Office fédéral de l'agriculture (OFAG)

# Positionnement d'Agroscope

Résumé du rapport final d'econcept, 30 septembre 2011

Ce résumé a été établi par l'OFAG, sur la base du rapport final d'econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, CH-8002 Zurich. Il contient en outre des informations sur la suite de la procédure. Le présent document a été soumis à econcept pour approbation. Il n'engage econcept d'aucune manière.

# Résumé

*Objectif de l'étude et élaboration du projet*
L'objectif du projet était l'élaboration de bases en vue d'un positionnement stratégique optimal d'Agroscope dans les futurs systèmes scientifiques et systèmes de recherche de la Suisse, ainsi que dans le système de connaissances agricoles. Le projet a été structuré en une analyse de situation, une analyse de contexte et une analyse des besoins ; les informations pertinentes ont été obtenues dans le cadre d'analyses de documents et d'entretiens avec des personnes externes, provenant d'institutions de recherche et de formations publiques et privées, et des clients. Des propositions sur la focalisation thématique, la structure de direction et sur l'intégration institutionnelle d'Agroscope ont été faites et évaluées.

Les analyses du projet et les discussions avec la direction d'Agroscope révèlent la nécessité de prendre des mesures dans plusieurs domaines. Celles-ci sont résumées ci-dessous.

*Focalisation thématique*
Des critères sont nécessaires pour la focalisation thématique de la recherche d'Agroscope, car les moyens limités et l'objectif de maintien des identifiants infrastructurels d'Agroscope l'exigent. La capacité d'Agroscope à mettre des connaissances à la disposition de la politique, y compris sur de nouveaux sujets, dans un délai relativement court doit cependant être assurée. Il faut en outre prendre en compte les synergies avec les tâches d'exécution. Les autres travaux de focalisation thématique doivent notamment avoir lieu sur la base du concept de recherche pour le domaine de la politique agricole 2013-2016.

**Recommandation econcept**
econcept recommande la focalisation thématique des domaines de recherche traités par Agroscope ; celle-ci doit intégrer l'aspect des coûts. Cependant, il ne doit pas s'agir uniquement d'indiquer quelles prestations peuvent être offertes pour une enveloppe budgétaire donnée. Il faut au contraire clarifier quels domaines thématiques ont une importance stratégique pour le secteur agro-alimentaire suisse et ne peuvent pas être repris par une autre institution de recherche. A partir de là, il faut indiquer les ressources considérées comme essentielles, en tenant compte des synergies potentiellement utilisables.

*Un directeur/une directrice pour l'ensemble de l'institution Agroscope*
Les résultats du projet montrent qu'il faut étudier la possibilité de mettre en place une direction claire pour l'ensemble de l'institution Agroscope, tout en maintenant une marge de manœuvre et de décision suffisante par rapport à l'OFAG. La mise en place d'un/e directeur/trice pour l'ensemble de l'institution d'Agroscope peut apporter une contribution à divers enjeux identifiés pour Agroscope. On peut donc s'attendre en particulier à un renforcement de la direction opérationnelle unique et, en collaboration avec l'OFAG, de la direction stratégique. Une amélioration de la visibilité d'Agroscope est également attendue. Le rapport propose des modèles possibles allant dans ce sens et les évalue en fonction de leurs avantages et inconvénients.

**Recommandations econcept**
econcept recommande d'étudier et de concrétiser la création d'un poste unique de directeur pour Agroscope, indépendant de la direction de l'OFAG et de celle des différentes stations.

Compte tenu du fait que, dans le contexte quotidien de la direction, la relation entre le collaborateur et le site est plus importante que celle entre le collaborateur et la localisation thématique, econcept recommande le maintien de la logique de direction en cours dans les stations de recherches. Un renforcement de la focalisation thématique d'Agroscope devrait cependant aller de pair avec une répartition encore plus forte des tâches liées aux thèmes entre les trois stations de recherche. Les avantages d'une direction liés aux thèmes pourraient ainsi être combinés avec les avantages d'une direction liée au site.

*Réflexions sur le cadre institutionnel d'Agroscope*
Dans le cadre du projet, des modèles institutionnels alternatifs pour Agroscope ont été étudiés, dont un transfert dans le 3ème cercle de l'administration fédérale. L'évaluation des avantages et des inconvénients des différents modèles montre qu'un transfert dans le 3ème cercle de l'administration fédérale serait accompagné de nombreuses exigences institutionnelles. La décision sur le cadre institutionnel d'Agroscope représente un outre une pondération entre les besoins d'une recherche indépendante à égalité avec les autres institutions de recherche, d'une part, et les avantages qu'apporterait une plus grande proximité avec l'OFAG lors de l'accomplissement des tâches d'exécution et de conseil pour la Confédération, d'autre part. L'intégration dans l'OFAG garantit de plus à Agroscope un soutien obligatoire par l'office.

**Recommandation econcept**
Selon econcept, tout indique que les inconvénients et les frais d'un transfert dans le 3ème cercle de l'administration fédérale seraient plus importants aujourd'hui que les avantages pour Agroscope. econcept recommande donc une optimisation en conséquence en conservant le statu quo.

*Suite de la procédure*

**Focalisation thématique d'Agroscope**
Agroscope travaille actuellement sur une « Stratégie Agroscope ». Dans le cadre de ce projet, il s'agit entre autres de fixer des objectifs stratégiques et des grands axes thématiques.

**Poste de direction unique pour Agroscope et lien institutionnel d'Agroscope**
L'OFAG, Agroscope compris, élabore actuellement des approches qui doivent permettre de séparer davantage les activités opérationnelles et stratégiques d'Agroscope. Dans ce contexte, l'OFAG veut conserver le lien institutionnel d'Agroscope en tant qu'institution faisant partie du 2ème cercle, mais se concentrer davantage sur sa direction stratégique.