

**Rapport sur la création d'un
consortium de coopération scientifique
pour l'agriculture, l'alimentation,
l'environnement et le développement durable :
opportunité, faisabilité, missions, organisation.**

Bernard Chevassus-au-Louis

Inspecteur général de l'Agriculture

4 octobre 2008

RESUMÉ

Ce rapport répond à la lettre de mission du 20 juin 2008 que m'ont adressée conjointement le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche et la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, me chargeant d'examiner « les voies de modernisation de nos structures de recherche et d'enseignement supérieur en matière d'agriculture, d'alimentation, de sécurité sanitaire, de santé animale et de développement durable ».

La première partie est consacrée à l'examen des finalités d'un rapprochement des opérateurs concernés.

Une analyse stratégique du dispositif amène tout d'abord à souligner :

- l'importance des défis que doivent relever ces opérateurs pour produire et transmettre les connaissances nécessaires à l'élaboration de nouveaux modèles d'agriculture, d'alimentation et de gestion durable des territoires, tant au Nord qu'au Sud ;

- la nécessité d'adopter une vision beaucoup plus intégrée de l'ensemble « recherche, formation, développement » et, plus globalement, de remplacer une vision linéaire et descendante de cette « chaîne du savoir » par une vision beaucoup plus interactive de ces composantes et de la dynamique de l'innovation ;

- le caractère ouvert et mondialisé de ces activités, qui fait que le système français, qui représente un ensemble majeur, ne peut se limiter à « défendre son territoire » et doit avoir une véritable ambition de présence et de rayonnement international ;

- un certain nombre de faiblesses actuelles du dispositif, avec en particulier un grand nombre d'opérateurs d'enseignement supérieur de taille relativement modeste et une coordination assez lâche de l'ensemble ;

- le fait que la dynamique actuelle de restructuration de l'enseignement supérieur, à travers les PRES, ne semble susceptible de contribuer, à elle seule, ni au rapprochement entre établissements d'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire, ni au rapprochement entre recherche et enseignement supérieur dans ce domaine.

Nous précisons ensuite ce que recouvre le terme « agronomique » aujourd'hui : un champ large, incluant (i) les différents modes de production de ressources vivantes, alimentaires ou non-alimentaires, (ii) la transformation de ces ressources, jusqu'à leur diffusion dans les sociétés et leur devenir ultérieur, c'est-à-dire l'ensemble de leur cycle de vie et (iii) la gestion des territoires, de l'environnement et des ressources naturelles (eau, sols, air, biodiversité), en prenant en compte la diversité de leurs usages, mais aussi de leurs utilisateurs et des acteurs de leur évolution. Nous rappelons que de nombreux autres acteurs de recherche ou d'enseignement supérieur interviennent dans ce champ, en particulier dans les thématiques liées à l'environnement et que le consortium devra avoir comme ambition de les associer à ses activités.

Nous rappelons également pourquoi il est aujourd'hui nécessaire de développer une approche conjointe de l'ensemble des contextes mondiaux, en dépassant les clivages thématiques ou institutionnels entre les problèmes du « Nord » et ceux du « Sud ». Nous soulignons pour finir le fait que cet ensemble d'opérateurs est caractérisé par une forte composante de recherche et de formation finalisées et par une approche nécessairement pluridisciplinaires de ses objets, pluridisciplinarité dépassant le domaine académique des « sciences de la vie ». Le consortium devra donc à la fois reconnaître et même cultiver cette spécificité et s'ouvrir à de nouveaux partenariats et à d'autres cultures.

Les analyses de cette première partie conduisent à énoncer ce que seraient les grands objectifs du consortium :

- Contribuer à améliorer la performance du système national de recherche-formation-développement agronomique ;

- Renforcer la visibilité, la reconnaissance et l'implication internationale de ce système ;

- Mobiliser autour des enjeux du domaine agronomique de nouveaux acteurs, porteurs de compétences scientifiques originales.

Pour atteindre ces objectifs, le consortium se propose de :

- Construire, en association avec les opérateurs concernés, une vision prospective de l'existant et des enjeux scientifiques et socio-économiques, au niveau national et international ;

- *Mettre en place progressivement une instance d'orientation stratégique et de coordination des missions et activités que ses membres décideront de mettre en commun ;*
- *S'impliquer de manière cohérente et ambitieuse dans la dynamique des pôles régionaux et assurer, au sein des pôles où ils sont présents conjointement, le développement de campus intégrés, à responsabilités opérationnelles renforcées.*

La seconde partie du rapport aborde la question des modalités de création de ce consortium, de sa structure et de sa gouvernance.

Nous examinons tout d'abord les missions que les différents fondateurs pourraient exercer en commun, en insistant d'une part, sur les fonctions de veille, de prospective et d'expertise collective, et, d'autre part, sur la coordination des activités de recherche et d'enseignement supérieur. Ceci se traduirait notamment (i) par la conception de programmes de recherche intégrés, sur ressources propres ou à proposer à des agences externes, (ii) par la conception de nouvelles formations pouvant être implantées en France ou à l'étranger, (iii) par la création d'un collège doctoral agronomique international, réseau de diverses écoles doctorales françaises ou européennes actives dans ce domaine, (iv) par une coordination des stratégies de recrutement et de formation des personnels et (v) par le développement de « passerelles » entre les métiers de chercheur et enseignant-chercheur. Globalement, nous considérons que ce consortium, thématique et national, devra avoir beaucoup plus une fonction d'animation et de coordination stratégique que de gestion opérationnelle de moyens ou d'activités.

La question de la forme juridique à donner au consortium est examinée en détail. Après analyse d'autres formules possibles (GIS, GIP, EPA, Fondation, Association), nous concluons à l'intérêt de doter ce consortium d'une personnalité morale sous forme d'un EPCS, pour lui permettre à la fois de s'affirmer et d'être reconnu comme une entité ambitieuse et durable et d'offrir en son sein des possibilités d'évolution progressive, tant de ses missions que de sa composition. Même si elle n'a été appliquée jusqu'à maintenant qu'à des regroupements régionaux, le recours à la formule de l'EPCS pour une coopération thématique et nationale ne semble pas soulever de difficultés juridiques dirimantes.

En ce qui concerne les règles d'appartenance à ce consortium, nous plaçons, en termes pragmatiques, pour une constitution initiale limitée à un petit nombre de fondateurs ayant le statut d'EPST, d'EPIC ou de Grand Etablissement, réellement désireux de s'investir dans sa création et de lui attribuer des moyens. De nouveaux fondateurs ayant ce statut et partageant les mêmes ambitions pourront ensuite rejoindre l'EPCS et la mise en place de conventions avec des membres associés permettra également d'élargir progressivement son périmètre.

Nous examinons également la question des relations de ce consortium avec les ministères de tutelle, en rappelant qu'il n'est nullement question que ce consortium se substitue à ces ministères dans l'exercice de leurs attributions. La formule d'une représentation des tutelles, et d'autres ministères concernés, au conseil d'orientation stratégique du consortium est proposée.

Nous développons ensuite la question du lien avec les dynamiques régionales, en réaffirmant que ce consortium devra poursuivre et même renforcer ces dynamiques. Il conviendra donc de veiller non seulement à la compatibilité, mais à la complémentarité entre les engagements pris dans ces deux cadres. Nous donnons quelques exemples montrant comment cette complémentarité peut être assurée.

Nous évoquons ensuite brièvement la forme que pourrait prendre le renforcement des relations avec les partenaires du Sud, qui devra avoir le souci de s'appuyer sur les organisations et opérateurs existants. De même, les modalités possibles d'un partenariat renforcé avec les acteurs du développement agricole, agro-alimentaire et territorial sont esquissées mais devront être approfondies, en concertation avec ces partenaires.

Nous concluons en résumant les principaux points d'accord (sur l'analyse stratégique, le champ, l'intégration du développement et la nécessité d'une instance de concertation-coordination nationale) et de divergence (sur la forme juridique et le périmètre initial du montage) que nous avons identifiés et en esquissant les étapes possibles de la mise en place de ce consortium. Nous insistons sur l'intérêt d'une décision aussi rapide que possible sur sa création éventuelle.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
Première partie : LA VISION ET LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE.....	3
I.1. Les enjeux	3
I.1.1. Des opportunités, liées à un regain d'intérêt pour ses objets	3
I.1.2. De la filière du progrès à l'écologie de l'innovation, une nouvelle vision des relations recherche-formation-développement.....	4
I.1.3. Globalisation et banalisation, deux menaces à considérer	6
I.1.4. Un dispositif riche de ressources.....	6
I.1.5. Mais aussi des faiblesses réelles.....	7
I.1.6. La restructuration de l'enseignement supérieur, une dynamique ambivalente	8
I.2. Le champ concerné	9
I.2.1. Trois thématiques interdépendantes.....	9
I.2.2. Une approche conjointe « des Nord et des Sud »	11
I.2.3. Une volonté d'approches intégrées et finalisées.....	11
I. 3. Conclusion : les objectifs stratégiques.....	12
Deuxième partie : L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE.....	14
II. 1. Les fonctions et activités	14
II.1.1. Les principales fonctions et activités.....	14
II.1.2. Les principes et modalités de mise en commun.....	17
II.2. La structure juridique et les règles d'appartenance	18
II.2.1. L'opportunité d'une structure à personnalité morale	18
II.2.2. GIP ou EPCS ?	19
II.2.3. L'opportunité d'une structure thématique nationale.....	21
II.2.4. Constitution et règles d'appartenance.....	22
II.2.5. Les relations du consortium avec les tutelles.....	25
II. 3. L'articulation avec les pôles agronomiques régionaux.....	26
II.4. Le partenariat avec la recherche pour le développement des Sud	30
II.5. Le partenariat avec les acteurs du développement économique.....	30
CONCLUSIONS GENERALES	32
PERSPECTIVES POUR LA MISE EN PLACE DU CONSORTIUM.....	34
ANNEXE 1 : Lettre de mission et note annexe.....	35
ANNEXE 2 : Liste des personnalités consultées.....	42

Rapport sur la création d'un consortium de coopération scientifique pour l'agriculture, l'alimentation, l'environnement et le développement durable : opportunité, faisabilité, missions, organisation.

INTRODUCTION

Faisant suite au souhait exprimé par le Président de la République le 2 avril 2008 à Nantes au congrès de la FNSEA d'une « *modernisation de nos structures de recherche pour établir un regroupement de nos forces et une meilleure synergie entre enseignement supérieur et recherche publique dans le domaine de l'agriculture, de l'alimentation et du développement durable* », le Ministre de l'Agriculture et de la Pêche et la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche m'ont adressé conjointement une lettre de mission en date du 20 juin 2008 (Annexe 1) me chargeant d'examiner « *les voies de modernisation de nos structures de recherche et d'enseignement supérieur en matière d'agriculture, d'alimentation, de sécurité sanitaire, de santé animale et de développement durable* ».

Une note jointe précisait l'ambition à terme de cette initiative, la création d'un « *consortium agronomique français qui relierait les principaux acteurs actuels de la recherche, INRA, CIRAD et CEMAGREF, avec tous les établissements sous tutelle du MAP* » avec une « *visibilité internationale très importante* ». La note identifiait également les principaux points à examiner :

- **trouver une solution organisationnelle qui ait une véritable valeur ajoutée**, en examinant en particulier la solidité juridique d'une formule d'EPCS (Etablissement public de coopération scientifique) ;

- **prévoir une mise en place progressive, sur la base du volontariat des acteurs**. Dans cette optique, la lettre de mission m'incitait à me concerter plus particulièrement avec les responsables de quatre établissements (INRA, CIRAD, Montpellier SupAgro et AgroCampus Rennes¹) qui avaient déjà exprimé leur intérêt pour un projet d'EPCS ;

- **prévoir les relations avec les autres acteurs de la programmation** en particulier l'ANR et les ministères concernés (MESR, MAP, MEEDAT principalement), en s'appuyant sur les structures existantes de concertation ;

- **anticiper les difficultés méthodologiques** et désamorcer les réticences des acteurs. Sur cette notion de « réticences des acteurs », j'indique d'emblée que cette formulation a fait l'objet d'interprétations nombreuses et diverses. En ce qui me concerne, je l'ai essentiellement interprétée comme la nécessité de dissiper les malentendus et d'examiner la compatibilité, jugée faible par certains, entre la création d'un consortium et d'autres stratégies partenariales développées ou envisagées par les acteurs concernés.

Cette préoccupation de modernisation et de rapprochement des opérateurs de la recherche et de l'enseignement supérieur agronomique s'est déjà exprimée à plusieurs reprises au cours des vingt dernières années et a donné lieu à des initiatives diverses, encore présentes dans la mémoire de beaucoup des acteurs d'aujourd'hui. Je ne présenterai pas ici une rétrospective détaillée de ces événements mais j'invite en particulier à relire le « Protocole de Coopération » signé en janvier 1995 par François Fillon, alors Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche, et Jean

¹ Devenu AgroCampus Ouest le 1^{er} juillet 2008 par fusion avec l'INH (Institut National d'Horticulture) d'Angers.

Puech, Ministre de l'Agriculture et de la Pêche. Les deux ministres énonçaient leur « *volonté commune de coordonner nos efforts afin de donner un nouvel élan aux formations supérieures et à la recherche dans ces domaines vitaux pour notre économie nationale et de mieux répondre aux attentes de la société française.* »

Pour conduire cette réflexion, je me suis appuyé principalement :

- sur les réflexions initiées par la DGER en décembre 2007, qui ont donné lieu à la production de diverses contributions écrites et à des synthèses présentées en mai 2008 au séminaire de Bordeaux ;

- sur le texte « Le consortium recherche et formation supérieure, un projet stratégique pour l'avenir de l'INRA », que cet institut a présenté à son Conseil scientifique et à son Comité technique paritaire en septembre 2008 ;

- sur une contribution commune que m'ont adressée en septembre les quatre écoles nationales vétérinaires ;

- sur de nombreuses consultations bilatérales ou multilatérales (Annexe 2) avec les opérateurs plus particulièrement concernés : en premier lieu les quatre établissements mentionnés dans la lettre de mission, mais également les autres établissements de recherche concernés par ce domaine (Afssa, Cemagref, Ifremer, IRD) et les autres établissements d'enseignement supérieur public sous tutelle du MAP (nous avons pris également contact avec la FESIA, fédération des établissements d'enseignement supérieur privés). Ont également été consultés les Présidents des pôles de compétences agronomiques régionaux, des responsables de la DGRI, de la DGES et de la DGER.

J'ai en outre été invité à deux sessions spéciales du CNESERAV consacrées à ce projet et j'ai également rencontré des représentants du personnel au Conseil d'administration d'AgroCampus Rennes et une délégation de représentants syndicaux du Cemagref, à laquelle s'était jointe des représentants des syndicats de l'Inra et du bureau national de FO. Plusieurs contributions écrites des organisations syndicales m'ont également été adressées. **Je tiens cependant à souligner que ce processus de consultation a été nécessairement limité et que des consultations plus larges seront à mon avis nécessaires s'il était décidé de mettre en œuvre toutes ou parties de mes propositions.**

Ce rapport s'organise en deux parties :

- **dans une première partie, je présente les finalités de la création d'un consortium**, à savoir les défis que doivent relever la recherche et l'enseignement supérieur agronomique français au niveau national et international et qui impose à mes yeux une plus grande cohérence, mais incite aussi à une plus grande ambition du dispositif national. J'examine également les forces et faiblesses de ce dispositif, précise le champ couvert par le terme « agronomique » et les modalités d'action spécifique des acteurs de ce champ. A partir de cette analyse, je formule *in fine* les objectifs de ce consortium.

- **la seconde partie examine les modalités de la création et du fonctionnement d'un tel consortium** : sa formule juridique – avec une discussion plus particulière sur la pertinence de la formule de l'EPCS –, ses règles d'appartenance, ses relations avec les tutelles, ses liens avec les dynamiques régionales, qu'il convient non seulement de poursuivre mais de renforcer, ses interactions avec les acteurs du développement, au Nord comme au Sud.

J'esquisse pour finir la démarche qui pourrait présider à la mise en place rapide de ce consortium.

Première partie :

LA VISION ET LE POSITIONNEMENT STRATEGIQUE

I.1. Les enjeux

Pour évaluer l'opportunité, les objectifs et les modalités d'une nouvelle initiative de coordination des acteurs de la recherche, de l'enseignement supérieur et du développement dans le domaine agronomique et vétérinaire – nous précisons plus loin les contours de ce champ – il nous semble important d'esquisser dans un premier temps une analyse stratégique selon le canevas classique des opportunités et des menaces pour le dispositif actuel, ainsi que de ses forces et faiblesses.

I.1.1. Des opportunités, liées à un regain d'intérêt pour ses objets

Après une période dominée par l'idée que les vertus combinées du progrès des technologies et de la libéralisation des échanges allaient suffire à résoudre durablement la question de l'alimentation mondiale, les problématiques agricoles et alimentaires sont revenues aux premières lignes des agendas politiques, tant nationaux, qu'europpéen et internationaux. Du Grenelle Environnement au récent échec du cycle de Doha, en passant par les Objectifs du Millénaire pour le développement², le Rapport de la Banque mondiale sur l'agriculture (2007), le difficile sommet de la FAO de juin 2008 sur la crise alimentaire et les discussions actuelles sur la réforme de la PAC, l'attention des dirigeants et de l'opinion publique est aujourd'hui attirée sur le fait que l'agriculture, dans sa contribution tant à l'alimentation qu'à la gestion durable des territoires, allait demeurer un acteur déterminant des évolutions de nos sociétés.

Mais ce regain d'intérêt s'accompagne de la définition d'un nouveau « cahier des charges », qui oblige à reconsidérer les orientations « antérieures » de la recherche, de la formation et du développement agricole, tant au Nord qu'au Sud. Les demandes adressées aux systèmes de production et de transformation de biomasse, à des fins alimentaires ou non, sont en effet riches d'attentes, mais aussi de tensions, voire de contradictions éventuelles, entre des ambitions visant à :

- produire plus (au sens large de la production, de la transformation et de la distribution des produits), pour répondre à un défi alimentaire mondial qui converge vers l'objectif de doubler d'ici 2050, en termes caloriques, la production agricole. Ce défi global s'accompagne du défi spécifique de la réduction de la pauvreté dans le monde rural. En effet, les quelques 800 à 900 millions de personnes sous-alimentées dans le monde vivent pour les deux tiers en milieu rural. Cette population ne s'est pas réduite dans les dernières décennies et son sort pourrait même à l'avenir se détériorer, du fait de la nécessité politique de nourrir en priorité les zones urbaines.

- produire autrement, en dépassant les limites des solutions qui ont permis de faire progresser considérablement la production agricole au cours de la période 1950-2000. Ces

² Notamment l'objectif 1c « réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim ».

limites, bien connues, concernent autant les impacts environnementaux et sociétaux que les limites économiques d'approches qui étaient fondées sur un recours massif – direct ou indirect – à des énergies fossiles à faible coût.

- produire autre chose, qu'il s'agisse de contribuer à la production d'énergie renouvelable et, plus globalement, de ressources non-alimentaires, de gérer de manière plus durable les territoires et leur production de services écosystémiques ou de réorienter les systèmes alimentaires pour répondre à des préoccupations de santé publique, les questions de malnutrition étant désormais posées, parfois simultanément au sein des mêmes familles, aussi bien en termes de carences que d'obésité.

Enfin, l'ensemble de ce cahier des charges se situe dans la perspective globale des changements climatiques, qui vont soumettre beaucoup de systèmes agricoles et, plus globalement, l'ensemble des écosystèmes, à de nouvelles et fortes contraintes d'adaptation, notamment en zone intertropicale. Ces changements conduisent en outre à demander à ces systèmes de production de limiter certains de leurs impacts (voir par exemple le débat sur la contribution des ruminants à l'effet de serre), voire de contribuer positivement à la réduction de l'ampleur des changements (stockage du carbone par les forêts ou les prairies).

La nécessité d'élaborer et de mettre en place de nouveaux systèmes de production et de transformation de ressources vivantes, susceptibles de répondre à ce nouveau cahier des charges et contribuant au développement durable de notre planète, constitue un formidable défi pour l'ensemble du dispositif de recherche, mais aussi de formation et de développement agronomique. En effet, il ne s'agit pas seulement d'inventer des solutions novatrices mais aussi de veiller à ce qu'elles soient effectivement assimilées et mises en œuvre par les opérateurs socio-économiques concernés.

Ajoutons que ce défi concerne tout particulièrement des bien publics (sécurité alimentaire, protection de l'environnement, aménagement de l'espace), **pour lesquels l'investissement de recherche est avant tout de la responsabilité de l'Etat ou des collectivités internationales (UE) ou territoriales.** Ce défi de recherche et d'innovation est donc d'autant plus complexe à relever collectivement qu'il ne peut faire – ou très rarement – l'objet d'une valorisation marchande (brevets ou autres protections), car il s'agit avant tout de nouveaux modes de conduite de systèmes de production ou de gestion d'un territoire, les nouveaux produits étant limités, mais surtout peu en capacité d'inclure dans leur prix de vente la rémunération d'une fonction environnementale.

Cette incitation forte intervient alors que la question des relations entre recherche, formation et développement est aujourd'hui profondément reconsidérée, dans le domaine agronomique comme dans d'autres.

1.1.2. De la filière du progrès à l'écologie de l'innovation, une nouvelle vision des relations recherche-formation-développement

Cette écriture progressive du nouveau cahier des charges du « système » de recherche-formation-développement agronomique s'est accompagnée de nombreuses réflexions remettant en cause une conception « linéaire et descendante » de ce système, selon laquelle les acquis de la recherche devaient être « transférés », via l'enseignement et le développement, aux acteurs socioéconomiques, qualifiés « d'utilisateurs » de ces acquis. S'y est substituée une conception beaucoup plus interactive, selon laquelle l'ensemble des opérateurs, y compris les « utilisateurs », sont nécessairement acteurs des dynamiques socioéconomiques qui mènent à l'innovation. Cette conception rompt donc avec une vision taylorienne qui séparait strictement « producteurs » et « utilisateurs » d'innovations et ordonnait les interventions des différents « maillons » de la « chaîne du savoir » que sont la recherche, la formation et le développement. Autre élément d'évolution, la montée en

puissance de la recherche privée, qui, dans plusieurs secteurs (biotechnologies, STIC) ne se situe plus « en aval » de la recherche publique et est à même de couvrir de manière autonome l'ensemble des processus liés à l'innovation. S'y ajoute l'émergence de grands groupes industriels dans les domaines liés à l'environnement (eaux, déchets) qui sont susceptibles de jouer un rôle important dans les modes d'utilisation des territoires, y compris au niveau de l'évolution des pratiques agricoles.

Cette nouvelle vision n'est certes pas spécifique au domaine agronomique mais elle s'y est développée de manière particulièrement forte, à travers les expériences de ses acteurs dans une grande diversité de contextes tant agroécologiques que socioéconomiques, au Nord comme au Sud.

Suivant cette nouvelle conception, la recherche finalisée, qualifiée parfois de « mode 2 » (ou exogène) de la recherche, se doit de développer, par rapport au mode 1 (endogène), des partenariats intenses et multiples avec l'ensemble des acteurs, afin de constituer un « écosystème innovant » favorable à la genèse, en un point souvent imprévisible du système, d'innovations répondant au cahier des charges précédemment évoqué.

Outre qu'elle interroge les pratiques mêmes de la recherche, cette nouvelle vision justifie une stratégie de renforcement des relations entre recherche et enseignement supérieur, mais en élargit fortement la portée, ainsi que le cercle et le rôle des acteurs concernés. Elle conduit en particulier à proposer que le champ d'action et de coordination du consortium comprenne à la fois les acteurs de la recherche, de la formation supérieure, tant initiale que permanente, et du développement socio-économique.

Cet enjeu d'une coordination forte avec les acteurs du développement agricole et agro-alimentaire est lié en particulier aux caractéristiques économiques du secteur (entreprises de petite taille, y compris dans les industries agro-alimentaires, avec très peu de capacités d'investissement en recherche, sauf pour les secteurs semenciers et phytosanitaires) et à l'originalité de l'organisation nationale du développement agricole, fortement marquée par une tradition de « cogestion » entre l'Etat et les acteurs professionnels.

Par rapport à l'ambition d'adopter cette nouvelle vision, beaucoup plus intégrée, il convient de ne pas sous-estimer les conséquences de la divergence culturelle qui s'est progressivement opérée entre ces acteurs et qui peut freiner cette adoption. La recherche agronomique, qui recrutait autrefois, et souvent précocement, la majorité de ses cadres parmi les élèves de l'enseignement supérieur agronomique, a peu à peu diversifié ses recrutements et la spécialisation croissante de ses recherches peut conduire en outre à une connaissance relativement faible des enjeux agronomiques par une fraction non négligeable de ses agents. Symétriquement, l'enseignement supérieur agronomique ne voit plus dans la recherche et, plus globalement, dans les métiers fortement liés à l'agriculture qu'un débouché parmi d'autres ; il a donc diversifié ses enseignements et ses partenariats pour être présents dans des champs beaucoup plus larges, comme en témoigne par exemple le sigle STVE (Sciences et Technologies du Vivant et de l'Environnement) utilisé par AgroParisTech pour définir son domaine. Enfin, le développement agricole a vu peu à peu s'amoinrir la part de son contenu « technique » et a dû s'investir pour appuyer les agriculteurs dans la prise en compte d'aspects économico-administratifs de plus en plus complexes. Ajoutons que les critères de plus en plus différenciés, voire antagonistes, qui sont utilisés pour l'évaluation des acteurs de la recherche et du développement ont contribué à élargir ce clivage entre les opérateurs.

Ces évolutions, qui ne présentent pas seulement des aspects négatifs, doivent être prises en compte dans toute stratégie visant à renforcer l'intégration des opérateurs, voire à faire émerger entre eux de nouveaux métiers « hybrides ». Elles

conduisent en particulier à bien distinguer dans le rapprochement entre la recherche et l'enseignement supérieur agronomique ce qui relève d'un effort concerté de formation PAR la recherche, qui doit être la préoccupation dominante, et ce qui concerne le renouvellement du dispositif de recherche publique ou privé, c'est-à-dire la formation POUR la recherche.

1.1.3. Globalisation et banalisation, deux menaces à considérer

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, le système français de recherche-formation-développement n'est plus en situation de monopole, y compris sur son propre territoire. En effet :

- le phénomène de globalisation des échanges ne se limite pas aux seuls objets matériels. De nouveaux opérateurs de recherche et de formation, tant des pays développés que des pays émergents, sont désormais susceptibles de proposer une offre crédible. L'implantation en Europe d'antennes d'Universités américaines, l'offre de service de la Chine ou du Brésil vis-à-vis des pays africains ou l'influence, au Nord de la France, d'opérateurs belges ou néerlandais témoignent de cette évolution.

- le domaine des « opérateurs historiques », agriculture, alimentation et, plus récemment, environnement, est considéré par certains opérateurs plus généralistes comme une simple « application » de disciplines plus globales, qu'il s'agisse de la physico-chimie, de la biologie et de l'écologie ou des sciences économiques et sociales. Ils peuvent donc proposer, tant en recherche qu'en formation, une offre qui peut apparaître plus « moderne » que celle des opérateurs historiques, même si cette modernité se borne parfois à un simple habillage sémantique³.

Sans surestimer ces menaces, les opérateurs du système français doivent les considérer avec sérieux et s'attacher à proposer à leur tour une offre renouvelée et attractive au niveau international, y compris en implantant des éléments de leur dispositif à l'extérieur du territoire national.

1.1.4. Un dispositif riche de ressources

Le système français de recherche agronomique est constitué de plusieurs établissements de recherche finalisée (Inra, Cirad, Cemagref) reconnus internationalement et représentant un potentiel de plus de 5.600 cadres scientifiques⁴. L'Inra figure au deuxième rang mondial par ses productions scientifiques dans ce domaine⁵ (classement ISI Thomson 2007). S'y ajoutent des agences d'expertise (Afsa et, pour une partie de ces activités, Afsset) et des organismes consacrant une part plus ou moins importante de leur activité au champ agronomique, comme l'IRD, l'Ifremer ou le BRGM.

L'appareil d'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire sous tutelle du ministère chargé de l'Agriculture (MAP / DGER), compte plus de 13.000 étudiants, 8.500 dans les 15 établissements de l'enseignement public et 4.500 dans les 5 établissements privés. Fortement sélectionnés à l'entrée, ces étudiants motivés et de haut niveau s'insèrent aisément dans le monde professionnel. Ce dispositif jouit d'une réputation de qualité et de dynamisme. Ainsi, la DGER a su anticiper dès 2004 sur la restructuration en cours, à travers une politique qui a d'ores et déjà débouché sur la mise en place de sept pôles de

³ Parler de « génie agroécologique » plutôt que de « conduite des cultures » peut en fait masquer une absence de compétences techniques en agronomie !

⁴ Au sens large : chercheurs et ingénieurs des EPST, enseignants-chercheurs des EPSCP, cadres A des EPIC.

⁵ Il est évident que ce classement intègre fortement, comme le désormais fameux « classement de Shanghai », la taille des opérateurs. Des indicateurs dérivés, rapportés au nombre de scientifiques, seraient plus pertinents pour mesurer l'efficacité de la production scientifique.

compétences et la création à Paris, Montpellier et Rennes-Angers de trois EPSCP Grands établissements, d'autres projets étant à l'étude (Dijon, Nantes, Lyon-Clermont).

Par sa puissance, sa qualité et sa visibilité internationale, liée à sa spécialisation, le dispositif national de recherche et d'enseignement supérieur agronomiques ainsi constitué contribue à l'excellence scientifique française, comme en atteste la récente création, par l'Inra, le Cirad et Montpellier SupAgro, du RTRA « Montpellier agronomie et développement durable », l'un des treize réseaux d'excellence labellisés au niveau national.

Ce domaine comporte de larges interfaces avec des disciplines connexes ou d'amont, qui sont autant d'occasions de collaborations fructueuses avec des partenaires académiques variés, au premier rang desquels de nombreuses universités.

Sur le territoire métropolitain, le dispositif expérimental multilocal de la recherche et de l'enseignement agricole compose un grand équipement sans équivalent en Europe, adapté aux besoins des recherches agro-environnementales. L'agronomie comme l'écologie sont en effet des « sciences des localités » et ce qui peut apparaître comme une dispersion excessive pour des domaines comme les sciences biomédicales ou les STIC est ici souvent justifié.

Grâce à la présence de plusieurs organismes dans les TOM-DOM et aux implantations du Cirad et de l'IRD dans les Pays du Sud, ce dispositif a une amplitude internationale quasi-unique et particulièrement pertinente dans le contexte de la mondialisation des problématiques liées à la biodiversité, à la gestion des ressources génétiques, à l'observation des effets du changement climatique sur les espèces d'intérêt, les auxiliaires et les ennemis des cultures ou à l'émergence de nouvelles épizooties ou zoonoses...

Ce dispositif de recherche et de formation a joué un rôle essentiel, au cours de la période précédente, dans l'émergence d'un secteur économiquement et politiquement central pour notre pays, premier producteur agricole européen, deuxième exportateur mondial de produits agro-alimentaires. Il continue à le soutenir efficacement et lui fournit un outil original d'influence internationale et un soutien dans les négociations stratégiques concernant les échanges agricoles, la gestion des ressources génétiques et la biodiversité.

Un réseau ancien et dense de relations avec les partenaires économiques et les acteurs du développement constitue également un « capital » humain particulièrement précieux, qui a été mis à profit pour la création de plusieurs pôles de compétitivité, par exemple à Toulouse (Agrimip Innovation), Dijon (Vitagora), Angers (Végépolis), en Champagne-Ardenne (IAR) ou dans l'Ouest (Valorial, Mer).

1.1.5. Mais aussi des faiblesses réelles

La plupart des établissements d'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire présente une taille infra-critique en regard de la concurrence internationale. Cette faible taille, qui a favorisé par le passé le développement de l'innovation pédagogique, limite la performance et la compétitivité des établissements. Elle constitue un handicap et une source de fragilité dans le contexte actuel.

La coordination nationale exercée par la DGER joue un rôle essentiel pour maintenir la cohésion d'ensemble. Mais elle porte principalement sur les établissements de l'enseignement supérieur placés sous sa tutelle et certains établissements d'enseignement supérieur (les trois écoles sous tutelle de l'Enseignement supérieur) ou de recherche (Cirad) ne relèvent pas de cette tutelle. De même, certains ministères fortement impliqués dans les thématiques liées à l'agriculture, à l'alimentation ou à l'environnement (Santé, MEEDAT) ne sont pratiquement pas impliqués dans la tutelle de ce dispositif. Aucune instance de coordination commune n'existe donc pour l'ensemble de ces opérateurs.

En raison de la spécialisation historique des missions, l'implication de la recherche agronomique dans la mission de formation est globalement insuffisante, tant en regard de son importance que des standards internationaux et de ses besoins propres en matière de renouvellement de compétences. En outre, la répartition sur le territoire des centres de recherche, fruit de l'histoire et des politiques successives d'aménagement du territoire, est telle que ces centres ne sont pas toujours en situation de cohabitation (campus commun), ni même de proximité, avec des établissements d'enseignement supérieur agronomique. Il en résulte que ces établissements ont développé avec la recherche agronomique des relations individuelles et institutionnelles extrêmement inégales, selon les établissements et les thématiques.

Autre faiblesse, des disciplines qui apparaissent aujourd'hui nécessaires pour affronter les enjeux que nous avons évoqués sont encore insuffisamment représentées ou inégalement réparties au sein du dispositif : citons par exemple l'écologie, la géographie (et, plus globalement, les disciplines liées à la description et à l'analyse de l'espace à échelle moyenne) ou les sciences politiques.

Enfin, la taille, la visibilité et les ambitions des pôles de compétence récemment mis en place s'avèrent déjà insuffisantes en regard des enjeux. La DGER a annoncé que l'effort de structuration devrait donc de toute manière se poursuivre.

1.1.6. La restructuration de l'enseignement supérieur, une dynamique ambivalente

Parmi les événements marquants qui sont intervenus depuis 2004, les différentes initiatives liées à la restructuration de l'enseignement supérieur, et notamment la création des PRES, doivent être analysées spécifiquement car elles présentent à la fois des opportunités et des menaces pour le dispositif agronomique.

Pour la recherche agronomique tout d'abord, en raison de son caractère finalisé, de son besoin de dispositifs multilocaux et d'équipements lourds, une régionalisation complète de sa gouvernance est porteuse d'un risque évident d'affaiblissement – ou, du moins, de perte d'efficacité –, comme en témoignent les exemples récents de l'Espagne ou de l'Italie. Les organismes de recherche concernés n'ont donc pas souhaité participer à la fondation des PRES, craignant que ceux-ci n'encouragent la revendication d'un pilotage universitaire local prenant peu en compte leur mission et ses exigences particulières. On peut d'ailleurs remarquer que la quasi-totalité des organismes de recherche nationaux ont fait de même⁶.

En ce qui concerne les établissements de l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire, leur intégration au sein de l'université ou de grands ensembles sous seule gouvernance universitaire est difficilement envisageable, dans la mesure où le monde universitaire n'est pas censé prendre en compte les missions spécifiques confiées à l'enseignement supérieur et à la recherche agronomiques par le ministère chargé de l'Agriculture, leur tutelle commune. Or la finalisation qui fait leur spécificité et oriente leur pédagogie⁷ est historiquement et logiquement liée à ces missions, qui viennent en soutien des politiques nationales de l'agriculture, de l'alimentation et du développement durable des territoires ruraux, tant en France qu'en coopération internationale.

Ces établissements ont cependant choisi de participer à la mise en place des PRES, en raison des enjeux de collaborations liés aux interfaces disciplinaires (UMR, co-habilitations) et de leur volonté de contribuer à la mutualisation de certaines fonctions

⁶ A quelques exceptions près : IRD à Montpellier, Inrets et LCPC à Paris-Est.

⁷ Sur cette spécificité des formations finalisées, en particulier des ingénieurs, nous renvoyons au récent rapport du groupe de travail présidé par Robert Chabbal « Le devenir de l'ingénierie ». Nous partageons son analyse de la nécessité de continuer à cultiver cette identité, tout en cherchant une meilleure synergie avec les universités.

(organisation des études doctorales, valorisation et transfert, soutien à l'innovation...). Ils mesurent néanmoins la position inconfortable qui est la leur au sein de ces regroupements péri-universitaires de grande ampleur, où ils se trouvent à la fois en situation d'infériorité numérique forte et de marginalisation thématique. Sans le soutien de la recherche agronomique, leur culture, leurs compétences identitaires, leurs schémas pédagogiques spécifiques y sont menacés de dilution et de banalisation progressive.

Dans ce contexte, l'initiative d'AgroParis Tech, qui s'est associée au sein d'un PRES à d'autres écoles d'ingénieurs ayant des champs finalisés différents mais des projets pédagogiques similaires, est originale et fournit une réponse à la question de la spécificité pédagogique et, aussi, à celle de la « taille critique ». On notera d'ailleurs que le Rapport Chabbal a repris cette proposition, au moins comme une première étape de structuration avant insertion éventuelle dans un collectif universitaire plus large.

Par contre, pour l'ensemble de ces établissements, la dynamique des PRES ne semble pas susceptible de jouer un rôle majeur pour le rapprochement entre l'enseignement supérieur et la recherche dans le champ agronomique, notamment parce que, comme nous l'avons indiqué, ces opérateurs de recherche agronomique sont le plus souvent implantés hors des campus universitaires et développent des thématiques parfois éloignées des préoccupations régionales.

Autre élément de l'analyse à considérer, la création d'une agence unique d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur, l'AERES. Cette création présente des avantages en termes d'intercalibration entre différents champs thématiques mais le risque d'une application uniforme de critères d'évaluation standardisés et essentiellement académiques n'est pas négligeable. Définir et faire reconnaître des critères spécifiques liés aux finalités du dispositif de recherche et d'enseignement supérieur agronomique et à ses métiers devient donc un défi important, qui ne pourra être relevé qu'en renforçant la cohérence de ce dispositif spécialisé.

I.2. Le champ concerné

Le terme « agronomique », que nous utiliserons tous au long de ce rapport, mérite d'être clarifié. Nous proposons de caractériser ce champ « agronomique » par trois dimensions : celle des thématiques, celle du domaine géographique concerné et celle des modalités d'approche.

I.2.1. Trois thématiques interdépendantes

La notion de recherche et d'enseignement supérieur « agronomique », même déclinée dans ses diverses spécialités (agronomique, agroalimentaire, vétérinaire, forêts, paysages), est parfois perçue comme trop restrictive, voire désuète, par rapport au champ que doivent aujourd'hui explorer les différents opérateurs de recherche et d'enseignement supérieur sous tutelle ou co-tutelle du Ministère de l'agriculture et de la pêche. Cette notion recouvre en fait, dans notre esprit, un vaste champ constitué de trois grandes thématiques fortement liées :

- **les différents modes de production de ressources vivantes, alimentaires ou non-alimentaires** : les productions végétales sous leurs différentes formes (grandes cultures, viticulture, horticulture fruitière, légumière et ornementale), les élevages terrestres ou aquatiques (aquaculture), la pêche et autres activités de cueillette (dont on sous-estime souvent l'importance économique et sociale, en particulier dans les pays du Sud), les productions forestières.

- **la transformation de ces ressources, jusqu'à leur diffusion dans les sociétés et leur devenir ultérieur**, c'est-à-dire l'ensemble de leur cycle de vie. Sont concernés les productions alimentaires, avec les différentes dimensions de leur qualité (typicité, sécurité sanitaire, qualité nutritionnelle), mais également les biomatériaux, bioénergies et toutes les productions de molécules bioactives (chimie verte et blanche).

- **la gestion des territoires⁸, de l'environnement et des ressources naturelles** (eau, sols, air, biodiversité), en prenant en compte la diversité de leurs usages, mais aussi de leurs utilisateurs et des acteurs de leur évolution. En effet, si les activités agricoles, au sens large, jouent encore aujourd'hui un rôle notable dans la structure et la dynamique de nombreux territoires, elles interagissent aujourd'hui avec de nombreux autres usages (urbanisation, tourisme et loisirs, qualité des paysages, protection de la nature) qu'il faut prendre globalement en compte pour élaborer des stratégies de « bonne gouvernance » de ces territoires et de leurs ressources.

En termes de finalités, la préoccupation du développement durable – contribuer à la fois au développement économique, au bien-être et à la santé humaine et à une gestion responsable des écosystèmes naturels et cultivés et de leurs ressources – constitue une préoccupation transversale à ces différents thèmes.

Rappelons, pour éviter tout malentendu, qu'il ne s'agit pas de revendiquer un domaine réservé : de nombreux opérateurs nationaux généralistes (CNRS, Universités, IRD) ou spécialisés (INSERM, BRGM) sont légitimement et parfois fortement présents sur ces thématiques, sans parler des nombreux opérateurs étrangers vis-à-vis desquels la notion de domaine réservé n'aurait aucun sens. Comme nous l'avons indiqué, l'un des objectifs du consortium est au contraire de mobiliser davantage ces opérateurs et leurs compétences et de développer les partenariats avec eux.

Enfin, sans trop détailler ce point, rappelons les fortes interdépendances qui existent et ne pourront à notre avis que se renforcer entre les trois « pôles » de la production, de la transformation des produits et de la gestion des territoires et de l'environnement, qu'il s'agisse des notions de « qualité totale » des produits, de gestion de la biodiversité en interaction avec les activités humaines ou de « développement durable des territoires », qui intègrent clairement ces trois aspects⁹.

A delà de la diversité des formulations, on retrouve donc ici aussi bien le tryptique « agriculture-alimentation-environnement » proposé par l'Inra pour qualifier son domaine d'activités que le concept de « Sciences et Technologies du Vivant et de l'Environnement (STVE) » mis en avant par le pôle agronomique francilien.

Cette définition large apparaît, sur le fond, partagée par tous nos interlocuteurs, même si certains proposent d'opérer une distinction entre le domaine de la production et de la transformation des produits d'une part, où le dispositif agronomique et vétérinaire peut légitimement revendiquer un rôle leader, et celui de l'environnement et de la gestion des territoires d'autre part, où cette revendication ne serait pas légitime. Il restera seulement, si le consortium est créé, à exprimer ce champ par une formulation à la fois concise et consensuelle. Pour le moment, nous conserverons dans la suite de ce rapport l'intitulé « consortium agronomique » pour désigner notre objet.

⁸ Certains limitent parfois cette thématique aux territoires « ruraux » mais nous préférons ne pas soulever ici cette question complexe de la typologie des territoires et considérer que des questions agronomiques se posent, à des degrés divers, dans tous les types de territoires.

⁹ Il suffit pour s'en convaincre d'examiner par exemple les Chartes des Parcs naturels régionaux actuellement en cours de renouvellement.

1.2.2. Une approche conjointe « des Nord et des Sud »

La nécessité d'aborder globalement les problèmes de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement de l'ensemble des pays de la planète est soulignée par de nombreuses analyses, notamment celles développées conjointement par le CIRAD¹⁰ et l'INRA ou l'IRD¹¹. Outre le fait que les disciplines scientifiques pertinentes soient les mêmes, plusieurs constats plus ou moins récents justifient cette stratégie :

- **Le constat partagé des limites du modèle de développement agricole et alimentaire des pays du Nord, en termes de durabilité**, amène à conclure que le développement du Sud ne saurait se ramener à un transfert de ce modèle et, surtout, que de nouveaux modèles de développement doivent être conçus, au Nord comme au Sud, en combinant les ressources de l'ensemble des opérateurs concernés. Notre vision, en effet, ne peut plus se satisfaire d'une dualité caricaturale : elle doit prendre en compte une multiplicité de situations, qu'il faut examiner dans leurs spécificités et leurs évolutions, que tente de refléter une terminologie mouvante (Tiers-monde, Pays sous-développés, en voie de développement, Pays émergents, Pays les moins avancés, économies de transition, Sud, Suds, etc.).

- **Ces développements du Nord et du Sud sont, de plus en plus, interconnectés.** On connaît les débats, au sein de l'OMC notamment, sur les effets négatifs des politiques agricoles des pays du Nord pour les agriculteurs du Sud, récemment relancés par la question des biocarburants. Dans un autre registre, la gestion des épizooties doit intégrer des phénomènes se déroulant dans une grande diversité de pays. En témoigne la récente convention entre le Ministère de l'Agriculture et le CIRAD pour gérer des épizooties d'origine tropicale mais se développant en France¹².

- **La question du changement climatique vient renforcer cette nécessité d'une approche globale**, d'une part pour anticiper et, si possible, modérer ses effets et, d'autre part, pour tirer parti d'observations réalisées dans divers contextes représentatifs des changements à venir.

- Soulignons enfin que **le Sud n'est plus, ou plus seulement, une notion macrogéographique**. La croissance généralisée des inégalités amène à considérer que tous les pays, voire leurs régions et mêmes leurs villes, ont « leur » Sud, composé d'ensembles sociaux marginalisés par rapport au développement socio-économique, localisés en outre, le plus souvent, dans des environnements particulièrement défavorables. Cette marginalisation présente de nombreux aspects, sociaux, culturels, sanitaires, qui dépassent largement le champ agronomique. Mais elle se traduit aussi sur le plan alimentaire, tant en termes quantitatifs que qualitatifs. Chercher, avec d'autres opérateurs concernés, à comprendre ces phénomènes complexes et à imaginer des solutions est donc tout à fait justifié.

1.2.3. Une volonté d'approches intégrées et finalisées

Tant dans les métiers de la recherche que de l'enseignement et du développement, le champ agronomique est marqué par deux préoccupations complémentaires : celle d'une démarche finalisée, orientée vers la recherche de solutions à des problèmes techniques ou socioéconomiques – présents ou prévisibles à plus ou moins long terme –, et la volonté, qui en découle directement, de développer des approches intégrées et pluridisciplinaires de ses objets.

¹⁰ Voir en particulier la « vision stratégique 2008-2012 » publiée récemment par le CIRAD.

¹¹ Voir le rapport « Réflexion stratégique pour une recherche au service du développement », publié en décembre 2007.

¹² On soulignera que la France accueille le siège de l'Office international des épizooties (OIE) et en assure la présidence, ce qui lui confère une responsabilité particulière dans ce domaine.

La première préoccupation, qui est celle d'une approche finalisée, tendue vers l'action, se traduit aussi bien dans la prédominance des formations de type « ingénieur » dans les établissements d'enseignement supérieur agronomique que dans la démarche de recherche. Comme nous l'avons déjà évoqué, cette démarche s'inscrit dans le paradigme du « mode 2 » (ou exogène) de la recherche et amène à définir cette recherche comme devant intégrer, à ces différentes étapes, des interactions fortes avec de nombreux acteurs de la société, qu'il s'agisse de la co-construction des objets et des questions de recherche, de la conduite de ces recherches ou des modalités d'insertion de ses résultats dans la société. Cette volonté de concevoir et de mettre en œuvre des « boucles de recherche », partant de l'analyse de problèmes concrets et visant à leur apporter, à plus ou moins long terme, des solutions adaptées n'exclut nullement de recourir, pour certains segments de ce parcours, à des investissements dans des travaux qui pourront être qualifiés de « fondamentaux » ; **mais elle suppose de conserver à tout moment une vision claire et globale de la finalisation de cette recherche – c'est-à-dire de l'ensemble de la « trajectoire » de ces boucles – et d'appuyer son évaluation sur des critères relatifs à cette finalité globale, et non pas seulement sur les résultats, si brillants soient-ils, obtenus sur tel ou tel segment.**

La seconde préoccupation est liée au fait que la plupart des objets du champ agronomique, qu'il s'agisse de la production de ressources vivantes, de l'alimentation, des valorisations non alimentaires ou de la gestion des territoires, sont des objets « hybrides », c'est-à-dire des objets qui combinent de manière extrêmement imbriquée des dimensions physiques, biologiques et socioéconomiques. Ils ne peuvent par conséquent être appréhendés en se limitant à des approches monodisciplinaires parallèles : des échecs récents d'innovations, dont les OGM constituent un exemple emblématique, sont, au moins en partie, liés à une « réduction » excessive de ces objets à leur seule dimension biologique. Les opérateurs concernés doivent donc posséder en leur sein, ou être capable de mobiliser chez des partenaires, ces différentes compétences et, surtout, savoir les faire interagir de manière appropriée. **Ceci a notamment pour conséquence que ces opérateurs, même si leurs objets sont effectivement le plus souvent liés directement ou indirectement à la dynamique du vivant – et que cela constitue un aspect incontestable de leur spécificité –, ne peuvent être sans précaution classés dans des catégories académiques du type « sciences de la vie » et évalués en tant que tels¹³.**

I. 3. Conclusion : les objectifs stratégiques

Compte tenu de cette analyse stratégique, on peut identifier six objectifs principaux, fortement complémentaires, pour un « consortium agronomique » regroupant des opérateurs de la recherche finalisée, de l'enseignement supérieur et du développement.

Les trois premiers traduisent sa vision stratégique :

1. Contribuer à améliorer la performance du système national de recherche-formation-développement agronomique, en développant, par la synergie entre ses métiers, ses capacités d'anticipation, d'innovation et d'interaction avec l'ensemble des acteurs de la société. Cette amélioration bénéficiera particulièrement aux deux objectifs qui suivent.

2. Renforcer la visibilité, la reconnaissance et l'implication internationale de ce système, afin de développer son attractivité, au Nord comme au Sud, tant en termes de formation que de recherche et de contribution au développement.

¹³ La notion de « sciences du vivant » utilisée dans le sigle STVE intègre d'ailleurs, tant en termes de recherche que de pédagogie, cette diversité des disciplines nécessaires à la compréhension et à la gestion du vivant en tant qu'objet hybride.

3. Mobiliser autour des enjeux du domaine agronomique de nouveaux acteurs, porteurs de compétences scientifiques originales encore peu développées au sein du consortium et qui apparaissent nécessaires pour répondre à ces enjeux. Cette mobilisation pourra s'appuyer aussi bien sur les pôles régionaux que sur des partenariats nationaux et internationaux développés par le consortium.

Trois objectifs résument sa stratégie d'action :

4. Construire, en association avec les opérateurs concernés, une vision prospective de l'existant et des enjeux scientifiques et socio-économiques, au niveau national et international. Cette démarche s'attachera à définir les priorités d'action et à identifier les moyens nécessaires, tant en investissements matériels lourds qu'en compétences à mobiliser.

5. Mettre en place progressivement une instance d'orientation stratégique et de coordination des missions et activités que ses membres décideront de mettre en commun. Cela signifie que chaque membre du consortium, tout en conservant la responsabilité de la réalisation de ses missions spécifiques, pourra solliciter pour les réaliser l'ensemble des autres membres. En corollaire, chaque membre s'engage à favoriser l'implication de ses agents dans les activités des autres membres du consortium.

6. S'impliquer de manière cohérente et ambitieuse dans la dynamique des pôles régionaux et assurer, au sein des pôles où ils sont présents conjointement, le développement de campus intégrés, à responsabilités opérationnelles renforcées, actifs dans le développement de partenariats avec les autres opérateurs régionaux de la recherche et de l'enseignement supérieur comme avec les acteurs socio-économiques.

C'est sur la base de ces six objectifs, traduits en indicateurs plus concrets, que cette initiative, si elle est mise en œuvre, devra être évaluée.

Deuxième partie :

L'ORGANISATION ET LA GOUVERNANCE

Dans cette seconde partie, nous précisons tout d'abord les domaines concrets d'action dans lesquels le consortium pourrait s'impliquer et les modalités de cette implication. Nous examinerons ensuite la forme juridique qu'il devrait adopter et les principes régissant l'adhésion à ce consortium et sa gouvernance. Nous détaillerons l'articulation entre ce consortium thématique national et les dynamiques régionales. Enfin, la question des partenariats avec les acteurs du développement, tant au Nord qu'au Sud, sera évoquée.

Indiquons d'emblée que nous avons adopté dans cette partie un point de vue strictement fonctionnel, à savoir examiner comment développer les synergies entre les membres du consortium dans le cadre de leurs statuts et de leurs périmètres actuels. Nous avons été bien sûr informé de divers projets plus ou moins avancés de restructuration d'établissements mais nous ne ferons ici aucune proposition dans ce domaine.

Ce point de vue, que certains regretteront peut-être, est fondé sur trois raisons principales :

- nous sommes convaincu que la structuration actuelle du dispositif, même si elle est perfectible, ne constitue pas actuellement un facteur limitant pour développer des synergies et des initiatives ambitieuses entre les opérateurs, dès lors qu'ils en affirmeront clairement la volonté ;
- nous considérons que ces restructurations éventuelles demeurent de la responsabilité des tutelles et qu'en charger le consortium ne pourrait que nuire à la dynamique qu'il veut mettre en place ;
- enfin, toute proposition dans ce domaine extrêmement sensible doit être étudiée de manière précise et argumentée, tant en termes d'opportunité que de faisabilité, et comparée à des alternatives, et le temps qui nous était imparti pour cette mission était incompatible avec une telle démarche.

II. 1. Les fonctions et activités

Les fonctions qui pourraient être mises en commun avec profit au sein du consortium concernent un grand nombre des activités des membres. Mais cette mise en commun pourra se faire selon des modalités variées qu'il convient de préciser.

II.1.1. Les principales fonctions et activités

Les fonctions qui nous semblent les plus particulièrement concernées sont tout d'abord **les fonctions de veille, de prospective et d'expertise** :

- **renforcer les activités de veille et de prospective**, dans un monde connaissant des évolutions rapides et souvent imprévues, serait une première activité importante, qu'il

s'agisse d'anticiper des tendances à venir ou de réaliser une « prospective du présent », c'est-à-dire de mieux positionner le consortium et ses membres dans le réseau complexe d'opérateurs intervenant dans son domaine.

- **l'expertise collective** en appui aux politiques publiques apparaît aujourd'hui une des missions forte des établissements de recherche et de formation. Le constat de la nécessité, au Nord comme au Sud, de mettre en place ou de renforcer les politiques publiques dans le domaine de l'alimentation, tant dans sa dimension qualitative que quantitative, mais aussi de développer de nouvelles approches de la gouvernance des territoires, va conduire certainement à une sollicitation croissante de la recherche et de l'enseignement supérieur par les décideurs. Proposer dans ce domaine une offre cohérente et de qualité nous semble donc un enjeu fort.

Deuxième grand ensemble, les **activités de recherche et d'enseignement supérieur**, qu'il conviendrait à la fois de mieux coordonner, de davantage interpénétrer et d'ouvrir encore plus au niveau international :

- la réflexion sur les **orientations de la recherche** concernerait la définition de priorités communes, de programmes de recherche en réseau ou la répartition des rôles entre les différents opérateurs et les différents sites. En liaison avec cette fonction, on mentionnera l'élaboration conjointe de propositions de grands programmes incitatifs, à promouvoir auprès d'agences nationales (ANR) ou internationales (Union Européenne, Centres internationaux de recherche agronomique). S'y ajouterait **la définition d'une politique d'investissement** permettant de rationaliser et de mutualiser les moyens pour disposer de grandes infrastructures de recherche et d'expérimentation dont le domaine a besoin.

- **En ce qui concerne la formation, affirmons d'emblée que la délivrance des diplômes** (à l'exception de l'habilitation à diriger les recherches, sur laquelle nous reviendrons), **y compris le doctorat, restera du ressort des établissements concernés et des partenariats qu'ils ont développés**. Par contre, le consortium devra mettre un accent particulier – mais non exclusif – sur la formation par la recherche aux différents niveaux : cursus ingénieur, master, doctorat, et porter une attention forte à l'ouverture internationale de ces formations, y compris vis-à-vis des pays du Sud. **Sur le premier point, la formation par la recherche, il conviendra, comme nous l'avons indiqué, de renforcer la réflexion commune entre chercheurs et enseignants-chercheurs sur cette notion**, c'est-à-dire de mieux définir les démarches, concepts, méthodes de la démarche de recherche¹⁴ – y compris les approches sociologiques ou épistémologiques de ses faiblesses et limites éventuelles – qu'il convient de faire connaître et comprendre à des étudiants ne se destinant pas, dans leur grande majorité, aux métiers de la recherche.

En ce qui concerne l'ouverture internationale, le consortium devrait avoir l'ambition de **concevoir et mettre en œuvre des formations de haut niveau dans différents pays, au Nord comme au Sud, en coopération avec des opérateurs locaux**, ceci pouvant impliquer le développement de partenariats avec des établissements européens. Dans le domaine des formations doctorales, la **création d'un collège doctoral agronomique international**, réseau de diverses écoles doctorales françaises ou européennes actives dans ce domaine, permettra une concertation sur le contenu de ces formations, leur complémentarité, leurs évolutions, concertation pouvant déboucher sur des initiatives communes. De même, une coordination de l'attribution des bourses de thèse par les organismes de recherche et la recherche conjointe de co-financements avec des partenaires économiques pourraient faire partie des activités de ce collège. Enfin, le consortium devrait avoir l'ambition de se voir doté de la capacité de **délivrer l'habilitation à diriger les recherches** dans ses domaines de compétences.

¹⁴ En particulier de ce que nous avons appelé précédemment le « mode 2 » de la recherche.

- **l'ambition d'une plus grande interpénétration des activités de recherche et de formation devra se traduire par la recherche d'une plus grande flexibilité dans l'exercice de ces deux métiers, dans le respect des différents statuts.** Certes les chercheurs participent déjà à des activités d'enseignement : le CIRAD, le CEMAGREF et l'INRA font état respectivement d'environ 5.000, 10.000 et 20.000 heures d'enseignement, soit un potentiel total équivalent à près de 200 enseignants-chercheurs. Mais les enseignants-chercheurs soulignent parfois que ces prestataires gagneraient à s'insérer davantage dans la réflexion pédagogique liée à ces enseignements. De même, le fait que les enseignants-chercheurs doivent développer des recherches en liaison avec leurs activités d'enseignement n'est pas toujours reconnu dans la programmation des unités de recherche, même lorsque ce sont des UMR associant des établissements de recherche et d'enseignement supérieur. Parmi les initiatives concrètes possibles pour faciliter cette interpénétration et compréhension mutuelle des métiers, citons le **développement du statut de professeur consultant pour des chercheurs** et, à l'inverse, de **postes d'accueil recherche pour des enseignants-chercheurs** dans des UMR du pôle ou avec mobilité géographique.

- en lien avec les aspects précédents, citons **la gestion des compétences et des métiers**, tant dans la coordination de la définition des profils des chercheurs, ingénieurs et enseignants-chercheurs à recruter que dans la conception et la réalisation d'opérations de formation permanente de ces personnels, en particulier aux concepts et pratiques du développement durable. Mentionnons également **l'évolution des unités de recherche**, UMR ou unités propres, pour conforter ou renforcer leur implication dans les missions de formation – y compris au niveau de la conception de nouvelles formations ou de nouvelles modalités pédagogiques – et de développement, au Nord comme au Sud. Il nous semble en effet préférable d'envisager un élargissement progressif et volontaire des missions des unités de recherche plutôt que de promouvoir une nouvelle formule spécifique, qui distinguerait les unités de recherche au sens strict et celles s'impliquant dans des missions plus diversifiées. **Il ne s'agit pas d'ériger les unités de recherche en opérateurs de formation autonome** : les départements de formation des établissements d'enseignement supérieur, garant de la qualité de la formation, auront à jouer un rôle central dans la coordination de cette réflexion, pour fournir aux unités de recherche un cadrage global et une ouverture à la diversité des aspects à prendre en compte dans la conception d'un projet pédagogique.

- la **formation tout au long de la vie**, en lien avec les opérateurs socio-économiques qui y jouent un rôle majeur, serait à inclure dans ce périmètre. Les établissements d'enseignement supérieur agronomique ont déjà une offre structurée mais une réflexion plus large, notamment sur des voies professionnelles nouvelles de diplomation comme la VAE (validation des acquis de l'expérience) serait certainement profitable. L'enjeu est particulièrement important au niveau international et dans un contexte où la distinction entre formation initiale et formation ultérieure tend à s'estomper.

- enfin, la poursuite de la réflexion sur **les critères d'évaluation**, en particulier celle des unités propres ou mixtes, devra faire partie des activités du consortium, afin de définir et promouvoir des pratiques adaptées au champ agronomique, en particulier vis-à-vis de l'AERES et de construire des référentiels d'évaluation partagés.

Troisième grand ensemble, les différentes fonctions relationnelles et partenariales. De nombreuses initiatives et structures existent déjà dans ce domaine, qu'il s'agisse de la valorisation, de la communication ou des relations internationales et il conviendra donc de raisonner en termes de valeur ajoutée par rapport à l'existant. Dans ce domaine, nous identifierons en particulier la question du **dialogue avec la société**, dialogue dont on mesure l'importance dans les questions relatives à l'alimentation et à l'environnement, et qui aurait tout intérêt à faire l'objet d'initiatives plus nombreuses et mieux coordonnées.

II.1.2. Les principes et modalités de mise en commun

Il appartiendra aux fondateurs du consortium de définir plus précisément, à partir de ce premier inventaire, leur programme d'action. Cependant, **nous proposons cinq principes pouvant guider l'élaboration plus précise du champ et du programme d'activité du consortium :**

- **une priorité au « cœur de métier » des membres du consortium, à savoir la recherche et la formation, avec un souci de renforcer le continuum recherche-formation-développement.** On observe en effet que certaines coordinations commencent souvent par mettre en commun des fonctions logistiques ou d'interface (communication, valorisation, relations internationales) alors que ces fonctions ne peuvent être réellement exercées en commun que si le cœur de métier est déjà partagé. Si ces deux fonctions centrales doivent être réfléchies entre les partenaires du consortium, il conviendra de respecter leurs spécificités et de valoriser au mieux les savoir-faire de chacun : ainsi, **il est clair que les établissements d'enseignement supérieur et leurs enseignants-chercheurs devront jouer un rôle central dans la réflexion sur l'évolution de l'offre de formation** et dans le renforcement souhaité de la mobilisation des chercheurs dans ce domaine.

- **la progressivité, en distinguant pour chaque fonction quatre étapes successives :** (1) **la concertation** (information réciproque sur les stratégies et actions des membres) ; (2) **la coordination** (engagement à adapter sa stratégie pour le rendre compatible avec celle des autres membres) ; (3) **l'intégration** (définition d'une stratégie commune que chacun déclinera) et enfin (4), **la mutualisation**, c'est-à-dire une délégation au consortium, agissant pour le compte de ses membres. La définition, pour chaque fonction, du niveau choisi, ainsi que le passage d'un niveau à l'autre, devra faire l'objet d'un consensus au sein du consortium, sachant que, conformément au principe précédent, les principales fonctions relatives à la recherche et à l'enseignement que nous avons définies devront se placer d'emblée au niveau 3. De même, il semble possible de placer rapidement au niveau 4 l'animation des fonctions de veille, prospective et expertise collective.

- **une priorité à l'animation et à la définition de stratégies par rapport à la gestion opérationnelle :** le consortium n'aura pas, sauf exception et à la demande de ses membres, à conduire lui-même des activités de recherche, de formation ou de développement : les ressources humaines dont il disposera, même si elles devront être conséquentes, seront principalement destinées à la coordination des stratégies et à l'animation. En revanche, il pourra conduire ou animer des activités transversales, dans des domaines comme la prospective, l'expertise collective, ou le dialogue avec la société.

- **l'ouverture et la transparence**, en invitant pour chaque fonction des opérateurs pertinents, français ou étrangers, non membres du consortium, à participer aux échanges. Ainsi, toute réflexion stratégique sur les orientations de recherche que lancerait le consortium devra être proposée aux acteurs compétents du domaine non membres du consortium, même s'ils demeurent ensuite libres des orientations qu'ils prendront.

- enfin, il est clair que **le respect des missions** de chacun des opérateurs et le **maintien de leur responsabilité d'employeur** vis-à-vis du personnel sont des principes à respecter impérativement.

II.2. La structure juridique et les règles d'appartenance

II.2.1. L'opportunité d'une structure à personnalité morale

Pour animer les différentes missions et activités que nous venons d'évoquer et accompagner la mise en oeuvre des orientations arrêtées, il apparaît indispensable de mettre en place une structure opérationnelle dédiée, à laquelle les membres affecteraient des ressources humaines conséquentes. En outre, pour assurer une bonne articulation entre le consortium et ses membres et une réelle appropriation de cette initiative au sein des établissements, il apparaît souhaitable que les personnels affectés conservent, pour nombre d'entre eux, des responsabilités opérationnelles dans leur établissement d'origine, ce qui peut être obtenu par exemple par des mises à disposition à temps partiel. Ceci a pour corollaire que des recrutements directs de personnels par le consortium devront garder un caractère subsidiaire.

En ce qui concerne les moyens matériels, en particulier les infrastructures de recherche, d'enseignement ou d'expérimentation, ils demeureront, pour l'essentiel, gérés par les membres, même si le consortium peut jouer un rôle majeur pour réfléchir à l'évolution de ces infrastructures ou négocier de nouvelles créations d'intérêt commun.

Dés lors qu'elle existerait, doter cette structure d'une personnalité morale ne présenterait à nos yeux que des avantages. On connaît, certes, dans des domaines bien délimités, des exemples d'opérations qui se sont révélées structurantes en restant plusieurs années sous forme de simple convention (Groupement d'intérêt scientifique par exemple) entre leurs membres : c'est le cas du BRG (Bureau des Ressources Génétiques) et de l'IFB (Institut Français de la Biodiversité), récemment intégrés dans une fondation de coopération scientifique, ou de Silvolab (coordination des recherches sur la forêt en Guyane), maintenant membre du GIP Ecofor. Mais, outre qu'il s'agit ici d'englober un champ thématique et des fonctions beaucoup plus larges, impliquant les opérateurs au plus haut niveau, on a pu constater que de tels réseaux rencontrent souvent des difficultés pour se faire reconnaître comme des interlocuteurs légitimes, tant au sein des opérateurs concernés que par les partenaires institutionnels (tutelles, collectivités locales) ou socioéconomiques et finissent le plus souvent par demander à être dotés d'une personnalité juridique. Autre constatation, les opérateurs concernés ne s'investissent souvent, à un niveau élevé de responsabilité, que dans des structures à personnalité juridique, le pilotage de formules de type GIS étant délégué aux spécialistes du domaine. Il nous semblerait donc préférable de faire l'économie d'une redécouverte, par les opérateurs, de la validité de ces constatations empiriques.

Autres avantages, la mise en place d'une structure à personnalité morale permet d'affirmer la volonté politique de ses fondateurs, à travers notamment la délibération de leurs conseils d'administration respectifs ; elle nécessite de clarifier ce qui, à un instant donné, relève du consortium ou de ses membres, y compris les évolutions dans ce domaine ; elle permet également au consortium de représenter formellement ses membres dans diverses enceintes régionales, nationales ou internationales et d'y prendre des engagements, dans les limites de son mandat ; elle facilite, enfin, la conclusion de conventions d'association ou de partenariat avec des opérateurs divers en évitant de passer par une procédure de négociation souvent complexe impliquant tous les membres, l'approbation de ces conventions relevant uniquement du conseil d'administration du consortium.

Cette option d'opérateur à personnalité juridique étant admise, quelle structure choisir ? Deux options principales ont été évoquées, le GIP (Groupement d'intérêt public) ou l'EPCS (Etablissement public de coopération scientifique). Avant de les examiner plus en détail, signalons pour mémoire trois autres possibilités :

- **la formule des EPA (Etablissement public administratif).** C'est celle qui a été utilisée en 1996 pour coordonner l'ensemble des activités de recherche et de formation des

écoles de télécommunications dans un « Groupe des écoles des télécommunications » (aujourd'hui « Institut TELECOM¹⁵ »). Cet ensemble est doté d'un conseil d'administration et d'un conseil scientifique unique, chaque école conservant son « autonomie pédagogique et scientifique ». Plus récemment, cette formule a également été utilisée pour la création des Agences de sécurité sanitaire et de l'ANR (Agence nationale de la recherche). Cependant, de même que la Loi de 1982 a instauré une nouvelle catégorie nouvelle d'établissement public spécifique de la recherche (les EPST), rapidement utilisée par certains EPA existant (dont l'INRA), la création par la Loi de 2006 d'une catégorie dédiée à la coopération scientifique (EPCS) nous semble rendre caduque la formule générique de l'EPA. Cette formule a, en outre, l'inconvénient majeur de ne pas pouvoir conserver les personnalités morales de ses membres.

- **l'option, prévue par la loi de 2006, des fondations de coopération scientifique.** C'est celle qui a été utilisée pour le RTRA « Agropolis Fondation » ou pour donner une personnalité juridique au regroupement du BRG et de l'IFB dans une « Fondation de Recherche pour la Biodiversité ». Cette formule offre une grande souplesse de gestion mais sa justification est principalement de pouvoir drainer et gérer des contributions de partenaires extérieurs, privés en particulier, ce qui n'est pas une priorité du consortium. En outre, elle est souvent dédiée à un objet précis, commun à ses fondateurs et apparaît moins adaptée à couvrir le champ large et évolutif que nous avons identifié.

- **l'association, au sens de la loi de 1901**, utilisée notamment par certains PRES dans leur phase initiale. Outre qu'elle est souvent considérée avec méfiance par les tutelles, cette formule a peu de visibilité politique, n'étant pas formellement approuvée par l'Etat lors de sa création, et pose de nombreux problèmes lorsqu'il s'agit de gérer des moyens publics.

II.2.2. GIP ou EPCS ?

En ce qui concerne les formules GIP et EPCS, indiquons tout d'abord que les modalités, les contraintes et souplesses de gestion apparaissent assez similaires dans les deux formules et ne nous semblent pas un élément central du choix. La comparaison doit donc s'exercer à un niveau plus stratégique.

Le GIP, formule créée par la loi d'orientation et de programmation de la recherche de 1982, a déjà été utilisé à de nombreuses reprises par l'INRA, le CIRAD ou les établissements d'enseignement supérieur (GEVES, ECOFOR et plus récemment IFRAI ou GIP ENSV pour ne citer que quelques exemples). La formule permet d'avoir comme membres fondateurs des partenaires autres que ceux de la recherche et de l'enseignement supérieur, mais cette possibilité n'est pas requise dans le cas présent. Autre souplesse, les membres sont totalement libres de définir leurs engagements communs, alors que l'EPCS définit (article L344-4 du code de la recherche sur les structures de coopération) une « plateforme minimale » commune d'activités (la mise en place et la gestion des équipements partagés, la coordination des activités des écoles doctorales, la valorisation des activités de recherche menées en commun et la promotion internationale du pôle).

Dans leur principe comme dans l'usage qui en a été fait, les GIP constituent des structures opérationnelles dédiées à un champ spécifique, limité et bien identifié, dans un domaine partagé par des opérateurs qui décident d'agir en commun pendant une période de temps définie. Dans notre cas, il s'agit au contraire d'établir des synergies pérennes et de construire, dans un champ large à explorer progressivement, un lieu d'élaboration de stratégies partagées, dont la mise en œuvre restera essentiellement du ressort des opérateurs. De plus, les GIP associent généralement, du fait de leur durée limitée, des partenaires définis pour la durée du GIP ; le consortium se veut une structure permettant à

¹⁵ Voir www.institut-telecom.fr pour plus d'informations.

des opérateurs adhérant à ses objectifs de le rejoindre progressivement, selon des règles que nous évoquerons ultérieurement. Enfin, cette durée *a priori* limitée d'un GIP, même si elle peut être prolongée, apparaît peu mobilisatrice, tant au sein des fondateurs que chez leurs partenaires et ne correspond pas à l'ambition d'un projet fédérateur s'inscrivant dans la durée. Il est en effet réaliste de penser que l'émergence d'un opérateur efficace, connu et reconnu aux niveaux national et international nécessitera une dizaine d'années d'efforts soutenus. On peut d'ailleurs remarquer que la formule du GIP n'a pas été utilisée jusqu'à maintenant comme outil de structuration des PRES, alors que la loi offrait cette possibilité, et que l'ANR, initialement mise en place sous forme d'un GIP, a rapidement adopté la formule d'un établissement public (EPA), plus en accord avec le caractère pérenne de ses missions.

L'option de l'EPCS, établissement à durée indéterminée et dédié spécifiquement à la coopération entre opérateurs de la recherche et de l'enseignement supérieur, nous semble donc beaucoup plus en adéquation avec l'esprit durable et évolutif du projet. Comme nous l'avons indiqué, il est assez comparable au GIP sur le plan technique, avec en particulier des structures de gouvernance adaptables selon les termes du décret constitutif. Par contre, il traduit plusieurs options stratégiques fortes, que nous considérons favorablement mais qui engagent profondément les opérateurs concernés :

- **Sa création permet de manifester une véritable volonté politique – tant de la part des tutelles que des fondateurs – de s'engager dans une évolution en profondeur des relations entre recherche et enseignement supérieur.** En effet, la fondation d'un nouvel Etablissement Public est un acte politique fort, faisant l'objet d'un décret signé par les ministres, alors que la convention d'un GIP est seulement « approuvée par l'autorité administrative ».

- **Il constitue une structure permanente à laquelle il n'appartient pas aux membres fondateurs de mettre fin**, aussi bien individuellement que collectivement (même si certains fondateurs peuvent se retirer, avec l'accord du conseil d'administration).

- **On peut considérer qu'il introduit un « régime de compétences partagées » entre ses fondateurs**, qui, sans constituer un véritable transfert de compétences – leurs missions statutaires ne sont pas modifiées – obligera à une grande rigueur dans la définition et le respect des engagements pris, qui figureront dans le décret de création ou seront validés par le conseil d'administration. En corollaire, alors que la convention d'un GIP contient des engagements auxquels ses membres peuvent mettre fin d'un commun accord, l'EPCS, en tant qu'établissement public, **est tenu de réaliser toutes les missions qui lui ont été confiées et possède, de ce fait, une autorité « morale » réelle et durable sur les fondateurs pour y parvenir.**

- **il conduit à une implication renforcée de l'enseignement supérieur dans les orientations et activités du consortium**, tant d'enseignement que de recherche : outre une présence prévue au conseil d'administration (nous reviendrons sur ce point), le contrôle administratif d'un EPCS relève en effet du code de l'éducation (article L 344-8 et L 344-10).

Soulignons enfin **que l'EPCS prévoit explicitement la possibilité d'associer des partenaires européens**, ce qui correspond tout à fait à l'ambition de forte ouverture internationale du consortium **et qu'il dispose de larges compétences académiques**, notamment la possibilité de délivrer, dans son domaine de compétence, l'habilitation à diriger des recherches, que nous avons identifiée comme un élément important pour la visibilité du consortium.

II.2.3. L'opportunité d'une structure thématique nationale

Un autre élément du débat concerne le fait que la formule des EPCS puisse être utilisée ou non pour d'autres usages que la coopération universitaire entre établissements d'un même site¹⁶. En effet, dans le champ agronomique, deux arguments incitent à construire un cadre national pour répondre aux objectifs de meilleure synergie entre les opérateurs et d'attractivité internationale :

- pour des raisons surtout historiques, la cartographie des thématiques de recherche des EPST et EPIC ne recouvre souvent ni les thématiques des établissements d'enseignement supérieur agronomique, ni les préoccupations prioritaires des Régions où ces recherches sont implantées : ainsi, les compétences de l'INRA sur les productions animales hors-sol sont en grande partie basée en Touraine et en Ile-de-France, régions quasi-dépourvues de telles activités ; les compétences sur les céréales s'appuient fortement sur des recherches menées à Clermont-Ferrand, Rennes, Nantes ou Montpellier, alors que le grand Bassin parisien constitue la principale région de production. **Or, dans son ambition de s'appuyer plus fortement sur la recherche, l'enseignement supérieur agronomique doit donc pouvoir compter sur l'ensemble du potentiel national de recherche.**

- même en tenant compte des regroupements réalisés ou en cours, les établissements d'enseignement supérieur agronomique demeurent de relativement petite taille, si on les compare aux Universités qui sont leurs homologues et concurrents internationaux. Avec ses 2.000 étudiants, le plus grand d'entre eux, AgroParisTech, n'atteint pas la taille de l'Université agronomique de Wageningen aux Pays-Bas (5.700 étudiants en 2007, dont 3.200 au niveau Master et PhD), même si l'on double ses effectifs pour tenir compte des étudiants en classe préparatoire. Pour conserver l'exemple des Pays-Bas, la création de Wageningen UR (Wageningen University and Research Center), qui regroupe l'université agronomique, un collège de formation supérieure et un institut de recherche, le DLO, se traduit par un potentiel global de 9.200 étudiants (dont près de 1.200 étrangers issus de 100 pays différents) et de plus de 6.000 agents permanents. En outre, il n'est pas exclu que, à l'image des grandes universités américaines, ces opérateurs de taille internationale n'implantent en France des antennes ou n'y développent des alliances proposant des formations attractives, en alternance entre les deux pays. **L'émergence d'un (ou de quelques) opérateur de taille comparable, intégrant recherche et enseignement supérieur et lui-même capable de s'implanter à l'étranger, doit donc se concevoir à l'échelle de l'ensemble de la France.**

Si l'on examine les dix EPCS créés depuis 2007, on constate que la formule n'a été utilisée jusqu'à maintenant que pour fédérer des établissements d'enseignement supérieur. Pour autant, rien ne s'oppose à intégrer des organismes de recherche comme membres fondateurs : bien au contraire, le texte cadre (article L344-1 du code de la recherche) prévoit explicitement qu'un EPCS peut être constitué par « des établissements ou organismes de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche, publics ou privés ».

En ce qui concerne la dimension « locale », il semble que cette exigence ait déjà été interprétée avec une certaine souplesse : l'UEB (Université Européenne de Bretagne) a ainsi été invitée à couvrir l'ensemble de la Région, de Rennes à Brest¹⁷, et AgroParisTech, membre de l'EPCS ParisTech, dispose d'antennes à Nancy, Montpellier, Clermont-Ferrand et Kourou. L'exigence de localisme ne figure d'ailleurs pas dans l'article L344-1 et, dès lors que ce texte permet d'admettre comme membres fondateurs des établissements européens, il est clair qu'il reconnaît la possibilité de fédérations multilocales, voire multinationales. Ainsi, le PRES « Université Euro-méditerranéenne », qui n'a pas encore défini sa formule juridique

¹⁶ Créé par la Loi de 2006, l'EPCS est l'une des structures juridiques possibles que peut adopter un PRES. Il conviendrait de s'interroger sur l'intérêt de découpler juridiquement ces deux notions, pour permettre une utilisation élargie de cet outil de coopération scientifique.

¹⁷ et intègre même un laboratoire de Paris VI (Roscoff).

finale, associe par exemple les universités de Paris VI, Nice, Corse et Sud-Toulon Var et envisage un montage avec les universités de Turin et de Gènes.

Comme nous le préciserons plus loin, **cette construction d'un cadre national ne doit pas être perçue comme un choix alternatif, voire une contradiction par rapport à la politique des pôles de compétence régionaux.** Elle permet, au contraire, d'en renforcer la cohérence, dans un contexte marqué par des évolutions régionales parfois complexes : à titre d'exemple de cette complexité, les membres du pôle de compétence francilien sont concernés par deux PRES, l'un en tant que fondateurs (ParisTech), l'autre en tant qu'associés (UniverSud), par la grande opération « Campus » du plateau de Saclay et par les réflexions concernant un pôle « Santé » dans l'Est parisien.

II.2.4. Constitution et règles d'appartenance

Certains de nos interlocuteurs ont défendu l'option de regrouper dans un tel consortium, dès le départ ou à terme, l'ensemble des opérateurs de recherche et d'enseignement supérieur oeuvrant dans le champ agronomique, y compris, éventuellement, ceux qui ne sont pas sous tutelle du MAP (Ecoles dépendant du ministère de l'enseignement supérieur), c'est-à-dire un périmètre de 20 à 25 opérateurs. Cette option « fédérative » a d'ailleurs été présentée en mai 2008 au séminaire de Bordeaux. Nous ne négligeons pas l'intérêt d'un tel montage, notamment pour les ministères de tutelle, et reconnaissons qu'il peut répondre, au moins formellement, à la préoccupation d'éviter une marginalisation de certains opérateurs. Mais il ne nous semble pas susceptible, du fait de sa taille et d'une motivation que nous percevons comme faible de nombreux membres, de dépasser le stade 1 – la concertation – que nous avons défini en examinant le champ d'action possible du consortium.

Il nous est en effet apparu clairement que les priorités thématiques et partenariales des différents opérateurs concernés étaient pour le moins diverses : seuls certains d'entre eux voient aujourd'hui dans le consortium un élément majeur de leur stratégie et sont prêts à s'y impliquer significativement. Or, pour nous, **la concertation-coordination ne peut être considérée comme une finalité : elle ne constitue qu'un moyen du consortium** pour développer rapidement des actions concrètes innovantes, ambitieuses et efficaces, dans un contexte de forte compétitivité internationale ; dès lors que le nombre d'opérateurs serait important, l'essentiel de l'énergie du consortium serait vraisemblablement absorbée par cette fonction de concertation, tandis que la probabilité d'obtenir des consensus réels autour d'actions vraiment ambitieuses ne pourrait que décroître. En outre, si beaucoup nous ont assuré de leur intérêt pour une telle fédération globale, aucun opérateur n'est apparu réellement motivé pour la promouvoir et, surtout, l'animer. **Il nous semble donc nécessaire d'affirmer qu'il s'agit d'un tout autre projet que celui que nous esquissons** et pour lequel la formule d'un GIP, voire d'un GIS, serait effectivement suffisante.

Enfin, **de tels lieux de concertation existent d'ores et déjà** sous forme de réunions régulières de responsables d'établissements de recherche (par exemple le « groupe 187 » des organismes placés dans ce chapitre de la LOLF) ou d'enseignement supérieur (CDESA : Conférence des directeurs des établissements de l'enseignement supérieur agricole pour les établissements publics ; FESIA : Fédération des écoles d'enseignement supérieur en agriculture pour les établissements privés). Il serait envisageable, comme certains l'ont proposé, de rassembler dans une enceinte commune ces deux types d'opérateurs et d'élargir éventuellement ce cercle sans le doter nécessairement d'une personnalité morale. Mais, en l'absence de moyens dédiés et d'engagements précis et partagés de leurs membres, ces lieux n'apparaissent pas susceptibles de jouer un rôle autre que celui, au demeurant utile, de forum de rencontre et d'échanges.

Ajoutons qu'une telle initiative, qui peut d'ailleurs être prise à tout moment, ne saurait être présentée et défendue comme une réponse crédible et ambitieuse aux attentes exprimées par le Président de la République et les ministres signataires de notre lettre de mission.

C'est pourquoi, tant pour asseoir la crédibilité initiale du projet vis-à-vis des tutelles que pour permettre une création rapide et un travail efficace de ses membres, nous proposons de fonder l'essentiel du consortium sur un petit nombre d'opérateurs reconnus par le ministère de la recherche et de l'enseignement supérieur, à travers leur statut d'EPST, d'EPIC ou d'EPSCP. Ce dernier statut, renforcé par les dispositions de la Loi sur l'autonomie des universités¹⁸, leur confère en effet une capacité à agir et à prendre des engagements forts. Il permet d'être co-accrédité pour une ou plusieurs écoles doctorales¹⁹, et la réflexion sur la stratégie dans ce domaine est l'un des chantiers importants que nous avons identifié pour le consortium (la « coordination des écoles doctorales » fait partie des quelques missions explicitement confiées aux EPCS par le code de la recherche). Toujours dans un esprit d'efficacité initiale, choisir des EPSCP dont la plupart des enseignants-chercheurs sont déjà insérés dans des UMR en commun avec les organismes de recherche agronomique serait pertinent.

Cette option d'un nombre limité de fondateurs partageant la même vision nous semble également souhaitable pour construire rapidement la visibilité internationale du consortium – l'une des missions fixées aux EPCS – à partir d'opérateurs ayant déjà des « portefeuilles » de relations internationales importants et complémentaires, et sans nécessiter une longue phase préalable de concertation puis de coordination des politiques.

En outre, la dynamique en cours au sein des sept pôles de compétence agronomiques, qui a justement pour objet de favoriser l'émergence progressive de Grands établissements, doit, comme nous le verrons plus loin, se poursuivre et se renforcer. Elle risquerait d'être contrecarrée par une possible présence, au sein du consortium, de plusieurs opérateurs d'un même pôle, sans que l'effort de restructuration préalable, qui devrait aboutir dans la plupart des cas à un seul Grand établissement par pôle de compétence, n'ait été mené à son terme.

Dans un second temps, la consortium a vocation à accueillir d'autres membres volontaires ayant le statut d'EPST, d'EPIC ou de Grand Etablissement, la décision étant du ressort du seul conseil d'administration, selon des règles de majorité à préciser (unanimité des fondateurs pour l'UEB, Paris-Est ou Paris Tech, 2/3 des membres pour UniverSud Paris pour prendre quelques exemples). **Quoiqu'il en soit, il nous semble que l'efficacité, mais aussi l'équilibre politique du projet, suppose à la fois de conserver un nombre limité de fondateurs et un poids similaire dans le système de décision des opérateurs de la recherche d'une part, de l'enseignement supérieur d'autre part.**

En ce qui concerne le premier aspect, on fera remarquer que, parmi les EPCS créés à ce jour, celui qui comporte le plus grand nombre de fondateurs (ParisTech) en compte dix, la moyenne étant de cinq à six, et que ces montages se sont faits progressivement. Ainsi, l'EPCS Paris-Est, qui compte aujourd'hui 10 membres (5 fondateurs et 5 associés), s'est constitué initialement par un partenariat entre l'Université de Marne-la-Vallée et l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées. De même, le RTRA montpelliérain n'a réuni initialement que trois fondateurs, qui ont été rejoints récemment par l'IRD. Cette formule compacte lui a permis de jouer rapidement un rôle fort au sein du pôle de Montpellier. En outre, **la notion de Grand Etablissement implique non seulement un statut juridique adapté mais aussi**

¹⁸ Les dispositions de cette Loi n'ont pas encore été appliquées aux grands établissements d'enseignement supérieur agronomique.

¹⁹ Les écoles actuelles sous tutelle du MAP peuvent actuellement solliciter une telle co-accréditation.

un nombre d'enseignants-chercheurs conséquent, justifiant la mise en œuvre d'une coordination stratégique au niveau national. Comme nous le verrons plus loin, les pôles agronomiques régionaux devront poursuivre et même renforcer leur rôle de coordination et de nombreuses coopérations pourront se développer à ce niveau.

En ce qui concerne l'équilibre entre opérateurs de recherche et de formation, nous proposons de le traduire d'emblée dans les statuts, en prévoyant un **nombre égal de voix délibératives pour les deux types d'opérateurs au conseil d'administration, quelle que soit l'évolution de leur nombre.**

Au-delà de ce noyau de fondateurs, nous proposons d'utiliser pour élargir le consortium à d'autres opérateurs volontaires le statut de membre associé, prévue par le décret sur les EPCS et utilisée plus ou moins largement par les EPCS créés à ce jour (de 0 à 19 associés, voir tableau 1). Ce statut pourrait concerner :

- des établissements d'enseignement supérieur n'ayant pas le statut d'EPSCP mais souhaitant être associés à l'activité du consortium. Cette formule permettrait en particulier d'accueillir dans le consortium des ENV et ENIT volontaires, dans leur forme juridique actuelle.

- des EPST, EPIC ou EPSCP ne souhaitant pas adhérer à l'ensemble des missions du consortium ou n'exerçant qu'une partie de leur activité dans ce domaine (comme l'IRD, L'INRIA²⁰, le BRGM, l'IFREMER ou une Université).

- d'autres opérateurs que ceux qui disposent de la capacité de fonder un EPCS. Les membres associés peuvent être en effet des « entreprises, collectivités territoriales, associations » alors que les fondateurs sont des « établissements ou organismes de recherche ou d'enseignement supérieur et de recherche, publics ou privés ». Cette possibilité d'élargissement n'a pratiquement pas été utilisée jusqu'à maintenant (nous n'avons identifié qu'un cas, l'association du pôle de compétitivité ADVANCITY à l'EPCS Paris-Est) mais pourrait s'avérer utile, notamment pour les relations avec les acteurs du développement (ACTA, ACTIA, Centres techniques). En effet, de nombreux établissements de recherche ou d'enseignement supérieur agronomique sont impliqués dans des pôles de compétitivité à dominante agricole ou agroalimentaire.

Nous proposons donc que des conventions spécifiques pluriannuelles, renouvelables d'un commun accord et énonçant les objectifs et activités concernées, puissent être négociées avec les opérateurs volontaires. Ces conventions devraient préciser non seulement les activités concernées mais aussi le niveau d'implication envisagé, selon la typologie en quatre étapes que nous avons esquissée précédemment (concertation, coordination, intégration, mutualisation). Cette formule négociée au cas par cas nous semble beaucoup plus adaptée qu'une formule standard définissant, parfois de manière unilatérale, les droits et obligations des membres associés.

Tout en étant souple, **ces conventions d'association devront conditionner l'obtention du statut de « membre associé » à une participation à un périmètre suffisamment conséquent d'actions du consortium.** A défaut, le consortium pourra en effet conclure avec divers opérateurs des conventions de coopération ponctuelle sur projet et n'impliquant pas ce statut. En outre, nous avons indiqué que le consortium devrait, lorsqu'il engagera une activité dans un domaine donné, informer de son initiative les principaux acteurs du domaine et les interroger sur leur volonté d'y participer. **Enfin, les partenariats n'ont sans doute pas tous à être formalisés au niveau du consortium : ils pourront également se nouer via des conventions directes avec l'un des membres fondateurs**

²⁰ L'INRIA est devenu récemment partenaire du RTRA.

plus particulièrement concernés, ou au niveau des pôles régionaux de compétence (voir plus loin).

En ce qui concerne la représentation des membres associés dans les structures de gouvernance, leur présence est prévue au conseil d'administration (voir tableau 1), mais avec un nombre de voix qui oblige parfois à la constitution de regroupements qu'il appartiendra aux associés de définir. Ainsi, AgroParisTech, l'ENVA, l'INPV, l'INRA, le CEMAGREF et l'AFSSA, membres associés d'UniverSud Paris, sont représentés globalement au CA du PRES par le Président du pôle de compétence STVE.

*Tableau 1 : Nombre de fondateurs et d'associés dans les 10 EPCS créés à ce jour et répartition des voix au CA**

EPCS	Nombre		Voix prévues au CA			
	Fondateurs	Associés	Fondateurs	P. qualifiées	Associés	Elus
UniverSud Paris	3	19	≥ 14	3-4	1-6	3
U. E. Bretagne	9	13	≥ 19	1	1-9	3
ParisTech	10	0	10	3-5	1-3	4
U. Aix-Marseille	3	0	12-15	3	1-3	3-6
U. Paris Est	5	5	6-11	1-2	1-4	4
U. Bordeaux	8	6	12	2	1-3	3
U. Nancy	3	0	6	3	1-3	3-6
U. Toulouse	6	10	≥ 10	4	1-6	3-6
U. Lyon	9	10	6	10-12	≤ 8	9
U. Clermont	5	0	9	3	3	6

* ce tableau, établi à partir de diverses sources (décrets, sites Internet des EPCS), peut contenir des inexactitudes et n'engage que l'auteur.

II.2.5. Les relations du consortium avec les tutelles

Rappelons tout d'abord, pour dissiper tout malentendu, que :

- même si le consortium prend une dimension nationale, **il ne coordonnera que les activités que ses fondateurs souhaiteront exercer ensemble et ne sera pas fondé à revendiquer un quelconque mandat de coordination d'autres opérateurs ;**

- son activité ne portera que sur les missions statutaires de ses membres. **La création du consortium ne conduira donc par elle-même à aucune modification des responsabilités respectives des ministères de tutelle et des opérateurs ;**

- son objectif est d'assurer une **coordination fonctionnelle** entre ses membres. Il n'aura **aucune mission de restructuration du dispositif** : les différents regroupements d'opérateurs, envisagés ou envisageables, resteront entièrement de la responsabilité des établissements concernés et de leurs tutelles, même si le consortium devra en avoir connaissance et les prendre en compte dans sa stratégie.

Les opérateurs de recherche ou d'enseignement supérieur concernés par le consortium relèvent au moins de trois ministères de tutelle : Recherche et Enseignement supérieur, Agriculture et Pêche, Affaires étrangères²¹. **Même si elles continuent à exercer leurs responsabilités propres vis-à-vis des membres du consortium, ces tutelles doivent à notre avis être présentes dans la gouvernance du consortium et pouvoir se prononcer sur ses orientations.** Cette question ne semble pas avoir été considérée dans les EPCS déjà créés – même lorsqu'ils intégraient un établissement d'enseignement supérieur agronomique –, les établissements concernés étant principalement des universités, où la présence de l'Etat est assurée par le seul Recteur d'académie.

²¹ D'autres ministères sont impliqués dans les tutelles de l'AFSSA ou de l'IFREMER.

Trois possibilités non exclusives s'offrent pour répondre à cette question de présence des tutelles :

- prévoir que, outre le recteur d'académie, **d'autres représentants de l'Etat assistent au conseil d'administration**. Cette possibilité a été ouverte par le décret de l'EPCS Paris-Est, qui prévoit que « *le recteur d'académie et le secrétaire général du ministère chargé de l'équipement ou leurs représentants assistent au conseil d'administration* ». Il conviendrait en outre de conférer à ces représentants des tutelles une voix délibérative dans ce conseil.

- **assurer une présence des tutelles** (et éventuellement d'autres ministères fortement concernés comme le MEEDAT) **dans le conseil d'orientation stratégique** (tous les EPCS en ont mis en place). Ainsi, le conseil d'orientation stratégique de Paris Tech comprend « un représentant ayant au moins rang de directeur d'administration centrale de chacun des ministères de tutelle ».

- **prévoir des conventions-cadres pluriannuelles** entre le consortium et les ministères particulièrement concernés par ses activités, à l'image des conventions existantes entre certains organismes de recherche et des ministères n'ayant pas leur tutelle.

II. 3. L'articulation avec les pôles agronomiques régionaux

A la rentrée 2007, les 13.500 étudiants de l'enseignement supérieur agronomique²² étaient répartis entre 25 établissements (dont 7 établissements privés et 3 écoles sous tutelle du ministère de l'enseignement supérieur) soit un « module » moyen d'environ 500 étudiants. A l'initiative du Ministère de l'Agriculture, sept pôles agronomiques régionaux ont été créés en mai 2004, dans le but d'améliorer la concertation locale entre ces établissements, concertation élargie dans un second temps aux opérateurs de recherche. Seules deux écoles, Bordeaux et Strasbourg, n'ont pas été intégrées dans un pôle. Ces pôles n'ont pas de personnalité juridique et sont constitués sous forme de Groupements d'Intérêt Scientifique²³, à l'exception du pôle de Montpellier (Agropolis International), qui existait déjà sous forme d'une association. Ils présentent une assez grande diversité de situations : certains sont localisés sur un site unique (Montpellier, Dijon), d'autres sont interrégionaux (Bretagne/Pays de Loire, Auvergne/Rhône-Alpes). Les établissements d'enseignement supérieur agronomique de ces pôles se sont engagés dans des stratégies de partenariat local variées : certains privilégient une insertion dans des collectifs de type « polytechnique » constitués en EPCS (PRES ParisTech) ou en INP eux-mêmes insérés dans un PRES local (Toulouse, Nancy), d'autres s'insèrent directement dans des collectifs à dominante universitaire comme membres fondateurs (AgroCampus Ouest dans l'UEB, ENITA de Clermont-Ferrand et Bordeaux dans les EPCS de leurs villes respectives) ou comme membres associés (ENVL dans l'EPCS « Université de Lyon »).

La création de ces pôles s'inscrit dans des dynamiques régionales fortes, qui mobilisent de plus en plus les acteurs de la recherche, de la formation et du développement économique et social. **Ces dynamiques ne pourront que continuer à s'amplifier, et c'est pourquoi la définition d'une bonne articulation entre les missions et activités du consortium et celles de ces pôles sera une des clés de l'initiative que nous proposons.** La mise en place d'une coordination thématique nationale du champ

²² Auxquels il faut rajouter les 6.000 étudiants des classes préparatoires dédiées, si l'on veut comparer à des établissements universitaires.

²³ On trouvera une description détaillée de ces pôles dans le rapport de mai 2007 sur la réorganisation de l'enseignement supérieur agronomique (rapport conjoint du Contrôle général économique et financier, du Conseil général de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Espaces ruraux et de l'Inspection générale de l'Administration, de l'Education nationale et de la Recherche).

agronomique doit même s'affirmer d'emblée comme une opportunité pour donner une nouvelle impulsion à ces dynamiques régionales. Elle permettra en effet aux opérateurs de terrain de s'investir dans des partenariats variés en disposant d'une vision stratégique claire et partagée de leur rôle spécifique.

Il s'agit donc de jeter les bases d'un nouveau mode de gouvernance, combinant une plus forte coordination nationale, avec une forte ouverture internationale, pour élaborer vision et stratégies à moyen terme et une responsabilité et une autonomie renforcée des entités opérationnelles, pour s'adapter au mieux à la diversité et à la dynamique des situations concrètes.

Nous ne traiterons pas en détail cette question mais, outre le fait d'affirmer la volonté du consortium de contribuer globalement à la cohérence et à la reconnaissance de ces pôles de compétences, nous citerons cinq objectifs concrets à privilégier :

- **Développer entre les membres du consortium présents au sein de ces pôles, en particulier lorsqu'ils sont présents sur un même site, des « campus intégrés »**, mettant en commun des ressources et fonctions logistiques ou de gestion (structures expérimentales et grands équipements, maintenance immobilière, documentation et archivage, formation continue des personnels, réseau informatique, accueil, etc.).

- **Promouvoir la mise en chantier de « pôles de compétence régionaux de deuxième génération »**, en tirant la leçon des expériences, contrastées, de la période 2004-2008 mais également des nombreuses évolutions qui ont affecté le paysage de la recherche et de l'enseignement supérieur au cours de cette période. L'idée directrice est que ces pôles pourraient être moins nombreux, plus larges dans leur champ géographique²⁴ – et donc susceptibles de dialoguer avec plusieurs régions – et si possible constituer un maillage plus exhaustif du territoire national, afin d'impliquer dans leur dynamique un plus grand nombre d'opérateurs de la recherche et de l'enseignement supérieur agronomique. En effet, comme nous l'avons évoqué précédemment, la cartographie des implantations de recherche agronomique fait que certaines compétences sont situées à l'extérieur des pôles actuels alors qu'elles pourraient contribuer utilement à leur dynamique : on peut citer les centres INRA de Tours pour les productions animales ou d'Orléans pour les sciences du sol et la foresterie.

- **Assurer une représentation commune des membres du consortium** et, si possible, des membres du pôle de compétence vis-à-vis des partenaires locaux, universités et collectivités territoriales en particulier. Cette stratégie a d'ailleurs déjà montré son efficacité dans la négociation des CPER, notamment en Ile-de-France et en Languedoc-Roussillon.

- **Assurer à ce niveau la concertation avec les opérateurs locaux ou nationaux de recherche et d'enseignement supérieur non membres du consortium.** Cette concertation concerne, d'une part, les opérateurs du champ agronomique adhérant aux pôles et, d'autre part, des établissements plus généralistes (universités, laboratoires du CNRS ou de l'IRD, etc.) développant des compétences complémentaires de celles du pôle. Dans le cas des opérateurs nationaux, cette concertation n'exclut pas des accords-cadres avec le consortium ou certains de ses membres plus particulièrement concernés. Nous avons en effet indiqué dans la première partie combien la mobilisation de compétences d'opérateurs extérieurs au champ agronomique traditionnel était aujourd'hui nécessaire et ces pôles devront jouer un rôle majeur dans ce domaine, de même qu'ils devront contribuer à l'objectif national de rapprochement des universités, des grandes écoles et des organismes de recherche.

²⁴ La DGER a ainsi émis le souhait d'un élargissement du pôle francilien.

Tableau 2: Bilan des engagements des différents opérateurs de recherche et enseignement supérieur agronomique dans les EPCS ou EPSCP actuellement créés.

Etablissement	EPCS ou EPSCP	Statut
ENESAD	Université de Dijon	rattachement
ENFA	Université de Toulouse	associé
ENGEES	Université de Strasbourg	rattachement
ENITAB	Université de Bordeaux	fondateur
ENITAC	Clermont Université	fondateur
ENITIAA	Néant	-
Montpellier SupAgro	Néant	-
AgroCampus Ouest	Université Eur. de Bretagne	fondateur
ENSP	UniverSud Paris	associé
ENVA	UniverSud Paris	associé
ENVL	Université de Lyon	associé
ENVN	Néant	-
ENVT	Université de Toulouse	associé
AgroParisTech	Paris Tech UniverSud Paris	fondateur associé
AFSSA	UniverSud Paris	associé
CEMAGREF	UniverSud Paris	associé
CIRAD	Néant	-
IFREMER	Néant	-
INRA	UniverSud Paris	associé
IRD	UniverSud Paris Université Eur. de Bretagne	associé associé

- Enfin, lorsque de Grands Etablissements seront à la fois membres fondateurs ou associés du consortium et d'EPCS locaux, il conviendra de **veiller à la compatibilité des engagements pris dans ces deux cadres**. Cet aspect est principalement de la responsabilité des différents opérateurs mais la concertation au sein du pôle sera utile, en particulier si plusieurs opérateurs sont concernés par un même EPCS²⁵. En effet (tableau 2), la plupart des établissements de recherche et enseignement supérieur agronomique sont aujourd'hui liés à un – voire plusieurs – EPCS comme membres fondateurs ou associés et il n'est pas question de remettre en cause ces alliances. Cette exigence de compatibilité ne signifie pas forcément qu'il faille choisir, pour une mission donnée, entre l'une ou l'autre option : si l'on prend l'exemple de la coordination des écoles doctorales, une coordination à l'échelle du territoire national de l'ensemble des écoles doctorales les plus impliquées

dans le domaine agronomique, avec la perspective de créer un collège doctoral agronomique international, serait complémentaire de la nécessaire coordination assurée par les PRES à l'échelle locale. Nous donnons dans le tableau 3 l'exemple des engagements pris par l'Ecole nationale des Ponts et Chaussées dans les EPCS Paris-Est et Paris Tech, qui montre que pour une même mission, les dynamiques conduites dans les deux structures peuvent être compatibles mais que ce point mérite d'être traité avec soin. On pourrait également citer le cas déjà évoqué de Telecom Paris Tech et de Telecom Bretagne, qui se sont engagés dans des EPCS régionaux (ParisTech et l'UEB) tout en étant intégré dans l'Institut TELECOM, qui est une sorte d'EPCS thématique national avant la lettre.

Ce schéma d'optimisation fondé sur deux types de coordination, locale et nationale, peut d'ailleurs s'appliquer à la plupart des domaines d'action du consortium, comme le recrutement des chercheurs ou enseignants-chercheurs, les relations internationales ou l'animation du dialogue avec la société. Ainsi, dans ce dernier cas, une réflexion sur une stratégie nationale sur les thématiques agronomiques n'est nullement incompatible avec l'insertion dans les activités des centres régionaux de culture scientifique et technique.

Une autre question connexe concerne la compatibilité entre des engagements éventuels dans diverses coordinations thématiques. En effet, cette stratégie d'intégration « agronomique » est perçue par certains, notamment au sein des écoles vétérinaires, comme pouvant être antinomique d'autres options, telles qu'un rapprochement avec le domaine biomédical. Cette crainte ne nous semble pas justifiée. En effet, même si le

²⁵ A notre connaissance, les cas actuels de double appartenance en tant que membre fondateur sont rares mais pourraient devenir plus fréquents : l'école nationale des Ponts et Chaussées est aujourd'hui membre de deux EPCS, l'Université Paris-Est et ParisTech et l'ENS Cachan est fondatrice d'UniverSud Paris et de l'Université Européenne de Bretagne.

consortium aboutissait à terme, pour certaines missions, à une intégration proche de celle prévalant au sein d'un opérateur national comme le CIRAD ou l'INRA, le fait que ces organismes aient d'ores et déjà développé des partenariats avec le domaine biomédical suffit à montrer l'absence de contradiction entre ces deux stratégies. On pourrait même arguer leur complémentarité : la négociation avec les acteurs majeurs du domaine biomédical – actuellement en forte restructuration – ne peut-elle pas s'engager sous de meilleures auspices si elle est menée par un opérateur représentant l'ensemble de l'offre – mais aussi de la demande – « agronomique » ? On peut faire la même analyse dans des domaines comme l'environnement, les sciences exactes, les sciences économiques et sociales, pour lequel il est évident que de nombreux opérateurs extérieurs au domaine agronomique, à commencer par le CNRS, possèdent des compétences fortes et reconnues : le développement d'un partenariat stratégique avec cet opérateur majeur ne gagnerait-il pas à s'appuyer sur une fédération des compétences des opérateurs agronomiques ?

Tableau 3 : Comparaison des missions de deux EPCS, ParisTech et Paris-Est (Cas où un établissement est membre de ces deux EPCS)	
Paris-Est	Paris-Tech
<ul style="list-style-type: none"> - l'animation du collège des écoles doctorales et la gestion des écoles doctorales pour lesquelles il est habilité ; - la répartition entre ses écoles doctorales des allocations de recherche attribuées par le ministère ou par ses membres et partenaires ; - la délivrance de diplômes d'établissement, nationaux ou internationaux ; - la mise en oeuvre de formations ou la labellisation de formations assurées par ses membres ; - le suivi de l'insertion professionnelle des doctorants ; 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer des formations conduisant à la délivrance de diplômes d'établissement, de diplômes nationaux ou internationaux ; - Labelliser des formations assurées par ses membres et de délivrer en leur nom et à leur demande les diplômes d'établissement, les diplômes nationaux ou internationaux correspondants ;
- La promotion internationale de l'Université Paris-Est ;	Entreprendre toute action commune de coopération européenne et internationale, bilatérale et multilatérale avec des institutions et établissements étrangers, dans le cadre défini par les pouvoirs publics ;
<ul style="list-style-type: none"> - La signature de la production scientifique issue des personnels de ses membres fondateurs et de ceux de ses membres associés en ce qui concerne les projets menés dans le cadre de l'établissement public de coopération scientifique, sous l'appellation Université Paris-Est ; - La valorisation des activités de recherche décidées en commun ; - La gestion d'équipements communs - Le développement d'actions culturelles, sportives et sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser et organiser l'exercice en commun d'activités de formation, d'enseignement supérieur, de recherche et de valorisation de la recherche à caractère scientifique, technique, économique et professionnel, éducatif et culturel, directement ou dans le cadre d'accords signés avec d'autres institutions et établissements français ou étrangers ;
- et plus généralement de mettre en oeuvre des projets communs à tout ou partie de ses membres dans les domaines entrant dans leurs missions.	- Plus généralement, de mettre en oeuvre des projets communs à tout ou partie de ses membres, dans les domaines entrant dans leurs missions.

II.4. Le partenariat avec la recherche pour le développement des Sud

La présence du CIRAD, mais aussi de Montpellier SupAgro, comme membres fondateurs potentiels de ce consortium affirme clairement son ouverture à la problématique de la recherche pour le développement des Sud, que nous avons désigné comme l'un de ces objectifs stratégiques. On sait l'enjeu que représente dans ce domaine la formation de personnels qualifiés, selon des formes pédagogiques, d'accueil et d'accompagnement adaptées. Nous avons, en outre, indiqué la volonté du consortium de mobiliser non seulement ses ressources propres mais aussi de nouvelles compétences autour de cet objectif.

Cette ambition amène à considérer le vaste réseau de partenaires nationaux et internationaux, du Nord comme du Sud, avec lequel le CIRAD, mais aussi l'IRD, ont développé des relations fortes et souvent anciennes. Dans la plupart des cas, il sera plus simple que ces organismes continuent à faire vivre eux-mêmes ces partenariats, tout en sachant qu'il pourront s'appuyer sur les autres membres du consortium pour les développer.

En revanche, **le développement des relations avec des opérateurs internationaux majeurs** (Centres internationaux de recherche agronomique, Etablissements de recherche des grands pays émergents comme le Brésil, l'Inde ou la Chine, etc.), **pourra gagner à être conduit par le consortium ou en son nom.** De même, le CIRAD et l'INRA ont récemment développé une initiative conjointe dans ce domaine, l'IFRAI (Initiative Française pour la Recherche Agronomique Internationale) avec en particulier un important travail de prospective, AGRIMONDE. Cette initiative a vocation à se poursuivre au sein du consortium, en impliquant l'ensemble de ses membres.

Ces coordinations au niveau national devront bien sûr se situer dans une volonté de complémentarité avec des initiatives liées à des pôles régionaux, comme Agropolis International, qui dispose d'une expérience et d'une reconnaissance incontestables dans ce champ. De même, une coordination avec les orientations et activités de l'AIIRD (Agence interorganismes de recherche pour le développement) sera indispensable.

La contribution de l'expertise française à l'équivalent d'un « GIEC »²⁶ sur l'agriculture et l'alimentation, dans le prolongement des travaux de l'IAASTD²⁷ serait également à raisonner dans ce cadre.

II.5. Le partenariat avec les acteurs du développement économique

Nous avons indiqué dans la première partie l'intérêt de considérer globalement le « triangle » recherche-formation-développement et de s'appuyer sur le consortium pour en renforcer l'efficacité et la cohérence. Les partenaires du développement agricole, agro-alimentaire et territorial sont multiples : opérateurs privés, groupements coopératifs, chambres d'agriculture, instituts et centres techniques agricoles et agroalimentaires et sont parfois fédérés dans des structures locales (AgroTransferts, pôles de compétitivité) ou nationales (APCA, ACTA, ACTIA). Le Ministère de l'Agriculture, à travers la DGER, joue un rôle important dans l'animation d'une partie ce réseau, via notamment la distribution des

²⁶ Groupe International d'Experts sur le Climat.

²⁷ International Assessment of Agricultural Sciences and Technologies for Development.

financements du CASDAR (Compte d'Affectation Spécial pour le Développement Agricole et Rural). **Mais il faut souligner l'importance croissante, dans cette dynamique du développement, de nouveaux acteurs, que ce soient les opérateurs du secteur de la transformation et de la distribution, les collectivités locales ou de grands groupes industriels du secteur de l'environnement.** Il convient donc de concevoir des stratégies pragmatiques, adaptées à la diversité et au caractère évolutif des situations.

La majeure partie de cette ambition de renforcer les interactions doit se traduire soit au niveau local, au sein des pôles agronomiques régionaux, soit au niveau de partenariats renforcés gérés directement par des membres du consortium. **Il nous semble cependant que le consortium pourra jouer un rôle complémentaire utile vis-à-vis de cette politique, notamment en « officialisant » cette volonté de cohérence.** Certains opérateurs du développement agricole, notamment les ICTA (Instituts et Centres Techniques Agricoles) sont en effet des opérateurs de recherche appliquée et le statut de membres associés pourrait leur être proposé. Dans un souci d'efficacité, **il conviendra bien sûr de limiter cette possibilité d'appartenance à quelques opérateurs majeurs ou représentatifs d'un collectif. Mais il nous semble important d'en admettre dès maintenant le principe et d'en souligner l'intérêt.**

Compte tenu de la durée limitée de notre mission, nous n'avons pas pu conduire les consultations nécessaires dans ce domaine et cette réflexion devra être approfondie pour préciser les modalités concrètes de mise en place de ce partenariat renforcé.

CONCLUSIONS GENERALES

A l'issue de cette réflexion, nous pouvons proposer les conclusions suivantes :

1. Tous les opérateurs consultés (organismes de recherche, d'enseignement supérieur, tutelles) partagent l'essentiel de l'analyse stratégique que nous présentons dans la première partie, tant en termes d'opportunités et d'enjeux que d'analyse des forces et faiblesses du système.

2. La question de la définition du champ concerné, incluant l'ensemble des aspects des systèmes de gestion des ressources vivantes et de leur environnement – production, transformation, utilisation, gestion durable – au Nord comme au Sud, nous semble également consensuelle sur le fond, même si de longs débats sémantiques sont à prévoir pour qualifier éventuellement ce champ de manière concise par un autre adjectif « qu'agronomique » ou préciser les thématiques concernées par le vocable « environnement ».

3. L'idée de considérer non seulement le rapprochement entre enseignement supérieur et recherche mais, plus globalement, la qualité et la cohérence de l'ensemble recherche-formation-développement comme un objectif stratégique est perçue positivement.

4. La nécessité de concevoir et mettre en place une nouvelle structure de concertation-coordination nationale dans ce domaine, ouverte au partenariat avec une grande diversité d'acteurs est reconnue. Outre la coordination et l'articulation des activités de recherche et de formation de ses membres, qui serait son « cœur de métier », cette structure appuierait la dynamique des pôles de compétence régionaux et contribuerait à renforcer la présence et la reconnaissance du dispositif français de recherche-formation-développement sur la scène internationale. L'intérêt de doter cette structure d'une personnalité juridique est également perçu par la majorité des acteurs.

5. Deux points font l'objet de débats :

- Un premier débat concerne la forme juridique pertinente, le débat se focalisant sur les avantages et inconvénients respectifs des GIP et des EPCS. Nous avons essayé de présenter dans ce rapport les termes du débat, en argumentant en faveur de l'option EPCS, mais nous considérons qu'il s'agit d'un choix, en fait beaucoup plus politique que technique, entre deux conceptions du consortium : l'une est de type « concertation », les opérateurs restant relativement libres de leurs orientations – quitte à les mutualiser dans des structures locales – ; l'autre est beaucoup plus ambitieuse et prône la mise en place d'un nouvel opérateur de plein droit qui sera porteur de leurs politiques communes.

- La question du périmètre du montage divise les tenants d'un périmètre initial restreint (CIRAD, INRA, EPSCP) et ceux voulant fédérer d'emblée l'ensemble des opérateurs de la recherche et de l'enseignement supérieur agronomique. Tout en préconisant, en termes d'efficacité et de reconnaissance, une option initiale limitée à un petit nombre d'opérateurs, il nous semble possible d'explorer des possibilités de compromis à long terme, notamment en distinguant les statuts de membre fondateur, initial ou ultérieur, et de membre associé.

6. Ces deux débats sont en fait très reliés : les tenants d'une option de « concertation » préconisent d'inclure d'emblée tous les opérateurs, ce qui est effectivement envisageable pour une telle finalité ; ceux qui inspirent à une coordination plus forte

soulignent la nécessité de ne regrouper, au moins pour fonder le consortium, qu'un petit nombre d'opérateurs partageant cette ambition. La différence entre les deux visions tient au domaine de compétence attribué à la structure à créer : celui de l'EPCS est évolutif et susceptible d'englober à terme la plupart des missions de ses membres, celui du GIP est limité et spécifié à sa création.

7. En ce qui nous concerne, nous considérons que l'option d'un EPCS regroupant un nombre restreint de fondateurs partageant la même vision de l'importance majeure de cette initiative, ayant de véritables capacités stratégiques et susceptibles de mettre en œuvre rapidement des actions concrètes illustrant la valeur ajoutée de ce montage est à privilégier. Mais il conviendra d'engager quasi-simultanément une dynamique d'association plus large avec les opérateurs souhaitant réellement contribuer à ce projet ambitieux et ayant déjà manifesté au sein des pôles régionaux une véritable volonté d'intégration.

PERSPECTIVES POUR LA MISE EN PLACE DU CONSORTIUM

Compte tenu de la dynamique du processus de réflexion entamé depuis décembre 2007, qui s'est accentuée à travers les consultations que nous avons menées en juin et juillet 2008, **il nous semble souhaitable qu'une décision de principe sur la création d'un EPCS thématique national sur les sciences agronomiques intervienne aussitôt que possible après la remise de ce rapport.**

Si elle est positive, **il conviendra ensuite d'identifier rapidement un premier noyau de fondateurs et, éventuellement, d'associés, susceptibles d'élaborer un projet de statuts** qui serait la base du décret de création de l'EPCS. En effet, même si nous avons pu, à travers nos consultations, percevoir le niveau actuel d'intérêt pour ce consortium des responsables des opérateurs concernés, il nous a semblé prématuré de proposer dès maintenant, au-delà des quatre établissements mentionnés dans notre lettre de mission, une liste de fondateurs et associés potentiels. **Rappelons seulement que la nécessité d'aboutir rapidement tout en menant les nécessaires débats aux seins des instances compétentes des opérateurs (CA, CTP, CE) ou des ministères (CNESER, CNESERAV) plaide fortement en faveur d'un nombre aussi limité que possible de fondateurs ou d'associés**, quitte à ce que l'EPCS examine immédiatement après sa création les autres candidatures.

En ce qui concerne les associés, s'il apparaît nécessaire pour diverses raisons d'ouvrir cette possibilité dès le départ, **nous proposons de privilégier dans un premier temps ceux envisageant de devenir à court terme membre fondateur**, mais dont le statut ou d'autres contraintes font qu'ils ne peuvent le faire dans l'immédiat. Cette proposition est justifiée par le fait qu'ils seront susceptibles d'adhérer à l'ensemble des missions et activités que définira le consortium, ce qui simplifiera l'élaboration de la convention d'association.

Le projet de statuts définira en particulier :

- les principales missions du consortium à sa création ;
- les règles d'adhésion et de retrait du consortium ;
- les règles de composition, les attributions et règles de décision du Conseil d'administration ;
- la nature et le rôle des autres instances de gouvernance prévues ;
- l'organisation interne du consortium ;
- les règles relatives au personnel affecté au consortium.

Ces statuts devront également définir le nom retenu pour ce consortium. Outre les thématiques agronomiques au sens large, ce nom devra évoquer la vocation internationale, l'association des activités de recherche et de formation et l'ambition du développement durable. A titre de contribution à cette réflexion, nous suggérons IISTAD (Institut International des Sciences et Technologies Agronomiques pour le Développement durable), CIREASD (Consortium International de Recherche et d'Enseignement Supérieur Agronomique pour le Développement durable) ou IFRESAD (Institut Français de Recherche et d'Enseignement Supérieur agronomique pour le Développement durable).

Les statuts étant approuvés, le décret proprement dit pourrait prendre une forme brève, comme celui de l'Université Paris Est, qui se limite essentiellement à un article 2 « approuvant les statuts figurant en annexe ».

ANNEXE 1 : Lettre de mission et note annexe



*Le Ministre de l'Agriculture
et de la Pêche*

*Le Ministre de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche*

CAB/JCD/cb

Paris, le

Monsieur le Directeur,

Le Président de la République a fait de la recherche une priorité de son quinquennat et il souhaite une modernisation de nos structures de recherches pour établir un regroupement de nos forces et une meilleure synergie entre enseignement supérieur et recherche publique dans le domaine de l'agriculture, de l'alimentation et du développement durable.

Le pacte pour la recherche de 2006, puis la loi sur les libertés et responsabilités des universités du 10 août 2007, ont provoqué des changements structurels importants dans notre système de recherche en créant de nouveaux outils de coordination entre établissements de recherche et d'enseignement supérieur.

En 50 ans d'histoire, notre dispositif de recherche et d'enseignement supérieur en agronomie a su montrer une réelle capacité à mener des travaux de grande qualité avec un nombre croissant d'organismes de recherche, d'universités, de grandes écoles. Cependant, cette diversité des opérateurs et des modes de partenariat établis entre eux est une source de confusion et de lourdeur. Elle favorise une concurrence inutile entre les établissements et aboutit parfois à l'isolement de certains d'entre eux.

C'est pourquoi nous souhaitons vous confier une mission sur les voies de modernisation de nos structures de recherche et d'enseignement supérieur en matière d'agriculture, d'alimentation, de sécurité sanitaire, de santé animale et de développement durable.

Vous vous appuierez en particulier sur les propositions exposées dans la note rédigée le 12 Mai 2008 par la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche et la Direction Générale de la Recherche et de l'Innovation, qui présente un mode de pilotage permettant un rapprochement dynamique de la recherche et de l'enseignement supérieur, et la création simultanée de campus intégrés de formation et de recherche.

.../...

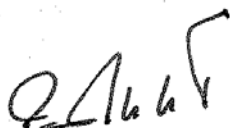
Monsieur Bernard CHEVASSUS-AU-LOUIS
Directeur du Laboratoire de Génétique des Poissons
INRA
Domaine de Vilvert
78350 Jouy-en-Josas cedex

Vous étudierez les modalités de leur mise en œuvre, en tenant compte de la diversité de notre système de recherche et d'enseignement supérieur, tant au niveau des institutions concernées que des thématiques scientifiques ou des sites géographiques.

Vous mènerez votre réflexion en concertation étroite avec la Présidente de l'INRA, le Directeur du CIRAD, ainsi que les directeurs des deux grands établissements Montpellier Sup Agro et Agrocampus Rennes. Vous associerez aussi les directions générales de nos deux ministères, DGER et DGRI et ferez appel en tant que de besoin aux organismes de recherche et aux administrations compétentes. Vous nous remettrez vos propositions avant le 30 juillet.

Nous savons pouvoir compter sur votre engagement personnel dans la réussite de cette mission.

Nous vous prions de croire, Monsieur le Directeur, à l'assurance de notre meilleure considération.



Michel BARNIER



Valérie PECRESSE

P.J. Note du 12 Mai 2008 de la DGER et la DGRI

Copies : Madame Marion GUILLOU, présidente de l'Inra
Monsieur Gérard MATHERON, directeur général du Cirad
Monsieur Etienne LANDAIS, président de Montpellier Sup Agro
Monsieur Grégoire THOMAS, directeur d'Agrocampus Rennes
Monsieur Gilles BLOCH, directeur général de la recherche et de l'innovation
Monsieur Jean-Louis BUËR, directeur général de l'enseignement et de la recherche

**Modernisation des structures de l'enseignement supérieur et la recherche publiques
dans le domaine de l'agriculture, de l'alimentation et du développement durable**

Dans son intervention du 2 avril à Nantes au Congrès de la FNSEA, le Président de la République décline au secteur de l'agronomie, de l'alimentation et du développement durable, son message plus général donné dans son discours du 28 janvier à Orsay. Le souhait présidentiel d'une « modernisation de nos structures de recherche pour établir un regroupement de nos forces et une meilleure synergie entre enseignement supérieur et recherche publique le domaine de l'agriculture, de l'alimentation et du développement durable » vient conforter une démarche de rapprochement entre opérateurs de recherche et d'enseignement supérieur dans le domaine cité, qui a été progressivement mise en œuvre au cours des dernières années. En effet, la France est riche de plusieurs organismes de recherche, INRA, CIRAD et CEMAGREF en particulier, et de plusieurs établissements d'enseignement supérieur dont la structuration a récemment évolué en pôles de compétences sous l'impulsion du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche (MAP).

On peut rappeler plusieurs étapes significatives de cette démarche :

- la mise en place sous forme de Groupement d'Intérêt Scientifique de sept pôles de compétences régionaux qui regroupent les écoles sous tutelle du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, des instituts de recherche sous double tutelle du Ministère de l'Enseignement Supérieur et la Recherche (MESR) et du MAP, avec de surcroît le CIRAD ;
- la création de Grands Etablissements à Paris et Montpellier (avec d'autres à venir dans un premier temps à Rennes, Angers et Dijon) et d'un Réseau Thématique de Recherche Avancée à Montpellier ;
- la construction d'un programme LOLF dédié « à la gestion des ressources et des milieux » (programme 187) au sein de la mission interministérielle « recherche et enseignement supérieur » regroupant entre autres le CIRAD, le CEMAGREF, l'INRA, l'IFREMER, l'IRD et le BRGM ;
- l'implication, à la demande du MAP, de l'INRA dans la définition et l'animation des pôles de compétences regroupant les établissements d'enseignement supérieur placés sous sa tutelle et la recherche « spécialisée » ;
- la mission confiée par les ministres chargés de la recherche, des affaires étrangères et de l'agriculture aux dirigeants de l'INRA (voir en annexe la lettre de mission à Madame Marion Guillou), du CIRAD et du CEMAGREF, afin de proposer une politique de rapprochement institutionnelle forte. Elle a débouché en 2007 sur la création du GIP « Initiative française pour la recherche agronomique internationale » (IFRAI) entre deux établissements : le CIRAD et l'INRA, le CEMAGREF souhaitant n'intervenir qu'au cas par cas ;
- la politique de partenariat scientifique active entre l'INRA et les établissements d'enseignement supérieur dépendant du ministère chargé de l'agriculture qui conduit à l'existence de 80 UMR entre ces deux ensembles, soit la moitié des UMR impliquant l'INRA.

.../...

La nouvelle impulsion donnée par le Président de la République, inscrite dans la continuité de la démarche déjà promue par les ministères chargés de la recherche et de l'agriculture, nécessite d'en renforcer la dynamique et l'ambition, en étendant donc le champ des propositions à formuler à un rapprochement qui irait au delà des seuls établissements de recherche du domaine (CIRAD, CEMAGREF, INRA).

Sur le plan de la réalisation de la recherche, les synergies s'observent dans les nombreuses UMR déjà constituées entre ces organismes de recherche et ces établissements d'enseignement supérieur. Sur le plan de la concertation, il existe déjà plusieurs lieux ou structures conjointes réunissant les deux types d'acteurs, mais ils sont généralement régionaux, limités à un sous-ensemble d'unités de recherche et d'enseignement, ou limités au pilotage d'une fonction (liste en annexe).

Les ministères sont responsables de la coordination nationale entre ces acteurs, selon une démarche de type « top-down » ; les acteurs eux-mêmes sont plus ou moins proactifs dans cette coordination.

La récente demande du Président de la République implique de repenser la coordination actuelle, une possibilité étant d'envisager une implication plus directe et un rapprochement plus étroit des acteurs.

C'est l'objet de la note de Marion Guillou, datée du 3 mars, qui propose la création d'un consortium de formation et de recherche sous la forme d'un établissement public de coopération scientifique.

Quels seraient les objectifs de cette évolution ?

- En premier lieu, la **coordination entre recherche et formation**, afin de développer :
 - la formation à la recherche : que les organismes de recherche (OR) trouvent un vivier de recrutement dans les établissements d'enseignement supérieur (ES), que les ES déjà habilités à délivrer le doctorat puissent délivrer l'Habilitation à Diriger les Recherches ;
 - la formation par la recherche : que les ES s'appuient sur les OR pour concevoir et enrichir la formation des ingénieurs et des docteurs qu'ils accueillent.

Cette coordination suppose que les OR et les ES aient un lieu pour partager leur réflexion stratégique. Elle suppose aussi de faciliter la mobilité entre chercheurs et enseignants-chercheurs et d'harmoniser les règles de gestion, selon les préconisations du rapport d'Aubert.

- En second lieu, la **construction du partenariat avec les autres OR et ES nationaux**, tels que le CNRS, les universités et les regroupements universitaires que sont les PRES ; l'idée sous-jacente est qu'il est plus facile d'organiser la synergie avec ces acteurs une fois que les OR et ES du secteur agronomique se sont entendus sur leur stratégie commune.
- En troisième lieu, la **mutualisation de certaines actions** : stratégie commune d'allocation des moyens en chercheurs et enseignants par sites et au plan national, relations avec les partenaires économiques, partenariat international, veille, expertise en appui aux politiques publiques des différents ministères concernés (MAP, MEEDDAT, MAE).

.../...

A terme, on peut avoir l'ambition d'un consortium agronomique français qui relierait les principaux acteurs actuels de la recherche, INRA, CIRAD et CEMAGREF, avec tous les établissements sous tutelle du MAP. Ce consortium aurait une visibilité internationale très importante permettant à la fois la valorisation des compétences, la formation à différents niveaux, le soutien au secteur économique et l'appui aux politiques publiques.

Le consortium développerait une prospective dans son domaine qui alimenterait la programmation de l'Agence nationale de la recherche, et chaque élément du consortium aurait une fonction d'opérateur.

Quelles sont les conditions pour atteindre cet objectif ambitieux ?

- Trouver une **solution organisationnelle qui ait une véritable valeur ajoutée.**
- Prévoir une **mise en place progressive**, sur la base du volontariat des acteurs, dans une démarche d'apprentissage organisationnel. Ainsi la proposition de Marion Guillou mentionne INRA, CIRAD, Montpellier SupAgro et AgroCampus Rennes, avec une extension possible aux autres ES. Cette extension n'est pas seulement possible, elle doit être un objectif affiché. De même, si le CEMAGREF affirme aujourd'hui son identité sur les problématiques d'environnement liées à l'eau et ne peut d'emblée faire partie du premier cercle, la réussite de la solution proposée pourrait attirer cet OR dans un deuxième temps. Enfin les fusions rapides d'établissements de statuts différents ne sont pas envisagées dans un premier temps.
- **Prévoir les relations avec les autres acteurs de la programmation**, en particulier l'ANR, la DGES, les directions de recherche des ministères concernés (MESR, MAP, MEEDDAT principalement).
- **Utiliser les structures existantes pour l'articulation entre les ministères et les acteurs OR+ES** regroupés : les groupes de concertation sectorielle mis en place par la DGRI sont une possibilité, ils associent déjà la DGER et les OR concernés.
- **Anticiper les difficultés** méthodologiques et désamorcer les réticences des acteurs, qui sont déjà identifiées :
 - hétérogénéité des statuts des ES ;
 - attractivité préférentielle pour d'autres partenaires : le PRES ParisTech pour AgroParisTech, le secteur médical pour les écoles vétérinaires, les OR sous tutelle du MEEDDAT pour le CEMAGREF, placé aujourd'hui sous les seules tutelles du MESR et du MAP ;
 - la proposition d'un EPCS doit être examinée sur le plan de sa solidité juridique

Afin de progresser rapidement vers l'identification de voie de progrès dans la direction tracée par le Président de la République, la problématique de la modernisation des structures de l'enseignement supérieur et la recherche publiques dans le domaine de l'agriculture, de l'alimentation et du développement durable devrait être examinées par un groupe de travail restreint, associant a minima la DGER, la DGRI et Marion Guillou, ainsi que des représentants des autres établissements concernés dans un premier temps (CIRAD, Montpellier SupAgro, AgroCampus Rennes) et dont l'animation pourrait être confiée à une personnalité reconnue mais n'étant plus directement impliquée dans la gestion d'un établissement. L'idée de solliciter Bernard Chevassus-au-Louis a été évoquée favorablement entre le DGER et le DGRI.

.../...

Annexe : instances de coordination existant entre OR et ES « agronomiques »

Le GIP IFRAI a été créé en 2007, à la demande des tutelles MESR, MAP, MAEE, afin de coordonner l'offre de recherche agronomique française à l'international, il associe les instances de programmation de l'INRA et du CIRAD. Ces deux organismes sont également engagés dans un rapprochement institutionnel : mise en place d'instituts sans murs sur des thématiques choisies (santé animale ; horticulture...) comité d'éthique commun.

La DGER a entrepris depuis quelques années un regroupement de ses établissements en pôles de compétences et les organismes de recherche du programme 187 s'y sont associés.

Dans deux cas, ce regroupement a donné lieu à une fusion d'écoles résultant en la création d'un nouvel établissement de type EPSCP :

- AgroParisTech issu de INA P-G, ENSIAA Massy, ENGREF (école interne)
- Montpellier SupAgro, issu de Agrom, CNEARC (régions chaudes), département SIARC de l'ENSIA, le CEP de Florac.

Les deux nouveaux établissements ainsi créés se sont ensuite associés à d'autres établissements DGER et à des organismes de recherche :

- Le GIS STVE en Ile de France regroupe AgroParisTech, l'Ecole Nationale Vétérinaire d'Alfort, l'Ecole Nationale Supérieure du Paysage avec l'INRA (centres de Paris, Versailles-Grignon, Jouy-en-Josas, soit 1/3 de l'INRA), le CEMAGREF et l'AFSSA. Il devrait évoluer vers un PRES, Rémi Toussain, directeur d'AgroParisTech, se positionne en valence 'Agro' du PRES ParisTech, mais plusieurs domaines clés de recherche (biologie végétale, microbiologie) se retrouvent mieux dans le PRES UniverSud (Paris 11, Versailles St Quentin, ENS Cachan) ;
NB : la DGER avait exprimé le souhait, lors de la constitution du GIS, d'y associer des établissements privés situés en « grande Ile de France »
- Le RTRA « Montpellier Agronomie Développement Durable » renommé « Agropolis Fondation », associe Montpellier SupAgro avec le CIRAD et l'INRA (équipes de Montpellier et d'Avignon) et plus récemment l'IRD. Rappelons que Montpellier est la principale implantation du CIRAD. Les membres d'Agropolis Fondation sont aussi impliqués dans la préparation de la réponse du site de Montpellier à l'appel d'offres « Campus ».

Les nouveaux établissements préparent leur projet d'établissement, qui prend une dimension stratégique, étant donné leur taille et leur partenariat recherche.

Les établissements DGER de Rennes, Nantes et Angers envisagent également fusionner et donner lieu à un grand établissement de type EPSCP en 2008. Ces établissements sont déjà regroupés dans un GIS avec l'INRA, le CEMAGREF et AFSSA.

Dans les autres cas, des conventions de GIS ont été signées ou vont l'être et associent généralement tous les établissements et organismes présents dans la région :

- Nancy,
- Dijon,
- Clermont-Lyon avec Auvergne et Rhône-Alpes,
- Toulouse,
- Bordeaux.

ANNEXE 2 : Liste des personnalités consultées

(à notre initiative ou à leur initiative)

Responsables d'organismes de recherche

Pascale BRIAND, Directrice général de l'AFSSA
Patrice DEBRE, Président du CA du CIRAD
Jean-François GIRARD, Président de l'IRD
Marion GUILLOU, Présidente de l'INRA
Gérard MATHERON, Directeur général du CIRAD
Jean-Yves PERROT, Président-Directeur général de l'IFREMER
Pascal VINÉ, Directeur général du CEMAGREF

Responsables d'Etablissements d'enseignement supérieur agronomique

Claude BERNHARD, Directeur de l'ENGES de Strasbourg
Gérard BOUCHOT, Directeur de l'ENESAD (Dijon)
Mr BRUNSCHWIG, ENITA de Clermont-Ferrand
François COLSON, Directeur adjoint d'AgroCampus Ouest
Georges GOSSET, Directeur de l'ENITA de Clermont-Ferrand
Etienne LANDAIS, Directeur de Montpellier SupAgro
Brigitte LAQUIEZE, Directrice de l'ENFA de Toulouse
Jean MAGNE, Directeur de l'ENITA de Bordeaux
Stéphane MARTINOT, Directeur de l'ENVL et Président de la CDESA (Conférence des Directeurs de l'Enseignement supérieur agronomique et vétérinaire)
Jacques MAILLET, Directeur général adjoint de Montpellier SupAgro
Jean-Paul MIALOT, Directeur de l'ENVA
Alain MILON, Directeur de l'ENVT
Bruno PARMENTIER, Directeur de l'ISA d'Angers
Laurent ROSSO, Directeur de l'ENGREF
Pierre SAÏ, Directeur de l'ENVN et Président du pôle de compétences Ouest
Grégoire THOMAS, Directeur d'AgroCampus Ouest
Rémi TOUSSAINT, Directeur d'AgroParisTech
Jean-Marc VALLAURI, Directeur de l'ENITIAA de Nantes
Bernard WELCOME, Directeur de l'ENSP de Versailles

Présidents de pôles de compétences agronomiques

Michel BECKERT, Président du GIS « ESTIVE » (Pôle de compétences Auvergne/Rhône-Alpes)
Sophie BEJEAN, Présidente de l'Université de Bourgogne et du pôle de compétences « Agrale »
Emmanuel JOLIVET, Président du GIS STVE (Pôle de compétences Ile de France)
Hervé OSSARD, Président du GIS « Toulouse Agri Campus » (Pôle de compétences toulousain)

Ministères de tutelle

Gilles BLOCH, Directeur général de la DGRI, MERS

Jean-Louis BUËR, Directeur général de la DGER, MAP

Jean-Richard CYTERMANN, Adjoint au Directeur général de la recherche et de l'innovation, MRES

Jean-Christophe DANTONEL, Conseiller technique au Cabinet du MERS

Jean-François GIOVANNETTI, Direction générale de la coopération internationale et du développement, Ministère des Affaires Etrangères

Vincent GITZ, Conseiller technique au cabinet du MAP

Maryse HURTREL, Chargée de l'enseignement supérieur et des pôles de compétences à la DGER

Daniel RICHARD-MOLLARD, Chargé de mission à la DGRI, MERS

Michèle TIXIER-BOICHARD, Responsable du département Biotechnologie, ressources, agronomie à la DGRI, MERS

Claude VIAU, Conseillère technique au cabinet du MAP

Instances

- Administrateurs élus au CA d'AgroCampus Rennes (réunion du 30 juin 2008) : Mds Christine HEUZE, Isabelle LEGUEN et Mrs Daniel HAINRY, François DE QUELEN, Christian MOUCHET et Christian WALTER

- CNESERAV (réunions du 11 juillet et 22 septembre 2008)

- Délégation de représentants du personnel Cemagref (16 septembre 2008) : Marie-Bernadette ALBERT et Jean-Michel BOUYÉ (SUD-Recherche Cemagref), Pascal LAURENT et Patrick GESTIN (SUD-Recherche Inra), Jean-Louis VIGNEAU (CGT Cemagref), Md RAMBONILAZA (FO-Recherche Cemagref), Dominique BALLUTAUD (SNPREES-FO, bureau national)

Personnalités qualifiées (à divers titres)

Gilles AUMONT, Chef du département Santé animale de l'INRA

Jean BOIFFIN, Président du Conseil scientifique et pédagogique du Pôle de compétences Ouest

Jacques BRULHET, Vice Président adjoint du CGAAER

Alain CAPILLON, Professeur à Montpellier SupAgro

Jean-François CHARY, Président de la section « Nature, Forêt, paysages » du CGAAER

Philippe CHEMINEAU, Chef du département Physiologie animale et systèmes d'élevage de l'INRA

Jean-Pierre DARVOGNE, Directeur général et René VICAIRE, Conseiller scientifique de l'ACTA

Michel EDDI, Directeur général délégué de l'INRA

Etienne HAINZELIN, Directeur de la recherche et de la stratégie du CIRAD

Bernard HUBERT, Directeur du GIP IFRAI

Yves LEFORBAN, Président de la commission « Science, technique et société » du CGAAER

Christophe MALVEZIN, Conseiller technique auprès du Président de la République pour l'agriculture et la pêche

Gérard ORTH, André PARODI et Jean Paul ROUSSEAU, groupe de travail de l'Académie vétérinaire de France sur la recherche vétérinaire

Guy PAILLOTIN, Secrétaire perpétuel de l'Académie d'Agriculture de France

Charles PILET, ancien Président de l'Académie vétérinaire de France, membre de l'Académie des Sciences

Paul VIALLE, Vice-Président du CGAAER et Constant LECOEUR, Président de la section « Emploi, formation, recherche » du CGAAER.