

# Agri



«La production scientifique tournée vers la pratique agricole sera renforcée»

**La réorganisation d'Agroscope, annoncée le 6 avril dernier, a provoqué de vives réactions d'inquiétude. Le directeur de l'OFAG BERNARD LEHMANN présente en primeur le projet Agroscope 18+, conçu pour assurer l'avenir de la recherche agronomique suisse.**

**> L'annonce de la restructuration d'Agroscope a provoqué de nombreuses réactions d'inquiétude et de mécontentement dans les milieux agricoles, viticoles et politiques. Que vous inspirent ces réactions?**

Ces réactions sont normales. Dès que l'on parle d'économies et de restructuration, naît l'inquiétude de voir les prestations diminuer. Les milieux concernés ont donc en toute logique exprimé leurs craintes et préoccupations à ce sujet. C'est d'ailleurs un signal positif qui démontre l'utilité d'Agroscope et la considération que les organisations agricoles et viticoles portent à la recherche agronomique suisse. Cela dit, l'annonce faite le 6 avril ne concernait que la partie visible d'un projet global de restructuration, mûrement réfléchi, qui peut aujourd'hui être communiqué publiquement dans son ensemble.

**> Qui a concocté ce plan de restructuration? L'Office fédéral de l'agriculture (OFAG)? Le Conseil d'Agroscope? La direction d'Agroscope? Les trois ensemble?**

La mise en place du projet Agroscope 18+ découle de trois personnes. Le conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, chef du Département de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR), le directeur d'Agroscope Michael Gysi, et moi-même, puisque la station de recherches agronomiques Agroscope est subordonnée à l'OFAG. A ce titre, je préside le Conseil Agroscope chargé de la direction stratégique de l'institution. En automne 2015, le chef du département a chargé une task force de quatre personnes et le président du Conseil Agroscope d'élaborer des solutions.

**> Quelles réflexions ont conduit à cette proposition de supprimer 4 instituts et 19 divisions pour refondre Agroscope en dix unités?**

Plusieurs considérations ont conduit à ce projet de réorganisation d'Agroscope. D'abord, la nécessité d'économiser puisque les recettes de la Confédération diminuent et que tous les départements doivent participer à cet effort financier. Il fallait donc trouver des solutions pour réduire les coûts de fonctionnement tout en garantissant des prestations de qualité. Nous avons aussi écouté les critiques émises depuis plusieurs années à propos d'Agroscope. Certaines branches ou filières se plaignaient de ne pas bénéficier de suffisamment de prestations. Les chercheurs eux-mêmes déploraient la lenteur et l'inefficacité des processus administratifs. Les

niveaux hiérarchiques intermédiaires entre la direction et la recherche nuisaient à une certaine efficacité.

Nous avons donc cherché des solutions avec trois objectifs en tête:

- améliorer le portefeuille de prestations d'Agroscope pour mieux satisfaire les parties concernées;
- assurer dans tous les secteurs une très bonne qualité de ces prestations;
- améliorer le rapport coût-bénéfice en optimisant les infrastructures et le management (lire aussi l'encadré Objectifs Agroscope 18+ à la page suivante).

**> On vous reproche une réorganisation menée à la hussarde...**

C'est vrai que le contexte économique et financier de la Confédération a accéléré ce processus de restructuration, mais sur le fond le constat était sans appel: si Agroscope n'opérait pas une mue profonde, son avenir en tant qu'établissement de recherche sectorielle de la Confédération était remis en question.

Le processus ne pouvait pas se faire de manière 100% démocratique sinon nous aurions essayé des blocages dès le début, notamment dans les douze cantons où se situent les sites de recherches. Il est évident que certaines mesures sont impopulaires, mais en tant que dirigeants nous devons travailler pour le futur de l'institution dans son ensemble.

**> Quelles seront ces dix unités? Comment seront-elles organisées? Sur quels sites, avec quelles missions et quelles prestations?**

La nouvelle organisation d'Agroscope est basée sur une structure matricielle reliant deux types de domaines scientifiques: primo, des centres de compétences servant de plateformes bilatérales entre la recherche et la pratique; secundo, des domaines stratégiques de recherche chargés de produire du savoir scientifique pour une application ultérieure dans l'agriculture, la viticulture, l'arboriculture, l'agroalimentaire, etc.

Il y aura trois centres de compétences pour la technologie de la recherche et le transfert de connaissances (CCTTC), un centre dévolu à la production animale, un autre à la production végétale et le dernier dédié à la méthodologie scientifique. Ces trois centres de compétences seront opérationnels sur plusieurs sites. Nous allons constituer sept domaines stratégiques de recherches (DSR) qui travailleront de manière spécialisée sur des projets de recherches au service de la pratique (voir les graphiques et schémas ci-dessous). Les trois CCTTC et les sept DSR formeront les dix unités fonctionnelles d'Agroscope, chacune avec un responsable à sa tête. Leurs activités se déploieront sur plusieurs sites.

**> Certains sites d'Agroscope seront-ils abandonnés?**

Cette nouvelle structure matricielle est indépendante des sites, elle n'a pas d'incidence directe sur eux. Mais une autre partie du projet Agroscope 18+ concerne l'optimisation des coûts sur les différents sites. Le château de Wädenswil, par exemple, ne sera plus utilisé par Agroscope mais loué à l'externe pour des événements.

A terme, la spécialisation des sites sera renforcée, par exemple les bovins à Posieux, la volaille à Tänikon, etc. Mis à part l'abandon des activités sur le domaine expérimental de la Frétaz, à Bullet dans le Jura vaudois, il n'est pas prévu de quitter des sites. Liebefeld va déménager à Posieux tandis que l'OFAG quittera Berne pour prendre ses quartiers à Liebefeld. Le but est d'optimiser les recherches menées sur les différents sites en supprimant les doublons.

**> En supprimant des échelons hiérarchiques (24 postes de cadres supprimés), ne craignez-vous pas de perdre des directeurs de recherche reconnus et des compétences de haut vol pour la recherche agronomique suisse?**

Nous avons choisi de supprimer un échelon hiérarchique pour simplifier et resserrer les liens entre la direction et les chercheurs. Cette solution permet également de contribuer sensiblement aux économies nécessaires, sans impacter les projets de recherches. Au contraire, cela permettra aux chercheurs de mieux communiquer leurs informations jusqu'à la direction, et réciproquement. Nous avons comparé la structure de management d'Agroscope avec d'autres institutions comme par exemple les instituts du domaine des écoles polytechniques fédérales (EPF) où il y a un échelon hiérarchique de moins.

**> Des chefs de division, qui sont aussi des chercheurs reconnus, risquent de partir...**

Ce risque existe, mais il faut le replacer dans son contexte. Agroscope emploie 1200 personnes, dont 95 cadres. L'institution perd chaque année une cinquantaine de collaborateurs qui partent à la retraite, sans compter tous ceux qui choisissent de poursuivre leur carrière ailleurs. Il y a donc un va-et-vient naturel en permanence. La réorganisation opérée dans le projet Agroscope 18+ se soldera par le départ, au final, de moins de dix personnes. Si nous n'avions pas choisi de supprimer cet échelon hiérarchique, nous aurions dû enlever des chercheurs qui sont en train de travailler sur des mandats de recherche, ce qui aurait péjoré les prestations.

**> Est-ce que ces mesures ne vont pas affaiblir la recherche agronomique suisse, notamment en matière de recherche appliquée en lien avec la pratique?**

Non, au contraire, cette refonte doit permettre d'améliorer la production scientifique au service de la pratique. Les sept Domaines stratégiques de recherches (DSR) seront évaluées essentiellement par rapport à leurs prestations de recherche agronomique appliquée. Cette exigence est très claire, elle sera affinée et consolidée par le développement d'un portefeuille de recherches pour chacun des sept domaines (DSR).

**> Est-ce qu'Agroscope ne va pas consacrer davantage de ressources à la recherche fondamentale et à des mandats internationaux? Certains lui reprochent déjà de trop s'intéresser à publier dans des revues scientifiques comme Science plutôt qu'à aider les filières agricoles suisses...**

Il n'y aura pas davantage d'énergie ou de moyens alloués à la recherche fondamentale que maintenant, les domaines d'activités des DSR le prouvent. Mais il ne faut pas non plus négliger l'impact d'une publication dans Science par exemple. C'est un succès important qui permet de consolider la réputation d'Agroscope, d'attirer des chercheurs reconnus et de faire venir des fonds. Ce n'est pas négligeable dans le contexte international de la recherche qui est de plus en plus concurrentiel. Agroscope a aussi besoin de faire connaître et reconnaître, au-delà de la Suisse, le niveau d'excellence de certains de ses résultats. Et il faut savoir utiliser cette réputation pour la mettre au service de l'agriculture suisse. Entre la recherche appliquée et la recherche fondamentale, il y a

une complémentarité qu'il s'agit d'optimiser.

**> Quel est le montant d'économies annuelles visé par cette restructuration?**

Agroscope a déjà dû revoir ses dépenses à la baisse. De 2015 à 2016, 3 millions supplémentaires devront être économisés et 5 autres millions de 2016 à 2017. Selon le plan financier, le budget d'Agroscope passera de 189 millions de francs par année actuellement à 181 millions de francs, dès 2018, soit une économie exigée de 7 à 8 millions de francs par an.

**> Pourquoi la recherche agronomique est-elle visée par des coupes budgétaires alors que les montants alloués à la recherche dans les autres secteurs économiques ne sont pas diminués?**

L'effort d'économies à fournir est identique dans tous les départements et offices de la Confédération. La recherche publique doit elle aussi participer à cette réduction des dépenses de 3%. L'ensemble de l'Administration fédérale, les universités, Agroscope, tous devront composer avec un budget amputé de 3% et gagner en efficacité pour répondre aux attentes et assurer leurs prestations.

Agroscope a la possibilité d'accroître ses moyens financiers en obtenant davantage de fonds de recherches externes. Aujourd'hui, près de 12% de ses fonds de recherches proviennent de tiers, c'est un pourcentage moins élevé que dans les universités suisses.

**> L'agriculture suisse est face à des défis majeurs pour réduire l'utilisation des pesticides, limiter l'usage des antibiotiques, améliorer la rentabilité des exploitations en optimisant l'efficacité des ressources. Elle a besoin des progrès et innovations proposés par une recherche agronomique en phase avec les réalités du terrain. Comment cette restructuration permettra-t-elle de mieux répondre à ces besoins?**

Prenons l'exemple de la réduction des pesticides. Un plan d'action est en cours d'élaboration. Ce projet est réalisé par un travail commun et concerté de plusieurs offices fédéraux, l'OFAG, l'Office fédéral de l'environnement (OFEV), l'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires (OSAV), auxquels s'ajoutent un cercle externe de parties concernées comme l'Union suisse des paysans (USP). Agroscope joue un rôle charnière important car c'est une entité neutre.

En instituant un domaine stratégique de recherche (DSR) «Protection des végétaux», nous avons créé une nouvelle unité qui porte le nom de cette problématique. Cela montre l'importance que nous accordons à ce défi majeur pour l'agriculture. Il nécessitera de trouver des solutions allant au-delà de ce qui est acceptable scientifiquement, en tenant compte des attentes des consommateurs. C'est là qu'interviendra le centre de compétences CCTTC «Plantes et produits d'origine végétale», afin de faire le lien entre le travail des chercheurs et les besoins des agriculteurs. Il y aura une approche plus globale et systématisée des problèmes.

**> Ce plan de restructuration a été échauffé sans concertation ni communication préalable avec le personnel d'Agroscope. Ne trouvez-vous pas cette méthode peu propice à créer un climat de confiance et de motivation?**

Nous avons réuni les 24 cadres directement touchés par cette restructuration le 6 avril, avant de l'annoncer publiquement dans les médias. Nous avons exposé les raisons et les objectifs de cette réorganisation. Seule la structure matricielle n'était pas complètement finalisée. Le directeur et la responsable du personnel d'Agroscope, moi-même pour l'OFAG ainsi que les collègues du Conseil Agroscope étions présents pour expliquer les changements et répondre aux questions.

Nous avons eu des discussions sereines. Les cadres concernés ont surtout été surpris par la rapidité de cette restructuration. Le directeur Michael Gysi a ouvert son bureau à toute personne souhaitant un entretien personnel. Dès cette date, chaque cadre a disposé d'un coach pour l'accompagner dans ce processus de changement. La Confédération propose également un plan social plus avantageux que dans le privé. La veille, le directeur d'Agroscope avait rencontré les quatre syndicats du personnel de la Confédération. Ils ont rédigé ensemble un communiqué de presse qui se voulait constructif et positif.

Les syndicats ne se sont pas opposés à ce plan de réorganisation, car les coupes chez les cadres sont souvent jugées moins problématiques que la suppression de postes standards. Cependant, nous sommes conscients qu'au niveau individuel, c'est une situation difficile. Mais notre rôle est de travailler pour assurer l'avenir d'Agroscope dans son ensemble. Nous avons dû faire un choix, ce n'était pas facile sur le plan humain, mais sans cela nous aurions dû enlever des chercheurs au risque de péjorer les prestations d'Agroscope.

**> Pourquoi ne pas avoir désigné directement les 10 nouveaux chefs d'unités parmi les 24 cadres plutôt que de licencier tout le monde?**

C'était l'option la plus juste et équitable, elle a mis chaque cadre sur un pied d'égalité en lui laissant aussi la possibilité d'opter pour une autre voie qu'Agroscope. Cette solution nous a semblé la meilleure car les règles du jeu sont les mêmes pour tous.

**> Quelles sont les options proposées aux 24 cadres supérieurs licenciés?**

Chaque cadre a eu la possibilité de repostuler pour l'un des dix postes de chef d'unité. Au final, quatorze personnes perdront leur niveau hiérarchique, mais pas forcément leur poste de chercheur. Cela impliquera néanmoins un reclassement salarial après une année. L'accompagnement se fait très sérieusement. Nous aurons peut-être aussi des postes vacants à l'OFAG à repourvoir, nous allons étudier toutes les possibilités avec les personnes concernées.

**> Quand est-ce que ces nominations seront finalisées?**

D'ici deux semaines, sept à huit chefs d'unité seront assurés de leur nomination et fin juin tous les responsables de CCTTC et DSR seront désignés.

**> La vulgarisation nationale Agridea est elle aussi affaiblie par des restrictions budgétaires imposées par la Confédération. Est-ce que le Conseil fédéral n'est pas en train de désinvestir dans les moyens de recherche et d'accompagnement de l'agriculture?**

Le Conseil fédéral doit faire des économies car les recettes de la Confédération sont en baisse. Il faut donc faire mieux avec moins, ce qui n'est pas synonyme de désinvestissement. Je rappelle quand même que la Confédération investit 70 millions de francs pour rénover les bâtiments et les serres de Changins et donc offrir des infrastructures compétitives à la recherche agronomique. C'est vrai que la vulgarisation n'est pas épargnée par les mesures d'économies, elle a perdu un million sur les dix millions de mandats de prestations qu'assurait la Confédération. Elle doit désormais se tourner vers des mandats privés et revoir son fonctionnement. Ce n'est pas facile, mais on est encore loin d'un abandon, la Confédération maintient 90% de son engagement financier.

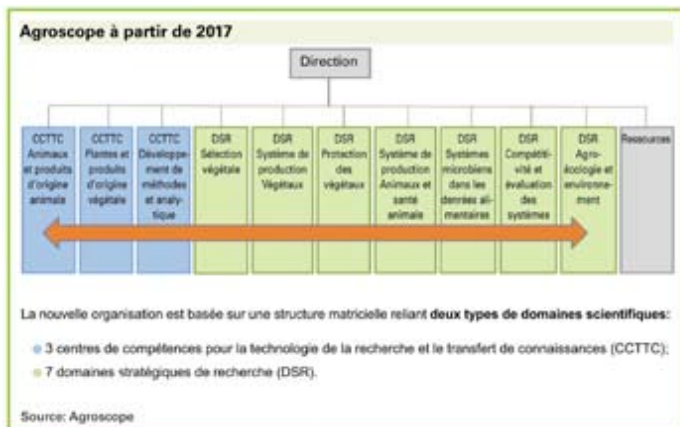
**> Est-ce que vous voyez des possibilités de synergies entre les pôles de recherche agronomique Agroscope, l'EPFZ, la HAFL, le FiBI (recherche bio) et Agridea?**

Sans doute. Il faudra surtout éviter les doublons et développer une meilleure collaboration avec les services cantonaux qui mettent en place eux aussi une foule de prestations. Mais la priorité actuellement est d'installer la nouvelle matrice structurelle et le nouveau concept de travail d'Agroscope. Ensuite les gens pourront s'organiser pour optimiser les interfaces et développer des synergies.

*Propos recueillis par Karine Etter, 20 mai 2016*

**Objectifs du projet Agroscope 18+**

1. La production 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 finance), 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.
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 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.



Dix nouvelles unités	
<b>Domaines</b>	Animaux et produits d'origine animale (y compris le Haras)
<b>Centres de compétences</b>	Plantes et produits d'origine végétale Analytique et méthodologie
<b>Domaines stratégiques de recherche</b>	Sélection végétale Système de production Végétaux Protection des végétaux Systèmes de production Animaux et santé animale (y compris le Haras) Systèmes microbiens dans les denrées alimentaires Compétitivité et évaluation des systèmes Agroécologie et environnement
<b>Ressources</b>	Domaine des ressources

Source: Agroscope

