



## Un organisme de recherche s'approprié la veille stratégique

Marie-Helene Cathala-Rousseau, Caroline Mignon Falize, Marie-Colette Faure

► **To cite this version:**

Marie-Helene Cathala-Rousseau, Caroline Mignon Falize, Marie-Colette Faure. Un organisme de recherche s'approprié la veille stratégique. 12. Forum Européen IES 2014, Sep 2014, Troyes, France. 2014. <hal-01190102>

**HAL Id: hal-01190102**

**<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01190102>**

Submitted on 1 Sep 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# Un organisme de recherche s'approprie la veille stratégique

**CATHALA, Marie-Hélène** <sup>(1-4)</sup>, **FALIZE, Caroline** <sup>(2-4)</sup>, **FAURÉ, Marie-Colette** <sup>(3-4)</sup>  
[marie-helene.cathala@angers.inra.fr](mailto:marie-helene.cathala@angers.inra.fr) [falize@supagro.inra.fr](mailto:falize@supagro.inra.fr) [Marie-Colette.Faure@toulouse.inra.fr](mailto:Marie-Colette.Faure@toulouse.inra.fr)

<sup>(1)</sup> INRA, ERIST Centre Nantes-Angers, F- 49070 Beaucouzé, France

<sup>(2)</sup> INRA, UMR 1110 MOISA, F-34000 Montpellier, France

<sup>(3)</sup> INRA, Département Santé Animale, F-31320 Castanet-Tolosan, France

<sup>(4)</sup> INRA, DV-IST – Pôle Veille, F-78000 Versailles

## L'Inra et ses missions

Depuis 1946, date de sa création, l'Inra, établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST), placé sous la double tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche et du ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche, conduit des recherches finalisées pour l'agriculture, l'alimentation et l'environnement.

Crises alimentaires, flambées des prix agricoles, demande alimentaire exponentielle, pression sur les ressources, changement climatique, questions environnementales... l'agriculture est aujourd'hui au cœur d'enjeux majeurs et de vives tensions sur le plan international.

Dans cet environnement instable, l'Inra a fixé, pour la période 2010-2020, de nouvelles orientations intégrant des considérations sociales, économiques et environnementales pour répondre à un objectif majeur pour l'humanité : fournir, en quantité et en qualité, de la nourriture pour neuf milliards d'individus à l'horizon 2050. Ces nouvelles orientations s'articulent autour de quatre chantiers prioritaires :

- améliorer tous les composants de l'agriculture en conjuguant performance économique, performance sociale et performance environnementale ;
- assurer des systèmes alimentaires sains et durables ;
- valoriser la biomasse dans un contexte de raréfaction des énergies fossiles sans bouleverser les équilibres écologiques ni empiéter sur la production alimentaire ;
- atténuer le réchauffement climatique et s'y adapter.

En parallèle, l'institut fait évoluer son mode de pilotage de la recherche au travers de programmes de recherche élargis, les métaprogrammes, où se croisent différentes disciplines (économie, physique chimie, biologie...) en privilégiant sur la durée (de 5 à 10 ans) une approche systémique des problèmes à étudier. Des partenariats nationaux et internationaux renforcent également ses capacités de réflexion et d'action.

## Intelligence Economique et recherche agronomique

Les défis à relever sont nombreux et la recherche agronomique doit répondre à des questions fondamentales pour l'avenir de la planète en rupture avec la période précédente. Elle doit également faire face à de nombreuses incertitudes : évolution du changement climatique, impact des biotechnologies, évolution de la consommation alimentaire... Dans ce contexte l'Inra dispose d'atouts importants pour accomplir ses missions : expertises et fortes compétences scientifiques et techniques, champs de connaissances étendus, maîtrise de l'information scientifique et techniques. La recherche, l'innovation et la créativité devront favoriser l'émergence de solutions innovantes, le développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits.

Le 15 septembre 2011, paraît une circulaire rédigée par le premier ministre proposant des actions de l'état en matière d'intelligence économique. Ce texte est ensuite décliné en un « guide de l'intelligence économique pour la recherche » paru en 2012. Il vise à sensibiliser les acteurs de la recherche publique sur ces questions stratégiques en rappelant la conduite de l'Etat en matière d'intelligence économique et en fournissant un cadre à une politique IE au niveau des établissements de recherche. Ce guide replace également la recherche comme un acteur essentiel dans l'économie nationale en raison du potentiel économique des connaissances et des innovations produites.

Le recours à l'Intelligence Economique à l'Inra reste cependant faible alors que dans ce paysage, l'IE est un instrument qui, grâce à une démarche informationnelle collective et organisée, permet de mieux comprendre, analyser et anticiper ces mutations, de protéger compétitivité et savoir-faire et de détecter opportunités ou menaces potentielles.

De nombreux freins expliquent la fragilité de l'appropriation de la culture IE dans les organismes de recherche. Un premier frein est d'ordre culturel, l'Inra est une institution publique dans laquelle le modèle d'open science est bien implanté : la mise à disposition gratuite et large des résultats favorise la confrontation et l'enrichissement croisé et privilégie un usage social de la science. La diffusion large des résultats est également encouragée voire imposée par certains financeurs comme la communauté européenne. Le potentiel économique de la recherche n'est pourtant pas perçu de prime abord comme un élément primordial.

Pourtant, le contexte économique exerce une pression forte sur le financement de la recherche et favorise la pression concurrentielle internationale. La recherche se trouve donc confrontée à un double paradoxe : concilier culture du partage avec une diffusion large des résultats et faire face à une concurrence forte tout en se positionnant comme un réel acteur économique. L'intégration de l'IE dans l'institut pourrait faire partie des leviers susceptible de réduire cet écart. L'utilité d'intégrer une démarche de veille stratégique dans la conduite de projet ou le management de structures s'impose pour ne plus opposer ces principes mais les rendre complémentaires.

La création en 2010 d'un pôle "Veille" va conduire à une prise de conscience accrue des possibilités offertes par l'IE et la veille stratégique grâce à une organisation dédiée, des professionnels formés, des ressources et des appuis ciblés. Cette prise de conscience est en particulier visible au travers des dispositifs de veille qui vont peu à peu être déployés.

## Le pôle veille, un levier pour l'appropriation de la veille à l'Inra

Un projet de revalorisation et de réorganisation de la fonction IST (Information Scientifique et technique) de 2006 à 2009 débouche mi-2010 sur la mise en place de pôles représentant chacun un aspect des métiers de l'IST (bibliométrie, formation, open access, édition, etc). La création d'un pôle dédié à la veille stratégique s'inscrit alors dans un contexte concurrentiel accru, économiquement contraint et structurellement très évolutif.

Le Pôle Veille regroupe des professionnels de l'IST issus de différentes structures de l'Inra. Il se positionne comme un centre de ressources et d'expertise au service de toutes les structures de l'institution (directions, projets...). Ses deux missions principales sont les suivantes :

1. Sensibiliser à l'Intelligence Economique au sein de l'Inra et développer les compétences en veille
2. Favoriser et soutenir le déploiement de dispositifs de veille.

Pour assurer ses missions, le pôle déploie depuis 4 ans des services visant à la montée en compétence et à une meilleure intégration de l'IE au sein des projets de l'institut.

### Former et communiquer

Développer l'IE et la veille stratégique au sein d'une organisation est une démarche complexe et de longue haleine qui nécessite d'agir sur différents leviers. Le pôle Veille a centré sa stratégie d'action autour de la formation et de la communication pour donner aux différents acteurs de la veille les connaissances nécessaires pour s'investir dans un projet.

Dans un premier temps, des formations d'introduction à la veille stratégique destinées aux membres du pôle visaient à créer un socle de compétences communes leur permettant de prendre en charge des dispositifs de veille ou d'améliorer les dispositifs existants. Ces formations sont maintenant reproduites chaque année et s'adressent à un public plus large. Elles permettent de partager ce socle de connaissances pour favoriser le dialogue et les interactions entre acteurs impliqués dans la veille.

Pour consolider ce dispositif et sensibiliser un nouveau public, le pôle veille organise et anime depuis 2013 un séminaire annuel s'adressant à des porteurs de projets et des décideurs de différentes structures, potentiellement commanditaires de dispositifs de veille. Au cours de ces rencontres, les participants sont sensibilisés à l'Intelligence Economique et approfondissent leur connaissance de la veille stratégique. Ils réfléchissent également en ateliers aux enjeux et objectifs de leurs structures et identifient éventuellement des besoins en veille. Si l'objectif de sensibilisation est atteint, cette journée d'échanges permet en outre de prendre conscience de la transversalité des questions de stratégie, de renforcer des réseaux existants (chargés de partenariats, responsables de métaprogrammes, ...) et de préfigurer la construction de réseaux d'échanges autour de ces questions.

Les actions de communication internes sont ciblées vers les publics qui n'auraient pas eu de démarche volontaire pour se former à la veille. Ainsi le pôle intervient régulièrement dans des réunions de direction (départements, métaprogrammes, centres, unités...) en proposant une première approche théorique ainsi que des exemples basés sur des dispositifs de veille réussis.

Toujours en interne, pour favoriser les échanges, éviter la redondance et renforcer la communication, le pôle a démarré un inventaire des veilles destiné à rendre plus visible l'ensemble des dispositifs existant à l'Inra. En informant les acteurs de l'institution de ces dispositifs, l'idée est de donner accès aux livrables à un public plus large, si le niveau de confidentialité du projet le permet. C'est une façon efficace et peu coûteuse de mutualiser les expériences, partager les outils, les ressources et les connaissances.

La communication externe, quant à elle, permet de faire connaître l'organisation de la veille stratégique à l'Inra et les activités du pôle. En participant à des congrès et colloques, en publiant des articles et en partageant des ressources sur internet, le pôle accroît sa visibilité, se confronte à d'autres pratiques et élargit son réseau d'échanges.

### **Au cœur de la veille : conseiller, accompagner, outiller**

Avec des ressources humaines limitées, le pôle veille est à l'origine d'un dispositif d'appui aux projets dans lequel il propose des aides ciblées visant à rendre les porteurs du projet et leurs acteurs les plus autonomes possibles.

Ainsi, le pôle veille conçoit et met à disposition sur l'intranet des ressources documentaires utiles à la mise en œuvre de projets de veille. Des éléments méthodologiques et des fiches outils favorisent l'autonomie des acteurs de la veille.

Des ingénieurs du pôle peuvent également être sollicités pour le montage d'un projet de veille ou l'expertise de dispositifs existants. Si la demande concerne un nouveau projet de veille, le pôle est alors susceptible de fournir des documents, un appui à l'analyse de besoin et à la rédaction des documents de cadrage ainsi que des préconisations pour l'ensemble des étapes du processus. A titre d'exemple, début 2014, le pôle veille a été sollicité par un responsable de projet qui a assisté au séminaire d'introduction à l'IE et à la veille stratégique. Après maturation du projet, un appui personnalisé a été proposé au chargé de veille. Plusieurs réunions ont permis de préciser le contexte et les actions de veille préexistantes, de proposer des conseils pour conduire l'analyse de besoin, fournir des documents types pour le cahier des charges et y apporter un regard extérieur. Des conseils très opérationnels ont aussi été proposés pour réaliser le sourcing et identifier l'outil le mieux adapté aux besoins. En l'occurrence, les commanditaires du projet ont choisi d'utiliser la plateforme intégrée mise à disposition par l'institution. Le chargé de veille a donc reçu une formation de base pour utiliser l'outil et a été secondé pour le paramétrage des sources.

Le pôle veille construit et renforce son action au fil du temps. En quelques années d'existence, le nombre de sollicitations qu'il a reçu augmente. Le public visé par les formations, au départ limité aux professionnels de l'IST, se diversifie : chargés de partenariats, de communication, scientifiques porteurs de projets ou responsables à différentes échelles de l'institution. Les structures mettant en œuvre des dispositifs de veille sont plus nombreuses et touchent des domaines variés. Une grande partie d'entre elles utilise désormais la plateforme de veille intégrée, bien adaptée à des projets collaboratifs et pour laquelle le pôle bénéficie d'un Equivalent Temps Plein dédié aux formations et au support technique. La veille stratégique fait ainsi son entrée à différents niveaux dans les

structures de l'Inra avec une réelle appropriation par les équipes qui acquièrent compétences et autonomie dans la gestion de leur projet.

## Quels enjeux pour quelles veilles à l'Inra ?

Alors que les veilles scientifique et technologique (dans une moindre mesure) sont ancrées dans le travail du chercheur et des laboratoires, le besoin et la demande de veilles collectives et structurées sont multiples. Les objectifs prioritaires qui sous-tendent la mise en place de dispositifs de veille peuvent être directement guidés par le besoin d'orienter les stratégies scientifiques, de les financer, d'anticiper les changements ou de jouer un rôle dans le positionnement international.

### Financer la recherche

Le nerf de la guerre, dit-on, est l'argent. Cette règle n'épargne pas la recherche publique. Son mode de financement a beaucoup évolué au cours de la dernière décennie et si l'état finance le fonctionnement des institutions, les laboratoires sont tenus de trouver des apports externes pour pouvoir conduire leurs travaux. La veille permet d'identifier les sources de financement potentielles très diverses car il est important pour les équipes de se positionner au plus tôt sur les appels d'offre en raison d'une forte concurrence.

### Orienter les stratégies scientifiques

L'Inra affiche sa stratégie sur le long terme, cependant, elle a besoin de se repositionner sur des thématiques en émergence ou porteuses d'innovation et d'enjeux économiques forts (utilisation de la biomasse, sécurité alimentaire, nutrition et santé par exemple). Des veilles sectorielles permettent de mieux appréhender l'environnement de la thématique et d'en connaître les acteurs, afin d'en dégager de futurs objets de recherche.

Les orientations des politiques agricoles impactent également les stratégies d'un organisme comme l'Inra (agro-écologie, plan Ecophyto, ...). L'institut est alors en première ligne pour analyser les changements induits, mesurer à l'échelle d'un territoire l'impact de ces orientations ou conduire les recherches qui en découlent. Ainsi les informations recueillies grâce à la veille permettent d'identifier les actions de terrain, les acteurs du domaine concerné et la réelle prise en compte des orientations proposées.

### Se positionner à l'international

Sur la base d'une cartographie de la recherche internationale et de ses objets, veilles concurrentielles, partenariales ou événementielles permettent d'apporter les informations utiles pour identifier ses concurrents, mieux connaître ses partenaires et renforcer ses réseaux dans le but de :

- Mutualiser les moyens, favoriser la créativité et les échanges, bénéficier de la renommée d'équipes ou de personnalités reconnues grâce aux collaborations internationales, indispensables pour répondre à des appels d'offre.

- Avoir une bonne connaissance des activités de ses concurrents, ce qui est un moyen efficace de repositionner sa stratégie pour prendre ou conserver le leadership, entraîner les autres dans son mouvement en faisant reconnaître sa valeur et les spécificités de son domaine.
- Accroître la visibilité des équipes et soutenir leur stratégie de publication car toute production de savoir aboutit, dans la recherche, à une publication. La veille contribue à suivre l'évolution des supports et des formes de publication, à identifier les appels à communication et les lieux de rencontres où se confrontent les communautés scientifiques positionnées sur les mêmes fronts de recherche.

## Anticiper

Etre prêt au bon moment pour réagir et s'adapter... prévoir, suivre les évolutions, identifier les risques, anticiper est une nécessité pour les organisations. Différents types de veille vont soutenir cette mission et contribuer à repérer suffisamment en amont les informations appropriées :

- L'agriculture est caractérisée aujourd'hui par un environnement instable ponctué de crises de diverses natures : crises sanitaires, changement climatique. Une des missions d'un organisme de recherche appliquée consiste à contribuer à la détection et à la prévention de ces risques : s'appuyer sur des veilles scientifiques, sociétales ou média peut être utile à anticiper ces crises potentielles.
- Les nouvelles réglementations et les nouveaux brevets ont des impacts potentiels sur une structure ou sur des recherches. Grâce à la veille réglementaire ou une veille "brevets" bien ciblés, les scientifiques pourront réagir c'est-à-dire ajuster les innovations pour les rendre applicables, adapter les organisations et le budget. Ils pourront aussi être acteur, si possible, dans les rapports de force faisant évoluer ces réglementations.
- Veille sociétale, veille sur les réseaux sociaux, voire veille e-réputation... permettront le repérage et le suivi des sujets sensibles ou controversés sur lesquels l'Inra se positionne pour enrichir l'expertise, apporter des connaissances objectives et communiquer vers le grand public : par exemple le bien-être animal, l'utilisation des pesticides et les OGM.

## La veille comme outil de dialogue et de communication

Les dispositifs de veille répondent aussi à des objectifs dits complémentaires car ils ne visent pas directement un effet sur la qualité ou l'organisation de la recherche mais sont plutôt considérés comme des outils de communication et de dialogue. Ces objectifs émergent surtout dans des structures où la communication devient un enjeu majeur pour maintenir une connaissance la plus large et objective possible du sujet étudié. Ils peuvent aussi soutenir la création de collectifs pour donner corps à ces nouvelles communautés.

La veille peut alors être considérée comme un outil interne structurant un collectif par des actions transversales. Cet outil d'animation est un moyen pour rassembler une communauté hétérogène autour d'un projet ou d'un objet (le livrable) commun. C'est aussi un moyen de renforcer l'engagement des acteurs au sein du collectif en les impliquant dans la définition du sujet de veille ou en leur faisant jouer un rôle dans le processus de veille. Partage, responsabilité et engagement confortent la motivation.

Très souvent les équipes projet rassemblent des personnes de niveau, d'horizon et de disciplines différents. La diffusion régulière d'information émanant de la veille à un groupe donné favorise la fertilisation croisée et l'appropriation d'une culture commune.

Enfin, la veille stratégique peut aussi être considérée comme un outil de communication externe en offrant un service original et utile à des publics ciblés, en favorisant les liens avec les partenaires techniques et socio-professionnels et en améliorant la visibilité d'une structure.

## Les facteurs clé de succès : atouts et faiblesses de l'organisation

L'analyse des premières années du fonctionnement du pôle veille permet de dresser un premier bilan de l'introduction de la veille stratégique à l'Inra. Les atouts et les faiblesses du dispositif sont identifiés car essayer une nouvelle culture n'est pas sans difficultés.

## Un appui fort de la direction et des moyens fragiles

En validant la proposition de réorganisation de la fonction IST et la création des pôles, la direction de l'Inra donne son feu vert et supporte ces choix d'orientation. Cet engagement permet également de promouvoir ce projet auprès des différents interlocuteurs et de favoriser la pérennisation des moyens dans un contexte pourtant difficile.

En effet, si l'on veut engager un organisme dans un processus d'IE, des moyens humains et financiers durables sont indispensables pour supporter les dispositifs de veille existant, leur permettre d'évoluer et en créer de nouveaux. Faire adhérer l'ensemble des acteurs d'une institution à une nouvelle culture est un cheminement de long terme qui peut être considéré comme acquis uniquement lorsque tous les niveaux de l'organisation ont été non seulement sensibilisés, mais ont intégré concrètement dans leur quotidien ce nouveau principe. Le contexte actuel fortement contraint implique des diminutions de ressources humaines et financières ne garantissant pas le maintien d'un niveau de service stable sur du long terme. Si les moyens de développement de l'IE ne sont pas maintenus, les résultats des efforts entrepris peuvent vite s'effriter. Cette question est d'autant plus délicate que les retours sur investissements de tels dispositifs s'avèrent souvent très difficiles à mesurer.

## La parution du guide IE en recherche

La parution en 2012 du Guide de l'intelligence économique pour la recherche est incontestablement un atout pour le pôle. Les préconisations en matière d'organisation et de déploiement de l'IE dans les organismes de recherche valident les orientations prises et l'organisation mise en place. En positionnant clairement l'IE et la veille stratégique au sein des missions de la recherche, le guide facilite également la communication du pôle auprès des directions ou des responsables de projet.

## Une organisation en réseau

Pour s'accorder à la structuration complexe de l'institut, à la fois pyramidale et matricielle, qui pourrait être un frein au déploiement de l'IE, le pôle a choisi une organisation de type réseau. La souplesse et l'espace de créativité ainsi offerts conviennent bien à ce type d'organisations. Composé de 25 membres appartenant aux différentes structures de l'organisation de l'Inra, le pôle est animé



par 3 ingénieurs spécialistes de la veille et de l'IST engagés à temps partiel sur cette mission. L'implication de ses membres est basée sur le volontariat, selon la disponibilité de chacun. De ce fait, le nombre d'équivalent-temps-plein réellement engagé dans les activités du pôle est, au regard du nombre de ses membres, relativement faible. Ceci est, dans une certaine mesure, compensé par la motivation des participants et la diversité de leurs profils qui apporte une bonne complémentarité. En effet, le pôle regroupe des professionnels d'horizons multiples qui peuvent partager leurs expériences et les spécificités de leurs environnements scientifiques. Dans cet esprit d'ouverture, le pôle offre un espace favorisant la curiosité, l'esprit collaboratif et la créativité, qualités requises pour la veille.

### Une culture forte de l'information

L'information est au cœur de l'activité de recherche. Des ressources importantes (plateformes de revues électroniques, bases de données internationales, bases brevets, ...) sont disponibles pour l'ensemble de l'institution. Un accompagnement des scientifiques par les professionnels de l'IST permet que les compétences soient solides pour utiliser ces sources d'informations. Cette culture de l'information est un terreau qui favorise l'appropriation de l'esprit « veille » par les acteurs de la recherche.

### Conclusion et perspectives

Les fondations sont posées et les résultats sont encourageants. Cependant, une grande vigilance est nécessaire pour consolider ces bases. Une évaluation régulière des actions du pôle veille permettra d'identifier les services les plus utiles et faire en sorte que les moyens nécessaires soient mis à disposition pour les maintenir et les renforcer. Le pôle veillera aussi à ce que l'implantation de la veille se poursuive en continuant à communiquer pour faire connaître l'utilité de la veille et proposer son appui pour les montages de projets.

En période de restriction des moyens et de recrutements limités, il est nécessaire de réfléchir aux moyens de favoriser le développement de dispositifs de veilles en s'appuyant sur un socle d'acteurs plus large et en concevant une organisation souple et flexible sur les bases suivantes :

- prise en charge des activités demandant une grande technicité IST par le pôle et ses membres.
- formations "à la carte" pour les équipes de projet de veille...
- nouveaux services comme la mise en commun de jeux de sources ou de référentiels, un help desk de la veille pour assister les porteurs de projets dans leurs démarches sur le modèle de celui mis en place pour les utilisateurs de la plateforme de veille intégrée ...

Renforcer les liens intra-institutionnels et se tourner vers d'autres organismes de recherche seraient bénéfiques pour partager les expériences et favoriser les partenariats.

Enfin, dans l'idée de faciliter le dialogue autour de l'intelligence collective, il semblerait intéressant de rassembler une "communauté virtuelle de la veille à l'Inra" autour d'un outil souple et conviviale

pour faciliter au maximum les interactions, les questions et les retours d'expérience de l'ensemble des acteurs.

## Bibliographie

AMI Software, ADBS, Veille Magazine. « *Livre d'or. Usages et Métiers de la veille : les tendances du secteur de l'industrie* ». 2014. 69 p.

Délégation Interministérielle à l'Intelligence Economique, « *Guide de l'intelligence économique pour la recherche*. » 2012, 58 p.

[http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Documentation\\_poles/etudes\\_rapports/Guide-IE-recherche.pdf](http://competitivite.gouv.fr/documents/commun/Documentation_poles/etudes_rapports/Guide-IE-recherche.pdf)

Lesca Nicolas et CARON-FASAN Marie-Laurence, « *Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences* », Systèmes d'information & management, 2008/3 Volume 13, p. 17-42. <http://www.cairn.info/revue-systemes-d-information-et-management-2008-3-page-17.htm>

Mesguich Véronique et al., « *Où va la veille ?* », Documentaliste-Sciences de l'Information, 2008/4 Vol. 45, p. 58-69. DOI : 10.3917/docsi.454.0058

Les missions de l'Inra : <http://institut.inra.fr/Missions>

Stratégies et orientations prioritaires de l'Inra : <http://institut.inra.fr/Strategies>

Les métaprogrammes Inra : <http://metaprogrammes.inra.fr/>

Exemples de veilles Inra

AgriBEA : [http://www6.inra.fr/agri\\_bien\\_etre\\_animal](http://www6.inra.fr/agri_bien_etre_animal)

Veille scientifique du département CEPIA (Caractérisation et élaboration des produits issus de l'agriculture) : <http://www.cepia.inra.fr/Outils-et-Ressources/Veille-scientifique>

VELISA Veille documentaire sur la santé animale : <http://www2.toulouse.inra.fr/sante-animale/velisa/>

VERSA Veille réglementaire en santé animale : <http://www2.toulouse.inra.fr/sante-animale/versa/>

Veille du réseau ECOTOX en écotoxicologie : <http://www6.inra.fr/ecotox/Veille>