



Appui aux politiques publiques



RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

INRAE



Retour sur le séminaire à mi-parcours de l'action  
incitative 2020 de la direction de l'appui  
aux politiques publiques

## L'action incitative

En 2020, la direction de l'appui aux politiques publiques d'INRAE a lancé une action incitative interne dans l'objectif d'identifier et de soutenir un vivier de projets transversaux et/ou innovants conduits en appui aux politiques publiques.

Pour cette première édition, 60 projets ont été déposés et 14 retenus par un comité de sélection.

Ces projets impliquent 11 départements, 23 équipes, 83 agents INRAE et des partenaires, scientifiques et non-académiques (Ademe, Santé publique France, des régions, DGAL...), de natures diverses montrant la richesse des activités d'appui aux politiques publiques de l'Institut.

Tous les projets retenus ont reçu un soutien financier pour une période de 2 à 3 ans. La direction de l'appui aux politiques publiques a également apporté son appui à plusieurs projets non retenus.

# P

## rogramme du séminaire

Jeudi 6 octobre 2022 - Paris

### **Matinée : mieux se connaître et échanger entre scientifiques**

---

Ouverture de la journée par Nicolas de Menthère, directeur de la direction de l'appui aux politiques publiques

Temps 1 : mieux se connaître entre scientifiques impliqués dans l'appui aux politiques publiques

Temps 2 : ateliers de réflexion autour de 4 thématiques

### **Après-midi : restitutions des ateliers et échanges**

---

Temps 3 : présentation en format court des projets AI 2020 retenus

Temps 4 : retour sur les ateliers du matin

Conclusion : suites, bilan et clôture

### **Les 14 projets de l'édition 2020**

- **CHARME** - Modalités de collaboration avec les PNR
- **e-SOL** - Plateforme collaborative pour la gestion des sols
- **FRISQUE** - Vivre avec la grande faune, approche par le risque
- **MultiBarrières** - Conformité réglementaire des projets de Réutilisation d'Eaux Usées
- **ParTIGA** - Méthode d'accompagnement de la faisabilité sociale des projets
- **PITA** - Perspectives juridiques et économiques internationales sur la taxation nutritionnelle
- **POLIDeA** - Indicateurs de durabilité des exploitations agricoles
- **RisqueConso** - Perception des risques alimentaires entre les consommateurs et les experts
- **SO-SPA** - Indicateurs sociologiques pour la gestion des biodéchets
- **SP-AlimBB** - Communiquer la recherche en santé publique sur l'alimentation de l'enfant de 0 à 3 ans
- **STEP** - Températures des produits congelés et surgelés et impact environnemental
- **TAPLA** - Territorialisation de l'action publique en santé animale
- **TERCO** - Politiques territoriales de compensation écologique
- **ZOOJEU** - Prévention et gestion des zoonoses via un jeu sérieux



Temps de convivialité entre les porteurs de projets et les membres de la DAPP.

## Retour sur le séminaire à mi-parcours de l'action incitative 2020 de la direction de l'appui aux politiques publiques

Les scientifiques sont mis à contribution pour comprendre et analyser les changements sociétaux et environnementaux en cours, et pour aider à forger les politiques publiques. Depuis plusieurs années, une pratique d'appui aux politiques publiques (APP) existe à INRAE et fait dialoguer science et action publique. Pour faire émerger de nouvelles dynamiques et assurer une meilleure efficacité de la coopération entre recherche et politiques publiques, la direction de l'appui aux politiques publiques (DAPP) d'INRAE a lancé, en juin 2020, un appel à projets transversaux et/ou innovants d'APP. Financés sur trois ans, ces projets sont aujourd'hui arrivés à mi-parcours. L'occasion de mettre en commun les expériences, les difficultés et les réussites. C'est ce à quoi s'attelait la quarantaine de participants du séminaire organisé à Paris le 6 octobre 2022. Parmi eux, les porteurs des quatorze projets retenus ainsi que d'autres porteurs de projets non-retenus ou sélectionnés dans l'édition 2021 de l'action incitative.

### ➤ D'abord se rencontrer...

La matinée a commencé par quelques exercices pour faire connaissance. Ainsi, chacun, porteurs de projets comme membres de la DAPP, s'est présenté en décrivant et illustrant son activité sur un poster : une roue dont les rayons forment des flèches, un petit arbre, deux mains ouvertes, un champ proche d'une zone urbaine, la boussole de la durabilité...

Les devises choisies pour illustrer les activités étaient très diverses : « connaître pour mieux partager », « seul on va plus vite, ensemble on va

plus loin », « la réalité c'est la « perfection » », « celui qui meurt il meurt, celui qui vit il vit (phrase empruntée à un éleveur porcin corse) », certaines poétiques « l'art de la récolte », ou pragmatiques « on s'adapte ! », « on fait ce qu'on peut avec ce qu'on a », « toujours prête, on s'adapte ! », mais aussi altruistes : « toujours disponible », « fluidité, écoute, faire simple, aider », et concrètes : « prendre au sérieux les acteurs », « avant de gérer/communiquer un risque, il faut l'évaluer si possible quantitativement ».

## ➤ Une matinée consacrée au partage de pratiques autour de 4 sujets

Les échanges sur les pratiques et la vision de l'appui aux politiques publiques se sont organisés en quatre ateliers dont les thèmes avaient émergé d'une consultation faite en amont auprès des scientifiques. Les enjeux qui les préoccupaient le plus en termes d'appui aux politiques publiques se regroupaient en quatre sujets, traités dans quatre ateliers riches en échanges. Voici, atelier par atelier, un résumé des discussions et des conclusions.

### ATELIER 1. « COMMENT DIALOGUER AVEC LES SERVICES DE L'ÉTAT ? »

#### Mieux connaître ses interlocuteurs et mieux dialoguer en interne...

Pour répondre à la question « Comment dialoguer avec les services de l'État ? »,

les participants à l'atelier ont souligné la difficulté de ce dialogue avec les services de l'État. D'un côté comme de l'autre, l'organisation est complexe, verticale et souvent en silos. La chaîne de transmission des décisions n'est pas assez claire. Les cultures divergent : les décideurs publics et leurs services de l'État manquent parfois de culture scientifique, les scientifiques ont souvent peu de connaissances administratives et réglementaires. La liste des divergences est longue. Au-delà de ce constat, l'atelier a proposé des pistes pour améliorer les échanges. Une discussion animée a eu lieu sur l'importance des conventions entre les institutions. Ces conventions devraient définir les actions à mener et la gouvernance, afin d'identifier très clairement les attentes des ministères et les champs d'action d'INRAE. La présence de certains accords/conventions-cadres,

disponibles sur l'[intranet](#) de la DAPP, a d'ailleurs été soulignée.

#### Restitution de l'atelier en plénière

Suite aux échanges qui se sont déroulés dans la matinée, place était laissée l'après-midi à des moments de synthèse et de restitution.

Pour cet atelier, le groupe de synthèse a procédé en deux étapes. Il a d'abord fait le constat des freins au dialogue, puis a souligné les pistes d'amélioration. Il a noté tout d'abord que les scientifiques sont confrontés à des difficultés récurrentes :

- Turn-over des personnes contact,
- Difficultés de passer du projet à sa concrétisation,
- Manque de disponibilité des acteurs,
- Manque d'anticipation des services de l'État, souvent trop dans la réaction,
- Fonctionnement trop en silos tant du côté de l'État que de celui de la recherche.

En matière de leviers d'action, le groupe a relevé différentes propositions :

- Identifier les bons interlocuteurs et construire des relations de confiance dans la durée,
- Construire les questions et les projets en commun avec les administrations,
- Mieux utiliser ou développer des relais en APP internes à INRAE, et les faire connaître,
- Améliorer au sein d'INRAE la connaissance du fonctionnement des administrations et des contraintes réglementaires.

Ces points de synthèse ont été résumés dans un schéma présentant le fonctionnement vertical et pyramidal des services publics de l'État. Il identifie à l'intérieur du système, des deux côtés (administration et INRAE), les interlocuteurs et les relations qui devraient exister afin de faciliter les échanges et la collaboration.







## Quelques verbatim relevés lors de l'atelier

### CONVENTION ET INTERLOCUTEURS

« Irstea et certains services ministériels dans les domaines de l'eau et de l'environnement ont dialogué avec succès par le passé. Des conventions-cadres et l'identification à l'intérieur des services d'interlocuteurs directs ont favorisé les échanges. Ce schéma de fonctionnement a longtemps bien marché, mais sa pérennité dépend aujourd'hui des services concernés. »

### DES QUESTIONNEMENTS

« Comment arriver à identifier le bon interlocuteur dans une administration ? »  
 « En raison des changements de gouvernement, il y a beaucoup de turn-over. C'est pareil avec les contractuels dans les collectivités locales. »  
 « Du fait de la verticalité de l'État, quand on travaille en région, il faut attendre que ça remonte jusqu'à Paris... la marge de

manœuvre des agents en région semble faible. »

« Le souci c'est aussi que l'on ne connaît pas la chaîne de transmission des informations et des décisions. »

« Et puis les services de l'État n'ont pas d'argent ! »

« Les règles de la comptabilité publique n'aident pas : on est supposé dépenser une subvention en 12 mois alors que nos recherches prennent rarement 12 mois... »

« J'ai aussi des difficultés dans l'accès aux données. Pourquoi certains services refusent-ils de les partager alors qu'elles nous seraient utiles ? »

### ET CE QUI FONCTIONNE ?

« Cela marche quand nous parvenons à construire des relations sur la durée... »

« C'est vrai ! »

« Mais comme les fonctionnaires changent tous les deux ans, travailler dans la durée est très difficile ! »

« Il faut aussi apprendre à se connaître : savoir quelles sont les contraintes de l'autre, etc. »

« Je pense qu'il faut harceler les fonctionnaires pour qu'ils s'intéressent enfin à la problématique »

« Ça peut être risqué ! »

« Il vaut mieux co-construire les questions et les projets avec les interlocuteurs... et passer du dialogue à la concrétisation grâce à des conventions et programmes pluriannuels. »

### Discussions dans la salle : une méconnaissance réciproque

Une représentante de la DAPP a annoncé qu'un petit vade-mecum serait créé pour apprendre à comprendre les institutions. Certains ont souligné qu'il y a peu, la DAPP avait organisé un webinaire pour expliquer la structure des ministères aux personnes intéressées. « C'est un premier pas dans la bonne direction pour accoutumer les scientifiques au fonctionnement des ministères. C'est à refaire », reconnaissait-on dans la salle.

Plusieurs collaborateurs d'INRAE ont raconté avoir travaillé de « l'autre côté » dans une vie antérieure. Ils ont souligné que l'administration a elle aussi du mal à comprendre qui est vraiment le décideur dans une équipe de recherche. Le fonctionnement est trop vertical des deux côtés. Avec parfois une posture de verticalité : d'un côté un politique qui se croit en capacité de dicter à la communauté scientifique ce qu'elle doit faire, parce qu'il est décideur public ; et de l'autre des scientifiques qui disent « je suis détenteur du savoir ».

Un scientifique a ajouté à la liste des difficultés les conflits et controverses à l'intérieur même des services de l'État :

« C'est important pour nous d'arriver à les décoder ».

Autre interrogation : « lorsque nous défendons notre projet à l'échelle locale, nous ne savons pas si notre projet est aussi discuté ou négocié par notre direction avec le ministère. Il faudrait être mieux tenus au courant. »

### ATELIER 2. « COMMENT VALORISER LES PROJETS ? »

#### Beaucoup d'inventivité, mais un manque de moyens et de ressources

Dans l'atelier portant sur la question « Comment valoriser les projets ? », une question préalable s'est posée : que veut vraiment dire « valoriser » ? Quels seraient les indicateurs d'impact ? Les modes de valorisation sont nombreux, selon les acteurs visés et les moyens employés. Un panel assez large a été balayé lors des discussions, seules les publications scientifiques étaient exclues de la question. Tout au long des échanges est revenu le sentiment d'un manque de moyens et de connaissances des scientifiques pour assurer sereinement la valorisation de leurs

résultats. Ainsi que le regret de ne pas voir leurs efforts de valorisation suffisamment reconnus en interne au sein même d'INRAE.

L'atelier a fait surgir l'idée de créer formellement un institut de formation INRAE, avec des formations professionnelles déclinées par publics cibles : élus, enseignants, partenaires privés, personnes-ressources...

#### Restitution de l'atelier en plénière

La synthèse présentée en plénière l'après-midi a insisté sur la valorisation avant, pendant et après le projet.

**Avant** - dès la conception du projet, il faut :

- Engager la réflexion sur la valorisation : quels médias (médias traditionnels, réseaux sociaux, colloques pour les professionnels, vidéos, ambassadeurs, ouvrages, BD, revues non scientifiques, formations en ligne gratuites type MOOC, formations en ligne privées type SPOC), quels publics (acteurs des politiques publiques, ONG, organisations professionnelles, syndicats, etc.) ?
- Demander à chaque public ses besoins,



## Quelques verbatim relevés lors de l'atelier

### SUR LES METHODES PARTICIPATIVES

« L'essentiel de mon travail est de créer des méthodes participatives. On peut par exemple préparer les observatoires sur le terrain avec les acteurs pour qu'eux-mêmes définissent ce que l'on observera. Ou encore, faire construire un jeu sérieux par les personnes qui y joueront, plutôt que de le leur apporter sur la table... »

### VALORISER OU FAIRE DE LA RECHERCHE

« Un outil a une vie et une après-vie. Il va mourir si personne n'assume sa gestion, sa mise à jour, etc. Et ce, quelle que soit la technologie employée. »

« Mais soit tu arrêtes la recherche et tu fais un service après-vente... soit tu continues la recherche. »

### LA VALORISATION ECONOMIQUE

« Je ne vois rien sur la valorisation économique. Or un projet ou une méthode peut être vendable. »

« Quand on est dans l'APP, personnellement, je ne pense pas brevet. »

« Oui, mais par exemple je développe un indicateur de durabilité des exploitations agricoles ; cette méthode est ensuite utilisée par d'autres. »

« De notre côté, nous développons des outils d'aide à la décision qui servent aussi bien à définir des politiques publiques qu'à des industriels. Mais effectivement, les industriels les utilisent sans payer. »

- S'appuyer sur ce qui existe déjà, ce qui est réutilisable de précédents projets.

**Pendant** que le projet est mené :

- Co-construire les projets avec les publics cibles,
- Identifier des personnes-ressources : « influenceurs », « ambassadeurs », « porte-parole », « relais » dans l'action publique ou auprès d'autres publics. Ces personnes-là peuvent devenir les acteurs de la valorisation,
- Accepter de passer beaucoup de temps dans des réunions avec les parties prenantes pour exposer les idées et les résultats. Écouter les points de vue en retour peut enrichir le projet,

- Adapter le discours aux publics. Cela impose de trouver le bon compromis entre la simplicité et la complexité,
- Avoir une aide plus appuyée de la direction de la communication d'INRAE, notamment pour communiquer autrement (ex : vidéos vortex, Ted, chaîne CNRS). Les scientifiques manquent de moyens et de compétences en communication, en graphisme, etc. « Il n'y a pas à INRAE de service de valorisation comme il en existait à Irstea », a regretté une scientifique.

**Après** - il faut assurer le service après-vente (SAV) :

- Comment faire vivre l'outil, la méthode, le site internet qui a été développé ? Quel « SAV » ? Quel appui financier pour assurer cette pérennité ? Quels moyens humains ?,
- Faciliter les déclarations d'inventions et de résultats valorisables (DIRV),
- Reste aussi une question interne à INRAE : comment valoriser la valorisation ? « Il y a un manque de reconnaissance interne des efforts de valorisation, en termes d'évolution du parcours dans l'Institut », ont estimé certains scientifiques.

Ici encore, pour illustrer son propos l'atelier a créé un schéma : une « circularité autour d'un tout ». Le collectif fait sens, c'est un cercle, une unité. Une flèche indique que collectivement, on peut aller plus haut, plus loin, plus vite.

### Discussions dans la salle : plusieurs domaines de valorisation

Ainsi, « c'est capital d'assurer le SAV, mais ce n'est le rôle de personne ! C'est donc compliqué. Qui va le faire, comment, avec quels moyens ? Beaucoup de choses tombent dans l'oubli. Il y a encore beaucoup de choses à inventer », a souligné un scientifique. Un collègue lui a répondu par une autre question : « est-ce que nous gardons l'outil en interne, ou est-ce que nous le transférons à des structures privées ? S'il est gardé en interne, il doit conserver sa fonction d'outil de recherche, et non pas être entretenu pour être entretenu. »

Des ressources internes, souvent méconnues, ont été mises en avant : les chargés d'innovation d'INRAE peuvent aider à assurer ce SAV.

Un scientifique a émis une inquiétude : « Il n'a pas encore été mentionné que parmi les travaux scientifiques qui peuvent être produits, il y a des expertises, des appuis mais aussi des évaluations. Parfois, l'évaluation peut être très critique. Comment est reçu ce message, comment sera diffusée cette analyse... c'est aussi une question de valorisation. » Une scientifique a regretté qu'on n'ait pas beaucoup parlé de publications dans des revues de rang A qui pourraient émerger de ces travaux... Mais « ce type de travaux n'est pas toujours valorisable dans des revues académiques », lui a répondu une collègue.

### ATELIER 3. MONTER EN GÉNÉRICITÉ POUR PASSER D'UNE ÉCHELLE À UNE AUTRE

#### Comment et pourquoi ?

La longue question de cet atelier était : « Comment monter en genericité pour déployer des études, ciblées initialement sur un territoire spécifique, à d'autres territoires avec leurs spécificités propres ou à une échelle plus grande de territoires ? ». Les participants ne s'y sont pas perdus. Dans leur pratique, ils réfléchissent sans cesse à cette question du changement d'échelle. Cela leur est notamment demandé par les financeurs dans les appels d'offres. De nombreux leviers d'action pour déployer une étude sur un autre territoire ou sur un territoire plus vaste ont été évoqués. Mais des doutes ont très vite surgi, illustrant peut-être une certaine lassitude de cet exercice. Pourquoi faudrait-il toujours répliquer une étude ou extrapoler ses résultats à une autre échelle ?

#### Restitution de l'atelier en plénière

Conformément aux débats soulevés pendant l'atelier, lors de sa restitution, le premier réflexe du groupe de travail n'a pas été de répondre à la question du « comment », mais de se demander plutôt « pourquoi ».

Pourquoi monter en généralité (génériciser) ?

Est-ce bien nécessaire de monter en généralité ? La question se pose-t-elle toujours ? Est-ce bien le rôle d'INRAE ? Si oui, jusqu'à quelle échelle ? Faut-il forcer tout projet à être généricisé ? Doit-on se priver de projets qui répondraient par la négative à une telle demande ? Jusqu'où simplifier pour génériciser sans perdre la valeur scientifique du terrain ?

D'autre part, faut-il en montant en généralité, tenter d'harmoniser les politiques publiques ?

« Nous avons commencé par être très critiques, a reconnu le groupe qui a présenté les résultats de l'atelier. Puis quand même, nous avons abordé la question du comment faire. Mais au préalable, nous avons précisé qu'il fallait différencier le transfert entre territoires du changement d'échelle. Ce n'est pas la même chose ! ».

Comment monter en généralités ?

- Mutualiser les données, les ressources financières et humaines,
- Partager des éléments de langages et méthodologiques (questions de recherche, guides, protocoles, processus, pratiques d'ateliers, etc.), même si chaque territoire est spécifique,
- Développer les réseaux, les échanges de pratiques, s'appuyer sur les acteurs intermédiaires. Pour cela, une cartographie des acteurs peut s'avérer utile. Des voyages de terrain et des études de cas aussi, afin de faire une modélisation, d'identifier les processus propres à chaque échelle,
- Modéliser, identifier les processus propres à chaque échelle,
- Pour procéder à un transfert de territoire, il est important de bien expliciter les critères de diversité entre territoires.

Enfin, troisième point souligné par le groupe de synthèse : des questions ont surgi concernant les particularités d'INRAE où la montée en généralité se pose notamment dans l'articulation entre le local et le national, entre ce qui se fait à l'échelle des centres de recherche et des départements scientifiques. « Ce thème de la généralité interroge nos pratiques de transfert,

de communication, nos politiques de ressources humaines » a noté le groupe qui fait le bilan de l'atelier.

### Discussions dans la salle : de forts enjeux liés à la généralité

Un participant a souligné que la montée en généralité est vraiment différente selon les projets. Pour certains, la question est nationale dès le début. Pour d'autres, qui sont des travaux sur un territoire, il n'y a pas forcément de montée en généralité... « Il est plus facile de penser un projet au niveau national et de le faire descendre que l'inverse » a-t-il estimé. Une collègue a objecté : « Je ne suis pas trop d'accord. Il faut se poser la question de la généralité en amont. On n'a pas vocation à faire des études de cas et à les multiplier. La question de la généralité est importante. Cela pourrait être une question de recherche en soi... ».

Allant plus loin, c'est un enjeu stratégique qui a été soulevé par la salle : « C'est aussi la question de positionnement d'INRAE. Les ministères ont beaucoup l'habitude de travailler en top/down. Il y a un enjeu pour nous à nourrir ces démarches-là. Tout ne doit pas se traiter au niveau du territoire. Il faut nourrir le niveau national de bonnes expériences qui se jouent au niveau territorial. Nous aurons d'autant plus d'efficacité à convaincre s'il y a un certain niveau de généralité. »



## Quelques verbatim relevés lors de l'atelier

### STANDARDISER LA METHODE

« Il est possible de partager d'un territoire à l'autre les éléments méthodologiques et le langage : même si chaque territoire est spécifique, les éléments de langage, les processus, les protocoles peuvent être identiques. Cela permet une transversalité. »

« Ainsi, la méthode est standardisée, pas le résultat ou l'action. »

### HARMONISER LES DONNEES

« Pour appliquer une même méthodologie d'un territoire à l'autre, il faut harmoniser les données. Rien que sur l'eau, vingt bases de données sont accessibles en France et elles ne sont pas compatibles d'un département à l'autre. »

« Mais est-ce que ce qui est pertinent sur l'estuaire de la Gironde par exemple l'est ailleurs ? »

« Peut-être pas, mais il faudrait déjà avoir des critères communs, et si ce n'est pas pertinent, que ce soit écrit. Cela nous éviterait de nous retrouver à la frontière d'un département et ne pas pouvoir modéliser... »

### UNE THEMATIQUE CONTROVERSEE

« Il y a une grande interrogation liée à ce débat : est-ce que l'on peut vraiment passer d'un territoire à un autre ? monter en généralité entraîne une perte d'informations. »

« Et puis, quel est l'intérêt de monter en généralité ? On nous demande comment faire, mais avant, il y a cette question du pourquoi. »

« Je trouve qu'il y a beaucoup de controverses sur cette thématique. »





## ATELIER 4. « COMMENT TRAVAILLER ENSEMBLE AVEC LA DIVERSITÉ DES PARTENAIRES, DES DISCIPLINES, DES CULTURES ? »

### Chronophage, mais indispensable

L'atelier se penchait sur la question « Comment travailler ensemble avec la diversité des partenaires, des disciplines, des cultures ? ». Les participants ont fait de nombreuses propositions de solutions et souligné peu de difficultés. « On dirait qu'il y a peu de freins alors que c'est difficile ! », s'est étonné l'un d'entre eux. Le côté chronophage de l'exercice a tout de même été noté, ainsi que la nécessité d'être en présence de partenaires de bonne volonté. Les participants ont aussi remarqué qu'il est difficile de valoriser, au sein du monde scientifique, les travaux interdisciplinaires.

### Restitution de l'atelier en plénière

Le binôme chargé de restituer les discussions de cet atelier a produit un tableau thématique : chaque enjeu a été traité séparément, avec ses difficultés, ses propositions et les questions qu'il soulève. Est ressortie des discussions la nécessité, pour travailler ensemble, de co-construire ou de co-problématiser le projet de recherche avec tous les acteurs et partenaires. Pour cela, il faut identifier et choisir les bons partenaires, ce qui est un premier défi. En ce sens, travailler avec des partenaires nécessite beaucoup de temps. Au-delà de ce premier enjeu, les participants ont noté que pour bien travailler avec des partenaires variés il était

important d'utiliser des méthodes de travail spécifiques. Il faudrait par exemple se former à d'autres manières d'animer. Apprendre de nouveaux langages, de nouveaux codes. Être bienveillants. S'ouvrir à des méthodes comme la modélisation participative.

Autre sujet : réfléchir aux approches inter ou trans-disciplinaires. Une piste proposée était de promouvoir la publication de ces travaux dans des revues interdisciplinaires ; mais ce n'est pas facile. Il faudrait aussi profiter de l'apport de l'anthropologie pour améliorer l'inter-connaissance entre les acteurs. Enfin, la restitution a débouché sur une question finale : qu'est-ce qu'INRAE fait pour favoriser l'interdisciplinarité en son sein, « mis à part les métaprogrammes bien sûr » ?

### Discussions dans la salle : des rapports au temps opposés entre scientifiques et commanditaires

Travailler avec une diversité de partenaires prend beaucoup de temps. La co-construction est un processus long, alors que souvent le timing est très serré. Un collègue a rebondi : « En plus du temps, il est très difficile d'être multi-disciplinaire. Les jeunes scientifiques travaillent plutôt en silos. L'interdisciplinarité est plus facile pour des scientifiques qui ont passé la quarantaine. C'est très long comme processus individuel, de parvenir à l'interdisciplinarité. » Autre limite : « lorsque l'on travaille avec des élus, il faut aussi prendre en compte le calendrier électoral. Il n'est pas aligné avec le calendrier du scientifique. C'est une difficulté de plus pour une co-définition des objectifs. »



## Quelques verbatim relevés lors de l'atelier

### QU'EST CE QU'UN BON PARTENAIRE ?

« Faut-il vraiment travailler ensemble ? On ne va pas travailler tout seul, mais comment délimiter le « ensemble » ? Qu'est-ce qu'un bon partenaire ? »

« Dans un territoire, les acteurs n'ont pas tous les mêmes approches. Si tu travailles avec un acteur, tu le légitimes par rapport à un autre. Il faut avoir bien conscience de cela. Du coup, cela interroge : comment choisir ton partenaire, pourquoi celui-là et pas un autre ? »

« Il faut effectivement comprendre les enjeux du terrain, les jeux d'acteurs, de pouvoir. »

« Oui, il y a des rapports de pouvoir entre les acteurs. Il est difficile de rendre cela symétrique.

Tu choisis souvent celui qui a de la bonne volonté... Celui qui est génial mais n'a pas de bonne volonté, tu ne pourras pas travailler avec lui. »

### CO-SIGNER

« Quand on publie un papier, les partenaires peuvent être affichés comme co-auteurs. »

« Moi je le leur ai proposé, mais ils ne voulaient pas. Je les ai mis dans les remerciements. »

### PRATIQUER L'INTERDISCIPLINARITÉ

« Dans mon unité, on pratique l'interdisciplinarité. Nous profitons d'une certaine richesse des profils. Nous comptons dans nos rangs des ingénieurs agronomes qui font des thèses en sciences humaines. On observe aussi une pluralité des disciplines pratiquées à l'intérieur des unités. Il y a des départements qui rassemblent plusieurs disciplines... C'est un des enjeux de l'interdisciplinarité à INRAE. On commence à avoir une matrice à deux dimensions. »







## ➤ Trucs et astuces pour pitcher son projet à partir des projets de l'action incitative

L'après-midi de cette dense journée prévoyait la présentation par les porteurs de projet présents de leur projet d'appui aux politiques publiques en 1 minute 30. Un peu stressés, les participants s'y sont pliés de bonne grâce, et ont plutôt bien tenu la contrainte ! Après cet exercice, une petite séance de réflexion collective a fait naître quelques remarques sur ces exposés d'un genre très particulier : qu'est-ce qui est important quand on pitch ?

- Présenter les enjeux dès le début. Bien concerner le public au démarrage. Savoir mettre en situation, faire un lien avec une actualité,
- Finir en résumant l'intervention,
- S'adresser à un interlocuteur précis, le prendre à partie (un élu par exemple, ou un représentant d'une agence de l'eau, etc.). Personnaliser pour lui le discours,
- Mettre en avant des compétences scientifiques bien précises, avoir une posture scientifique claire,
- Donner des exemples concrets,
- Mettre dans la présentation de l'humour et de la surprise,
- Parler de projets qui tirent fondement d'un vécu quotidien,
- Insister sur l'impact qu'aura le projet, sur la plus-value pour le client, la manière dont on répond au besoin,
- Simplifier,
- Ralentir.

## ➤ Les leçons de la journée : propositions, grand témoin et conclusion

### UNE SÉRIE D'ÉCHANGES LIBRES SUR LES BESOINS DES SCIENTIFIQUES ENVERS LA DAPP

Parmi les souhaits exprimés :

- Que la DAPP organise des échanges avec les services de l'État et serve d'interface entre les projets des scientifiques et les besoins des services de l'État. Selon les participants, il y a peu de visibilité sur le lieu de cette interface,
- Que les appels à projets sur l'appui aux politiques publiques soient reconduits. L'appel à projets de la DAPP exige un formalisme de montage de projet léger, qui laisse la place à l'imagination, à la liberté. C'est appréciable, car un projet d'APP n'est pas toujours très facile à défendre : l'expertise qu'il nécessite

n'est pas forcément très reconnue, et il mobilise un réseau parfois localisé dans une seule unité,

- Au niveau de la DAPP, il y a besoin d'ambassadeurs, de cadres méthodologiques pour aider les personnes dans les services à formuler leurs besoins. « *Nous faisons actuellement l'hypothèse de tournées multidisciplinaires de contacts à l'échelle régionale, avec des ateliers de formulation de l'offre et de la demande sur différentes thématiques* », a souligné un membre de la DAPP,
- Pourquoi ne pas travailler à une cartographie de l'offre de services qu'INRAE peut proposer. Si les ministères n'ont pas conscience de ce qu'INRAE est capable de leur proposer, ils ne feront pas appel à lui.



## RETOUR DES SPÉCIALISTES DE L'INNOVATION À LA DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE

Pauline Lavagne d'Ortigue et Camille Rouge, de la Direction interministérielle de la transformation publique (DITP), département Innovation Publique, ont ensuite pris la parole, soulevant un grand intérêt des scientifiques présents.

« Nous sommes une entité interministérielle composée d'une vingtaine de personnes dont plusieurs anciens chercheurs. Nous nous intéressons à la transformation publique. Nous avons un rôle d'accompagnement en termes de compétences. Et nous avons des ressources financières...

Notre mission est que l'administration fasse plus souvent appel à la recherche. Aujourd'hui, nous sommes dans un moment particulier : l'administration et le monde scientifique ont plus envie de se parler et de travailler ensemble qu'auparavant. Les efforts pour faire en sorte que des projets, des talents, des compétences soient mieux appropriés par les services publics sont essentiels. Nous avons la volonté de faire autrement, de faire avec, de travailler avec la science. La pandémie y a contribué. Il faut utiliser ce moment politique pour sortir des labos, pour aller voir, pour aller convaincre. Les administrations le font à leur rythme, plus lent que le vôtre sans doute. Il faut aussi continuer avec une logique interdisciplinaire, afin de créer une communauté d'intérêt

scientifique ayant le sens de l'intérêt général, partagé avec l'administration. Nous voulons aider ce processus en jouant un rôle d'interface. Les questionnements que vous avez se posent aussi entre acteurs publics, entre différentes politiques publiques : comment travailler avec les citoyens ? Il n'y a pas de formule magique, si ce n'est de se lancer, de s'investir, de créer des liens et des ponts.

Il est important de rappeler que nous sommes au début d'un quinquennat. Je vous encourage à consulter la liste de politiques prioritaires qui vous permettra de capter l'attention des décideurs politiques en parlant leur langue, connaissant leurs calendriers et contraintes.

Les politiques prioritaires se déclinent en chantiers prioritaires. Il y a 160 chantiers prioritaires, donc 160 personnes qui doivent les mener. Elles s'interrogent aujourd'hui : qui sont les scientifiques qui pourraient m'éclairer ? De votre côté, comment pouvez-vous contribuer à leurs missions ?

Les chantiers prioritaires forment une large partie de la feuille de route des administrations centrales pour les cinq années à venir. Il est donc utile de passer du temps à les éplucher, à identifier les interlocuteurs. Cela, nous pouvons vous aider à le faire. Il faut le faire maintenant. Il ne faut pas surestimer la capacité d'organisation et de compréhension des administrations lorsqu'elles construisent les politiques publiques. L'État a une mémoire souvent très courte. C'est le moment de dire : sur ce sujet il y a eu des expérimentations et des résultats. »

”

## PAULINE LAVAGNE D'ORTIGUE

Cheffe de la mission Innovation publique (DITP)

.....

*Notre but est de rapprocher les actions de l'administration de celles de la recherche. Les efforts que vous faites pour que vos travaux et vos compétences soient appropriés par les décideurs publics sont essentiels. C'est le bon moment alors n'hésitez pas.*

## LA DIRECTION INTERMINISTÉRIELLE DE LA TRANSFORMATION PUBLIQUE (DITP)

La DITP est placée sous l'autorité du ministre de la Transformation et de la Fonction publiques.

Elle est mobilisée sur trois missions clés : assurer la mise en œuvre des politiques prioritaires de l'Etat, piloter l'amélioration de la qualité des services publics, et accompagner les projets des administrations en mobilisant ses experts et ses financements.

Plus de 100 experts et consultants y accompagnent les acteurs publics dans l'accélération de leurs projets de transformation.

La mission « Innovation publique » accompagne plus spécifiquement la conception de politiques et services publics avec l'apport des sciences comportementales, de méthodes de design associant usagers et agents... Elle diffuse ces méthodes via l'animation de communautés, le Lieu de la Transformation Publique (son laboratoire d'innovation publique) et les labs d'innovation dans les territoires.

## CONCLUSION DE LA JOURNÉE PAR PATRICK FLAMMARION

« Dans le contrat d'objectifs, de moyens et de performance pour cinq ans que vient de signer INRAE avec ses ministères de tutelle, figure l'objectif de rester innovant en termes d'appui aux politiques publiques.

Nous répondons aux sollicitations des pouvoirs publics non pas avec un objectif d'image institutionnelle ou dans le but principal de rechercher des moyens financiers. L'appui aux politiques publiques, dans un organisme de recherche comme le nôtre, va avec un sens fort de l'intérêt général que nous partageons avec les acteurs publics. Nous répondons aux demandes pour apporter le meilleur éclairage permettant d'anticiper les futures politiques publiques, de les concevoir, de les évaluer, de les accompagner dans leur mise en œuvre très opérationnelle.

Vous qui êtes dans les projets, vous êtes à l'interface entre les pouvoirs publics et la recherche. Votre position n'est pas toujours simple ni confortable. C'est vrai de toute interface. D'autant qu'aujourd'hui, nous traversons un débat sur l'utilité de la science, un moment de doute, de confusion entre les savoirs et les croyances, de défiance par rapport à la recherche, à l'expertise.

A INRAE aussi, vous pouvez vous sentir un peu en marge alors même qu'appui aux politiques publiques et recherche doivent être en synergie constante. Mais ce n'est pas toujours vécu comme cela, et vous pouvez vous sentir mal reconnus. En effet, cela pose des questions d'évaluation de la trajectoire de recherche des agents, d'évaluation des équipes de recherche. Mais c'est en train de changer.

Nous travaillons depuis deux ans pour mieux identifier les parcours dans les dossiers des chercheurs et des ingénieurs. J'œuvre aussi beaucoup pour que l'appui aux politiques publiques ne soit pas seulement portée par INRAE, mais plus largement que cela, au sein d'autres EPST, d'autres EPIC, de la direction de la recherche du ministère de la Recherche, et au niveau européen. C'est ainsi que les pairs, dans les commissions d'évaluation, reconnaîtront davantage



les gens qui à INRAE s'investissent fortement sur ces dimensions.

Aujourd'hui, tout le monde tâtonne. On a besoin de partager nos tâtonnements, d'oser dire quand ça ne marche pas ou quand ça marche. C'est vrai aussi au niveau européen : les autres tâtonnent. Cette question de silos entre communauté scientifique et pouvoirs publics n'est pas quelque chose de spécifiquement français. Il faut expérimenter des cadres nouveaux avec des partenaires nouveaux et des méthodologies nouvelles. Faire un pas de côté, avec des solutions qui viennent du terrain. D'où l'importance de créer des animations comme aujourd'hui.

Il faut aussi mener nos projets en pensant l'impact, la valorisation, *ex ante* mais aussi *in itinerae*, c'est-à-dire chemin faisant. Comment fait-on pour faire évoluer nos projets de recherche pour ou sur les politiques publiques en acceptant de revoir certains protocoles chemin faisant ?

Nous sommes en devoir aussi d'interroger les questions qu'on nous pose. Nous avons le devoir d'éclairer les pouvoirs publics y compris sur la question. Ensuite, chemin faisant, nous créerons une relation de confiance qui permette à la fin d'avoir une meilleure question et une meilleure réponse. Nous n'en avons pas parlé aujourd'hui, mais c'est fondamental.

Pour finir, j'aimerais vraiment que l'on puisse ouvrir ce genre de séminaire à d'autres institutions, avec d'autres organismes intéressés par l'appui aux politiques publiques. Il y en a beaucoup d'autres, y compris le CNRS ou des universités. »

”

### PATRICK FLAMMARION

Directeur général délégué  
à l'EAPP

.....

*Nous sommes bien organisés avec les ministères pour contribuer aux chantiers prioritaires de l'action publique, sans pour autant oublier les enjeux émanant du terrain et ceux du monde de la science. Le tâtonnement entre scientifiques et acteurs publics existe à toutes les échelles. C'est une relation à construire.*

Retrouvez tous les contenus liés à cette journée sur l'[intranet](#) de la DAPP.

Collection Appui aux Politiques publiques  
Dir. de publication : Nicolas de Menthière  
Dir. de collection : Gisèle Parfait  
Conception et rédaction :  
Caroline Kim-Morange,  
Roxane Jupin, Gisèle Parfait  
Maquette et mise en page :  
EliLoCom, Roxane Jupin





Direction de l'Appui aux Politiques publiques  
Centre siège d'Antony  
1, rue Pierre Gilles de Gennes  
92160 Antony

Rejoignez-nous sur :



<https://www.inrae.fr/>

**Institut national de recherche pour  
l'agriculture, l'alimentation et l'environnement**



**RÉPUBLIQUE  
FRANÇAISE**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

**INRAE**