



HAL
open science

Principes d'organisation de l'INRA

Inra Institut National de La Recherche Agronomique, Olivier O. Le Gall

► **To cite this version:**

Inra Institut National de La Recherche Agronomique, Olivier O. Le Gall. Principes d'organisation de l'INRA. 2016, 16 p. hal-02798772

HAL Id: hal-02798772

<https://hal.inrae.fr/hal-02798772v1>

Submitted on 5 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

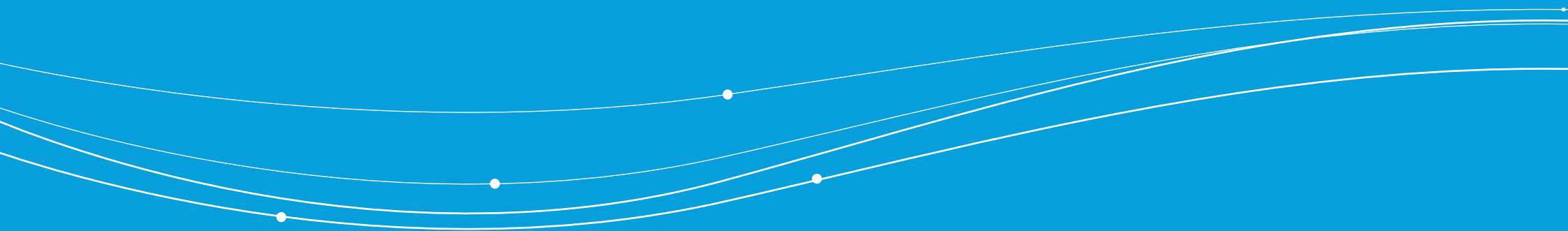
L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Principes
d'organisation
de l'**Inra**



Une charte pour **tous**,
un repère pour **chacun**

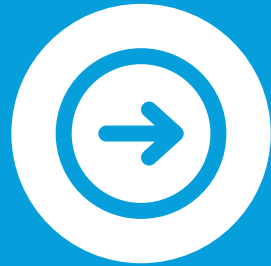




- 01 L'unité
- 02 Le centre
- 03 Le département
- 04 Le siège
- 05 Les programmes transversaux

Dans un souci d'amélioration des capacités de projection stratégique, de la réactivité, de la cohésion et des performances de l'Inra, cette charte s'efforce de rénover et d'explicitier l'organisation et le partage des responsabilités dans l'Institut, ainsi que de clarifier les interactions entre niveaux de responsabilité. Elle n'a pas vocation à se substituer aux statuts de l'Inra qui fixent notamment son organisation générale, ni aux règles applicables de la fonction publique, ni à celles qui favorisent le dialogue social, dont l'importance est ici réaffirmée. Elle fixe un cap et propose des principes qui ont vocation à être mis en œuvre par des notes de services ou d'autres documents internes.

La charte expose ainsi à chacun – quel que soit son métier, sa structure d'appartenance ou son corps – les valeurs managériales et les repères partagés qui rythment ses activités et sa trajectoire au sein de la communauté Inra et dans ses relations avec les partenaires.



Les missions de l'Inra

L'Inra est un établissement public national, à caractère scientifique et technologique relevant conjointement des ministères chargés de la recherche et de l'agriculture. Sa mission générale est d'organiser, d'exécuter et de coordonner, à son initiative ou à la demande de l'Etat, tous travaux de recherche scientifique et technologique dans le domaine de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement. Ce domaine d'activité est l'objet d'une transition globale, profonde et multiforme (alimentaire, agro-écologique, climatique et numérique notamment), qui justifie une ouverture tant institutionnelle que disciplinaire de l'action de l'Institut.

Les questions traitées, du fait de leur complexité, traversent fréquemment les frontières des disciplines et des structures de l'Inra. Cela requiert une forte cohésion autour d'orientations pluriannuelles partagées, déclinées dans un document d'orientation qui rappelle aussi la nécessité de l'articulation entre recherche cognitive, enjeux sociétaux et innovations, et l'insertion de notre action dans un paysage national, européen et international.

Dans le même temps, cela nécessite aussi une clarification de notre organisation en ce qui concerne les fonctions de programmation, d'animation, d'appui, d'encadrement hiérarchique ou fonctionnel, ainsi que du rôle de chacun et des circuits de l'information et de la décision : c'est là l'objet de la présente charte.

Un contexte en évolution

Au cours des dernières années, l'organisation de la recherche publique a fait l'objet d'évolutions profondes qui impactent le mode d'organisation de l'Institut.

- Les logiques de territoires et de sites se sont renforcées, en lien notamment avec les législations récentes (décentralisation, autonomie des universités, resserrement des relations entre l'enseignement supérieur, la recherche et l'innovation), avec la « stratégie de spécialisation intelligente » des régions proposée par la commission européenne et avec le développement d'outils issus du programme des investissements d'avenir (initiatives et laboratoires d'excellence, infrastructures, etc.). Cela nécessite de réaffirmer le caractère national de la mission de l'Inra, qui est une opportunité au profit des territoires et des sites.
- La mixité institutionnelle des structures, infrastructures, dispositifs et collectifs s'est significativement accrue, y compris pour la part Inra qui relève souvent de plusieurs départements. Cela correspond à la volonté d'ouverture de l'Inra, répond aux besoins de pluridisciplinarité de nos enjeux thématiques, et confère souvent une visibilité accrue, mais cela s'accompagne aussi d'un risque de complexité institutionnelle qui doit être maîtrisé. En outre, le mouvement d'accrétion en unités de plus grande taille, tout en maintenant dans notre portefeuille des unités de taille nettement plus petite, induit une hétérogénéité de leurs forces et de leurs fragilités, de leurs besoins et de leur gouvernance qui ne doit pas être ignorée.
- Enfin, certaines fonctions stratégiques sont aujourd'hui accomplies par des agences indépendantes des établissements. C'est notamment le cas du financement incitatif d'une partie du fonctionnement des activités de recherche, ainsi que de l'évaluation des collectifs. Le pilotage stratégique de l'Institut passe donc par l'élaboration et l'explicitation à l'échelle de l'Inra et de chaque département d'une stratégie scientifique de moyen terme, hiérarchisée, priorisée, outillée et déclinée territorialement dans les centres, qui fournit à chacun un cap partagé.

Des principes d'organisation appuyés sur des valeurs partagées

Chaque collectif de recherche est engagé dans une triple dynamique : disciplinaire, programmatique et territoriale. La cohérence de ces trois dynamiques est un enjeu qui sollicite l'organisation de l'Inra, l'ingénierie de mise en œuvre de son action et la gestion des interfaces entre niveaux d'organisation. Une partie de l'organisation de l'Inra trouve sa source dans le Code Rural : c'est notamment le cas des prérogatives du Président et du schéma général d'organisation en matrice [Département x Centre] qui lui permet de les mettre en œuvre.

La fluidité souhaitée de l'organisation de l'Inra repose sur des valeurs partagées incluant la confiance, le respect mutuel, l'écoute réciproque et la collégialité dans la gouvernance. L'égalité des chances et l'ouverture sont également des valeurs de référence pour l'Institut. La créativité est recherchée et favorisée au sein des collectifs scientifiques et de gestion. Responsable et intègre, l'Inra s'est doté d'un comité d'éthique et a adopté une charte de déontologie à laquelle chacun peut se référer.

Pour plus d'agilité, l'Inra est organisé en chaîne courte : l'unité, le département ou le centre, chacun pour ce qui le concerne, et la direction de l'établissement.

Les fonctions d'appui à la recherche, au sein même des unités, dans les services d'appui des centres et au niveau national dans les directions d'appui, sont au service de la stratégie scientifique de l'Institut : leur organisation doit être fiable, optimisée, efficace, réactive et dotée d'une interface lisible et fluide avec les collectifs de recherche. La simplicité de l'appui est un enjeu de premier ordre. Chaque niveau d'organisation appuie son processus de décision sur des instances dont la composition et le rôle sont adaptés, clairs et respectés. Les responsables reçoivent une lettre de mission qui fait référence à la présente charte, et dont la diffusion est libre au sein de l'Institut. Les mandats sont le plus souvent de quatre ans sauf celui des directeurs d'unité qui est de cinq ans ; ils sont généralement renouvelables une fois, et ne sont pas cumulables en dehors de situations exceptionnelles et transitoires.

L'unité

L'unité est au cœur du système d'organisation de l'Institut. Elle représente le niveau opérationnel de base de l'organisation scientifique et administrative et constitue à ce titre la première interface fonctionnelle de chacun avec l'Institut, avec les autres établissements auxquels elle est affiliée et au-delà, avec ce qu'on dénomme parfois « l'écosystème de la recherche ». Elle élabore collectivement une feuille de route validée par la direction générale après avis des départements concernés : le « projet d'unité ».

L'unité est forte de sa cohérence interne (scientifique, technique, stratégique, ou managériale). Pour autant, les unités ne constituent pas une catégorie homogène. Leur diversité concerne notamment leurs missions et activités, la mixité de leurs affiliations, leurs tailles, et leurs modalités d'organisation et de fonctionnement. On distingue différents types d'unités selon les principales caractéristiques de leurs missions et activités, notamment les unités de recherche, les unités expérimentales et les unités d'appui à la recherche (qui incluent les services déconcentrés d'appui à la recherche).

Chaque unité est affiliée à un département, ou parfois plusieurs, et rattachée à un centre. Les services déconcentrés d'appui à la recherche appuient un ou plusieurs centres et font l'objet d'une coordination nationale, déclinée par grands réseaux de métiers.

Certaines unités sont dites « mixtes » parce qu'elles sont également affiliées à d'autres établissements de recherche ou d'enseignement supérieur. Les unités sous contrat sont des unités placées sous la responsabilité d'un partenaire avec lequel l'Inra est lié par convention afin de soutenir l'activité d'au moins une équipe.

La taille des unités de recherche est l'un des éléments de leur diversité. Sans qu'une norme puisse être définie, cette taille doit se situer dans une gamme compatible avec le rôle central assigné à l'unité dans l'organisation de l'Institut, et avec le principe fondateur de son identité qui la définit comme une communauté de travail rassemblée autour d'objectifs scientifiques communs explicités dans le projet d'unité. Ceci ne met pas en cause l'existence d'unités de grande taille, ou *a contrario* de petite taille, dès lors que le projet collectif le justifie et que l'organisation interne est adaptée.

Le mode d'organisation est une autre composante de la variabilité entre unités. Afin de préserver et de rendre lisible cette richesse, les unités définissent leur organisation en concertation avec le département, le centre, et le cas échéant avec les établissements partenaires, formalisent cette organisation et la font connaître. L'organisation choisie doit en particulier répondre à quatre principes :

- Chacun bénéficie d'un encadrement de proximité, de la part du directeur d'unité ou d'un de ses délégués en fonction de la taille et de l'organisation de l'unité ; ainsi, chacun évolue dans une communauté fonctionnelle « de taille humaine » : équipe, groupe thématique ou métier, ou communauté d'un autre type selon le mode d'organisation défini par l'unité ;
- La gouvernance et les processus d'instruction des décisions privilégient la construction collective et la collégialité ;
- Le dialogue social interne à l'unité vise le partage de l'information, des opportunités et des préoccupations notamment à travers le conseil d'unité dont l'importance est réaffirmée ;
- Les mandats et délégations confiés à chacun, et notamment, le cas échéant, aux chefs d'équipes, sont définis et limités dans le temps, de sorte à favoriser la fluidité de l'organisation et l'émergence de leaders scientifiques, de réseaux ou de structures.

Le directeur d'unité

Le directeur d'unité est nommé par le Président sur proposition du chef de département (ou du directeur général délégué à l'appui à la recherche dans le cas des directeurs des services déconcentrés d'appui) émise après avis du président de centre, et en accord avec les établissements partenaires en cas d'unité mixte. Son mandat est calqué sur le rythme des évaluations de l'unité, et il est renouvelable une fois (voire deux dans certaines situations exceptionnelles). L'opportunité de nommer un directeur d'unité adjoint, ou rarement plusieurs, doit être validée avec le chef de département en concertation avec le président de centre.

Il est le responsable, dans le cadre du cycle de vie de son unité et en relation notamment avec le processus quinquennal d'évaluation, de l'élaboration collective du projet d'unité, en cohérence avec la stratégie scientifique de l'Institut et des autres établissements auxquels

Note : tout ce qui suit doit être décliné en fonction de chacun des établissements auxquels l'unité est éventuellement affiliée, tel que prévu par la convention établie entre les établissements.

l'unité est éventuellement affiliée, et avec la dynamique territoriale dans laquelle elle inscrit son action. Une fois le projet validé par la direction générale après avis des départements d'affiliation, il en est le garant et le porteur.

Il est responsable de l'exécution des missions confiées à l'unité. Pour cela, il supervise l'allocation des ressources, notamment humaines, matérielles et financières. Il met en œuvre le partage et la délégation des tâches et des responsabilités selon l'organisation de l'unité ; cela le conduit à délivrer une lettre de mission, diffusée dans l'unité, à chaque responsable intermédiaire et plus généralement à chaque délégataire d'une partie de ses prérogatives. Lui-même employé ou non par l'Inra, il a autorité sur tous les personnels qui sont affectés à l'unité, qu'ils soient titulaires ou non, et Inra ou non. Il appuie son action sur le conseil d'unité et toute autre instance de gouvernance convenue par le collectif (bureau ou collège de direction, etc.).

Rôles

Dans le domaine scientifique, le directeur d'unité :

- Est responsable de la programmation des activités, dans le cadre des objectifs de l'Inra et des orientations tracées au niveau du département et, pour les unités mixtes ou sous contrat, avec les établissements partenaires ;
- Décide de l'opportunité, au regard du schéma stratégique de département et du schéma de centre, d'engager tout projet susceptible de mobiliser les moyens humains, financiers ou matériels de l'unité ;
- Arbitre, après une instruction impliquant le conseil d'unité, l'utilisation des ressources allouées à l'unité ;
- Assure le suivi de la mise en œuvre de ces projets jusqu'à la valorisation des résultats ;
- Garantit l'exécution des engagements contractuels de l'unité.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, le directeur d'unité :

- A pour interlocuteur de premier ordre le service de gestion des ressources humaines du centre ;
- Prend, dans l'intérêt du service et dans le respect de la réglementation, toute décision relative à l'organisation du travail et à la répartition des tâches au sein de l'unité, tant pour les collègues Inra que non Inra ;
- Arbitre et met en œuvre les actions de gestion des compétences au sein de l'unité (formation, demandes de recrutements, mobilités, etc.) ;
- Représente en proximité la hiérarchie de l'Inra auprès des collègues de l'unité et assume donc un premier niveau de responsabilité d'employeur, en articulation avec les services du centre, tant pour les titulaires que pour les contractuels :
 - Il garantit les meilleures modalités d'accueil et d'intégration au sein de l'unité des personnels ;

- Il émet un avis ou des propositions dans toute procédure de gestion des parcours professionnels et d'évaluation individuelle ;
- Il mène ou délègue l'entretien d'activité.

Dans le domaine de la gestion administrative et financière, le directeur d'unité :

- Est responsable de la gestion administrative et financière de l'unité ;
- Supervise à cette fin les personnels chargés de la gestion de l'unité ;
- Suit l'exécution de son budget avec les services déconcentrés d'appui à la recherche du centre ;
- Est responsable des procédures d'achat de l'unité, dans les limites de la politique d'achat de l'Inra.

Dans le domaine de la prévention des risques, le directeur d'unité :

Est responsable de l'application dans l'unité des procédures relatives à la sécurité des personnes, des biens et de l'environnement et à la maîtrise des risques, dans le cadre de la politique de prévention définie au plan national par la direction générale et localement par le président de centre.

Dans le domaine de la représentation, le directeur d'unité :

- Garantit la représentation de l'unité au sein de l'Inra comme vis-à-vis de l'extérieur ;
- Interagit avec le centre et le département dans la mise en œuvre de la communication interne et externe.

Interfaces

Le directeur d'unité :

- Est le premier contact de l'ensemble du personnel de l'unité pour toutes les affaires courantes (lui ou son délégataire désigné, par exemple le responsable d'équipe) ;
- Est placé sous l'autorité du chef de département d'affiliation de l'unité :
 - Dans le cadre d'un échange qui est formalisé, il lui rend compte de son action pour l'avancée du projet d'unité et la vie du collectif ;
 - Lorsque l'unité est affiliée à plusieurs départements, les chefs de ces départements ont des rôles équivalents dans l'encadrement et le suivi de l'unité, tandis qu'un département dit « pilote » assure leur coordination ;
- Mobilise et communique l'information sur l'allocation des ressources et l'exécution de la gestion qui est nécessaire à la bonne qualité du dialogue avec le département, le centre et les établissements partenaires ;
- Contribue, en appui au président de centre, à la déclinaison territoriale de la stratégie de l'Institut tant sur le plan scientifique que partenarial ;
- Représente l'unité dans toute instance de gouvernance des établissements d'affiliation où sa présence est requise.

Le centre

Le centre rassemble l'ensemble des unités d'un territoire et assure un rôle clé dans l'insertion territoriale des recherches de l'Inra. Il est :

- Un lieu de collaborations et de synergies scientifiques et techniques, voire de mutualisation, entre les unités qu'il héberge ;
- Un lieu de gestion de proximité et de vie commune et l'espace privilégié du dialogue social ;
- Un lieu d'interface entre la recherche menée dans les unités du centre ou ailleurs à l'Inra et les partenaires et utilisateurs locaux.

Le centre se dote d'une feuille de route pluriannuelle validée par la direction générale, le « schéma de centre ». Les schémas des différents centres déclinent territorialement la stratégie nationale de l'Inra et tirent parti des dynamiques territoriales, dans un esprit de complémentarité thématique mobilisable d'un centre à l'autre en fonction des besoins exprimés localement par nos partenaires. Dans le domaine du partenariat pour l'innovation, le centre assure l'articulation de la stratégie nationale de l'Inra avec les dynamiques territoriales, ainsi que l'appui administratif de proximité.

Le centre est le niveau auquel sont mises en œuvre toutes les fonctions déconcentrées d'appui à la recherche au bénéfice des unités et de chacun. La montée en puissance du fonctionnement en mode projet est susceptible d'entraîner des modifications quantitatives et qualitatives des sollicitations dans ce sens, ainsi que des interactions entre les administrations des partenaires. Pour cela, dans chaque centre, l'unité des services déconcentrés d'appui à la recherche, dirigée par le directeur des services d'appui, assure une relation fonctionnelle avec les directions d'appui au niveau national, avec les personnels d'appui des unités du centre, et avec les administrations de nos partenaires.

Le président de centre

Le président de centre est nommé par le Président de l'Inra, dont il reçoit une lettre de mission, pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois. Le Président de l'Inra peut, dans certains cas exceptionnels, nommer un ou plusieurs adjoints au président de centre pour assurer certaines missions spécifiques auprès de lui, comme par exemple une délégation régionale.

Le président de centre est un cadre scientifique qui assure trois fonctions complémentaires :

- Il représente l'Institut en région et contribue ainsi à la construction de l'espace scientifique régional ;
- Il est le responsable de la vie collective du centre ;
- Il exerce les responsabilités qui lui sont déléguées dans le domaine de l'appui à la recherche.

Ces fonctions, articulées avec celles des directeurs d'unités, portent une bonne part des responsabilités de l'Inra comme employeur et comme responsable de la sécurité des personnes, des installations et de l'environnement. Les fonctions liées à l'appui à la recherche sont largement prises en charge par le directeur des services d'appui.

Le directeur des services d'appui

Le directeur des services d'appui à la recherche est nommé par le Président de l'Inra pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois. Il reçoit une lettre de mission du Directeur Général Délégué chargé de l'Appui à la recherche (DGDA).

Il est le garant de la conformité des différents actes de gestion accomplis dans les services qu'il dirige. Il reçoit toute délégation nécessaire pour mettre en œuvre l'ensemble des fonctions déconcentrées d'appui à la recherche.

Il exerce ses fonctions sous l'autorité du président de centre et sous la responsabilité fonctionnelle du directeur général délégué chargé de l'appui à la recherche. L'action des directeurs de services d'appui des différents centres est coordonnée par la mission de coordination des services déconcentrés d'appui à la recherche.

Rôles

Dans le domaine de la construction de l'espace régional de la recherche et de l'innovation, le président de centre :

- Analyse les dynamiques régionales qui interpellent la stratégie nationale de l'Inra :
 - Il élabore, via le schéma de centre, en interaction avec les chefs de départements concernés, la stratégie d'action régionale de l'Institut dans le domaine de la recherche et du partenariat pour l'innovation, puis la met en œuvre après validation par la direction générale ;
 - Il mobilise les moyens territorialisés pour la réalisation des projets (FEDER, région, programmes des investissements d'avenir, etc.) ;
- Établit et entretient les contacts nécessaires avec les partenaires régionaux (institutionnels, académiques, professionnels) et représente les intérêts de l'Inra, en cohérence avec la stratégie nationale, dans les différentes instances régionales où sa présence est requise ;
- Est chargé des relations publiques et de la communication institutionnelle en région, en articulation avec la communication nationale de l'Institut.

Dans le domaine de l'organisation de la vie collective locale, le président de centre :

- Anime la vie collective du centre en s'appuyant sur les instances qu'il préside, dont le conseil de centre et le comité central d'hygiène, sécurité et conditions de travail ;
- Coordonne la gestion des ressources humaines pour le centre ;
- Conduit le dialogue avec les représentants locaux des partenaires sociaux ;
- Est responsable de la sécurité des personnes et des installations collectives du centre, ainsi que de la mise en œuvre de la réglementation relative à la protection de l'environnement ;
- Définit la politique du centre en matière de projets immobiliers et de grands équipements ; décide de l'affectation des locaux et arrête le programme annuel d'entretien lourd ;
- Propose toute action visant à optimiser l'organisation et le fonctionnement des unités du centre ou avec d'autres centres.

En ce qui concerne les fonctions déconcentrées d'appui à la recherche :

- Le président de centre assure, par délégation de la direction générale, la fonction d'ordonnateur secondaire et les responsabilités de nature conventionnelle de l'Inra en tant qu'employeur ;
- Le directeur des services d'appui :
 - Propose l'organisation optimisée des fonctions d'appui et l'offre de services aux unités, dans le centre et le cas échéant en commun avec des partenaires sur site ou d'autres centres, en cohérence avec les plans nationaux de modernisation de la gestion ;
 - Exerce par délégation du président de centre certaines fonctions d'employeur et d'ordonnateur de centre ;
 - Met en œuvre les actions de modernisation ou de mutualisation qui ont été définies avec le président de centre et le DGDA, et conduit les changements nécessaires ;
 - Assure la conformité des différents actes de gestion ;
 - Est responsable de l'exécution de tous les actes de gestion déconcentrés et en rend compte auprès du DGDA ou des directeurs d'appui à la recherche concernés, et en rend compte au président de centre.

Interfaces

Le président de centre est placé sous l'autorité fonctionnelle et opérationnelle de la direction générale : le Président de l'Inra pour les questions de politique générale de l'Institut, et chacun des directeurs généraux délégués pour les questions scientifiques ou celles concernant l'appui. Au sein du collège de direction, sa relation privilégiée par défaut s'établit avec le directeur chargé de l'action régionale.

Concernant les fonctions d'appui à la recherche, le président de centre et le directeur des services d'appui interagissent fonctionnellement avec le DGDA et avec les directions d'appui à la recherche, selon leurs attributions respectives.

Le directeur des services d'appui veille, en relais de la mission de coordination nationale, à la bonne intégration des services déconcentrés d'appui à la recherche dans les réseaux fonctionnels nationaux correspondants. Il veille également à leur bonne articulation avec leurs homologues chez nos partenaires.

Dans le cadre de sa mission de proximité, le président de centre instruit conjointement avec les chefs de département l'ensemble des questions relevant de la double compétence des départements et des centres, notamment dans les domaines des ressources humaines et du partenariat pour l'innovation.

Le département

Le département est un réseau national coordonné d'unités, d'infrastructures et de compétences. Il se caractérise par ses disciplines, ses thématiques et ses objets d'étude.

Il contribue, pour son périmètre scientifique et thématique, à l'élaboration de la stratégie scientifique de l'Institut et de sa stratégie de partenariat pour l'innovation, et les traduit en termes opérationnels. Il joue ainsi un rôle d'interface scientifique privilégiée entre les unités et la direction générale :

- Il alloue les moyens qui lui sont délégués par la direction générale, pour la mise en œuvre du projet scientifique des unités ;
- Il instruit les questions relatives à la gestion des compétences ;
- Il assure la veille et l'animation scientifiques.

Le département se dote d'une feuille de route pluriannuelle validée par la direction générale, le « schéma stratégique ». Le schéma stratégique du département est centré sur les dimensions scientifiques et partenariales, et décliné en termes de compétences. Sa mise en œuvre inclut une dimension territoriale articulée avec les schémas des centres concernés.

Le chef de département

Le chef de département est nommé, après avis du conseil scientifique national, par le Président de l'Inra dont il reçoit une lettre de mission, pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois. Il est secondé par au moins un chef de département adjoint, également nommé par le Président de l'Inra, et s'entoure d'une équipe adaptée à ses missions.

Dans le cadre des objectifs stratégiques de l'Inra et dans son périmètre scientifique, le chef de département élabore la stratégie du département en cohérence avec le paysage national et international de la recherche. Il propose à la direction générale le schéma stratégique qui décrit pluriannuellement les objectifs du département, les compétences requises, les programmes de recherche impliqués, les infrastructures concernées, l'organisation en unités, etc. Après validation, il met en œuvre ce schéma stratégique et le décline annuellement. Il anime la vie scientifique et partenariale du département.

Rôles

Le chef de département :

- Élabore et, après validation par la direction générale, met en œuvre le schéma stratégique du département ;
- Construit cette vision stratégique en s'appuyant sur le conseil scientifique et le conseil de gestion du département, et sur le collectif des directeurs d'unité ;
- Suscite les collaborations et synergies entre les unités du département et plus largement de l'Inra dans le périmètre scientifique dont il est chargé ;
- Conduit une action de veille stratégique sur les fronts de science et l'évolution des disciplines scientifiques de son périmètre ;
- Propose à la direction générale les orientations pluriannuelles de chacune des unités du département ;
- Veille à la réalisation des projets des unités affiliées au département qu'il dirige ; notamment il alloue, avec l'appui des directions d'appui et des missions de soutien, la part Inra des ressources qui contribuent à la mise en œuvre des projets des unités, et participe au dialogue de gestion associant le centre et les partenaires ;
- Suit les évaluations et l'évolution des unités affiliées au département ;
- Élabore la vision stratégique des compétences dans le périmètre couvert par le département et la décline en gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en lien avec la direction des ressources humaines ;
- Identifie et priorise annuellement les profils de compétences à recruter et les présente à la direction générale ;
- Est l'interlocuteur privilégié des chercheurs et des ingénieurs pour l'instruction des dossiers relatifs à leur parcours professionnel, en relais du directeur d'unité et en relation avec le président de centre ;
- Participe à l'élaboration de la stratégie partenariale de l'Institut et à sa mise en œuvre, dans son périmètre disciplinaire et thématique ;

- Peut être amené à jouer un rôle d'expert de son périmètre d'action auprès de conseils scientifiques des partenaires de l'Inra ;
- Contribue, pour son périmètre thématique et scientifique, à la politique nationale de communication scientifique de l'Inra, en articulation avec la communication nationale de l'Institut.

Interfaces

Le chef de département est sous l'autorité hiérarchique et fonctionnelle du Directeur Général Délégué aux affaires Scientifiques (DGDS), qui est son interlocuteur privilégié au sein du collège de direction. Il interagit fonctionnellement avec les autres membres du collège de direction, les missions de soutien et les directions d'appui à la recherche.

Dans le cadre de sa mission nationale, le chef de département instruit conjointement avec les présidents de centres l'ensemble des questions relevant de la double compétence des départements et des centres, notamment dans les domaines des ressources humaines et du partenariat pour l'innovation.

Dans chaque unité, l'interlocuteur privilégié du chef de département est le directeur d'unité.

Le chef de département se concerta régulièrement, sous la supervision du DGDS ou, par délégation, d'un directeur scientifique, avec les responsables de programmes transversaux qui concernent son périmètre, pour établir l'opportunité de la mise en place de ressources au titre de chaque programme. Ces ressources sont ensuite mises en place et suivies par le chef de département de manière conventionnelle.

Le siège

La direction de l'Inra est collégiale. Elle est constituée d'une direction générale entourée de responsables chargés de l'éclairer et susceptibles de représenter l'Institut, chacun dans son domaine de compétences. La direction générale est composée du Président de l'Inra qui assure la fonction de directeur général, et de Directeurs Généraux Délégués : le Directeur Général Délégué aux affaires Scientifiques (DGDS) et le Directeur Général Délégué à l'Appui à la recherche (DGDA). Les responsables qui entourent la direction générale sont :

- Pour le soutien à la présidence : le cabinet, la communication et la prospective ;
- Pour la stratégie scientifique incluant la politique partenariale et d'innovation : les directeurs scientifiques ;
- Pour les fonctions d'appui : les directeurs et chargés de mission d'appui à la recherche (prise en charge des fonctions ressources humaines, juridique, financière, coordination des services d'appui, immobilier et patrimoine, systèmes d'information, l'action régionale et européenne, le lien avec l'enseignement supérieur) ;
- Pour les fonctions de soutien : les délégués à ces missions dont la liste, définie par le Président de l'Inra, est susceptible d'évoluer pour adapter la gouvernance de l'Institut aux évolutions du contexte dans lequel évolue l'Inra ; à titre indicatif, ces missions incluent le partenariat international, l'organisation des infrastructures de recherche, la transition numérique, l'information scientifique et technique, l'évaluation des individus et des collectifs, l'innovation, le développement durable, etc.

Le Président constitue un collège de direction composé de la direction générale, des directeurs scientifiques et d'un, voire deux, des responsables des missions ci-dessus.

Cette collégialité assure la pertinence, la cohérence et l'efficacité des actions engagées. Le collège de direction instruit tout sujet relatif à :

- La définition de la politique générale et des objectifs opérationnels associés, en s'appuyant sur une analyse prospective des besoins de recherche et dans le cadre des orientations stratégiques arrêtées par le Conseil d'Administration ;
- La stratégie de partenariat et d'innovation ;
- Les politiques internationale et territoriale ;
- L'allocation globale et cohérente des moyens à la lumière des priorités stratégiques, des engagements et des besoins du dispositif ;
- Les procédures d'évaluation de la recherche adaptées aux missions de l'Institut.

Le collège de direction joue plus généralement le rôle de comité stratégique pour toutes les actions et projets dont le périmètre recouvre l'ensemble de l'Institut.

Le collège de direction dote l'Institut d'une feuille de route pluriannuelle, le « document d'orientation ». Le document d'orientation est préparé en interaction avec les chefs de départements et les présidents de centre. Il consolide au grain de l'Institut les orientations des schémas stratégiques de départements, et il est décliné territorialement dans les schémas de centre.

Le Président de l'Inra

Le Président de l'Inra assure la direction scientifique, administrative et financière de l'Institut. Dans le cadre des orientations arrêtées par le conseil d'administration dont il fixe l'ordre du jour, il définit donc la politique générale et assure son exécution. Il représente l'Institut dans tous les actes de la vie civile et dans ses rapports avec les partenaires scientifiques, ou issus de la société civile, nationaux ou internationaux. Il représente l'Institut en justice. Il est le garant des recrutements, des parcours professionnels et du respect des règles de l'Institut et de la fonction publique. Il est ordonnateur principal des dépenses et des recettes. Outre le conseil d'administration, le conseil scientifique et le comité technique, il peut s'entourer, après délibération du conseil d'administration, d'un ou plusieurs conseils dédiés notamment aux questions de déontologie et d'éthique.

Les directeurs généraux délégués

Les directeurs généraux délégués sont nommés, après avis du conseil d'administration, par le Président de l'Inra dont ils reçoivent une lettre de mission, pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois.

Par délégation du Président à qui il rend compte de l'avancement de ses travaux, le Directeur Général Délégué aux affaires Scientifiques est responsable de la supervision générale de l'élaboration et du pilotage de la stratégie scientifique et partenariale de l'Institut, et de la traduction de ses orientations en termes d'organisation et d'animation du dispositif de recherche. À ce titre, il est en particulier le référent pour la direction générale des chefs de département et des responsables de grands programmes et projets transversaux et, pour la partie scientifique et partenariale de leurs missions, des présidents de centre.

Par délégation du Président à qui il rend compte de l'avancement de ses travaux, le Directeur Général Délégué à l'Appui à la recherche est responsable de la supervision générale de l'élaboration, du pilotage et du suivi de la politique d'appui à la recherche de l'Institut et de la traduction de ses orientations en termes d'allocation des ressources. À ce titre il est en particulier le référent pour la direction générale des directeurs d'appui à la recherche et, pour la partie de leur mission qui relève de l'appui, des présidents de centre.

Les directeurs généraux délégués instruisent la plupart des dossiers conjointement, à complémentarité de compétences et prérogatives.

Les directeurs scientifiques

Les directeurs scientifiques sont nommés, après avis du conseil scientifique, par le Président de l'Inra dont ils reçoivent une lettre de mission, pour une période de quatre ans renouvelable une fois. Les directeurs scientifiques sont membres du collège de direction. Ils participent ainsi, dans le cadre collégial, à la définition de la stratégie scientifique et partenariale de l'Inra et à son suivi : validation des schémas stratégiques des départements et des schémas de centre, allocation des moyens, évaluation de leur action, etc.

Chaque directeur scientifique reçoit par ailleurs compétence pour un périmètre thématique délimité (l'ensemble de ces périmètres couvre la totalité des domaines d'activité de l'Inra, avec d'éventuels recouvrements aux interfaces, gérés dans le cadre de la collégialité de la direction de l'Institut). Dans ce périmètre, il assure une fonction générale de veille, de synthèse et d'information et il contribue à prioriser, impulser et coordonner les actions menées par les départements dans le domaine scientifique et dans le domaine du partenariat pour l'innovation. Par délégation du DGDS, il peut être chargé de la supervision au titre du collège de direction d'un ou plusieurs grands programmes transversaux de l'Institut.

Le directeur scientifique porte la politique de l'Institut auprès de ses partenaires dans les arènes nationales, européennes et internationales. Il contribue notamment à la programmation de la recherche au sein de comités scientifiques ou stratégiques (auprès des alliances nationales de recherche, des agences de financement de la recherche, des ministères, des partenaires, etc.).

Les directeurs d'appui à la recherche et les délégués aux missions de soutien

Par délégation du Président de l'Inra qui les nomme, et sous l'autorité du directeur général délégué auquel ils rendent compte, les directeurs d'appui à la recherche et les délégués aux missions de soutien sont chargés d'élaborer et de proposer la politique de l'Institut relative à leur champ de compétence et d'en assurer la mise en œuvre après validation de la direction générale. Ils reçoivent une lettre de mission du Président pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois.

Dans ce cadre, et avec la structure centrale dont ils ont la responsabilité, ils sont les pilotes fonctionnels des services, institutionnalisés ou non, qui sont présents dans les centres, les départements et les unités. Afin d'animer cette fonction ils élaborent et proposent à la direction générale une feuille de route pluriannuelle précisant les chantiers prioritaires du service dont ils ont la charge, et la mettent en œuvre après validation.

Les programmes transversaux

Si l'organisation [unité – centre/département – direction générale] permet de traiter la plupart des questions de recherche, certains grands enjeux scientifiques sont transversaux à cette organisation. Par exemple, typiquement, traiter de questions complexes nécessite une approche croisant les regards de plusieurs départements et les apports coordonnés de différents services d'appui et de soutien. Des instruments de pilotage transversaux sont alors mis en œuvre : c'est ainsi le cas des métaprogrammes que l'Inra a mis en place depuis 2010, ou encore de la coordination des recherches sur l'agriculture biologique.

À une échelle différente, les mêmes principes s'appliquent à certaines questions que les départements traitent en transversalité à leurs unités. Ils peuvent également s'appliquer à certains grands projets partenariaux territorialisés, développés par exemple au titre du programme d'investissements d'avenir.

Ces instruments peuvent mettre en jeu des ressources extérieures et des partenariats nationaux, européens ou internationaux. La gouvernance de ces objets conduit à dissocier le lien hiérarchique et le lien fonctionnel voire opérationnel.

Ces caractéristiques nécessitent la réaffirmation d'un certain nombre de principes d'organisation fonctionnelle, afin de consolider leur contribution à la cohésion et aux performances de l'Institut. Selon leur grain, le niveau où ils se placent dans l'échelle d'organisation globale de l'Institut et leur caractère plus ou moins transversal, leur pilotage peut relever de la direction générale ou d'un département.

Le pilote de programme transversal

Le pilotage du programme est centralisé, mais sa mise en œuvre n'implique toutefois pas d'actes de gestion exceptionnels : les circuits d'instruction, de décision et de mise en place des ressources suivent les processus habituels de l'Institut.

Les principaux moyens d'action du pilote de programme transversal sont :

- L'élaboration d'une vision stratégique sur le périmètre du programme concernant les cibles de recherche et les ressources et compétences à mobiliser ;
- L'animation scientifique en vue notamment de la mobilisation des compétences ;
- La coordination des projets de recherche menés sur ressources propres ou sur ressources extérieures ;
- Le développement de partenariats adaptés, la diffusion des résultats obtenus.

Avec l'accord des départements concernés, le pilote du programme transversal s'entoure d'une cellule de pilotage représentant les différentes composantes disciplinaires requises, qui l'assiste pour la programmation et pour l'identification des ressources nécessaires.

Il propose la programmation des actions à la validation de la direction générale.

Il se consulte régulièrement, sous l'autorité du DGDS ou, par délégation, d'un directeur scientifique, avec les chefs de département qui concernent son périmètre, pour établir l'opportunité de la mise en place de ressources au titre du programme dont il a la charge, et pour les mettre en place.

Inra

147, rue l'Université
75338 PARIS Cedex 7

inra.fr

