



# Nouvelle organisation d'Agroscope 18+ : un cap décisif pour l'avenir de la recherche agronomique suisse

## Raisons de la nouvelle logique organisationnelle

Les mesures d'économie décidées par le Conseil fédéral face à un risque de déficits budgétaires ont déclenché la décision de procéder à un nouveau remaniement d'Agroscope, et certainement accéléré le processus. L'une de ces mesures demande aux départements et institutions fédérales de réduire leurs dépenses d'au moins 3 % par rapport à la planification financière en vigueur jusqu'ici. La recherche financée par des fonds publics n'a pas échappé à ces mesures budgétaires. Les instituts des EPF et Agroscope ont été invités à effectuer des coupes sombres. Cette situation signifie concrètement qu'à partir de 2018, les fonds publics alloués chaque année à Agroscope pour la recherche agronomique diminueront de 7 à 8 millions de francs par rapport à 2014.

Le président de la Confédération Johann Schneider-Ammann, chef du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche, le directeur d'Agroscope (CEO), Michael Gysi, et moi-même, en ma qualité de supérieur hiérarchique du CEO et de président du Conseil Agroscope, avons décidé d'appliquer les mesures d'économie dans la perspective des défis auxquels la recherche agronomique suisse risque d'être confrontée, mais aussi dans le but de répondre aux critiques que la réorganisation de 2014 n'avait pas réussi à calmer. En effet, la réunion en 2014 des anciennes stations de recherche sous une direction unique n'avait pas permis d'exploiter toutes les synergies, ni d'éviter des doublons onéreux. Le personnel se plaignait de processus décisionnels aussi longs qu'inefficaces, tandis que les filières et les associations déploraient le manque de prise en considération de leurs préoccupations. Le regroupement des stations ACW, ART et ALP n'a jamais été une véritable fusion. L'analyse de tous ces éléments a donné naissance à Agroscope 18+. Ce projet entend transformer Agroscope en un institut de recherche et de services dynamique et moderne, capable de répondre aux besoins du secteur agroalimentaire suisse.

## Objectifs du projet Agroscope 18+

1. La production scientifique tournée vers la pratique est renforcée, bien positionnée dans la concurrence nationale et internationale (importance scientifique et pratique) et cette position est confortée en permanence.

2. Le profil de prestations est aiguisé et, dans un contexte toujours plus compétitif pour les rares ressources (personnel et finances), des contributions clairement définies et correspondant aux besoins des demandeurs (politique, administration, milieux concernés) sont fournies. L'allocation des ressources doit être la meilleure possible (optimale).
3. La flexibilité est augmentée, de manière à laisser plus de marge de manœuvre pour aborder de nouveaux défis.
4. La direction est simplifiée et resserrée. Cela est réalisé en supprimant un niveau hiérarchique. Les futurs membres du comité de direction seront ainsi plus proches des thèmes prioritaires et des chercheurs.
5. Grâce au resserrement des infrastructures (y compris les sites), les coûts indirects (overhead) seront plus bas. Cela permettra de mieux concentrer les moyens disponibles sur les prestations demandées et de mieux atténuer les effets de l'austérité budgétaire appliquée aux fonds publics.

### **Perspectives pour le personnel d'Agroscope**

Avant de traiter plus en détail ce nouveau remaniement, il me tient à cœur d'aborder la suppression de fonctions dirigeantes. Agroscope comprend 1200 collaborateurs et 70 équipes de chercheurs. Tout institut de recherche a besoin de nouvelles impulsions. C'est pourquoi ce type d'établissement se caractérise par des fluctuations du personnel et des engagements en moyenne plus courts que dans d'autres entreprises fédérales ou que dans l'industrie privée. Il en va de même pour Agroscope, qui doit régulièrement repourvoir des postes scientifiques.

Il va sans dire que ce n'est pas tous les jours que sont supprimées vingt-quatre fonctions dirigeantes pour être remplacées par dix nouveaux postes. C'est pour éviter une diminution des performances que le nombre de cadres est passé de 95 à 81. L'avenir d'une institution passe malheureusement parfois par des mesures radicales. Si cette décision n'avait pas été prise, une perte substantielle des performances aurait été au cœur des préoccupations. Nous savons combien les suppressions d'emplois peuvent être dures pour les personnes touchées. Certains continueront à travailler à Agroscope. Des départs anticipés à la retraite sont également envisageables, si les conditions requises sont réunies. Les personnes qui n'auront plus de poste à Agroscope bénéficieront d'un excellent soutien dans la recherche d'un nouvel emploi.

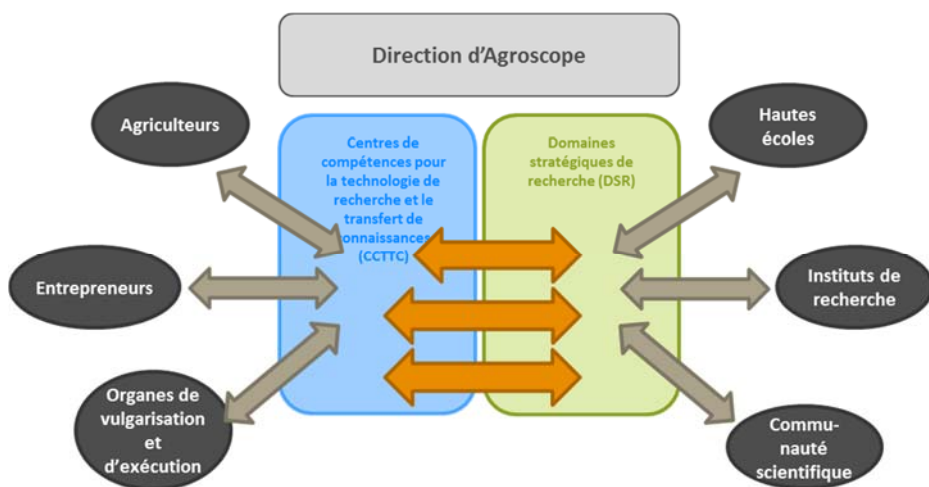
### **Réflexion sur les caractéristiques de la position unique et fonctionnement d'Agroscope 18+ :**

Conformément à la loi sur l'agriculture (art. 113 ss), la Confédération gère l'institut de recherche agronomique Agroscope de sorte à acquérir et à transmettre des connaissances qui soutiendront les agriculteurs dans les efforts qu'ils déploient en vue d'une production rationnelle et durable. Il s'agit par conséquent de produire des connaissances scientifiques applicables sur le terrain au moment voulu. Or, l'accomplissement de cette mission exige une étroite coopération et des échanges continus entre les agriculteurs, les vulgarisateurs et les chercheurs. Sans contact avec le terrain, les scientifiques produiraient des travaux qui seraient peut-être intéressants, mais qui n'auraient pas une utilité directe pour l'agriculture. En outre, un

vulgarisateur ou un responsable de l'exécution qui n'est pas au courant des dernières avancées scientifiques fera prendre aux agriculteurs une direction obsolète, ou même fautive, diminuant ainsi leur compétitivité.

Chacun apporte sa pierre à l'édifice, et seule une action conjointe permet d'atteindre le résultat voulu. A noter toutefois que les exigences en matière de transfert des connaissances varient d'un acteur à l'autre, et que les secteurs doivent appliquer en conséquence des stratégies. Les scientifiques, qui transmettent le savoir, doivent collaborer avec d'autres centres de recherche, en Suisse et à l'étranger ; ils doivent publier des travaux pour éviter des doublons ainsi que des expérimentations et des études inutiles, dont les résultats auraient déjà été publiés ailleurs. Ils doivent évaluer les connaissances qui manquent encore, et, au besoin, trouver des fonds de tiers pour des questions de recherche précises. En l'occurrence, les performances d'Agroscope sont encore inférieures à la moyenne par rapport à des instituts de recherche similaires, du moins dans certains domaines. Une réalité qui doit changer pour permettre de compenser au mieux les fonds publics qui manquent pour l'agriculture.

Les atouts des scientifiques spécialisés dans le savoir-faire résident dans la mise en réseau, dans l'orientation vers les parties prenantes et dans une excellente connaissance de la pratique. Ces considérations sont à l'origine de la nouvelle composition d'Agroscope en sept *domaines stratégiques de recherche (DSR)* et en trois centres de compétences pour la technologie de la recherche et le transfert des connaissances (*CCTTC*). Ce modèle permet de tenir compte des préoccupations des différents groupes d'intérêt (agriculteurs, entreprises, associations, services d'exécution, scientifiques des hautes écoles et instituts de recherche en Suisse et à l'étranger) et de les traiter de manière optimale. Les connaissances scientifiques utiles sur le terrain peuvent être appliquées de façon plus ciblée au niveau de la pratique, de l'exécution et de la politique. Les besoins du monde agricole et de la population peuvent en outre être pris plus directement en compte dans le travail des équipes de chercheurs.



La transmission des connaissances est la principale caractéristique de la position unique qu'occupe Agroscope. Or, pour garantir cette caractéristique, il faut que chaque maillon de la chaîne fournisse un travail excellent et unique en son genre.

L'autre aspect concerne la transmission des connaissances émanant de la pratique. L'augmentation des performances et la coopération en mode matriciel entre les DSR et les CCTTC aboutira à un transfert bidirectionnel et multidirectionnel entre la recherche de base appliquée et l'application dans la pratique, tout en générant d'importantes synergies.

#### **Centres de compétences pour la technologie de recherche et le transfert des connaissances (CCTTC)**

- Axés essentiellement sur le savoir-faire et sur les besoins en matière de recherche exprimés par les milieux de la pratique (y compris l'exécution)
- Plateforme de partage de connaissances entre les DSR et la pratique
- Recherche et développement de méthodes
- Mise à disposition d'infrastructures et de technologies

#### **Domaines stratégiques de recherche (DSR)**

- Produire des connaissances scientifiques directement utiles à la pratique
- Excellence de la recherche dans le domaine agricole (destinée au secteur agroalimentaire)
- Axés sur les champs stratégiques de recherche (CSR) d'Agroscope
- Les DSR s'alignent périodiquement sur les CSR.

*Fig. 1 : Les centres de compétences pour la technologie de la recherche et le transfert des connaissances (CCTTC) se distinguent des domaines stratégiques de recherche (DSR) par les types de missions qu'ils ont à remplir.*

#### **Le visage d'Agroscope à partir de 2017 : thèmes principaux**

Un mandat clair a été assigné à chacune des dix nouvelles unités d'Agroscope : les CCTTC doivent viser des objectifs concrets dans les secteurs végétal et animal ainsi que garantir par des analyses et des méthodes uniformes des prestations efficaces dans un domaine générant d'importants coûts. Les DSR assurent, quant à eux, l'excellence des contenus scientifiques dans des thèmes de recherche stratégiques. Les travaux des *domaines stratégiques de recherche* sont conformes à la stratégie adoptée et au mandat attribué, et sont adaptés en conséquence et à intervalles réguliers aux changements que connaît l'agriculture.

Il ne fait aucun doute pour moi qu'Agroscope 18+ est une solution qui renforcera le niveau de la production scientifique directement utile à la pratique et consolidera la position favorable d'Agroscope face à la concurrence nationale et internationale tout en accroissant le rayonnement de l'institution. Je suis également convaincu que nous recueillerons bientôt, avec l'aide de nos partenaires externes ou internes, le fruit de cette nouvelle restructuration.

C'est dans cet esprit que je compte sur l'engagement et le soutien de tous les collaborateurs et collaboratrices conscients de l'importance d'une recherche agronomique suisse, forte et moderne.

Bernard Lehmann, directeur de l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG)

## Agroscope à partir de 2017

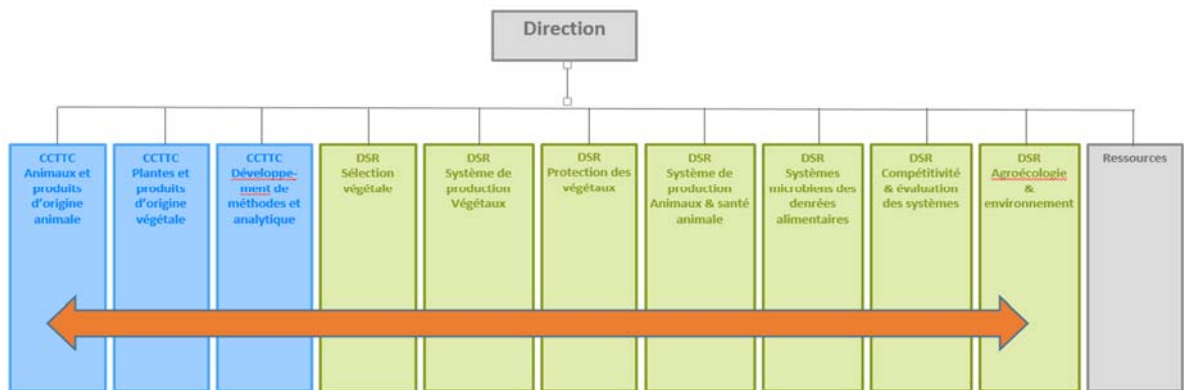
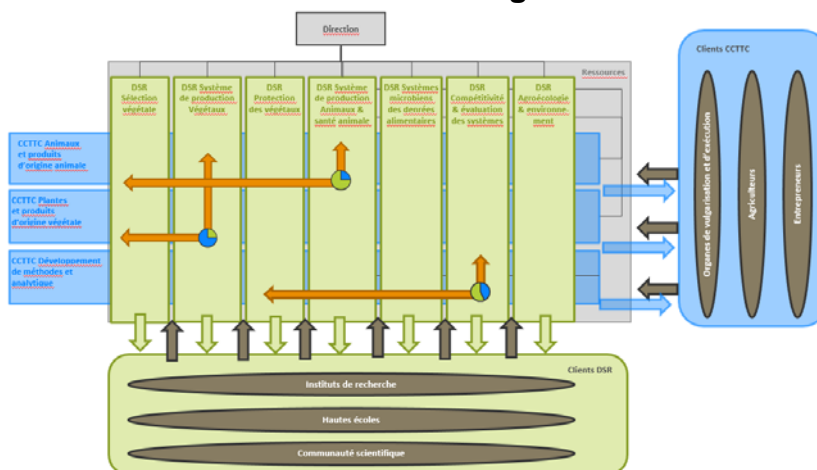


Fig. 2 : Grâce à une conduite des domaines ciblée sur la proximité scientifique, les CCTTC et DSR ont une direction thématique claire.

## Nouveaux domaines à partir de 2017

	Domaines
Centres de compétences	Animaux et produits d'origine animale **
	Plantes et produits d'origine végétale
	Analytique et méthodologie
Domaines stratégiques de recherche	Sélection végétale
	Système de production Végétaux
	Protection des végétaux
	Systèmes de production Animaux et santé animale **
	Systèmes microbiens dans les denrées alimentaires
	Compétitivité et évaluation des systèmes
	Agroécologie et environnement
Ressources	Domaine des ressources

## Fonctionnement de la nouvelle organisation



Newsletter Quoi de neuf à l'OFAG ?, mai 2016