

Publication spéciale | Juillet 2016



Rapport intermédiaire sur la nouvelle organisation d'Agroscope

Etat : 15 juillet 2016

Michael Weber, Christian Flury, Daniel Guidon, Michael Gysi



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral de l'économie,
de la formation et de la recherche DEFR
Agroscope

Impressum

Editeur :	Agroscope, Schwarzenburgstrasse 161, 3003 Berne
Renseignements :	Michael Gysi, e-mail : michael.gysi@agroscope.admin.ch
Mise en page :	Christian Flury
Photo de couverture	Gabriela Brändle
Copyright :	© Agroscope 2016

Table des matières

1	Introduction.....	4
2	Mandat et bases légales.....	5
3	Agroscope 2014–2016.....	7
3.1	Rétrospective du regroupement des stations en 2014	7
3.2	Organisation 2014 – 2016	8
3.3	Evolution d’Agroscope au cours des années 2014 à 2016.....	10
3.3.1	Finances de 2014 à 2016.....	11
3.3.2	Evaluation des prestations de 2014 à 2015.....	12
3.3.3	Motifs à l’origine du repositionnement d’Agroscope	12
3.4	Infrastructures immobilières.....	13
4	Processus de repositionnement d’Agroscope	15
4.1	Mandat, objectifs et procédure	15
4.2	Variante de repositionnement d’Agroscope	17
4.3	Variante choisie et nouvelle organisation	19
4.4	Conséquences pour le personnel.....	20
4.5	Calendrier du projet.....	20
4.6	Réactions internes et externes par rapport au repositionnement d’Agroscope.....	21
4.7	Coûts du projet	23
5	Agroscope à partir de 2017.....	24
5.1	Bases et processus	24
5.2	Vision et stratégie d’Agroscope	24
5.3	Orientation thématique d’Agroscope	26
5.4	Organisation	27
5.5	Sites et infrastructures.....	29
5.6	Position d’Agroscope dans le LIWIS.....	31
6	Effets escomptés de la nouvelle organisation d’Agroscope	33
6.1	Impact sur le positionnement et la fourniture de prestations.....	33
6.2	Impact sur Agroscope.....	34
7	Conclusions et perspectives	35
Annexe	36

1 Introduction

Ce rapport intermédiaire sur la nouvelle organisation d'Agroscope présente l'état d'avancement du projet à la fin juin 2016. Il poursuit quatre objectifs :

- Illustrer l'évolution d'Agroscope jusqu'à ce jour et expliquer les actions nécessaires en vue de son développement futur de même que les marges de manœuvre disponibles qui, en tant que facteurs déclencheurs et conditions-cadre, sont déterminantes pour le repositionnement d'Agroscope.
- Documenter les variantes examinées dans le cadre du mandat de repositionnement d'Agroscope, leur évaluation et le choix de la variante.
- Décrire la vision, la stratégie et l'orientation thématique pour la période 2018–2021 de même que la structure d'organisation et de gestion d'Agroscope qui entrera en vigueur dès le 1er janvier 2017.
- Evaluer les effets escomptés de la réorganisation d'Agroscope sur sa position dans le système suisse d'innovation et de connaissances agricoles (LIWIS), sur la fourniture de prestations et sur Agroscope en tant qu'institution.

Le rapport est structuré en six parties. Le chapitre 2 présente le mandat et les bases légales d'Agroscope, qui s'appliquent sans modification à la mise en œuvre prochaine de la nouvelle structure organisationnelle et de conduite. Le chapitre 3 jette un regard sur l'évolution d'Agroscope jusqu'à aujourd'hui, en mettant l'accent sur la période 2014–2016 et donc sur les années depuis le regroupement des stations de recherche en une seule entité. Sur la base des besoins identifiés et des conditions générales données, le chapitre 4 expose le mandat de repositionnement d'Agroscope, décrit les variantes examinées et les motifs qui ont présidé au choix de la variante. Le chapitre 5 propose d'une part une description de la vision, de la stratégie et de l'orientation thématique d'Agroscope pour la période 2018 à 2021 et, d'autre part, donne un aperçu du concept relatif aux sites et aux infrastructures. La position d'Agroscope dans le système suisse d'innovation et de connaissances agricoles (LIWIS) est également abordée. Le chapitre 6 s'applique à évaluer les effets escomptés de la réorganisation d'Agroscope, tant à l'interne qu'à l'externe. Le dernier chapitre dresse un bilan du processus de réorganisation en cours et évoque les perspectives quant à la suite de la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle et de conduite.

2 Mandat et bases légales

L'administration fédérale réalise des travaux de recherche et promeut la recherche scientifique pour répondre aux problèmes et aux défis de la société et de la politique. La recherche de l'administration fédérale, appelée aussi recherche sectorielle, est une recherche orientée sur la pratique et proche de celle-ci, souvent interdisciplinaire, dont les activités sont tournées vers l'acquisition et le développement des connaissances nécessaires à la mise en œuvre des stratégies politiques de la Confédération. Outre la réalisation de programmes de recherche propres, l'octroi de subventions aux établissements de recherche du domaine des hautes écoles pour la réalisation de programmes de recherche ou les mandats à des tiers, la recherche sectorielle comprend la recherche intramuros de l'administration fédérale et l'exploitation des stations fédérales de recherche. En tant que centre de compétences de la Confédération pour la recherche agronomique, Agroscope fait partie de ces stations de recherche.

Compte tenu de l'évolution prévisible aux plans national et international, la Suisse se doit d'assurer un système agroalimentaire durable et résilient. Dans ce but, les politiciens, les administrations et les acteurs privés du secteur agroalimentaire ont besoin de connaissances et de savoir-faire applicables sur le terrain.

Conformément aux articles 113, 114 et 147 de la loi sur l'agriculture (LAgr) et de l'article 7, alinéa 3 de l'Ordonnance sur l'organisation du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (Org DEFR), la Confédération soutient les agriculteurs dans les efforts qu'ils déploient en vue d'une production rationnelle et durable par sa contribution à l'acquisition et à la transmission des connaissances. A cet effet, la Confédération peut exploiter des stations de recherche agronomique. Ainsi, pour soutenir l'élevage du cheval, elle exploite un haras. En vertu de l'article 115 de la LAgr, les stations de recherche agronomique ont notamment les tâches suivantes :

- a. élaborer les connaissances scientifiques et les bases techniques destinés à la pratique, à la formation et à la vulgarisation agricoles ;
- b. élaborer les bases scientifiques pour les décisions en matière de politique agricole ;
- c. développer et évaluer les mesures de politique agricole et en assurer le suivi ;
- d. fournir les bases permettant de choisir de nouvelles orientations dans l'agriculture ;
- e. fournir les bases pour des normes de production respectueuses de l'environnement et des animaux ;
- f. accomplir les tâches légales qui leur sont dévolues.

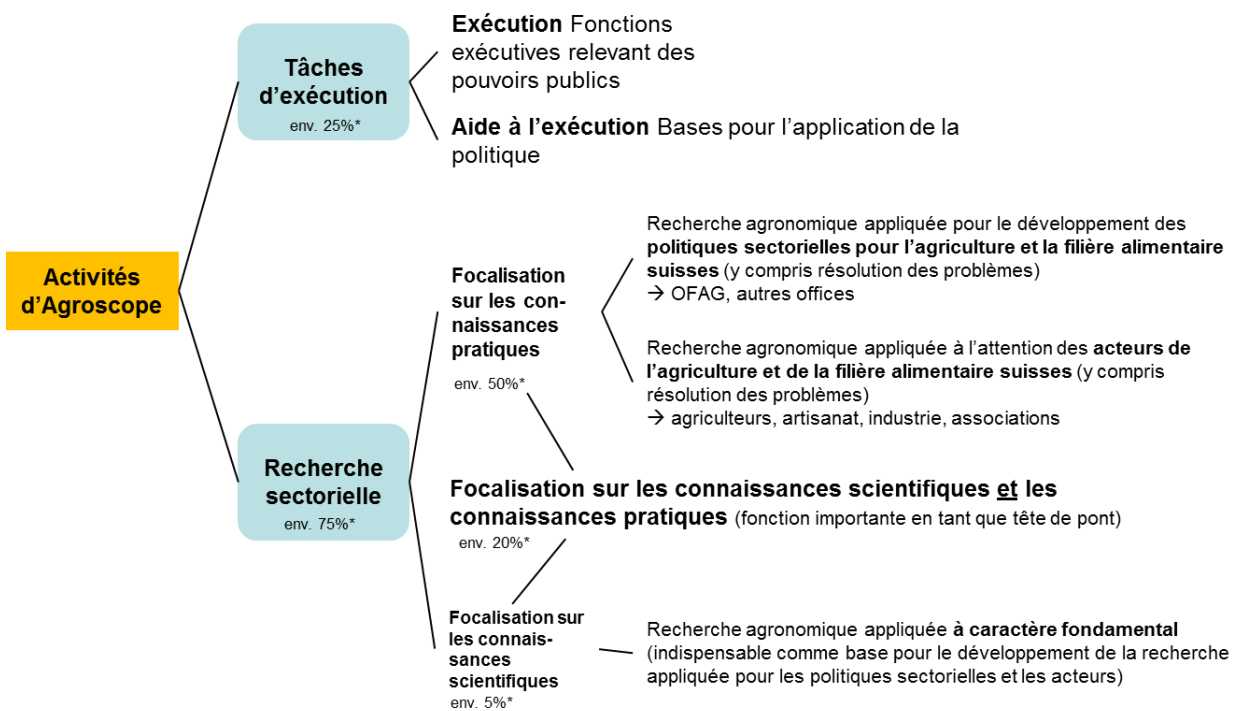
Se fondant sur la loi sur la LAgr, l'article 5 de l'Ordonnance sur la recherche agronomique (ORAgr) définit les tâches d'Agroscope :

- a. recherche et développement au profit du secteur agricole et de la filière alimentaire ;
- b. établissement de bases de décision pour la législation fédérale, expertises, évaluations et surveillance au sens de la recherche de l'administration fédérale ;
- c. tâches d'exécution découlant de la législation agricole et des conventions passées avec d'autres offices.

Agroscope accomplit des tâches dans les domaines suivants : production végétale, protection des végétaux et produits végétaux, animaux de rente, aliments pour animaux et produits animaux, ressources naturelles, systèmes herbagers et agriculture biologique ainsi qu'économie et technologie agricoles.

En tant qu'unité administrative, Agroscope est gérée selon les principes de la gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire (GMEB). La gestion stratégique s'effectue au travers d'un mandat quadriennal de prestations, qui fixe les prestations attendues et les concrétise au moyen d'objectifs en matière de résultats et de prestations. Le mandat de prestations d'Agroscope est défini par le Conseil fédéral après consultation du Conseil de la recherche agronomique et des commissions parlementaires CER et CdF. Les milieux intéressés ont en outre la possibilité de formuler leurs attentes dans le cadre d'une enquête sur les besoins menée à large échelle. La gestion opérationnelle se base sur des conventions annuelles de prestations formulant des objectifs en matière de résultats et de prestations, dont il est régulièrement rendu compte dans les rapports annuels.

Le graphique ci-après offre une vue d'ensemble des prestations fournies par Agroscope compte tenu des bases légales.



* Evaluation approximative en % des différentes activités d'Agroscope basée sur les ressources engagées.

Figure 1 : Activités d'Agroscope

3 Agroscope 2014–2016

3.1 Rétrospective du regroupement des stations en 2014

Au cours des 20 dernières années, Agroscope a subi de profonds changements tant au niveau de ses tâches et de son personnel que sur le plan institutionnel. Son budget ordinaire a été réduit de manière significative de même que les effectifs financés par le biais de celui-ci. Autrefois, l'agriculture et la filière alimentaire suisses pouvaient compter sur sept stations de recherche fédérales, y compris le Haras national suisse. Au cours d'un processus en plusieurs étapes, elles ont été réduites à trois au cours des décennies passées et regroupées en 2006 sous le nom d'Agroscope :

- **Agroscope Changins-Wädenswil (ACW)** : Production végétale et produits d'origine végétale
- **Agroscope Liebefeld-Posieux avec le Haras national suisse (ALP-Haras)** : Production animale et produits d'origine animale
- **Agroscope Reckenholz-Tänikon (ART)** : Agroécologie et agroéconomie

En 2011, le comité de direction d'Agroscope a travaillé intensément à la réorganisation des stations de recherche. Ce processus a abouti à un rapport d'experts établi par une société externe de conseil sur mandat de l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) avec des recommandations de nature stratégique et structurelle pour le développement futur d'Agroscope. Sur la base de ce processus et des recommandations faites dans le rapport d'experts, le conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, chef du Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR), et Bernard Lehmann, directeur de l'OFAG, ont décidé fin 2011 qu'Agroscope ne formerait plus qu'une seule entité à partir du 1er janvier 2013 et disposerait d'une nouvelle structure de gestion à partir du 1er janvier 2014.

Afin de mettre en œuvre ce mandat, un projet a été lancé en 2012 avec les objectifs suivants :

- Développement d'une stratégie pour l'ensemble d'Agroscope.
- Etablissement d'une structure de gestion harmonisée pour l'ensemble d'Agroscope avec un chef (conduite entre les mains d'une seule personne).
- Création d'un organe de pilotage stratégique (Conseil Agroscope), réceptacle du mandat de prestations d'Agroscope et de ce fait séparation entre gestion stratégique et gestion opérationnelle.
- Amélioration de l'efficacité dans le secteur administratif.
- Développement d'une compréhension de la mission d'Agroscope et d'une culture d'entreprise communes.

Le calendrier de ce projet a été fixé de telle sorte que cette nouvelle structure de gestion et de conduite d'Agroscope puisse entrer en vigueur le 1er janvier 2013 et être complètement opérationnelle à partir du 1er janvier 2014. Le mandat de prestations d'Agroscope pour la période 2014–2017 a été établi sur la base de la nouvelle structure harmonisée.

Le projet s'est terminé fin 2013 avec les résultats suivants :

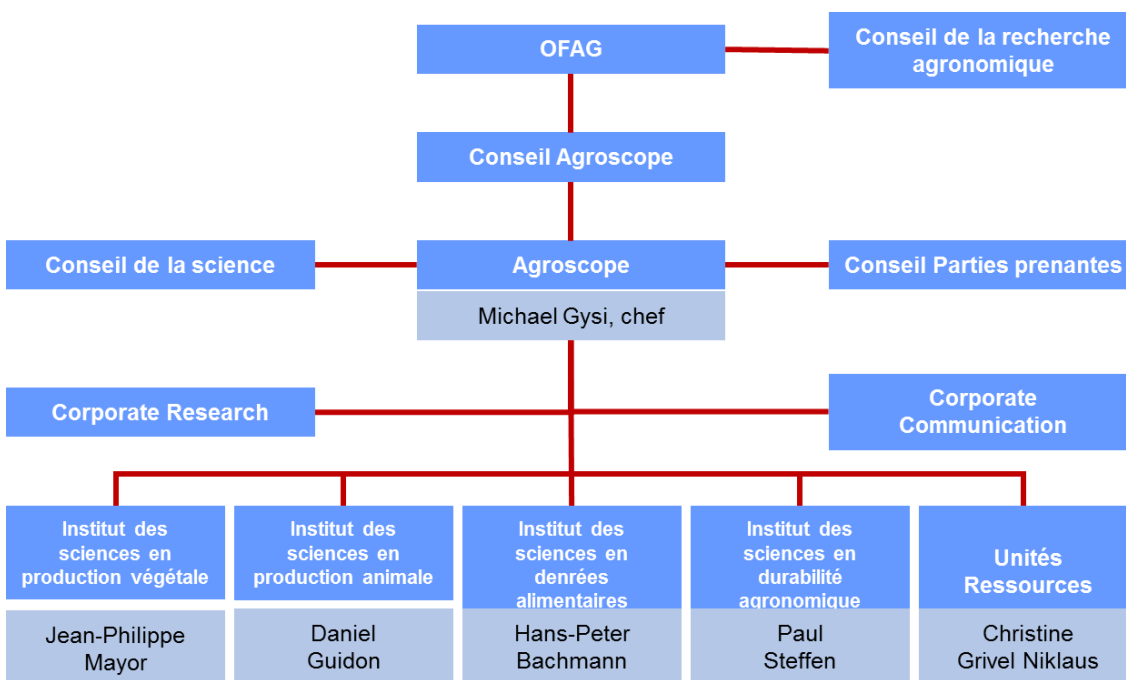
- Les étapes du projet de même que les objectifs définis ont été atteints dans une large mesure et la nouvelle structure de gestion et de conduite a été complètement opérationnelle au 1er janvier 2014, comme prévu.

- Maîtriser certains éléments externes, indépendants du projet, dont il fallait toutefois tenir compte dans celui-ci, a représenté un défi de taille (par exemple mandat de prestations de l’OFAG, développement de la stratégie, projet de la Confédération tels que GEVER, e-billing).
- L’organisation du projet s’est avérée appropriée dans le cadre des travaux en lien avec celui-ci. La grande majorité des travaux a été effectuée à l’interne, l’aide externe ayant été limitée à un soutien de la direction de projet et à des aides ponctuelles dans les groupes de travail. Les coûts internes et externes entraînés par ce projet ont été évalués par la direction de projet à environ 2,2 millions de francs.

3.2 Organisation 2014 – 2016

Depuis le 1er janvier 2014, Agroscope est guidée du point de vue stratégique par le Conseil Agroscope, composé de cinq représentant-e-s de l’OFAG et du chef Agroscope. Par ailleurs, le président du Conseil de la recherche agronomique siège dans le Conseil Agroscope avec une voix consultative.

La gestion opérationnelle est assumée par le chef Agroscope et le comité de direction d’Agroscope. Agroscope est composée de quatre instituts et d’une unité Ressources (voir fig. 2). Les quatre responsables d’institut et la personne responsable de l’unité Ressources forment avec le chef Agroscope le comité de direction d’Agroscope. En plus de la conduite de leur propre institut, tous les responsables d’institut assument des tâches stratégiques dans le domaine de la communication et de la recherche, voire des tâches techniques dans les domaines de l’analytique de même que des infrastructures et de la sécurité.



Tâches stratégiques

Corporate Communication: Jean-Philippe Mayor
 Corporate Research: Paul Steffen

Tâches techniques

Analytique: Hans-Peter Bachmann
 Infrastructures, sécurité: Daniel Guidon

Figure 2 : Organisation d’Agroscope 2014 – 2016

Pour la période allant de 2014 à 2017, les thèmes de l'activité d'Agroscope sont formulés dans le mandat de prestations 2014–2017 confié à Agroscope par l'OFAG sur mandat du Secrétariat général du DEFR (SG DEFR) le 1er janvier 2014. Au cours de cette période, les prestations d'Agroscope sont axées sur six pôles thématiques regroupant les thèmes centraux suivants :

- **Intensification écologique :**
Nouvelles variétés de plantes cultivées, méthodes de protection des plantes et techniques culturales, alimentation animale et exploitation des herbages, détention animale et élevage
- **Préservation des ressources naturelles :**
Protection et utilisation des ressources naturelles, organismes invasifs et macroorganismes, protection des plantes, réduction des émissions, chances et risques des PGM
- **Protection du climat et adaptation de l'agriculture et de la filière alimentaire :**
Stratégies d'adaptation au changement climatique, réduction des émissions de gaz à effet de serre, sols, pièges et sources de CO₂
- **Production de denrées alimentaires de première qualité et sûres :** Sécurité des denrées alimentaires et des aliments pour animaux, qualité des denrées alimentaires, alimentation saine, cultures pour denrées alimentaires fermentées
- **Amélioration de la compétitivité :**
Baisses des coûts de production, différenciation des produits, dépouillement centralisé des données comptables, aménagement des conditions-cadre
- **Vitalité et attractivité des espaces ruraux :**
Sources de revenus potentielles et structures sociales, paysages agricoles diversifiés, chevaux et abeilles

Les domaines de recherche et les tâches d'Agroscope sont dérivés de ces pôles thématiques. En effet, les champs d'activité formulés pour le programme d'activité 2014–2017 ont été intégrés dans les pôles thématiques et ils tiennent compte des demandes des parties prenantes relevées dans le cadre de l'enquête sur les besoins de 2013. Au cours de cette enquête, plus de 600 idées, propositions et thèmes ont été recueillis. De ces 600 propositions, près de 4/5 ont été intégrés totalement ou partiellement dans le programme d'activité, un cinquième a été refusé ou est en suspens.

Afin de remplir le mandat de prestations, il est indispensable que la recherche soit axée sur les thèmes et coordonnée sur l'ensemble des sites d'Agroscope. Par ailleurs, la recherche inter et transdisciplinaire et la collaboration au sein d'Agroscope ont été renforcées par le lancement de deux programmes de recherche d'Agroscope : les programmes « Réduction et dynamique des organismes résistants aux antibiotiques et persistants » et « Biodiversité microbienne ».

Agroscope est présente sur l'ensemble du territoire suisse (cf. fig. 3) et est composée de sept sites, des trois sites extérieurs de Pully, Conthey et Cadenazzo de même que de 16 exploitations avec au total 950 postes à plein temps. Quant à son infrastructure immobilière, elle comprend plus de 170 bâtiments sur les différents sites avec une surface brute au plancher totale de 155'000 m² de même qu'une surface agricole de quelque 800 ha.

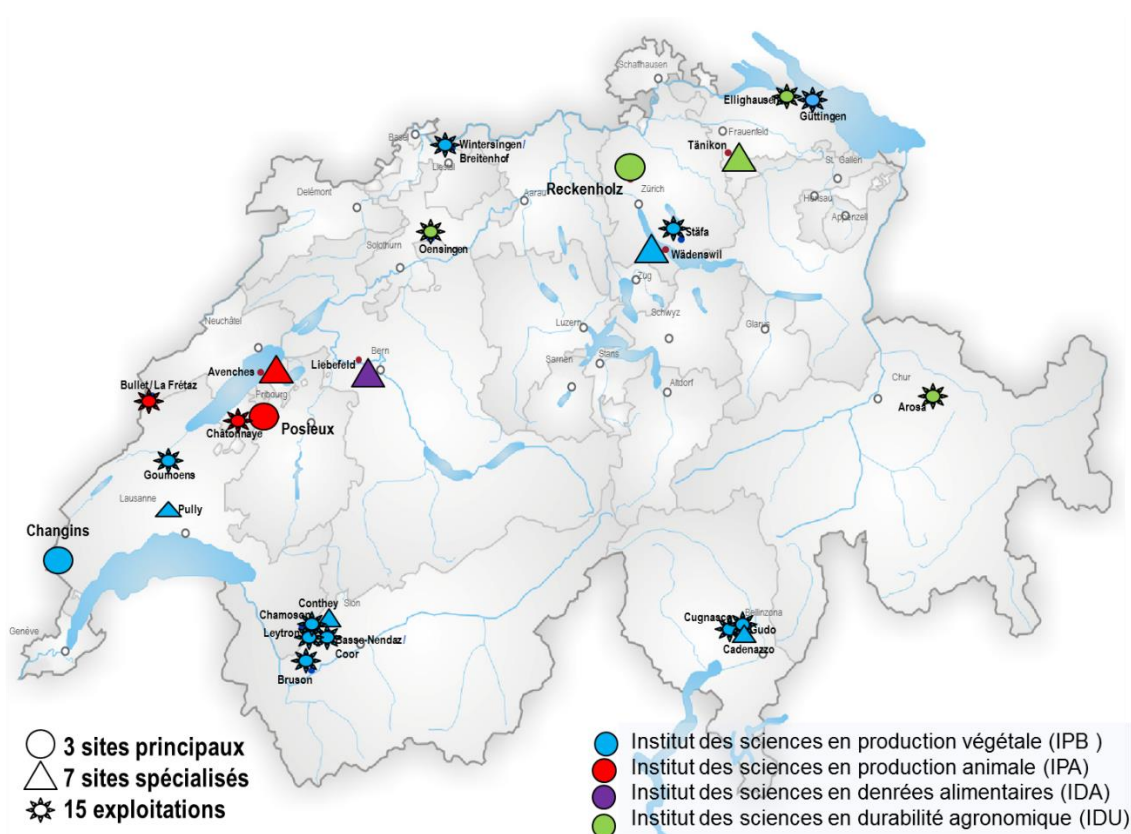


Figure 3 : Répartition des sites d'Agroscope sur le territoire suisse

3.3 Evolution d'Agroscope au cours des années 2014 à 2016

Agroscope exerce ses activités dans un environnement caractérisé par

- une société dont les exigences en matière de production agricole se sont transformées, en particulier dans les domaines de la protection et de la sélection des plantes, du bien-être animal et des émissions provenant de la détention animale (conditions-cadre sociétales),
- des systèmes agricoles en pleine mutation (par exemple en raison du changement climatique) qui peuvent se transformer en de nouveaux défis pour la production agricole (par exemple nouveaux ravageurs) (conditions-cadre naturelles),
- une dynamique élevée dans l'agriculture et la filière alimentaire mondiale, continentale de même que nationale (conditions-cadre économiques),
- une dynamique élevée dans la politique agricole et environnementale (conditions-cadre politiques),
- un durcissement de la concurrence dans le secteur de la recherche, par exemple dans le cadre du programme de recherche de l'Union européenne Horizon2020 (conditions-cadre scientifiques),
- des programmes d'économie et de stabilisation en cours lancés par les pouvoirs publics (conditions-cadre financières), à l'échelle de la Confédération, mais aussi à l'échelle des cantons (aussi des cantons d'implantation des sites d'Agroscope), de même que
- un degré élevé de standardisation et des procédures administratives caractérisées par une densité réglementaire élevée de l'administration fédérale (conditions-cadre administratives).

3.3.1 Finances de 2014 à 2016

Dans ce contexte, Agroscope est appelée à fournir – avec des ressources toujours plus restreintes – une contribution essentielle au maintien d'un système agroalimentaire dans notre pays qui soit à la fois durable et résilient par l'élaboration et la transmission de connaissances scientifiques. Or, au cours de l'année 2014, il est apparu que, dans le cadre financier existant, des redéploiements étaient nécessaires :

- augmentation des investissements à un niveau nécessaire selon les critères de l'économie d'entreprise ;
- accroissement de la flexibilité d'Agroscope afin de répondre aux besoins à court terme de la politique et des branches professionnelles.

Compte tenu de cette situation, le Conseil Agroscope a décidé en décembre 2014, sur proposition du comité de direction d'Agroscope, de supprimer 55 postes financés par le budget ordinaire et/ou de les transférer partiellement dans d'autres divisions, dont la demande en prestations complémentaires est élevée (par exemple l'agroéconomie, secteur en expansion). En tenant compte tant des postes supprimés que de ceux créés par le biais des réserves ainsi que des postes transférés, on obtient une réduction nette de 27 postes. La suppression de ces postes est prévue sur une période allant de 2015 à 2018. Tous les instituts et tous les sites sont touchés par ces mesures de suppression de postes. Elles concernent aussi bien des emplois dans la recherche qu'en dehors de celle-ci. En guise d'exemple, on peut mentionner les mesures suivantes :

- réduction des activités de recherche et de transfert de connaissances dans le domaine de la qualité des produits laitiers et carnés non fermentés
- réorganisation de l'analyse des vins et de l'œnologie
- médecine équine : transfert du service de reproduction à l'Université de Berne / changement du mode de financement des postes dans le budget ordinaire au moyen des recettes effectuées par le service de reproduction
- cessation des activités sur l'exploitation expérimentale de la Frêtaz
- abandon de l'agro-sociologie
- fermeture du banc d'essai des tracteurs

L'état d'avancement de la mise en œuvre des mesures est relevé chaque année. La situation intermédiaire actuelle se présente comme suit : d'ici à la fin de l'année 2016, 22 postes au total auront été supprimés ; le processus de réduction nette se déroule plus rapidement que prévu initialement. Il est en partie favorisé par des départs naturels, des changements de postes à l'interne et par le blocage des effectifs décidé à l'automne 2015 à la suite des annonces de coupes budgétaires. En raison de la réduction supplémentaire du budget ordinaire, des mesures de licenciement ont dû être prises dans certains cas, contrairement aux intentions premières. Actuellement, la situation n'est pas encore claire en ce qui concerne la mise en œuvre des mesures de suppression décidées en 2014 dans les domaines suivants :

- mise en œuvre de mesures en lien avec le site de Conthey
- création du centre viticole de Wädenswil
- mise en œuvre de mesures en lien avec le site de Tänikon

Dans les trois domaines susmentionnés, des négociations sont en cours avec des partenaires et des parties prenantes ; dans le cas des mesures concernant les sites de Conthey et de Tänikon en particulier, des négociations sont en cours avec les cantons du Valais et de Thurgovie. Des solutions existent, elles doivent

cependant encore être approfondies, discutées avec les parties concernées et améliorées. Du point de vue actuel, des décisions concrètes sont attendues dans le courant des années 2016 à 2017 pour la plupart des questions encore en suspens.

De 2015 à 2016, le budget ordinaire d'Agroscope a été réduit de près de 3 millions de francs. De 2016 à 2017, il le sera encore de cinq millions supplémentaires, en raison au programme de stabilisation en cours de la Confédération. Même en tenant compte des mesures déjà planifiées, prises au cours des années précédentes et actuellement mises en œuvre, des économies supplémentaires sont nécessaires. Selon les estimations actuelles, ces réductions budgétaires peuvent être réalisées par Agroscope sans un démantèlement significatif de ses prestations. Ceci présuppose cependant une mise en place conséquente des mesures décidées en décembre 2014, avec quelques ajustements qui peuvent s'avérer nécessaires de façon ponctuelle.

3.3.2 Evaluation des prestations de 2014 à 2015

La réalisation des objectifs formulés dans la convention d'objectifs est évaluée dans un rapport annuel à l'attention de l'OFAG et du SG DEFR. Les rapports de 2014 et de 2015 montrent que, parmi les six objectifs en matière d'efficacité avec 11 (2014) et 13 (2015) indicateurs, tous ont été atteints (un indicateur seulement à 75 %). Parmi les six objectifs en matière de prestations avec 35 (2014) et 34 (2015) indicateurs, respectivement 30 (86 %) et 28 (82 %) ont été totalement atteints, cinq et six indicateurs ont été partiellement atteints (à moins de 75 %). En ce qui concerne les tâches thématiques du mandat de prestations 2014 à 2017, l'état intermédiaire des travaux a été relevé fin 2015 dans les pôles thématiques en complément au rapport (« Midterm Review » complémentaire au rapport annuel). Il ressort de celui-ci que premièrement les travaux dans les pôles thématiques sont dans l'ensemble en bonne voie et que la majeure partie des objectifs thématiques a été atteinte jusqu'à présent. Deuxièmement, les objectifs dérivés du mandat de prestations 2014-2017 devraient être atteints, à l'exception des domaines touchés par les mesures de réduction de 2014.

Après la moitié de la période du mandat de prestations, les objectifs thématiques du mandat de prestations d'Agroscope se trouvent donc en bonne voie. Indépendamment de ce qui précède, il a été relevé que d'autres objectifs en lien avec l'organisation, qui ne font pas partie du mandat et des conventions de prestations qui en sont dérivées, n'ont pas été réalisés dans une assez large mesure. Il s'agit de :

- besoins externes remplis de façon incomplète
- flexibilité insuffisante ne permettant pas d'intégrer dans le mandat de prestations en cours de nouveaux besoins et demandes provenant de la pratique ou de la politique
- nécessité d'améliorer l'efficacité d'Agroscope
- collaboration insuffisante entre les différentes divisions de recherche et les instituts.

3.3.3 Motifs à l'origine du repositionnement d'Agroscope

Face à ces écarts importants par rapport aux objectifs ressortant de l'évaluation globale d'Agroscope et compte tenu des défis futurs, le chef du DEFR et le Conseil Agroscope en sont venus à la conclusion à l'automne 2015, après un peu moins de deux années d'expérience avec la nouvelle organisation d'Agroscope, qu'il était indispensable d'aborder les points faibles existant en matière d'organisation et d'améliorer l'efficacité d'Agroscope (cf. chapitre 4.1). Cette décision s'est trouvée étayée par des critiques tant internes qu'externes à l'encontre d'Agroscope :

- A l'interne : les chercheurs-euses déplorent les voies hiérarchiques à la fois longues et inefficaces, la distance entre recherche et cadres dirigeants, les onéreux overheads (coûts généraux) et la charge de

travail causée par des procédures administratives compliquées. Pourtant, les prestations d'un grand nombre de groupes de recherche et de groupes chargés de tâches légales sont très bonnes. Le problème réside davantage dans le rapport coûts-prestations de l'ensemble de l'institution. Certains aspects comme des procédures de travail inutilement compliquées ou des coûts évitables se reflètent aussi dans l'enquête de satisfaction menée auprès du personnel en 2014.

- À l'externe : un grand nombre de parties prenantes sont certes satisfaites des prestations d'Agroscope, car elles obtiennent ce dont elles ont besoin. Mais d'autres se disent insatisfaites, car elles ont le sentiment que leurs demandes ne sont pas suffisamment prises en considération. L'efficacité (rapport coûts-prestations) d'Agroscope est évaluée de façon critique. En termes d'image, Agroscope jouit d'une image en demi-teinte : d'un côté des résultats de recherche très bons et pertinents, de l'autre des thèmes qui ne sont plus d'actualité et donc dépourvus d'une justification scientifique suffisante.
- Les résultats des commissions consultées à l'interne de la Confédération (CER et CdF) reflètent également les critiques susmentionnées : d'une part, satisfaction avec certaines prestations, d'autre part, critiques au sujet de l'efficacité (rapport coûts-prestations) d'Agroscope. Dans le cadre du débat portant sur les mesures d'économie, le Conseil fédéral a aussi exprimé son inquiétude quant à l'efficacité d'Agroscope.

En outre, il faut tenir compte du fait que le budget ordinaire d'Agroscope va être encore une fois réduit entre 2016 et 2017 (cf. ci-dessus). En conséquence, des économies supplémentaires seront nécessaires – en plus de la nécessité d'améliorer le degré de réalisation des objectifs – afin de maintenir l'équilibre financier d'Agroscope.

3.4 Infrastructures immobilières

Comme mentionné plus haut (cf. chapitre 3.2), Agroscope dispose d'une vaste infrastructure immobilière. La construction et l'entretien de ces infrastructures est du ressort de l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL). Au cours des années passées, des coupes budgétaires ont également été décidées dans le domaine des infrastructures, et des projets d'investissement ont dû être remis à plus tard. Au cours des 15 à 20 prochaines années, des investissements d'un montant d'environ 290 millions de francs seront nécessaires, principalement pour la remise en état des bâtiments et pour des projets de nouvelles constructions de petite taille (cf. également fig. 6 dans le chapitre 5.5). L'OFCL signale depuis quelques années déjà que les ressources financières à disposition d'Agroscope ne suffiront plus à long terme pour la construction et l'entretien de ses bâtiments ; d'ici à 2030, les fonds nécessaires pour l'entretien et les investissements dépassent les ressources disponibles de plus de 100 millions de francs. L'OFCL part cependant du principe que des effets de synergie résultant de la concentration des trois stations de recherche devraient entraîner des économies dans les coûts d'infrastructure. Il est également dans l'intérêt d'Agroscope de disposer d'une infrastructure optimale, en particulier afin d'optimiser les coûts d'exploitation.

Au cours des années 2006 et 2008 déjà, des concepts d'utilisation économique des bâtiments, appelés également « études du besoin en surface », ont été élaborés sur mandat de l'OFCL par des conseillers externes, afin d'identifier le potentiel d'optimisation sur les différents sites. Un groupe de travail interne « GT infrastructure New Agroscope » a été chargé en 2012 par le chef Agroscope d'examiner la situation – d'un point de vue stratégique – en matière d'infrastructures, en particulier en ce qui concerne les bâtiments, l'infrastructure d'exploitation et les surfaces d'essai. Il s'agissait de faire des prévisions au sujet de l'utilisation à moyen et à long terme (horizon temporel 15 à 20 ans) des sites principaux et extérieurs de même que des autres sites. Cet examen portait en particulier sur les besoins à escompter tout au long de cette période, la façon d'y répondre et quelles infrastructures ne seraient plus nécessaires à l'avenir.

S'appuyant sur un rapport externe relatif aux infrastructures, le groupe de travail en est venu à la conclusion qu'Agroscope devait désormais se limiter aux trois sites principaux de Changins, Posieux et Reckenholz de même qu'aux six sites spécialisés de Cadenazzo, Avenches, Pully, Conthey, Wädenswil et Tänikon, des décisions étant encore en suspens pour l'instant au sujet de ces trois derniers sites, comme mentionné ci-dessus (cf. chapitre 3.3). Le site de Liebefeld sera abandonné et ses activités transférées à Posieux. Le projet de déménagement est en cours ; il devrait être terminé dans le courant du quatrième trimestre de 2019.

Le comité de direction d'Agroscope a approuvé la stratégie en matière d'infrastructures prévoyant des sites principaux et des sites spécialisés de même que les programmes d'action pour certains sites et les mesures d'investissement et d'entretien des infrastructures. Le 30 octobre 2014, le Conseil Agroscope avait déjà décidé de concentrer à long terme la détention animale, à l'exception des chevaux, sur le site principal de Posieux et de reconstruire l'exploitation agricole. Conséquence directe de cette décision, plus aucun animal de rente de la Confédération ne sera dès lors détenu sur le site spécialisé de Tänikon (cf. chapitre 3.3).

4 Processus de repositionnement d'Agroscope

4.1 Mandat, objectifs et procédure

Compte tenu de la situation initiale d'Agroscope présentée dans le chapitre 3, le conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, chef du DEFR, a confié à Bernard Lehmann, président du Conseil Agroscope, en octobre 2015 le mandat de formuler des propositions pour une meilleure orientation d'Agroscope sur les parties prenantes, un renforcement de la collaboration au sein d'Agroscope et une augmentation de l'efficacité d'Agroscope. L'octroi de ce mandat s'appuie sur un premier état des lieux relatif à la situation d'Agroscope après un peu moins de deux ans d'expérience avec la nouvelle organisation de même que sur le potentiel de développement futur d'Agroscope, élaboré en réponse à différentes questions soulevées au sein du Conseil fédéral et des commissions parlementaires.

Il ressort de cet état des lieux qu'Agroscope devra passer encore une fois, au cours des prochaines années, par un processus de mutation en raison de la dynamique qui perdure dans le contexte de la science et de la pratique agricole de même qu'en raison de son organisation en tant qu'institution. Au cours de ce processus, Agroscope devra opérer les mutations ci-après – en plus de sa tâche principale qui consiste à fournir des prestations en faveur du maintien d'un système agroalimentaire suisse durable et résilient :

- Affûter son profil de prestations et l'axer, dans un contexte de concurrence toujours plus accrue pour l'obtention de ressources limitées (personnel et finances), sur des prestations clairement définies et pertinentes qui répondent aux besoins des demandeurs (politique, administration, principales parties prenantes).
- Accroître sa flexibilité afin de disposer d'une plus grande marge de manœuvre pour répondre à des demandes thématiques nouvelles adressées à Agroscope au cours de son mandat de prestations.
- Potentialiser ses prestations scientifiques et axer sa gestion davantage sur la science afin de maintenir une bonne position dans la compétition nationale et internationale en matière de recherche.
- Augmenter encore davantage son efficacité par une simplification de l'administration et une rationalisation rigoureuse des infrastructures immobilières. De cette façon, les fonds disponibles pourront être davantage concentrés sur les demandes de prestations, et la pression à l'économie des pouvoirs publics pourra être mieux amortie.

Des marges de manœuvre pour améliorer la situation et amortir les effets des coupes budgétaires existent dans différents domaines : d'une part, Agroscope peut procéder à des abandons de tâches, ce qui toutefois pourrait avoir des conséquences négatives sur la satisfaction des besoins de la politique, de l'administration et des parties prenantes. Or, les expériences faites en lien avec les mesures de suppression prises fin 2014 montrent que les organisations professionnelles concernées s'opposent avec véhémence aux coupes dans les prestations. D'autre part, Agroscope peut réduire ses coûts. A cet effet, elle dispose de marges de manœuvre au niveau de l'infrastructure et des sites de même que de l'efficacité / de l'administration / de l'overhead. Cependant, dans le cas d'une modification de l'infrastructure et des sites – en particulier en cas d'abandon d'un site ou d'une réduction significative des activités décentralisées – on touche à des intérêts non seulement régionaux, mais surtout cantonaux. Dans ce cas de figure aussi, des mesures importantes de redimensionnement sont mal acceptées par les cantons d'implantation des sites d'Agroscope et entraînent rapidement des interventions au niveau politique. Aussi faut-il miser sur une amélioration de l'efficacité d'Agroscope.

Compte tenu de ce contexte, le chef du DEFR a décidé de lancer en décembre 2015 le projet « Repositionnement d'Agroscope ». Basés sur le besoin d'action présenté ci-dessus, les objectifs suivants sont déterminants pour la nouvelle structure d'Agroscope :

- 1) Potentialiser les prestations scientifiques pertinentes pour la pratique agricole. Agroscope doit maintenir et renforcer sa bonne position dans le contexte concurrentiel actuel aux niveaux national et international (pertinence scientifique et pratique).
- 2) Affûter le profil de prestations. Agroscope doit fournir dans un contexte de concurrence toujours plus accrue pour l'obtention de ressources limitées (personnel et finances) des prestations clairement définies, orientées sur les besoins des demandeurs (politique, administration, principales parties prenantes). Il s'agit d'allouer les ressources de façon la plus optimale possible.
- 3) Augmenter la flexibilité. Autrement dit, avoir davantage de marge de manœuvre pour relever de nouveaux défis thématiques.
- 4) Simplifier et alléger la structure de gestion. Les membres du comité de direction d'Agroscope doivent être plus proches des pôles thématiques et des chercheurs-euses. Cette proximité est atteinte par la suppression d'un niveau hiérarchique.
- 5) Abaisser encore davantage l'overhead par une rationalisation rigoureuse des infrastructures immobilières (y compris sites). De cette façon, les fonds à disposition peuvent être davantage concentrés sur les demandes de prestations et la pression à l'économie par les pouvoirs publics peut être mieux amortie.

Le chef du DEFR a confié la direction du projet « Repositionnement d'Agroscope » au président du Conseil Agroscope, Bernard Lehmann. L'élaboration des mesures et la mise en place de celles-ci sont confiées à une « task force », composée de deux représentant-e-s du Conseil Agroscope, du chef Agroscope et d'un représentant du domaine « stratégie d'entreprise d'Agroscope » de même que de deux conseillers externes, l'un en orientation et l'autre en communication. L'implication d'autres personnes par Agroscope, mais aussi par l'OFAG et le DEFR, a été explicitement interdite dans la phase de conception ou requérait une approbation de la task force et la signature d'une déclaration de confidentialité. Michael Gysi, chef Agroscope, et Eva Reinhard, directrice suppléante de l'Office fédéral de l'agriculture et membre du Conseil Agroscope, assument tous deux la codirection de la task force. Le projet prévoit un processus par étapes. Dans une première étape, la structure de gestion et d'organisation d'Agroscope est allégée, le profil de prestations affûté de même que l'efficacité potentialisée. Dans une étape ultérieure, les infrastructures immobilières sont passées à la loupe et le cas échéant redimensionnées.

L'élaboration et la mise en œuvre des mesures se basent essentiellement sur les objectifs mentionnés ci-dessus, qui se réfèrent au besoin d'action déjà décrit. Au cours du processus, il a été décidé de renoncer à la fermeture de certains sites. Les mesures nécessaires doivent être conçues et réalisées de sorte à être mises en place le plus tôt possible (mesures avec un impact sur la période budgétaire 2017 déjà), mais au plus tard pour le mandat de prestations 2018–2021 (prochain programme d'activité). La nouvelle organisation (cf. chapitre 4.3) entrera en vigueur le 1er janvier 2017. En guise de conditions-cadre pour l'application du projet, il a été convenu que les associations du personnel de la Confédération de même que la commission du personnel d'Agroscope soient informées à temps. Par ailleurs, en ce qui concerne toutes les mesures touchant le personnel, les prescriptions légales en matière de personnel de même que le plan social de la Confédération doivent être strictement respectés et font partie intégrante de la mise en œuvre du projet (cf. également chapitre 4.4).

La communication de la mise en place du projet doit être orientée aussi bien vers l'interne que vers l'externe et être effectuée à une fréquence soutenue et régulière. Une fois les modalités décidées, il faut prévoir des

séances d'information régulières tant à l'interne et qu'à l'externe (personnes concernées, collaborateurs-trices, branches, cantons et opinion publique).

4.2 Variantes de repositionnement d'Agroscope

Dans le cadre du projet « Repositionnement d'Agroscope », différentes variantes d'organisation ont été examinées ; elles s'appuyaient sur l'état des lieux de la situation actuelle d'Agroscope susmentionné et du potentiel de développement futur d'Agroscope. Parmi ces variantes, deux niveaux d'organisation différents ont été pris en considération : certaines des variantes examinées mettaient Agroscope en relation avec d'autres institutions, d'autres prévoyaient une nouvelle organisation interne d'Agroscope. Ci-après, les variantes examinées sont présentées sous une forme synthétisée.

Tableau 1 : Variantes mettant Agroscope en relation avec d'autres institutions

Variantes mettant Agroscope en relation avec d'autres institutions (brève description et brève évaluation)	
<p>I. Evolution autonome d'Agroscope</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agroscope continue à évoluer de manière autonome dans la constellation actuelle. • Poursuite accélérée du processus d'optimisation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le processus de renouvellement en cours est intensifié. La mise en œuvre a déjà été engagée avec le regroupement des stations effectué en 2014. • Les caractéristiques uniques/distinctives d'Agroscope sont maintenues (synergies entre exécution, connaissances pratiques et connaissances scientifiques ; activités de recherche orientées sur le long terme ; recherche axée sur la pratique ; infrastructures ; ancrage régional). • L'orientation client, la collaboration interne et l'efficacité doivent être améliorées.
<p>II. Collaboration d'Agroscope avec des institutions universitaires</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agroscope instaure dans le domaine de la réalisation des prestations (domaines sélectionnés de la recherche agronomique appliquée avec des caractéristiques de recherche fondamentale) une collaboration étroite avec des institutions universitaires, par exemple écoles polytechniques fédérales, Université de Berne. • Agroscope intensifie la collaboration avec des partenaires universitaires aussi dans le domaine de l'utilisation des ressources (par exemple dans le secteur de l'informatique). 	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la scientificité • Mise en place de synergies thématiques et création de potentiels d'efficacité. • Réduction de l'influence de l'administration fédérale (recherche orientée vs recherche libre). • Les institutions universitaires (par exemple domaine EPF) se développent toujours davantage en direction de la recherche fondamentale et d'une portée internationale. Les activités orientées sur la Suisse et la pratique perdent en importance. • Augmentation à moyen et à long terme de l'engagement budgétaire d'Agroscope • Les conditions administratives de la Confédération peuvent faire obstacle à des collaborations dans le domaine de l'utilisation des ressources.
<p>III. Intégration d'Agroscope dans le domaine EPF</p> <ul style="list-style-type: none"> • Séparation de l'exécution et de l'aide à l'exécution d'Agroscope et transfert à l'OFAG. • La part de recherche sectorielle est fortement redimensionnée (partie connaissances pratiques) et est transférée au domaine EPF (diverses formes d'intégration possibles : autonome, intégration au WSL, au World Food System Center WFSC de l'ETH de Zurich, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation accrue vers la recherche fondamentale • Accroissement de la concurrence dans la recherche en raison de l'obligation de recourir à une part plus importante de fonds tiers. • Agroscope peut tirer profit de la « marque » EPF. • Les structures de gestion peuvent être réorganisées ; les cadres seront probablement recrutés parmi le personnel EPF. • Les objectifs stratégiques du domaine EPF dans les secteurs agricole, environnemental et alimentaire (portée internationale et recherche fondamentale) ne coïncident pas avec ceux de la recherche sectorielle de la Confédération. • Les modalités de coexistence entre les chaires en agronomie des EPF et d'Agroscope dans le domaine EPF ne sont pas claires. • A long terme, la recherche appliquée orientée sur les caractéristiques suisses est affaiblie, voire abandonnée.

Variantes mettant Agroscope en relation avec d'autres institutions (brève description et brève évaluation)	
	<ul style="list-style-type: none"> • Forte concentration dans la région zurichoise ; l'ancrage régional par l'implantation des sites dans les cantons n'est plus assuré. • Risque important de coupes budgétaires avec l'argument que la recherche agronomique ne sert plus à la politique. • Perte massive de l'influence de l'administration fédérale sur les thèmes de recherche sélectionnés (cf. par exemple « Rapport sur les stations de recherche de la Confédération », liée à des coûts de transaction élevés. • Dans de nombreux domaines, les besoins de la recherche sectorielle de la Confédération ne peuvent plus être couverts (surtout en ce qui concerne les connaissances pratiques ; ces besoins ne peuvent pas être remplis par le LIWIS). • Il faut s'attendre à une forte résistance aussi bien de la part de l'agriculture et de la filière alimentaire que des cantons.
<p>IV. Agroscope dans le 3^e cercle de l'administration fédérale</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transfert d'Agroscope du 2^e au 3^e cercle de l'administration fédérale comme institution autonome 	<ul style="list-style-type: none"> • Dans le 2^e cercle de l'administration fédérale, Agroscope se trouve toujours plus souvent confrontée à des dispositions administratives difficilement applicables dans un contexte de recherche. Une plus grande liberté dans les questions administratives permettrait un gain notable en termes d'efficacité et la concentration des ressources sur les tâches de la recherche. • A part une amélioration potentielle de l'efficacité due à une plus grande liberté sur le plan administratif, il ne semble pas y avoir dans le contexte actuel d'Agroscope d'autres raisons qui pourraient entraîner au Parlement une claire majorité en faveur d'un transfert d'Agroscope dans le 3^e cercle (une législation spéciale pour Agroscope serait nécessaire). • En outre, un transfert d'Agroscope dans le 3^e cercle renferme le « danger » d'une intégration dans le domaine EPF qui entraînerait la séparation des fonctions exécutives et un redimensionnement de la recherche sectorielle (cf. variante III). • Agroscope dispose de divers potentiels d'amélioration à exploiter qui sont indépendants d'un transfert dans le 3^e cercle.

Tableau 2 : Variantes de réorganisation interne d'Agroscope

Variantes de réorganisation interne d'Agroscope
<p>Pour remplir son mandat, Agroscope recourt à une gestion selon quatre dimensions, qui doivent être conçues de la façon la plus simple possible. Celles-ci ne sont pas une caractéristique d'Agroscope, mais sont communes à toutes les institutions de recherche sectorielle – aussi à l'étranger – dans les domaines agricole, environnemental et alimentaire. Il s'agit des dimensions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Traitement de problèmes et de questions de fond (en général de manière inter et transdisciplinaire) • Recours à diverses compétences et disciplines scientifiques • Prise en considération de divers systèmes agroécologiques dans différents lieux et sites • Orientation sur différents groupes cible (clients/parties prenantes : pratique, fonctions exécutives, politique, science) <p>Il ressort de la combinaison de ces dimensions diverses variantes possibles pour l'organisation d'Agroscope avec une structure de type matricielle. Les principales variantes suivantes ont fait l'objet d'un examen approfondi :</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Matrice avec questions de fond et disciplines scientifiques b) Matrice avec questions de fond et sites c) Matrice avec domaines de compétences et sites d) Matrice avec orientations sur des groupes cible et disciplines scientifiques

La mise en balance de ces variantes a montré qu'une forme d'organisation comportant une orientation sur les groupes cible et les disciplines scientifiques était la plus adéquate.

4.3 Variante choisie et nouvelle organisation

En plus des évaluations présentées ci-dessus, les objectifs de simplification et d'allègement de la structure de gestion ont également présidé au choix de la variante de même que le rapprochement du comité de direction et de la recherche, conformément au mandat. Dans ce contexte – et en accord avec le chef du DEFR – la variante suivante a été choisie :

Poursuite d'un développement autonome d'Agroscope et intensification de la collaboration avec des institutions universitaires (cf. tableau 1 : variantes I + II). Par ailleurs, Agroscope sera dotée d'une nouvelle forme d'organisation interne. Les quatre instituts et les 19 divisions de recherche sont supprimés, ce qui entraîne la suppression d'un niveau hiérarchique. Pour la mise en place de cette nouvelle structure, une organisation de type matriciel avec une orientation sur les groupes cible et les disciplines scientifiques a été choisie (cf. tableau 2 : variante d).

Si cette variante a été sélectionnée, c'est qu'elle permet à Agroscope de mieux axer ses prestations sur les différents groupes cible (pratique, exécution des tâches légales, milieux politique et scientifique) de même que d'intensifier la collaboration au sein d'Agroscope par des relations transversales entre unités avec différentes priorités.

La figure 4 présente une vue d'ensemble de la future organisation d'Agroscope. L'organigramme d'Agroscope intégré au chapitre 5.4 donne un aperçu plus détaillé.

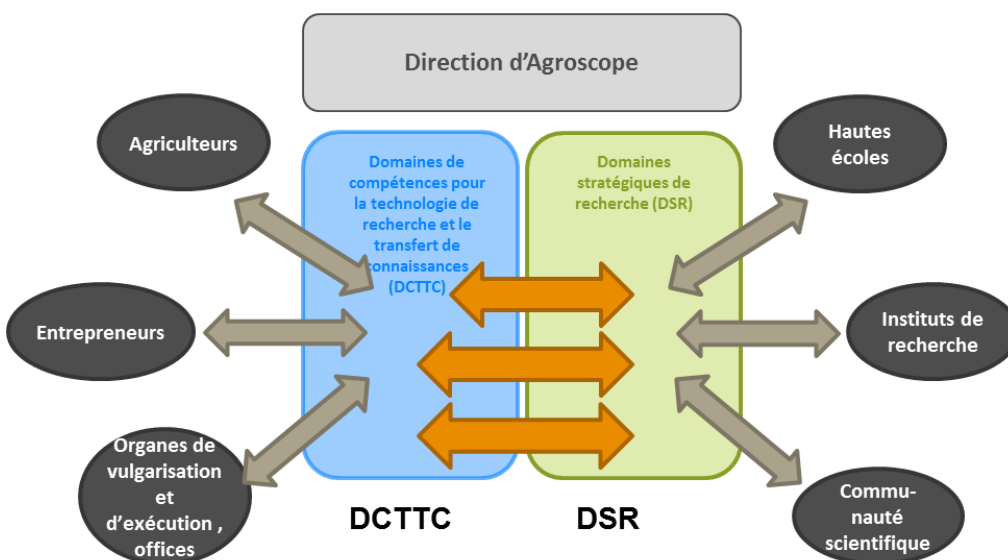


Figure 4 : Aperçu de la future organisation d'Agroscope et des groupes cible

Domaines de compétences pour la technologie de la recherche et le transfert de connaissances

Trois domaines de compétences pour la technologie de la recherche et le transfert de connaissances (DCTTC) sont créés. Ils sont principalement axés sur les besoins en matière de recherche de la pratique et l'exécution des tâches légales dévolues à Agroscope. Les DCTTC élaborent les connaissances pratiques et sont en étroite relation tant avec la pratique qu'avec les divisions stratégiques de recherche d'Agroscope

pour l'échange de connaissances (voir ci-dessous). Les DCTTC s'occupent aussi de recherche et de développement de méthodes et mettent à disposition l'infrastructure et les technologies pour la recherche au sein d'Agroscope. Ils sont donc beaucoup plus que de simples centres de service internes. A côté de l'utilisation de l'infrastructure de recherche et des laboratoires, l'outreach axé sur la pratique a une importance primordiale dans le secteur agroalimentaire.

Domaines stratégiques de recherche

A côté des DCTTC, sept domaines stratégiques de recherche sont créés (DSR). Ils sont axés sur les disciplines scientifiques et se concentrent principalement sur l'obtention de connaissances scientifiques pour une application ultérieure dans l'agriculture et la filière alimentaire. Ils se focalisent sur la recherche de haut niveau dans le secteur agricole, alimentaire et environnemental.

Champs stratégiques de recherche

Les DCTTC et les DSR opèrent un échange intensif d'informations et collaborent étroitement à différents projets. Cette collaboration est guidée par le biais de 17 champs stratégiques de recherche (CSR) (cf. chapitre 5.3). Les CRS sont des champs thématiques qui représentent la demande de résultats dans les domaines de la recherche, de l'exécution des tâches légales et de l'outreach. Les chercheurs-euses des DSR et des DCTTC contribuent dans le cadre de leurs projets à apporter des réponses aux questions soulevées dans les CSR. Ces prestations sont régulièrement relevées et évaluées.

4.4 Conséquences pour le personnel

La mise en place de la variante avec suppression des instituts, des divisions de recherche et d'un échelon hiérarchique a aussi des conséquences pour le personnel d'Agroscope. 24 cadres supérieurs d'Agroscope sont touchés par ces mesures (quatre responsables d'institut, un responsable d'institut suppléant, 19 responsables de division de recherche), dont les postes seront supprimés dès 2017. Les responsables des 10 nouvelles unités créées (DCTTC et DSR) ont été choisis parmi ces 24 cadres.

Au total, neuf des dix fonctions nouvellement créées ont pu être occupées par une partie des 24 cadres dirigeants touchés par les mesures de suppression de postes. Sept autres personnes seront transférées dans d'autres postes à l'interne, une personne a refusé le poste proposé. La fonction de responsable du DSR « Compétitivité et évaluation des systèmes » n'a pas pu être occupée par l'une des 24 personnes. Ce poste a donc été mis au concours à l'interne puis fin juin 2016 à l'externe. Ainsi, selon l'état actuel (juillet 2016), sept personnes au total se voient contraintes de quitter Agroscope.

Dès la phase de planification de ce processus, il était clair que le plan social de la Confédération pour les personnes touchées serait partie intégrante du processus. C'est pourquoi, à l'occasion de la séance d'information du 6 avril 2016, une convention d'une durée de six mois a été remise aux personnes concernées ; celle-ci précise qui doit contribuer et selon quelles modalités à la recherche d'un emploi, elle détaille aussi les conditions-cadre et la procédure. En outre, toutes les personnes concernées peuvent recourir à l'assistance d'un conseiller RH business avec lequel des entretiens ont lieu régulièrement depuis avril. Si la recherche d'emploi devait s'avérer infructueuse, les rapports de travail seront résiliés en octobre, dans le respect du délai de résiliation légal. Selon l'ancienneté de service, l'âge et la spécificité de l'emploi, le collaborateur ou la collaboratrice qui n'a pas trouvé de poste, reçoit, conformément au plan social de la Confédération, une indemnité de départ d'un montant maximal correspondant à 12 mois de salaire.

4.5 Calendrier du projet

Les principales étapes du projet « Repositionnement d'Agroscope » se sont déroulées selon le calendrier suivant :

Tableau 3 : Calendrier du projet

Quand	Quoi
Août-septembre 2015	Etablissement d'un premier état des lieux de la situation d'Agroscope après à peine deux ans d'expérience avec la nouvelle organisation
Octobre 2015	Mandat du chef du DEFR pour la formulation de propositions en vue de mieux orienter les activités d'Agroscope sur les parties prenantes, de renforcer le travail de collaboration au sein d'Agroscope et d'augmenter encore davantage son efficience
Décembre 2015	Attribution du mandat de projet « Repositionnement d'Agroscope » par le chef du DEFR
Janvier 2016	Création de la task force chargée de repositionner Agroscope
Janvier – mars 2016	Élaboration du concept de repositionnement d'Agroscope de même que des modalités pour la communication interne et externe
6 avril 2016	Annnonce du projet de repositionnement d'Agroscope avec une nouvelle structure de gestion et d'organisation et communication tant à l'interne qu'à l'externe ; début de la mise en œuvre. En plus des personnes concernées, les associations du personnel de la Confédération de même que la commission du personnel d'Agroscope ont été informées
Avril – mai 2016	Processus de sélection des 10 nouveaux responsables choisis en priorité parmi les 24 cadres touchés par les mesures. Neuf des dix postes de responsables des DCTTC et DSR ont pu être réoccupés
Juin 2016	Mise au concours à l'interne du poste de responsable pour le DSR « Compétitivité et évaluation des systèmes »
14/15 juin 2016	Première séance spéciale du nouveau comité de direction qui entrera officiellement en fonction le 1er janvier 2017
29 juin 2016	Première séance ordinaire officielle du nouveau comité de direction d'Agroscope
1er janvier 2017	Entrée en vigueur de la nouvelle organisation d'Agroscope
1er janvier 2018	Lancement du nouveau programme d'activité 2018 – 2021

4.6 Réactions internes et externes par rapport au repositionnement d'Agroscope

Les réactions internes suscitées par l'annonce du repositionnement d'Agroscope se sont révélées très diverses et correspondent aux expériences vécues par d'autres organisations dans le cas de processus de redimensionnement. Après de nombreuses réactions de consternation et de solidarité avec les personnes touchées, le repositionnement annoncé d'Agroscope a été accepté majoritairement de façon positive grâce au travail d'information et aux explications fournies au personnel à l'occasion de séances internes et portant sur les aspects matériels. Les critiques exprimées ont concerné principalement le processus, autrement dit la façon dont l'information a été transmise au personnel (par exemple rencontre organisée à court terme, information au personnel qui n'a pas été donnée sur tous les sites) ; l'incertitude qui a plané dès le début quant à des mesures ultérieures de suppression de postes a aussi été critiquée.

Le 16 juin 2016, les associations du personnel de la Confédération ont déposé une pétition auprès de la Chancellerie fédérale qui condamne les mesures d'économie exigées par le Parlement et qui mettent en péril le mandat public de prestations d'Agroscope. Elle exige également que le processus de repositionnement d'Agroscope soit stoppé. La pétition se veut aussi une manifestation de solidarité envers les personnes touchées de plein fouet par les mesures d'économie. Le chef du DEFR a répondu à la pétition selon la procédure habituelle en usage au sein de la Confédération.

Quant aux réactions externes, il faut distinguer entre les réactions des organisations professionnelles, des milieux politiques et des médias :

- Au niveau des médias, il faut faire la différence entre les réactions de la presse spécialisée et celles de la presse généraliste. La première a réagi dès le début avec réserve à l'annonce du repositionnement d'Agroscope. Quelques articles critiques sont parus çà et là et seulement plusieurs semaines après l'annonce. Ils avaient pour thème les réactions critiques de différentes régions et organisations professionnelles, ces dernières craignant que certaines prestations importantes pour leur travail ne leur soient plus fournies. Quant à la presse généraliste, elle a réagi différemment en Suisse romande et en Suisse alémanique. En Suisse romande, les réactions ont été plus fortes et plus locales. Mais, en général, le ton des articles est resté modéré dans la plupart des cas. L'impact négatif des articles parus a été quelque peu atténué par des articles au ton neutre portant sur le site protégé d'Agroscope (essais en champ avec des pommiers cisgénétiques) et des communiqués de presse publiés en avril et en mai sur des études en cours (histamine dans le fromage, évaluation de la durabilité des exploitations agricoles ou nouveaux clones du cépage Petite Arvine). Aujourd'hui, on considère que le pic des réactions médiatiques à propos du repositionnement d'Agroscope est désormais passé et que ce thème refera éventuellement surface dans la presse lors du traitement des interventions parlementaires à ce sujet.
- Les milieux politiques (Confédération, cantons, régions) ont réagi à l'annonce du repositionnement d'Agroscope par diverses interventions parlementaires, toutes avec plus ou moins le même contenu. En plus d'insister sur l'importance d'Agroscope pour l'agriculture et la filière alimentaire suisse, ces interventions reflètent surtout de vives inquiétudes concernant la capacité future en matière de recherche d'Agroscope, les mesures en lien avec le personnel et les conséquences pour celui-ci. Les interventions parlementaires sont traitées conformément à la procédure politique ordinaire.
- Parallèlement aux interventions parlementaires, le chef du DEFR a reçu de nombreux courriers de la part de représentant-e-s de différentes organisations professionnelles de l'agriculture et de la filière alimentaire suisse. Pratiquement toutes ces organisations ont insisté sur l'importance d'Agroscope, exprimé leurs inquiétudes et leurs craintes par rapport aux conséquences du repositionnement d'Agroscope, en particulier sur la capacité future d'Agroscope en matière de recherche et se sont engagées pour leur secteur d'activité au sein d'Agroscope. Le chef du DEFR a répondu à ces courriers tout en se positionnant clairement en faveur du repositionnement d'Agroscope.

En résumé, on constate que la majorité des réactions provoquées par le repositionnement d'Agroscope mettent en avant les aspects suivants : Agroscope est considérée comme importante et indispensable en raison des prestations qu'elle fournit tant à l'agriculture et à la filière alimentaire suisse qu'à la politique. Les mesures de repositionnement prises sont en général soutenues, les critiques portant plutôt sur la façon dont le processus est mis en place.

4.7 Coûts du projet

Les coûts internes du projet « Repositionnement d'Agroscope » s'élèvent pour la période d'août 2015 à juin 2016 à un total de 0,54 millions de francs. La majorité de ces coûts sont liés au personnel d'Agroscope, seuls 7 % sont dus à un encadrement par un conseiller externe en organisation.

Tableau 4 : Coûts du projet « Repositionnement d'Agroscope » (08/15 – 06/16)

	2015	2016	Total
Coûts internes			
Nombre de jours de travail	120	300	420
Coûts journaliers moyens (CHF) ¹	1'180	1'180	
Total coûts internes (CHF)	141'600	354'000	495'600
Coûts externes		40'000	40'000
Coûts totaux (CHF)	141'600	394'000	535'600

¹ Le calcul est basé sur un tarif horaire pondéré de CHF 142.- (sans les coûts des places de travail) conformément aux frais totaux pour le personnel déterminés selon les classes de salaire pour 2016 et indiqués par la division Finances et comptabilité de l'administration fédérale des finances (EFV+RW) et par l'OPPER.

5 Agroscope à partir de 2017

5.1 Bases et processus

A compter du 1er janvier 2017, Agroscope sera gérée selon les principes du nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale (NMG). La gestion administrative axée sur les objectifs et les résultats vise une meilleure transparence et une bonne gouvernabilité à tous les échelons. A cet effet, Agroscope est organisée en deux groupes de prestations (cf. aussi ch. 5.3). Dans le groupe 1 « Utilisation durable des ressources naturelles », Agroscope s'engage pour une utilisation durable des ressources dans la production et la transformation agricoles. Dans le groupe 2 « Protection de l'homme, de l'environnement, des animaux et des plantes », Agroscope travaille à préserver les ressources naturelles, le sol, l'eau, l'air et la biodiversité.

Dans le cadre du NMG, Agroscope conclut chaque année des conventions de prestations avec le Conseil fédéral ou le DEFR. Les mandats de prestations quadriennaux gérés selon les principes de la GMEB deviendront caducs. Cependant, Agroscope conservera son rythme de planification avec des programmes d'activité de quatre ans. Sur la base du Plan directeur de la recherche agronomique et agroalimentaire 2017–2020, le Conseil Agroscope définira, dans le cadre du « dialogue stratégique » mené avec le comité de direction d'Agroscope, l'orientation thématique de ses activités qui constitue, avec l'évaluation périodique des besoins, la base du programme d'activité d'Agroscope pour la période 2018–2021.

5.2 Vision et stratégie d'Agroscope

« Agroscope – Une bonne alimentation, un environnement sain »

En tant que centre de compétences de la Confédération pour la recherche et le développement dans le secteur agricole, alimentaire et environnemental, Agroscope mène des recherches en vue de maintenir un système agroalimentaire durable et résilient, pour une production de denrées alimentaires saines et de première qualité et pour la préservation d'un environnement intact au profit de la société, de la politique et de la pratique. Se fondant sur les dispositions légales exposées au ch. 2, Agroscope oriente ses activités de la façon suivante :

- Recherche sectorielle
 - Recherche fondamentale appliquée pour le développement des politiques sectorielles de l'agriculture et de la filière alimentaire suisse (y c. solutions aux problèmes) pour les autorités et l'administration fédérale
 - Recherche fondamentale appliquée pour la pratique (y c. solutions aux problèmes)
 - Recherche appliquée et développement de produits et de méthodes pour l'agriculture et la filière alimentaire suisse
 - Echange de connaissances et transfert de technologies avec la pratique, la vulgarisation, les milieux scientifiques, les établissements de formation et le grand public.
- Tâches d'exécution et aides à l'exécution dans le cadre des dispositions légales, au service de l'agriculture, de la filière alimentaire et de la collectivité. Le traitement de questions dans le domaine des aides à l'exécution peut aussi comprendre une partie importante de recherche.

En qualité d'institution de la Confédération active dans la recherche sectorielle, Agroscope est tenue de rendre compte à la collectivité. L'impact d'Agroscope se traduit par la mise en évidence de perspectives de même que par l'élaboration de solutions applicables dans la pratique et destinées à résoudre les problèmes

importants du secteur agroalimentaire. La confiance témoignée à Agroscope par la société, le monde politique et la pratique repose sur la transparence, l'anticipation, la traçabilité et l'indépendance de ses prestations.

Agroscope poursuit les objectifs à moyen et à long terme suivants :

- **Activité pour le secteur agroalimentaire suisse :** Agroscope oriente ses activités sur d'importants défis de l'agriculture et du secteur alimentaire suisses et fournit des bases pour les politiques sectorielles et la politique des ressources dans l'espace rural. Dans ses activités, Agroscope met l'accent sur la production agricole, les échelons en amont, le premier échelon de la chaîne de transformation, les évolutions du contexte dans l'agriculture et la filière alimentaire de même que les ressources naturelles et l'infrastructure.
- **Activités exercées à l'étranger :** Agroscope poursuit des activités en lien avec l'importation de matières premières agricoles et de denrées alimentaires ou avec des projets dans des pays en développement et en transition, dans la mesure où ils présentent un intérêt pour l'agriculture et la filière alimentaire suisses, soutiennent une utilisation durable et efficiente des matières premières et des ressources dans les pays de production concernés et sont financés principalement par des fonds tiers.
- **Soutien aux offices fédéraux :** Agroscope soutient l'Office fédéral de l'agriculture de façon déterminante dans l'exercice de son activité et coopère étroitement avec d'autres offices fédéraux.
- **Excellence scientifique et lien étroit avec la pratique :** Agroscope fournit des prestations de haute qualité grâce à son excellence scientifique et atteint de très bons résultats grâce à son lien étroit avec la pratique. Elle élabore des connaissances théoriques et pratiques.
- **Position dans la communauté du savoir :** Agroscope occupe une position reconnue au sein de la communauté scientifique nationale et internationale dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et de l'environnement, position qu'elle développe dans le cadre de projets, de partenariats et de groupes de travail avec des partenaires privés ou publics. Dans le domaine de la recherche fondamentale appliquée, Agroscope renforce la coopération avec des instituts universitaires.
- **Concurrence scientifique et fonds externes :** A l'avenir, Agroscope devra affronter encore davantage la concurrence scientifique nationale et internationale, en particulier dans l'acquisition de fonds destinés à la recherche et obtenus sur concours. L'objectif est de développer les projets cofinancés par des fonds tiers.
- **Concentration sur les tâches de base et recherche de nouvelles formes de coopération :** Sur la base du budget ordinaire, Agroscope se concentre dans une large mesure sur l'exécution de ses tâches fondamentales et développe simultanément de nouvelles formes de collaboration pour la recherche et le développement.
- **Flexibilité en matière d'organisation et de finances :** Agroscope tend vers un accroissement de sa flexibilité en matière d'organisation interne et de finances afin de pouvoir identifier et traiter à temps les changements et les risques importants survenant dans le secteur agroalimentaire de même que dans le domaine de l'environnement.
- **Collaborateurs-trices compétents :** Agroscope est un employeur attractif pour les collaborateurs-trices compétents. Agroscope les encourage à maintenir et à développer leurs compétences techniques et méthodologiques, leur faculté d'innovation et leurs perspectives professionnelles.
- **Gestion :** Agroscope est gérée de façon à ce que les collaborateurs-trices puissent exécuter leurs tâches de manière responsable, professionnelle, dynamique et engagée.

- Organisation et infrastructure : Agroscope optimise en permanence son organisation et ses infrastructures de même que sa productivité, assurant ainsi une utilisation parcimonieuse des fonds mis à disposition.

5.3 Orientation thématique d'Agroscope

Par ses activités de recherche et de développement, Agroscope couvre la quasi-totalité des pôles thématiques importants pour l'agriculture et le secteur alimentaire, à l'exception des études portant sur les habitudes de consommation. Agroscope dispose de compétences spécifiques qui se sont établies au fil des années, qui sont uniques en Suisse et qui peuvent être combinées avec les compétences des autres stations de recherche de manière à exploiter les synergies.

Dans le cadre du programme d'activité 2018–2021, Agroscope se concentrera sur 17 champs stratégiques de recherche (CSR). Les CSR sont axés sur des problèmes importants du secteur agroalimentaire et sur les défis que celui-ci sera amené à relever, en se concentrant sur trois champs d'action :

- Améliorer la compétitivité : la production et les systèmes de production doivent se développer en fonction des attentes de la population et de l'évolution des marchés. Par ses recherches, Agroscope contribue au développement de produits et de systèmes de production capables de faire face à la concurrence.
- Gestion durable des ressources : certaines des principales ressources sont limitées, se font de plus en plus rares ou disparaissent. Parallèlement, la pollution anthropique des ressources continue à augmenter. Comment gérer les ressources de manière économe et intelligente et comment assurer et améliorer les prestations écosystémiques sont des questions au centre des travaux d'Agroscope.
- Maximiser les chances, minimiser les risques : le développement des connaissances, le progrès technologique et les avancées en matière de sélection sont porteurs de perspectives encourageantes pour un développement durable du système alimentaire. Le changement climatique, les plantes invasives et les ravageurs ou les maladies qui apparaissent en Suisse, font partie des risques auxquels la politique et la recherche sont confrontées. Dans certains CSR, Agroscope devra tenir compte de chances et de risques importants.

Les CSR ci-dessous sont conçus de manière à contribuer à un ou à plusieurs de ces champs d'action. De même, les deux groupes de prestations du nouveau modèle de gestion de l'administration fédérale se répartissent à des degrés divers entre les trois champs d'action :

- Groupe de prestations 1 « Utilisation durable des ressources naturelles » : En vue d'assurer la sécurité alimentaire à long terme et de soutenir une alimentation saine avec des denrées alimentaires d'origine suisse, Agroscope s'engage pour une utilisation durable des ressources dans la production et la transformation agricoles. Cet engagement est rendu possible grâce au développement, dans le domaine de l'élevage et de la production végétale, de modes de production et de systèmes de culture économes en ressources et résilients. De plus, Agroscope fournit des variétés de plantes présentant une prestation écosystémique améliorée dans le but d'obtenir une production et une transformation carnée, laitière et végétale compétitives et de haute qualité. Les connaissances acquises sont transmises à la branche et à la relève du secteur agroalimentaire dans le cadre de publications et de l'enseignement.
- Groupe de prestations 2 « Protection de l'homme, de l'environnement, des animaux et des plantes » : les ressources naturelles, le sol, l'eau, l'air et la biodiversité sont utilisés pour la production de produits agricoles. Afin de les préserver sur le long terme, Agroscope mène divers programmes de surveillance, sur la base desquels des concepts de protection et d'utilisation sont créés ou évalués. Des mesures

visant une adaptation de l'agriculture au changement climatique sont proposées en faveur d'un développement durable. Par ses travaux scientifiques et les tâches d'exécution qu'elle accomplit, Agroscope soutient de manière déterminante la protection des animaux, des plantes et de la vie humaine dans le domaine agroalimentaire. Agroscope met toutes les bases théoriques et les applications pratiques à la disposition des autorités politiques, de la science et de la pratique.

Un total de 17 champs stratégiques de recherche définit l'orientation thématique des activités d'Agroscope pour les quatre à huit prochaines années et constitue une base essentielle pour la planification du nouveau programme d'activité d'Agroscope 2018 – 2021.

Tableau 5 : Champs stratégiques de recherche (CSR) d'Agroscope pour les années 2018 – 2021

N° CSR	Désignation
CSR 1	Garantie à long terme de la ressource sol pour l'agriculture suisse, en termes qualitatif et quantitatif
CSR 2	Conservation et exploitation de la diversité des espèces et des habitats du paysage rural
CSR 3	Impacts environnementaux et évaluation de la durabilité de l'agriculture
CSR 4	Adaptation de l'agriculture au changement climatique
CSR 5	Systèmes herbagers : optimisation des prestations écosystémiques, de la production laitière et carnée notamment
CSR 6	Méthodes culturales rentables et économes en ressources, systèmes culturaux résilients dans les grandes cultures et les cultures spéciales
CSR 7	Développement de plantes performantes, économes en ressources et adaptées aux besoins du marché
CSR 8	Protection phytosanitaire durable : méthodes, stratégies, réduction des risques
CSR 9	Détention et santé animale tiraillée entre la mise à disposition de produits agricoles rentables et de première qualité et les attentes de la société
CSR 10	Potentiels de la génétique et de la sélection animale pour une détention et une production d'animaux de rente adaptées aux conditions du site
CSR 11	Optimisation de l'approvisionnement en protéines de l'homme et de l'animal en termes de durabilité, de santé et de sécurité alimentaire
CSR 12	Utilisation de la biodiversité fonctionnelle des systèmes microbiens dans l'agriculture et la production alimentaire
CSR 13	Des denrées alimentaires et produits agricoles sûrs – avec la priorité mise sur les risques microbiens et la résistance aux antibiotiques
CSR 14	Qualité, différenciation, innovation et minimisation du Food-Loss pour les denrées alimentaires issues de la fabrication industrielle et les produits agricoles
CSR 15	Positions stratégiques de l'agriculture et de la production alimentaire suisses sur les marchés ouverts
CSR 16	Potentiels d'augmentation de la compétitivité à l'échelle de l'exploitation
CSR 17	Augmentation de la compétitivité grâce à Smart Farming 4.0

Le Plan directeur de la recherche agronomique et agroalimentaire 2017-2020 décrit brièvement le contenu des divers CSR.

5.4 Organisation

Comme expliqué au ch. 4.3, à partir du 1er janvier 2017, la nouvelle organisation d'Agroscope comprendra trois domaines de compétences pour la technologie de la recherche et le transfert de connaissances

(DCTTC) et sept domaines stratégiques de recherche (DSR). Viennent s'y ajouter l'unité Ressources et les unités Corporate Strategy et Corporate Communication (cf. tab. 6, responsables inclus). Alors que les DCTTC – axés essentiellement sur les besoins en matière de recherche exprimés par les milieux de la pratique et la fourniture des tâches d'exécution – génèrent des connaissances pratiques, les DSR se concentrent sur l'acquisition de connaissances scientifiques pour une application ultérieure dans l'agriculture et le secteur alimentaire par une recherche de haut niveau dans les domaines agricole, alimentaire et environnemental. Parmi les collaborateurs-trices financés par le budget ordinaire, plus de 40 % travaillent dans les DCTTC et près de 60 % dans les DSR (ces chiffres ne tiennent pas compte des unités Ressources, Corporate Communication et Corporate Strategy).

Tableau 6 : Aperçu des unités organisationnelles d'Agroscope, responsables inclus

Unité	Responsable
Agroscope	Michael Gysi
DCTTC Animaux et produits d'origine animale	Walter Stoll
DCTTC Plantes et produits d'origine végétale	Willy Kessler
DCTTC Développement de méthodes et analytique	Corinne Jud
DSR Amélioration des plantes	Michael Winzeler
DSR Systèmes de production Végétaux	Christoph Carlen
DSR Protection des végétaux	Olivier Viret
DSR Systèmes de production Animaux et santé animale	Hans Dieter Hess
DSR Systèmes microbiens des denrées alimentaires	Hans-Peter Bachmann
DSR Agroécologie et environnement	Robert Baur
DSR Compétitivité et évaluation des systèmes	NN (cf. ch. 4.4)
Unité Ressources	Daniel Guidon
Corporate Communication	Christine Caron-Wickli
Corporate Strategy	Michael Weber

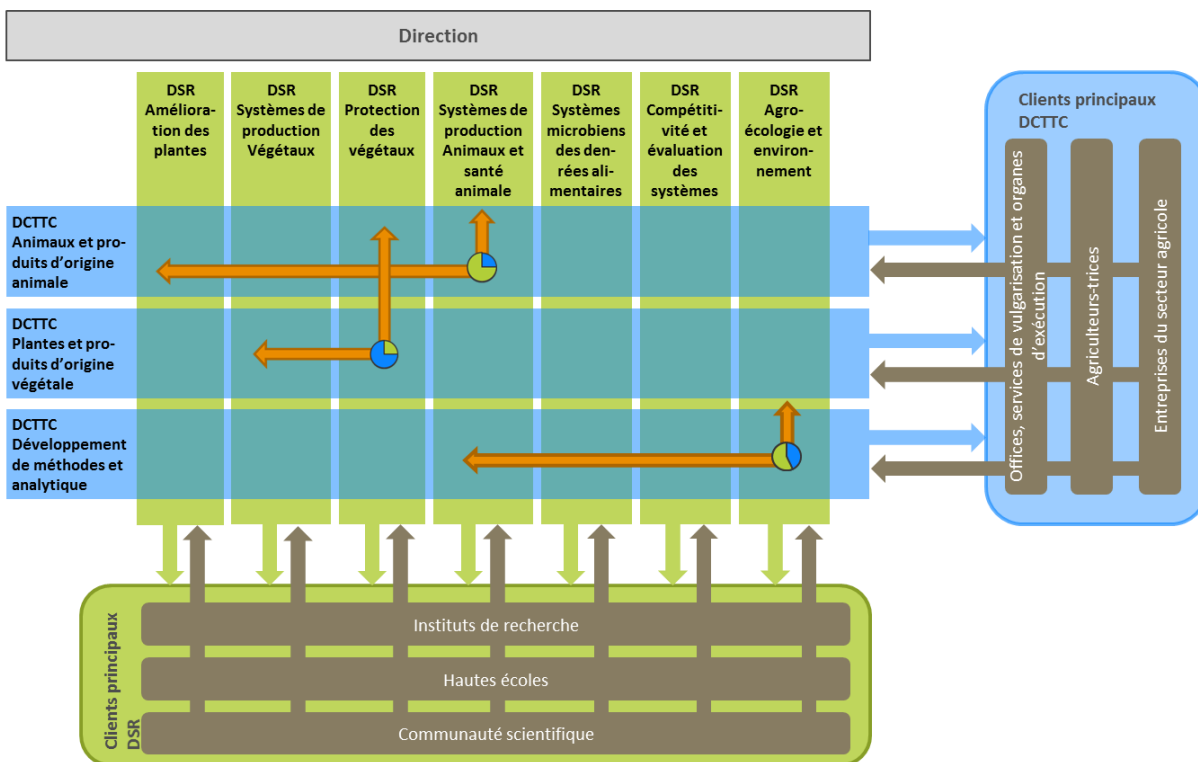


Figure 5 : Schéma de l'organisation de base d'Agroscope 2018+

Il existe de nombreuses interactions entre les DCTTC et les DSR, d'une part par le biais de l'échange bidirectionnel de connaissances entre les DSR et la pratique dans le but de mieux tenir compte des besoins des différentes parties prenantes (cf. figure 5), d'autre part, la collaboration au sein d'Agroscope est renforcée par des relations transversales étroites. Pour atteindre cet objectif, la planification et la réalisation de projets faisant intervenir conjointement les groupes de recherche DCTTC et DSR sont fondamentales. Dans le cadre de la planification du programme d'activité, les groupes de travail déposent des demandes de recherche, en tenant compte des moyens qui leur sont alloués, en vue de contribuer aux divers CSR (prise en compte de l'enquête sur les besoins incl.). Le programme d'activité d'Agroscope résulte de la somme des projets déposés et approuvés.

Une vue d'ensemble de l'attribution des groupes de recherche aux DCTTC et aux DSR se trouve en annexe au présent rapport intermédiaire.

5.5 Sites et infrastructures

Comme expliqué au ch. 3.4, le concept relatif aux sites d'Agroscope comprend trois sites principaux et six sites spécialisés. Les moyens mis à disposition par l'OFCL n'étant pas suffisants pour couvrir les besoins de construction et d'entretien au cours des 15 à 20 prochaines années, des mesures stratégiques importantes visant à réduire les coûts d'assainissement sur les divers sites s'avèrent indispensables. Pour l'essentiel, les trois sites principaux seront développés et les sites spécialisés seront soit redimensionnés, soit optimisés. Dès que le nouveau bâtiment financé par le canton de Fribourg à Posieux sera achevé et que les groupes de recherche travaillant aujourd'hui à Liebefeld auront déménagé, selon toute vraisemblance en 2019, le site de Liebefeld fermera ses portes et Posieux deviendra le siège d'Agroscope.

L'infrastructure actuelle des sites principaux sera maintenue et des travaux de remise en état seront réalisés sur la base des besoins identifiés. La synchronisation de tous les projets planifiés (au bénéfice d'une convention) ou déjà en cours avec les décisions stratégiques relatives aux trois sites principaux constitue une

mesure importante d'accompagnement. S'agissant des sites spécialisés, les adaptations suivantes sont planifiées (cf. tableau 6) :

- **Cadenazzo** : Le site sera optimisé. En plus du nouveau bâtiment, achevé entre-temps, pour les laboratoires et les bureaux, il sera nécessaire à moyen terme de construire d'autres bâtiments en raison du mauvais état des anciens bâtiments.
- **Avenches** : Le site sera maintenu en vertu de l'obligation légale de la Confédération d'exploiter un haras pour soutenir l'élevage du cheval. A cet effet, il est indispensable de remettre en état l'installation historique, en partie placée sous la protection des monuments, conformément aux besoins identifiés.
- **Wädenswil** : Le site sera redimensionné. D'une part, les infrastructures liées à la viticulture seront confiées à l'association Centre viticole de Wädenswil et le château historique sera abandonné. Compte tenu des liens étroits avec le groupement de formation et de recherche sur les plantes, les denrées alimentaires et l'environnement à Wädenswil et la collaboration avec la ZHAW, une fermeture complète du lieu n'est pas à l'ordre du jour. A moyen terme, il faudra fortement redimensionner le bâtiment des laboratoires.
- **Pully** : Le site sera redimensionné. En raison des spécificités du sol du site d'implantation, celui-ci continuera d'être utilisé pour la viticulture avec une infrastructure optimisée sur la base d'un concept d'exploitation global pour Pully et Changins. A cet effet, il sera impératif de construire à moyen terme un nouveau bâtiment redimensionné. Les processus en aval se dérouleront à moyen terme à Changins. Le personnel sera transféré de Pully à Changins.
- **Conthey** : Le site sera redimensionné. Des négociations sont actuellement en cours avec le canton du Valais concernant la reprise par le canton des infrastructures à Conthey et de certains travaux de terrain. Agroscope continuerait, avec des effectifs très réduits, de réaliser à Conthey des travaux de recherche d'importance régionale et nationale qui ne peuvent pas être exécutés à Wädenswil et reprendrait en location l'infrastructure nécessaire à cet effet. Les autres prestations seraient fournies par Changins ou Wädenswil.
- **Tänikon** : Le site sera redimensionné puisqu'un déménagement partiel des groupes de recherche aura lieu sur le site de Reckenholz. Des négociations sont actuellement en cours avec le canton de Thurgovie concernant l'affermage de l'exploitation agricole et la reprise du personnel actuel de l'exploitation. L'utilisation de l'exploitation pour des essais serait régie à l'avenir par un contrat de prestations. L'affermage de l'exploitation s'inscrit directement dans le sillage de la décision du Conseil Agroscope de concentrer la détention des animaux de rente appartenant à la Confédération à Posieux, à l'exception des chevaux (cf. ch. 3.4). A moyen terme, il faudra construire à Tänikon un nouveau bâtiment redimensionné pour les bureaux.

La mise en œuvre complète de ces mesures permettra de réduire de manière significative le besoin en investissement à près de 185 millions francs à l'horizon 2030 et il se situerait par conséquent au niveau des moyens disponibles pour l'entretien et la remise en état des infrastructures (sous réserve d'un changement des ressources financières à disposition).

	Satellite de	Décision	court terme (1 an)	moyen terme (5 ans)	long terme (10 ans)	très long terme (15 ans)
Avenches	Posieux	Maintien du site	→	→	→	→
Liebefeld		Fermeture du site	→	↓ Déménagement à Posieux		
Posieux		Développement du site	→	↗ Déménagement de Liebefeld	→	→
Wädenswil		Redimensionnement du site	↘ sans déménager	↘ sans déménagement	→	→
Changins		Développement du site	→	↗ de Conthey, Pully	→	→
Cadenazzo	Changins	Optimisation du site	→	→ opt.	→	→
Conthey	Changins / Wädenswil	Redimensionnement du site	→	↘ à Changins / Wäd.wil	→ Location par Ct. VS	→ Location par Ct. VS
Pully	Changins	Redimensionnement du site	→	↘ à Changins	→	→
Reckenholz		Développement du site	→	↗ de Tänikon	→	→
Tänikon		Redimensionnement du site	↘ Canton TG	↘ à Reckenholz	→	→

Figure 6 : Aperçu de la stratégie pour les infrastructures

5.6 Position d'Agroscope dans le LIWIS

Le système suisse d'innovation et de connaissances agricoles (LIWIS) produit et communique des connaissances autour de questions centrales du secteur agroalimentaire suisse. Le LIWIS repose sur quatre piliers : la recherche fondamentale appliquée, une offre de formation et de perfectionnement professionnels et universitaires, la vulgarisation directe par les services cantonaux de vulgarisation soutenus par AGRIDEA de même que la production (transformation et logistique incluses) et la consommation. Au regard des nombreux défis auxquels devra faire face le secteur agroalimentaire suisse, de l'accélération des besoins en innovation et de la complexité croissante du savoir et de sa production, un réseau reliant recherche, formation, vulgarisation et pratique est indispensable.

Aux côtés de la station de recherche Agroscope, certains départements de l'EPFZ, la Haute école bernoise des sciences agronomiques, forestières et alimentaires (HAFL) et l'Institut de recherche de l'agriculture biologique (FiBL) comptent parmi les principaux centres de compétences nationaux dans les domaines de la recherche agronomique, agroalimentaire et environnementale. Il y a encore d'autres institutions avec chacune sa spécialité : la Faculté Vetsuisse des universités de Zurich et de Berne s'occupe de recherche sur les animaux de rente, l'Ecole d'ingénieurs de Changins (EIC) d'œnologie et de viticulture, l'HEPIA de Lullier d'horticulture, la Haute école zurichoise des sciences appliquées (ZHAW) de Wädenswil et la HES-SO Valais des sciences de l'alimentation.

Au sein d'un réseau national et international solide, Agroscope cultive de nombreuses collaborations avec les hautes écoles et d'autres instituts de recherche, de formation et de vulgarisation fondées sur des projets concrets et qui mettent à profit des synergies. Les collaborations sont particulièrement nombreuses avec les instituts de recherche privés et universitaires, p. ex. sous forme de chaires communes ou dans le cadre de thèses, de projets et d'essais. Dans le cadre des collaborations liées à un projet, les hautes écoles profitent également de l'infrastructure de recherche complète et performante d'Agroscope avec des surfaces d'essai agricoles – infrastructure qui tient compte des différences régionales dans le système agroenvironnemental – ou de la détention des animaux d'essai. Il existe également des interfaces avec d'autres partenaires LIWIS

par le biais des centres de compétences exploités par Agroscope, les essais de longue durée, les réseaux de référence et les programmes de surveillance.

L'une des caractéristiques d'Agroscope est la recherche et le développement axés sur le long terme et la continuité qui a pour corollaire un vaste éventail de compétences et de méthodes élaborées au cours de ses nombreuses années d'activité. Contrairement aux instituts de recherche universitaires, qui se sont davantage concentrés ces dernières années sur la recherche fondamentale avec une orientation internationale, les activités de recherche d'Agroscope sont centrées sur des problèmes spécifiques et orientées vers la pratique ; elles sont complétées par des tâches de conseil aux autorités politiques et des tâches d'exécution ainsi que par l'échange de connaissances et le transfert de technologies. Les synergies entre la recherche sectorielle et l'exécution sont multiples : d'une part, les questions axées sur les problèmes peuvent être intégrées dans la recherche par le biais des fonctions exécutives ; d'autre part, les nouvelles connaissances élaborées par la recherche et les évolutions méthodologiques peuvent être utilisées dans le cadre des tâches d'exécution.

Outre l'interaction avec la communauté scientifique, Agroscope entretient une collaboration technique avec les offices fédéraux et les services cantonaux par le biais de forums et de réseaux en lien avec ses activités de même que des échanges étroits avec les parties prenantes concernées de la filière agroalimentaire. S'agissant du transfert dans la pratique des connaissances issues de la recherche, l'étroite collaboration avec AGRIDEA joue un rôle clé. Cet échange avec le secteur agroalimentaire assure d'une part le lien direct des activités d'Agroscope avec les besoins des parties prenantes et constitue, d'autre part, une base essentielle pour l'échange de connaissances et la diffusion des résultats de recherche dans la formation, la vulgarisation et la pratique.

6 Effets escomptés de la nouvelle organisation d'Agroscope

6.1 Impact sur le positionnement et la fourniture de prestations

La nouvelle organisation renforcera les prestations scientifiques pertinentes pour la pratique et consolidera la position favorable d'Agroscope face à une concurrence nationale et internationale tout en accroissant son « outreach ». La nouvelle organisation a pour principale caractéristique qu'elle définit clairement les interlocuteurs pour les parties prenantes d'Agroscope. Tandis que les DSR se concentrent principalement sur les hautes écoles, les instituts de recherche et la communauté scientifique et entretiennent de même que renforcent les réseaux correspondants, les DCTTC, quant à eux, sont les points de contact pour les agriculteurs et les entreprises, les services de vulgarisation et d'exécution ainsi que les offices.

Le modèle avec la mise en place de domaines de compétences pour la technologie de la recherche et le transfert de connaissances (DCTTC) permet de tenir compte et de traiter de manière coordonnée les demandes des différents acteurs concernés (agriculteurs, entreprises, associations, services d'exécution ainsi que les scientifiques des hautes écoles et des instituts de recherche en Suisse et à l'étranger). Les connaissances scientifiques acquises par la recherche peuvent ainsi être intégrées de façon plus ciblée dans la pratique, l'exécution des tâches légales, la politique, et les besoins du secteur agroalimentaire et de la population peuvent en outre être pris plus directement en compte dans le travail des groupes de recherche. Outre ces répercussions externes, la création de DCTTC contribuera à l'interne à optimiser l'utilisation et l'exploitation de l'infrastructure de recherche et des laboratoires.

Les domaines stratégiques de recherche (DSR) et les scientifiques axés sur la fourniture de résultats profitent de la création des DCTTC du fait qu'ils peuvent se concentrer sur leurs travaux de recherche de haut niveau. Les chercheurs-euses doivent travailler en réseau avec d'autres chercheurs-euses en Suisse et à l'étranger, publier des articles sur leurs travaux et grâce à une orientation ciblée sur la science ils peuvent éviter des doublons ainsi que des essais et des études inutiles, dont les résultats auraient déjà été publiés ailleurs. Ils sont aussi tenus d'évaluer les lacunes en matière de connaissances et d'acquérir des projets financés par des fonds de tiers pour le traitement de questions de recherche précises. L'acquisition de fonds tiers permet d'une part de compenser le manque de fonds publics destinés à l'agriculture et, d'autre part, de renforcer les prestations scientifiques d'Agroscope.

Indépendamment de la nouvelle organisation, le mandat de prestations 2014–2017 sera mené à terme de manière inchangée. Du point de vue actuel, les objectifs formulés dans celui-ci seront largement atteints. Il ne devrait donc y avoir aucune incidence à court terme sur la fourniture de prestations. En ce qui concerne le programme d'activité 2018–2021, le Conseil Agroscope approuvera vraisemblablement en août 2016 les champs stratégiques de recherche qui définissent l'orientation thématique des activités d'Agroscope. Sur cette base et en tenant compte de l'enquête sur les besoins actuellement en cours auprès des divers forums d'Agroscope (parties prenantes), les groupes de recherche planifieront, au cours de l'année prochaine, leurs projets de recherche pour la période 2018–2021 ; ceux-ci servent d'instruments pour accomplir les prestations tant au niveau scientifique qu'au niveau organisationnel.

Il conviendra également de procéder, dans la planification du programme d'activité, à des adaptations par rapport au portefeuille actuel des prestations d'Agroscope du fait que, dans le cadre des CSR, les groupes de recherche intégreront de nouvelles thématiques et devront, par conséquent, renoncer à certaines activités actuelles ou les réduire. Ces adaptations se répercuteront sur le réseau national et international d'instituts de recherche, de vulgarisation et de formation en raison des collaborations fondées sur les projets. Le Conseil Agroscope approuvera le programme d'activités 2018–2021 au troisième trimestre 2017.

6.2 Impact sur Agroscope

L'objectif premier visé par la nouvelle organisation est d'améliorer l'efficacité d'Agroscope pour la pratique du secteur agroalimentaire en misant sur un travail scientifique d'excellence. Une des conditions essentielles est une collaboration étroite entre les groupes de recherche, mais aussi avec les milieux de la pratique et les milieux scientifiques. Grâce à la nouvelle organisation composée de DCTTC et de DSR, les structures organisationnelles appropriées à cet effet sont créées. De plus, la planification du programme d'activité 2018 – 2021 qui aura lieu l'an prochain donne la possibilité de prévoir des projets de recherche transversaux communs tant aux groupes qu'aux domaines et d'exploiter les synergies entre les DSR et les DCTTC.

Mis à part les personnes directement touchées par la suppression des instituts et des divisions de recherche, d'autres effets sur le personnel dus à la nouvelle organisation ne sont pas escomptés à court terme. De plus, les diverses séances d'information, les publications régulières sur Intranet et l'attribution, communiquée entretemps, des groupes de recherche aux nouvelles unités ont permis de calmer les inquiétudes du début. La décision de maintenir les groupes de recherche tels quels revêt une importance primordiale pour le personnel, ce d'autant plus qu'ils occupent une fonction clé pour la fourniture des prestations d'Agroscope et que les collaborateurs-trices ont un fort ancrage au sein de ceux-ci.

La suppression d'un échelon hiérarchique a des retombées financières sur Agroscope. Compte tenu des conséquences au niveau du personnel décrites au ch. 4.4, on peut imaginer qu'une fois que le projet sera mis en œuvre dans son intégralité, le budget ordinaire d'Agroscope sera soulagé d'un montant de l'ordre de deux millions de francs. Cet effet se fera déjà sentir partiellement au moment du départ du personnel en 2017, mais il ne se déploiera pleinement qu'à partir de 2018. Pour l'heure, il n'est pas possible de quantifier les autres économies liées à la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle et de conduite d'Agroscope (p. ex. optimisation des secrétariats).

7 Conclusions et perspectives

La nouvelle organisation d'Agroscope tient compte des enjeux à venir, l'objectif étant d'améliorer l'efficacité d'Agroscope pour la pratique du secteur agroalimentaire en s'appuyant sur un travail scientifique d'excellence. Une première évaluation des objectifs fixés dans le mandat du chef du DEFR montre que la nouvelle structure organisationnelle et de conduite d'Agroscope permet

- de créer les bases pour renforcer les prestations scientifiques pertinentes pour la pratique, d'améliorer le profil de prestations et d'alléger les structures hiérarchiques ainsi que
- d'augmenter la flexibilité (un premier pas dans ce sens sera déjà accompli l'an prochain et donc dans le cadre du mandat de prestations en cours).

Concernant la rationalisation des infrastructures, diverses clarifications sont actuellement en cours, notamment au sujet des deux sites spécialisés de Conthey et de Tänikon. Grâce aux économies réalisées dans le domaine de l'administration découlant de la restructuration, les coûts indirects (overhead) devraient continuer de baisser.

L'aménagement optimal des interfaces entre les domaines de compétences pour la technologie de recherche et le transfert de connaissances (DCTTC) et les domaines stratégiques de recherche (DSR) constituera le défi majeur qu'Agroscope devra relever dans la mise en œuvre de la nouvelle structure organisationnelle et de conduite. L'efficacité et l'efficacité des activités futures en dépendront dans une large mesure.

Pour donner une idée des perspectives, il convient de souligner que pour faire face aux coupes budgétaires inhérentes aux programmes d'économies de la Confédération et ne pas prêter trop fortement les prestations, il est fondamental de mettre complètement en œuvre la nouvelle organisation et les mesures de suppression qui avaient été arrêtées antérieurement ainsi que d'exploiter systématiquement tous les potentiels d'économies y relatifs. Une réduction des prestations et/ou la suppression de sites entraînant immédiatement des réactions de la part des groupes d'intérêts concernés et des cantons d'implantation des sites, la nouvelle organisation se focalise sur une optimisation de l'efficacité, de l'administration et des coûts indirects (overhead). Du fait que de nombreuses mesures ont déjà été réalisées dans ces domaines lors des étapes de démantèlement antérieures et au vu de la suppression actuelle d'un échelon hiérarchique et de la création de dix domaines (DCTTC et DSR), le potentiel est en grande partie épuisé. Par conséquent, les éventuelles coupes budgétaires ne pourront à l'avenir être compensées plus que par des adaptations du concept relatif aux sites et/ou par la suppression de prestations spécifiques, des mesures qui risquent fort de rencontrer des résistances auprès des branches ou des cantons concernés. Mais indépendamment des questions budgétaires, les mêmes questions seront soulevées lorsqu'il s'agira de passer en revue le portefeuille d'Agroscope dans le cadre de l'élaboration du nouveau programme d'activité et de définir des domaines à développer ou à supprimer.

Dans les années à venir, il sera important pour Agroscope d'entrer désormais dans une phase de consolidation de son cadre organisationnel. C'est la seule manière d'assurer la mise en œuvre des mesures de repositionnement d'Agroscope de façon cohérente et d'en maximiser l'efficacité.

Annexe

1

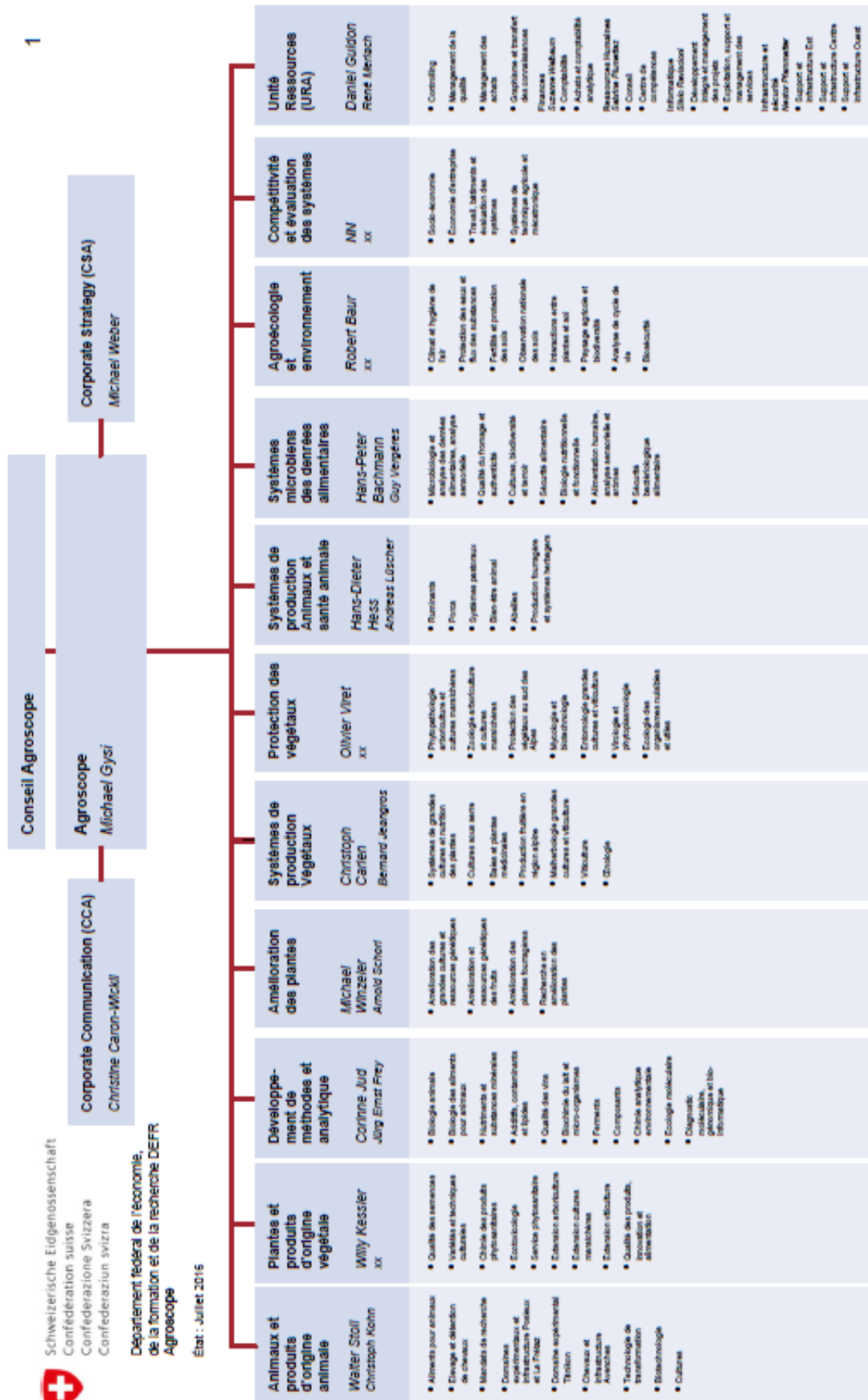


Figure 7 : Vue d'ensemble de l'attribution des équipes de recherche aux DCTTC et DSR