**Cahier des Clauses Techniques Particulières (CCTP)**

Prestations de formation destinées

aux Directrices et Directeurs d’Unité

et aux Directrices et Directeurs d’Unité adjoint·e·s d’INRAE

Table des matières

[1. Présentation générale d’INRAE 2](#_Toc203055708)

[2. Objet de l’accord-cadre 3](#_Toc203055709)

[3. Contexte et enjeux 3](#_Toc203055710)

[4. Public concerné 6](#_Toc203055711)

[5. Finalités et objectifs du parcours de formation des DU et DUA 6](#_Toc203055712)

[6. Principe et modalités pédagogiques mis en œuvre 7](#_Toc203055713)

[7. Allotissement 9](#_Toc203055714)

[8. Conditions de réussite (méthodologie de mise en œuvre) 12](#_Toc203055715)

[9. Calendrier prévisionnel et évaluation de la formation 13](#_Toc203055716)

[Annexe 1. Parcours de formation thématique 14](#_Toc203055717)

[Annexe 2. Charte managériale d’INRAE 15](#_Toc203055718)

# Présentation générale d’INRAE

INRAE, l’institut national de recherche pour l’agriculture, l’alimentation et l’environnement, est un Etablissement Public à Caractère Scientifique et Technologique (EPST) regroupant plus de 10 500 agents (dont plus de 8000 agents titulaires). C’est un acteur majeur de la recherche et de l’innovation. Institut de recherche finalisée, il se positionne parmi les tous premiers organismes de recherche au monde en sciences agricoles et alimentaires, en sciences du végétal et de l’animal, et en écologie-environnement. Il est le premier organisme de recherche mondial spécialisé sur l’ensemble «agriculture-alimentation-environnement ».

Placé sous la double tutelle du Ministère chargé de l’Agriculture et du Ministère chargé de la recherche, il a pour missions de produire et diffuser des connaissances scientifiques, contribuer à l’élaboration de la stratégie nationale et européenne de recherche, éclairer les politiques publiques et les décisions des acteurs privés, contribuer à concevoir des innovations technologiques et sociales, contribuer à la formation à et par la recherche, participer aux débats sur la place de la science dans la société et organiser l’accès aux données scientifiques et aux publications, dans les domaines de l’agriculture, de l’alimentation et de l’environnement. L’Institut est par ailleurs, un employeur engagé. Il conduit une démarche d’amélioration continue en matière RH, déjà valorisée par les labels Alliance (égalité hommes- femmes et diversité) et HR Excellence, et est convaincu que le sens au travail, la qualité du travail produit, le cadre et les conditions d’exercice comme le mode de management contribuent à l’épanouissement individuel comme à la réussite collective de l’institut.

Pour répondre aux enjeux mondiaux, INRAE déploie une recherche finalisée, associant recherche fondamentale et appliquée, porteuse de solutions à long terme et d’innovations à court et moyen termes. L’institut s’engage dans une démarche de science ouverte, participative et interdisciplinaire pour construire les transitions avec la société. INRAE a défini ses ambitions et élaboré sa stratégie scientifique à l’horizon 2030 avec une feuille de route fixant 5 orientations scientifiques et 3 orientations de politique générale

L’organisation d’INRAE repose sur 4 piliers : (1) l’unité, (2) le centre, (3) le département, et (4) la direction de l’établissement incluant la présidence, la direction générale et les directions d’appui à la recherche. Chaque niveau d’organisation appuie son processus de décision sur des instances dont la composition et le rôle sont adaptés, clairs et respectés. Les responsables reçoivent une lettre de mission qui fait référence à une charte managériale (charte d’avril 2022 dont la diffusion est libre au sein de l’institut).

L’unité est au cœur de l’organisation de l’institut. Elle est forte de sa cohérence interne scientifique, administrative, technique, stratégique et managériale. Pour autant, les unités ne constituent pas une catégorie homogène. Leur diversité concerne notamment leurs missions et activités, la mixité de leurs affiliations, leur taille et leurs modalités d’organisation et de fonctionnement. On distingue ainsi différents types d’unités selon les principales caractéristiques de leurs missions et activités, à savoir les unités contribuant à la recherche (UPR, UMR, USC, UE, US[[1]](#footnote-1)) et les unités d’appui à la recherche (UAR). Toutes concourent à la réalisation du projet stratégique et scientifique d’INRAE.

# Objet de l’accord-cadre

L’accord-cadre a pour objet de réaliser des formations co-construites avec la Direction des Ressources Humaines d’INRAE, organisées en séminaires et constituant un parcours de formation socle à l’accompagnement managérial tout au long du mandat pour les directrices et directeurs d’unité et leurs adjoint·e·s[[2]](#footnote-2) (DU/DUA).

Il s’agit d’un parcours de formation socle offrant les fondamentaux managériaux relatifs aux fonctions essentielles des DU/DUA dans le pilotage de l’unité et à la posture managériale. Ce parcours socle sera par ailleurs complété par d’autres dispositifs d’accompagnement (parcours de formation thématique complémentaire et accompagnements sur mesure).

Cet accord-cadre porte sur une durée de 5 ans pour correspondre à la durée d’un mandat de DU ou de DUA qui est en règle générale calée sur le contrat d’une unité évaluée par l’HCERES.

# Contexte et enjeux

L’unité représente le socle de l’organisation scientifique, technique et administrative et constitue à ce titre la première interface structurelle de chaque agent avec INRAE et avec les autres établissements auxquels elle peut être affiliée. Elle est en ce sens un lieu essentiel de contribution à la stratégie de l’établissement et de son déploiement.

La charte managériale d’avril 2022 (Annexe 2) précise ce que recouvrent les rôles du ou de la DU. Il s’agit de l’ensemble des missions et activités dévolues à l’unité dans son domaine (scientifique, technique, appui), de la gestion des ressources humaines, de l’organisation de l’unité, de la gestion administrative et financière, de la prévention des risques, de la conformité des activités menées sur l’ensemble du périmètre de l’unité et enfin de la représentation institutionnelle. A ce titre, le ou la DU est responsable de l’élaboration collective du projet d’unité et une fois le projet validé, il en est le garant et le porteur. Il est également responsable de l’exécution des missions confiées à l’unité et détient en cela un pouvoir réglementaire d’organisation de l’unité.

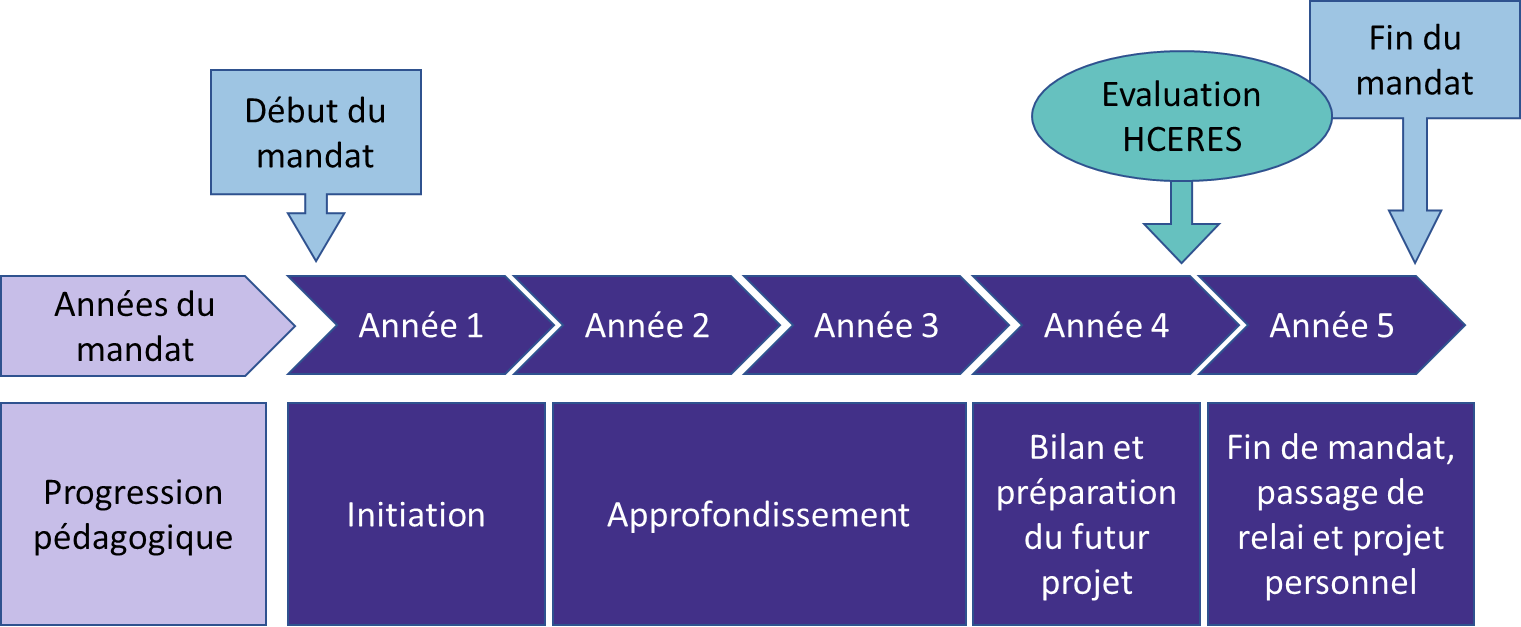
Ceci amène le ou la DU à mettre en œuvre le partage et la délégation des tâches et des responsabilités selon l’organisation de l’unité. Le ou la DU peut proposer aux tutelles de l’unité de s’entourer d’un ou plusieurs DU adjoints. L’organisation de l’unité doit répondre à trois principes : chaque agent bénéficie d’un encadrement de proximité (ainsi, pour chaque agent, le ou la DU désigne un encadrant ou une encadrante de proximité et l’en informe) ; la gouvernance et les processus d’instruction des décisions privilégient la construction collective et la collégialité ; le dialogue social interne à l’unité vise le partage de l’information et la participation des personnels au projet et à la vie collective de l’unité. Les choix d’organisation de l’unité doivent ainsi être clairement établis, définis et portés à la connaissance de tous ses membres.

Pour mener à bien les missions de DU ou DUA, l’aptitude au management et la capacité à exercer des responsabilités doivent être identifiés et renforcés tout au long du mandat. La Direction Générale d’INRAE propose, depuis de nombreuses années, des formations managériales aux nouveaux et nouvelles DU et DUA afin de les accompagner dans l’exercice de leur fonction. Depuis 2019, un plan ambitieux de séminaires a été mis en place pour accompagner les DU et les DUA tout au long de leur mandat et ces séminaires s’adressent à l’ensemble des unités INRAE à l’exception du séminaire centré sur l’évaluation HCERES des unités de recherche. L’institut contribue ainsi à ce que tous les managers aient une culture managériale commune pour une production de qualité dans un contexte d’équité des personnels et de recherche du bien-être au travail.

Le développement de cette culture managériale doit permettre d’accompagner les transformations de l’institut pour répondre et s’adapter à un contexte global marqué par des crises multiples et en constante évolution, qui renouvellent les enjeux portant sur la recherche et ses impacts. INRAE va ainsi s’engager en 2025 dans une actualisation de sa feuille de route 2030 conçue en 2020. Le développement des actions de formation s’inscrit également dans les recommandations de la première évaluation d’INRAE par le HCERES (rapport d’octobre 2022), mentionnant que la formation des directeurs d’unité, notamment en matière de management, devait être poursuivie.

Les outils à destination des managers (cadres supérieurs, directeurs d’unité, encadrants de proximité) et collectifs de travail ont ainsi été récemment revus (voir la charte managériale d’INRAE jointe) ou créés (accompagnement individuel des directeurs d’unité par des consultants internes, formation managériale pour tous les encadrants de proximité, parcours thématique complémentaire aux parcours de formation socle des directeurs d’unité et des encadrants de proximité, accompagnement des collectifs de travail avec des consultants internes). L’ensemble des actions de formation proposées aux managers s’inscrit dans le Plan de Développement de l’institut (programme 2.6 Accompagnement des fonctions de pilotage des collectifs scientifiques, techniques et d’appui).

La formation des directeurs d’unité prévoit la mise en place de séminaires de formation (objet de ce cahier des charges) constituant un parcours tout au long du mandat des DU-DUA, de la prise de fonction à la fin du mandat. Ce parcours est calé sur un schéma-type du contrat d’une unité de 5 ans comme illustré dans le schéma ci-dessous. Tous les ans, le dispositif est déployé pour les DU et DUA concernés selon le stade de leur mandat et le statut de leur unité.



**Profil des directeurs d’unité**

Les DU sont nommés par le Président d’INRAE sur proposition du chef ou de la cheffe de département (CD), ou du directeur ou de la directrice générale.e délégué.e concerné.e dans le cas de certains DU d’unités d’appui. Ceci est fait en accord avec les établissements partenaires en cas d’unité mixte. C’est le même processus pour les DUA. Le mandat de DU d’une unité contribuant à la recherche est par principe d’une durée de 5 ans. Il est autant que possible calé sur le rythme des évaluations de l’unité, et il est renouvelable une fois (voire deux dans des situations exceptionnelles).

Les DU et DUA exercent dans différents types d’unité (unité de recherche mixte ou propre à INRAE, unité expérimentale, d’appui ou de service) dont la taille peut varier de moins de 10 à plus de 300 personnes (titulaires et/ou non titulaires). Les unités de recherche, de service ou expérimentale sont toutes rattachées à au moins un département scientifique (pilote) auquel le DU rend compte des actions qu’il mène en lien avec la conduite du projet d’unité et de la vie du collectif. Toutes les unités sont rattachées à un centre auquel le DU rend compte pour tout ce qui concerne la prévention des risques.

La fonction managériale de DU s’exerce, quel que soit le type d’unité, selon une double dimension :

* Management stratégique : qui s’appuie sur une logique d’animation du projet global de leur unité, intégrant le développement de projets spécifiques en cohérence avec les missions fixées aux unités et leur projet scientifique ou cœur de métier ;
* Pilotage : qui s’inscrit dans une logique de management du collectif de l’unité, de gestion des ressources humaines et financières, de déploiement des actions de prévention, etc.

Il existe donc bien une généricité de la fonction de DU, ce qui constitue un des fondements du dispositif de développement des compétences. Il ressort que les DU doivent posséder et développer un certain nombre de connaissances et compétences pour occuper au mieux leurs missions explicitées dans la charte managériale d’INRAE (cf. annexe précitée). En s’entourant d’un ou plusieurs DUA, le DU peut déléguer une partie de ces tâches et responsabilités mais aussi travailler de manière plus collégiale à l’instruction et à la communication des décisions, comme la charte de management le recommande en matière de principe d’organisation de l’unité. Il est donc important d’associer les DUA dans le parcours de formation pour permettre de développer leurs compétences propres et travailler plus spécifiquement les questions liées aux dimensions collectives et collégiales du fonctionnement des unités.

La connaissance de l’institut et de son fonctionnement est variable selon les DU et DUA. Certains d’entre eux sont peu familiarisés avec le mode d’organisation, les outils et les procédures spécifiques à INRAE (cas des Unités Mixtes de Recherche où les DU ou DUA peuvent appartenir à une autre tutelle qu’INRAE). La plupart des scientifiques ou spécialistes d’un domaine technique ou administratif qui exercent un mandat (ou deux) de 5 ans à la direction d’une unité ont cependant déjà eu une autre fonction managériale (encadrement de proximité par exemple). De plus, le renforcement des plans de formation des managers de l’Institut fait que les compétences managériales se sont consolidées et ont diffusé au sein de l’Institut. Cependant, INRAE a beaucoup évolué au cours des dix dernières années, et affiche une double ambition d’être au premier rang de la recherche internationale et au cœur des problématiques de société. Il se définit comme un institut engagé qui propose un cadre de travail attractif, qui déploie une politique de développement durable et qui a adopté une charte de déontologie, d’intégrité scientifique et d’éthique. Conjuguer cette double dimension nécessite de disposer d’espaces réflexifs sur les pratiques managériales, au sein desquels les DU et DUA peuvent échanger et apprendre dans le contexte renouvelé des enjeux institutionnels d’INRAE.

# Public concerné

Le public potentiel d’une année donnée est donc constitué par le corpus des DU et DUA :

- Environ 350 directeurs et directrices d’unité

- Environ 400 directeurs et directrices d’unité adjoint·e·s

Chaque année, sur la base d’un mandat de 5 ans, il devrait y avoir de l’ordre de 150 nouveaux DU et DUA. Dans la mesure où une part significative des DU et DUA réalisent un second mandat à l’issue du premier, le nombre de nouveaux dans la fonction est plus faible, de l’ordre de la moitié. Ce sont des estimations qui doivent tenir compte, d’une part de la durée moyenne des mandats qui est souvent inférieure à 5 ans et d’autre part, de l’existence de variations significatives dans le nombre de nouveaux mandats une année donnée en fonction des vagues d’évaluation HCERES[[3]](#footnote-3).

Dans la continuité du parcours de formation proposé depuis 2019, nous souhaitons que les DU et DUA puissent avoir accès aux différents séminaires proposés tout au long du mandat. Deux séminaires l’un pour l’initiation pour les nouveaux DU et DUA et l’autre pour l’approfondissement à partir de la 2ème année de mandat sont proposés à l’ensemble des unités INRAE tous les ans après identification des besoins auprès des tutelles INRAE concernées. Le séminaire sur la préparation au processus d’évaluation HCERES est proposé aux collèges de direction des unités de recherche de la vague concernée une année donnée. Enfin, le séminaire « fin de mandat » est ouvert en priorité aux DU titulaires INRAE (et aux DUA qui en feraient expressément la demande).

Notre objectif est de former chaque année environ 200 DU-DUA.

# Finalités et objectifs du parcours de formation des DU et DUA

La finalité est de permettre, dans un esprit de généricité de fonction, aux DU et DUA d’élaborer une stratégie de pilotage des ressources (humaines et économiques) adossée au projet d’unité (scientifique ou autre) en identifiant les leviers, les marges de manœuvre et leur responsabilité propre au regard de leur ligne hiérarchique à INRAE et de leurs tutelles le cas échéant.

Les objectifs sont les suivants :

- donner à chaque DU-DUA des repères en matière d’organisation et de culture de l’établissement ;

- créer un espace d’échanges qui permet la dynamique « apprenante » entre les DU-DUA au regard des situations d’unité rencontrées et des règles adoptées ;

- permettre aux DU-DUA, à chaque étape de leur parcours, de développer des outils et méthodes de travail et d’acquérir des compétences en situation de travail, de renforcer leur capacité à animer, mobiliser et fédérer leurs collaborateurs et développer des pratiques managériales adaptées au contexte de leur fonction.

# Principe et modalités pédagogiques mis en œuvre

Ce dispositif s’inscrit dans le cadre d’un parcours de formation des DU et DUA de 5 ans, débutant à la prise de fonction jusqu’à la fin du mandat (cf. schéma supra). Ce parcours comporte un tronc commun, avec la constitution chaque année d’une promotion (autour de 50 nouveaux directeurs d’unités en moyenne par an).

Le contenu des sessions sera co-construit entre les prestataires choisis et le pôle Management et Organisation du Département Développement-RH de la Direction des Ressources Humaines d’INRAE qui pilotera l’ensemble du déroulé de ces séminaires.

Pour l’ensemble du dispositif, les contenus devront être spécialisés, attractifs, adaptatifs et multimodaux, encourager les échanges entre pairs, avec l’institution et les partenaires. Les prestataires devront apporter une expertise pointue dans les différents domaines.

Les séminaires concernés se définissent ainsi :

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Les lots** | | **Les objectifs** | **Année du mandat** | **Population** | **Durée estimée de formation** |
| **Exercice de la fonction** | **Volet initiation** | Aborder   * la stratégie et la conduite du projet d’unité dans les différents contextes (global, institutionnel, local) ; * l’innovation, les partenariats, la déontologie, la communication, etc. ; * le pilotage financier et RH ; * la délégation, les responsabilités, la sécurité au sens large, les procédures, * l’accompagnement au changement de posture. | année 1 | DU et DUA | 3 jours consécutifs |
| **Volet approfondissement** | Approfondir les compétences managériales liées à la posture managériale (sous ses différents aspects), organisationnelles et d’animation. | à partir de l’année 2 | DU et DUA | 2 jours consécutifs |
| **Bilan et projet d’unité** | | Travailler par vague d’évaluation du Haut Comité d’Evaluation de la Recherche Scientifique (HCERES) ; préparer le bilan et travailler le futur projet d'unité avec son collectif. | année 3 du quinquennat[[4]](#footnote-4) de l’unité | DU et DUA et futur DU si identifié. | 4 jours  2x2 jours  ou 3 jours  2 jours + 1 jour |
| **Fin de mandat** | | Planifier le transfert des compétences ; travailler sur les acquis de la fonction, le réinvestissement dans un nouveau projet, d’autres choix, la mise en perspective dans la carrière… | à partir de l’année 4 | DU  (ouvert aux DUA si demandeurs) | 2 jours consécutifs |

# Allotissement

Le présent accord-cadre est alloti comme suit :

Lot 1 : Exercice de la fonction : volet « Initiation » et volet « Approfondissement »

Lot 2 : Bilan et projet d’unité

Lot 3 : Fin de mandat

**Lot 1 : Exercice de la fonction**

* **Volet « initiation »**

Ce volet a pour objectif d’outiller les DU et DUA pour diriger l’unité : stratégie et conduite du projet d’unité dans les différents contextes (global, institutionnel, local), innovation, partenariats, déontologie, communication, etc. ; piloter les ressources, déléguer, exercer sa responsabilité, assurer la sécurité au sens large, gérer le changement et les questions RH.

Des outils opérationnels et innovants devront leur être fournis pour les préparer à l’exercice de leur fonction en termes de :

- Animation, organisation et management

- Ressources humaines

- Budget et stratégie contractuelle

- Responsabilités juridiques et prévention des risques

Ouvert aux nouveaux DU et DUA ayant pris récemment leur fonction, en moyenne 50 à 60 participants sont attendus chaque année. Ce volet « Initiation » correspond à l’année 1 du mandat.

Ce volet devra permettre la mise en place d’un séminaire d’une durée de 3 jours, répartis sur 4 jours pour faciliter l’acheminement. Il aura lieu en France Métropolitaine (la formule en résidentiel sera privilégiée).

Le nombre de formateurs mis à disposition par l’organisme de formation est estimé à 4 personnes.

* **Volet « approfondissement »**

L’objectif est d’approfondir les items abordés dans le volet initiation.

Une pédagogie active basée sur l’échange et la mise en situation des participants devra être privilégiée, dont :

* + l’animation réseau
  + l’apprenance collective

Le public est constitué des DU et DUA à partir de leur 2ème année de mandat. Les personnes qui réalisent deux mandats pourront également y participer lors de leur deuxième mandat. Ce séminaire est priorisé pour permettre à un DU-DUA d’assister une fois à ce séminaire au cours de son mandat (exceptionnellement deux fois). Ainsi, de 60 à 80 participants sont estimés chaque année pour ce séminaire.

Le nombre de formateurs mis à disposition par l’organisme de formation est estimé à 4 personnes.

Ce volet devra permettre la mise en place d’un séminaire d’une durée de 2 jours, répartis sur 3 jours pour faciliter l’acheminement. Il aura lieu en France Métropolitaine (la formule en résidentiel sera privilégiée).

Pour les deux volets « Initiation » et « Approfondissement », il est attendu que les contenus des séminaires soient co-construits tous les ans pour tenir compte de l’évolution des besoins et attentes des participants. Ces étapes de co-construction des séminaires sont importantes :

* pour que le commanditaire puisse porter à connaissance du prestataire les différentes actions d’accompagnement managérial déployés auprès de la population des managers et qu’en retour il puisse bénéficier des recommandations du prestataire sur l’évolution des contenus envisagés ;
* pour que le prestataire puisse s’imprégner des attendus institutionnels et des évolutions en cours afin d’ajuster au mieux les modalités pédagogiques des séminaires.

A l’issue des volets 1 et 2 de ce lot, les DU et DUA devront :

* En matière d’animation, organisation et management :
  + - savoir mettre en œuvre des méthodes ou des outils
      * d’animation d’un collectif, favorisant la collégialité, la participation, le débat et la controverse…
      * dans le domaine de l'organisation : méthodes de gouvernance et de pilotage, processus (qualité, outils de suivi d'activité), conduite et gestion de projet et de portefeuille de projets ;
      * dans le domaine de la stratégie d’action : une approche méthodologique de la prospective ;
    - s'outiller en termes de communication dans un environnement complexe tant dans l’unité qu’en externe (conceptualisation, animation, émergence du numérique, etc.).
  + En matière de stratégie économique :
    - piloter l’économie de leur unité ;
    - savoir gérer les projets, arbitrer les appels à projet, maitriser la gestion des arbitrages budgétaire et financier ;
    - connaitre les dispositifs, règles et outils de gestion financière : règles de GBCP, dispositifs de financement ;
    - connaitre les règles de la gestion des contrats (recettes et dépenses)...
  + En matière de ressources humaines :
    - savoir mettre en œuvre des méthodes ou des outils de gestion RH : gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et compétences de l'unité, gestion de la diversité, techniques d'entretiens de management, gestion des personnes, analyse des besoins de formation, techniques de gestion de conflits ;
    - savoir utiliser les clés managériales des ressources humaines, de développement de la motivation des personnels, de leur juste autonomie ;
    - savoir accompagner les personnes de son unité, gérer les talents et encourager le leadership ;
    - connaitre les concepts fondamentaux de GRH en termes d'égalité des chances et d'équité de traitement.
  + En matière de responsabilités juridiques et prévention des risques :
    - connaitre les éléments clés des réglementations en termes de responsabilité administrative, civile et pénale ;
    - avoir connaissance de la règlementation en matière d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail ;
    - avoir connaissance des règles de déontologie, d'éthique du domaine d'activité, de gestion des données, sécurité informatique et sureté (notamment biologique) ;
    - savoir mettre en œuvre des méthodes ou des outils d’analyse des risques ;
    - savoir appliquer et faire appliquer la règlementation, la déontologie, l’éthique… ;
    - savoir gérer des crises.

Le contenu de ce lot sera co-construit entre le prestataire choisi et le pôle Management et Organisation du Département Développement des ressources humaines de la Direction des ressources humaines d’INRAE qui pilotera l’ensemble du déroulé. Les séminaires seront co-animés avec des personnels d’INRAE.

**Lot 2 : Bilan et projet d’unité**

Les unités de recherche sont évaluées par le Haut Comité d’Evaluation de la Recherche Scientifique (HCERES) selon un cycle quinquennal. La fin du cycle correspond en général à la fin de la durée du mandat du directeur d’unité, même si la tendance est à anticiper le démarrage du nouveau mandat dans la mesure où le document d’auto-évaluation de l’unité doit être rendu très tôt à l’HCERES, plus d’un an et demi avant la fin du contrat.

Les autres types d’unités (expérimentales, de service, d’appui) peuvent également être évaluées selon des modalités internes ou audits. En effet, il est demandé à toutes les unités de définir un projet d’unité en cohérence avec les politiques scientifiques et institutionnelles (INRAE et autres tutelles le cas échéant). A ce stade, il n’est pas envisagé de proposer le séminaire aux DU-DUA de ces unités mais en cas de place disponible ou en 2027 qui concerne la vague D, il pourra éventuellement être envisagé une ouverture aux DU-DUA de ces unités.

Ce séminaire a donc comme objet d’apporter les éléments nécessaires aux DU/DUA pour réaliser un bilan de l’unité et construire les bases du futur projet scientifique dans une dynamique collective

A l’issue du séminaire, les DU et DUA devront être en capacité de :

- mettre en place une organisation collective en vue de l’élaboration du bilan de l’unité,

- générer une dynamique collective afin d’élaborer le futur projet d’unité, comprenant les aspects de stratégie intégrée et contextualisée sur le plan des recherches de l’unité, incluant également l’organisation adaptée à mettre en place, les moyens nécessaires (GPEC…) et les leviers d’adaptation,

- accompagner les changements au sein du collectif liés à la mise en œuvre des nouvelles orientations stratégiques.

Le contenu des séminaires sera co-construit entre le prestataire choisi, le pôle Management et Organisation du Département Développement des ressources humaines de la Direction des ressources humaines d’INRAE qui piloteront l’ensemble du déroulé. Les séminaires seront co-animés par des personnels d’INRAE. Pour ce séminaire, des interactions spécifiques sont à prévoir avec la Direction de l’Evaluation (DEV), garante du bon déroulé du processus d’évaluation HCERES, avec les Départements de recherche, fortement impliqués dans le processus d’évaluation et porteurs de l’avis final sur le futur projet de l’unité et enfin les centres de recherche, du fait que ce séminaire est organisé sur les centres de recherche concernés.

Ouvert aux DU et DUA en cours de mandat (ou futurs, s’ils·elles sont déjà identifié·e·s), ce séminaire est à géométrie variable selon le nombre de DU-DUA concernés par la vague en cours une année donnée. Les séminaires auront lieu en région dans les centres concernés (2 à 4 centres seront proposés pour accueillir le séminaire selon les années à l’exception de l’année de la vague D pour laquelle soit il n’y aura pas de séminaire, soit il y aura un séminaire qui serait orienté tous types d’unité). Ce séminaire est conçu en deux modules de deux jours séparés de quelques mois pendant la 3ème année du contrat de l’unité. Il est envisageable que le 2ème module soit raccourci sur un jour. Les jours de formation correspondent à des jours calendaires dans la mesure où les séminaires ont lieu sur les centres de recherche, en proximité géographique pour la plupart des participants, même si seuls les centres de recherche métropolitains seront susceptibles d’accueillir un de ces séminaires. Chaque séminaire pourra accueillir 25 personnes. Il est donc attendu entre 50 et 100 personnes selon l’année considérée.   
Le nombre de formateurs mis à disposition par l’organisme de formation est estimé à 2 personnes.

**Lot 3 : Fin de mandat**

Ce lot doit permettre aux directeurs d’unité, proches du terme de leur mandat, de bénéficier d’actions adaptées à l’accompagnement de la fin de leur mandat (notamment le passage de relai) et de l’après-mandat : valorisation des acquis de la fonction, réinvestissement dans un nouveau projet, listing des choix ouverts en post-mandat, mise en perspective de la fonction de directeur d’unité dans la carrière, etc.

A l’issue de la session, les directeurs d’unité devront :

* savoir passer le relai à une nouvelle équipe de direction ;
* savoir valoriser les acquis et compétences développés dans la fonction ;
* préparer leur projet professionnel.

Le contenu des sessions sera co-construit entre le prestataire choisi et le pôle Management et Organisation du Département Développement des ressources humaines de la Direction des ressources humaines d’INRAE qui pilotera l’ensemble du déroulé. Les sessions seront co-animées par des personnels d’INRAE.

Destiné prioritairement aux DU titulaires, il pourra être ouvert aux DUA demandeurs. Environ 15 à 30 participants sont attendus. Ce lot est proposé à partir de la 4ème année du mandat.

La durée estimative de ce séminaire sera de deux jours, répartis sur trois jours calendaires pour faciliter l’acheminement. Le séminaire sera ouvert pour 15 personnes maximum et aura lieu en France métropolitaine. Si le nombre de participants dépasse les 15 personnes, une deuxième session sera programmée. La formule en résidentiel sera privilégiée.

Le nombre de formateurs mis à disposition par l’organisme de formation est estimé à 1 personne.

# Conditions de réussite (méthodologie de mise en œuvre)

**Modalités d’intervention communes à l’ensemble des lots.**

Les formations s’appuieront sur toutes modalités pédagogiques permettant de professionnaliser la fonction de DU et DUA, comme notamment :

- Des apports théoriques, des méthodes et outils permettant à chaque participant de créer ses propres repères opérationnels en termes d’animation et de pilotage d’une unité ;

* Une dynamique de groupe s’appuyant sur des problématiques concrètes et ouvrant sur l’identification de pistes d’action pour les participants ;
* Elles pourront inclure des temps en grand groupe, petits groupes et temps individuels.

Elles devront privilégier des pédagogies actives basées sur l’échange et la mise en situation des participants. Il conviendra donc de :

* Prendre le temps de l’écoute, de témoignages ;
* Favoriser les échanges et les partages d’expériences entre les participants ;
* Prévoir des mises en situation à partir de cas concrets des participants ;
* Valoriser les expériences réussies ;
* Favoriser le lien entre les participants (pour les aider à rester en contact au-delà des séminaires).

Une partie du dispositif pourra être co-animée par des personnels d’INRAE. La direction générale et les représentants hiérarchiques des directeurs d’unité (directeurs scientifiques, chefs de départements, présidents de centre…) seront impliqués dans ce dispositif de développement des compétences. Des experts de différents domaines ainsi que d’autres acteurs internes à l’Institut (ou externes) pourront être sollicités en fonction des questions soulevées (interventions, témoignages, ateliers, animation…).

# Calendrier prévisionnel et évaluation de la formation

**Calendrier annuel prévisionnel**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Lot** | **Volet** | **Mois et durées envisagés** | | | | | | | | | | | |
| JAN | FEV | MAR | AVR | MAI | JUIN | JUIL | AOU | SEP | OCT | NOV | DEC |
| **1** | Initiation |  |  | 3 J | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Approfondissement |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2J | |  |
| **2** | Bilan et projet d’unité |  |  |  |  | 2J ou 3J | | |  |  | 2J ou 1J | |  |
| **3** | Fin de mandat |  |  |  |  |  | 2J |  |  |  |  |  |  |

En novembre/décembre de l’année N-1, des revues managériales de département sont réalisées par le pôle M&O auprès de tous les départements de recherche et de quelques directions d’appui afin de collecter les besoins en formation et d’évaluer les effectifs de DU et DUA à inviter pour l’année N. Ces données permettent d’ajuster le contenu et les modalités des séminaires de l’année N avec les prestataires.

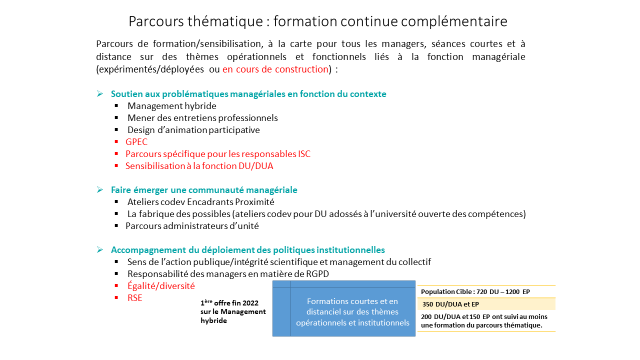
Le parcours de formation socle sera complété par d’autres modules de formation complémentaire grâce au parcours de formation thématique qu’INRAE a mis en place en 2022, permettant aux managers de suivre différents modules à la carte sur différents thèmes opérationnels et institutionnels liés à la fonction managériale (cf. Annexe 2). L’offre de la formation socle doit ainsi être construite en cohérence avec la formation complémentaire mise en place par ailleurs par le Pôle M&O.

En parallèle des parcours de formation, les DU et DUA peuvent bénéficier d’un dispositif d’accompagnement sur mesure à leur demande. Il s’agit de l’offre de la consultance interne de la DRH qui met à disposition des managers et de leur collectif des possibilités d’accompagnement aux différents changements (organisation, projet managérial, etc…)[[5]](#footnote-5).

**Les modalites d’evaluation et de suivi de la formation sont communes a l’ensemble des lots**

Les candidats retenus doivent intégrer au fur et à mesure les éléments d’évaluation à chaud et à froid. Des bilans d’étape avec le pôle Management et Organisation auront lieu sur toute la durée de la formation à des fins de suivi, d’adaptation et d’évaluation de la formation.

# Annexe 1. Parcours de formation thématique



# Annexe 2. Charte managériale d’INRAE

**©INRAE / B. Nicolas**



**Charte**

managériale

**Avril 2022**

Charte **managériale**

**L’unité** p.6

**01**

**02**

**03**

**04**

**05**

**\***

**Le centre** p.10

**Le département** p.13

**La direction générale, le collège de direction** p.15 **et les directions d’appui à la recherche**

**Les programmes transversaux** p.18

**Annexe** p.19

# Une charte **pour toutes et tous,** un repère **pour chacune et chacun**

**Fruit de la fusion de l’Inra et d’Irstea, INRAE porte les valeurs et les principes forgés antérieurement par ces deux organismes. Les principes d’organisation, de gouvernance et de partage des responsabilités qui sont désormais siens en incarnent la continuité tout en s’inscrivant dans une perspective stratégique renouvelée.**

**Les questions traitées par INRAE dans le cadre de ses missions statutaires[[6]](#footnote-6), du fait de leur complexité, traversent fréquemment les frontières des disciplines et des structures d’INRAE. Par ailleurs, les attentes de la société ainsi que les sollicitations des autorités publiques sont croissantes et les bénéficiaires de la recherche, de l’innovation et de l’expertise d’INRAE de plus en plus divers. Cette complexité et cette diversification ont elles-mêmes des conséquences sur nos façons de travailler, sur nos manières d’interagir au sein de nos communautés ou entre structures et niveaux de responsabilités. Les attentes sont par ailleurs plus fortes en termes de transparence, de développement durable et de sens du travail, dans un contexte évolutif et de diversification des facteurs générationnels. Le plan stratégique INRAE 2030 permet à ce titre de donner des repères communs pour décliner en cohérence le contrat d’objectifs au travers, notamment, des schémas stratégiques des départements et des stratégies de sites et schémas de centres.**

**Dans ce cadre, une clarification de notre organisation en ce qui concerne les fonctions de programmation, d’animation, d’appui, d’encadrement hiérarchique ou fonctionnel, ainsi que du rôle de chacun et de chacune, et des circuits d’information et de décision, est nécessaire.**

**La présente charte, en s’attachant aux seuls aspects managériaux, a pour objet d’en rappeler les principes mais également les valeurs et de préciser l’environnement managérial dans lequel ils trouvent tout leur sens. En cela elle s’inscrit en complémentarité des statuts d’INRAE, qui fixent notamment son organisation générale, des décisions et notes de services déclinant ce cadre statutaire pour permettre le fonctionnement de l’établissement et la définition des rôles de chacun et de chacune, ainsi que du cadre juridique régissant les structures d’animation du dialogue social fixé pour les établissements publics à caractère scientifique et technologique tels qu’INRAE.**

## Un contexte en évolution

Au cours des dernières années, l’organisation de la recherche publique a fait l’objet d’évolutions profondes qui impactent le mode d’organisation de l’institut.

* Les logiques de territoires et de sites se sont renforcées, en lien notamment avec les lois de décentralisation et une série de réformes initiées depuis la fin des années 2000 : structuration des grands sites universitaires français, affirmation des politiques de site, resserrement des relations entre l’enseignement supérieur, la recherche et l’innovation. Cela nécessite, tout en réaffirmant le caractère national de la mission d’INRAE, de renforcer nos politiques de site afin de bénéficier des synergies des partenariats territorialisés avec les acteurs académiques et socio-économiques.
* L’internationalisation de la recherche étant désormais très affirmée, il convient de l’encadrer, l’accompagner et l’animer en cohérence avec le plan stratégique de l’institut.
* La mixité institutionnelle des structures, infrastructures, dispositifs et collectifs s’est significativement accrue, y compris pour la part INRAE qui relève souvent de plusieurs départements. Cela correspond à la volonté d’ouverture de l’institut, répond aux besoins d’interdisciplinarité pour satisfaire à nos enjeux thématiques, et confère souvent une visibilité accrue aux actions, mais cela s’accompagne aussi d’un risque de complexité institutionnelle qui doit être maîtrisé.
* Les défis sociétaux majeurs et de plus en plus complexes impliquent une plus grande diversité d’acteurs bénéficiaires de la recherche, de l’innovation et de l’expertise d’INRAE. Les relations entre INRAE et ces acteurs constituent un important moteur d’innovation et d’impact de toute nature (économique, environnementale, sociale, organisationnelle, réglementaire, culturelle...).
* La science ouverte, la transmission des connaissances et la participation au débat public constituent des enjeux majeurs de la recherche. En retour, ce dialogue avec les acteurs nourrit la recherche, avec l’émergence de nouvelles questions, et contribue à lui donner du sens. Les très fortes attentes sociétales vont de pair avec les souhaits des citoyennes et des citoyens de comprendre comment sont conduites les recherches et les expertises, quelles en sont les finalités, quel est le pas de temps dans lequel elles s’inscrivent. Des attentes sont également exprimées, notamment en termes de pédagogie, pour permettre l’appropriation des finalités, des démarches et des résultats de la recherche. Dans le même temps, sur toutes ces questions à fort enjeu, il est indispensable de permettre le débat, l’échange, ce qui implique de traiter les points de

vue contraires, de travailler sur les controverses concernant les connaissances scientifiques ou leurs impacts, et d’apporter des faits scientifiques en appui au débat public. En outre, la société attend d’un organisme national de recherche toujours plus de transparence et la prise en compte des enjeux du développement durable. L’organisation et la gouvernance de l’institut doivent refléter l’engagement de ce dernier dans cette voie. • Les avancées scientifiques, technologiques et méthodologiques permises par le développement des sciences et technologies du numérique ouvrent de nouvelles voies pour explorer la complexité, en intégrant et exploitant de vastes ensembles de données et de connaissances. Le numérique est également un moteur de transformation des systèmes considérés, faisant émerger de nouveaux enjeux de recherche et cadres d’innovation, à la fois par les innovations technologiques mais aussi par son impact sur les relations entre acteurs. Les technologies de l’information et de la communication (TIC) permettent de partager et faire circuler l’information, de créer de la valeur plus rapidement et plus largement. Elles construisent de nouvelles proximités qui modifient les comportements de l’ensemble des acteurs, y compris au sein de l’institut.

## Des principes d’organisation appuyés sur des valeurs partagées

Travailler au sein d’INRAE c’est porter les valeurs fondamentales de la République française et adopter les valeurs propres au service public de la Recherche en se conformant notamment à des principes éthiques et déontologiques de responsabilité, impartialité, intégrité, dignité et probité dans la réalisation de l’ensemble des missions accomplies, avec pour ambition de servir au mieux l’intérêt général. INRAE est doté d’un comité d’éthique éclairant la stratégie scientifique de l’établissement, d’une charte de déontologie, d’intégrité scientifique et d’éthique**2** qui traduit ces valeurs fondamentales pour tous ses agents et d’une délégation à la déontologie.

Travailler à INRAE, c’est porter et mettre en œuvre l’engagement constant de l’institut en faveur de la diversité, de la défense de la parité femmes-hommes et de la lutte contre les discriminations, pour donner à chacun et à chacune la possibilité d’exprimer ses compétences, reconnaître et mettre en valeur la richesse que représentent les différences, facteurs de stimulation et de cohésion. Depuis janvier 2020, INRAE est devenu le premier établissement de recherche français à se voir attribuer par AFNOR la double labellisation Diversité et Égalité professionnelle faisant écho au label européen *Human Resources Strategy for Researchers* (HRS4R) qui distingue et reconnait depuis 2010 la stratégie « Ressources Humaines » de l’institut et conforte son investissement dans la recherche permanente d’amélioration de ses pratiques.

INRAE favorise la recherche d’un l’équilibre harmonieux entre vie privée et vie professionnelle (aménagement du temps et du lieu de travail, télétravail, temps partiel, accompagnement de chacun dans les événements de la vie...) concourant ainsi à une réelle qualité de vie au travail, qualité devenue objectivable par la mise en place du baromètre QVT (Qualité de vie au travail) depuis 2019. Il guide l’établissement dans les actions à mener en priorité et le porte à maintenir son attention à une démarche constante d’amélioration de la QVT.

INRAE est très engagé dans le mouvement de « Science ouverte » consistant à ouvrir le processus de recherche à de nouveaux acteurs (partenaires, citoyens) en les associant à l’identification des enjeux prioritaires et à la définition des objectifs de la recherche, et à rendre accessibles et réutilisables les produits de la recherche. A ce titre, INRAE est signataire de la Charte d’ouverture à la société**3** et de la Charte des sciences et recherches participatives**4**.

Être manageur ou manageuse à INRAE, c’est faire siennes ces valeurs et les incarner dans l’exercice d’une responsabilité d’animation d’un collectif. C’est aussi s’inscrire dans une organisation collective qui nécessite un apprentissage et une formation constante tout au long de l’exercice de son mandat. INRAE est très attentif au suivi individualisé de chaque manageur et manageuse et s’assure de la reconnaissance de l’engagement et des compétences managériales tout autant que du leadership scientifique. Il porte une même attention à la qualité de l’évaluation individuelle et à l’accompagnement des agents dans leurs parcours professionnels.

**L’organisation d’INRAE repose sur 4 piliers :** (1) l’unité, (2) le centre, (3) le département, et (4) la direction de l’établissement incluant la présidence, la direction générale et les directions d’appui à la recherche.

Les fonctions d’appui à la recherche, au sein même des unités, dans les services d’appui des centres, dans les départements et au niveau national, sont au service du projet de l’institut, structuré autour des orientations scientifiques et des objectifs de politique générale. Leur organisation doit être fiable, optimisée, efficace, réactive et dotée d’une interface lisible et fluide avec les collectifs de recherche.

|  |
| --- |
| 1. - https://url.inrae.fr/2KQvo5L 2. - https://url.inrae.fr/3CUI5mA 3. - https://url.inrae.fr/3ifylK5 |

Chaque niveau d’organisation appuie son processus de décision sur des instances dont la composition et le rôle sont adaptés, clairs et respectés. Les responsables reçoivent une lettre de mission qui fait référence à la présente charte, et dont la diffusion est libre au sein de l’institut.

**L’unité est au cœur de l’organisation de l’institut. Elle représente le socle de l’organisation scientifique, technique et administrative et constitue à ce titre la première interface structurelle de chacun avec INRAE et avec les autres établissements auxquels elle peut être affiliée. Elle est en ce sens un lieu essentiel de contribution à la stratégie de l’établissement et de son déploiement. L’unité est forte de sa cohérence interne scientifique, administrative, technique, stratégique et managériale. Pour autant, les unités ne constituent pas une catégorie homogène. Leur diversité concerne notamment leurs missions et activités, la mixité de leurs affiliations, leur taille et leurs modalités d’organisation et de fonctionnement.**

### Les différents types d’unités

On distingue différents types d’unités selon les principales caractéristiques de leurs missions et activités, à savoir les unités contribuant à la recherche et les unités d’appui à la recherche. Toutes concourent à la réalisation du projet stratégique et scientifique d’INRAE.

#### Les unités contribuant à la recherche

Chaque unité contribuant à la recherche est affiliée à un ou plusieurs départements et rattachée à un centre, qu’elle soit mono ou multi implantée.

Des unités sont dites « mixtes » lorsque leur tutelle est partagée avec d’autres établissements contribuant au service public de l’enseignement supérieur et/ou de la recherche.

Les unités contribuant à la recherche sont de trois types :

**1- Les unités de recherche (UR),** qui sont les structures de base de l’organisation de l’institut pour l’exercice de ses missions de recherche, de formation, de diffusion et de valorisation des connaissances. Les unités de recherche peuvent être :

**01**

L’unité

• Des unités propres (UPR) ou des unités mixtes (UMR) ; à ce titre, INRAE participe au pilotage scientifique sur l’ensemble du périmètre de l’unité, y affecte des agents et alloue une dotation de fonctionnement, nomme conjointement le directeur ou la directrice d’unité et définit par conventionnement avec les autres établissements tutelles les règles de gestion des contrats et de la propriété intellectuelle notamment ; • Des unités sous contrat (USC) dont INRAE n’est pas établissement tutelle en tant que tel ; de ce fait INRAE ne revendique pas le pilotage scientifique de l’unité support mais, sur la base d’un projet avec des objectifs scientifiques partagés, y affecte des moyens humains (facultatif) et/ou financiers (récurrents ou sur appels à projet) pour la réalisation desdits objectifs. Si, dans la majorité des cas, l’USC ne permet pas de gérer les contrats, des dérogations peuvent être envisagées à titre tout à fait exceptionnel par la direction générale.

1. **Les unités expérimentales (UE),** qui assurent un appui logistique, technique et scientifique indispensable aux activités de recherche et qui sont également des lieux porteurs d’innovations.
2. **Les unités de service (US),** dont les activités sont principalement dédiées aux prestations de service. Ces unités peuvent être propres à INRAE ou mixtes (UMS). Dans ce cas, à l’instar des UMR, INRAE participe au pilotage scientifique sur l’ensemble du périmètre de l’unité, y affecte des agents et alloue une dotation de fonctionnement, nomme conjointement le directeur ou la directrice d’unité et définit par conventionnement avec les autres établissements tutelles les règles de gestion des contrats et de la propriété intellectuelle notamment.

#### Les unités d’appui à la recherche (UAR)

Les unités d’appui à la recherche regroupent aussi bien les directions nationales d’appui à la recherche (DAR), que les services déconcentrés d’appui à la recherche (SDAR) ou les unités d’appui des départements et certaines unités locales spécialisées comme les services informatiques inter-régionaux. Elles assurent le pilotage et le respect des règles administratives sur leur périmètre de responsabilités, l’organisation des processus administratifs, la production des actes délégués et la conduite des chantiers collectifs.

Chaque unité d’appui à la recherche est affiliée à une direction d’appui ou à un département de recherche et rattachée à un centre, qu’elle soit mono ou multi implantée. Dans certains cas particuliers, les UAR peuvent être mixtes (UMA). Dans ce cas, à l’instar des autres unités mixtes, INRAE participe au pilotage sur l’ensemble du périmètre de l’unité, y affecte des agents et alloue une dotation de fonctionnement, nomme conjointement le directeur ou la directrice d’unité et définit par conventionnement avec les autres établissements tutelles les règles de son fonctionnement.

### Les principes communs d’organisation des unités

Le mode d’organisation est une autre composante de la variabilité entre unités. Afin de préserver et de rendre lisible cette richesse sans définir un cadre strict et homogène, les unités définissent leur propre organisation interne, après interaction avec le(s) département(s), le centre, et le cas échéant avec les établissements partenaires. L’organisation choisie, qu’elles auront pris soin de formaliser, doit en particulier répondre à trois principes :

* Chaque agent bénéficie d’un encadrement de proximité ; ainsi, chacun et chacune évolue dans une communauté fonctionnelle « de taille humaine » : équipe, groupe thématique ou métier, ou communauté d’un autre type selon le mode d’organisation défini par l’unité ;
* La gouvernance et les processus d’instruction des décisions privilégient la construction collective et la collégialité dans un esprit de bienveillance et de respect mutuel ;
* Le dialogue social interne à l’unité vise le partage de l’information et la participation des personnels au projet scientifique et à la vie collective de l’unité, notamment à travers le conseil d’unité dont l’importance est réaffirmée.

Dans ces conditions, les choix d’organisation de l’unité sont clairement établis, définis et portés à la connaissance de tous ses membres.

L’encadrement de proximité est assuré par le directeur ou la directrice d’unité (DU) ou l’un de ses délégataires en fonction de la taille et du choix d’organisation de l’unité. Outre un ou une DU adjoint.e, il peut s’agir d’un ou d’une responsable d’équipe, d’un chef ou d’une cheffe de service, d’un ou d’une responsable de pôle, etc. Quel que soit l’intitulé de sa fonction, l’encadrant ou l’encadrante de proximité est celui ou celle qui reçoit délégation formelle du ou de la DU pour assurer une responsabilité managériale opérationnelle supposant l’encadrement d’agents. En cela il ou elle doit être distingué.e du ou de la responsable de projet, comme du ou de la responsable thématique, dont les fonctions, pour essentielles qu’elles puissent être, n’impliquent pas nécessairement un management d’agents. Ainsi, pour les personnels ingénieurs et techniciens, l’encadrant ou l’encadrante de proximité est en charge du suivi personnalisé et de l’évaluation de l’activité des agents placés sous sa responsabilité, notamment au travers de la conduite de l’entretien d’activité. Les décisions managériales relatives à leur déroulement carrière, telles que l’arbitrage des processus de promotion et d’avancement, ainsi que l’éventuelle attribution de primes liées à l’exercice de l’activité, sont fondées sur les entretiens d’activité réalisés par les encadrantes et les encadrants de proximité ayant reçu cette délégation de leur DU.

Ainsi, pour chaque agent, le ou la DU désigne un encadrant ou une encadrante de proximité et l’en informe. Les mandats et délégations confiés à chaque encadrant ou encadrante de proximité par le ou la DU sont définis explicitement dans leur périmètre et leurs modalités, de sorte à favoriser la fluidité de l’organisation, son agilité, l’émergence de leaders scientifiques, de réseaux ou de structure.

### Le directeur ou la directrice d’unité (DU)

|  |
| --- |
| **01**  L’unité |

Le ou la DU est nommé.e par le président ou la présidente d’INRAE sur proposition du chef ou de la cheffe de département (CD), ou du directeur ou de la directrice général.e délégué.e concerné.e dans le cas de certains DU d’appui. Cette proposition est émise après avis du président ou de la présidente de centre (PC). Pour formuler sa proposition, le ou la CD prend en compte aussi bien le leadership scientifique que l’aptitude au management et la capacité à exercer les responsabilités de DU. Lorsque l’unité est affiliée à plusieurs départements, les CD concernés ont des rôles équivalents dans l’encadrement et le suivi de l’unité. Sur proposition du ou de la DU, et après avis favorable du ou des CD, un ou une (ou plusieurs dans certains cas particuliers) DU adjoint.e peut être nommé.e par le président ou la présidente d’INRAE.

Le ou la DU est placé.e sous l’autorité hiérarchique du ou des CD d’affiliation de l’unité (ou du ou de la DAR d’affiliation pour certaines unités d’appui) pour l’ensemble de ses missions, et complémentairement sous celle du ou de la PC pour les sujets particuliers définis dans la présente charte. En cas d’unité mixte, la nomination du ou de la DU, comme du ou de la DU adjoint.e, se fait en accord avec les établissements partenaires. Ils ou elles sont dès lors placé.e.s sous l’autorité conjointe de ces établissements.

Le mandat d’un directeur ou d’une directrice d’une unité contribuant à la recherche**5** est, par principe, d’une durée de 5 ans. Ce mandat est, autant que possible, calé sur le rythme des évaluations de l’unité, et il est renouvelable une fois (voire deux dans certaines situations exceptionnelles pour les unités de recherche et dans le cas particulier des UE).

#### Rôles

Conformément aux textes en vigueur, les rôles du ou de la DU recouvrent :

* L’ensemble des missions et activités dévolues à l’unité dans les domaines scientifiques, de l’appui ou du soutien ;
* Les domaines de la gestion des ressources humaines, de l’organisation de l’unité ;
* La gestion administrative et financière, la prévention des risques et la conformité des activités menées sur l’ensemble du périmètre de l’unité ;
* La représentation institutionnelle.

A ce titre, le ou la DU :

* Pour les UR, est responsable, dans le cadre du cycle de vie de son unité et en relation notamment avec le processus quinquennal d’évaluation des unités de recherche, de l’élaboration collective du projet d’unité, en cohérence avec la stratégie scientifique de l’institut et des autres établissements auxquels l’unité est éventuellement affiliée, et avec la dynamique territoriale, nationale et internationale dans laquelle elle inscrit son action. Une fois le projet validé par la direction générale après avis du ou des départements d’affiliation, il en est le garant et le porteur ;
* Est responsable de l’exécution des missions confiées à l’unité et, en cela, détient un pouvoir réglementaire d’organisation de l’unité. Il ou elle supervise l’allocation des ressources, notamment humaines, matérielles et financières. Il ou elle est à ce titre représentant du pouvoir adjudicateur au niveau de son unité pour l’évaluation de ses besoins et l’engagement de l’établissement à travers les achats, hors travaux, dont il ou elle est responsable dans les limites fixées par les textes ;
* Met en œuvre le partage et la délégation des tâches et des responsabilités selon l’organisation de l’unité. A ce titre il ou elle peut délivrer une lettre de mission à chaque encadrant ou encadrante de proximité, ou responsable thématique, d’équipe ou de projet, et l’assortir d’une décision de délégation de signature en bonne et due forme. Il lui revient de diffuser dans l’unité ces lettres de missions et délégations ;
* Appuie son action sur le conseil d’unité, instance principale d’échange et de dialogue social, et, complémentairement, sur toute autre instance de gouvernance décidée par le directeur d’unité (bureau ou collège de direction, etc.) ;
* Assure la représentation de l’unité au sein d’INRAE comme en dehors et veille aux interactions nécessaires avec le centre et le(s) département(s), ainsi qu’avec les correspondants des établissements partenaires dans le cas d’une unité mixte, dans la mise en œuvre d’actions de communication.
* Qu’il ou qu’elle soit ou non employé.e par INRAE, le ou la DU a autorité sur tous les personnels INRAE affectés à l’unité, qu’ils soient titulaires ou non. En cas d’unité mixte, il ou elle détient cette même autorité sur les personnels des autres établissements tutelles dans les limites et selon les modalités fixées par la convention d’unité.

#### Interfaces

Le ou la DU :

* Est par principe le premier contact de l’ensemble du personnel de l’unité pour toutes les affaires courantes. En cas d’empêchement, ou selon l’organisation arrêtée, il ou elle veille à assurer la délégation nécessaire auprès du ou de la DU adjoint.e, ou de l’encadrant ou de l’encadrante de proximité, désigné.e ;

|  |
| --- |
| 5 - La durée du mandat des DU d’UAR, tels les DSA et les DAR, est précisée dans les parties dédiées de la présente charte. |

* Mobilise et communique l’information sur l’allocation des ressources et l’exécution de la gestion qui est néces-

saire à la bonne qualité du dialogue avec le département, le centre et les établissements partenaires ;

* Représente l’unité dans toute instance de gouvernance des établissements d’affiliation où sa présence est requise ;
* Rend compte au ou à la PC de rattachement de son unité pour tout ce qui concerne la prévention des risques en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail, l’entretien courant des bâtiments qu’occupe son unité et la conformité des installations mises à sa disposition, les activités réglementées, et les plans d’urgence sanitaire ou de continuité d’activité. Concernant la gestion des situations individuelles ou collectives relevant de la prévention des risques, le ou la DU rend compte des actions au ou à la PC avec information du ou de la CD. Dans les situations qui impactent l’équilibre et la stratégie du dispositif scientifique, ou d’engagements nationaux, le ou la DU rend compte au ou à la CD, avec information

au ou à la PC. Dans le cadre de son projet d’unité et de son implication dans la politique de site, notamment au travers de sa participation à l’offre de formation des établissements d’enseignement supérieur partenaires, le ou la DU contribue également, en appui au ou à la PC, et en cohérence avec la politique nationale arrêtée, à la déclinaison territoriale de la stratégie de l’institut. Enfin, en matière de gestion, il ou elle rend compte de ses actes en application des délégations de signature consenties.

* Pour les unités contribuant à la recherche, le ou la DU rend compte au ou à la CD de l’ensemble des actions en lien avec la conduite du projet d’unité et de la vie du collectif.
* Son entretien d’activité est réalisé par le ou les CD d’affiliation de l’unité. Lorsque des situations particulières relevant de la prévention des risques sont identifiées, l’avis du ou de la PC concerné.e est préalablement recueilli.

**Le centre rassemble l’ensemble des unités d’un territoire donné et assure un rôle clé dans l’insertion territoriale des recherches d’INRAE. Sa gouvernance est assurée par le ou la PC et par le directeur ou la directrice des services d’appui (DSA)6.**

En tant que niveau privilégié pour le déploiement de la stratégie d’INRAE dans ses valences partenariales et administratives mais aussi scientifiques, le centre est un lieu : • De collaborations et de synergies scientifiques et techniques, voire organisationnelles entre les unités et infrastructures qu’il héberge ;

* De gestion de proximité et de vie commune et l’espace privilégié du dialogue social ;
* D’interface entre la recherche menée dans les unités du centre ou ailleurs à INRAE et les partenaires et utilisateurs locaux, qu’ils soient académiques ou socio-économiques ;
* De coordination avec les politiques des collectivités territoriales concernées ;
* De mise en œuvre de la politique de site avec les établissements d’enseignement supérieur et de recherche.

Le centre se dote d’une feuille de route pluriannuelle validée par la direction générale, le « schéma stratégique de site et de centre » (S3C). Les S3C des différents centres déclinent territorialement la stratégie nationale d’INRAE, y compris dans le domaine du partenariat pour l’innovation et dans celui de l’expertise et de l’appui aux politiques publiques. Ils sont en cohérence avec celle issue des schémas stratégiques de département (SSD). Ils tirent également parti des dynamiques et opportunités territoriales, en fonction des besoins exprimés localement par nos partenaires et dans un esprit de complémentarité thématique mobilisable d’un centre à l’autre. Le centre assure l’appui administratif de proximité en tant que niveau auquel sont mises en œuvre toutes les fonctions déconcentrées d’appui à la recherche au bénéfice des unités et de chacun.e. Pour cela, dans chaque centre, l’unité des services déconcentrés d’appui à la recherche, dirigée par le ou la DSA, assure une relation fonctionnelle avec les directions d’appui au niveau national, avec les DU et les personnels d’appui des unités du centre ainsi qu’avec les administrations de nos partenaires.

**02**

Le centre

### Le président ou la présidente de centre (PC)

Le ou la PC est nommé.e par le président ou la présidente d’INRAE dont il reçoit une lettre de mission pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois. Le ou la PC est placé.e sous l’autorité hiérarchique des directeurs généraux et directrices générales délégué.e.s (DGD) à la science et à l’innovation d’une part, et aux ressources d’autre part, qui coordonnent la réalisation de son entretien d’activité. Le ou la PC est un ou une cadre supérieur.e scientifique et technique qui est principalement chargé.e de l’administration du centre, de l’orientation de sa vie collective, de son animation et de ses partenariats. Il ou elle représente l’institut auprès des autorités régionales ou locales et des partenaires en région.

#### Rôles

* Le ou la PC contribue à la déclinaison territoriale de la stratégie scientifique de l’institut et de sa stratégie pour l’innovation, pour l’expertise et l’appui aux politiques publiques.
* Il ou elle est chargé.e de l’élaboration sous forme participative, et avec l’assistance de son ou de sa DSA, du schéma stratégique de site et de centre et de sa mise en œuvre notamment en ce qui concerne la politique partenariale et le développement durable.

|  |
| --- |
| 6 - Pour le détail des compétences dévolues à chacun, voir la note de service 2012-69 du 21 octobre 2012 portant répartition des responsabilités entre Présidents de centre et Directeurs des services d’appui. |

* Dans le domaine de la construction de l’espace régional de la recherche et de l’innovation, le ou la PC est l’interlocuteur privilégié des autorités déconcentrées de l’État et représente l’institut auprès des instances régionales. Lorsque plusieurs centres sont présents dans une région administrative, le président ou la présidente d’INRAE désigne un délégué régional ou une déléguée régionale comme interface unique avec les collectivités territoriales

de niveau régional. Dans ce cas, les PC agissent en concertation avec elle ou lui.

* En tant qu’ordonnateur ou ordonnatrice secondaire, il ou elle engage, liquide et ordonnance les dépenses réalisées pour les besoins des unités. Le cas échéant, il ou elle en assure la programmation, la répartition et la mise à disposition des crédits. En tant que représentant du pouvoir adjudicateur, le ou la PC est responsable de l’ensemble des opérations relatives à la préparation, la passation et l’exécution des marchés destinés à assurer la couverture des besoins des unités regroupées géographiquement dans leur centre, dans les limites fixées par les textes.
* En matière de ressources humaines, le ou la PC assure les missions d’employeur dans le cadre des responsabilités qui lui sont déléguées en matière de gestion de proximité et porte, avec les DU, la responsabilité de la santé et de la sécurité au travail de l’ensemble des agents relevant de son centre. Dans ce cadre en particulier, il ou elle assure la veille et le suivi des situations individuelles et collectives en concertation avec le ou la CD. Il ou elle prend le cas échéant les mesures nécessaires dans le périmètre de la délégation dont il ou elle bénéficie en la matière, et préside l’instance de centre en charge des questions d’hygiène, de sécurité et de conditions de travail.
* En responsabilité de la vie collective du centre, il ou elle détient, comme tout chef de service d’administration, un pouvoir réglementaire relatif à l’organisation du centre. Dans le respect du cadre juridique qui s’impose à lui ou à elle, le ou la PC prend toutes mesures nécessaires à son bon fonctionnement administratif de gestion et à celui des unités qu’il regroupe. Dans ce cadre, il ou elle est garant.e de la conformité et de la sécurité des installations et des locaux, du respect des normes environnementales ainsi que de la conformité des activités réglementées. Il ou elle veille également à la cohérence et à la conformité des règles de sécurité au sein des unités, ainsi qu’au respect du dialogue social et à l’animation des lieux de concertation à tous niveaux.
* En matière immobilière, il ou elle définit la politique du centre et fixe les priorités en cohérence avec les orientations nationales et le Schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI) de l’Institut. Il ou elle décide de l’affectation des locaux et arrête la programmation et le plan annuel de financement du Gros entretien renouvellement (GER). Il ou elle assure également la maîtrise d’ouvrage des opérations immobilières d’investissement.
* Il ou elle assure la responsabilité hiérarchique du ou de

la DSA de son centre avec lequel ou laquelle il ou elle conduit, en étroite collaboration et en complémentarité, les missions administratives qui lui sont confiées.

#### Interfaces

Pour conduire ses missions, le ou la PC s’appuie sur les instances statutaires du centre, lieux privilégiés d’échanges et de dialogue social, dont il assure l’animation.

Dans le cadre de sa mission de proximité, notamment dans les domaines des ressources humaines, du partenariat, de l’expertise et de l’appui aux politiques publiques, le ou la PC instruit, dans le respect des engagements locaux, l’ensemble des questions relevant de sa responsabilité directe, en termes entre autres de prévention des risques afin d’assurer la santé et la sécurité des personnes au travail et la protection des biens et de l’environnement.

En matière d’emploi et de développement des compétences, ou dans les situations impactant l’équilibre et la stratégie du dispositif scientifique, ou d’engagements nationaux (réorientation thématique, coordination scientifique, nouvelles collaborations, alliances et partenariats nationaux), le ou la PC apporte son concours à l’instruction par les CD, ces derniers étant les décideurs finaux.

Il ou elle veille également à l’information systématique et aux interactions nécessaires avec les CD concernés en particulier sur la gestion des situations individuelles ou collectives dont il a la charge au titre de la prévention des risques et, d’une manière générale, pour garantir la cohérence de sa politique de site avec les stratégies scientifiques définies au niveau des départements**7**.

Pour l’ensemble de ses missions administratives, le ou la PC s’appuie sur les propositions et l’expertise du ou de la DSA avec lequel ou laquelle il ou elle coordonne son action, notamment dans le cadre de la mobilisation des compétences des services d’appui et de l’élaboration du schéma stratégique de site et de centre.

Il ou elle est en lien avec les directions d’appui dont il ou elle bénéficie de l’expertise et, au sein du Collège de direction, il ou elle a plus particulièrement une relation privilégiée avec le directeur ou la directrice de l’enseignement supérieur, des sites et de l’Europe (DESSE).

7 - Une liste plus précise décrivant les interactions entre CD et PC est disponible en annexe.

**02**

Le centre

### Le directeur ou la directrice des services d’appui (DSA)

Le ou la DSA est nommé.e par le président ou la présidente d’INRAE sur proposition du ou de la DGDR, après avis du ou de la PC, pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois. Il ou elle reçoit une lettre de mission du ou de la PC rédigée en lien avec la Direction de coordination des services déconcentrés d’appui à la recherche (DCSDAR) et après avis du ou de la DGDR.

Il ou elle exerce ses fonctions sous l’autorité hiérarchique du ou de la PC dont il ou elle reçoit et partage certaines délégations nécessaires à la mise en œuvre de l’ensemble des fonctions déconcentrées d’appui à la recherche dans le périmètre du centre.

Son action, en ce qui concerne ses fonctions de direction des services d’appui et l’atteinte des objectifs associés, est supervisée par le ou la DGDR par l’intermédiaire de la DCSDAR, en lien étroit avec le ou la PC.

Son entretien d’activité est réalisé par le ou la PC, après que celle-ci ou celui-ci a recueilli l’avis du directeur ou de la directrice de la DCSDAR. Une fois réalisé, l’entretien est ensuite adressé au ou à la DGDR.

#### Rôles

Le ou la DSA :

* Assure la direction et l’animation de l’unité des services d’appui du centre. Il ou elle est, à ce titre, le garant de la conformité des différents actes de gestion accomplis dans ces services et de leur bonne exécution ;
* Dans les domaines qui relèvent de sa compétence, il ou elle apporte assistance et appui au ou à la PC dans l’exercice des missions administratives qui lui sont dévolues

et dans l’élaboration et la mise en œuvre du schéma stratégique de site et de centre. A cette fin il ou elle mobilise autant que de besoin les compétences nécessaires au sein des services d’appui ;

* Met en œuvre les actions qui ont été définies avec le ou la PC et le ou la DGDR et conduit les changements nécessaires ;
* En cohérence avec les plans nationaux de modernisation des fonctions support, il ou elle propose une organisation optimisée des fonctions d’appui et établit une offre de services pour les unités auxquelles il ou elle apporte également expertise et conseils notamment en matière de gestion des ressources et d’organisation de l’appui. Le cas échéant, l’offre de service peut être élaborée en commun avec des partenaires sur site ou d’autres centres ;
* Exerce par délégation certaines fonctions d’employeur, d’ordonnateur de centre et de maitre d’ouvrage des opérations d’investissement immobilier du centre.

#### Interfaces

Le ou la DSA veille, en relais de la DCSDAR, à la bonne intégration des services déconcentrés d’appui à la recherche dans les réseaux fonctionnels nationaux correspondants. Il ou elle veille également à leur bonne articulation avec leurs homologues chez les partenaires de l’institut.

En tant que responsable de l’exécution de tous les actes de gestion déconcentrés au niveau de son centre, il ou elle veille aux interfaces nécessaires avec les unités du centre et il rend compte de son action au ou à la DGDR, par l’intermédiaire du directeur ou de la directrice de la DCSDAR, ou aux directeurs et directrices d’appui à la recherche concerné.e.s, ainsi qu’au ou à la PC.

**INRAE travaille sur une diversité d’objets et de thématiques et cultive un large et riche éventail de disciplines, de domaines disciplinaires et de métiers. Ces disciplines et leurs communautés scientifiques sont soutenues, mobilisées et coordonnées au sein des départements de recherche.**

### Le chef ou la cheffe de département (CD)

Le ou la CD est nommé.e, après avis du conseil scientifique national, par le président ou la présidente d’INRAE dont il reçoit une lettre de mission, pour un mandat de quatre ans renouvelable une fois. Il ou elle est sous l’autorité hiérarchique du directeur ou de la directrice général.e délégué.e à la Science et l’Innovation (DGDSI), et du directeur ou de la directrice général.e délégué.e à l’Expertise et à l’Appui aux Politiques Publiques (DGDEAPP).Son entretien d’activité est réalisé par le ou la DGDSI. Il ou elle est secondé.e par au moins un ou une CD adjoint.e, également nommé.e par le président ou la présidente d’INRAE sur sa proposition.

#### Rôles

Le ou la CD contribue, pour son périmètre scientifique et thématique, à l’élaboration de la stratégie scientifique de l’institut aux niveaux national, européen et international et de sa stratégie pour l’innovation, pour l’expertise et l’appui aux politiques publiques, et les traduit en termes opérationnels.

Il ou elle joue un rôle d’interface scientifique privilégiée entre les unités et la direction générale. Il ou elle a en charge la programmation scientifique et des moyens qui lui sont relatifs, leur coordination et leur animation à moyen et long terme, ainsi que leur évaluation. Il ou elle veille à la qualité scientifique des travaux des collectifs, à leur coordination dans le respect de la déontologie et de l’intégrité scientifique, ainsi qu’aux parcours individuels de carrière ou thématiques au sein de l’institut.

Dans ce cadre :

**03**

Le département

* Il ou elle élabore la stratégie du département, en interaction avec les unités rattachées au département et en cohérence avec le paysage national et international de la recherche. Il ou elle propose à la direction générale le schéma stratégique de département (SSD) qui décrit pluri-annuellement les objectifs du département, les compétences requises, les programmes de recherche impliqués, les infrastructures concernées, l’organisation en unités, etc. Après validation, il ou elle met en œuvre ce schéma stratégique et le décline annuellement. Sa mise en œuvre inclut une dimension territoriale articulée avec les S3C des centres concernés.
* Il ou elle anime la vie scientifique et partenariale du département, alloue les moyens qui lui sont délégués par la direction générale pour la mise en œuvre de son schéma stratégique et pour le fonctionnement des unités placées sous sa responsabilité, instruit les questions relatives à la gestion des compétences et assure la veille et l’animation scientifiques.
* En matière de ressources humaines, le ou la CD est en charge des sujets relatifs à l’emploi et à la gestion des compétences relevant de sa structure, notamment en termes de stratégie et de déploiement, en coordination avec la DRH, les PC et DU concernés.

#### Interfaces

Pour conduire ses missions, le ou la CD s’appuie sur les instances statutaires du département, lieux privilégiés d’échanges et de dialogue social, dont il assure l’animation.

|  |
| --- |
| **03** Le département |

Dans le cadre de sa mission de pilotage de la stratégie du département, notamment en matière d’emploi et de gestion des compétences, de partenariat, d’expertise et d’appui aux politiques publiques, dans les situations impactant l’équilibre et la stratégie dans le dispositif scientifique, ou d’engagements nationaux, le ou la CD instruit les questions, selon la délégation reçue de la part de la direction générale, et est le décideur final (e.g., stratégie et déploiement des compétences, coordination scientifique, nouvelles collaborations, alliances et partenariats). Il ou elle interagit avec les PC concerné.e.s pour veiller, en coordination avec les autres CD concernés, à la bonne déclinaison de cette stratégie dans les politiques de site.

Dans le cadre de la gestion des situations individuelles et collectives relevant de la prévention des risques, le ou la CD apporte son concours à l’instruction réalisée par les PC et aux décisions qu’il est susceptible de prendre, ces derniers ayant la responsabilité du suivi des situations impactant la santé et la sécurité au travail des agents exerçant dans le périmètre de leur centre. Pour la gestion des autres situations individuelles et collectives, il ou elle veille à la bonne information et aux interactions utiles et nécessaires avec les PC **8**.

Le ou la DGDSI et le ou la DGDEAPP sont ses interlocuteurs privilégiés au sein du collège de direction. Il ou elle interagit fonctionnellement avec les autres membres du collège de direction et les directions d’appui à la recherche. Le ou la CD se concerte régulièrement avec les autres CD ainsi qu’avec les responsables de programmes transversaux et d’infrastructures de recherche qui concernent son périmètre, pour établir l’opportunité de la mise en place de ressources au titre de chaque programme et le cas échéant en assurer le suivi. De même, il ou elle apporte son expertise aux directeurs et directrices scientifiques avec lesquels il ou elle interagit dans le cadre de leur fonction générale de veille, de synthèse et d’information, lesquel.le.s contribuent à prioriser, impulser et coordonner les actions menées au sein du département dans le domaine scientifique et dans le domaine du partenariat pour l’innovation, l’expertise et l’appui aux politiques publiques.

8 - Pour le détail des compétences dévolues à chacun, voir la note de service 2012-69 du 21 octobre 2012 portant répartition des responsabilités entre Présidents de centre et Directeurs des services d’appui.

**04**

La direction générale, le collège de direction et

# les directions d’appui à la recherche

**La direction d’INRAE est collégiale. Elle est constituée d’une direction générale entourée de responsables chargés de l’éclairer et susceptibles de représenter l’institut, chacun dans son domaine de compétences. La direction générale est composée du président ou de la présidente d’INRAE qui assure la fonction de directeur ou de directrice général.e, et de directeurs généraux et directrices générales délégué.e.s (DGD) à des secteurs majeurs : la science et à l’innovation (DGDSI), les ressources (DGDR) et l’expertise et l’appui aux politiques publiques (DGDEAPP). Elle peut également comprendre un vice-président ou une vice-présidente chargé.e de dossiers stratégiques auprès du Président ou de la Présidente, par exemple la stratégie internationale de l’Institut.**

La direction générale est ainsi entourée de: • Pour le soutien à la présidence : la direction des relations internationales, le cas échéant en lien étroit avec un vice-président ou une vice-présidente, la direction de la communication et certaines délégations (e.g., délégation à la déontologie) ;

* Pour la stratégie scientifique et partenariale : les directeurs et directrices scientifiques ; les directions et les délégué.e.s chargé.e.s de missions de soutien à la recherche en charge des sciences ouvertes, de l’enseignement supérieur, des sites et de l’Europe, du partenariat et de l’innovation, des infrastructures, de l’évaluation, de l’appui aux politiques publiques, de l’expertise et de la prospective… ;
* Pour les fonctions support : les directions et les délégué.e.s de mission d’appui à la recherche en charge des fonctions ressources humaines, responsabilité sociétale et environnementale, juridique, financière et comptable, sécurité, coordination des services d’appui, immobilier et patrimoine, informatique, systèmes d’information et appui au pilotage.

Le président ou la présidente d’INRAE constitue un collège de direction composé de la direction générale, des directeurs et directrices scientifiques et de certains responsables listés ci-dessus. Cette collégialité assure la pertinence, la cohérence et l’efficacité des actions engagées. Le collège de direction instruit tout sujet relatif à :

* La définition de la politique générale et des objectifs opérationnels associés, en s’appuyant sur une analyse prospective des besoins de recherche et dans le cadre des orientations stratégiques arrêtées par le Conseil d’administration ;
* La stratégie de partenariat notamment d’innovation, de partenariats académiques et institutionnels, des politiques de sites et territoriales, d’expertise et d’appui aux politiques publiques ;
* Les politiques de site, européenne et internationale ;
* La politique en matière de GPEC, d’infrastructure de recherche, de science ouverte, d’évaluation ;
* L’allocation globale et cohérente des moyens à la lumière des priorités stratégiques, des engagements et des besoins du dispositif ;
* Les procédures d’évaluation de la recherche adaptées aux missions de l’institut.

Le collège de direction joue plus généralement le rôle de comité stratégique pour toutes les actions et projets dont le périmètre recouvre l’ensemble de l’institut.

|  |
| --- |
| **04**  La direction générale, le collège de direction et les directions d’appui à la recherche |

Le collège de direction dote l’institut d’une feuille de route pluriannuelle, à horizon de 10 ans : le plan stratégique. Ce dernier est préparé en interaction avec les CD et les PC. Il consolide au grain de l’Institut les orientations des schémas stratégiques de départements et des schémas stratégiques de site et de centre qui en représentent la déclinaison territoriale. La déclinaison opérationnelle de ce plan stratégique fait l’objet d’un contrat de moyens et de performance conclu avec les tutelles.

## Le président ou la présidente

Le président ou la présidente d’INRAE assure la direction générale de l’établissement. Il ou elle détient à ce titre, et dans le cadre des lois et règlements qui s’imposent à lui ou à elle, un pouvoir réglementaire relatif à l’organisation d’INRAE. Le président ou la présidente d’INRAE assure la direction scientifique, administrative et financière de l’institut. Dans le cadre des orientations arrêtées par le Conseil d’administration qu’il ou elle préside et dont il ou elle fixe l’ordre du jour, il ou elle définit la politique générale et assure les relations de l’établissement avec les ministères de tutelle. Il ou elle représente l’institut dans tous les actes de la vie civile et dans ses rapports avec les partenaires scientifiques ou issus de la société civile, nationaux ou internationaux. Il ou elle représente l’institut en justice. Il ou elle est le garant des recrutements, des parcours professionnels et du respect des règles de l’institut et de la fonction publique. Il ou elle est ordonnateur principal des dépenses et des recettes. Outre le conseil scientifique et le comité technique, il ou elle peut s’entourer, après délibération du conseil d’administration, d’un ou plusieurs conseils dédiés notamment aux questions d’éthique ou de société.

## Les directeurs généraux et les directrices générales délégué.e.s (DGD)

Les DGD sont nommé.e.s par le président ou la présidente après avis du Conseil d’administration pour une période de quatre ans, renouvelable une fois. Ils ou elles reçoivent une lettre de mission du président ou de la présidente sous l’autorité hiérarchique duquel ou de laquelle ils ou elles sont placé.e.s. Chaque DGD peut proposer au président ou à la présidente la nomination d’un adjoint ou d’une adjointe. Avec le président ou la présidente, les DGD forment la direction générale et sont membres du collège de direction. Par délégation du président ou de la présidente, ils ou elles endossent la responsabilité de secteurs majeurs pour l’Institut dans des périmètres déterminés et sont entourés pour ce faire de directeurs et de directrices et de délégué.e.s qui leur sont directement rattachés et sur lesquels ils ou elles exercent l’autorité hiérarchique.

Le périmètre de responsabilité de chaque DGD est défini comme suit :

* **Le directeur général ou la directrice générale délégué.e à la science et à l’innovation (DGDSI)** est responsable de la supervision générale de l’élaboration, du pilotage et du suivi de la politique scientifique et partenariale de l’institut, et de la traduction de ses orientations en termes d’organisation et d’animation du dispositif de recherche.
* **Le directeur général ou la directrice générale délégué.e aux ressources (DGDR)** est responsable de la supervision générale de l’élaboration, du pilotage et du suivi de la politique d’appui à la recherche de l’institut, de son organisation et de son fonctionnement interne, ainsi que de la traduction de ses orientations en termes d’allocation des ressources.
* **Le directeur général ou la directrice générale délégué.e à l’expertise et à l’appui aux politiques publiques (DGDEAPP)** est responsable de la politique générale de l’établissement en termes d’expertise et d’appui aux politiques publiques visant à éclairer les parties prenantes pouvant faire l’objet d’interventions publiques, au travers d’expertises scientifiques, de prospectives ou d’études, à aider à la conception des politiques publiques et de leurs instruments, et à appuyer sur les plans scientifique et technique la mise en œuvre de politiques publiques.

## Les directeurs et les directrices scientifiques (DS)

Les DS sont nommé.e.s, après avis du conseil scientifique, par le président ou la présidente d’INRAE dont ils reçoivent une lettre de mission, pour une période de quatre ans renouvelable une fois. Ils ou elles sont placé.e.s sous l’autorité hiérarchique du président ou de la présidente auquel, ou à laquelle, ils ou elles rendent comptent de leur activité et interagissent autant que nécessaires avec les DGD.

Ils ou elles sont membres du collège de direction. Ils ou elles participent ainsi, dans le cadre collégial, à la définition de la stratégie scientifique et partenariale d’INRAE et à son suivi : validation des schémas stratégiques des départements et des schémas stratégiques de site et de centre, allocation des moyens, évaluation de leur action, etc.

Chaque DS reçoit par ailleurs compétence pour un périmètre thématique délimité, sachant que l’ensemble de ces périmètres couvre la totalité des domaines d’activité d’INRAE, avec d’éventuels recouvrements aux interfaces, gérés dans le cadre de la collégialité de la direction de l’institut. Dans ce périmètre, il ou elle assure une fonction générale de veille, de synthèse et d’information et contribue à prioriser, impulser et coordonner les actions menées par les départements dans le domaine scientifique et dans le domaine du partenariat pour l’innovation, l’expertise et l’appui aux politiques publiques.

Par délégation du ou de la DGDSI, il ou elle peut être chargé.e de la supervision au titre du collège de direction d’un ou plusieurs grands programmes ou prospectives transversaux de l’institut.

Il ou elle est en interaction étroite avec le ou la DGDEAPP pour orienter et mettre en œuvre des partenariats stratégiques dans ces domaines avec des acteurs nationaux, européens et internationaux.

Le ou la DS porte la politique de l’Institut auprès de ses partenaires dans les lieux d’échange et de négociation nationaux, européens et internationaux. Il ou elle contribue notamment à la programmation de la recherche au sein de comités scientifiques ou stratégiques (auprès des alliances nationales de recherche, des agences de financement de la recherche, des ministères, des partenaires, etc.).

## Les directeurs et les directrices d’appui et de soutien à la recherche (DAR) et les délégué.e.s aux missions de soutien

Les directions d’appui et de soutien à la recherche sont des unités ou groupes d’unités qui portent les grandes fonctions de pilotage de la stratégie de l’Institut en matière d’appui et de soutien à la recherche.

La création et la suppression des directions d’appui et de soutien à la recherche sont formalisées par décision du président ou de la présidente d’INRAE, après avis du comité technique de l’Institut**9**.

Par délégation du président ou de la présidente qui les nomme, et sous l’autorité hiérarchique d’un ou d’une DGD auquel ou à laquelle ils rendent compte et qui réalise leur entretien d’activité, les DAR contribuent à l’élaboration de la politique et de la stratégie de l’Institut relatives à leur champ de compétence et ils ou elles en assurent la mise en œuvre sous la coordination et en appui des DGD. Ils ou elles reçoivent une lettre de mission du président ou de la présidente pour un mandat de quatre ans, renouvelable une fois.

Dans ce cadre et, le cas échéant, avec la structure centrale dont ils ou elles ont la responsabilité, les DAR sont les pilotes fonctionnels des actions, institutionnalisées ou non, qui sont mises en œuvre au sein de l’Institut Il revient aux CD, aux PC et aux DSA d’assurer le pilotage opérationnel de cette mise en œuvre auprès des unités, dans le respect du périmètre de responsabilité de chacun, selon le cadre ainsi fixé par les DAR. D’une manière générale, les DAR apportent également expertise et conseil dans leurs domaines de compétence respectifs aux différents responsables de l’Institut.

Ils ou elles peuvent recevoir, pour les besoins des missions qui leur sont confiées, délégation de signature du président ou de la présidente dans ces domaines de compétence.

9- Voir la note de service 2020-01 du 1er janvier 2020 relative à la décision portant organisation des Directions et Délégations de l’Institut national de recherche pour l’agriculture, l’alimentation et l’environnement

**05**

# Les programmes transversaux

**Si l’organisation [unité – centre/département – direction générale] permet de traiter de nombreuses questions de recherche, certains grands enjeux scientifiques sont transversaux à cette organisation et sont étudiés dans le cadre de programmes transversaux. Ces programmes, de nature diverse, explorent des questions complexes en réponse à de grands enjeux scientifiques et sociétaux. Ils mobilisent des approches interdisciplinaires et/ou transdisciplinaires, systémique et intégratives et contribuent à augmenter l’impact et la visibilité de l’institut. Ces programmes peuvent mobiliser des ressources extérieures et des partenariats territoriaux, nationaux, européens ou internationaux. Leur gouvernance conduit à dissocier le lien hiérarchique et le lien fonctionnel voire opérationnel. Ces caractéristiques nécessitent la réaffirmation d’un certain nombre de principes d’organisation fonctionnelle, afin de consolider leur contribution à la cohésion et aux performances de l’institut.**

## Le ou la pilote de programme transversal

Le pilotage du programme est centralisé et les circuits d’instruction, de décision et de mise en place des ressources suivent les processus habituels de l’institut.

Les principaux moyens d’action du ou de la pilote de programme transversal sont :

* L’élaboration d’une vision stratégique sur le périmètre du programme concernant les cibles de recherche et les ressources et compétences à mobiliser ;
* L’animation scientifique en vue notamment de la mobilisation des compétences ;
* La coordination des projets de recherche menés sur ressources propres ou sur ressources extérieures ;
* Le développement de partenariats adaptés, la diffusion des résultats obtenus.

Avec l’accord des départements concernés, le ou la pilote du programme transversal s’entoure d’une cellule de pilotage, représentant les différentes composantes disciplinaires requises, qui l’assiste pour la programmation et pour l’identification des ressources nécessaires. Il ou elle soumet la programmation des actions à la validation de la direction générale. Il ou elle se concerte régulièrement, sous l’autorité du ou de la DGDSI ou, par délégation, d’un ou d’une DS, avec les CD qui concernent son périmètre, pour établir l’opportunité de la mise en place de ressources au titre du programme dont il ou elle a la charge, et pour les mettre en place. Il ou elle exerce une autorité fonctionnelle sur les agents chargés de l’assister et rend compte de l’activité de ces derniers à leur responsable hiérarchique.

**\***

Annexe relative aux interactions entre

Présidentes - Présidents de centre (PC)

et Cheffes - Chefs de département (CD)

**Avril 2022**

**Introduction**

**La Charte managériale d’INRAE souligne à plusieurs reprises l’importance des**

**interactions entre PC et CD**

**1**

**, qu’il s’agisse de la gestion des ressources humaines, de**

**l’évolution du dispositif et des infrastructures, ou encore de la vision stratégique et du**

**partenariat. Dans un contexte en pleine évolution, le dialogue entre PC et CD est appelé**

**à s’intensifier. Cette annexe a pour but d’en préciser les modalités pour certains des**

**sujets les plus essentiels. Par nature évolutive, son actualisation sera réalisée selon les**

**nécessités identifiées.**

1 - Le terme CD recouvre dans la présente annexe les chefs et cheffes de département de recherche et les

directeurs et directrices d’appui lorsque ces derniers assument les responsabilités dévolues aux CD vis-à-vis des

unités qui leur sont rattachées (cas par exemple de la DCSDAR vis-à-vis des SDAR ou de la DSI vis-à-vis des SIIR

notamment).

Annexe relative aux interactions entre**\***

Présidentes - Présidents de centre (PC) et Cheffes - Chefs de département (CD)

## Assurer un dialogue permanent entre PC et CD

Pour assurer un dialogue permanent et agile, des échanges réguliers (et aussi en cas d’urgence) sont organisés entre le bureau des CD et celui des PC, chacun constitué de quatre représentants. Différentes autres formes d’interactions favorisent la concertation : séminaires annuels PC- CD, présentation des centres en réunions de CD et réciproquement, etc. Enfin, sur un plan plus individuel CD et PC s’informent mutuellement sur l’ensemble des dossiers impactant les deux types de structures.

## Clarifier les responsabilités respectives des PC et des CD

Il existe des activités pour lesquelles les responsabilités sont partagées. C’est notamment le cas en matière de gestion des ressources humaines. Dans le respect de la Charte :

* Les CD sont responsables : de l’emploi et du déploiement des agents dans les unités qui relèvent de leur département ou de leur direction, de la gestion des campagnes d’avancement des personnels de catégorie A, de la gestion et du développement des compétences liées aux activités de recherche notamment ;
* Les PC sont responsables : de la prévention des risques afin d’assurer la santé et la sécurité des personnels affectés dans leur centre, de la politique de gestion des ressources humaines de proximité, qui comprend entre autres l’organisation de la formation professionnelle à l’échelle du centre, de la gestion des campagnes d’avancement et de l’organisation des concours externes des agents de catégories B et C.

Ainsi, pour la gestion des situations individuelles et collectives excédant la capacité d’intervention des Directeurs et Directrices d’unité (DU), les PC et les CD doivent généralement mobiliser complémentairement leurs compétences, ce qui nécessite une bonne circulation de l’information à leurs niveaux et au niveau de leurs équipes en charge (Responsables des ressources humaines de centre (RRH) et Chargé.e.s des ressources humaines de département (CRHD)).

De façon plus large, le tableau qui suit propose de clarifier, sans prétendre à l’exhaustivité, la distribution des rôles entre les différents intervenants sur certains dossiers dont la gestion au quotidien a pu révéler une certaine complexité. Il ne prétend donc pas décrire les processus propres à chaque sujet mais à mettre en évidence les interactions PC-CD à conduire. Ce tableau a été établi en utilisant la méthode RACI (Responsable, Acteurs, Consultés, Informés), modifiée de la façon suivante afin de l’adapter au contexte INRAE et à cette annexe :

**1. Le Responsable de la méthode RACI est décomposé selon deux rôles :**

* **Le décideur :** détient le pouvoir formel d’arrêter la décision (par nature ou par délégation) et de signer le cas échéant les actes afférents. Il porte à ce titre la responsabilité de l’action.
* **Le pilote :** prend en charge l’instruction du dossier pour formuler et faire remonter des propositions construites et argumentées au décideur. La colonne est renseignée lorsque le décideur et le pilote sont des personnes différentes.

**2. Les Acteurs, Consultés et Informés sont ceux de la méthode RACI :**

* **L’acteur :** contribue à l’instruction du dossier du fait de ses fonctions et de ses compétences métier. Cela peut être le PC, le CD, le DU, le RRH, le CRHD, l’Ingénieur.e de projets en partenariat (IPP), l’Assistant.e de prévention d’unité (AP), la ou le Chargé.e de prévention de centre (ACP), une direction d’appui (DAR)... Il peut y avoir plusieurs acteurs dans une même instruction.
* **Le consulté :** comprend toute personne dont l’avis doit être obligatoirement sollicité AVANT la prise de décision.
* **L’informé :** vise toute personne qui doit être informée APRES la prise de décision.

### Précaution de lecture

**Dans le tableau sont mentionnés les acteurs, consultés ou informés, en interaction directe avec les PC ou CD, lorsque ceux-ci sont pilotes ou décideurs sur le sujet considéré. Cela n’exclut pas que d’autres DAR ou métiers soient impliqués, mais cela signifie que leur intervention ne s’effectue pas directement auprès des PC et des CD.** Ainsi, et par exemple, sur l’ensemble des sujets RH, la DRH est la DAR référente qui initie le sujet dans un certain nombre de cas (ie. arbitrages) et/ou qui réceptionne in fine les informations pour mise en œuvre (cas des mobilités notamment), mais via les CRHD ou RRH avec lesquels elle est en interaction métier. **De même lorsqu’un acteur métier affecté dans un Sdar est cité, il demeure entendu que son activité s’effectue sous l’autorité hiérarchique du DSA avec lequel le PC est fonctionnellement en interaction permanente.**

**3. Agent :** dans le tableau, ce terme désigne tout agent rattaché à un département de recherche ou à une direction d’appui, selon la nature de l’unité dans laquelle il exerce ses fonctions, et affecté à un centre.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Domaine RH** | | | | | | | | | | | | | |
| **Modalité de réalisation /**  **Décideur 2 Pilote Consultés Acteurs Informés**  **commentaires** | | | | | | | | | | | | | |
| **Prévention des risques en matière de santé, de sécurité et de conditions de travail** | | **PC** | | **DU** | | **CD\*** | | **AP-CPC-RRH -Médecin de prévention\*\*** | | **CD\*-CRHD** | | \*Selon la gravité, le niveau d’urgence et les conséquences attachées au  risque géré, les CD sont  soit consultés soit informés  \*\*Selon la nature du risque, tout ou partie de ces  acteurs, notamment, est susceptible d’intervenir. | |
| **Gestion des mobilités d’urgence (motivées par la prévention des risques)** | | **PDG** | | **PC** | | **CD-DU** | | **RRH** | | **CRHD** | | - | |
| **Gestion des mobilités organisationnelles des agents de catégorie B et C** | | **PDG** | | **PC** | | **CD-DU** | | **RRH** | | **CRHD** | | - | |
| **Gestion des mobilités organisationnelles des Ingénieurs et Chercheurs** | | **PDG** | | **CD** | | **PC-DU** | | **CRHD** | | **RRH** | | - | |
| **Processus d’arbitrage des besoins** | | **PDG** | | **CD** | | **PC-DU** | | **CRHD** | | **-** | | - | |
| **Autorisations à exercer** | | **PDG** | | **CD** | | **PC-DU** | | **CRHD** | | **RRH** | | - | |
| **Conventions d’accueil de fonctionnaires par voie de mise à disposition non remboursée** | | **PC** | | **DU** | | **CD** | | **RRH** | | **CRHD** | | - | |
| **Convention d’accueil de personnels de partenaires socio-économiques** | | **PC** | | **DU** | | **CD** | | **RRH-IPP** | | **CRHD** | | - | |
| **Conventions d’accueil de essortissants internationaux** | | **PC** | | **DU** | | **FSD\*-CD** | | **RRH** | | **CRHD** | | \* Fonctionnaire sécuritédéfense | |
| **Accompagnements des chercheurs pour ERC** | | **PDG** | | **CD** | | **DU** | | **CRHD-DESSE** | | **PC** | | - | |
| **Titularisation des chercheurs** | | **PDG** | | **DGDSI-DEv** | | **CD** | | **DU-CRHD** | | **PC** | | - | |
| **Gestion des situations individuelles signalées (chercheurs/ ingénieurs post-CSS/CEI)** | | **PDG** | | **CD** | | **-** | | **DEv-DU-CRHD** | | **PC** | | - | |
| **Autorisations de cumuls d’activités** | | **PC** | | **DU \*** | | **CD en cas de demande manifestement excessive** | | **GU-RRH** | | **CD-DESSEDAPP\*\*** | | \* Ou CD lorsque l’agent est un DU  \*\* L’information de la  DESSE (pour les cumuls en matière de formation), de la DAPP (pour les cumuls  en matière d’expertise), et  des CD est réalisée par les  PC au moyen d’un bilan annuel des autorisations accordées | |
| **Sanctions du 1er groupe pour les agents de catégorie B et C** | | **PC** | | **DU** | | **CD** | | **RRH** | | **CRHD** | | - | |
| **Stratégie et partenariat scientifique** | | | | | |  | |  | |  | |  | |
| **Décideur 2 Pilote** | | | | | | **Consultés** | | **Acteurs** | | **Informés** | | **Modalité de réalisation / commentaires** | |
| **Suivi « Territoriales »** | | **PDG** | | **PC** | | **CD** | | **DESSE-DSA-DU** | | **-** | | - | |
| **Suivi des unités en multitutelles (comités-dialogues stratégie/ gestion)** | | **PC-CD** | | **-** | | **CD-PC \*-DU** | | **DSA** | | **DESSE** | | \* Si le PC est à l’initiative du dialogue, et selon le sujet, le CD est consulté et, de  la même façon, le PC est  consulté lorsque le CD en est à l’origine. | |
|  | |  | |  | |  | |  | |  | |
| **Propositions de chaires de professeurs junior** | | **PDG** | | **CD** | | **PC-DU** | | **-** | | **DESSE** | | En concertation avec les partenaires de site concernés. | |
| **Instruction des conventions d’objectifs et de moyens de site** | | **PDG** | | **PC** | | **DU** | | **CD-DESSE-DSA** | | **-** | | En concertation avec les partenaires de site concernés.  Pour la description de la répartition des compétences pour  la contractualisation de ce type de  partenariat, se référer  complémentairement à la NS 2016- 74 du 16-12-2016. | |
| **Instruction des conventions d’unité (UMR, UMS, USC)** | | **PC** | | **-** | | **CD-DU** | | **DESSE-DSA-IPP** | | **-** | |
| **Instruction des demandes de participation d’INRAE (via une unité) en tant que tutelle à une structure collaborative de recherche (GIS, FR, SFR, GDR,**  **OSU, EPC)** | | **PDG** | | **CD** | | **PC** | | **DESSE** | | **-** | |
| **Instruction des demandes de participation d’un agent INRAE** | |  | |  | |  | |  | |  | |
| **à une structure collaborative de recherche (GIS, FR, SFR, GDR, OSU, EPC)** | | **CD** | | **DU** | | **Agent** | | **-** | | **PC** | |  | |
| **Désignation de scientifiques pour des responsabilités / représentations régionales ou de site (hors compétence PDG)** | | **PC** | | **-** | | **CD-Agent** | | **DU** | | **DESSE** | | - | |
| **Adhésion INRAE (via une unité) à des associations loi 1901** | | **PC** | | **DU** | | **DSA** | | **DESSE** | | **CD-SDAR** | | Point d’attention sur les risques de gestion de fait (cf. NS 2009-66 du 11-122009) | |

2 - Sont mentionnés ici les détenteurs du pouvoir formel d’arrêter la décision et de signer le cas échéant l’acte afférent. Sur certains dossiers, selon l’organisation interne arrêtée et dans les limites prévues par les textes, cette compétence peut être déléguée (ie DGD pour PDG ou DSA pour PC).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Suivi/interactions avec l’unité** | |  |  |  |  |  |
| **Décideur 2** | | **Pilote** | **Consultés** | **Acteurs** | **Informés** | **Modalité de réalisation / commentaires** |
| **Création/Evaluation/**  **Renouvellement des unités** | **PDG** | **CD** | **PC** | **DEv-DESSE- DIAGONAL \*** | **DU** | \*Selon qu’il s’agit d’une création ou d’un  renouvellement d’unité, que ce soit suite à  l’évaluation HCERES ou en dehors, tout ou partie de  ces acteurs sont impliqués.  Bonne pratique : Invitation des PC concernés aux  conseils scientifiques de  département traitant de  l’évaluation de l’unité |
| **Nomination des DU** | **PDG** | **CD** | **PC- DU** | **DIAGONAL** | **DSA** | Les CD agissent en concertation avec les  autres tutelles de l’unité en cas d’unité partagée  La DAJ est en charge |
|  |  |  |  |  |  |
| **Nomination des DUA** | **PDG** | **DU** | **CD** | **DIAGONAL** | **PC-DSA** | de la formalisation  des nominations par  l’élaboration et la diffusion des décisions |
| **Lettre de mission des DU** | **CD** | **-** | **PC- DU** | **-** | **-** | Les CD agissent en concertation avec les  autres tutelles de l’unité en cas d’unité partagée |
| **Protection des biens et de**  **l’environnement, activités réglementées** | **PC** | **-** | **CD** | **DU-AP-CPC\*** | **-** | \*Selon la nature et la gravité de l’atteinte portée, le ou la Délégué.e à la  sécurité biologique (DSB)  est sollicité.e pour conseil  ou expertise |

**INRAE**

**147 rue de l’Université**

**75 338 Paris cedex07 Tél. : 01 42 75 90 00**

**Rejoignez-nous sur :**

**inrae.fr**

## Institut national de recherche pour l’agriculture, l’alimentation et l’environnement

1. UPR : unité propre de recherche ; UMR : unité mixte de recherche ; USC : unité sous contrat ; UE : unité expérimentale ; US : unité de service. [↑](#footnote-ref-1)
2. Dans la suite du document, nous utilisons DU pour les Directrices et Directeurs d’Unité et DUA pour les Directrices et Directeurs d’Unité Adjoint.e.s. [↑](#footnote-ref-2)
3. L’HCERES a créé 5 vagues numérotées de A à E pour couvrir l’ensemble du territoire français. Une vague est lancée chaque année ce qui fait qu’au bout de 5 ans, toutes les unités ont été évaluées. Les unités INRAE ne sont pas réparties de manière uniforme par vague : la vague A (Auvergne-Rhône-Alpes et Occitanie) concerne plus du 1/3 des unités de recherche d’INRAE tandis que la vague D (Paris intra-muros) ne concerne que quelques unités de recherche. [↑](#footnote-ref-3)
4. Le début du processus d’évaluation par le HCERES démarre en année 3 du contrat quinquennal de l’unité. Or, le mandat du DU n’est pas systématiquement calé sur ce quinquennat. Ainsi, il convient de se référer au quinquennat de l’unité pour caler le séminaire BPU et non au mandat du DU. [↑](#footnote-ref-4)
5. Les consultants internes sont des agents INRAE (ex. DU, ingénieur, chercheur) qui dédient entre 10 à 30% de leur temps de travail à l’accompagnement des mangers et de leur collectif. [↑](#footnote-ref-5)
6. - La liste des missions confiées à INRAE est fixée dans l’article 2 du décret n° 2019-1046 du 10 octobre 2019 relatif à l’organisation et au fonctionnement de l’Institut national de recherche pour l’agriculture, l’alimentation et l’environnement

   .3 [↑](#footnote-ref-6)