

## Agence de programmes pilotée par Inrae : « La lettre de mission sert de mandat » (P. Mauguin)



Philippe Mauguin, P-DG d'Inrae, et Thierry Doré, directeur exécutif d'Agralife - © D.R.



Écoutez la synthèse

00:00

00:00  

« La lettre de mission de l'agence de programmes Agralife (Agriculture et alimentation durables, forêts, et ressources naturelles associées), conforme à ce qui nous avait été annoncé, a été partagée avec les partenaires de l'agence. Elle sert de mandat, après le discours présidentiel du 07/12/2023. L'Inserm (Institut national de la santé et de la recherche médicale) et le CNRS (Centre national de la recherche scientifique) ont également reçu les leurs », indique [Philippe Mauguin](#), P-DG d'Inrae (Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement), à News Tank le 04/07/2024.

Il revient sur la mise en place de l'agence pilotée par Inrae à l'occasion de la publication de cette lettre.

Parmi les projets, figure l'élaboration :

- de quatre programmes nationaux devant être soumis au MESR (Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche) à l'été 2024 ;
- d'une feuille de route sur la recherche en alimentation ;
- d'un programme de recherche sur les dynamiques territoriales multi-fonctionnelles.

« Les propositions de programmes nationaux ont été discutées avant la dissolution de l'Assemblée na-

tionale. Mais nous espérons fortement que, quel que soit le résultat des élections, il y aura une continuité dans l'importance donnée à la recherche, et que le travail engagé pourra continuer », déclare Philippe Mauguin.

« Les agences de programmes ne sont pas dépendantes de modifications législatives, mais elles ont la fragilité de dispositifs n'existant que par une lettre de mission signée par des ministres. Elles pourraient donc disparaître », ajoute [Thierry Doré](#), directeur exécutif de l'agence.

« Au-delà de la disponibilité financière qui pourrait aussi être modifiée, ce qui sera déterminant, c'est la perspective que donne l'État. Si l'État ne montre plus d'intérêt, il sera difficile de mobiliser les partenaires et la communauté. S'il considère toujours que la recherche est importante, le travail de l'agence pourra continuer. Mais nous sommes optimistes ! »

---

## « Faciliter le travail des pouvoirs publics pour faire évoluer la stratégie nationale de R&I (Recherche et innovation) »

La lettre de mission de l'agence a été signée par deux ministres : Sylvie Retailleau, ministre de l'ESR (Enseignement supérieur et recherche), et Marc Fesneau, ministre de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire, le 29/05/2024.

Interrogé sur la plus-value de l'agence, Philippe Mauguin indique : « Les pouvoirs publics attendent que les agences de programme fassent émerger des propositions de priorités stratégiques pour la recherche française, mais aussi européenne en vue des futurs programmes-cadres de R&I.

Il y a cette attente, déjà présente envers les alliances, que l'on joue un rôle d'animation collective, de coordination, de méthode et de restitution. Cela faciliterait le travail pour faire évoluer la stratégie nationale de R&I. »

### Les trois niveaux de gouvernance en place

Selon le P-DG d'Inrae, « les trois niveaux de gouvernance prévus pour toutes les agences sont en place :

- le comité des partenaires, avec les ONR concernés, des représentants des universités cooptés avec France universités et [Udice \(Association réunissant les universités labellisées Idex\)](#), des écoles d'agronomie et vétérinaires, des agences et opérateurs de l'État dans les domaines d'intérêt, ainsi que [l'Acta \(Association de Coordination Technique Agricole\)](#), [l'Actia \(Association de coordination technique pour l'industrie agro-alimentaire\)](#) et [l'ONF \(Office national des forêts\)](#) ;
- le comité scientifique opérationnel, réunissant des experts issus de la communauté, sans avoir un représentant par partenaire de l'agence ;
- le comité de liaison avec l'État, rassemblant les ministères de tutelle (MESR et [Masa \(Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire\)](#)), les ministères concernés (transition écologique, économie et santé), l'ANR et le SGPI ».

« Il y a déjà eu trois réunions du comité des partenaires, dont une la semaine du 01/07/2024, deux du CSO, et une du comité de liaison », indique Thierry Doré.

### Une équipe resserrée autour de Thierry Doré

« Sur la base du financement de 1 M€ apporté par le MESR pour le fonctionnement de l'agence, nous constituerons autour de Thierry Doré une équipe resserrée de chargés de mission. Nous mobiliserons les compétences nécessaires en appui au sein d'Inrae, sans les facturer à l'agence, et chez les autres partenaires », indique Philippe Mauguin.

« Nous définirons ensuite des référents sur la prospective scientifique, les actions européennes, plus tard la valorisation et l'innovation, dans des groupes thématiques. »

Contrairement au CNRS, « nous n'avons pas choisi une approche en "maîtrise d'ouvrage", en confiant un sujet à un partenaire chef de file, mais cela pourrait venir, sur les projets de coopération avec les Suds par exemple », ajoute-t-il.

### Les axes de travail de l'agence

« Sur l'alimentation, l'enjeu est de proposer à l'État une feuille de route à cinq ou dix ans, qui servira de brique pour une stratégie nationale de recherche », indique Thierry Doré.

« Cela prendra la forme de différents programmes de recherche articulés de manière cohérente, avec des moyens nécessaires afférents, qu'il s'agisse d'infrastructures, de compétences, ou de partenariats. Un comité de pilotage multi-opérateurs incluant tous les opérateurs se sentant concernés, même non-partenaires de l'agence, établira une méthode de travail du-

rant l'été, pour débiter ses travaux à l'automne.

Nous souhaitons également faire émerger un programme de recherche sur les dynamiques territoriales multi-fonctionnelles, associant notamment territoires-santé et territoires-alimentation.

Et nous nous organisons pour être partenaires du MESR sur les feuilles de route nationale et européenne des infrastructures de recherche. »

Deux autres dimensions mentionnées dans la lettre de mission n'ont selon lui « été qu'effleurées :

- **l'animation des communautés** : nous sommes en discussion avec les responsables de l'alliance Allenvi (Alliance nationale de recherche pour l'environnement), qui va disparaître, pour définir quels groupes de travail méritent d'être repris par les agences pilotées par le CNRS et Inrae, ensemble ou séparément, ou bien d'être arrêtés par exemple en cas de doublon avec un PEPR (Programmes et équipements prioritaires de recherche) ;
- **l'action européenne et internationale** : nous effectuons un état des lieux et envisageons la préfiguration d'un comité Europe et international de l'agence, dont les missions et le mandat sont à définir ».

## Propositions de programmes nationaux : examen lors d'un Comop recherche à l'été 2024

« Selon une information qui a circulé et n'a pas été démentie depuis, 300 M€ pourraient être mobilisés pour des PEPR nouveaux venant des six agences. Cela représente en moyenne 50 M€ par agence permettant de financer un à trois PEPR, comme évoqué par la lettre de mission », indique Philippe Mauguin.

À Inrae, « il y a eu des remontées spontanées sur un grand nombre de sujets. Le CSO a fait des regroupements, et soumis au comité des partenaires quatre programmes en lien avec :

- l'agriculture, la forêt et le cycle de l'eau dans un cadre de changements climatiques ;
- la santé des sols ;
- les systèmes d'élevage durable ;
- la santé des animaux d'élevage.

Les fiches de préprogrammes sont validées, et seront examinées avec celles des autres agences lors d'un Comop recherche durant l'été 2024. »

## « Le MESR nous a invités à proposer des choses différentes »

Questionné sur la possibilité que ces programmes ne comportent pas d'AAP (Appel à projets), Thierry Doré répond par l'affirmative : « Il y a notamment eu dans les PEPR une faiblesse du "E" (équipements) et le MESR nous a invités à proposer des choses différentes. »

Philippe Mauguin ajoute : « Nous ne nous interdisons pas de faire des propositions également sur des modes de financements ciblés tels que les bourses de thèses, CPJ (Chaire de professeur junior), coopérations internationales, réseaux de doctorants, etc.

Ce n'est pas simple, car les acteurs sont nombreux et ont tous pour repères les modes de financement des premières générations des PPR (Programme prioritaire de recherche) puis des PEPR. Mais c'est aussi l'intérêt de l'agence de programmes que d'innover en la matière, l'objectif étant de cibler l'argent public sur les leviers les plus efficaces pour faire progresser la recherche française dans un domaine donné. »

*« Si le très large consortium d'acteurs que représente une agence de programmes dit que ce n'est pas la peine de faire un AAP, car il faut financer telle infrastructure d'intérêt national, nous ne devons surtout pas refaire des machines à appels d'offres qui usent tout le monde. »*

## L'exemple du programme Explore2

« Nous avons présenté le 28/06/2024 les résultats du programme Explore2, qui a été mené dans un esprit "agence de programmes", aux côtés de l'Oieau (Office international de l'Eau) avec près de 40 chercheurs de huit organismes issus notamment du BRGM (Bureau de recherches géologiques et minières), du CNRS, de l'IRD (Institut de recherche pour le développement), de Météo France et des universités », indique Philippe Mauguin.

« Il livre des projections de données hydrologiques et climatiques à horizon 2100 en France qui aideront, je l'espère, les parties prenantes à se projeter dans l'adaptation au changement climatique dans les territoires. Pour cela, même un acteur important comme Inrae n'est pas de taille s'il est seul. »

## Mobilisation de la communauté : « Cette question se posait déjà dans le système antérieur »

Interrogé la capacité de l'agence à mobiliser l'ensemble de la communauté scientifique française, sur son large périmètre, Philippe Mauguin répond : « Si vous visez une consultation de chaque scientifique sur les sujets le concernant, je ne suis pas sûr que nous aurons la capacité d'y arriver. Cette question se posait déjà dans le système antérieur.

Il est normal que ce soit complexe, vu l'étendue des défis sociétaux posés à la recherche, la diversité des domaines disciplinaires et le grand nombre de chercheurs dans les ONR, universités et écoles, agences.

Je n'ai pas la naïveté de penser que grâce aux agences, tous les chercheurs de France feront remonter leurs projets, d'autant qu'une part importante de la recherche doit rester "curiosity-driven" et ne pas entrer dans une programmation dirigée par les agences.

Mais grâce à notre organisation, à la diversité des partenaires associés à Agralife qui eux-mêmes consultent leurs équipes de recherche, je pense qu'une part significative de la communauté scientifique aura été consultée dans le processus. »

### « Sans mobilisation des compétences, des moyens et de la vision d'Inrae, pas d'intérêt à lui confier le pilotage »

Quant à la séparation entre les missions d'opérateur et d'agence, afin d'éviter tout conflit d'intérêts, le P-DG indique : « Dans son discours [du 07/12/2023], le président de la République parle des agences de programmes comme une nouvelle responsabilité des ONR, et même de leur transformation.

Nous avons essayé de trouver un bon équilibre. Nous avons d'un côté une gouvernance et des processus de fonctionnement clairs, mobilisant :

- un directeur très compétent, mais ne venant pas d'Inrae pour conforter nos partenaires sur l'autonomie de l'agence, et une équipe dédiée veillant au respect de l'éthique et de la prévention des conflits d'intérêts ;
- des propositions de programmes issues de travaux collectifs, partagées et validées par le CSO et remontées au comité des partenaires pour arriver à un consensus avec l'État. »

« Mais d'un autre côté sans la mobilisation des compétences, des moyens et de la vision d'Inrae, il n'y aurait pas d'intérêt à lui confier le pilotage de l'agence. Faire une "muraille de Chine" entre l'agence et le rôle d'opérateur d'Inrae serait problématique. »

« Une séparation plus forte aurait pu être envisagée si on avait transféré des moyens importants aux agences, par exemple en leur confiant une partie des financements thématiques portés par l'ANR, mais ce n'est pas le cas. »

### « Le rôle joué par les alliances dans la préparation du plan d'action triennal de l'ANR sera repris par les agences »

Questionné sur la nécessité d'une évolution du périmètre de l'ANR (Agence nationale de la recherche), Philippe Mauguin indique : « Nous souhaitons surtout qu'il y ait le moins de complexité possible et pas de doublons. Le gouvernement décidera peut-être, si les agences font leurs preuves, de faire évoluer leur périmètre et celui de l'ANR.

*A minima, le rôle joué par les alliances dans la préparation du plan d'action triennal de l'ANR sera repris par les agences. Nous en discuterons avec le prochain ou la prochaine directrice générale de l'ANR.*

*Le travail effectué par l'agence doit être pris en compte partout, y compris à l'ANR et au SGPI (Secrétariat général pour l'investissement), pour perdre moins de temps en conciliabules et diriger le maximum de moyens vers les grands enjeux.*

*Nous gagnerons à avoir un cadre clair, sans querelles intestines entre organismes pour savoir qui est le meilleur, entre les ONR (Organismes nationaux de recherche) et les universités pour savoir qui est le plus légitime à être opérateur de recherche. »*

### PEPR et programme recherche à risque : pas de reprise par l'agence, mais des interactions

Concernant les PEPR copilotés par Inrae, « notre cellule d'animation opérationnelle fonctionne bien, nous ne l'avons donc pas transférée ni fusionnée dans l'équipe de Thierry Doré, mais les contacts sont réguliers et fluides. Nous devons pouvoir discu-

ter au sein de l'agence des PEPR en cours, de leur avancement, des difficultés rencontrées, etc. », déclare Philippe Mauguin.

Sur les programmes recherche à risque, « le MESR avait envisagé dans un premier temps de les confier aux agences, mais a changé d'avis face au cas particulier mais majeur du CNRS, dont le périmètre de l'agence est beaucoup plus étroit que son périmètre global. Ils sont donc pilotés par les ONR, mais au service de la communauté académique nationale la plus large possible. C'est ce que nous faisons avec notre programme Explor'ae », indique le P-DG.

« J'ai rejoint le comité de programmation d'Explor'ae et des points d'information ont lieu en comité des partenaires. Nous n'excluons pas d'avoir des outils en commun, notamment de veille », ajoute Thierry Doré.

## Coordination inter-agences : « Pas de position de concurrence »

Selon Thierry Doré, « il n'y a pas de position de concurrence entre les agences ».

« Nous échangeons beaucoup avec l'agence pilotée par le CNRS, afin de favoriser au maximum les synergies. À titre d'exemple, nous avons décidé de mettre en place un groupe de travail commun aux deux agences sur les infrastructures en sciences de la Terre et environnement, reprenant le travail d'Allenvi.

Plus largement des réunions ont aussi lieu entre directrices et directeurs exécutifs des agences pour partager des outils concernant la veille, les questions européennes et internationales, et la récolte de données auprès de l'ANR afin de réaliser des cartographies de compétences. Des groupes de travail seront mis en place en juillet 2024 ».

## Prochaines étapes : « Tout dépendra de la rapidité avec laquelle le nouveau gouvernement se mettra en place »

Concernant les prochaines étapes, « tout dépendra de la rapidité avec laquelle le nouveau gouvernement se mettra en place.

Nous espérons que le Comop recherche prévu à l'été 2024 sera maintenu. Si oui, nous aurons d'ici septembre une vision sur les programmes que l'État est prêt à soutenir, et nous passerons à la phase de programmation à l'automne », indique Thierry Doré.

À noter que « nous sommes dans une phase probatoire de l'agence, avec deux bilans prévus entre les ministères de tutelle et Inrae à six mois et 18 mois ».



### Institut national de recherche pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement (Inrae)

L'Inrae est issu de la fusion de l'Inra et de l'Irtsea le 01/01/2020

Catégorie : Organismes publics de recherche

#### Adresse du siège

Domaine de Vilvert  
78352 Jouy-en-Josas Cedex France

### Général

Date de création	01/01/2020
Statut	EPST
Tutelles	Ministères en charge de l'ESR et de l'agriculture
Implantations (dont siège)	Siège à Paris et 18 centres de recherche en France
Composantes	3 directions générales déléguées, 3 directions scientifiques, 14 départements scientifiques

P-DG	Philippe Mauguin (nommé le 21/10/2020)
Présidence	Vice-président international : Jean-François Soussana
Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeurs scientifiques : Christian Huyghe (agriculture), Thierry Caquet (environnement), Monique Axelos (alimentation et bioéconomie)</li> <li>• Directeurs généraux délégués : Patrick Flammarion (expertise et appui aux politiques publiques), Carole Caranta (science et innovation), Louis-Augustin Julien (ressources)</li> <li>• Agence de programmes Agralife (Agriculture et alimentation durables, forêts et ressources naturelles associées) : Thierry Doré</li> </ul>
Gouvernance (autre)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Président du conseil scientifique : Philippe Gillet</li> <li>• Président du comité d'éthique : Michel Badré</li> </ul>

### Effectifs de chercheurs

2020	3 731
------	-------

Source(s) : Open Data Esri

Les effectifs sont exprimés en personnes physiques et comprennent à la fois les chercheurs permanents et non permanents.

### Effectifs des personnels de soutien

2020	6 420
------	-------

Source(s) : Open Data Esri

Les effectifs sont exprimés en personnes physiques et comprennent à la fois les personnels permanents et non permanents.

### Effectifs de doctorants

2020	588
------	-----

Source(s) : Open Data Esri

Les effectifs sont exprimés en personnes physiques.

### Résultats PIA

AMI CMA	Vague 2 (2022) : 200000€ pour 1 projet
---------	--

Fiche n° 9521, créée le 09/01/2020 à 12:07 - Màj le 10/07/2024 à 15:52

