



Réforme structurelle d'Agroscope

Comparaison des variantes de sites

Version définitive du 29 novembre 2018

Table des matières

Management Summary	3
1 Situation initiale et objectifs fondamentaux	6
2 Projet d'avenir: procédure, objectifs et organisation	8
2.1 Considérations générales et décisions sur la façon de procéder.....	8
2.2 Objectifs	9
2.3 Organisation du projet	9
3 Statu quo et présentation des variantes	10
3.1 Statu quo	10
3.2 Présentation des variantes	11
3.3 Explications relatives aux stations d'essai décentralisées et au transfert de connaissances..	12
4 Calculs comparatifs des variantes	13
4.1 Hypothèses relatives aux calculs	13
4.2 Calculs portant sur les différentes variantes de sites	14
4.2.1 Variante A : 1 campus Posieux	14
4.2.2 Variante B : 1 campus Posieux et 2 hubs Reckenholz et Changins	16
4.2.3 Variante C : 2 campus Posieux et Reckenholz	17
4.2.4 Variante D : 2 campus Posieux et Reckenholz / 2 hubs Tänikon et Changins	18
4.3 Vue d'ensemble des calculs de variantes	19
4.4 Vérification de la plausibilité des calculs par l'OFCL.....	21
5 Avantages et inconvénients des variantes du point de vue du groupe de travail élargi	22
5.1 Avantages et inconvénients soulevés par la variante d'un campus à Posieux.....	22
5.2 Avantages et inconvénients soulevés par la variante d'un campus à Posieux et de deux hubs	22
5.3 Avantages et inconvénients soulevés par la variante à deux campus.....	23
6 Analyse de la valeur utile	24
6.1 Critères d'évaluation des variantes de sites	24
6.2 Évaluation des variantes par le comité de direction d'Agroscope.....	25
6.3 Évaluation des variantes par le groupe de travail élargi	26
6.4 Bilan de l'analyse de la valeur utile	27
7 Conclusion	28
8 Annexe	29
8.1 Liste des communiqués de presse (administration et commissions).....	29
8.2 Interventions parlementaires relatives à Agroscope	29
8.3 Résumé des résultats du sous-projet «Portefeuille des prestations»	37
8.3.1 Mission et positionnement.....	37
8.3.2 Partenariats	37

DISCLAIMER : Les calculs des variantes ont été effectués sur la base d'une grille quantitative existante. Jusqu'à présent, seule une vérification approximative par l'OFCL a été effectuées ; ce rapport peut donc être sujet à des modifications dans les calculs.

Management Summary

Dans le cadre des réformes structurelles, le Conseil fédéral a confié au DEFR en novembre 2017 le mandat d'examiner un repositionnement d'Agroscope avec pour objectif une économie de 20% sur le budget d'Agroscope, soit 40 millions de francs. Le premier état des lieux du concept de repositionnement discuté officiellement prévoyait une centralisation à Posieux (FR) de toutes les activités et infrastructures non liées à un site. Ce projet a déclenché de nombreuses réactions au sein de la branche, de la recherche, des médias et des milieux politiques. À la suite de plusieurs motions – parfois contradictoires – il a été demandé au Conseil fédéral de suspendre le projet, d'évaluer les réorganisations précédentes, de réexaminer le montant des objectifs d'économies et de le convertir en un objectif d'efficacité de même que d'élaborer une stratégie de renforcement d'Agroscope¹. Dans ce contexte, le DEFR a élaboré, en collaboration avec des parties prenantes internes et externes à la Confédération, diverses variantes pour le concept de sites d'Agroscope. Le présent rapport contient les éclaircissements et réflexions en lien avec le projet d'avenir d'Agroscope.

Actuellement, Agroscope déploie ses activités sur trois sites principaux : Posieux avec 265 places de travail, Changins avec près de 160 places de travail et Reckenholz avec environ 247 places de travail. À cela viennent s'ajouter sept sites spécialisés en Suisse alémanique, en Valais, au Tessin et en Suisse romande, comptabilisant près de 350 places de travail. Agroscope exploite en outre 11 600 m² de surface de laboratoires, 13 800 m² de serres (surface brute au plancher) de même que des parcelles d'essai de diverses dimensions. La vaste infrastructure d'Agroscope entraîne des coûts d'exploitation et d'infrastructure élevés, sans compter les investissements probables d'un montant de près de 225 millions de francs qui seront nécessaires pour l'entretien, voire l'assainissement des infrastructures, au cours des prochaines années.

Au cours d'ateliers et de nombreuses discussions avec les représentants de parties prenantes aux intérêts divers, trois variantes de sites principales ont été élaborées et analysées en détail. Les variantes ont été examinées sur la base de divers objectifs, estimées approximativement en ce qui concerne les coûts d'infrastructure et d'exploitation ainsi que les besoins d'investissement et évaluées sur la base de critères à l'aide d'une analyse de la valeur utile.

- **1 campus Posieux**

Posieux devient le grand site principal central ; des stations d'essai décentralisées sur d'autres sites répondent aux demandes et besoins locaux (par ex. spécificités climatiques, pression parasitaire, viticulture, excès d'azote).

- **1 campus Posieux, 2 hubs Changins et Reckenholz²**

Posieux devient le site principal central. Reckenholz et Changins² deviennent des centres de recherche régionaux (hubs). Des stations d'essai décentralisées sur d'autres sites répondent aux demandes et besoins locaux.

- **2 campus Posieux et Reckenholz²**

Posieux et Reckenholz deviennent des grands sites principaux équivalents ; des stations d'essai décentralisées sur d'autres sites répondent aux demandes et besoins locaux.

Sur demande de certains cantons hébergeant un site d'Agroscope, deux variantes supplémentaires ont été établies:

- **2 campus Changins et Reckenholz**

Changins et Reckenholz deviennent des grands sites principaux équivalents ; des stations d'essai décentralisées sur d'autres sites répondent aux demandes et besoins locaux.

¹ Cf. à ce propos les interventions dans l'annexe

² Les sites des hubs et des campus ne sont pas encore fixés de façon définitive. Condition d'attribution majeure, les cantons abritant un site doivent s'engager à garantir à long terme les surfaces agricoles nécessaires. Pour les calculs, des hypothèses de sites ont été définies.

- Le groupe de travail élargi composé de représentants des cantons, de la branche, de la recherche, du personnel et de l'administration ayant considéré cette variante comme inapplicable, elle n'a pas été soumise au comité de projet externe et n'est pas développée dans le présent rapport.
- **2 campus Posieux et Reckenholz, 2 hubs Changins et Tänikon**
Posieux et Reckenholz deviennent des grands sites principaux équivalents, Tänikon et Changins deviennent des centres de recherche régionaux (hubs). Des stations d'essai décentralisées sur d'autres sites répondent aux demandes et besoins locaux.
- Cette variante a été certes rejetée par une large majorité dans le groupe de travail et le comité de projet externe, mais son rejet n'ayant pas fait l'unanimité, elle a été incluse dans le présent rapport.

Des gains d'efficacité peuvent être obtenus grâce à l'optimisation du portefeuille d'Agroscope, aux infrastructures et à l'intensification de l'acquisition de fonds de tiers. Si les exigences en matière de prestations restent les mêmes, le meilleur moyen de réaliser des économies de coûts réside dans le nombre et la taille des sites et des infrastructures. L'accent est mis ici sur les potentiels d'économies que l'on peut obtenir en densifiant et en mettant en place des concepts de bureaux efficaces ainsi que par l'économie d'espace en particulier, grâce aux effets de synergie dans le domaine des laboratoires.

La concentration des activités d'Agroscope sur un seul site (variante 1 campus Posieux) entraîne les effets de synergie les plus importants et donc le potentiel de réduction des coûts d'infrastructure le plus élevé, soit 15 millions de francs par rapport au statu quo. En outre, des économies d'un montant de 4,2 millions de francs peuvent être réalisées en exploitant le potentiel de synergies internes (réduction du nombre de réceptions, conciergeries, entretien, etc.). Les autres variantes examinées présentent également des gains d'efficacité élevés en comparaison du statu quo.

Variante	Statu quo	A: 1 campus	B: 1 campus & 2 hubs	C: 2 campus	D: 2 campus 2 hubs
Sites pour les calculs :		Campus: Posieux	Campus: Posieux Hubs: Changins & Reckenholz	Campus: Posieux & Reckenholz	Campus: Posieux & Reckenholz Hubs: Changins & Tänikon
Nombre de places de travail (≠ collaborateurs-trices!)	1019	897	934	925	967
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		-122	-85	-94	-52
Surface de laboratoires m² de SUP	11 570	9900	10 750	10 500	11 000
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		-1'670	-820	-1'070	-570
Coûts d'infrastructure en mio CHF	42,3	27,4	28,2	28,5	29,4
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		-14,9	-14,1	-13,8	-12,8
Investissements en mio CHF (y compris satellites)	225,0	292,1	257,0	262,4	251,1
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		67,1	32,0	37,4	26,1
Economies grâce aux synergies internes en mio CHF		4,20	2,30	3,00	1,40
Economies réduction de l'IIP et synergies internes en mio CHF	0	19,1	16,4	16,8	14,2*)

Remarque: L'OFCL utilisant une autre méthode d'estimation, ses résultats indiquent des coûts d'investissements un peu plus élevés pour la Confédération (les écarts se situent dans la fourchette actuelle d'estimation). C'est la variante D qui enregistre l'écart le plus important dans les coûts d'infrastructure actuels.

*) Selon les évaluations de l'OFCL, les économies réalisables sont plus faibles, de sorte que dans le cas de la **variante D**, au total seuls près de **8,4 millions de francs** peuvent être épargnés (au lieu de **14,2 millions de francs**).

Tableau 1: Aperçu comparatif des différentes variantes

Toutes les variantes prévoient des stations d'essai décentralisées afin de tenir compte des particularités locales et actuelles, mais également des défis futurs. Du point de vue de la Confédération, ces stations d'essai sont relativement petites. Toutefois, les cantons et les partenaires éventuels ont la possibilité de

déployer des activités liées à la recherche sur ces sites. Agroscope est en faveur de ce type de collaboration. Cette forme d'utilisation des synergies est désignée dans ce document par le terme «joint-venture».

En plus des potentiels d'économies au travers des coûts d'infrastructure, les variantes examinées se distinguent aussi par les investissements à réaliser pour la création de places de travail et de surfaces de laboratoires supplémentaires de même que par le besoin d'assainissement des surfaces/bâtiments existants. Les coûts d'infrastructure sont déterminants dans une vision à long terme, car ceux-ci englobent, selon le principe des coûts complets, tous les coûts futurs d'infrastructure. Comparées au statu quo, les variantes présentent une amélioration sensible des coûts d'infrastructure à long terme, même si les coûts initiaux, c'est-à-dire les investissements nécessaires à la mise en œuvre des variantes, sont très élevés dans toutes les variantes. Ainsi, la solution «1 campus» nécessite les investissements les plus élevés (à savoir coûts uniques), mais à long terme, il s'agit là de la solution la moins coûteuse. Dans toutes les variantes, les coûts d'investissement supplémentaires seront amortis en quelques années par les économies réalisées.

Les conséquences sur le potentiel d'innovation et de recherche systémique ainsi que sur une gestion plus efficace d'Agroscope n'ont pas été prises en compte dans le calcul du potentiel d'économies des coûts.

L'évaluation des trois variantes avec un site principal central a d'abord été effectuée au sein du groupe de travail élargi, de façon non pondérée, en fonction de nombreux avantages et inconvénients. Ensuite a suivi une évaluation pondérée au moyen d'une analyse de la valeur utile. Le calcul de la valeur utile des variantes se base sur l'évaluation de 13 critères définis par le comité de direction d'Agroscope. Ces critères sont définis en fonction des besoins à moyen et à long terme d'Agroscope en tant qu'institut de recherche reconnu au plan national et international pour la recherche appliquée et reflètent par ailleurs les objectifs de repositionnement d'Agroscope. L'évaluation à proprement parler des variantes de sites a été effectuée tant par le comité de direction d'Agroscope que par un groupe de travail élargi composé de représentants des cantons, de la branche, de la recherche, du personnel et de l'administration (sans représentants du DEFR). Si les deux groupes ont pondéré et évalué différemment les divers critères et variantes, ils aboutissent à un classement identique des variantes de sites sous l'angle qualitatif. La variante «campus Posieux avec 2 hubs Reckenholz et Changins» a été évaluée comme la meilleure solution possible. D'une part, elle permet une réduction sensible des coûts d'infrastructure, tout en exploitant les synergies au sein d'Agroscope et avec d'autres partenaires de recherche nationaux, aspect important du point de vue de la recherche. D'autre part, elle tient davantage compte des diversités linguistiques que la variante «1 campus Posieux». Le surplus d'investissements nécessaire par rapport au statu quo sera amorti en quelques années.

En conclusion, la variante statu quo ne représente pas une solution optimale pour les défis qui se profilent à l'horizon et n'est donc pas porteuse d'avenir. Il existe un large consensus à ce sujet, en particulier au sein du groupe de travail élargi (représentants de la branche, des cantons, de la recherche et de l'administration fédérale). En termes d'économies réalisées, les variantes examinées sont relativement proches les unes des autres et apportent des gains d'efficacité substantiels par rapport au statu quo. Dans la mesure où les gains d'efficacité sont réinvestis au sein d'Agroscope et dans la recherche agromomique, une marge de manœuvre considérable s'ouvre pour la fourniture de prestations de recherche requises par le secteur agroalimentaire et nécessaires pour relever les défis. Par ailleurs, la marge de manœuvre financière peut aussi être augmentée par une intensification de la collaboration, par exemple sous la forme de joint-ventures.

L'énumération non pondérée des avantages et inconvénients fournit une image différenciée des trois variantes de sites. Dans l'analyse pondérée de la valeur utile, la variante «campus Posieux avec 2 hubs Reckenholz et Changins» est celle qui se démarque le mieux pour assurer un équilibre optimal entre centralisation, spécialisation des sites, augmentation de l'efficacité, économies des coûts d'infrastructure ou prise en compte des exigences de la Suisse alémanique et de la Suisse romande.

Quelle que soit la variante choisie, les cantons abritant un site doivent s'engager à garantir à long terme les sites et les terres agricoles nécessaires.

1 Situation initiale et objectifs fondamentaux

Lors de sa séance spéciale du 8 novembre 2017 consacrée aux réformes structurelles, le Conseil fédéral a chargé le DEFR de lui présenter un projet de repositionnement d'Agroscope destiné à réaliser des économies sur les charges de fonctionnement d'Agroscope à hauteur de 20%, soit près de 40 millions de francs. Le 9 mars 2018, le DEFR a informé de l'état des travaux préparatoires du projet. Celui-ci prévoyait de créer un campus central à Posieux (FR) sur lequel les activités et infrastructures d'Agroscope seraient concentrées dans un intervalle de temps de dix ans. Venaient s'y ajouter des stations d'essai décentralisées pour la recherche sur le terrain et des projets spécifiques à des sites dans différentes régions.

Agroscope est l'institution de recherche sectorielle de la Confédération pour l'agriculture et l'industrie agroalimentaire. Sa tâche consiste à soutenir celles-ci par une recherche fondamentale et appliquée pertinente de même qu'à soutenir l'administration fédérale dans le développement de la politique agricole, du conseil aux politiques et dans l'exécution des tâches légales. La proposition relative à un campus central en vue d'accomplir ces tâches avait pour objectif de mettre en oeuvre les objectifs d'économie exigés, si possible sans perte de prestations trop importantes pour les parties prenantes. A cet effet, la proportion la plus élevée possible de réduction des coûts doit être atteinte par le biais de l'infrastructure et en renforçant la collaboration stratégique complémentaire avec les institutions de recherche nationales et internationales (répartition du travail), en augmentant l'efficacité à l'interne par le renforcement de la recherche systémique interdisciplinaire et en augmentant l'acquisition de fonds tiers. Ce dernier point englobe aussi de nouvelles formes de collaboration avec des institutions des secteurs public et privé. Sur la base d'une première analyse approximative de la situation au printemps 2018, il était prévu de réaliser la moitié des économies nécessaires par le biais d'une centralisation des infrastructures et des activités sur un seul site ainsi que par l'optimisation du portefeuille (1/4) et l'acquisition de fonds tiers supplémentaires (1/4).

La proposition du DEFR a déclenché de nombreuses réactions au sein de la branche, de la recherche, des médias et des milieux politiques (cf. 8 Annexe ; 8.2 Interventions parlementaires relatives à Agroscope). Plusieurs conseillers-ières nationaux et conseillers-ières aux États ont exigé, avant que le Conseil fédéral ne décide du sort d'Agroscope, qu'une analyse approfondie soit réalisée et qu'une décision soit prise en impliquant les diverses parties prenantes de même que les commissions et cantons concernés.

Les 28 et 29 août 2018, la sous-commission de la Commission des finances du Conseil national (CdF-N2) s'est rendue sur les sites d'Agroscope de Posieux et de Changins où elle a assisté à des présentations et s'est entretenue avec la commission du personnel d'Agroscope, des représentants de la Conférence des directeurs cantonaux de l'agriculture (CDCA) et de cinq cantons abritant un site d'Agroscope (Fribourg, Thurgovie, Vaud, Valais Zurich), d'une commune (Nyon), de deux hautes écoles (Grangeneuve et Changins), du DEFR, de l'Office fédéral des constructions et de la logistique (OFCL) et du Contrôle fédéral des finances (CDF). La CdF-N2 est arrivée à la conclusion que le concept actuel de sites d'Agroscope (statu quo) n'a pas d'avenir, et ce indépendamment des économies à réaliser: «L'infrastructure accapare en effet trop de ressources au détriment de la recherche. La recherche agronomique ne dispose pas d'une marge de manœuvre suffisante pour relever les défis futurs; en outre, de gros progrès doivent encore être réalisés s'agissant du transfert direct du savoir et de la technologie dans la pratique» (cf. CP CdF-N, 8.1 Liste des communiqués de presse).

Dans ce contexte, la Commission des finances du Conseil national (CdF-N) a décidé de déposer deux motions (cf. motion de la CdF-N, 8.2 Interventions parlementaires relatives à Agroscope), qui doivent être considérées comme un compromis politique offrant un potentiel élevé d'économies et d'amélioration de l'efficacité par rapport au statu quo:

- D'une part, elle charge le Conseil fédéral de revoir le niveau de l'objectif d'économie visé et de convertir ce dernier en un objectif d'efficacité. Le gain d'efficacité ainsi réalisé devra être utilisé comme un investissement en faveur de la modernisation et de l'augmentation de l'efficacité d'Agroscope.

Réforme structurelle

- D'autre part, elle charge le Conseil fédéral d'élaborer une stratégie visant à renforcer Agroscope. En ce qui concerne la structure d'Agroscope, il conviendra d'examiner une solution comprenant un campus de recherche central, un centre de recherche régional en Suisse alémanique, un centre de recherche régional en Suisse romande ainsi que des stations d'essai décentralisées.

La conversion du mandat d'économie en objectif d'efficacité permettrait de renoncer à des réductions immédiates et sensibles du portefeuille d'Agroscope. Néanmoins, le portefeuille actuel doit également être réexaminé afin d'assurer sa viabilité future. Ce réexamen est effectué dans le cadre du contrôle ordinaire du programme d'activité d'Agroscope. Tant l'agriculture que les milieux politiques ne souhaitent pas moins, mais davantage de prestations de recherche, afin de relever les importants défis économiques et écologiques auxquels se trouvent confrontés l'agriculture et le secteur agroalimentaire suisses. Dans ce contexte, une réduction des prestations de recherche dans le cadre de la réforme structurelle d'Agroscope ne saurait entrer en ligne de compte.

2 **Projet d'avenir: procédure, objectifs et organisation**

2.1 **Considérations générales et décisions sur la façon de procéder**

Les exigences de la CdF-N se recoupent avec l'objectif fondamental du DEFR: le projet d'avenir entend renforcer la recherche agronomique et garantir la réputation d'Agroscope en tant qu'un institut de recherche sectorielle de premier plan. A cet effet, il est nécessaire de se concentrer sur des investissements ciblés (au lieu d'une part proportionnellement croissante des coûts liés à l'infrastructure et de réductions générales et non spécifiques des prestations).

Les résultats obtenus au cours de divers ateliers et d'auditions d'acteurs de l'agriculture, du secteur agroalimentaire et de la recherche directement et indirectement concernés étayent l'analyse de la CdF-N. Le statu quo d'Agroscope n'est pas porteur d'avenir en termes de contenu ou de finances. Les utilisations parallèles existantes au niveau des infrastructures de recherche (laboratoires, installations d'essai) sur plusieurs sites entraînent non seulement des coûts d'exploitation et d'infrastructure élevés, mais participent aussi à une perte d'efficacité dans la collaboration interne et dans l'utilisation des synergies.

Comme décrit au début de ce rapport, des économies peuvent être réalisées par l'optimisation du portefeuille, les infrastructures et une acquisition accrue de fonds tiers. Le recentrage et l'adaptation du portefeuille, entre autres par l'externalisation de prestations grâce à une collaboration complémentaire et stratégique, exigent du temps et sont examinés séparément. Le rôle et la fonction d'Agroscope doivent être optimisés dans l'ensemble du système de recherche agronomique et dans le cadre d'un processus progressif (chapitre 8.3. Résumé des résultats du sous-projet «Portefeuille des prestations»). Simultanément, un examen du portefeuille d'Agroscope, qui se reflète dans le programme d'activité en cours 2018-2021, a également montré que l'orientation thématique des activités est dans l'ensemble pertinente.

L'acquisition de fonds tiers supplémentaires est une contribution importante pour améliorer la situation financière et augmenter l'efficacité. Le montant de fonds tiers qu'une institution de recherche acquiert en plus des fonds publics est l'un des indicateurs de la pertinence de ses prestations de recherche et une nécessité pour assurer et promouvoir la qualité scientifique. Agroscope se concentre sur les fonds de tiers et les joint-ventures qui sont acquis de manière compétitive et après une évaluation stricte, mais aussi sur les fonds privés qui sont utilisés pour des projets spécifiques orientés vers l'application avec un fort lien avec la pratique sous la forme de partenariats public-privé (cf. chapitre 3.3 Explications relatives aux stations d'essai décentralisées et au transfert de connaissances; une stratégie à cet effet est élaborée dans le cadre de la définition et de la mise en œuvre des stations d'essai décentralisées).

Comme nous l'avons déjà mentionné, le nombre de sites, leur taille et leurs infrastructures représentent le meilleur moyen de réaliser des économies de coûts. La concentration des infrastructures et des sites découle aussi du fait qu'une réduction importante du portefeuille aurait été nécessaire, si l'on avait dû réaliser des économies principalement dans le domaine des prestations d'Agroscope. Bien que la centralisation de l'infrastructure renforce davantage les prestations d'Agroscope qu'elle ne les affaiblit (la recherche systémique et l'utilisation des synergies sont simplifiées et améliorées), la possible fermeture ou réduction de certains sites ont été violemment critiquées, en particulier par les cantons qui abritent un site d'Agroscope. Pour cette raison, le DEFR a décidé de discuter de façon régulière de l'évolution du concept de sites avec des représentants des cantons, des milieux scientifiques, de l'agriculture et des offices fédéraux impliqués (cf. Chapitre 2.3). Des discussions longues et approfondies en vue d'une intégration renforcée d'Agroscope dans le système de connaissances agronomiques ainsi que l'examen et l'adaptation de son portefeuille seront menées dans le cadre du contrôle ordinaire de la stratégie d'Agroscope et de l'élaboration de son prochain programme de travail à partir de 2019. Pour garantir la flexibilité lors des adaptations futures du portefeuille, l'utilisation flexible de l'infrastructure (bâtiments et parcelles d'essai, réserves de terrain) est donc un critère important pour la prise de décision relative au site.

2.2 Objectifs

Bien que la nécessité de repositionner Agroscope soit une évidence, la première solution évoquée, à savoir «1 campus à Posieux », ne devrait pas faire l'unanimité. Elle est en général considérée comme trop radicale.

Dans ce contexte, le comité de projet externe a décidé, de concert avec les parties prenantes (cf. Chapitre 2.3), d'élaborer plusieurs variantes de sites. Les variantes ont été examinées en fonction des objectifs suivants, évaluées et leurs coûts ont fait l'objet de calculs:

- Renforcement de la recherche
- Création de marge de manoeuvre pour l'innovation
- Possibilités de travaux interdisciplinaires
- Augmentation de la clarté et de la stabilité pour les collaborateurs-trices d'Agroscope
- Suppression/réduction des utilisations à double et des coûts inutiles dans la mesure du possible
- Possibilités de recentrer le portefeuille et d'utiliser les synergies (à l'échelle nationale et internationale) (l'adaptation du portefeuille intervient en aval)
- Soutien de la production adaptée au site (des points de vue climatique, géographique et thématique)

2.3 Organisation du projet

Agroscope est un institut de recherche important pour l'agriculture et le secteur agroalimentaire. En conséquence, des modifications dans son organisation et/ou dans son portefeuille ont une incidence sur une multitude d'acteurs aux intérêts divers. Peu après l'information du DEFR le 9 mars 2018 sur l'état d'avancement des travaux, l'organisation du projet a été publiée (fig. 1) et le comité de projet externe composé de représentants des cantons hébergeant une site d'Agroscope, du secrétaire de la Conférence des directeurs cantonaux de l'agriculture, des branches/associations concernées et d'experts de la recherche agronomique suisse a été mis en place. Le dialogue ainsi instauré doit servir à préciser les nécessités, les besoins et les possibilités d'un repositionnement d'Agroscope et à esquisser des solutions susceptibles de recueillir la majorité. Le comité de projet externe, qui a pour fonction de définir la stratégie, a été complété par un groupe de travail élargi chargé de clarifier les questions de nature opérationnelle. Ce groupe de travail élargi s'est penché de façon intensive au cours de deux ateliers sur la question des sites et sur l'évaluation des différentes variantes de sites.

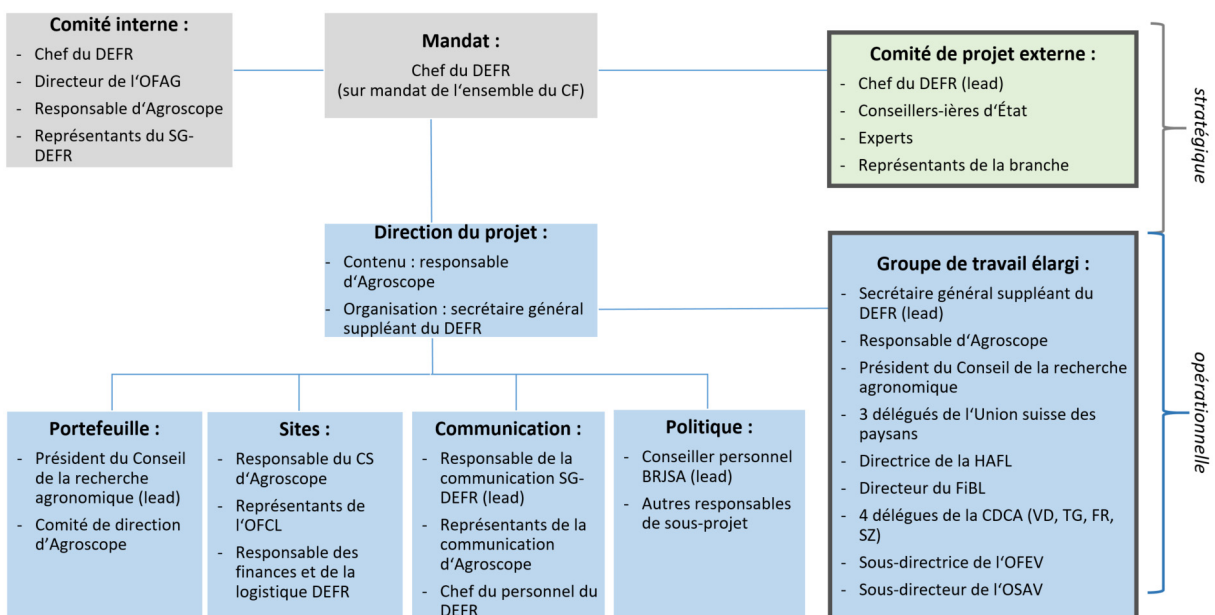


Figure 1: Organisation du projet d'avenir d'Agroscope

3 Statu quo et présentation des variantes

3.1 Statu quo

La situation actuelle se présente comme suit et sert de base de comparaison avec les variantes exposées par la suite.

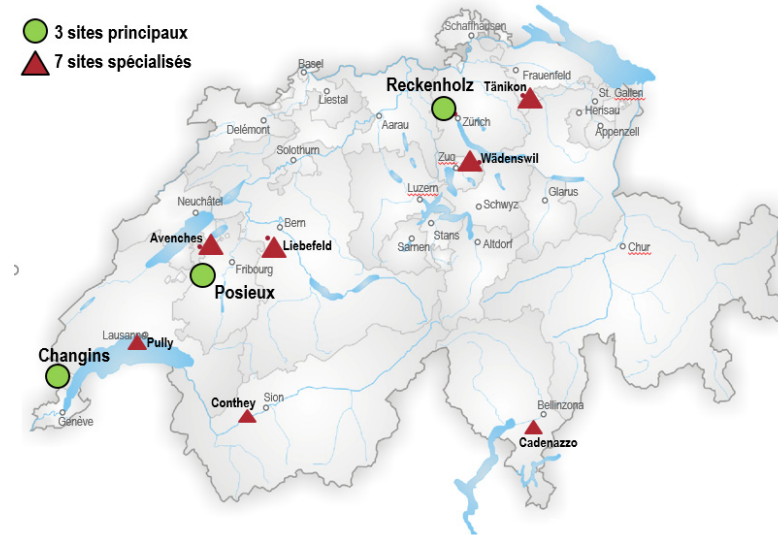


Figure 2: Statu quo

Agroscope compte actuellement un total de 1019 places de travail (PT)³ et se répartit sur trois sites principaux: Posieux avec 265 PT, Changins avec environ 160 PT et Reckenholz avec environ 247 PT. Les sept sites spécialisés, situés en Suisse alémanique, en Valais, au Tessin et en Suisse romande, comptabilisent environ 347 PT. Actuellement, les trois plus grands sites spécialisés sont situés à Tänikon avec environ 85 PT, à Liebefeld avec 136 PT et à Wädenswil avec 142 PT. En plus de 11 570 m² de laboratoires, dont l'équipement va d'un niveau normal à un niveau ultramoderne, les différents sites disposent d'environ 13 800 m² de serres ainsi que des parcelles d'essai de différentes tailles.

L'OFCL facture les infrastructures actuellement en place et en service à un coût d'environ 42,3 millions de francs, au moyen d'une imputation interne des prestations (IIP). Les coûts d'infrastructure comprennent tous les services fournis par l'OFCL dans le cadre de la mise à disposition des immeubles et sont donc conformes au principe des coûts complets. L'application de la méthode des coûts complets garantit que tous les coûts liés à la mise à disposition d'immeubles de la Confédération, générés pendant leur cycle de vie, sont inclus et lissés intégralement et annuellement.

Nombre de place de travail	1019
Surface de laboratoires en m² SUP	11 570
Coûts d'infrastructure en mio CHF	42,3
Investissements en mio CHF (y compris satellites)	225,0

Tableau 2: Récapitulatif du statu quo

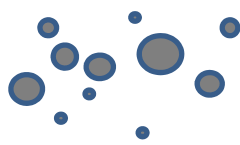
En se basant sur les bâtiments et les infrastructures d'exploitation existants, l'OFCL estime les besoins d'investissement pour le statu quo à un montant beaucoup plus élevé de 349 millions de francs. La

3 Les places de travail désignent le nombre de collaborateurs-trices, mais ne prennent pas en compte les taux d'occupation, c'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'une analyse des équivalents plein temps (EPT) et que par conséquent, un éventuel partage des places de travail n'est pas pris en compte.

différence s'explique par trois facteurs principaux : premièrement, le montant d'investissement de 225 millions de francs selon le tableau 2 n'inclut pas la construction d'un nouveau bâtiment par le canton de Fribourg sur le site de Posieux d'un volume d'investissement d'environ 70 millions de francs, mais elle est incluse dans les calculs qui suivent. Deuxièmement, du point de vue d'Agroscope, on peut supposer qu'en exploitant les potentiels de densification existants, les investissements seront plus bas aussi dans le statu quo, car on peut renoncer à certains nouveaux bâtiments. Troisièmement, l'OFCL estime que les besoins d'investissement dans l'infrastructure d'exploitation seront un peu plus importants.

3.2 Présentation des variantes

Les variantes de sites suivantes sont le fruit des discussions susmentionnées et sont apparues comme des options possibles. Toutefois, l'emplacement des centres de recherche (hubs) n'a pas encore été fixé de manière définitive. Tous les participants ont mis en avant la garantie des réserves de terrain à long terme comme un critère important. La confirmation correspondante ou la garantie en matière d'aménagement du territoire devront être obtenues lors des travaux de concrétisation.



Statu quo (base de comparaison)

Situation actuelle avec 3 sites principaux à Reckenholz, Changins et Posieux et 7 sites spécialisés à Tänikon, Wädenswil, Avenches, Cadenazzo, Conthey, Pully et Liebefeld.

Equipements de laboratoire et infrastructures à double (besoins d'investissement très élevés pour l'assainissement de l'infrastructure existante).



Variante A: 1 campus Posieux

Posieux devient le grand site principal central; des stations d'essai décentralisées sur d'autres sites répondent aux demandes et besoins locaux (par ex. pression parasitaire, viticulture, excès d'azote).

Idée-clé: réduction radicale des doubles emplois et maximisation des synergies possibles en matière de collaboration et d'infrastructure.



Variante B: 1 campus Posieux, 2 hubs Changins et Reckenholz

Posieux devient le site principal central; Reckenholz et Changins deviennent des centres de recherche (hub) plus petits; des stations d'essai décentralisées sur différents sites répondent aux demandes et besoins locaux (par ex. pression parasitaire, viticulture, excès d'azote).

Idée-clé: avantages d'un campus unique, mais meilleure représentation des langues ainsi qu'amortissement de l'investissement récent à Changins et proximité par rapport à l'enseignement supérieur agricole à Zurich



Variante C: 2 campus Posieux et Reckenholz

Posieux et Reckenholz deviennent deux grands sites principaux équivalents; des stations d'essai décentralisées sur d'autres sites répondent aux demandes et besoins locaux (par ex. pression parasitaire, viticulture, excès d'azote).

Idée-clé: 2 instituts selon le modèle de l'ETHZ et de l'EPFL



Variante D: 2 campus Posieux et Reckenholz, 2 hubs Changins et Tänikon

Posieux et Reckenholz deviennent deux grands sites principaux équivalents; Tänikon et Changins deviennent des centres de recherche (hub). Des stations d'essai décentralisées sur d'autres sites répondent aux demandes et besoins locaux.

Idée-clé: 2 instituts avec chacun un centre de recherche

Les cantons hébergeant un site d'Agroscope ont proposé une variante supplémentaire avec deux campus Changins et Reckenholz. Dans cette variante, Changins et Reckenholz deviendraient des grands

sites principaux équivalents, tandis que des stations d'essai décentralisées sur d'autres sites répondraient aux demandes et besoins locaux. Cette variante a été jugée inapplicable par le groupe de travail élargi et n'a donc plus été soumise au comité de projet externe. Elle n'est donc pas développée dans le présent rapport.

3.3 Explications relatives aux stations d'essai décentralisées et au transfert de connaissances

L'agriculture et l'agroalimentaire ne peuvent tirer profit des nouvelles découvertes scientifiques que si les connaissances sont mises en réseau. Pour ce faire, il est important d'impliquer les différents acteurs - les chercheurs comme les agriculteurs, les filières, l'industrie de transformation, le commerce de détail, les cantons, mais aussi les consommateurs. L'augmentation de l'efficacité et donc de la marge de manœuvre accrue doivent permettre de créer et/ou de renforcer des unités décentralisées spécifiques, exclusivement dédiées au transfert de connaissances et à la résolution de problèmes sur place (satellites). La collaboration des chercheurs avec les acteurs intéressés de la pratique doit être institutionnalisée dans ces stations. Le campus et les centres de recherche (hubs) soutiennent les travaux dans les stations en fournissant des connaissances fondamentales et en réalisant des activités scientifiques, qui sont plus efficaces et efficientes en étant centralisées que décentralisées.

Les stations d'essai décentralisées se concentrent d'une part sur des contingences géographiques et climatiques spécifiques déterminantes pour la production agricole. D'autre part, elles peuvent traiter de problèmes régionaux particuliers et/ou encourager l'innovation. La durée, le financement et la taille d'une station d'essai décentralisée dépendent de sa mission spécifique. Si la station s'occupe de problématiques typiquement suisses d'un grand intérêt public, elle sera entièrement ou presque entièrement financée par les fonds mis à disposition d'Agroscope pour la recherche sectorielle. A l'avenir, Agroscope s'engagera de plus en plus dans des projets de collaboration sous forme de joint-ventures et/ou de partenariats public-privé (PPP), pour autant que sa marge de manœuvre soit suffisante. Agroscope peut ainsi, par exemple, soutenir le développement des filières qui offrent des avantages de rapidité et dont les caractéristiques distinctives sont un atout par rapport à la concurrence. Dans le cas des joint-ventures, par exemple avec des cantons, des régions ou des instituts de recherche publics, les coûts de la recherche et de l'utilisation des synergies, mais aussi les risques et les gains de connaissances, devraient être pris en charge conjointement par les parties concernées. Lorsque les partenaires intéressés par un transfert de savoir-faire avec Agroscope sont des institutions ou des entreprises privées, des contrats de partenariat public-privé devront être négociés cas par cas. Agroscope entend ainsi alléger le budget de la recherche publique par un partenariat avec le secteur privé.

4 Calculs comparatifs des variantes

4.1 Hypothèses relatives aux calculs

Les calculs suivants constituent une comparaison - par rapport au statu quo - des différentes variantes envisagées pour les sites en ce qui concerne les investissements et les coûts d'infrastructure. En outre, les changements concernant les places de travail, la surface des laboratoires et les synergies internes sont également représentés. Afin de faciliter la comparaison, les définitions et hypothèses suivantes servent de base aux calculs des différentes variantes.

Définition

Campus	= site principal, plus grande unité d'Agroscope, plus de 150 places de travail de la Confédération
Hub	= centre de recherche de taille moyenne; entre 100 et 150 places de travail de la Confédération
Satellite	= station d'essai décentralisée / locale ; moins de 50 places de travail de la Confédération
Joint-venture	= collaboration thématique avec les cantons, la branche, etc. Du point de vue de la Confédération, les places de travail sont identiques à celles des satellites, mais ce point reste globalement ouvert grâce à la collaboration.

Hypothèses relatives aux sites

- Les sites spécialisés suivants (stations d'essai décentralisées) restent inchangés dans toutes les variantes (y compris le nombre de places de travail): Pully, Cadenazzo, Avenches; ces sites sont déjà considérés aujourd'hui comme des stations d'essai décentralisées.
- Le site de Tänikon continuera à exister sous forme de joint-venture avec le canton dans lequel il est situé, tout comme Conthey.
- Le site de Liebefeld sera abandonné dans toutes les variantes et est d'ores et déjà intégré à Posieux.
- Les exploitations agricoles (Breitenhof, Güttingen, etc.) ne sont pas prises en compte.
- Les parcelles d'essai / les serres seront en majorité conservées.

Hypothèses relatives aux potentiels d'économie

- En principe: les équivalents plein temps (EPT) n'ont pas été pris en compte (les temps partiels existants n'ont pas été ventilés).
- Potentiel de densification: il montre la densification possible au niveau des places de travail au sein d'une variante grâce à une optimisation des concepts de bureau (p. ex. multi-space), à la prise en compte des temps partiels et des absences des collaborateurs-trices. Plus le site est important en ce qui concerne le nombre des collaborateurs-trices et plus le potentiel de densification est élevé. Selon la variante, les potentiels de densification calculés se situent entre 7,5 et 10 %.
- Effets de synergie interne: les effets de synergie au sein d'Agroscope résultent d'une réduction du nombre de sites. La fusion des réceptions, des services de conciergerie, etc. permettrait par exemple d'optimiser les coûts. Selon la variante, les effets de synergie interne calculés oscillent entre 2 et 5 %. Les effets de synergie sont calculés comme suit: coûts par place de travail: 100 000 francs (base: 2/3 des coûts moyens par EPT de 155 000 francs)
- Potentiel de densification des laboratoires: il montre dans quelle mesure les surfaces de laboratoire peuvent être économisées en évitant les doubles emplois, c'est-à-dire que le même type de laboratoire n'existe pas plus d'une fois. Selon la variante, ce potentiel se situe entre 5 et 15 %.
- Le calcul du potentiel d'économies de coûts n'a pas pris en compte les conséquences pour le potentiel d'innovation et de recherche systémique d'Agroscope ainsi que pour l'efficacité de sa gestion.

Hypothèses relatives aux valeurs de référence et aux investissements

- Les coûts d'infrastructure actuels constituent la base des calculs
- Coûts d'investissement / PT bureau: 120 000 francs (concept PT selon l'état actuel)
- Coûts d'investissement / laboratoire en m² SUP (mix) : 11 700 francs
- Coûts d'infrastructure en pourcentage de l'investissement: 7,6 %.

- L'entretien courant, tel que la maintenance, n'a pas été pris en compte dans les investissements.

Valeur de correction

Les coûts d'infrastructure et les investissements ont été calculés pour les nouvelles surfaces sur la base des coûts référentiels par place de travail de bureau et par surface de laboratoire. Dans le cas des travaux sur les bâtiments existants, ces calculs sont plus complexes, car l'OFCL a effectué les calculs selon les valeurs comptables effectives, c'est-à-dire en tenant compte des coûts de construction, de l'âge et des amortissements, ce qui conduit à une différence entre la prise en compte des bâtiments neufs et des bâtiments existants. Afin de tout de même permettre la comparaison, une valeur de correction a été incluse dans les calculs. Elle tient compte de la différence entre l'IIP réelle et l'IIP calculée théoriquement sur la base des valeurs de référence.

Prise en compte des stations d'essai décentralisées

Dans les présents calculs, le point de vue d'Agroscope sur les stations d'essai décentralisées a été pris en compte (personnel et infrastructure) dans la mesure où les activités qui n'avaient pas de lien direct avec le site ont été centralisées. Par conséquent, dans les stations d'essai décentralisées, Agroscope se concentre sur les activités explicitement liées au site concerné et nécessitant une présence permanente des spécialistes sur le site. Comme nous l'avons vu plus haut, Agroscope est toutefois intéressé à s'impliquer dans des joint-ventures avec d'autres acteurs locaux (cantons, organisations interprofessionnelles, instituts de recherche, entreprises privées, etc.) qui, à leur tour, emploient du personnel supplémentaire sur place. Par conséquent, des unités plus importantes peuvent également se développer sur les sites des stations d'essai décentralisées. Ces joint-ventures n'ont pas été prises en compte dans les calculs, car elles n'ont aucune incidence financière pour Agroscope, étant donné que le personnel et les infrastructures supplémentaires ne seront pas financés par la Confédération.

4.2 Calculs portant sur les différentes variantes de sites

4.2.1 Variante A : 1 campus Posieux

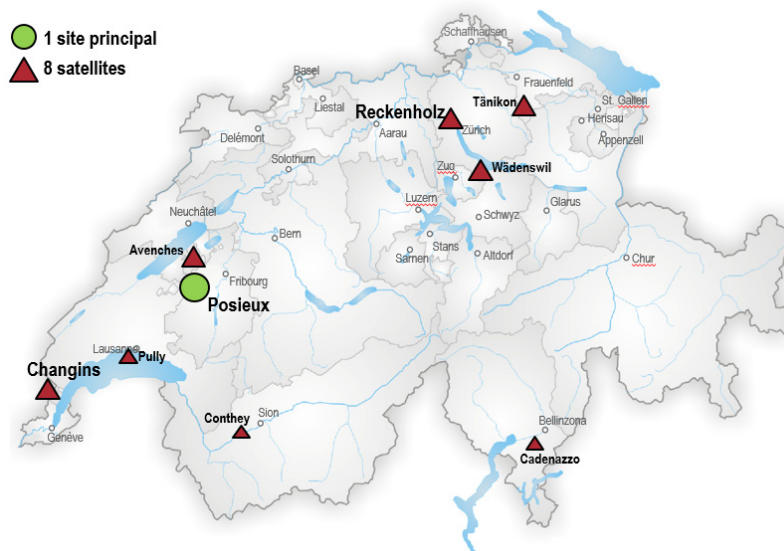


Figure 3: Vue d'ensemble de la variante 1 campus Posieux

Cette variante prévoit l'installation d'un campus fort à la frontière linguistique⁴. La variante avec un campus à Posieux comme site principal et environ 720 places de travail et huit stations d'essai décentralisées avec un total de 180 places de travail nécessite une réduction significative des sites actuels. Wädenswil conserve uniquement les serres et les parcelles d'essai, qui sont gérées depuis Reckenholz. En outre, seule la moitié des parcelles d'essai et des serres de Reckenholz sont encore utilisées par Agroscope;

⁴ Facilement accessible pour les collaborateurs-trices qui vivent dans une région germanophone et qui souhaitent, par exemple, envoyer leurs enfants dans une école germanophone ainsi que pour les collaborateurs-trices qui préfèrent une région francophone.

les infrastructures qui ne sont plus utilisées pourraient être exploitées par ou avec des tiers dans le cadre d'une collaboration axée sur la recherche. Changins conserve environ 25 places de travail dans le château AA ainsi que les parcelles d'essai, les serres et le bâtiment d'exploitation.

La forte concentration sur un seul site se traduit par d'importants effets de synergie: les synergies internes permettent d'optimiser environ 5 % des places de travail sur le site de Posieux et les concepts de bureaux efficaces environ 10 %. En ce qui concerne les laboratoires, cette variante permet d'économiser environ 15 % de la surface par rapport au statu quo.

La majeure partie des 292 millions de francs nécessaires pour cette variante sera investie à Posieux dans les nouveaux laboratoires et les nouvelles places de travail résultant de la forte centralisation. Des investissements supplémentaires de l'ordre de 58 millions de francs seront nécessaires pour rénover les infrastructures des stations d'essais décentralisées.

Variante	Statu quo	Variante A 1 campus
Nombre de places de travail	1019	897
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>-122</i>
Surface de laboratoires en m ² de SUP	11 570	9900
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>-1'670</i>
Coûts d'infrastructure en mio CHF	42,3	27,4
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>-14,9</i>
Investissements en mio CHF (y compris satellites)	225,0	292,1
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>67,1</i>
Economies grâce aux synergies internes en mio CHF		4,20

Tableau 3: Calculs 1 campus Posieux

La comparaison avec le statu quo montre une amélioration des coûts d'infrastructure d'environ 14,9 millions de francs et des synergies internes relativement importantes d'environ 4,2 millions de francs. Ces économies permettent de renforcer la recherche, l'effet de synergie résultant de la concentration des prestations en un seul lieu étant très élevé. Des stations d'essai flexibles et décentralisées favorisent une bonne collaboration avec les principaux acteurs locaux. Toutefois, les investissements réalisés récemment pour la construction d'un nouveau bâtiment à Changins devraient être amortis.

4.2.2 Variante B : 1 campus Posieux et 2 hubs Reckenholz et Changins

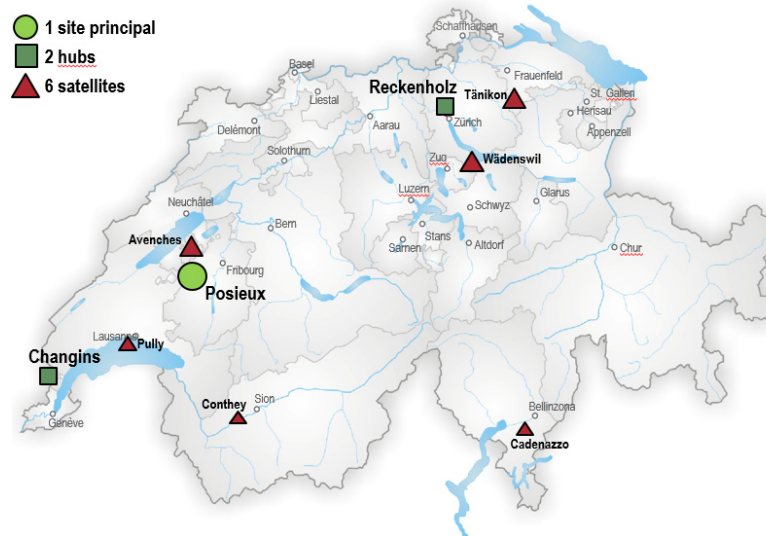


Figure 4: Vue d'ensemble de la variante 1 campus Posieux / 2 hubs Reckenholz, Changins

La variante à un campus avec deux centres de recherche régionaux (hubs) prévoit toujours la création d'un centre majeur à Posieux avec près de 570 places de travail, tandis que les deux centres de recherche régionaux de Reckenholz et de Changins avec environ 100 à 150 places de travail jouent un rôle important. Six stations d'essai décentralisées (satellites avec chacun jusqu'à 25 places de travail) couvrent le domaine des spécialités régionales avec une taille globale de 112 places de travail de la Confédération.

Le concept prévoit aussi d'encourager la collaboration avec des sites (existants et, le cas échéant, nouveaux) qui n'abritent pas de campus ni de hub. Il est par exemple prévu de renforcer, sur le site de Tännikon (TG), la collaboration fructueuse entre le canton de Thurgovie et la Swiss Future Farm dans le domaine de la numérisation. Une intensification de la collaboration dans le domaine des émissions de dioxyde d'azote et des synergies avec les activités déployées par le canton sur place fera aussi l'objet d'un examen approfondi. Ce renforcement commun des tâches liées au site dans le cadre d'une joint venture permettra de conserver environ 50 emplois à Tännikon après la réorganisation.

Avec cette variante, environ un tiers des parcelles d'essai et des serres de Reckenholz doivent être transférées à des tiers ou utilisées en collaboration avec des tiers, ce qui entraîne une réduction correspondante de l'IIP. Géré depuis Reckenholz, le site de Wädenswil conserve environ la moitié des parcelles d'essai et des serres. Tännikon devient une station d'essai décentralisée, les places de travail de Tännikon sont délocalisés à Reckenholz en raison de la densification. Changins conserve ses places de travail de laboratoire et de bureau dans le bâtiment AO.

Bien que la répartition sur un grand campus et deux centres de recherche régionaux de taille moyenne se traduise aussi par des effets de synergie grâce à la densification et à des concepts de bureaux efficaces, ceux-ci sont légèrement inférieurs à ceux de la variante à campus unique. Ils sont de l'ordre de 13,5% (densification 10% et synergies internes 3,5%). Dans le domaine des laboratoires, des économies de surface d'environ 10% peuvent être réalisées par rapport au statu quo.

La majeure partie des investissements de quelque 258 millions de francs doit toujours être investie à Posieux pour de nouveaux laboratoires et de nouvelles places de travail résultant de la centralisation. En outre, d'autres investissements de l'ordre de 42 millions de francs devront être consentis pour la rénovation des infrastructures sur les sites des centres de recherche régionaux.

Variante	Statu quo	Variante B: 1 campus & 2 hubs
Nombre de places de travail	1019	934
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		-85
Surface de laboratoires en m ² de SUP	11 570	10 750
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		-820
Coûts d'infrastructure en mio CHF	42,3	28,2
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		-14,1
Investissements en mio CHF (y compris satellites)	225,0	257,0
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		32,0
Economies grâce aux synergies internes en mio CHF		2,30

Tableau 4: Calculs 1 campus Posieux / 2 hubs Reckenholz, Changins

Par rapport au statu quo, les coûts d'infrastructure sont améliorés d'environ 14,1 millions de francs et les synergies internes sont relativement élevées puisqu'elles se montent à environ 2,3 millions de francs; les économies restent considérables, mais l'effet de synergie est amoindri du fait des deux centres de recherche régionaux (hubs) supplémentaires, légèrement plus importants, ce qui apparaît également dans les synergies internes.

4.2.3 Variante C : 2 campus Posieux et Reckenholz

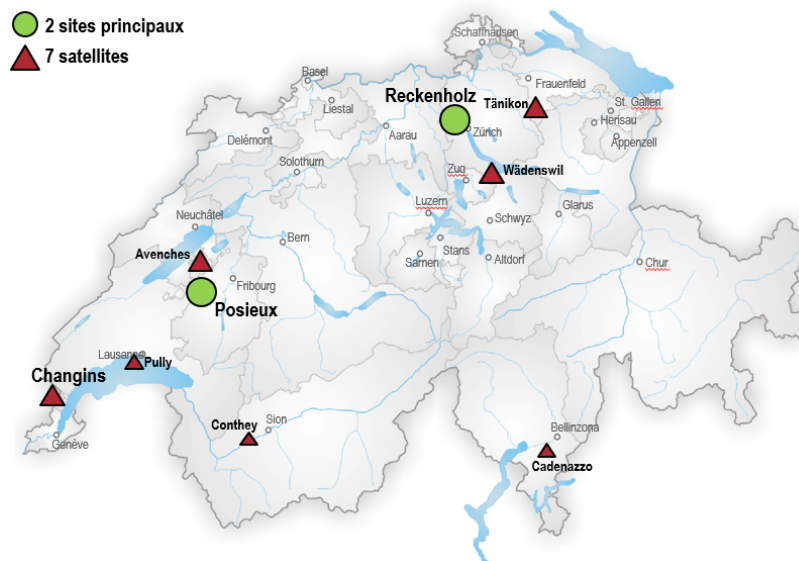


Figure 5: Vue d'ensemble de la variante 2 campus Posieux et Reckenholz

Dans la solution à deux campus, les sites de Posieux et de Reckenholz, avec respectivement environ 370 et 410 places de travail, sont au premier plan. Les sept stations d'essai décentralisées (satellites) dénombrent encore un total de 145 places de travail selon les calculs. Cette solution nécessite des places de travail supplémentaires ainsi que 1500 m² de laboratoires en plus à Reckenholz afin de pouvoir intégrer les prestations proposées jusqu'ici à Wädenswil. Les parcelles d'essai resteront inchangées sur ce site. A Posieux, comme pour les autres variantes, de nouveaux laboratoires doivent être créés, mais avec une superficie moins importante par rapport à la solution avec un seul campus (près de 4000 m² en moins).

La répartition sur deux grands sites principaux se traduit par un effet de synergie un peu plus important du fait des synergies internes (3,5 %) et des concepts de bureaux efficaces (densification 7,5 %) par rapport aux variantes avec des solutions de centres de recherche décentralisés, mais celles-ci se situent à un niveau un peu plus faible (11 % au total par campus). Dans le domaine des laboratoires, les synergies permettent d'économiser environ 10 % de la surface par rapport au statu quo.

La majeure partie des investissements de quelque 262 millions de francs doit être investie à Posieux pour de nouveaux laboratoires et de nouvelles places de travail en raison de la centralisation. D'autres investissements d'environ 72 millions de francs seront nécessaires pour la rénovation de l'infrastructure et des laboratoires en vue de l'intégration du site de Wädenswil à Reckenholz. Environ 43 millions de francs devront être consacrés à la rénovation de l'infrastructure des stations d'essai décentralisées.

Variante	Statu quo	Variante C: 2 campus
Nombre de places de travail	1019	925
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		-94
Surface de laboratoires en m ² de SUP	11 570	10 500
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		-1'070
Coûts d'infrastructure en mio CHF	42,3	28,5
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		-13,8
Investissements en mio CHF (y compris satellites)	225,0	262,4
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		37,4
Economies grâce aux synergies internes en mio CHF		3,00

Tableau 5: Calculs 2 campus Posieux et Reckenholz

Par rapport au statu quo, les coûts d'infrastructure sont améliorés d'environ 13,7 millions de francs et les synergies internes sont relativement importantes et représentent près de 3,0 millions de francs. Les économies restent donc considérables, mais pas tout à fait comparables à celles de la solution à un seul campus, car ici, les effets de synergie sont plus faibles du fait de l'existence de deux sites principaux.

4.2.4 Variante D : 2 campus Posieux et Reckenholz / 2 hubs Tänikon et Changins

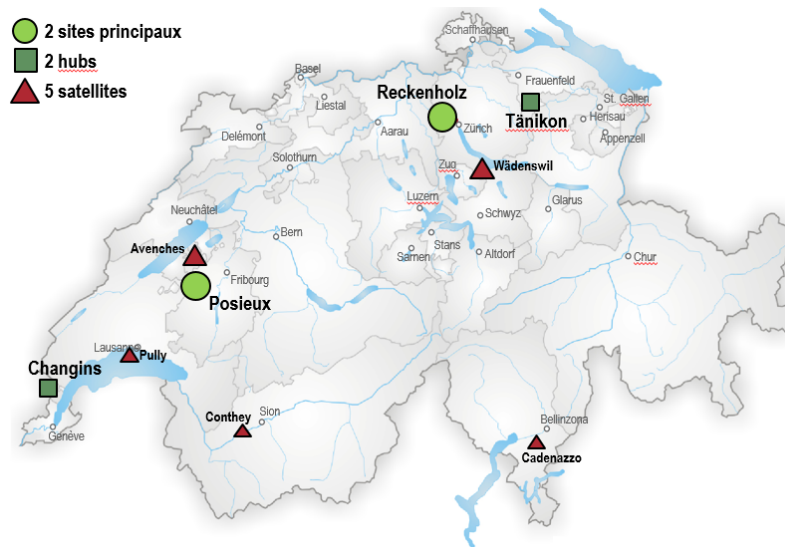


Figure 6: Vue d'ensemble de la variante 2 campus Posieux et Reckenholz / 2 hubs Tänikon et Changins

Avec la solution à deux campus et deux centres de recherche (hubs), Posieux pour la production animale et Reckenholz comme centre de compétences pour les grandes cultures, avec respectivement 300 et 370 places de travail, sont au premier plan. Les deux centres de recherche Tänikon et Changins forment de plus grands centres régionaux et comptent chacun environ 85 places de travail. Cette solution nécessite des places de travail supplémentaires ainsi que 1500 m² de laboratoires en plus à Reckenholz afin de pouvoir intégrer les prestations proposées jusqu'ici à Wädenswil. A Posieux, comme pour les autres variantes, de nouveaux laboratoires doivent être créés, mais avec une superficie de 4800 m² en moins par rapport à la solution à un campus unique qui représentait 9900 m².

Avec la répartition sur deux grands sites et deux centres régionaux de taille moyenne, les effets de synergie diminuent considérablement avec un total de seulement 7% (pour les deux campus). Les économies sont de l'ordre de 5% pour les places de travail et de 2% pour les synergies internes. En ce qui concerne les surfaces de laboratoire, on envisage une économie d'environ 5 %.

C'est à Posieux que les investissements restent les plus élevés (environ 132 millions de francs), car de nouveaux bâtiments doivent être construits. A Reckenholz, les rénovations en attente pèsent dans la balance. En outre, de nouveaux locaux sont également nécessaires afin de pouvoir intégrer les prestations proposées jusqu'ici à Wädenswil. A Tänikon, un centre de recherche relativement petit avec 85 places de travail, les coûts de rénovation s'élèvent à 7,5 millions de francs. A Changins, le bâtiment AO peut être utilisé. Il n'est donc pas nécessaire de créer de nouveaux locaux. Il faut cependant prendre en compte la rénovation des bâtiments de l'exploitation et des serres. Globalement, c'est avec cette solution que les investissements sont les plus faibles par rapport aux autres variantes.

Variante	Statu quo	Variante D: 2 campus & 2 hubs
Nombre de places de travail	1019	967
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>-52</i>
Surface de laboratoire en m ² de SUP	11 570	11 000
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>-570</i>
Coûts d'infrastructure en mio CHF	42,3	29,4
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>-12,8</i>
Investissements en mio CHF (y compris satellites)	225,0	251,1
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>26,1</i>
Economies grâce aux synergies internes en mio CHF		1,40

Tableau 6: Calculs 2 campus Posieux et Reckenholz / 2 hubs Tänikon et Changins

Par rapport au statu quo, cette variante permet une réduction des coûts d'infrastructure d'environ 12,8 millions de francs, mais c'est aussi l'économie la plus basse par rapport aux autres variantes en raison des nombreux sites de grande taille. Cette variante est également celle qui permet l'amélioration la plus faible au niveau des synergies internes, avec environ 1,4 million de francs.

4.3 Vue d'ensemble des calculs de variantes

Dans le tableau comparatif qui suit, on peut constater que toutes les variantes présentent un ordre de grandeur similaire. Globalement, les cinq variantes proposées apportent une amélioration significative des coûts d'infrastructure à long terme par rapport au statu quo, même si les coûts initiaux, c'est-à-dire les investissements, sont plus élevés dans toutes les variantes que dans la situation actuelle. Sur la base des besoins d'investissement estimés par l'OFCL pour le statu quo (cf. chapitre 3.1), les investis-

sements seraient toutefois dans toutes les variantes plus bas que pour la situation actuelle (cf. également chapitre 4.4).

Variante	Statu quo	A: 1 campus	B: 1 campus & 2 hubs	C: 2 campus	D: 2 campus 2 hubs
Sites pour les calculs :		Campus: Posieux	Campus: Posieux Hubs: Changins & Reckenholz	Campus: Posieux & Reckenholz	Campus Posieux & Reckenholz Hubs: Changins & Tänikon
Nombre de places de travail (≠ collaborateurs-trices!)	1019	897	934	925	967
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>-122</i>	<i>-85</i>	<i>-94</i>	<i>-52</i>
Surface de laboratoires m² de SUP	11 570	9900	10 750	10 500	11 000
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>-1'670</i>	<i>-820</i>	<i>-1'070</i>	<i>-570</i>
Coûts d'infrastructure en mio CHF	42,3	27,4	28,2	28,5	29,4
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>-14,9</i>	<i>-14,1</i>	<i>-13,8</i>	<i>-12,8</i>
Investissements en mio CHF (y compris satellites)	225,0	292,1	257,0	262,4	251,1
<i>Diff. par rapport au statu quo</i>		<i>67,1</i>	<i>32,0</i>	<i>37,4</i>	<i>26,1</i>
Economies grâce aux synergies internes en mio CHF		4,20	2,30	3,00	1,40
Economies réduction de l'IIP et synergies internes en mio CHF	0	19,1	16,4	16,8	14,2 *)

Remarque: L'OFCL utilisant une autre méthode d'estimation, ses résultats indiquent des coûts d'investissements un peu plus élevés pour la Confédération (les écarts se situent dans la fourchette actuelle d'estimation). C'est la variante D qui enregistre l'écart le plus important dans les coûts d'infrastructure actuels.

*) Selon les évaluations de l'OFCL, les économies réalisables sont plus faibles, de sorte que dans le cas de la **variante D**, au total seuls près de 8,4 millions de francs peuvent être épargnés (au lieu de 14,2 millions de francs).

Tableau 7: Tableau comparatif des variantes

Malgré les différences financières relativement faibles entre les variantes, un examen plus approfondi révèle des différences : par exemple, la solution à un seul campus nécessitera des investissements élevés au cours des quinze prochaines années, mais à long terme (par exemple, à l'échelle du cycle de vie d'un bâtiment), les coûts annuels d'infrastructure seront les plus bas. La solution à deux campus et deux hubs est celle qui se classe le moins bien en termes de réduction des coûts d'infrastructure. Les quatre sites, tous relativement grands, entraînent des coûts plus élevés avec leurs infrastructures, même si les investissements nécessaires au cours des quinze prochaines années sont les plus faibles.

Il convient de noter que les variantes à un campus Posieux et deux campus Posieux et Reckenholz ne recueilleront probablement pas la majorité d'un point de vue politique, car un nouveau bâtiment abritant bureaux et laboratoires (bâtiment AO) vient d'être achevé à Changins et que par conséquent, des investissements considérables ont été réalisés, qui ne pourraient pas être amortis si ce site était déclassé au rang de station d'essai décentralisée, à moins qu'un tiers ne reprenne ce bâtiment.

Dans le cas des deux campus Changins et Reckenholz, il convient de noter que cette variante risque d'être la cible d'attaques de la part des politiques, puisque le transfert de Liebefeld à Posieux est décidé depuis 2011 et que le canton de Fribourg a été chargé de sa planification et de sa réalisation. La planification est bien avancée et les dépenses déjà engagées devraient être amorties.

Dans les calculs avec Posieux comme variante de campus, les laboratoires supplémentaires nécessaires ont été inclus dans les plans du nouveau bâtiment CA prévu. Les investissements nécessaires sont compris dans les calculs, mais devraient faire l'objet d'une demande d'extension du crédit déjà approuvé dans le programme de construction. La construction d'un bâtiment de laboratoire supplémentaire augmenterait considérablement les coûts.

4.4 Vérification de la plausibilité des calculs par l'OFCL

La plausibilité des calculs présentés dans ce rapport a été vérifiée par l'OFCL. L'OFCL utilise à cet effet une méthode d'estimation différente et tient compte en particulier de tous les investissements nécessaires dans les infrastructures d'exploitation (par exemple, pour l'approvisionnement et l'élimination sur les sites). Ces derniers ne sont pas pleinement pris en compte dans les calculs présentés au chapitre 4.3. Par conséquent, il existe des écarts systématiques entre les calculs du rapport et les estimations de l'OFCL. Toutefois, ils se situent dans la fourchette d'estimation actuellement possible de +/- 25 %.

L'OFCL estime les besoins d'investissement entre 290 et 336 millions de francs, selon les variantes. Dans le cas des coûts d'infrastructure, les calculs de l'OFCL pour la variante B avec un campus et deux hubs ainsi que pour la variante C avec deux campus donnent des valeurs plus élevées que dans les calculs du chapitre 4.3. Par conséquent, les économies au niveau des coûts d'infrastructure sont inférieures par rapport au statu quo. L'écart le plus important dans les coûts d'infrastructure concerne la variante D avec deux campus et deux hubs. Selon les estimations de l'OFCL, les coûts d'infrastructure de cette variante s'élèvent à environ 36 millions de francs, ce qui ne permet que des économies mineures pour la variante D.

5 Avantages et inconvénients des variantes du point de vue du groupe de travail élargi

Dans le cadre de l'atelier avec le groupe de travail élargi, les avantages et les inconvénients des trois variantes de sites ont été discutés. Cette discussion s'est déroulée sous forme de «brainstorming» et n'a pas été pondérée (pour une évaluation pondérée, voir chapitre suivant). A l'exception du campus de Posieux, cette discussion a également eu lieu indépendamment d'une fixation explicite des sites. Les principaux avantages et inconvénients sont récapitulés dans les sous-chapitres suivants.

5.1 Avantages et inconvénients soulevés par la variante d'un campus à Posieux

	Avantages	Inconvénients
Extrait de la discussion:	<ul style="list-style-type: none"> • Synergies maximales (en termes de finances et de collaboration de recherche) • Parcelles d'essai disponibles, appartenant au canton de FR, réserves de terrain • Rayonnement international • Situation en Suisse (frontière linguistique, etc.) • Campus attrayant pour les collaborateurs-trices. Dans la région de Posieux, il est possible de vivre en tant que personne / famille germanophone ou francophone. • Possibilité d'un plus grand nombre de stations d'essai décentralisées 	<ul style="list-style-type: none"> • Situation en Suisse (barrière des langues, distance par rapport à la région Zurich-Suisse orientale, etc.) • Acceptation politique • Caractéristiques agricoles (zones limites pour les grandes cultures, etc.) • Augmentation du nombre de stations d'essai décentralisées nécessaires • Site perçu comme étant en Suisse romande • Grand nombre de collaborateurs-trices concernés • Réseau vers l'ETH et la région zurichoise désavantagé • Transfert de connaissances plus limité vers la pratique

5.2 Avantages et inconvénients soulevés par la variante d'un campus à Posieux et de deux hubs

	Avantages	Inconvénients
Extrait de la discussion:	<ul style="list-style-type: none"> • Équilibre entre spécialisation des sites, augmentation de l'efficacité, réduction des coûts d'infrastructure et décentralisation, prise en compte des besoins de la Suisse alémanique et Suisse romande. • La proximité et la mise en réseau avec la recherche du secteur privé et d'autres instituts de recherche (EPF, etc.) ne sont pas menacées. • Identification de la branche, en particulier notamment en raison de la proximité des sites d'Agroscope par rapport aux stations d'essais décentralisées prévues (mise en réseau avec la pratique). • La masse critique du site de Posieux permet d'utiliser les synergies et de promouvoir la collaboration. 	<ul style="list-style-type: none"> • «Solution intermédiaire» éventuellement considérée comme peu crédible ou instable. • Risque d'utilisation parallèles et d'une répartition imprécise du travail entre les sites, risque de formation de sous-cultures. • Risque persistant de fuite des cerveaux • Gestion stratégique et opérationnelle beaucoup plus difficile par rapport à la variante «campus Posieux». • Risque que la centralisation ne se fasse pas (au lieu d'un campus et de deux hubs, les trois «sites principaux» demeurent).

- Protection des investissements, potentiel d'utilisation ultérieure des infrastructures et des essais en place
- Garantie des compétences établies et des connaissances spécialisées (personnel)
- Acceptation politique et meilleure visibilité dans les régions (linguistiques)
- Meilleur accès de l'agriculture à la recherche

5.3 Avantages et inconvénients soulevés par la variante à deux campus

	Avantages	Inconvénients
Extrait de la discussion:	<ul style="list-style-type: none"> • Les deux régions linguistiques français/allemand sont couvertes, prise en charge régionale • Proximité et mise en réseau avec les institutions de recherche garanties • Inspiré par le modèle de l'EPF: proche des clients, proche de la recherche • Utilisation de l'infrastructure existante • Les sites et réseaux d'essai ainsi que les stations d'essai décentralisées sont relativement proches des deux campus et sont donc faciles d'accès. • Distance plus courte entre les stations d'essai décentralisées et un campus 	<ul style="list-style-type: none"> • Séparation entre un campus en Suisse romande et un en Suisse alémanique. • Difficultés dans la répartition des activités et risque de concurrence • L'un des sites principaux actuels, Posieux ou Changins, devient une station d'essai décentralisée (la protection des investissements était l'un des principaux arguments contre la variante à campus unique). • Coûts d'exploitation plus élevés par rapport à la variante à un campus • Attribution des investissements futurs très difficile • Manque de clarté en ce qui concerne le siège principal et le site de l'administration et de la direction, etc. • Gestion stratégique et opérationnelle beaucoup plus difficile • Risque d'utilisations parallèles et risque de manque d'unité pour Agroscope • Synergies avec d'autres institutions de recherche moins impératives

6 Analyse de la valeur utile

Les différentes variantes de sites ont été évaluées au moyen d'une analyse de la valeur utile. Cette méthode a pour but de soutenir ou de préparer un système de prise de décision propre à faire face aux problèmes complexes, comme le choix des sites d'Agroscope. Elle permet de tenir compte non seulement des données chiffrées, mais encore de critères non quantifiables.

6.1 Critères d'évaluation des variantes de sites

Le comité de direction d'Agroscope a défini 13 critères en vue d'évaluer les différentes variantes de sites. Ces critères se basent sur les besoins à moyen et à long terme d'Agroscope en tant qu'établissement de recherche reconnu aux niveaux national et international et reflètent les objectifs visés par la réorganisation d'Agroscope (cf. ch. 2.2).

Critère	Description du critère
Les réserves de terrain sont disponibles et garanties à long terme	Le site ou la combinaison de sites permet de garantir à long terme des réserves de terrain suffisantes pour les infrastructures immobilières (bureaux, laboratoires, écuries, etc.) et les parcelles d'essai.
Potentiel pour l'élevage d'animaux	Le site ou la combinaison de sites permet l'élevage d'animaux de rente pour la recherche agricole et dispose des surfaces nécessaires au pacage d'animaux de rente.
Potentiel pour les grandes cultures	Le site ou la combinaison de sites offre les conditions climatiques et agronomiques nécessaires à la recherche en production végétale (sélection végétale, examen variétal, systèmes de culture, protection phytosanitaire, p. ex.).
Potentiel pour les cultures spéciales	Le site ou la combinaison de sites offre les conditions climatiques et agronomiques nécessaires aux activités de recherche dans le domaine des cultures spéciales (culture maraîchère, viticulture, p. ex.).
Faibles besoins d'investissement	Les besoins d'investissement pour la mise en place des infrastructures nécessaires sont aussi faibles que possible sur les 15 prochaines années.
Minimisation des coûts d'exploitation après la mise en œuvre	Les coûts d'infrastructure et d'exploitation d'Agroscope sont aussi bas que possible après la mise en œuvre.
Pas d'utilisations parallèles (doublons)	La variante permet une réduction importante des éventuelles utilisations en parallèle (infrastructures et appareils de laboratoire, p. ex.).
Stations d'essai facilement accessibles	Les stations d'essai décentralisées sont facilement et rapidement accessibles depuis le(s) site(s).
Utilisation optimale des synergies avec les partenaires de recherche	Les synergies générées lors des collaborations avec d'autres partenaires (EPF, universités, HES, etc.) peuvent être exploitées de manière optimale.
Utilisation optimale des synergies internes	Les synergies internes générées lors des collaborations peuvent être utilisées de manière optimale et la collaboration entre les collaborateurs-trices peut être améliorée et encouragée de manière optimale.
Grande flexibilité pour les futures activités	Le site ou la combinaison de sites restreint le moins possible la réalisation de nouvelles activités de recherche et l'utilisation de nouvelles méthodes.
Large adhésion au sein de la société	La variante est bien accueillie par la population environnante.
Large adhésion politique	La variante est très bien accueillie au niveau politique et est susceptible de recueillir la majorité.

Tableau 8 : Critères d'évaluation des variantes de sites

Le groupe de travail élargi a examiné et évalué les critères lors du deuxième atelier, qui s'est déroulé le 17 octobre 2018. Il a en outre ajouté les critères « plurilinguisme » et « attrait pour les collaborateurs-trices ».

Dans le cadre de l'analyse de la valeur utile, les variantes sont notées de 1 à 5 sur une échelle ordinale :

- Évaluation « 1 » : la variante satisfait au critère de façon minimale
- Évaluation « 2 » : la variante satisfait un peu au critère
- Évaluation « 3 » : la variante satisfait moyennement au critère
- Évaluation « 4 » : la variante satisfait bien au critère
- Évaluation « 5 » : la variante satisfait très bien au critère

La pondération des différents critères influence grandement la valeur utile des variantes. Le poids pouvant être accordé à un critère va de « 1 : très peu de poids » à « 5 : poids très important ». Il est en outre possible d'accorder un poids « 0 : critère non pertinent pour la prise de décision ».

Les variantes ont été évaluées par le comité de direction d'Agroscope et le groupe de travail élargi lors de l'atelier du 17 octobre 2018 (10 personnes chargées de déterminer la pondération des critères). Les représentants des cantons ont explicitement précisé lors de l'atelier que, par souci d'impartialité, ils se limiteraient à la pondération des critères et ne se prononceraient pas sur les différentes variantes. Par conséquent, l'évaluation du groupe de travail élargi se base sur les appréciations des représentants de l'administration (sans le DEFR), de la branche, de la recherche et du personnel.

6.2 Évaluation des variantes par le comité de direction d'Agroscope

De l'avis du comité de direction d'Agroscope, les critères les plus importants sont ceux qui concernent le potentiel pour fournir les prestations attendues (potentiel pour l'élevage d'animaux et les grandes cultures, réserves de terrain, flexibilité pour les futures activités et possibilités d'adaptation aux besoins futurs). D'autres critères importants ou très importants sont ceux ayant trait à l'objectif d'efficacité de l'exploitation (utilisation de synergies internes, faibles coûts d'exploitation). Le comité de direction d'Agroscope n'accorde que peu de poids aux critères concernant la minimisation des doublons, en précisant que ceux-ci ne dépendent pas du site, mais de la définition du portefeuille et de l'organisation. Enfin, elle n'accorde que peu de poids à l'adhésion au sein de la société.

Pondération	Critère (ordre décroissant en fonction de la pondération)
Poids important à très important (4,0 – 5)	Potentiel pour l'élevage d'animaux Les réserves de terrain sont disponibles et garanties à long terme Attrait pour les collaborateurs-trices Large adhésion politique Potentiel pour les grandes cultures Utilisation optimale des synergies internes Minimisation des coûts d'exploitation après la mise en œuvre
Poids moyen à important (3,0 – 4)	Utilisation optimale des synergies avec les partenaires de recherche Grande flexibilité pour les activités futures Potentiel pour les cultures spéciales Stations d'essai décentralisées facilement accessibles Besoins d'investissement minimes Plurilinguisme
Poids faible à moyen (2,0 – 3)	Pas de doublons Large adhésion au sein de la société

Tableau 9 : Pondération des critères selon la direction d'Agroscope

Selon l'évaluation de la direction d'Agroscope, la variante « 1 campus à Posieux et 2 centres de recherche à Reckenholz et à Changins » obtient la valeur utile la plus élevée (229). La variante « 2 campus à Posieux et à Reckenholz et 2 centres de recherche à Tänikon et à Changins » affiche également une

valeur utile élevée (219). Enfin, les deux autres variantes, à savoir «2 campus à Posieux et à Reckenholtz» (201) et «1 Campus à Posieux» (189) sont évaluées de manière assez similaire. La valeur utile élevée de la variante prévoyant 1 campus et 2 centres de recherche et de la variante prévoyant 2 campus et 2 centres de recherche s'explique principalement par les réserves de terrain disponibles, le potentiel existant pour l'élevage d'animaux, les grandes cultures et les cultures spéciales, la bonne accessibilité des stations d'essai décentralisées et les synergies avec les partenaires de recherche. La direction se montre critique vis-à-vis des critères ayant trait aux coûts d'exploitation et aux doublons, et, dans le cas de la variante comprenant 2 campus et 2 centres de recherche, à l'exploitation des synergies internes. En revanche, la variante comprenant 1 campus à Posieux obtient des valeurs utiles partielles très élevées pour le critère, fortement pondéré, des coûts d'exploitation et le critère de l'exploitation des synergies internes. Cette variante est toutefois critiquée en ce qui concerne les besoins d'investissement, le potentiel pour les grandes cultures et les cultures spéciales, qui constituent une part importante du portefeuille actuel, les synergies avec les partenaires de recherche et l'adhésion politique.

Comparée à la variante «1 campus et 2 centres de recherche», la variante «2 campus» reçoit une évaluation plus négative, à l'exception des critères ayant trait aux coûts d'exploitation, aux doublons et aux synergies internes. Par rapport à la variante prévoyant un seul campus, elle obtient une meilleure note pour ce qui est des critères relatifs au potentiel pour les grandes cultures et les cultures spéciales, aux besoins d'investissement, à l'accessibilité et aux synergies avec les partenaires de recherche.

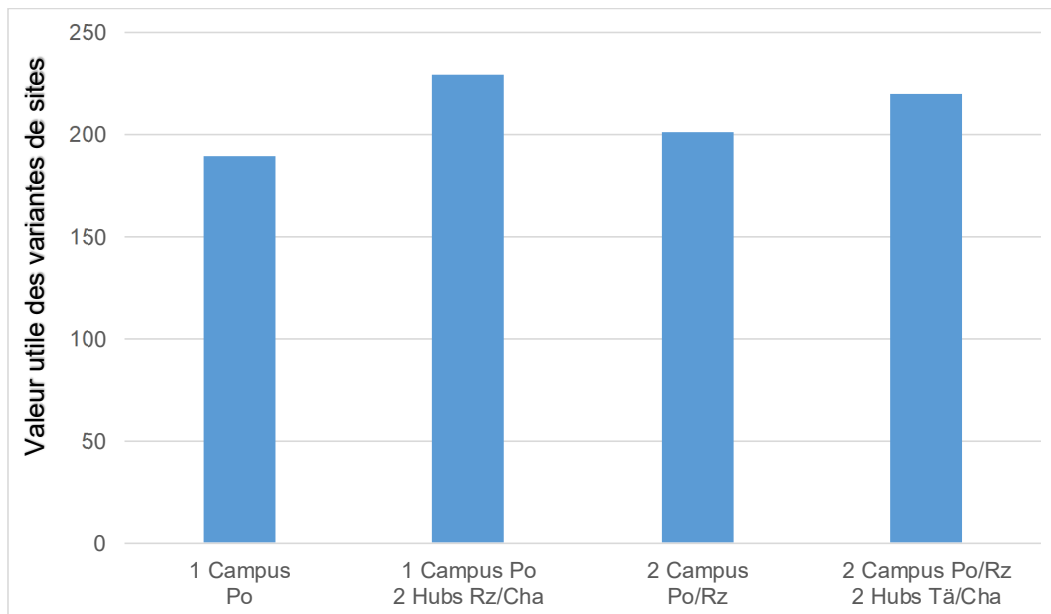


Figure 7 : Valeur utile des variantes de sites selon l'évaluation du comité de direction d'Agroscope

6.3 Évaluation des variantes par le groupe de travail élargi

Le groupe de travail élargi accorde une pondération élevée aux critères concernant les synergies avec les partenaires de recherche, les réserves de terrain, la flexibilité pour les futures activités et le potentiel pour l'élevage d'animaux. Les critères relatifs aux doublons et aux synergies internes pèsent également lourd dans la balance. Ces critères traduisent la volonté de garantir une organisation efficace des activités d'Agroscope. L'adhésion politique constitue un autre critère important. Le groupe de travail élargi accorde un poids moyen à important, voire faible, aux critères relevant des objectifs d'économies, à savoir les coûts d'exploitation et les besoins d'investissement. Il ne donne pas non plus beaucoup de poids à l'accessibilité des des stations d'essai décentralisées.

Pondération	Critère (ordre décroissant en fonction de la pondération)
Poids important à très important (4,0 – 5)	Utilisation optimale des synergies avec les partenaires de recherche Les réserves de terrain sont disponibles et garanties à long terme Grande flexibilité pour les activités futures Large adhésion politique Potentiel pour l'élevage d'animaux Pas de doublons Attrait pour les collaborateurs-trices Utilisation optimale des synergies internes
Poids moyen à important (3,0 – 4)	Potentiel pour les grandes cultures Minimisation des coûts d'exploitation après la mise en œuvre Plurilinguisme Large adhésion au sein de la société Potentiel pour les cultures spéciales
Poids faible à moyen (2,0 – 3)	Besoins d'investissement minimales Stations d'essai décentralisées facilement accessibles

Tableau 10 : Pondération des critères selon le groupe de travail élargi

L'évaluation des variantes par le groupe de travail élargi fait largement écho à celle du comité de direction d'Agroscope. La variante «1 campus à Posieux et 2 centres de recherche à Reckenholz et à Changins» obtient la valeur utile la plus élevée (230). La variante «2 Campus Posieux et Reckenholz, 2 hubs Tänikon et Changins» a également une valeur utile élevée (217). Les deux variantes «2 Campus Posieux et Reckenholz» (201) et «1 campus Posieux» (190) sont à nouveau évaluées de façon similaire.

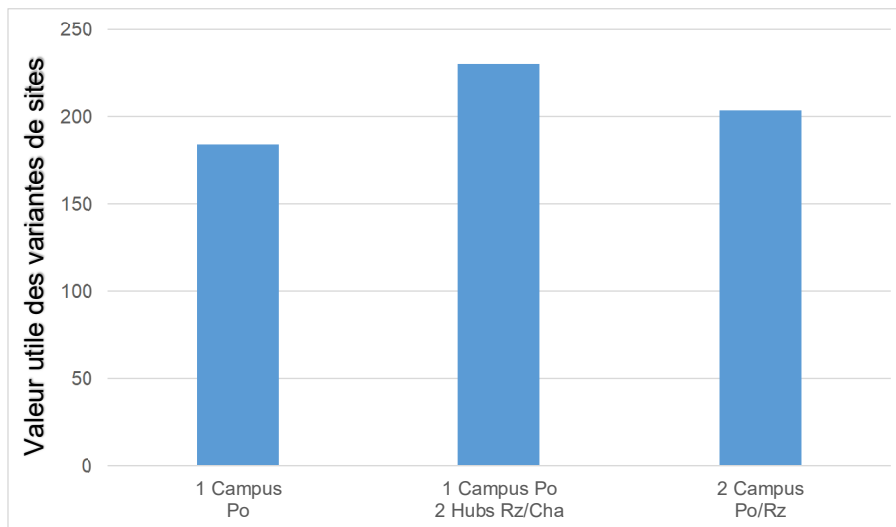


Figure 8 : valeur utile des variantes de sites selon l'évaluation du groupe de travail élargi

6.4 Bilan de l'analyse de la valeur utile

Il ressort de l'analyse de la valeur utile que la variante «1 campus à Posieux et 2 centres de recherche à Reckenholz et à Changins» se profile comme étant la solution optimale. Elle permet une nette réduction des coûts d'infrastructure tout en garantissant une exploitation optimale des synergies au sein d'Agroscope et avec d'autres partenaires de recherche suisses, un aspect important pour la recherche.

7 Conclusion

De manière générale, il existe un large consensus sur le fait que la situation des sites d'Agroscope, à savoir trois sites principaux et sept sites spécialisés (statu quo) n'a pas d'avenir. C'est la raison pour laquelle trois variantes ont été examinées en détail et évaluées sous trois angles différents: aspects financiers, prise en considération des avantages et inconvénients (non pondérés) et analyse de la valeur utile (critères pondérés et évaluation basée sur des critères).

- **Aspects financiers**

Les économies financières des trois variantes examinées sont relativement similaires. Les trois variantes permettent une augmentation considérable de l'efficacité par rapport au statu quo et offrent ainsi une marge de manœuvre qui pourra être exploitée au sein d'Agroscope et de la recherche agronomique. Les calculs relatifs au potentiel d'économies ne prennent pas en considération les conséquences sur le potentiel d'innovation et de recherche systémique ni les gains potentiels d'efficacité dans la conduite d'Agroscope.

- **Prise en considération des avantages et inconvénients (non pondérés) des variantes**

Toutes les variantes présentent des avantages et des inconvénients. Leur évaluation est parfois délicate, certains aspects que d'autres considèrent comme avantageux constituant des inconvénients pour d'autres. La variante «1 campus et 2 centres de recherche» offre un bon rapport entre les avantages et les inconvénients. Les autres variantes semblent être plus contestées, quand bien même il n'est pas possible de l'établir avec certitude en l'absence d'une pondération des critères.

La variante prévoyant un seul campus a été critiquée surtout pour son manque de considération des régions linguistiques, tandis que l'efficacité de la conduite a été mise en doute pour la variante prévoyant 2 campus. S'agissant de cette dernière, le choix du site à privilégier en cas d'investissement risque de poser problème et de diviser. Agroscope ne semble pas être suffisamment grand pour pouvoir reprendre le modèle appliqué à l'EPFZ et à l'EPFL. La variante prévoyant 1 campus et 2 centres de recherche a obtenu une meilleure évaluation pour ce qui concerne ces aspects.

- **Analyse de la valeur utile avec pondération et évaluation de critères**

Il ressort de l'analyse de la valeur utile que la variante «1 campus à Posieux et 2 centres de recherche à Reckenholz et à Changins» se profile comme étant la solution optimale, tant du point de vue du groupe de travail élargi que du comité de direction d'Agroscope. Elle permet une nette réduction des coûts d'infrastructure tout en garantissant une exploitation optimale des synergies au sein d'Agroscope et avec d'autres partenaires de recherche suisses, un aspect important pour la recherche.

8 Annexe

8.1 Liste des communiqués de presse (administration et commissions)

en commençant par les plus récents

15.10.2018 / <u>Communiqué de presse de la CdF-N</u> Réformes structurelles au sein d'Agroscope et de l'OFL: la Commission des finances entend les milieux intéressés
30.08.2018 / <u>Communiqué du Conseil fédéral</u> Optimisations structurelles dans l'administration fédérale
25.05.2018 / <u>Communiqué de la CSEC-N</u> La CSEC-N demande une suspension de la réorganisation d'Agroscope
18.05.2018 / <u>Communiqué du DEFR</u> Projet d'avenir d'Agroscope: le conseiller fédéral Schneider-Ammann discute avec la branche, les scientifiques et les cantons
25.04.2018 / <u>Communiqué de la CER-N</u> Pas de déchéance du droit au remboursement de l'impôt anticipé en cas de déclaration ultérieure
09.03.2018 / <u>Communiqués du DEFR</u> Le Conseil fédéral prend connaissance des travaux pour renforcer la recherche à Agroscope
08.11.2017 / <u>Communiqué du Conseil fédéral</u> Le Conseil fédéral définit la suite des travaux concernant les réformes structurelles

8.2 Interventions parlementaires relatives à Agroscope

Les interventions parlementaires sont classées par ordre décroissant selon le numéro qui leur est attribué.

18.4088	
Motion – Commissions des finances CN / Une structure axée sur la pratique pour Agroscope	
Date de dépôt:	12.10.2018
État à fin octobre 2018:	Non encore traité au conseil
Texte déposé: Le Conseil fédéral est chargé d'élaborer une stratégie visant à renforcer Agroscope. En ce qui concerne la structure d'Agroscope, il convient d'examiner une solution comprenant un campus de recherche central, un centre de recherche régional en Suisse alémanique, un centre de recherche régional en Suisse romande ainsi que des stations de recherche décentralisées.	

18.4087	
Motion – Commission des finances CN / Réformes structurelles d'Agroscope en faveur de la recherche dans le domaine agricole	
Date de dépôt:	12.10.2018
État à fin octobre 2018:	Non encore traité au conseil
Texte déposé: Dans le cadre des réformes structurelles que le Conseil fédéral examine depuis 2017 afin d'accroître l'efficacité de l'administration fédérale et d'alléger le budget fédéral, il est notamment prévu de réduire d'environ 20 % le budget d'Agroscope. Le Conseil fédéral est chargé de revoir le niveau de l'objectif d'économie visé et de convertir ce dernier en un objectif d'efficacité. Le gain d'efficacité ainsi réalisé devra être utilisé comme un investissement en faveur de la modernisation et de l'augmentation de l'efficacité d'Agroscope. En fonction de l'évolution générale des fonds que la Confédération consacra aux institutions de recherche et d'innovation, le Conseil fédéral examinera l'adéquation du budget de la recherche agronomique compte tenu des défis dans les domaines de l'économie, de l'environnement et du climat.	

18.3866	
Interpellation - Grin Jean-Pierre / Restructuration d'Agroscope, quelles incidences sur la Haute école de viticulture et oenologie de Changins?	
Date de dépôt:	29.09.2018
État à fin octobre 2018:	Non encore traité au conseil
<p>Texte déposé: Agroscope et la haute école ont été intimement liés depuis la construction des locaux qui les abritent à Nyon, la cave fait l'objet d'un bail à loyer avec Agroscope jusqu'en 2033.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La collaboration sur le site de Changins entre la station de recherche Agroscope et la haute école va-t-elle à l'avenir se poursuivre? 2. L'existence de la haute école de viticulture et d'oenologie sur le site de Changins est-elle menacée? 	

18.3491	
Motion - Hausammann Markus / Faire de la station de recherche Agroscope un établissement fédéral de droit public indépendant et doté d'une personnalité juridique	
Date de dépôt:	11.06.2018
État à fin octobre 2018:	Non encore traité au conseil
<p>Texte déposé: Le Conseil fédéral est chargé de transformer la station de recherche Agroscope d'ici le 1er janvier 2021 au plus tard en un établissement fédéral de droit public indépendant et doté d'une personnalité juridique, directement rattaché au Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). Il faut à ce sujet faire particulièrement attention à l'organisation des structures de gouvernement d'entreprise. L'organisation et la structure en place depuis 2017 seront maintenues jusqu'à la mise en vigueur de la nouvelle forme juridique, puis contrôlées par le nouvel organe de direction stratégique que le Conseil fédéral instituera. Les travaux de contrôle annoncés par le Conseil fédéral le 9 mars 2018 doivent par conséquent être suspendus.</p>	

18.3404	
Motion - Häberli-Koller Brigitte / Transformer la station de recherche Agroscope en établissement autonome de droit public de la Confédération doté de la personnalité juridique	
Date de dépôt:	29.05.2018
État à fin octobre 2018:	Motion au 2 ^e conseil
<p>Texte déposé: Le Conseil fédéral est chargé de transformer la station de recherche Agroscope en établissement autonome de droit public de la Confédération doté de la personnalité juridique, au plus tard au 1er janvier 2021, en la rattachant directement au Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (DEFR). La conception des structures de gouvernance d'entreprise devra faire l'objet d'une attention particulière. La forme d'organisation et de structure établie en 2017 sera maintenue jusqu'à l'entrée en vigueur du nouveau statut, puis sera examinée par le nouvel organe de direction stratégique que le Conseil fédéral aura mis en place. Les travaux de révision du portefeuille d'Agroscope annoncés par le Conseil fédéral le 9 mars 2018 seront donc suspendus.</p>	

18.3390	
Motion – Commission de la science, de l'éducation et de la culture CN / Suspension de la réorganisation d'Agroscope	
Date de dépôt:	24.05.2018
État à fin octobre 2018:	Motion au 2 ^e conseil
<p>Texte déposé: Le Conseil fédéral est chargé de suspendre le projet de réorganisation d'Agroscope jusqu'à ce que la restructuration précédente ait fait l'objet d'une évaluation et jusqu'à ce que les résultats de la consultation des parties prenantes concernant la nouvelle orientation d'Agroscope et le financement de cet organisme aient été analysés.</p>	

18.3382	
Motion – Commissions de l'économie et des redevances CN / Stratégie de développement de la recherche, de la sélection et de la vulgarisation pour le secteur agroalimentaire suisse	
Date de dépôt:	24.04.2018
État à fin octobre 2018:	Motion au 2 ^e conseil
<p>Texte déposé:</p> <p>Le Conseil fédéral est chargé, avec le concours des parties prenantes et des cantons, d'élaborer une stratégie de développement et de coordination de la recherche et de la sélection ainsi que d'application en termes de vulgarisation pour le secteur agroalimentaire suisse. Les éléments du système agricole de vulgarisation et de recherche financés entièrement ou partiellement par la Confédération doivent être organisés de telle sorte que le secteur agroalimentaire suisse en retire un avantage maximal et puisse assurer une production plus rationnelle et plus durable, notamment pour que le mandat constitutionnel puisse être rempli au mieux. Sur la base des résultats de ses travaux, le Conseil fédéral consultera ensuite la Commission de l'économie et des redevances, les cantons et les parties prenantes. Agroscope ne subira pas de nouvelle restructuration avant la consultation.</p> <p>Une minorité (Walti Beat, Bertschy, Landolt, Lüscher, Markwalder, Page, Rime) propose le rejet de la motion.</p>	

18.3375	
Interpellation - Häberli-Koller Brigitte / Centralisation annoncée d'Agroscope	
Date de dépôt:	16.03.2018
État à fin octobre 2018:	Liquidé
<p>Texte déposé:</p> <p>Eu égard à la centralisation annoncée d'Agroscope, je charge le Conseil fédéral de répondre aux questions suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pour quelles raisons concentrer Agroscope sur un site qui est mal desservi par les transports publics et éloigné des aéroports (ce qui revêt de l'importance pour la collaboration internationale nécessaire en matière de recherche), qui ne compte à proximité aucune haute école du domaine agricole et qui est si éloigné des sites actuels d'Agroscope qu'une grande partie des collaborateurs ne voudra pas déménager? 2. Quelles expériences a-t-on faites en matière de transfert d'activités de recherche agricole sur d'autres sites (IUL de Liebefeld à Reckenholz, construction de l'Institut Julius Kühn à Quedlinburg)? Quelle part des collaborateurs concernés a accepté de déménager? 3. Comment le Conseil fédéral pense-t-il compenser la perte de savoir-faire due au fait que la majeure partie des collaborateurs ne voudra pas déménager? 4. Le Conseil Agroscope justifie cette concentration sur un site notamment par les coûts de location élevés. Les calculs de loyer tiennent-ils compte d'aspects tels que la situation décentralisée, les autres possibilités d'utilisation des locaux, etc.? 5. La Confédération (OFAG, Agroscope) a conclu avec le canton de Thurgovie une convention qui aide Agroscope à économiser des coûts et en contrepartie garantit le maintien des quelque 100 emplois sur le site de Tänikon ces prochaines années. A la suite de cette convention, la construction de la SWISS Future Farm a commencé; ce projet dépend étroitement d'Agroscope en matière de collaboration. Une année et demie après la signature de cette convention, il est prévu de transférer les places de travail de Tänikon à Posieux. Comment s'explique cette absence de stratégie? Que compte entreprendre le Conseil fédéral pour éviter de telles décisions hâtives à l'avenir? 6. Dans le canton de Thurgovie, le secteur agroalimentaire revêt une importance supérieure à la moyenne. Dans ces circonstances, est-il responsable de transférer la recherche dans ce secteur à Posieux? 7. Le projet de construction déjà en cours a pour but de concentrer sur le site de Posieux les activités administratives et les places de travail actuellement à Liebefeld. Concentrer l'ensemble de la recherche d'Agroscope à Posieux nécessite la construction de bâtiments supplémentaires. Quels sont les investissements et les coûts de location? Le terrain nécessaire est-il déjà classé en zone à bâtir? 	

8. Le Conseil fédéral peut-il indiquer quels seraient les effets d'une réduction de budget de 20 pour cent sur les prestations de recherche et sur les coûts (y c. les investissements et les coûts de transaction), a) si, comme prévu, tous les collaborateurs d'Agroscope sont rassemblés sur le site de Posieux et s'il faut construire de nouveaux bâtiments, ou b) si une stratégie optimisée et décentralisée est mise en oeuvre en utilisant les bâtiments existants (par ex. rénovation complète du bâtiment de Reckenholz il y a quelques années)?

9. Le Conseil fédéral parle dans son communiqué de recherche dans le secteur agroalimentaire. Jusqu'ici, la recherche était en particulier pertinente pour l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG), l'Office fédéral pour l'approvisionnement économique du pays (OFAE), l'Office fédéral de la sécurité alimentaire et des affaires vétérinaires (OSAV), l'Office fédéral de l'environnement, des forêts et du paysage et l'Office fédéral du développement territorial. Etant donné que le Conseil Agroscope était jusqu'ici composé exclusivement de représentants de l'OFAG et que le budget était soumis à l'OFAG, des tensions sont survenues entre le Conseil Agroscope et Agroscope d'une part, et entre l'OFAG et les autres offices fédéraux d'autre part. La recherche d'Agroscope doit-elle comme jusqu'ici toucher globalement à tous les domaines en lien avec le secteur agroalimentaire ou se concentrer à l'avenir sur le secteur agroalimentaire au sens strict? Au cas où la recherche doit continuer à être globale, ne serait-il pas plus judicieux d'élargir le cercle des personnes représentées au sein d'Agroscope?

10. Le Conseil Agroscope justifie toujours les mesures de réorganisation en avançant que les agriculteurs et d'autres acteurs concernés ne sont pas satisfaits des prestations d'Agroscope, sans donner davantage d'explications à ce sujet. On ne sait donc pas s'il s'agit de déclarations isolées que le Conseil Agroscope utilise pour faire valoir ses propres intérêts, ou s'il s'agit de problèmes sérieux. Le Conseil fédéral est-il prêt

a. à faire réaliser un sondage sur la satisfaction des clients;

b. à mieux intégrer les agriculteurs dans le processus décisionnel en matière de recherche, par exemple en créant un fonds pour les projets de recherche dont les agriculteurs profiteraient directement?

18.3321

Interpellation - Jans Beat / Interruption immédiate de la restructuration d'Agroscope, qui ne repose sur aucune stratégie

Date de dépôt: 16.03.2018

État à fin octobre 2018: Non encore traité au conseil

Texte déposé:

Le Conseil fédéral veut concentrer la recherche agricole à Posieux, dans le canton de Fribourg, et renoncer à tous les autres sites d'Agroscope. Il est chargé de répondre aux questions suivantes:

1. Est-il conscient que ce projet contredit l'article 114 alinéa 2, LAgr, qui prévoit que les stations de recherche agronomique sont réparties entre les différentes régions du pays?
2. Est-il conscient que ce projet entrave la mise en oeuvre de l'article 104a de la Constitution? Comment garantir une "production de denrées alimentaires adaptée aux conditions locales", si la recherche ne tient pas compte des exigences propres aux différents sites? Quel investissement est nécessaire pour mener des essais sur le terrain, gérer des installations de démonstration et effectuer des travaux de sélection variétale dans toute la Suisse depuis un site central?
3. Le Conseil fédéral est-il conscient que l'incertitude concernant les places de travail est grande et que de nombreux chercheurs compétents quitteront Agroscope s'il ne met pas rapidement fin à sa stratégie de site unique?
4. Est-il lui aussi d'avis que les défis relatifs à l'agriculture et, partant, à la recherche agricole appliquée, aux conseils et à la sélection ont augmenté et qu'il faudrait donc étendre les activités d'Agroscope plutôt que les réduire?
5. Est-il prêt à présenter une stratégie au Parlement? Celle-ci définira les objectifs et les priorités en matière de recherche, de conseils et de sélection dans l'agriculture. Elle indiquera notamment comment ces trois aspects doivent contribuer à surmonter les défis importants auxquels l'agriculture est confrontée, à atteindre les objectifs fixés dans la Constitution et la législation, et à améliorer la mise en oeuvre de la politique à ce sujet. Enfin, la stratégie indiquera quel cadre financier et quels sites de recherche sont nécessaires pour mettre en oeuvre efficacement ses objectifs.

6. Le Conseil fédéral est-il prêt à interrompre immédiatement les démarches qu'il a entreprises pour concentrer Agroscope sur un site, en attendant que la stratégie mentionnée au point 5 soit disponible?

18.3319

Interpellation - Graf Maya / Pas de "coupe rase" à Agroscope

Date de dépôt: 16.03.2018

État à fin octobre 2018: Non encore traité au conseil

Texte déposé:

En raison de ses activités de recherche sectorielle et de recherche appliquée proche de la pratique, menées également en collaboration étroite et régulière avec l'IRAB, Agroscope, le Centre de compétences de la Confédération dans le domaine de la recherche agronomique et agroalimentaire, revêt une importance cruciale pour les décennies à venir: l'agriculture suisse a besoin d'une recherche solide et proche de la pratique et d'une sélection végétale et animale adaptée au site pour devenir plus durable, préserver davantage les ressources et s'adapter au changement climatique. La lutte contre la drosophile du cerisier montre l'importance de la recherche publique. En effet, le marché suisse est trop petit pour pouvoir inciter l'économie privée à trouver des solutions en matière de recherche. Il faut renforcer la recherche sur place pour trouver des solutions aux différents problèmes agronomiques et environnementaux et éviter à tout prix de procéder à des coupes dans la recherche agronomique publique.

1. Pourquoi le Parlement n'a-t-il pas été impliqué dans la prise de décision concernant cette restructuration radicale d'Agroscope?
2. Pourquoi avoir uniquement envisagé la réduction des activités de l'institut de recherche Agroscope, dont l'importance est nationale, et, compte tenu de l'importance que revêt la recherche pour l'agriculture suisse, ne pas avoir investi des moyens supplémentaires ni innové davantage en faveur d'une recherche agronomique suisse qui soit écologique et appliquée?
3. Agroscope 18plus a été conçu comme une vaste réorganisation visant à augmenter l'efficacité. Quels calculs justifient ce démantèlement radical, alors même qu'il n'est pas encore du tout possible de quantifier les effets de cette réorganisation? Comment le Conseil fédéral explique-t-il que les investissements réalisés grâce à l'argent du contribuable ne peuvent dans ces conditions pas porter leurs fruits?
4. D'autres scénarios ont-ils été pris en considération? Dans l'affirmative, lesquels?
5. Le Domaine d'essai fruit à noyaux Breitenhof, à Wintersingen (BL), est-il lui aussi concerné par la fermeture prévue des différents sites de recherche? Dans l'affirmative, où auront lieu les études variétales et la recherche pour les fruits à noyaux?
6. Comment les objectifs d'Agroscope sont-ils concrètement adaptés et quels sont les recouvrements avec les EPF? Envisage-t-on même d'intégrer des parties d'Agroscope dans les EPF? Quelle est la stratégie à ce sujet et dans quel but? Envisage-t-on aussi d'externaliser des activités au profit d'entreprises de recherche privées? Si tel est le cas, comment se déroulera cette externalisation et quelles sont les priorités concrètes à ce sujet?

18.421

Initiative parlementaire - Jans Beat / Inscrire dans la loi la recherche agronomique adaptée au site

Date de dépôt: 16.03.2018

État à fin octobre 2018: Non encore traité au conseil

Texte déposé:

Me fondant sur les articles 160 alinéa 1 de la Constitution et 107 de la loi sur le Parlement, je dépose l'initiative parlementaire suivante:

L'article 114 (Stations de recherches) alinéa 1 de la loi sur l'agriculture (LAgr) doit être modifié:

"La Confédération peut gérer des stations de recherches agronomiques" sera remplacé par "La Confédération gère des stations de recherches agronomiques".

18.3241

Motion - Savary Géraldine / Ancrage dans la loi de la recherche agronomique adaptée aux conditions locales

Date de dépôt: 15.03.2018

État à fin octobre 2018: Motion au 2^e conseil

Texte déposé:

En me basant sur l'article 160 alinéa 1 de la Constitution fédérale, et sur l'article 107 de la loi sur le Parlement, je dépose la motion suivante: Le Conseil fédéral est chargé de modifier l'article 114 (Stations de recherches) alinéa 1 de la loi fédérale sur l'agriculture (LAgr) comme suit:

En lieu et place de: "la Confédération peut gérer des stations de recherches agronomiques", l'alinéa doit être désormais libellé sous cette forme: "La Confédération gère des stations de recherches agronomiques."

18.3232

Interpellation - Gysi Barbara / Le nouveau démantèlement d'Agroscope compromet l'offre et inquiète le personnel

Date de dépôt: 15.03.2018

État à fin octobre 2018: Non encore traité au conseil

Texte déposé:

Le Conseil fédéral a annoncé que l'offre en matière de recherche agricole serait concentrée à Posieux (FR). Il embellit la situation en présentant ce démantèlement et la réduction des moyens à raison de 20 pour cent comme un renforcement de la recherche. La concentration et la rationalisation des activités amélioreront soi-disant les prestations, ce qui est plus que douteux. Cette situation inquiète à nouveau le personnel et les exploitations qui viennent d'être réorganisées. La réorganisation de janvier 2017 avait pour but d'armer Agroscope pour faire face aux défis actuels. Dans sa réponse à mon interpellation 16.3303, "L'excellence de la recherche agricole suisse est-elle condamnée?", le Conseil fédéral avait pris position comme suit: "La nouvelle structure permet de répondre d'une manière plus rapide et directe aux préoccupations spécifiques à l'agriculture et au secteur agroalimentaire suisses. Les nouveaux centres de compétences facilitent les échanges et la coopération avec les gens du terrain." Si l'on cherche maintenant à concentrer les activités à Posieux, on se demande quelle est la valeur des déclarations et des promesses faites il n'y a pas si longtemps.

La recherche agronomique est chamboulée comme on laboure un champ. En raison de départs et de changements importants de personnel, Agroscope perd beaucoup de connaissances et l'inquiétude grandit. L'annonce du Conseil fédéral a lieu dans une phase de consolidation de la réorganisation. Cette façon de procéder est incompréhensible et soulève des questions.

Le déplacement à Posieux a pris beaucoup de retard. Le Contrôle fédéral des finances a également fait savoir qu'il fallait réexaminer la question des locaux.

1. Pourquoi le Conseil fédéral plonge-t-il à nouveau Agroscope dans un processus de réorganisation, alors qu'une nouvelle structure de direction vient d'être introduite début janvier 2017?
2. Combien de personnes sont concernées?
3. A combien de licenciements faut-il s'attendre?
4. Combien de personnes doivent changer de lieu de travail?
5. Comment le Conseil fédéral compte-t-il retrouver la confiance perdue?
6. Quelles étapes sont prévues dans cette nouvelle réorganisation, et à quelles échéances?

18.3223	
Interpellation - <u>Amherd Viola</u> / Pourquoi s'acharne-t-on sur Agroscope?	
Date de dépôt:	15.03.2018
État à fin octobre 2018:	Erlidigt
Texte déposé:	
<p>Le Conseil fédéral a annoncé un nouveau processus de restructuration chez Agroscope. C'est déjà le troisième en quatre ans. Le Conseil fédéral vise ainsi à réaliser des économies de 20 pour cent sur le budget d'Agroscope. Ces dernières devraient être obtenues notamment grâce à une concentration géographique sur le site de Posieux (FR), ce qui entraînerait la fermeture de tous les autres sites. Or, ce processus intervient à un moment où les exigences auxquelles doit satisfaire l'agriculture ne font que croître.</p> <p>Je prie donc le Conseil fédéral de répondre aux questions suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Est-il conscient que ce projet viole l'article 114 alinéa 2, LAgr, qui précise que les stations fédérales de recherches et d'essais sont réparties dans différentes régions du pays? 2. La concentration géographique d'Agroscope est-elle conforme à la politique régionale de la Confédération? 3. Le Conseil fédéral est-il conscient qu'il s'est engagé, il y a un an à peine, à maintenir les activités du site de Conthey pendant 20 ans et à continuer à développer la recherche agronomique en Valais? Tiendra-t-il ses engagements en excluant le site de Conthey de ce projet de concentration géographique et en continuant à l'exploiter? 4. Le but d'Agroscope consiste à implanter le mieux possible la recherche dans les différentes régions. De nombreux chercheurs risquent donc de ne pas être prêts à changer de site. Comment le Conseil fédéral entend-il compenser cette énorme perte de savoir-faire? Cet aspect a-t-il été pris en compte dans les réflexions qui ont été faites à ce jour? 5. Les cantons ont lancé, en collaboration avec la Confédération et le secteur agroalimentaire, un projet (LIWIS) visant à déterminer avec précision les besoins futurs s'agissant des prestations à fournir dans le domaine de la recherche et du conseil. Pourquoi le Conseil fédéral prend-il une décision d'une telle portée concernant Agroscope avant même qu'on dispose du moindre résultat concernant ce projet? 	

18.3184	
Motion - <u>Page Pierre-André</u> / Projets du Conseil fédéral pour la réorganisation d'Agroscope	
Date de dépôt:	14.03.2018
État à fin octobre 2018:	Non encore traité au conseil
Texte déposé:	
<p>Dans le cadre de ses projets, présentés le 9 mars 2018 et visant à renforcer la contribution scientifique d'Agroscope et à en rationaliser le fonctionnement et les prestations de service, le Conseil fédéral est invité à tout entreprendre afin d'asseoir le site principal d'Agroscope à Grange-neuve/Posieux FR et de maintenir les sites satellites qui ont fait leurs preuves de compétence et de performance.</p>	

18.3182	
Motion - <u>Nicolet Jacques</u> / Stop aux restructurations à la hache d'Agroscope	
Date de dépôt:	14.03.2018
État à fin octobre 2018:	Non encore traité au conseil
Texte déposé:	
<p>Le Conseil fédéral est chargé de stopper la démarche de restructuration d'Agroscope, d'établir un état des lieux sur l'évolution d'Agroscope au cours des dix dernières années ainsi que de développer et de soumettre au Parlement sa vision sur l'avenir de la recherche agronomique en Suisse.</p>	

18.3165	
Interpellation <u>Salzmann Werner</u> / Institut de recherche Agroscope. Restructuration et centralisation à Posieux	
Date de dépôt:	14.03.2018
État à fin octobre 2018:	Non encore traité au conseil
<p>Texte déposé:</p> <p>L'annonce du Conseil fédéral concernant la nouvelle vague de restructuration a créé la surprise. Le déménagement de Liebefeld à Posieux a certes été décidé il y a quelques années déjà. Le démantèlement d'Agroscope et la concentration des activités à Posieux n'ont pas de nouvelles conséquences directes sur le canton de Berne sur le plan du personnel. On ne peut toutefois pas exclure que cette restructuration n'entraîne d'importantes conséquences indirectes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les défis importants auxquels l'agriculture est confrontée (initiative sur l'eau potable, utilisation des produits phytosanitaires, réduction des antibiotiques, pression du marché, suppression de la protection des frontières, etc.) pourront-ils encore être relevés si l'on supprime des postes, si l'on réduit le portefeuille de recherche et si l'on concentre les activités sur un seul site? 2. Une recherche agronomique réduite, faible et non axée sur la pratique n'affaiblira-t-elle pas l'ensemble de l'agriculture? 3. Le 1er janvier 2018, Agroscope a lancé le nouveau programme de recherche 2018-2021 (https://www.agroscope.admin.ch/agroscope/fr/home/themes/programme-activite-2018-2021.html). Le portefeuille de recherche qui y figure contient des thèmes très pertinents en matière d'économie agricole. Quelle influence le démantèlement prévu a-t-il sur ce programme de recherche dans l'agriculture? 	

18.3156	
Interpellation <u>Bourgeois Jacques</u> / Recherche agronomique à préserver	
Date de dépôt:	14.03.2018
État à fin octobre 2018:	Liquidé
<p>Texte déposé:</p> <p>Suite au communiqué de presse du 9 mars 2018 dans lequel le Conseil fédéral annonce sa volonté de restructurer de manière fondamentale Agroscope, aussi bien au niveau des prestations qu'au niveau des infrastructures, avec le but d'économiser environ 20 pour cent du budget, je pose au Conseil fédéral les questions suivantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les prestations actuelles et futures d'Agroscope, notamment celles en relation avec les changements climatiques, la réduction des risques liés à l'utilisation des produits phytosanitaires et le renforcement de la compétitivité des exploitations agricoles, seront-elles touchées par cette restructuration? 2. Quels sont les sites actuels d'Agroscope qui devraient à terme être fermés, sur la base de quels critères et avec quel potentiel d'économie? 3. Cette nouvelle restructuration aura-t-elle des conséquences sur la planification de la construction du site de Posieux, si oui, prière de préciser de quelle nature quelle sera son importance? 4. Combien de personnes seront touchées par cette restructuration et y aura-t-il des résiliations de contrat, si oui, dans quels domaines et avec quelles mesures d'accompagnement? 5. En quelques années Agroscope vit sa troisième réforme structurelle, pourquoi les autres réformes n'ont-elles pas pris en considération les éléments proposés? 6. Le personnel est, dans un tel contexte, insécurisé, le Conseil fédéral est-il conscient que cette situation peut conduire à une diminution de la motivation et par conséquent des prestations? 7. Les milieux concernés seront-ils consultés avant que le Conseil fédéral ne prenne ses décisions prévues en juin 2018? 	

8.3 Résumé des résultats du sous-projet «Portefeuille des prestations»

8.3.1 Mission et positionnement

La mission actuelle d'Agroscope est très vaste. Elle suscite des attentes auprès des groupes d'intérêts qui ne peuvent pas être satisfaites entièrement avec les ressources à disposition. C'est pourquoi sa future mission devra être axée rigoureusement sur les bases légales de la LERI et de la LAg et divisée en deux parties:

Recherche sectorielle pour le secteur public: soutien scientifique de la politique agricole de la Confédération, y compris tâches de recherche et de surveillance (exécution des tâches légales).

Recherche agronomique débouchant sur des actions concrètes dans l'intérêt de la population: élaboration de connaissances théoriques et pratiques pour la pratique agricole afin de remplir au mieux le mandat constitutionnel de l'agriculture.

Les prestations d'Agroscope sont axées sur deux groupes d'utilisateurs: l'administration fédérale ainsi que l'agriculture et le secteur agroalimentaire. Dès l'instant où les prestations pour les deux groupes d'utilisateurs sont fournies au sein d'une seule institution, des synergies peuvent être utilisées et des gains d'efficacité obtenus.

Le système global de la recherche agronomique, de la formation et de la vulgarisation doit être optimisé en renforçant les atouts des différents acteurs et en supprimant les utilisations parallèles (doublons). Dans l'optique de cet objectif, le rôle d'Agroscope et son positionnement dans ce système sont définis selon les principes suivants:

Position unique en tant qu'institution de la recherche sectorielle: les caractéristiques distinctives d'Agroscope sont renforcées, les domaines avec un potentiel d'avenir sont développés, les activités disposant de peu de potentiel abandonnées.

Rôle reconnu au sein des réseaux de recherche agronomique en Suisse et à l'étranger: collaboration étroite avec d'autres acteurs de la recherche dans le système global de la recherche agronomique, utilisation de la complémentarité nationale et internationale, exploitation complète des réseaux de recherche.

Le futur portefeuille des prestations d'Agroscope doit s'axer de manière conséquente sur la mission et le positionnement recherché. Les principes directeurs suivants sont déterminants dans ce domaine:

- Agroscope effectue des activités de recherche avec une valeur utile élevée pour la société, l'administration et l'agriculture ainsi que l'industrie agroalimentaire.
- Agroscope se focalise sur des activités de recherche dotées d'un caractère unique et d'un potentiel d'avenir. Dans ce contexte, la recherche systémique interdisciplinaire a la priorité absolue.
- Agroscope occupe une position forte dans le réseau de recherche national et international en exploitant à fond le potentiel de collaboration. Là où cela s'avère possible, les thématiques de recherche sont traitées en y associant d'autres acteurs afin d'utiliser les synergies et d'augmenter l'efficacité.
- Grâce à un positionnement complémentaire dans le système global de recherche agronomique, Agroscope renforce ses caractéristiques distinctives. La diversité des activités (recherche fondamentale, recherche appliquée, développement, mise en oeuvre et transfert de connaissances) s'oriente sur les activités des autres acteurs du système.

L'actuel portefeuille des prestations d'Agroscope, défini dans le programme d'activité 2018-2021, n'est pas remis en question. Il est cependant réexaminé chaque année par le Conseil Agroscope et adapté si nécessaire par rapport aux nouveaux besoins. Les objectifs et conditions-cadre précités sont déterminants pour définir les futurs programmes de travail d'Agroscope.

8.3.2 Partenariats

Afin que l'ensemble du système de la recherche agronomique, de la formation et de la vulgarisation produise un effet optimal et œuvre de manière efficace, une collaboration étroite entre les différents acteurs est nécessaire. En exploitant entièrement les possibilités de collaboration, Agroscope améliore

la performance du système et renforce en même temps sa position au sein de celui-ci. Ce faisant, il s'agit d'utiliser les prestations de recherche d'autres acteurs en Suisse et à l'étranger et, simultanément, de mettre sa propre recherche à disposition de tiers de manière profitable. La collaboration transfrontalière en particulier repose sur le principe «donner et recevoir». Un positionnement complémentaire permet de renforcer le rôle d'Agroscope au sein des réseaux de recherche et d'augmenter simultanément l'efficacité.

En y associant le comité de direction d'Agroscope, différents partenaires de recherche suisses et étrangers - appropriés pour une collaboration formalisée au niveau institutionnel - ont pu être identifiés. A cela s'est ajoutée une évaluation de partenaires suisses de mise en œuvre et d'autres acteurs susceptibles de participer de manière accrue à la recherche d'Agroscope ou avec lesquels un partage clair des tâches en vue de l'optimisation systémique visée pourrait être atteint.

Partenariats de recherche en Suisse:

Au niveau des hautes écoles suisses, c'est l'EPFZ qui sort du lot en tant que partenaire éminent. Différentes formes de collaboration existent déjà avec cette haute école, aussi sur le plan institutionnel (chaire commune de Sélection végétale moléculaire par exemple). Des synergies peuvent être obtenues ici au travers d'une utilisation commune de l'infrastructure de recherche (serres, parcelles d'essai, centre de génomique, etc.). Un potentiel de synergie comparable existe avec la Faculté Vetsuisse des Universités de Berne et de Zurich.

D'autres synergies peuvent encore être développées davantage avec diverses hautes écoles spécialisées, la HAFL (Haute école spécialisée bernoise) en particulier, par exemple par rapport à l'utilisation de réseaux d'exploitations pour des essais ou au travers du partage de tâches dans le domaine de la technologie des denrées alimentaires. Cela vaut également pour le département des sciences de la vie de la ZHAW, par exemple dans les domaines de l'agriculture biologique ou de la technologie alimentaire, pour lesquels il dispose d'installations de pointe.

La collaboration avec l'Institut de recherche de l'agriculture biologique FiBL peut elle aussi être développée. Les atouts spécifiques des deux institutions sont complémentaires et peuvent être utilisés au profit des deux partenaires et pour optimiser les prestations dans le système de recherche agronomique.

Partenariats de recherche avec des instituts à l'étranger:

Des liens étroits existent avec des pays voisins, en particulier avec différentes institutions de recherche allemandes dans les domaines de l'agriculture et du secteur agroalimentaire (Max Rubner Institut, Robert-Koch Institut, Julius Kühn Institut, Thünen Institut) ainsi qu'avec l'Institut national de recherche agronomique INRA (France). Ce dernier présente l'avantage, en sa qualité de grand institut de recherche fortement centralisé, de couvrir l'ensemble du portefeuille d'Agroscope et d'offrir ainsi de multiples potentiels de collaboration et de synergie. Grâce à l'ancrage institutionnel du partenariat avec l'INRA, le potentiel d'acquisition de fonds tiers par Agroscope (au travers d'une participation renforcée aux fonds de la recherche de l'UE) peut être augmenté. Un développement systématique de la collaboration, dans le domaine de la protection des végétaux par exemple, est possible et doit être réalisé.

L'institution de recherche irlandaise Teagasc représente un partenaire intéressant pour une recherche commune dans le domaine de la numérisation de la production laitière basée sur les herbages.

Autres partenaires:

Une série d'organisations s'intéresse aux résultats de recherche d'Agroscope et qui, à certaines conditions, seraient prêtes à participer financièrement à la recherche d'Agroscope. Il s'agit d'une part de l'industrie de transformation et du commerce de détail et, d'autre part, des interprofessions.

L'industrie et le commerce de détail sont éventuellement disposés à financer les travaux de recherche d'Agroscope proches de leurs intérêts (sciences des denrées alimentaires et nutrition par exemple).

En ce qui concerne les interprofessions, un co-financement d'activités ou d'emplois proches de la pratique chez Agroscope pourrait être réalisé en prélevant un «centime pour la recherche» sur les produits. D'autres synergies sont possibles, en particulier avec les cantons et Agridea en optimisant les interfaces et le partage des tâches avec la vulgarisation.