du Conseil immobilier de l'État en date du 14 novembre 2012 ; elle n'a pas été mise en œuvre par l'INRA à ce stade.

Une note interne du 4 avril 2012 décline le SPSI en projetant la réduction du nombre de sites de 137 à 121 en 2015, et une diminution du nombre de bâtiments de 12 % de 2009 à 2015. Fin 2011, le nombre de sites était de 132, que l'INRA entendait réduire. Parmi les réductions à opérer prioritairement, l'INRA retient en premier lieu les surfaces dédiées à l'expérimentation, puis les locaux collectifs, et enfin les bureaux. Les prévisions de recettes pour la période 2012-2015 s'élèvent à 10,9 M€, dont 9,7 M€ « *ont vocation à être affectés au financement de l'opération Saclay* ²⁰ ».

La programmation établie par l'INRA en 2012 est globalement respectée au 31 décembre 2013.

Tableau 10 : Suivi du SPSI au 31 décembre 2013

	2013	
Surfaces occupées (m ²)	Prévisions	Exécution
Bâtiments	2 290	2 169
Espaces	1 051 201	1 097 288
Ratio m ² SUN/Poste de travail	13,20	12,04

Source : MICS DAR.

- ◆ **Dans le cadre du plan d'optimisation des fonctions support, le cahier des charges du référentiel de la nouvelle base de données relatives au patrimoine - SIMMO²¹ - a été validé en juillet 2013.**

Le déploiement de la « brique référentielle » a débuté en janvier 2014 ; le prototype devrait être prêt en juillet 2014, pour un démarrage au niveau des centres en janvier 2015. Le cahier des charges initial est établi sur un périmètre minimal, pour le développement d'une solution qui sera intégrée ultérieurement au système d'information institutionnel de l'INRA, voire avec des systèmes externes (tel que CHORUS²²). Dans le fonctionnement cible, le progiciel *People Soft* (cf. 6), à travers ses suites Finance, Immobilière et gestion de portefeuille de projets, devrait selon l'INRA assurer la mise en œuvre des trois-quarts des processus immobiliers.

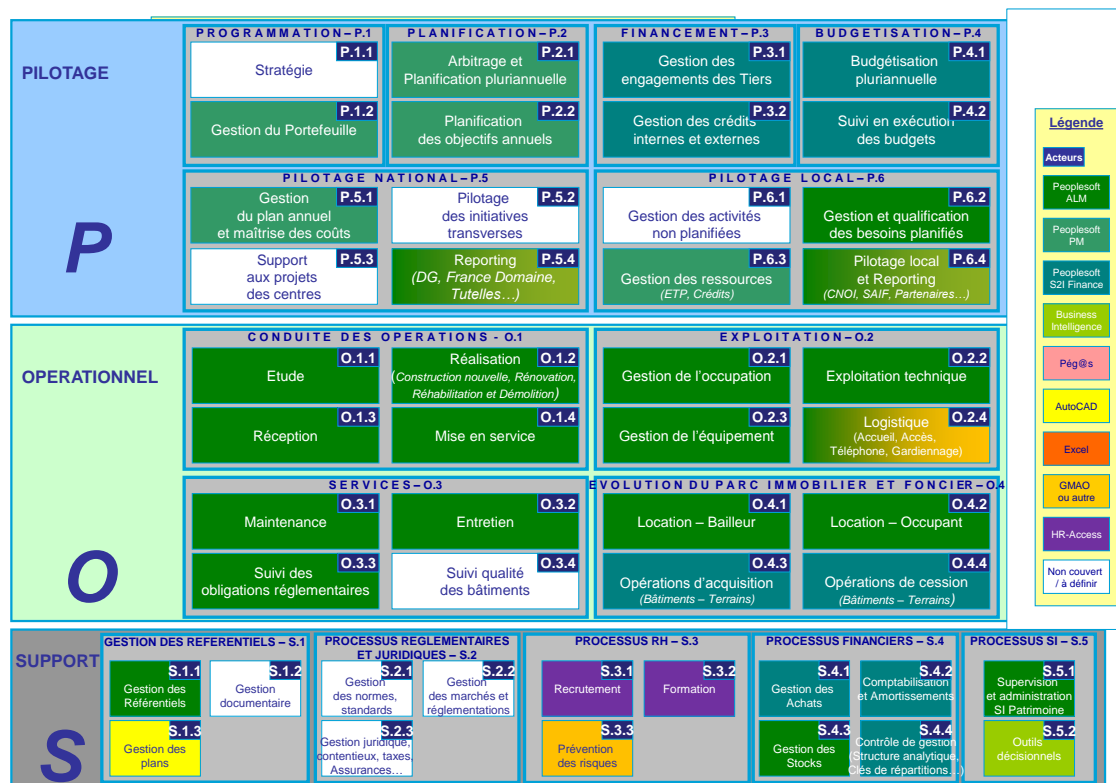
¹⁹ Campus INRA du CERTIA situé à Villeneuve d'Ascq, partie déclassée du legs de la « villa Thuret » au Cap d'Antibes, site de la Minière à Guyancourt.

²⁰ En ce qui concerne le financement de l'opération Saclay, l'INRA estime que plus de 80 % devraient provenir de cessions, les 15 à 20 % restants d'un redéploiement de crédits CPER et d'un abondement budgétaire. Le principe d'un retour complet du fruit des cessions à l'institut a été validé, selon l'INRA, par le cabinet du Premier ministre courant 2011.

²¹ Système d'information de l'INRA dédié à l'inventaire des biens immobiliers et leur gestion.

²² Outil de gestion financière, budgétaire et comptable de l'État, dans le cadre de la Loi organique relative aux lois de finances (LOLF).

Graphique 4 : Cartographie des processus SIMMO



Source : INRA.

◆ **Deux démarches de mutualisation ont été entreprises par l'INRA dans le cadre de la fonction immobilière, l'une interne, l'autre externe :**

- conformément aux recommandations de l'audit de l'IGAENR en 2011, l'INRA s'est engagé dans la mise en place de « plaques régionales », mettant un ingénieur immobilier à la disposition de plusieurs centres. A l'occasion de départs en retraite permettant une démarche de redéploiement et de repyramidage (ce qui n'engendre pas d'économie), l'INRA a ainsi créé deux postes d'ingénieurs régionaux : un poste sur les centres de l'est (Colmar, Nancy, Dijon), pourvu, et un sur les centres de l'ouest (Angers-Nantes, Rennes), ouvert. La prochaine région ciblée sera le Sud-Ouest (d'ici 2016) ;
- l'application SIMMO est partagée avec l'école Montpellier Sup Agro (cf. 5).

2.4. Évaluation AERES en 2009

L'AERES a évalué l'INRA en 2009 (et devrait l'évaluer à nouveau en 2015). Le rapport d'évaluation met en évidence, notamment, la qualité de la production scientifique de l'institut, et de l'aide qu'il apporte au dialogue Science-Société. Sa position de leader au niveau européen en matière de recherche agronomique est soulignée.

Le rapport met l'accent sur l'importance d'améliorer l'organisation informatique et les systèmes d'information, de même que de mettre en place un schéma directeur immobilier, afin de maîtriser sa dispersion géographique « *par des politiques de site efficaces et une situation immobilière améliorée* ».

3. Plan d'actions relatif aux fonctions support

Lors de l'audit conduit par l'IGAENR en 2011 (cf. 1.7) - données 2010 -, le poids relatif des fonctions support à l'INRA était évalué à 14,8 % des effectifs totaux (hors externalisation) et 13 % des charges de l'établissement, le coût moyen par ETP support à 78 827 €, et le coût moyen par ETP scientifique à 14 753 €²³.

Les recommandations de cette mission portaient sur six grandes rubriques :

- ◆ la gouvernance des fonctions support : confier au DG DAR la responsabilité entière des ressources humaines, renforcer la gouvernance des fonctions support ainsi que le pilotage des services déconcentrés au travers de contrats d'objectifs et de moyens conclus entre la MICSDAR et les centres ;
- ◆ l'orientation territoriale des fonctions support : renforcer le rôle des présidents de centre, définir une organisation inter-régionale pour certaines fonctions support, fusionner certains centres de petite taille, améliorer la connaissance et la maîtrise des fonctions support dans les unités de recherche ;
- ◆ le relèvement du taux de prélèvement sur ressources propres pour assurer le financement d'une partie des activités support : atteindre progressivement 13 % au lieu de 4 % ;
- ◆ le développement de la mutualisation : engager la délégation globale de gestion, adapter le système d'information de l'INRA pour des dispositifs d'échanges d'informations avec les partenaires, poursuivre la constitution de campus intégrés avec les écoles relevant du ministère en charge de l'agriculture, développer le dispositif des unités sous contrat ;
- ◆ l'optimisation des fonctions support : cartographier les processus financiers et comptables, renforcer le pilotage de la fonction ressources humaines, aménager des plateformes inter-régionales pour la fonction patrimoine et le système d'information et rationaliser la restauration collective ;
- ◆ le renforcement de la politique d'achat : optimiser l'achat scientifique (pilotage, périmètre des marchés, dématérialisation).

Les gains nets potentiels en ETP ou équivalents ETP (en cas d'externalisation) étaient estimés par la mission à 56 ETP pour la fonction finances, 23 ETP pour le système d'information, de 85 à 100 ETP sur la fonction patrimoine (hypothèse qualifiée de très volontariste), d'une quinzaine d'ETP dans la restauration collective, et de 4,5 à 5,5 M€ annuels pour les achats.

- ◆ **Un premier plan d'action pour l'optimisation des fonctions support a été engagé par l'INRA en 2007**

L'INRA avait lancé dès 2007 un « *Projet d'Établissement pour une Gestion Administrative et Scientifique Efficace – PEGASE* ». L'audit IGAENR conduit en 2011 a conforté l'approche de l'établissement, qui avait notamment initié une démarche portant sur la structuration et le pilotage de la fonction budgétaire, financière et comptable et sur la mise en place d'une maîtrise d'ouvrage du système d'information finances, l'optimisation de la gestion des contrats ainsi que le développement d'une carte achat.

- ◆ **Un nouveau schéma directeur pour l'optimisation des fonctions support a été adopté au conseil d'administration du 24 juin 2011.**

Le contrat d'objectifs 2012-2016 le décline (point 6-c « *Renforcer la qualité de l'appui à la recherche* »). Sa mise en œuvre correspond à l'un des vingt-un indicateurs d'exécution du contrat.

²³ Ces données étaient dans le même temps évaluées à [14,6 %, 75 470, 9,7 % et 10 154] à l'INSERM et à [15,2 %, 76 035, 10,40 % et 11 721] au CNRS.

Annexe III

Les deux axes politiques retenus dans ce schéma sont, d'une part l'optimisation du pilotage et de l'animation des fonctions support, d'autre part l'optimisation de leur structuration. Les chantiers à mener sont établis par fonctions support, avec une réalisation pluriannuelle. Ils sont déclinés en actions, qui en constituent les jalons annuels et permettant de définir un taux d'exécution annuelle du chantier.

Un bilan de réalisation est présenté chaque année à la réunion de fin d'année du conseil d'administration, accompagné du plan d'action pour l'année suivante. L'état de la réalisation au 31 décembre 2013 est présenté *infra*.

Les principales réalisations à ce jour concernent :

- ◆ la clarification de la gouvernance des fonctions support. En particulier, l'INRA a formalisé la fonction d'ordonnateur secondaire des présidents de centres²⁴ ;
- ◆ l'orientation territoriale des fonctions support, avec la mise en place de dialogues de gestion entre la DIFAG et les centres (cf. 4), l'initiation de « plaques régionales » pour les fonctions système d'information (SI)²⁵, pour les services financiers et comptables (cf. 3), et pour l'immobilier ;
- ◆ la modernisation et l'élargissement du périmètre du SI gestion, pour les ressources humaines, la comptabilité analytique²⁶ et l'immobilier ;
- ◆ la cartographie des processus financier et comptable²⁷, ressources humaines²⁸, et immobilier²⁹ ;
- ◆ l'enquête restauration effectuée pour les 96 restaurants. Elle doit aboutir à un cahier des charges unifié pour les 30 restaurants gérés par l'INRA.

La cartographie de la fonction achats est annoncée pour 2014.

²⁴ Note de service n°2012-69 relative à la répartition des responsabilités entre présidents de centre et directeurs des services d'appui.

²⁵ Régionalisation de la maîtrise d'ouvrage du SI finance : la plaque régionale Grand-Ouest pour Angers-Nantes, Rennes et Poitou-Charentes est stabilisée ; elle correspond à un relai local de l'équipe de la maîtrise d'ouvrage au niveau national (composée de 4 personnes). L'objectif est de renforcer l'appropriation métier du SI finances par un renforcement des interactions entre centres et niveau central. Le gain escompté à terme ne se compte pas en ETP directs mais en une rationalisation de la gestion des anomalies ; une autre plaque est mise en place progressivement à Clermont-Ferrand.

²⁶ 12 déploiements réalisés sur 15 unités expérimentales ciblées, à titre pilote.

²⁷ Périmètre fonctionnel et trajectoire d'évolution des services financiers et comptables – Septembre 2012

²⁸ Notre de cadrage stratégique de la fonction ressources humaines 2013-2017.

²⁹ Cahier des charges – Programme SIMMO / Référentiel SIMMOREF – 19 juillet 2013.

Annexe III

**Tableau 11 : État d'avancement du plan d'actions relatif aux fonctions support
(31 décembre 2013)**

	Fonction et chantiers	Action :	État de Réalisation
FONCTION	Pilotage des Fonctions Supports	-	-
N° Chantier	1.1	-	-
Chantier	Mettre en place le dispositif de gouvernance et structurer l'animation territoriale	Fonder l'organisation de la fonction BFC aux échelons siège et territoriale	20,00 %
		Production des notes portant organisation, objectifs et chantiers de la fonction RH	90,00 %
		Faire évoluer les fonctions supports dans le cadre des orientations fixées par les schémas de centre	50,00 %
		Produire des schémas cibles sur les compétences de gestion à mettre en œuvre au niveau des centres SDAR-Unités	50,00 %
		Cartographier les principaux réseaux d'animation métiers	20,00 %
		Mise en place des dialogues de gestion SDAR-Unités	60,00 %
		N° Chantier	1.2
Chantier	Organiser le cadre de gouvernance du Système d'Information	Mise en place des instances communautaires	20,00 %
		Proposition de conventions de service décrivant les engagements de service et l'organisation du service de MOE à passer avec les trois établissements	70,00 %
N° Chantier	1.3	-	-
Chantier	Revisiter le référentiel des structures	Objectiver l'organisation de la mise à jour du référentiel structures	80 %
N° Chantier	1.4	-	-
Chantier	Développer l'ingénierie de gestion des grands programmes et projets complexes	Expérimenter la gestion de projet	45,00 %
FONCTION	La fonction Budgétaire Financière et Comptable	-	-
N° Chantier	2.1	-	-
Chantier	Mettre en place le dispositif de pilotage de la fonction BFC	Confirmer les objectifs stratégiques et opérationnels du dialogue de gestion BFC - SDAR	65,00 %
		Poursuite de la mise en place de l'organisation régionale de la MOA du SI finance	50,00 %
N° Chantier	2.2	-	-
Chantier	Améliorer les conditions de pilotage de la fonction BFC	Finalisation des indicateurs clés de pilotage de la fonction	10,00 %
		Mise en place d'un service de comptabilité analytique pour les dispositifs ou structures clients	80,00 %
N° Chantier	2.3	-	-

Annexe III

	Fonction et chantiers	Action :	État de Réalisation
Chantier	Moderniser et fiabiliser les processus de gestion à enjeux	Fiabilisation des processus d'acquisition des recettes	50,00 %
		Analyser les impacts du GBCP sur l'organisation et les processus	50,00 %
		Proposer une nouvelle méthode et un dispositif permettant le renouvellement des grands instruments ou dispositifs scientifiques	0,00 %
N° Chantier	2.4	-	-
Chantier	Améliorer la qualité des comptes	renforcement du contrôle interne comptable	100,00 %
		Renforcement du contrôle interne	95,00 %
		Optimisation de la gestion comptable des immobilisations	10,00 %
FONCTION	La fonction Achat	-	-
N° Chantier	3	-	-
Chantier	Développer la politique achat de l'Inra	Définir le cadre et les objectifs de la fonction achat	30,00 %
FONCTION	La fonction Ressources Humaines	-	-
N° Chantier	4.1	-	-
Chantier	Mettre en place le dispositif de pilotage de la fonction RH	Définir les rôles respectifs des différents acteurs	15,00 %
		Élaborer une politique RH pour les contractuels	40,00 %
		Déployer la MOA du système d'information RH	90,00 %
N° Chantier	4.2	-	-
Chantier	Moderniser et fiabiliser les processus cibles de gestion	Identifier et décrire les processus RH	100,00 %
		Moderniser l'outillage des processus d'entretiens d'évaluation (dématérialisation).	90,00 %
		Dématérialiser les processus de recrutement	90,00 %
		Proposer des indicateurs de performance des processus	75,00 %
		mettre en place des protocoles de contrôle interne	5,00 %
N° Chantier	4.3	-	-
Chantier	Construire le cadre de l'action GPEC au niveau de l'établissement	Observer les principaux écarts entre GPEC et ambitions/projets scientifiques	40,00 %
FONCTION	La fonction patrimoine et logistique	-	-
N° Chantier	5.1	-	-
Chantier	Développer une base de référentiels immobiliers	Implémenter dans le système de gestion une base de gestion du patrimoine immobilier	100,00 %
N° Chantier	5.2	-	-
Chantier	Harmoniser et optimiser la restauration au niveau de l'établissement	Harmoniser et optimiser la restauration au niveau de l'établissement	80,00 %
N° Chantier	5.3	-	-
Chantier	Optimiser la gestion du parc automobile de l'établissement	Optimiser la gestion du parc automobile de l'établissement	80,00 %

Annexe III

	Fonction et chantiers	Action :	État de Réalisation
FONCTION	La fonction Système d'information	-	-
N° Chantier	6.1	-	-
Chantier	Faire évoluer les outils de gestion RH et financiers	Migration à iso-fonctionnalité du périmètre HR V5 dans HRA Suite 9 Délivrer le corpus documentaire comme entrant en appui au travail de définition engagé par l'Établissement sur la formation à la gestion (volet outil)	90,00 % 90,00 %
N° Chantier	6.2	-	-
Chantier	Consolider la salle informatique de Jouy qui héberge le SI institutionnel, les infrastructures support du SI institutionnel et leur exploitation	Analyse de l'état capacitaire et mise en œuvre des rénovations nécessaires (dont salle informatique, plateformes de stockage et bases de données)	60,00 %
N° Chantier	6.3	-	-
Chantier	Consolider les processus MOE de gestion du référentiel structures	Consolidation du socle gérant le référentiel structures Industrialisation des mises à jour des structures pour les applications RH et Finances	45,00 %

Source : INRA.

- ◆ **La mission note que l'INRA a concentré ses efforts sur l'optimisation de ses processus internes, même si quelques actions de mutualisation ont été menées avec des partenaires extérieurs.**

Des démarches de mutualisation avec d'autres partenaires ont été menées, en cohérence avec la politique de site. La principale action de mutualisation de fonctions support de l'INRA est le programme intitulé « *SI communautaire* », conduit avec les écoles d'enseignement supérieur agronomique Agro Campus Ouest et Montpellier Sup Agro, avec qui se sont constituées des équipes de gestion communes (cf. 5). L'INRA a financé intégralement les adaptations du SI gestion, nécessaire aux écoles et n'a pas réalisé d'économie à ce stade.

- ◆ **La mesure de l'évolution des effectifs dédiés aux fonctions support depuis 2010 est rendue incertaine par des différences notables entre la méthodologie retenue par l'IGAENR en 2011 et la méthode de suivi appliquée par l'INRA (cf. 1.7).**

Les deux méthodes aboutissent à des constats contradictoires :

- selon la méthode appliquée par l'INRA (cf. Tableau 12), la diminution de l'ensemble des fonctions support est de 42,82 ETP, soit 2,2 % des effectifs supports totaux, et concerne le siège et les centres. Alors qu'on constate une réduction des effectifs dans les fonctions finances, ressources humaines, restauration, patrimoine et communication, les effectifs dédiés à la justification des contrats augmentent ;
- selon la méthode IGAENR 2011 - reconstituée par l'INRA à la demande de la mission - (cf. Tableau 13), les effectifs augmentent de 11,8 ETP, soit moins de 1 %.

Annexe III

Tableau 12 : Évolution des effectifs dédiés aux fonctions support. 2010-2013- « Clé INRA ».

Fonctions support (ETP) au 31/12/2010	Total ETP	ETP au niveau du siège	ETP au niveau inter-régional	ETP au niveau régional	ETP au niveau des unités	ETP à l'étranger	Fonctions support (ETP) au 31/12/2013	Total ETP	ETP au niveau du siège	ETP au niveau inter-régional	ETP au niveau régional	ETP au niveau des unités	ETP à l'étranger
Finances	398,36	28,8	165,56	-	204,0	-	Finances	387,49	25,8	147,89	-	213,8	-
Achat	92,55	6,0	35,55	-	51,0	-	Achat	92,10	6,0	32,60	-	53,5	-
GRH	293,63	98,8	92,83	-	102,0	-	GRH	289,31	89,8	92,51	-	107	-
Patrimoine	298,65	8,8	165,65	-	124,2	-	Patrimoine	283,85	4,0	160,15	2	117,7	-
SI	148,30	18,5	65,30	-	64,5	-	SI	139,50	21,5	65,10	-	52,9	-
Services généraux	62,84	-	62,84	-	-	-	Services généraux	60,40	0,0	60,40	-	-	-
Communication	80,70	34,5	46,2	-	-	-	Communication	75,49	31,6	43,89	-	-	-
Juridique	0,00	-	-	-	-	-	Juridique	0,00	-	-	-	-	-
Secrétariat de direction	191,86	-	37,86	-	153,0	1	Secrétariat de direction	190,13	-	28,73	-	160,4	1
Restauration	19,90	-	19,9	-	-	-	Restauration	12,35	-	12,35	-	-	-
justification contrats	18,00	-	18,0	-	-	-	Justification contrats	27,60	-	27,6	-	-	-
Autre	17,80	-	17,8	-	-	-	Autre	21,55	-	21,55	-	-	-
Total fonctions support	1 622,59	195,4	727,49	0	698,7	1	Total fonctions support	1 579,77	178,7	692,77	2	705,3	1

Source : INRA.

Annexe III

Tableau 13 : Évolution des effectifs dédiés aux fonctions support. 2010-2013- « Clé IGAENR 2011 »

Fonctions support (ETP) au 31/12/2010	Total ETP	ETP au niveau du siège	ETP au niveau inter-régional	ETP au niveau régional	ETP au niveau des unités	ETP à l'étranger	Fonctions support (ETP) au 31/12/2013	Total ETP	ETP au niveau du siège	ETP au niveau inter-régional	ETP au niveau régional	ETP au niveau des unités	ETP à l'étranger
Finances	-	28,8	173,7	-	166	-	Finances	-	25,8	147,89	-	213,8	-
Achat	-	6	38,1	-	12	-	Achat	-	6	32,6	-	53,5	-
GRH	-	111,1	137	-	-	-	GRH	-	99,8	127,51	-	-	-
Patrimoine	-	8,8	235	-	-	-	Patrimoine	-	6	225,5	-	-	-
SI	-	80,5	62,7	-	59,1	-	SI	-	82,6	65,1	-	52,9	-
Services généraux	-	-	46,5	-	-	-	Services généraux	-	-	52,4	-	-	-
Communication	-	30	45,9	-	-	-	Communication	-	31,6	43,89	-	-	-
Juridique	-	-	-	-	-	-	Juridique	-	-	-	-	-	-
Secrétariat de direction	-	-	34,3	-	-	-	Secrétariat de direction	-	-	28,73	-	-	-
Restauration	-	-	19,9	-	-	-	Restauration	-	-	12,35	-	-	-
justification contrats	-	-	-	-	-	-	Justification contrats	-	-	-	-	-	-
Autre	-	-	22,3	-	-	-	Autre	-	-	21,55	-	-	-
Total fonctions support	1 317,7	265,2	815,4	-	237,1	-	Total fonctions support	1 329,52	251,8	757,52	-	320,2	-

Source : INRA.

Ainsi, si l'appréciation qualitative de l'optimisation des processus peut être documentée, l'évaluation des « économies » réalisées sur les fonctions support est incertaine. Même si la direction de l'INRA ne s'est pas déclarée en mesure de chiffrer les économies réalisées ou à venir dans le cadre de l'exécution du schéma directeur 2011-2016 pour l'optimisation des fonctions support, elle souligne que l'objectif premier est « *d'optimiser la gestion au service de la stratégie de l'institut, sans que les moyens consacrés aux fonctions support ne priment à aucun moment sur le scientifique lors des arbitrages successifs. Ceci se traduit par la non-augmentation des effectifs et l'amélioration des services rendus* ».

4. Unités mixtes de recherche

Au 31 décembre 2013, l'INRA compte 102 UMR, 54 UR et 43 USC (dont 22 seulement font à ce stade l'objet d'une convention³⁰). Les unités de recherche sont « *un élément de base essentiel de l'organisation de l'établissement auquel différents domaines de gestion se réfèrent : référencement de la production scientifique, gestion des moyens humains, des moyens financiers, mobiliers et immobiliers* ³¹ ». Elles sont rattachées à un ou plusieurs départements, avec la mention d'un département pilote.

◆ **L'UMR est la forme partenariale principale, privilégiée par l'INRA lorsqu'il entend y affecter des moyens significatifs**

L'INRA adapte son dispositif de recherche à sa stratégie : les partenariats ou la taille des unités ne font pas l'objet d'une stratégie de principe *a priori*. Dans le cadre d'une UMR, l'organisme est toutefois attentif à « *l'adéquation des modalités du partenariat aux ambitions scientifiques partagées et aux moyens que chaque partie y consacre* »³². La vision des UMR qu'a l'INRA est « *conforme à celle du rapport d'Aubert*³³, impliquant un minimum de moyens communs ».

L'accord-cadre conclu le 24 juin 2009 entre l'INRA et la CPU s'inscrit dans la « *politique d'alliances stratégiques* » que l'INRA propose à ses partenaires. Cette politique se fonde sur leur autonomie, à partir « *des ambitions scientifiques de chacun, à égalités de droits et de responsabilités* ». Le dialogue stratégique se traduit ainsi par une « *convention de partenariat cadre avec chaque établissement, conformément au rapport d'Aubert* ». L'INRA et les universités ont « *vocation à collaborer majoritairement dans le cadre d'UMR* ».

La convention portant création d'une UMR comporte une clause-type visant à désigner un mandataire unique pour « *négoier, signer et gérer les projets de contrats pour le compte commun* » (article 5 et article V.1.1 de l'annexe générale), ce qui pourrait représenter un élément important de simplification. En pratique, c'est en général le directeur d'UMR qui choisit le gestionnaire des contrats, avec l'accord du PC concerné, et celui-ci peut varier d'un contrat à l'autre.

◆ **Le dispositif de partenariat de l'INRA a connu des inflexions récentes, avec une réduction du nombre d'UMR, la création d'unités sous contrat mais aussi de très grandes unités.**

³⁰ Un décalage a été constaté entre le nombre d'UMR indiqué à la mission par l'INRA dans les tableaux renseignant les données globales présentées dans cette monographie (102 UMR) et les tableaux détaillant les moyens des UMR (109). Cette différence est liée au fait que certaines unités, en cours de transformation en USC, sont restées ouvertes au sein du fichier des structures pour solder les opérations comptables, en particulier pour des contrats de recherche.

³¹ Note de service n° 2006-54 relative au référentiel des unités INRA.

³² Contrat d'objectifs 2012-2016.

³³ « *Vers un partenariat renouvelé entre organismes de recherche, université et grandes écoles* » - Rapport de M. François d'Aubert, 14 avril 2008. Cf. Annexe VIII.

Annexe III

Sans qu'il s'agisse là du résultat d'une stratégie explicite, le dispositif de recherche de l'INRA a connu de fortes évolutions depuis quelques années.

Les UMR représentent 39 % des « unités de recherche » tous types confondus en 2013, et 51,2 % du groupe des UR, UMR et USC.

Alors que le nombre des UMR diminue, après un pic en 2006 (cf. Graphique 5), la taille de certaines d'entre elles a sensiblement augmenté ces dernières années. Au 1^{er} janvier 2014, 34 UMR (33 %) sont composées de 5 ETP INRA ou plus (cf. Tableau 14). La majorité de ces UMR sont hébergées dans des locaux appartenant à l'INRA³⁴, et pour 90 % de ces unités, l'INRA représente plus de 60 % des ETP.

L'INRA conserve *a contrario* un groupe de petites unités, au titre de la « rémanence historique des politiques territoriales », avec également, élément particulier à l'INRA, la persistance d'unités expérimentales sur des sites non urbains.

La direction de l'INRA considère qu'en termes d'UMR, par rapport aux unités propres, « l'INRA a sans doute atteint un certain équilibre aujourd'hui » ; certaines unités ont vocation à rester « unités propres » pour des raisons principalement thématiques, mais également géographiques. L'exemple du site de Tours illustre la double logique de l'organisme : d'une part soutenir une UMR dans le domaine de l'inféctiologie, compte tenu des forces existantes à l'université ; d'autre part conserver une unité de recherche (propre) sur la génétique animale, thématique pour laquelle l'organisme n'a pas identifié chez le partenaire les compétences justifiant de développer une mixité.

Dans « certaines situations particulières admises par les deux parties ³⁵ » est créée une « équipe mixte de recherche, correspondant à l'appellation unité sous contrat -USC pour l'INRA ». Trois situations sont envisagées :

- reconnaissance par l'INRA d'une équipe universitaire dans une unité dont l'INRA n'exerce pas la tutelle ;
- équipe propre universitaire dont le projet de recherche intéresse l'INRA, qui souhaite soutenir le projet « sans pour autant y affecter des personnels » ;
- équipe INRA hébergée par une unité universitaire dont l'activité n'entre pas au cœur de la stratégie de l'INRA.

Il s'agit d'une volonté délibérée de l'INRA, conforme aux préconisations du rapport d'Aubert, d'éviter d'être tutelle d'UMR quand l'implication des agents de l'INRA est d'ampleur limitée, sur un périmètre réduit à une ou quelques équipes d'un laboratoire au périmètre plus large. L'INRA assure pour les USC un suivi scientifique équivalent à celui des UMR, tout en n'exerçant pas les attributions de la tutelle, et en déléguant la gestion des moyens humains et financiers au partenaire.

Par ailleurs, plusieurs unités de grande taille (plusieurs centaines de personnes) se sont constituées à partir du regroupement de plusieurs UR et UMR, voire UE, autour d'une thématique forte et en émergence : à titre d'exemple, les UMR « Microbiologie de l'alimentation au service de la santé » (MICALIS) à Jouy-en-Josas³⁶, « Agro-écologie » à Dijon, « Institut Sophia Agrobiotech » (ISA) à Sophia-Antipolis³⁷. Ces créations sont directement liées aux évolutions des thématiques de recherche de l'INRA, avec une importance accrue des travaux pluri disciplinaires adossés à des plateaux technologiques.

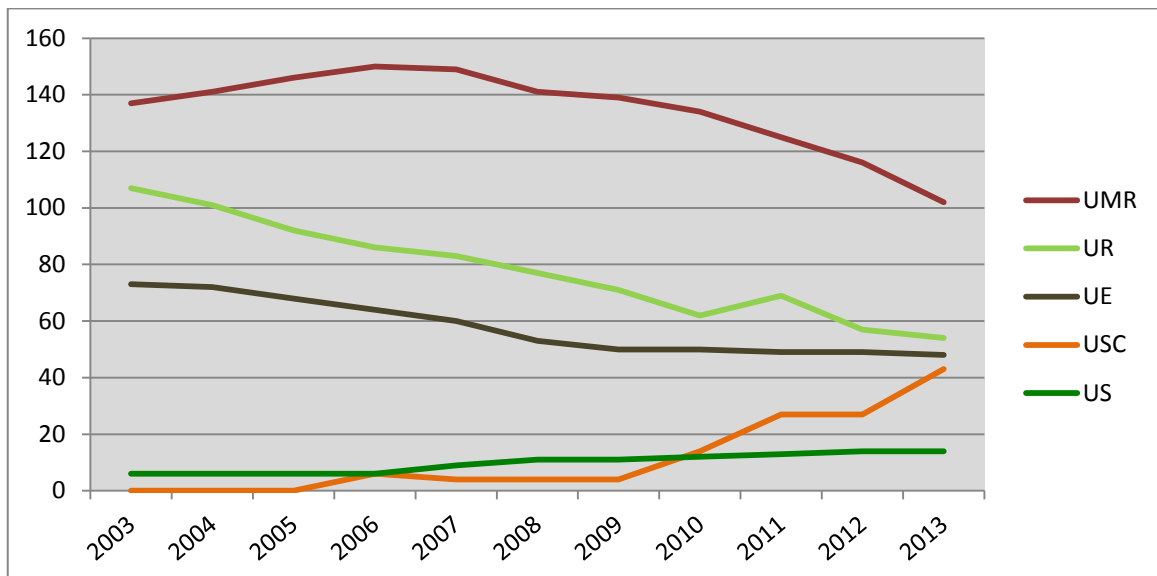
³⁴ Alors que l'INRA est hébergeur de 40,5 % de l'ensemble des UMR qui l'impliquent.

³⁵ Accord-cadre INRA CPU (voir *supra*).

³⁶ 320 personnes, dont 120 scientifiques, chercheurs, ingénieurs et enseignants-chercheurs.

³⁷ 200 personnes, dont 110 scientifiques, chercheurs, ingénieurs et enseignants-chercheurs.

Graphique 5 : Évolution du nombre d'unités de recherche, selon leur type. 2003-2013.



Source : Données INRA. Traitement Mission.

◆ **Plus de la moitié des UMR de plus de 50 ETP INRA ont une seule autre tutelle.**

Il s'agit le plus souvent d'une université ou d'une école d'agronomie, ou du CNRS. Moins de 20 % sont implantées en Île-de-France (elles sont 22 % en Ile de France, tous effectifs confondus).

Tableau 14 : Répartition des UMR par taille (effectifs en ETP).

Effectifs en ETP	<5	5-20	21-50	>50	Total
UMR	9	31	34	34	109

Source : Données INRA-Mission.

◆ **Près des deux-tiers des UMR n'ont qu'une autre tutelle**

Parmi les 102 UMR, 63 (soit 61,7 %) comportent seulement une autre tutelle, qui est une université pour 30 d'entre elles ; les 39 autres ont au moins trois tutelles (cf. Tableau 15).

Par ailleurs, le partenariat avec les écoles est qualifié par la direction de « fort, structurant, et non exclusif ». L'INRA indique apporter « la majorité des fonctions support de ces UMR », qu'il évalue à 196 ETP dans les 54 UMR communes. Il est rappelé que le vivier des chercheurs INRA provient des grandes écoles dans 25 % des recrutements au niveau chargé de recherche de 2^{ème} classe (CR2), et notamment des écoles d'enseignement supérieur agronomique.

Tableau 15 : Structure des UMR auxquelles l'INRA participe

Nombre total d'UMR	UMR INRA +1 partenaire	UMR INRA +1 partenaire universitaire	UMR INRA +2 partenaires	UMR INRA +3 partenaires	UMR INRA + >3 partenaires
102	63	30	25	12	2

Source : INRA.

Près d'un tiers des UMR partagent la tutelle INRA avec un autre organisme. Les deux principaux organismes partenaires de la mixité pour l'INRA sont le CNRS et le CIRAD, chacun pour 12 UMR (cf. Tableau 16).

Annexe III

Tableau 16 : Nombre d'UMR associant l'INRA à l'un d'autres organismes de recherche du panel de la mission.

Nombre d'UMR dans lesquelles le CNRS est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INSERM est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'IRSTEA est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'INRIA est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles l'IRD est un partenaire	Nombre d'UMR dans lesquelles le CIRAD est un partenaire
12	2	1	0	4	12

Source : INRA.

◆ **78 % des UMR sont implantées hors Île-de-France**

Ainsi, 73,3 % des effectifs INRA travaillent hors Île-de-France.

Tableau 17 : Implantation géographique des unités de recherche (% , en nombre)

	UMR	USC	UR
Île-de-France	22	19	26
Hors Ile-de-France	78	81	74

Source : Mission.

◆ **Le dialogue de gestion ne repose pas sur une vision consolidée et fiable des moyens mis par les autres partenaires des UMR**

Conformément aux orientations du schéma directeur des fonctions support, l'INRA a mis en place en 2011 des « dialogues de gestion », auprès des UMR dont il est partie, différents des démarches initiées par le CNRS (cf. annexe I). Les dialogues de gestion à l'INRA correspondent à des dialogues d'exécution budgétaire organisés par le niveau central avec les centres. L'objectif est « *d'améliorer le partage de l'information financière, des pratiques de gestion et des problématiques qu'elles soulèvent (gestion des crédits, structure des budgets, des portefeuilles contractuels, déterminants de la dépense). Les directions centrales et les centres sont ainsi éclairés sur les objectifs et les contraintes de chacun et peuvent, à travers ces dialogues, coordonner leur action dans une perspective d'optimisation de la gestion des moyens*³⁸ ».

En 2013, six centres³⁹ ont fait l'objet d'un dialogue de gestion. Les centres les plus importants sont examinés deux fois sur une période de trois ans. Ces dialogues se déroulent en général en visioconférence sur environ une demi-journée ; ils sont conduits par la DIFAG, en présence de l'agent comptable principal, avec le président de centre accompagné des services déconcentrés d'appui à la recherche (SDAR), mais sans les UMR. Y sont abordés également les modalités du dialogue de gestion des centres avec les unités. La politique d'achat menée par le centre (pratiques de gestion et d'achat des centres) est également abordée depuis 2013. A l'occasion de ces dialogues, la DIFAG ne recueille aucune information sur les moyens apportés aux UMR par les autres partenaires.

Afin d'adapter l'organisation des fonctions de gestion dans les unités de recherche, la construction d'un indicateur mesurant leur charge de gestion, la « *charge normalisée de gestion* » a été testée dans cinq sites. Cet indicateur, dont l'unité de charge normalisée est intitulée « EqPg », est calculé à partir du nombre de pièces de gestion traitées, pondéré par plusieurs items, dont les effectifs (y compris les CDD) et la part de ressources propres dans l'unité de recherche. Il est ressorti de cette expérimentation un « *effectif normalisé* » d'un ETP pour 800 à 1 000 EqPg, soit 3 gestionnaires pour 70 personnes. Sur les cinq sites expérimentés, et en se fondant sur cet indicateur, l'INRA a fait le constat d'une charge de gestion hétérogène entre les UMR, sans aller, à ce stade, au-delà de ce constat.

³⁸ Source : INRA-DIFAG.

³⁹ Antilles-Guyane, Bordeaux, Dijon, Nancy, PACA, Poitou-Charentes.

La direction de l'INRA n'a aucune vision consolidée des ressources allouées aux UMR par ses partenaires. Un recueil annuel de données déclaratives est effectué par les départements, qui y accordent un intérêt variable, d'où une qualité et une exhaustivité des données hétérogènes selon les UMR, et donc non exploitable. La direction actualise ce type d'informations à partir des dossiers remplis pour l'AERES par les UMR sur la base PELICAN, au rythme des évaluations quinquennales. Ainsi, l'INRA n'a pas été en mesure de compléter les tableaux préparés par la mission pour ce qui concerne les apports des partenaires (ressources humaines et financières).

La pratique d'un dialogue de gestion avec les partenaires n'est pas inscrite au premier rang de priorité par l'INRA, qui est informé, sans manifester d'intérêt à ce stade, des « *dialogues de gestion partagés ou approfondis* » menés par le CNRS avec ses partenaires. La direction de l'INRA estime que la mise en place d'un dialogue de gestion partagé avec les partenaires ne se justifierait, sous un angle stratégique, que pour une dizaine d'UMR. Elle souligne qu'une allocation de moyens décidée en commun est difficile à mettre en place « *car les calendriers de gestion sont différents, les pratiques comptables aussi* ». La priorité a donc été de développer une telle concertation avec les écoles, dans le cadre de deux « campus intégrés » (cf. 5), et de limiter le nombre d'UMR multi-tutelles en favorisant le développement des USC (cf. 4).

◆ **La démarche de mutualisation se heurte toujours aux difficultés évoquées dès 2008 par le rapport d'Aubert⁴⁰**

Selon le DGD-AR, « *sans un minimum de données partagées au niveau national, il n'y a pas d'avancée possible en matière de mutualisation* ». Il mentionne comme enjeu, d'une part le pilotage partagé et, d'autre part, les indicateurs qui figurent au contrat d'objectifs des différents organismes. Du point de vue de la direction, les prérequis ne sont pas réunis pour étendre une démarche de mutualisation de la gestion à ce stade ; « *outre la qualité hétérogène des modes de gestion entre établissements, les règles de gestion ou leur application sont contradictoires, et les constats établis par le rapport d'Aubert restent exacts : la dispersion s'opère au niveau de la mise en place des circuits de dépenses et des recettes, des reports, de la TVA⁴¹, des politiques d'achats et de la gestion RH des gestionnaires* ». Au-delà de règles communes, l'adhésion de tous aux modalités de gouvernance des outils partagés est un élément qualifié d'incontournable.

L'INRA observe que, s'il a privilégié la réduction du nombre de tutelles dans sa stratégie de simplification, avec le développement des USC, sa démarche est restée unilatérale par rapport à d'autres établissements. Ainsi, il y a 18 USC INRA dans des UMR CNRS, 5 avec l'INSERM, 2 avec l'IRD, 2 avec le CIRAD et 1 avec le CEA (les autres étant conclues avec des laboratoires uniquement universitaires), mais aucune « USC réciproque » au sein de ces organismes.

◆ **La délégation globale de gestion (DGG) est très marginale, avec quatre unités**

La mise en place de quatre délégations globales de gestion (cf. Tableau 18) n'a pas été suivie par la direction générale, qui ne fait pas de ce dispositif une politique. Ces expérimentations ont été peu formalisées. Elles ont été décidées localement par le président de centre et les partenaires concernés. La DARESE a une vision partielle et tardive de la mise en place des DGG : elle est informée si le service d'appui du centre lui soumet pour relecture la convention d'UMR avant sa signature, et n'est pas destinataire de la convention de délégation globale de gestion. Le retour d'expérience reste à faire.

⁴⁰ Cf. annexe VIII.

⁴¹ Taxe sur la valeur ajoutée.

Tableau 18 : Les quatre UMR de l'INRA en DGG

Intitulé UMR	Partenaire	Délégitaire DGG	Année de début DGG
Institut de Recherche en Horticulture et Semences	Université d'Angers	INRA	2013
Nutrition, Obésité et Risques Thrombotiques	Aix Marseille Université	Aix Marseille Université	2012
Biotechnologie des Champignons Filamenteux	Aix Marseille Université	Aix Marseille Université	2012
Physiologie de la Reproduction et des Comportements	IFCE	INRA	2013

Source : INRA.

◆ **Pour l'INRA, les unités sous contrat permettent d'éviter la complexité de gestion des unités mixtes que la DGG n'a pu surmonter**

Le Tableau 21 décrit les différences entre les USC et les UMR.

Comme indiqué supra, les USC s'inscrivent dans « *la nouvelle politique d'alliances stratégiques de l'INRA* » avec les établissements d'enseignement supérieur et les autres organismes de recherche⁴². Le contrat d'USC peut formaliser une nouvelle collaboration avec un établissement, ou résulter de l'évolution de la participation de l'INRA à une UMR. Ces analyses sont de la responsabilité du chef de département concerné.

Contrairement aux UMR (hébergées à l'INRA ou dans une école pour 79 % d'entre elles), l'USC est en général hébergée par le partenaire. Un établissement d'enseignement supérieur ou un organisme de recherche peut également souhaiter soutenir un projet scientifique au sein d'une unité INRA en tant qu'USC⁴³.

L'unité sous contrat se caractérise par :

- la définition précise d'un projet avec des objectifs scientifiques partagés. L'INRA veille à être associé en amont au projet scientifique, et est associé à l'évaluation de l'AERES ;
- l'affectation par l'INRA de moyens humains et/ou financiers pour la réalisation des objectifs. Selon la direction générale, cela correspond à une DGG « pure » au sein d'un laboratoire relevant d'un ou plusieurs partenaires. L'INRA « *alloue ou peut allouer à l'USC, par décision du département, un crédit annuel de fonctionnement et, éventuellement d'équipement, dont la gestion est confiée à l'établissement gestionnaire*⁴⁴, qui ne peut prélever de frais de gestion ». Ce soutien peut éventuellement permettre un recrutement de personnel sur contrat à durée déterminée par la tutelle gestionnaire, dont des doctorants ou des post-doctorants ;
- la signature d'une convention qui précise les modalités de la collaboration et de la gestion de la contribution apportée par l'INRA. Lorsque le laboratoire a plusieurs tutelles, l'INRA contracte préférentiellement avec le partenaire qui héberge ;
- l'absence de participation de l'INRA au pilotage de la gestion.

⁴² Note de service n° 2009-60 relative aux USC.

⁴³ Aucune USC « réciproque » à ce jour.

⁴⁴ Convention type d'USC (source : INRA-DARESE).

Annexe III

Le nombre d'USC a augmenté régulièrement depuis 2010, pour atteindre 43 en 2013, en parallèle à la réduction du nombre des UMR. Selon la DARESE, les proportions actuelles devraient globalement rester stables, un petit nombre d'USC ayant vocation à devenir ou redevenir UMR et inversement, à chaque vague quinquennale. Seulement 22 sur 43 USC en 2013 ont formellement fait l'objet de la signature d'une convention. « *Le plus souvent il s'agit d'un simple retard pris dans les échanges, des changements d'interlocuteurs chez l'un des partenaires, voire d'un manque d'intérêt pour ce type d'acte* ⁴⁵ ». Concernant les conséquences sur les crédits, l'INRA expose que « *toutes les USC ne bénéficient pas d'une dotation, et que s'agissant d'UMR transformées en USC (environ 80 % des cas), la dotation continue d'être versée sous l'ancien modèle UMR. Pour les USC de novo, le principe est toutefois qu'il n'y ait pas de dotation versée tant que la convention n'est pas signée* ». 45 % des USC sont situées dans des unités de recherche comportant une seule tutelle (cf. Tableau 19). Les partenaires de ces USC sont de façon équilibrée les universités, les écoles et les organismes.

Tableau 19 : Tutelles des unités d'accueil des USC au 31 décembre 2013 (en nombre)

Nombre de tutelles	Nombre d'unités d'accueil
1	19
2	11
3	8
>3	4
Total	42

Source : INRA.

Tableau 20 : Nombre de tutelles des unités d'accueil des USC au 31 décembre 2013 (par type).

Type de tutelles	Nombre d'unités d'accueil
Universités	32
Écoles	20
Organismes	28
Autres	3

Source : INRA.

Des limites de deux ordres sont mentionnées par la direction en ce qui concerne le développement des USC :

- les USC sont vécues comme un désengagement à la fois par les partenaires universitaires (qui privilégient le modèle UMR, dès qu'une équipe comporte des personnels d'un établissement), et par les personnels INRA (qui considèrent que l'INRA serait dépossédé du pilotage de ses moyens) ;

⁴⁵ Source : INRA-DARESE.

Annexe III

- si l'INRA peut créer une USC « *de novo* » autour d'un chercheur INRA nouvellement recruté, l'USC n'est pas éligible à tous les programmes internes ; par exemple, les USC ne peuvent pas bénéficier du « package attractivité »⁴⁶ alloué à des chercheurs seniors.

Par ailleurs, les moyens attribués par l'INRA aux USC restent modestes en comparaison des UMR (cf. tableau 7).

L'INRA n'a pas réalisé « d'enquête de satisfaction » auprès des bénéficiaires d'USC, ni des directeurs des laboratoires qui les accueillent. Il n'a cependant constaté aucune remontée spécifique à cet égard, contrairement par exemple aux critiques qui « remontent » sur les « très grosses unités »⁴⁷.

Tableau 21 : Comparaison des UMR en DGG et des USC.31 décembre 2013.

Caractéristiques	UMR avec délégation globale de gestion	USC
Définition du projet scientifique de l'unité	Définition commune avec les autres tutelles sur le périmètre total de l'unité	Définition commune avec les tutelles seulement sur le périmètre de l'unité qui concerne l'INRA
Affectation des personnels Inra titulaires	Possible	Oui, possible si la tutelle est un établissement public, sinon mise à disposition
Affectation des personnels Inra non titulaires	Possible	Impossible
Gestion financière des moyens de fonctionnement/contrats	Par le bénéficiaire de la DGG (INRA ou partenaire)	Par une des tutelles de l'unité
Autorité compétente pour décision de création/prolongation	La décision de DGG est prise par le président de Centre Inra concerné. La décision de création / fermeture de l'UMR est prise par le DGD aux affaires scientifiques.	Le Directeur Général Délégué aux affaires scientifiques sur proposition du collège de direction, après avis du conseil scientifique du département
Nomination du Directeur d'Unité	Par toutes les tutelles, INRA compris	Par les tutelles (l'Inra est exclu de la décision)

Source : INRA-DARESE.

5. Politique de site

- ◆ L'INRA compte 18 centres, dont un au siège parisien.

⁴⁶ Action incitative lancée par l'INRA en 2006 ayant concerné une quinzaine de chercheurs. Chaque année, L'INRA lançait un appel à projets, dont l'objectif était d'offrir à une unité de recherche de l'institut la possibilité d'accueillir un chercheur senior, pour renforcer significativement un site ou une opération scientifique structurante. Cet appel à projets s'adressait à des chercheurs confirmés dans les domaines de recherche prioritaires de l'INRA. Le conseil scientifique de l'Inra intervenait dans la sélection. Par cet appel, l'INRA cherchait à accroître son "attractivité" et à proposer aux meilleurs talents un cadre de travail motivant. Ainsi, une ambition de recrutement de collaborateurs étrangers, notamment européens, était clairement affichée. Le « package » représentait une dotation maximale de 190 k€/an incluant :

- ◆ dès la première année (n), et en fonction de sa situation salariale et d'éventuels accords de réciprocité, la prise en charge du salaire du chercheur invité et ce, pour quatre ans ;
- ◆ à partir de l'année (n+1), le recrutement, pour trois ans, d'un chercheur post-doctorant junior et d'un doctorant (sur le budget des départements) et le versement d'une dotation annuelle de 40 k€ au titre du fonctionnement courant sur la durée du projet.

⁴⁷ Ces dernières vont probablement conduire la direction à enrichir la Charte du management de l'INRA d'un chapitre renforçant la notion d'équipe de recherche au sein des laboratoires.

Annexe III

Ce dernier centre ne gère aucune unité de recherche, mais est néanmoins en charge de la gestion financière de contrats de recherche, notamment au travers de projets scientifiques (y compris européens, pilotés directement au niveau des départements). L'INRA s'organise autour de 17 services déconcentrés d'appui à la recherche (SDAR), et de douze services financiers et comptables (SFC) avec la présence d'un agent comptable secondaire (ACS) (cf. Tableau 21).

Sur les 17 centres (hors siège), cinq gèrent plus de 10 UMR⁴⁸, et autant moins de 5 UMR⁴⁹, aucune UMR n'étant rattachées à 2 centres, en plus du siège⁵⁰. Alors que la proportion d'UMR avec une tutelle universitaire est de 18 à 60 % dans les « gros centres », elle est de 75 à 100 % dans les « petits centres ».

Graphique 6 : Implantations régionales (centres et SDAR)



Source : INRA.

Tableau 22 : Les centres et les services financiers et comptables de l'INRA.

18 Centres INRA	12 Services financiers et comptables et agents comptables secondaires
Angers-Nantes et Poitou-Charentes	Angers-Nantes
Rennes	Rennes
Val de Loire	Val de Loire
Jouy et Centre siège	Jouy
Versailles et Lille	Versailles
Dijon, Colmar et Nancy	Dijon
Montpellier	Montpellier

⁴⁸ Clermont-Theix-Lyon, Jouy-en-Josas, Montpellier, Toulouse et Versailles-Grignon.

⁴⁹ Antilles-Guyane, Colmar, Dijon, Lille, Val de Loire.

⁵⁰ Corse, Poitou-Charentes.

Annexe III

18 Centres INRA	12 Services financiers et comptables et agents comptables secondaires
PACA et Corse	PACA
Bordeaux	Bordeaux
Toulouse	Toulouse
Clermont-Ferrand	Clermont-Ferrand
Antilles	Antilles

Source : INRA.

Les centres INRA sont généralement implantés à distance des campus universitaires (comme par exemple les centres de Versailles, Bordeaux, ou Theix). Ils gèrent toutefois des UMR aux implantations diversifiées. La majorité de ces dernières sont implantées sur des sites INRA ou dans les écoles d'agronomie.

Tableau 23 : Hébergement des UMR auxquelles l'INRA participe : répartition par type (%)

INRA	École agronomique	Université	Autre organisme de recherche
40,5	38,5	18,5	2,5

Source : INRA

Comme à Montpellier, avec Montpellier Sup Agro, ou à Rennes avec Agro Campus Ouest, un nombre important d'UMR, souvent mixtes avec Agro Paris Tech et hébergées par cette école, dépendent des centres de Versailles-Grignon et de Jouy-en-Josas. Ce constat a conduit l'INRA à engager avec cette école une réflexion sur l'opportunité de définir ensemble une organisation « mutualisée » (cf. Encadré 2).

◆ **Des fusions de centres sont intervenues ces dernières années**

Ces fusions ont concerné :

- deux centres en Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
- les centres d'Orléans et de Tours, dont résulte le centre Val de Loire ;
- les services d'appui à l'action régionale (SDAR) des centres de Versailles et de Lille.

◆ **Plusieurs projets de regroupement sont à l'étude**

La lettre de mission du PDG au président du centre de recherche INRA en Corse, en date du 17 juin 2013, mandate explicitement celui-ci pour mener, d'ici juin 2014, une réflexion en concertation avec le président et le directeur des services d'appui du centre PACA selon deux scénarios :

- le maintien d'un centre « en veillant à adapter son organisation et son fonctionnement aux forces disponibles » ;
- la fusion des centres PACA et Corse. Dans tous les cas la constitution d'un SDAR unique « devra être considérée comme une priorité en identifiant les domaines dont l'instruction et la gestion, voire l'individualisation budgétaire devront être maintenues en proximité ». La réflexion est en cours, élargie pour des raisons scientifiques à l'option d'un rapprochement avec le centre de Montpellier.

Par ailleurs, l'INRA se déclare attentif aux réflexions sur la communauté d'universités et d'établissements (COMUE⁵¹) du Grand-Ouest, dont il tiendra compte pour les centres d'Angers-Nantes d'une part, et de Rennes d'autre part.

⁵¹ Loi du 22 juillet 2013 pour l'enseignement supérieur et la recherche. Cf. annexe IX.

Enfin, avec le regroupement d'UMR sur le campus de Paris-Saclay, le centre de Versailles-Grignon prendra en charge la gestion de l'ensemble des UMR qui rejoindront le campus (cf. Encadré 2), ce qui correspond à deux UMR de plus qu'actuellement, celles-ci étant en gestion par le centre de Jouy-en-Josas. Il n'y aura pas d'impact sur des locaux INRA dans ces deux centres, les UMR étant toutes hébergées par Agro Paris Tech.

Encadré 2 : Le projet Agro Paris Tech-INRA à Saclay

Vingt-trois acteurs sont engagés dans le projet de Paris-Saclay, qui associe des établissements d'enseignement supérieur et de recherche et des organismes pour développer un « campus mondial de recherche ».

L'INRA partage avec Agro Paris Tech l'ambition d'y développer un campus thématique en sciences et technologies du vivant et de l'environnement. Agro Paris Tech est née en 2006 du regroupement de trois grandes écoles complémentaires (Institut national agronomique Paris-Grignon, École nationale supérieure des industries agricoles et alimentaires de Massy et École nationale du génie rural, des eaux et forêts), actuellement implantées sur quatre campus distincts en Ile-de-France.

Ces intérêts convergents impliquent la construction d'un ensemble immobilier sur une parcelle de la zone d'aménagement concerté (ZAC) du quartier Ouest de l'École Polytechnique. Ce bâtiment commun est destiné à accueillir, à l'horizon 2020, 3 700 personnes, dont près de 1 800 étudiants, 1 200 chercheurs, ingénieurs et techniciens des deux établissements et enseignants-chercheurs. Il permettra le regroupement de l'ensemble des installations d'enseignement supérieur et de recherche d'Agro Paris Tech, ainsi que de quinze UMR associant les deux établissements ; il s'agit de l'ensemble des UMR du site de Grignon rattaché à Versailles, et de deux UMR rattachées au centre de Jouy, dont une actuellement implantée à Massy. Environ la moitié des surfaces devrait être occupée par des locaux de recherche, soit environ 25 000 m².

Pour l'INRA, cette opération offre l'opportunité de regrouper sur une même zone géographique près de 95 % de ses activités de recherche en Île-de-France.

La maîtrise d'ouvrage sera confiée à une société de réalisation composée de l'INRA, d'Agro Paris Tech et de la Caisse des dépôts et consignations. A la suite de la réunion du Comité de pilotage de Saclay en date du 25 mars 2014, la société de réalisation devrait être créée au 15 mai 2014.

Source : INRA.

L'institut met en avant deux types de limites à la politique de regroupement :

- la politique de site : pour l'INRA « *la loi ESR impose d'assurer une présence en région ; les présidents de centre sont les représentants de l'organisme* » ;
 - la pyramide des âges (48-49 ans⁵²) : elle implique selon l'INRA un délai de cinq à dix ans pour qu'une inflexion soit concrètement observée.
- ◆ **L'INRA suit attentivement le développement des politiques de site et développe des « campus intégrés » avec des écoles d'agronomie**

Dans son document d'orientation 2010-2020, l'INRA se définit comme « *un établissement solidement ancré au cœur des territoires* », assumant une certaine « *responsabilité scientifique vis-à-vis des dynamiques de développement territorial* », notamment au travers d'une « *insertion dans des réseaux de partenariats diversifiés* ». Après la création d'UMR, l'INRA a « *cherché à rationaliser et à spécialiser son dispositif scientifique* », notamment au travers des schémas de centres⁵³, visant à « *reformuler l'approche territoriale du partenariat académique* ». Sur les « *grands pôles scientifiques universitaires, l'INRA s'engagera contractuellement dans la politique de site pour y rendre visible ses thématiques de recherche, en conservant sa capacité de pilotage* ».

⁵² Bilan social 2011.

⁵³ Le bilan d'exécution du contrat d'objectifs en 2013 fait état de l'achèvement de l'ensemble des schémas de centres.

Annexe III

L'INRA est « *disponible pour discuter avec les partenaires avec qui il partage un intérêt significatif* ». Dans la construction en cours des COMUE, l'INRA distingue deux situations :

- la construction d'un « *objet unitaire* », en général une fusion d'universités ; dans cette situation l'INRA souhaite s'inscrire en partenaire ;
- l'élaboration d'une structure confédérale, sans nécessaire délégation forte de compétences, et en tout cas sans disparition des personnalités morales. Dans ce cas, en particulier à Paris-Saclay, l'INRA souhaite participer au projet commun en intégrant la gouvernance.

A ce stade, l'INRA se déclare très attentif à l'ensemble des projets en voie de construction sur les sites où il est implanté, qu'il s'agisse des COMUE ou des IDEX, existants et à venir. Il exprime une réserve vis-à-vis de l'évolution envisagée sur certains sites tendant à identifier la gouvernance de l'IDEX avec celle de la COMUE ; en effet, alors que l'INRA participe ou serait susceptible de participer à une IDEX sur un site donné, il peut privilégier une démarche de contractualisation bilatérale avec un établissement, plutôt que de se déclarer disponible pour devenir membre d'une COMUE sur le même site. L'INRA conventionne avec un établissement avec lequel il identifie précisément les moyens engagés au regard d'objectifs sur le long terme. A titre d'exemple, l'INRA mentionne le Labex « *Bois* », porté par l'université de Lorraine et géré par l'INRA.

La stratégie de campus intégrés a été engagée en janvier 2012. L'INRA a ainsi mutualisé son système d'information (SI) de gestion avec deux écoles de l'enseignement supérieur agronomique, Montpellier Sup Agro (MSA) et Agro Campus Ouest (ACO)⁵⁴. Les écoles assurent la gestion de leurs ressources financières et humaines avec les progiciels *People Soft* (cf. Encadré 3). La DSI de l'INRA intervient depuis cette date en tant que maîtrise d'œuvre commune du SI de gestion, dans un cadre de gouvernance collective à trois établissements, avec le support financier de l'INRA.

Les deux écoles ont posé comme condition préalable à cette « maîtrise d'ouvrage communautaire » la mise en place d'un organigramme fonctionnel par métier. A cette fin, une charte est en cours de préparation entre les trois établissements ; le projet définit les règles de fonctionnement communes, la contribution de chacune des institutions à la communauté et les instances de pilotage mises en place. Une convention de service entre la DSI et les trois établissements est en cours de définition pour une mise en place en 2014.

Dans ce cadre, l'application de gestion patrimoniale SIMMO (cf. 2.3) a été proposée aux écoles que MSA va adopter⁵⁵. L'organigramme des services d'appui du centre Languedoc-Roussillon de l'INRA montre que 21 personnes de Montpellier Sup Agro font partie de cette plateforme commune. La plupart des personnels communs correspondent à ce stade aux pôles relatifs au patrimoine (dont le responsable rejoint la plateforme précitée) et aux systèmes d'information.

⁵⁴ L'INRA précise que cette démarche a été initialement encouragée par la tutelle « agriculture », qui n'en ferait plus à ce jour une priorité.

⁵⁵ Dans le cadre de la mise en place de SIMMO, le référentiel précise donc que « *le service patrimoine et architecture de Montpellier, mutualisé avec Montpellier Sup Agro mène les études et conduit les opérations de travaux neufs, rénovation, réhabilitation, entretien et maintenance sur le centre de Montpellier et sur l'école MSA ; a la responsabilité de la tenue à jour des bases de données immobilières (DAO, SIMMO) ; est le principal fournisseur des données locales opérationnelles nécessaires au pilotage ; anime le réseau des gestionnaires sur le centre en charge de la tenue à jour des données* ».

6. Systèmes d'information

◆ Une direction des systèmes d'information (DSI) et des centres automatisés de traitement

La DSI conçoit, développe et assure le contrôle de gestion du système d'information, propose au comité directeur du système d'information (CDSI)⁵⁶, dont elle assure le secrétariat, une politique d'Établissement en matière d'achats de biens et services dans le domaine de l'informatique et des technologies de l'information afin d'en maîtriser les coûts et la qualité. Elle assure les missions d'opérateur du système d'information (plan d'urbanisme, contrôle et garantie de la mise en œuvre et de l'exploitation du système), met en œuvre l'ensemble des processus garantissant la qualité, ainsi que la politique de sécurité des systèmes d'information.

Elle exerce, dans le cadre de ses missions, une autorité fonctionnelle sur les acteurs de la chaîne fonctionnelle du SI et assure l'animation de la communauté métier, le soutien opérationnel et l'accompagnement de ces acteurs dans la mise en œuvre de la politique retenue. Elle intervient sur les composants techniques du système d'information, l'infrastructure informatique composée des réseaux, des télécommunications, des serveurs, sur les moyens et procédures techniques permettant l'échange sécurisé et la protection d'information, quelle que soit sa nature d'information, assure le bon fonctionnement opérationnel des moyens et des applications.

Le comité du système d'information de gestion (COSIG), est adossé au CDSI. Composé des directions support et de l'échelon déconcentré (huit membres), il est présidé par le DGD-AR. Il met en œuvre la partie du SDSI qui relève de son champ de compétences, et établit à ce titre des priorités annuelles. Il s'intéresse aux fonctions support RH, finances et patrimoine, ainsi qu'à la gestion de l'information décisionnelle.

L'INRA s'appuie sur des collectifs de production, les centres automatisés de traitement de l'information (CATI), qui correspondent à des « *modalités d'organisation de la production informatique et de la production de services, en soutien à la production scientifique, sur une thématique donnée, ou relative à l'appui à la recherche, nécessitant l'intégration de compétences informatiques adaptées pour construire l'intégralité du processus*⁵⁷ ». L'INRA distingue les CATI orientés services (production de l'informatique collective d'appui à la recherche, dite ICARE) des CATI scientifiques.

A titre d'exemple, le CATI « Production et services de l'informatique collective d'appui à la recherche » recouvre la structure organique et fonctionnelle de la DSI (unités centrales de la DSI et équipes informatiques de centres). Il constitue le plus important des CATI-ICARE. Il pilote fonctionnellement, en 2012, 6 unités d'appui et 18 équipes informatiques des centres (EIC), soit un ensemble de 135 informaticiens, dont une centaine œuvre dans le champ des infrastructures (serveurs, systèmes, réseaux) et des services associés. Dans le cadre du plan d'optimisation des fonctions support, les EIC se sont réorganisées en soutien des fusions de centres de recherche⁵⁸.

Des « personnes ressources » (experts temps plein ou correspondants, à temps partiel) assurent par ailleurs le service de proximité dans les unités autour du poste de travail (17 500 postes au sens large connectés en 2011).

⁵⁶ Cf. Graphique 8.

⁵⁷ Formulaire de demande d'homologation 2012 d'un CATI.

⁵⁸ PACA (EIC Avignon et EIC Sophia unifiées) ; Val de Loire (EIC Tours et EIC Orléans unifiées), Angers- Nantes (EIC Angers et EIC Orléans unifiées), en plus de la coordination spécifique entre les centres d'Ile-de-France et Lille, mise en place depuis mars 2012, qui fédère les EIC de Jouy-en-Josas, Versailles, et Lille.

Annexe III

◆ Des effectifs globaux en croissance

Les effectifs au sein des métiers informatiques de l'INRA ont décliné de près de 7 % dans le cadre de l'informatique d'appui et de proximité (cf. Tableaux 24 et 25), en particulier sur les fonctions d'exploitation et de maintenance, mais ont globalement augmenté, du fait de l'importance du développement de l'informatique scientifique, conformément aux priorités stratégiques du CO 2012-2016⁵⁹.

Tableau 24 : Effectifs et métiers informatique (ETP)

Domaines de l'informatique	2012		2014		Variation (%)
	Effectifs	Part de l'effectif total (%)	Effectifs	Part de l'effectif total (%)	
Informatique d'appui	135	23	127	21,38	- 8
Informatique de proximité	108	19,3	99	16,67	-9
Informatique scientifique	327	57,7	368	61,95	+41
Effectif total	570	100,0	594	100,00	+ 24

Source : INRA-DSI.

Tableau 25 : Effectifs et métiers informatique par fonctions

Métiers de l'informatique par domaine	Effectifs 2012 (en ETP)	Effectifs 2014 (en ETP)	Variation (en %)
Administration et gestion des Systèmes d'Information	52	59	+7
Informatique d'appui	10	11	+1
Informatique de proximité	1	1	0
Informatique scientifique	41	47	+6
Calcul scientifique	37	40	+3
Informatique scientifique	37	40	+3
Études, Développement et Déploiement	229	227	-2
Informatique d'appui	31	28	-3
Informatique de proximité	8	7	-1
Informatique scientifique	190	192	+2
Exploitation et maintenance	124	129	+5
Informatique d'appui	44	33	-11
Informatique de proximité	77	67	-10
Informatique scientifique	3	29	+26
Statistique	28	30	+2
Informatique scientifique	28	30	+2
Systèmes informatiques, réseaux et télécommunications	100	109	+9
Informatique d'appui	50	55	+5

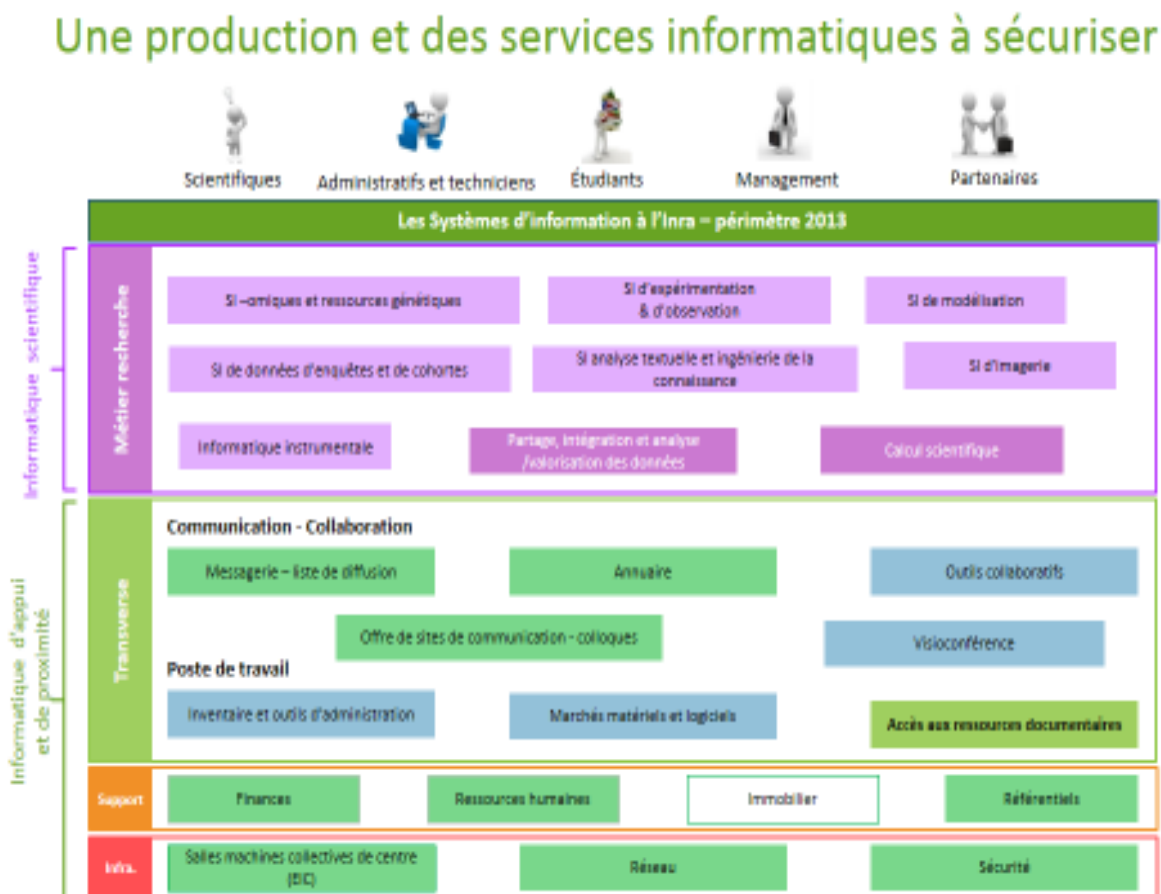
⁵⁹ Point 6-b « Adapter les systèmes d'information aux changements d'échelle » compte tenu de la production en croissance exponentielle des données, de leur traitement, de leur stockage et de leur mise en partage, « au cœur des mutations que connaissent les activités scientifiques, mais aussi les métiers d'appui à la recherche ».

Annexe III

Métiers de l'informatique par domaine	Effectifs 2012 (en ETP)	Effectifs 2014 (en ETP)	Variation (en %)
Administration et gestion des Systèmes d'Information	52	59	+7
Informatique d'appui	10	11	+1
Informatique de proximité	1	1	0
Informatique scientifique	41	47	+6
Calcul scientifique	37	40	+3
Informatique scientifique	37	40	+3
Études, Développement et Déploiement	229	227	-2
Informatique d'appui	31	28	-3
Informatique de proximité	8	7	-1
Informatique scientifique	190	192	+2
Exploitation et maintenance	124	129	+5
Informatique d'appui	44	33	-11
Informatique de proximité	77	67	-10
Informatique scientifique	3	29	+26
Statistique	28	30	+2
Informatique scientifique	28	30	+2
Systèmes informatiques, réseaux et télécommunications	100	109	+9
Informatique de proximité	22	24	+2
Informatique scientifique	28	30	+2
Total général	570	594	+24

Source : INRA.

Graphique 7 : Périmètre des Systèmes d'information de l'INRA.



Source : INRA.

◆ **Un premier schéma directeur des systèmes d'information, pour 2012 – 2016.**

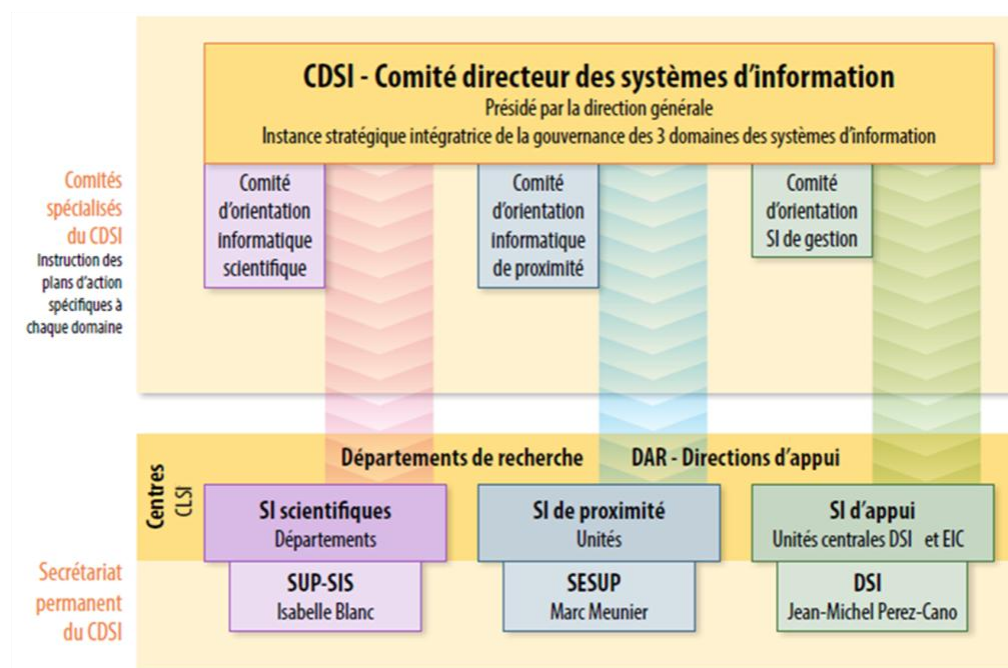
Le premier schéma directeur relatif aux systèmes d'information couvre la période du contrat d'objectifs, soit 2012-2016. Il s'inscrit dans la continuité des travaux engagés depuis plusieurs années par l'établissement pour doter ses principales fonctions d'appui à la recherche des instruments et du cadre d'action nécessaires à l'amélioration du pilotage de sa stratégie. Il a été approuvé par le conseil d'administration de l'établissement le 15 juin 2012.

Ce schéma directeur s'organise dans le cadre du comité directeur des SI et couvre trois domaines :

- l'informatique scientifique au service des questions de recherche ;
- l'informatique de proximité dans les unités en soutien au poste de travail ;
- l'informatique de gestion et d'appui, l'offre de service informatique collective et réseau.

La mise en œuvre du SDSI est portée au niveau de la présidence afin de « fédérer les collectifs autour d'un système d'information ».

Graphique 8 : Pilotage des domaines SI de l'INRA.
Pilotage de chacun des domaines et gouvernance intégrée



Source : INRA.

Le SDSI est fondé sur le constat d'une dispersion des dispositifs d'informatique d'appui, et de l'éclatement de la force de production en petites équipes aux modes opératoires hétérogènes, ainsi qu'en informatique de proximité ; le schéma constate également une hétérogénéité du support SI au sein des unités, même si « *la construction d'espaces d'échanges a initié la diffusion de bonnes pratiques* ». Aussi, ses orientations visent principalement à promouvoir :

- une organisation fédérée de la gestion des postes de travail, vers une cible d'architecture territoriale autour de plaques inter-régionales, qui comporte des services collectifs au sein de « salles machines » ;
- une optimisation et un élargissement du SI gestion en réponse aux besoins métiers (immobilier, comptabilité analytique, achats) et en renforçant l'intégration transversale ;
- l'élargissement du périmètre du SI partagé avec certains établissements d'enseignement supérieur agronomique⁶⁰ ;
- l'accès à des ressources et services d'infrastructures mutualisés avec des partenaires, et à des services opérés par des partenaires, nationaux ou européens spécialisés en matière de « *cloud computing* »⁶¹.

Par ailleurs le SDSI fait mention du recours à l'externalisation pour le maintien en conditions opérationnelles des applications, conduisant les équipes vers des missions plus affirmées de supervision et de pilotage. Il s'agit d'évoluer « *d'une informatique de production vers une informatique de services réactifs, publiés et garantis* ». Les principaux axes de transformation sont :

⁶⁰ A ce stade (voir supra) pour Agro Campus Ouest et Montpellier Sup Agro ; une mutualisation avec Agro Paris Tech sera proposée par l'INRA dans le cadre du projet Paris Saclay, mais n'a pas été discutée à ce stade. Par ailleurs, aucune autre extension ne semble être envisagée à court terme, les autres écoles d'agriculture multi-tutelles ayant opté pour l'application COCKTAIL, à l'instigation du ministère en charge de l'agriculture.

⁶¹ Service informatique externalisé et mutualisé, appuyé sur des « machines virtuelles ».

Annexe III

- des infrastructures adaptées aux conditions de la production scientifique et un réseau fiable et bien dimensionné, nécessitant en particulier la renégociation avec les plaques régionales raccordées à RENATER⁶² ;
- des niveaux d'hébergement adaptés, en ciblant en priorité certains centres, et en saisissant les opportunités de regroupement liées à la rénovation des sites. A titre pilote, une plate-forme Ile-de-France Nord et Lille a été constituée en 2010. Elle porte le catalogue national au niveau inter-régional, et a vocation à favoriser un ancrage métier au sein des maîtrises d'ouvrage. Le développement d'autres plaques régionales devrait s'opérer à l'occasion d'opportunités immobilières ;
- un système SI de gestion plus performant : élargi à la gestion du patrimoine immobilier (cf. 2.3), permettant de déployer une comptabilité analytique⁶³ en support aux dialogues de gestion et aux processus décisionnels, la dématérialisation des procédures, et le pilotage des référentiels et des nomenclatures.

Les priorités ont jusqu'à présent porté sur :

- le cadre de gouvernance du « SI communautaire INRA Agro » afin d'assurer son fonctionnement nominal (toujours en cours) ;
- la consolidation de la maîtrise d'œuvre du SI de gestion ;
- la délivrance d'une documentation structurée du SI de gestion ;
- la consolidation du *data center*.

Tableau 26 : Bilan d'exécution 2013 du plan d'optimisation des fonctions support (Extrait relatif au SI)

Fonction	Chantier	Action	État de réalisation
Pilotage des fonctions support		Mise en place des instances communautaires (SI Agro)	20 %
		Convention de service décrivant les engagements et l'organisation du service de MOE (SI Agro)	70 %
Fonction SI	6.1/Faire évoluer les outils de gestion RH et Financiers	Migration à iso-fonctionnalité du périmètre HR V5 dans HRA suite 9	90 %
		Délivrer le corpus documentaire comme entrant en appui au travail de définition engagé par l'Établissement sur la formation à la gestion (volet outil)	90 %
	6.2/Consolider la salle informatique de Jouy qui héberge le SI institutionnel, les infrastructures support du SI institutionnel et leur exploitation	Analyse de l'état capacitaire et mise en œuvre des rénovations nécessaires (dont salle informatique, plateformes de stockage et bases de données)	60 %
	6.3/Consolider les processus MOE de gestion du référentiel structures	Consolidation du socle gérant le référentiel structures Industrialisation des mises à jour des structures pour les applications RH et Finances	45 %

Source : INRA.

⁶² Réseau national de télécommunications pour la technologie, l'enseignement et la recherche. Cf. annexe X.

⁶³ En cours de mise en place.

Annexe III

- ◆ **Les systèmes d'information finances et ressources humaines sont des sous-parties du SI de Gestion de l'Inra et du SI Agro.**

Le SI finances, dont le socle a été mis en œuvre en 2006, s'appuie sur les modules applicatifs du progiciel People Soft de la société Oracle.

Encadré 3 : Le progiciel de gestion intégré *People Soft*

Progiciel de gestion intégré commercialisé par la société Oracle, People Soft couvre tous les processus de gestion (Finances, approvisionnements, ventes, production-maintenance, RH, gestion de la relation client, décisionnel) et les pratiques utilisateurs (web2.0/portail, dématérialisation, workflow, mobilité) au travers d'une architecture modulaire permettant un déploiement progressif, et sur la base d'un socle technologique évolutif mis à jour annuellement. L'implémentation actuelle à l'Inra mobilise l'ensemble des modules de gestion du cycle de la dépense, recette, comptabilité, gestion des biens, projets et programmes.

Source : INRA.

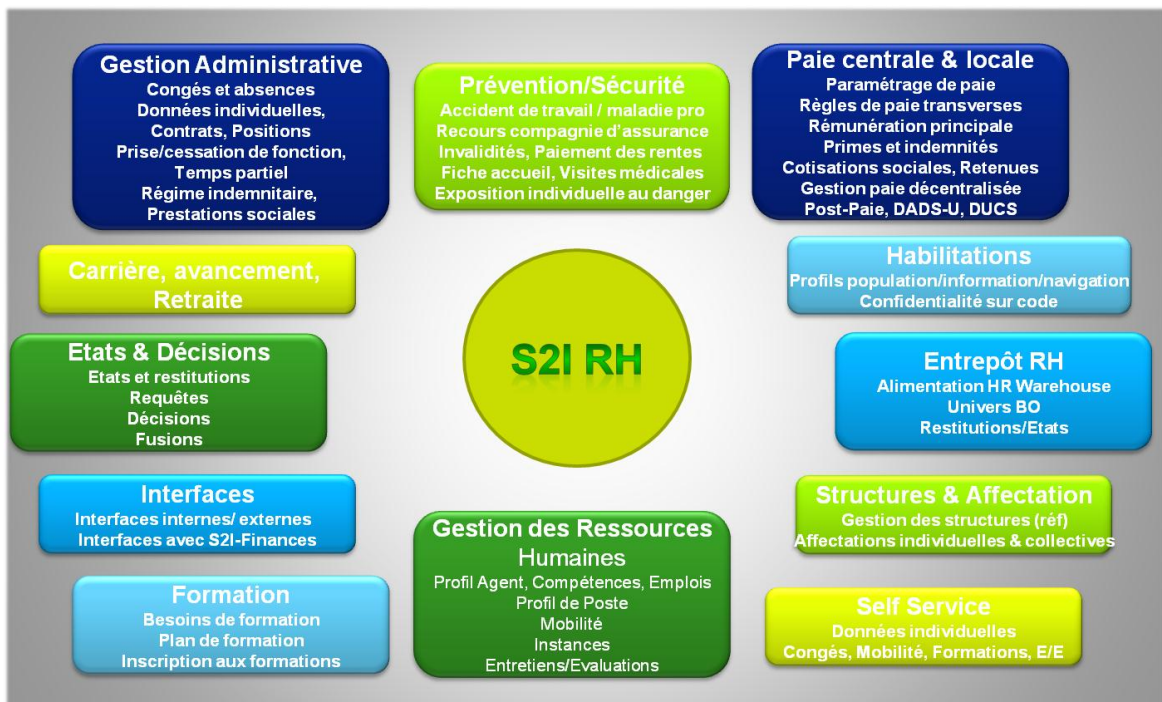
Graphique 9 : Architecture fonctionnelle du S2I Finances



Source : INRA.

Le système d'information RH (S2I RH) a été développé à partir de la solution globale HR Access V5 à partir de 2007.

Graphique 10 : Cartographie fonctionnelle du SI ressources humaines.



Source : INRA.

- ◆ **L'INRA a participé à l'ensemble des groupes de travail animés par la direction des affaires financières (DAF) du MESR, relatifs à la mise en œuvre du décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique⁶⁴ au sein des EPST et EPSCP, sur la base de règles de gestion communes.**

L'application du décret nécessitera d'adapter le SI financier (cf. annexe X).

L'INRA adhère à l'objectif de converger vers des règles de gestion partagées, tout en étant attentif à sa dimension propre de partage du SI Agro. Selon la DIFAG, il est trop tôt pour tirer les enseignements de cette démarche, « *tous les concepts et éléments de doctrine n'étant pas encore arrêtés* ». Or pour que le calendrier d'un début d'exécution budgétaire soit tenu pour le 1^{er} janvier 2016, il est nécessaire que le cahier des charges des organismes publics soit finalisé d'ici fin juin 2014. Le groupe s'appuie sur les six macro-processus suivants pour décliner sa démarche : élaboration d'un budget, allocation des moyens budgétaires, exécution de la dépense, traitements de fin de gestion et de fin d'exercice, exécution des recettes, gestion de la trésorerie.

⁶⁴ Le décret relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP) introduit des éléments novateurs et structurants sur l'organisation de la fonction financière de l'État et de ses opérateurs. Sa mise en œuvre, programmée pour le 1^{er} janvier 2016, nécessite de préciser ces dispositions au périmètre des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche compte tenu de ses spécificités et d'anticiper les futures évolutions des métiers, des organisations et des SI des établissements. Le MESR a lancé un chantier inter-établissements visant à mesurer l'impact fonctionnel, puis technique du décret rénové. Sous l'égide d'un comité de pilotage ministériel ont été organisés quatre ateliers thématiques chargé de travailler, durant le premier semestre de l'année 2013, sur la mise en œuvre de la GBCP au sein des opérateurs de l'enseignement supérieur et de la recherche. L'INRA est partie prenante à trois ateliers : programmation pluriannuelle et budgétisation en AE/CP ; gestion des conventions de recherche et des appels à projets ; plan de trésorerie.

Un document d'étude générale d'impact sera produit en synthèse de ces différents ateliers qui servira de support à l'élaboration d'un cahier des charges fonctionnel général, en vue de la mise à niveau des systèmes d'information budgétaires et comptables.

Ce document a vocation à être traduit par les établissements dans leur propre cahier des charges, au regard des spécificités de leurs organisations et de leurs processus de gestion. L'objectif de ce chantier est de préparer l'étude fonctionnelle que l'établissement devra conduire à l'issue des travaux ministériels.

- ◆ **Ouvert sur le principe d'une plus grande mutualisation externe, l'INRA se consacre d'abord à atteindre en interne un « premier niveau de maturité à l'horizon 2016 ».**

Ses deux priorités sont, d'une part la qualité de service des réseaux (« une extension de la couverture de RENATER vers le périmètre des réseaux de collecte régionaux serait un facteur important de simplification et d'accélération de la démarche INRA »), et, d'autre part la massification de l'exploitation des matériels informatiques au travers de la mutualisation gouvernée en interne.

L'INRA souligne que la mise en place du progiciel de gestion intégré (PGI) *People Soft* est intervenue chronologiquement en amont des réflexions menées entre le CNRS et l'AMUE, et a représenté un important investissement, ce d'autant qu'il s'est poursuivi par le programme SI Agro, entièrement financée par l'institut. Selon le DGD-AR, les enjeux d'interopérabilité ne concernent de fait, pour le SI gestion, qu'une dizaine d'UMR. Pour celles-ci l'INRA exprime un intérêt à partager les outils, « à la condition que la méthode soit réellement multilatérale » ; ainsi l'INRA sera partenaire de la démarche, s'il s'agit de construire une plate-forme d'interface qui soit « équidistante » entre les PGI des différents partenaires. Jusqu'à présent l'INRA n'a pas participé à GESLAB, car il considère qu'il n'y a pas eu de démarche de co-conception.

L'INRA affiche toutefois le souhait de « poursuivre le dialogue avec l'AMUE dont il souhaite devenir membre associé, dans le cadre d'une gouvernance revisitée » et est notamment intéressé par le projet d'application de pilotage de l'activité des laboratoires, CAPLAB⁶⁵.

L'offre de services collectifs vers les unités de recherche ou de services s'appuie sur le principe d'un guichet unique de services, adossé aux services de l'INRA et des partenaires.

L'INRA, propose ainsi :

- des services interne disponibles en ligne et couvrant plusieurs types de besoins : espaces de travail collaboratif (*silverpeas*), espaces d'édition collaborative (*wiki*), offre de site *web* de colloques, offre de liste de diffusion (*Sympa*), etc. ;
- l'accès à des salles-machines de centre - à rationaliser -, un data center à Toulouse ;
- des services collaboratifs, intégrant la nouvelle messagerie unifiée à l'échelle de l'Inra.

Tandis que ses partenaires lui offrent :

- l'accès aux salles machines et services de l'IDRIS⁶⁶ et du réseau GENCI⁶⁷ pour l'hébergement de dispositifs techniques, la gestion des données (stockage, sauvegarde, bases de données, archivage), les services de traitement (serveurs virtuels, ...);
- la mutualisation au sein de plateformes scientifiques⁶⁸.

Au-delà du « SI Agro » qui conduit l'INRA à discuter systématiquement avec les deux écoles concernées des évolutions de son système d'information, d'autres expériences de mutualisation externe sont conduites :

- mutualisation et cofinancement avec RENATER pour le service de visioconférence multipoint ;

⁶⁵ Cf. annexe X.

⁶⁶ Institut du développement et des ressources en informatique scientifique.

⁶⁷ Grand équipement national de calcul intensif.

⁶⁸ Exemple : Projet de « Mutualisation éco-responsable de plates-formes de calcul haute performance et de data center sur le Campus Paris-Saclay » soumis pour le CPER 2014-2020 Ile de France avec la COMUE Paris-Saclay, le CNRS, l'ENS Cachan, Polytechnique, Centrale-Supélec, IDRIS et la Maison de la simulation.

Annexe III

- mutualisation et partenariat avec le centre régional de ressources informatiques d'Auvergne pour l'organisation des sauvegardes, et avec le centre d'études et de réalisation informatiques de Toulouse (CERIT) pour l'hébergement.

L'INRA considère comme possible une mutualisation entre établissements au niveau national sur certains services, si « *une gouvernance équilibrée de l'offre est en place, et sous réserve d'une vérification d'adéquation* », par exemple, « *un catalogue d'offres de services, une co-construction de services collectifs en réponse aux besoins des bénéficiaires* ». Les domaines fonctionnels prioritaires pour une mutualisation des systèmes d'information sont pour l'INRA l'informatique décisionnelle et les données référentielles.

En ce qui concerne le SI gestion, l'INRA envisage un travail de réflexion commun avec l'INRIA et l'INSERM dans le nouveau cadre de la gestion budgétaire et comptable public (utilisation d'outils Oracle pour la gestion financière), et souhaite réinitialiser une réflexion antérieurement engagée avec l'INRIA pour une mutualisation autour de la solution de gestion des ressources humaines de HR Access.

Dans le même esprit (et sous réserve des mêmes conditions), l'INRA est volontaire pour participer à la conception d'un outil « CAPLAB ». L'INRA n'est pas opposé à une adhésion à l'AMUE, si celle-ci se réforme en créant un collège des organismes.

7. Politique des achats

- ◆ **L'INRA applique les deux régimes applicables aux achats dans les EPST en distinguant la nature de ces achats en deux grands blocs :**
 - décrets n°2005-1742 du 30 décembre 2005 et n°2007-590 du 25 mai 2007, pris en application de l'ordonnance n°2005-1742 du 6 juin 2005 pour les achats « scientifiques » de l'unité, hors travaux (achats scientifiques du référentiel inter-EPST) ;
 - code des marchés publics⁶⁹, pour les autres achats de l'unité.

La procédure en vigueur à l'INRA relève d'une approche combinée entre seuils et catégories d'achats (cf. Graphique 11).

⁶⁹ Décret n°2006-975 du 1^{er} août 2006 modifié.

Annexe III

Graphique 11 : Procédure d'achat en vigueur à l'INRA. Avril 2014

Type d'achat	Nature des achats	Montant des dépenses prévisionnelles (€HT)					
		0	15 000	20 000	90 000	134 000 <i>au 1/1/14</i>	5 186 000 <i>au 1/1/14</i>
ACHATS GÉNÉRAUX	Fournitures et services	Achats libres	Publicité au portail achat		Publicités obligatoires : - au BOAMP ou JAL - sur la plateforme de dématérialisation (sauf article 30)	Publicités obligatoires : - au BOAMP - au JOUE - sur la plateforme de dématérialisation (sauf article 30)	
	← MAPA →		← MAPA →		← Marché formalisé →		
ACHATS GÉNÉRAUX	Travaux	Achats libres	Publicité au portail achat		Publicités obligatoires : - au BOAMP ou JAL - sur la plateforme de dématérialisation	Publicités obligatoires : - au BOAMP - au JOUE - sur la plateforme de dématérialisation	
	← MAPA →		← MAPA →		← Marché formalisé →		
ACHATS SCIENTIFIQUES	Fournitures et services du domaine 5 du référentiel inter-EPST	Achats libres	Publicité au portail achat		Publicités obligatoires : - au BOAMP - au JOUE		
← MAPA →		← MAPA →		← Marché formalisé →			

---- Achats réalisés sous la responsabilité du DU nommé Responsable des Procédures d'Achat (RPA) (cf. Note de service n°2012-57 *)
 ---- Achats réalisés sous la responsabilité du PC nommé Personne Responsable des Marchés (PRM) (cf. Note de service n°2012-57 *)
 BOAMP = Bulletin Officiel des Annonces des Marchés Publics
 JAL = Journal d'Annonces Légales
 JOUE = Journal Officiel de l'Union Européenne

Source : INRA.

Ainsi⁷⁰, pour les achats généraux, un dossier de consultation des entreprises est formalisé à partir de 90 000 € (HT) et de 134 000 € (HT) pour les achats scientifiques. Au-dessous de ces seuils, les marchés sont dits « à procédure adaptée (MAPA) », avec une publicité *via* le portail achat dès 15 000 € pour les achats généraux, et dès 20 000 € pour les achats scientifiques.

◆ **L'organisation des achats repose sur trois niveaux dotés de compétences spécifiques**

Au niveau national, le service coordination achats-marchés et réglementation (SCAMER) de la DIFAG met en œuvre la politique d'achat de l'INRA. La personne responsable des marchés (PRM) nationale intervient sur certains types d'achat (matériel informatique, etc. – voir *infra*), ainsi que sur des achats pouvant être mutualisés au niveau national,

Au niveau régional, dans le cadre des fonctions d'ordonnateur secondaire déléguées aux présidents de centre, ceux-ci, ainsi que l'administrateur du centre-siège⁷¹, sont « *par délégation de pouvoir, désignés comme personnes responsables des marchés (PRM) au niveau de leur centre* », et à ce titre « *responsables de l'ensemble des opérations relatives à la préparation, la passation et l'exécution des marchés* ». Dans le cadre de l'évolution du pilotage de la fonction budgétaire, financière et comptable (BFC)⁷², la compétence des services financiers et comptables a été clarifiée sur trois points : alors que la gestion administrative et financière des contrats de recherche est placée sous la responsabilité du chef des services financiers et comptables (CSFC), les actes d'achat et de passation de marchés publics sont de la responsabilité du directeur des services administratifs (DSA), mais le CSFC s'implique systématiquement dans le conseil financier et l'expertise en matière d'achats.

Si globalement les effectifs n'ont pas diminué avec la réorganisation des SFC, la structuration des emplois est maintenant homogène.

⁷⁰ Le guide bleu INRA (mise à jour en janvier 2014) – *L'achat sécurisé, efficace et responsable.*

⁷¹ Note de service 2012-57.

⁷² Note interne sur le périmètre fonctionnel et la trajectoire d'évolution des services financiers et comptables – Septembre 2012.

Annexe III

Les directeurs d'unités sont désignés comme « responsable des procédures d'achats (RPA) » au niveau de leur unité, dans la limite des seuils fixés ; le PC et le SDAR sont PRM pour les achats formalisés des unités au-delà du seuil de 134 000 €HT, ainsi que pour les travaux et les besoins collectifs des centres.

Au total, la fonction achats mobilise un responsable par centre, qui est le responsable achat de centre (RAC), soit dix-huit RAC. Au sein du service des achats et des marchés (SCAMER), huit personnes (juristes et acheteurs) passent les marchés.

Il n'y a pas de cartographie des risques en matière de commande publique à l'INRA.

◆ **Le déploiement d'un service facturier n'est pas d'actualité au niveau national.**

L'INRA estime que seulement 53 % des engagements de dépense sont retracés dans l'application *S2I Finances* préalablement à la réception de la facture, ce qui rend tout à fait prématurée la mise en place d'un service facturier centralisé en un point unique. L'INRA privilégie donc la sécurisation des processus financiers de l'ordonnateur en amont de toute autre étape.

Toutefois la constitution de services facturiers pourrait être envisagée à l'avenir à l'échelle inter-régionale. A titre pilote l'INRA a suivi une expérimentation réalisée pour les centres de l'Est (Nancy, Dijon, Colmar), à l'aide du logiciel KLASTOO (disponible sur le marché), pour la gestion électronique de l'information et des documents. Sa mise en place a permis de refondre le schéma de circuit du traitement des factures pour ces centres, avec un point unique d'entrée et, à deux ans, une réduction des délais de paiement de 31,4 jours en 2012 à 21,1 jours en 2013 (centre de Dijon). Cette mise à disposition de l'information par voie électronique, facilite la traçabilité, utile également pour la justification des contrats. Le temps gagné (pas de copies à réaliser, traçabilité) est compensé par le temps de saisie dans l'applicatif, soit aucun gain net d'ETP, mais une optimisation du processus.

◆ **Plus de 80 % des unités de recherche utilisent la carte achat**

En 2013, 222 unités (soit 85 % des « unités de recherche ») ont utilisé dispositif de la « carte achat » (461 cartes utilisées). Elles ont réalisé 8 783 transactions d'un montant moyen de 178,51 € (TTC) et pour un montant total de 1,567 M€ (TTC), soit 0,7 % du volume total des achats, 206 M€ (TTC)⁷³.

◆ **Les achats sont une des priorités du plan d'action pour l'optimisation des fonctions support en 2014**

En 2013, l'INRA précise que l'optimisation de la fonction achat doit tenir compte du principe de déconcentration de l'achat, notamment scientifique, au niveau des unités, tout en s'inscrivant également dans le cadre des grands objectifs assignés aux opérateurs de l'État d'amélioration de la performance et de la professionnalisation en termes d'achats. Les achats sont l'une des deux priorités de la déclinaison du plan en 2014.

Les moyens humains dédiés à la fonction ont été renforcés par un effort de formation et de professionnalisation des réseaux métiers (responsables achats de centres/gestionnaires d'unités), une requalification (quand possible) des recrutements sur les métiers de l'achat.

Les dialogues de gestion intervenus sur six centres en 2013 ont intégré la dimension achats. Des tableaux de pilotage sont établis en amont des dialogues, précisant la répartition des achats par famille, dans et hors marché, par catégorie d'achat, par fournisseur et par facture. Les tableaux produits ont notamment pour objectifs de susciter au niveau des centres des actions de mutualisation inter-unités ou au niveau du centre, et de passation de marchés tout en réduisant le nombre de fournisseurs.

⁷³ Montant calculé à partir des factures saisies dans le S2i de l'institut (achats, dont travaux, exprimés en € TTC).

Annexe III

Ces suivis vont alimenter la cartographie des achats à l'INRA et de notamment permettre d'identifier précisément, par exemple les regroupements de factures possibles à partir des relevés mensuels pour certains marchés.

- ◆ **Les achats scientifiques représentent plus de 40 % des achats, dont 14,5 % au niveau national**

Le montant des achats en 2013 s'est élevé à 206,7 M€ en 2012, répartis en achats scientifiques (41 %) et approvisionnement généraux (59 %).

Tableau 27 : Évolution du volume total d'achats réalisés. Données TTC (k€)

Achats totaux	2010	2011	2012	2013
Montant TTC (k€)	199 979	195 765	191 060	206 728

Source : INRA. Mission.

Tableau 28 : Répartition des achats par type. Montants HT (k€)

Familles d'achat	2012	Part (en %)
1 - Approvisionnements généraux	22 198	14
2 - Logistique	34 402	22
3 - Information, documentation et communication	11 161	7
4 - Bâtiments et infrastructures	12 375	8
5 - Approvisionnements scientifiques	63 933	41
6 - Informatique	12 050	8
TOTAL	156 120	100

Source : INRA. Mission.

Les achats réalisés par les UMR représentent un tiers des achats.

Tableau 29 : Achats effectués par les UMR

	2010	2011	2012	2013
Achats des UMR (TTC) (k€)	63 672	65 148	66 407	68 306
Total achats	199 978	195 765	191 060	206 728
Part (en %)	32 %	33 %	35 %	33 %

Source : INRA. Mission.

La part des achats sans formalisation est majoritaire (52,9 %).

Tableau 30 : Modalités d'achats. Données 2012

	Achats sans formalisation	Achats contractualisés
Montants des achats (k€ HT)	82 544	73 557
Part (en %)	52,9	47,1

Source : INRA

- ◆ **L'INRA utilise différents groupements d'achat en concertation avec ses partenaires**

Des stratégies nouvelles ont été mises en œuvre afin d'optimiser la fonction achat :

Annexe III

- le Groupe achats recherche (GAR) est un réseau constitué des principaux responsables achats et marchés des établissements de recherche⁷⁴, ainsi que cinq EPSCP⁷⁵ et l'AMUE). Des réunions trimestrielles permettent à l'INRA d'échanger sur les textes applicables et les bonnes pratiques d'achat, ainsi que de mutualiser sur des achats communs ;
- l'INRA est le coordonnateur d'un groupement de commandes sur les fournitures de bureau avec sept autres membres : CNRS, INSERM, IRD, INED, IRSTEA, INSERM Transfert et AGREENIUM. Ce groupement de commandes permet depuis le 1^{er} janvier 2014, la passation d'un marché à bons de commandes pour quatre ans maximum sur les fournitures classiques de bureau, le papier et les consommables informatiques pour un montant total annuel de 3,5 M€ HT, soit 13,7 M€ HT sur l'ensemble du marché. A titre d'exemple, les membres du réseau partagent des groupements d'achats tels que Matinfo pour le matériel informatique (cf. annexe X) ou titres de transport ;
- la passation d'une convention générale entre les opérateurs de l'État ayant pour tutelle les ministères chargés de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur et de la recherche avec l'UGAP⁷⁶ pour bénéficier des remises ministérielles sur certains segments d'achats⁷⁷ ;
- la participation au projet de groupement d'achats Gauss d'achats de consommables scientifiques pour les établissements de recherche (pilote conjointement par le service des achats de l'État et le CNRS, l'INSERM, le CEA et l'INERIS, etc.), avec l'UGAP comme mandataire, pour un montant estimé à 6,5 M€ HT pour l'INRA et dont le marché devrait entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2015.

L'INRA a participé à la rédaction de la nouvelle nomenclature Nacre, aux groupes de travail sur les Conditions Générales d'Achats et aux réflexions relatives à la mesure de la performance et la fonction achats.

L'INRA n'exprime pas d'intérêt pour une mutualisation inter-organismes au niveau du portail achats, « *disposant d'un outil équivalent à l'outil PUMA du CNRS* ».

L'INRA fait partie du comité permanent qui réunit notamment le CNRS, l'Inserm et le CEA afin de partager les informations sur toute l'actualité des achats, sur les mesures d'assouplissements à l'occasion des transpositions des directives européennes, afin de susciter le passage à une seule réglementation (Ordonnance – privilégiée - ou Code), ainsi que sur le décret sur la professionnalisation des achats et les contrôles effectués par les FEDER.

A l'occasion de la transposition de la directive sur les marchés, ce groupe souhaite qu'un texte unique soit élaboré⁷⁸, « *comportant le « socle commun » du droit interne des marchés publics applicable à tous les pouvoirs adjudicateurs (État, établissements publics de l'État, collectivités*

⁷⁴ Huit EPST dont le CNRS, l'INSERM, l'INRIA, l'IRD, l'IRSTEA et un EPIC, le CEA.

⁷⁵ Dont les universités de Paris-Descartes, Aix-Marseille, Lorraine,

⁷⁶ Centrale d'achat public.

⁷⁷ Essentiellement mobilier de bureau, matériel médical et véhicules automobiles pour un montant de 1,7 M€ HT en 2013. En 2014, les prévisions achats sur convention UGAP EPRES portent sur des consommables, du mobilier et de l'équipement général, des services et des véhicules, pour un montant total estimé à 2,540 M€. Le recours à l'UGAP est centralisé au SCAMER. L'INRA passe les marchés nationaux suivants : carburants, déplacements avec la billetterie, hébergement, cartes logées, cartes *Corporate*, revues électroniques, informatique. A titre d'exemple, un marché de carburants et prestations annexes en 2011 avec Shell et Total pour 1,1 M€ HT annuel, soit 4,4 M€ HT sur quatre ans de durée maximum du marché ; un marché d'hébergement avec KLEE/i-ALBATROS en 2012 pour un montant annuel de 1,9 M€ TTC, soit 7,6 M€ TTC sur quatre ans maximum ; un marché de tierce maintenance applicative et prestations associées avec cinq lots passés fin 2012 avec notamment BAW pour un montant annuel de 11,5 M€ HT, soit 69 M€ HT sur six ans.

⁷⁸ Projet de note en discussion avec les organismes partenaires.

locales et leurs établissements publics, autres organismes de droit publics au sens du droit communautaire) ». Ce texte « transposerait la directive a minima (au plus proche du droit communautaire), de manière à pouvoir constituer la base unique du droit des marchés publics applicables à certains pouvoirs adjudicateurs, dont les établissements publics de l'État et notamment les EPST et les EPSCP. Un ou des textes complémentaires complèteraient, pour certains pouvoirs adjudicateurs, les règles fixées par le texte mentionné ci-dessus, en fixant les règles particulières qui leur sont applicables, soit en termes de procédures, soit en termes de forme ou de contenu des contrats. Les pouvoirs adjudicateurs appartenant à la première catégorie (celle auxquels seul le texte général serait applicable) pourraient, à leur initiative, se soumettre volontairement aux dispositions des textes particuliers. »

Pour le cas des EPST et des EPSCP, au travers d'une harmonisation de leurs processus engendrée par la simplification, le projet de note souligne « qu'un tel dispositif faciliterait la mutualisation des achats entre les établissements ».

◆ **L'INRA ne s'estime pas en mesure de respecter les objectifs récemment fixés par le Service des achats de l'État (SAE)**

Le SAE⁷⁹ fixe aux établissements publics un objectif d'économie à hauteur de 2 % des achats par an entre 2013 et 2015, à réaliser dans le cadre d'un plan d'action annuel. A ce stade l'INRA n'est pas en mesure de présenter un tel plan d'action.

Les efforts de mutualisation des achats⁸⁰ ont conduit à 22 % d'économies sur les fournitures de bureau classiques, 6 % sur le papier, et 22 % sur les consommables informatiques par rapport au précédent marché.

Le système d'information *S2i finances* permet actuellement d'élaborer des demandes d'achat et des commandes d'achat à partir de catalogues électroniques, et de suivre les achats par sous-ensemble de qualification. En l'absence de cartographie précise à ce stade, l'INRA rencontre toutefois une difficulté pour quantifier les économies futures. Par ailleurs il souligne que les gains économiques réalisables ne sont pas forcément des gains budgétaires, des gains économiques indirects étant envisagés avec l'instauration de relevés mensuels, notamment sur les fournitures de bureau (200 k€).

L'INRA a inscrit pour 2014 une modernisation de son système d'information achats, afin d'élaborer une cartographie précise des achats, permettant une identification des achats stratégiques et de la captation économique réalisable. Un pilote sera lancé en mars 2014 sur les fournitures de bureau, permettant de passer les commandes en lignes. Il devrait permettre de déployer l'outil en janvier 2015, pour le projet Gauss, dont l'effet escompté est une économie substantielle répondant au besoin des scientifiques compte tenu des 200 lots prévus sur les consommables.

Une note stratégique « achats » est en préparation dans le plan d'optimisation des fonctions support pour 2014. Elle explicite le cadre politique et les objectifs de pilotage de la fonction achats à l'INRA. Elle comporte trois objectifs : la cartographie des achats, l'amélioration des processus à enjeux, et l'adaptation du SI achats à ces objectifs. Elle ne sera finalisée qu'après la réalisation de la cartographie des achats.

8. Ressources propres

◆ **En croissance forte, les ressources propres représentent près de 23 % du budget en 2013.**

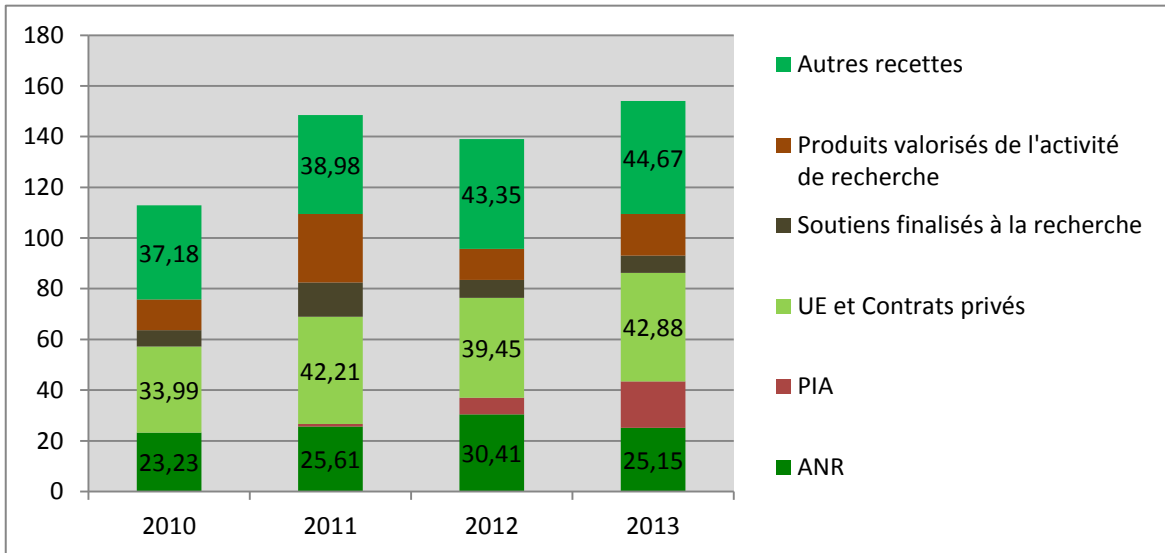
⁷⁹ Guide d'application du décret n°2013-623 du 16 juillet 2013 et de la circulaire du premier ministre du 31 juillet 2013 relatifs aux achats publics.

⁸⁰ Groupement d'achat composé de : INRA, INSERM, INSERM Transfert, IRD, IRSTEA, CNRS, Agreenium et Institut national d'études démographiques (INED).

Annexe III

Les ressources propres contractuelles ont augmenté à l'INRA de 39 % (contrats de recherche signés) entre 2001 et 2010⁸¹ (cf. Graphique 11). Elles représentent 22,69 % du budget exécuté en 2013 ; parallèlement la subvention État a diminué légèrement, la mise en réserve (dont résulte un gel d'une partie des crédits inscrits) a de même augmenté. Le PDG souligne « l'effet de ciseau, en l'absence de préciput accordé par les PIA et compte tenu du faible taux de frais de gestion⁸² », ce qui conduirait, selon lui, à transférer une partie de la subvention État vers le support nécessaire à l'obtention des contrats puis à la justification des dépenses engagées.

Graphique 12 : Évolution des ressources propres de l'INRA-2010-2013. (M€)



Source : INRA. Mission.

L'INRA réfléchit aux modalités d'évolution de son modèle économique sur cet aspect, tout en se déclarant très vigilant quant à la qualité de service aux chercheurs sur les ressources propres, en particulier l'appui en matière de gestion des contrats européens : « on ne pourra progresser, c'est-à-dire allouer une partie des ressources sur contrats aux fonctions support que ceux-ci mobilisent, que si on est en mesure d'apporter aux chercheurs un tel service. Une spirale vertueuse à concevoir, mais on est au début de la réflexion... ».

Les financements demandés par l'INRA auprès des partenaires publics sont généralement déposés sur la base d'un coût marginal, à l'exception des contrats européens financés sur la base des coûts directs, majorés d'un forfait pour les coûts indirects. Les financements demandés par l'INRA auprès de partenaires privés sont négociés sur la base de coûts complets.

La DIFAG précise que⁸³ « L'INRA prélève des frais de gestion sur les contrats de recherche selon un pourcentage du montant total du contrat HT hors dépenses de sous-traitance et de coordination (cf. Tableau 31). » Les niveaux de frais de gestion facturés doivent toujours respecter la volonté du partenaire financeur et être adaptés en conséquence. Une exonération totale des frais de gestion est accordée de droit aux financements issus d'organismes à but non lucratifs (exemple : fondations de recherche sur le cancer, fondations de recherches contre les myopathies).

⁸¹ Contrat d'objectifs 2012 - 2016.

⁸² Depuis, le Premier ministre a annoncé que le préciput pour frais de gestion sur des contrats avec l'ANR liés au PIA ferait l'objet d'un taux porté à 8 % au lieu de 4 % pour les Labex. Des précisions sur les modalités d'application de cette mesure sont en attente.

⁸³ Note technique de gestion ACP/DIFAG 09-2008.

Annexe III

Selon l'INRA, l'écart entre le taux de prélèvement (2,63 %) sur les projets d'investissements d'avenir (PIA) est anormalement bas au regard du coût des fonctions support (13 % en termes d'effectifs, selon le rapport IGAENR de 2011). Il estime à environ 7 M€ la charge induite par cet écart, qui pèserait ainsi sur la subvention d'État.

Tableau 31 : Frais de gestion par types de ressources contractuelles.2013

	Taux moyen des frais de gestion prélevés (%)	Montant total contractuelles (€)	Montant des frais de gestion perçus (€)
ANR	2,13	91 898 011	1 961 237
PIA (ANR)	2,63	25 529 737	671 396
Collectivités locales	0,11	45 064 711	50 812
Union européenne	2,90	60 524 048	1 752 548
Ministères	2,21	28 947 957	639 508
Établissements de recherche et d'enseignement supérieur	2,14	31 953 708	682 236
Partenaires agricoles et industriels	1,36	41 647 128	568 007
Autres	1,49	8 042 390	120 122
Total	-	6 445 865	333 607 689

Source : INRA-DIFAG.

L'INRA souligne également les différences de pratique entre l'ANR, le PIA et l'Europe, en matière de modalités de justification des dépenses, ce qui engendre des coûts de gestion supplémentaires.

9. International

◆ Une ambition internationale affirmée

L'objectif de l'INRA en matière de coopération internationale bilatérale consiste à structurer le partenariat international en complémentarité de la politique du CIRAD (cf. *infra*), à partir des orientations programmatiques, et en encourageant « *les meilleurs chercheurs de l'INRA à l'émergence, la conception et la réalisation de consortia autour d'enjeux majeurs⁸⁴* », comme par exemple « *la génomique, la biologie systémique ou le changement climatique* », et également en favorisant la mobilité entrante et sortante des chercheurs.

Dans son document d'orientation 2010-2020, l'INRA porte l'ambition de « *favoriser l'émergence, à l'échelle européenne et internationale, d'une recherche agronomique publique concertée... pour aller de la globalisation des problématiques à la mondialisation de la dynamique scientifique* ».

⁸⁴ Document d'orientation INRA 2010-2020.

Annexe III

L'INRA entend, dans le contrat d'objectifs 2012-2016, s'engager activement dans la structuration à l'échelle mondiale du réseau des principaux opérateurs de recherche agronomique, notamment en proposant la constitution de consortiums de recherche sur les thématiques de ses méta-programmes⁸⁵, tels que le consortium de recherche sur le blé mis en place à la demande des ministres de l'agriculture du G 20. L'un des six objectifs du contrat est de « *consolider la place de la recherche agronomique française sur la scène internationale* ». A ce titre, l'INRA met l'accent, d'une part sur sa contribution active à la construction de l'espace européen de la recherche, et d'autre part sur l'organisation, au sein d'Agreenium, de l'offre française à l'international dans le champ de l'agronomie.

Dans le cadre communautaire, l'INRA dispose d'experts dans diverses instances scientifiques des projets qu'il coordonne ou auxquels il participe ; il s'agit en particulier de plusieurs projets structurants du 7^{ème} PCRD⁸⁶, comme par exemple l'initiative de programmation conjointe FACCE⁸⁷ sur le thème de la sécurité alimentaire et de l'adaptation de l'agriculture au changement climatique, qu'il coordonne avec son homologue britannique BBSRC⁸⁸, ou de la participation à l'institut européen d'innovation et de technologie (EIT), mais également de plusieurs infrastructures de recherche paneuropéennes et de réseaux thématiques européens.

A l'international, Agreenium veille principalement à une participation aux instances multilatérales, telles que la préparation du G20 sur les questions d'agriculture. L'INRA développe sa propre stratégie de coopération internationale bilatérale, y compris la promotion de ses méta-programmes à l'international.

Au-delà de la mobilisation d'experts déjà mentionnée, l'INRA dispose d'un relais de veille et d'interface (un ETP statutaire) au sein du Club des organismes de recherche associés, le CLORA⁸⁹ localisé à Bruxelles. Créé en 1991, le CLORA est une organisation informelle qui permet à ses membres de mettre en commun des compétences et moyens logistiques pour renforcer leurs liens avec les institutions européennes dans les domaines de la recherche, de la technologie, de l'innovation et de la formation. Cette organisation a pour objectifs la mise en synergie de compétences et de moyens consacrés aux relations de ses membres avec les Institutions de l'Union européenne, la collecte et la diffusion d'informations sur les programmes et les procédures communautaires et l'organisation de journées thématiques et de rencontres.

◆ **Un partenariat entre l'INRA et le CIRAD à l'international**

Le CIRAD mutualise avec l'INRA sa représentation au Brésil, et l'INRA mutualise avec le CIRAD une représentation en Chine (deux ETP). Ces bureaux sont également ouverts à Agreenium.

Afin de renforcer la visibilité de leurs activités internationales, l'INRA et le CIRAD ont décidé d'étudier la faisabilité de mutualiser des moyens (et non leur stratégie) au sein d'une « entité commune dédiée aux relations internationales », après le modeste bilan d'Agreenium (cf. 1). Plusieurs options ont été envisagées au sein d'un groupe de travail, de la mutualisation au niveau des chargés de mission, à des organisations plus intégrées incluant ou non la fonction Europe. La direction générale précise que « *l'INRA et le CIRAD explorent conjointement les pistes de ce rapport, dont les modalités de mise en œuvre sont en discussion* ».

⁸⁵ Les méta-programmes (une dizaine) sont de grands programmes transversaux sur les priorités scientifiques fixées dans le document d'orientation 2010-2020. Transdisciplinaires, ils reposent sur une construction collective interne et peuvent associer des partenaires externes.

⁸⁶ 7^{ème} Programme Cadre de Recherche et Développement.

⁸⁷ Initiative de Programmation conjointe européenne sur l'agriculture, la sécurité alimentaire et le changement climatique.

⁸⁸ *Biotechnology and Biological Sciences Research Council*.

⁸⁹ Membres représentés à Bruxelles : CEA, IRSTEA, CNES, CNRS, IFREMER, INRA, INSERM, IRD, ONERA, CPU.