



HAL
open science

Institut de recherche pour le développement - IRD

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Institut de recherche pour le développement - IRD. 2016.
hceres-02026043

HAL Id: hceres-02026043

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026043v1>

Submitted on 20 Feb 2019


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.

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements



Rapport d'évaluation de l'Institut de
recherche pour le développement
(IRD)

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

Haut conseil de l'évaluation de la recherche
et de l'enseignement supérieur

Établissements

Pour le HCERES,¹

Michel Cosnard, président

Au nom du comité d'experts,²

Harold Roy-Macauley, président du comité

En vertu du décret n°2014-1365 du 14 novembre 2014,

¹ Le président du HCERES "contresigne les rapports d'évaluation établis par les comités d'experts et signés par leur président." (Article 8, alinéa 5)

² Les rapports d'évaluation "sont signés par le président du comité". (Article 11, alinéa 2)

Sommaire

| | |
|---|----|
| Présentation | 5 |
| I – L'identité de l'IRD | 5 |
| II – L'organisation et les moyens de l'établissement | 5 |
| III – Les partenariats | 6 |
| IV – Le Contexte et les enjeux de l'évaluation | 6 |
| Positionnement institutionnel et stratégique | 9 |
| I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique dans la période évaluée | 9 |
| II – La stratégie présente et future | 10 |
| III – Les partenariats | 11 |
| 1 ● Partenariats locaux au Sud | 11 |
| 2 ● Partenariats européens | 12 |
| 3 ● Partenariats avec les organisations internationales | 12 |
| Gouvernance et pilotage des activités | 14 |
| I – L'organisation fonctionnelle et géographique | 14 |
| II – La gouvernance | 14 |
| III – Le pilotage des ressources et la programmation pluriannuelle | 16 |
| IV – La politique de la qualité | 17 |
| V – Les fonctions support et soutien | 17 |
| VI – L'évaluation et la maîtrise des risques | 18 |
| Résultats et impacts des activités | 21 |
| I – La vision intégrée des activités | 21 |
| II – L'impact des activités sur l'environnement | 22 |
| 1 ● Impacts des écosystèmes structurants de l'IRD (UMR, LMI, Alliances) | 22 |
| 2 ● Délocalisation du siège de l'IRD | 22 |
| 3 ● Valorisation socio-économique de la recherche et transfert technologique | 23 |
| 4 ● Suppression de l'AIRD | 23 |
| 5 ● Expatriation des chercheurs, ingénieurs et techniciens | 23 |
| 6 ● Visibilité et communication | 24 |
| III – La cohérence des résultats des activités avec les objectifs stratégiques | 24 |
| IV – La cohérence des impacts des activités avec les objectifs stratégiques | 25 |

| | |
|--|----|
| Conclusion | 27 |
| I – Les points forts | 27 |
| II – Les points faibles | 27 |
| III – Les recommandations | 28 |
| 1 ● Positionnement institutionnel et stratégique | 28 |
| 2 ● Gouvernance et pilotage des activités | 28 |
| 3 ● Résultats et impact des activités | 29 |
| Liste des sigles | 31 |
| Observations du président-directeur général | 33 |
| Organisation de l'évaluation | 36 |

Présentation

I – L'identité de l'IRD

Fondé en 1998³, l'institut de recherche pour le développement (IRD) a remplacé l'Orstom (Office de la recherche scientifique et technique outre-mer) qui existait sous différentes appellations depuis environ 60 ans. L'IRD, organisme de recherche ayant statut d'établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST), est placé sous la double tutelle du ministère en charge de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (MENESR) et du ministère des affaires étrangères et du développement international (MAEDI). Ses statuts ont été modifiés successivement en 2010⁴ puis 2014⁵, pour tenir compte de la création puis de la suppression de l'AIRD⁶ et de l'évolution des missions de l'IRD. Sa première mission est de promouvoir et de réaliser des recherches scientifiques et techniques susceptibles de contribuer de façon durable au progrès économique, social et culturel des pays en développement⁷. Ainsi, la présence de l'IRD est reconnue dans plus d'une cinquantaine de pays, en Afrique, sur le pourtour méditerranéen, en Asie, en Amérique latine et en Outre-mer.

Le plan stratégique à l'horizon 2025, défini par l'IRD, et le contrat d'objectifs 2011-2015 signé avec les ministères de tutelle fixent les grandes priorités scientifiques de l'IRD autour des trois champs suivants : la santé, l'évolution des sociétés, la préservation de l'environnement et des ressources. Le contrat d'objectifs met en outre l'accent sur le positionnement de l'IRD comme un partenaire pour une recherche finalisée afin de répondre aux enjeux globaux du Sud.

Un changement de présidence de l'IRD a eu lieu en mars 2015 et l'organisation de l'institut est en cours de transformation.

II – L'organisation et les moyens de l'établissement

Le pilotage de l'IRD s'articule aujourd'hui autour de trois pôles : le pôle scientifique, animé par le président directeur général (PDG) ; le pôle développement, enjeux globaux et partenariats, animé par le directeur général délégué (DGD) ; le pôle appui à la recherche et au rayonnement scientifique international, animé par le secrétaire général (SG), assisté par un SG adjoint. La gouvernance et la coordination de ces trois pôles sont assurées par le PDG assisté de son DGD. Le siège administratif de l'IRD est situé à Marseille.

L'organisation de l'IRD, au niveau métropolitain, a été revue en 2010 autour de deux centres géographiques principaux de recherche : une représentation France Sud sur les sites de Montpellier, Toulon, Marseille, Nice, Sète, Grenoble etc., où sont concentrées 30 % des effectifs de l'établissement et une représentation France Nord sur le site de Bondy. Les principaux autres sites d'implantation sont Toulouse, Brest et Clermont-Ferrand. L'IRD s'est impliqué dans la mise en place et est membre de deux Comue⁸ parisiennes, Université Sorbonne Paris Cité et Sorbonne Universités. L'IRD est également membre des Comue Languedoc-Roussillon Universités et Université Bretagne Loire ainsi qu'associé renforcé de la Comue Université fédérale de Toulouse.

L'IRD est également impliqué dans les alliances de coordination nationale de la recherche, notamment comme membre fondateur d'Aviesan (alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé), d'AllEnvi (alliance nationale de recherche pour l'environnement) et d'Athéna (alliance nationale des humanités, sciences humaines et sciences sociales) et membre associé d'Ancre (alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie).

Au niveau international et en Outre-mer, l'institut dispose d'un réseau de 23 représentations dans les pays du Sud et de 5 représentations dans les ROM-COM⁹.

³ Décret du 5 novembre 1998

⁴ Décret n° 2010-594 du 3 juin 2010

⁵ Décret n° 2014-1441 du 3 décembre 2014

⁶ Agence inter-établissements de recherche pour le développement dont les membres fondateurs sont : le Cirad, le CNRS, la CPU, l'Inserm, l'Institut Pasteur et l'IRD

⁷ cf. I du chapitre gouvernance et pilotage des activités

⁸ Communauté d'universités et établissements instituée par la loi du 22 juillet 2013 relative à l'organisation de l'enseignement supérieur et de la recherche

⁹ Régions d'outre-mer-collectivités d'outre-mer

L'activité de recherche de l'IRD s'exerce au sein de 55 unités de recherche dont 51 unités mixtes de recherche (UMR) et 4 unités mixtes internationales (UMI) auxquelles s'ajoute une unité de service¹⁰. En décembre 2014, l'IRD comptait 2 062 agents dont 1 336 dans des UMR et 40,5 % en qualité de chercheurs. Les agents de l'IRD sont affectés pour 65,6 % en France métropolitaine, 8,2 % dans les ROM-COM et 26,2 % à l'étranger. Parmi les 65 % des agents affectés au sein des UMR, 66 % font partie du département environnements et ressources (DER), 18 % du département santé (DSA), 16 % du département sociétés (DSO)¹¹. En 2014, les ressources financières étaient de 238,501 M€, dont 85 % en subvention pour charge de service public¹².

III – Les partenariats

Les partenariats portés par l'IRD s'articulent autour des actions de renforcement des capacités et de valorisation de la recherche et de l'innovation technologique, en particulier dans les pays du Sud. La durabilité de ces partenariats est assurée par les éléments suivants : (i) un comité consultatif de déontologie et d'éthique CCDE en place depuis 2000, (ii) une charte de partenariat de la recherche pour le développement élaborée en 2012, et (iii) la présence de représentants des partenaires du Sud au sein des instances¹³.

De 2010 (date de création de l'AIIRD) jusqu'à fin 2015, l'IRD s'est appuyé sur le conseil d'orientation de l'AIIRD (COra) pour remplir sa mission de « mobilisation des établissements de recherche et d'enseignement supérieur et autres institutions concernées sur toute question de science liée au développement »¹⁴. C'est l'existence de l'AIIRD qui a permis également la création du centre de valorisation thématique : CVT Sud, dans le cadre du programme d'investissement d'avenir (impliquant l'IRD, le Cirad, l'Institut Pasteur et les universités d'Outre-mer), dont l'objectif est de contribuer à l'émergence d'un marché technologique au Sud.

Les priorités géostratégiques de l'IRD se traduisent par un maintien de l'activité dans les pays les moins avancés, notamment en Afrique de l'Ouest et Centrale, avec un fort tropisme vers l'Afrique francophone. Plusieurs outils structurants tels que les UMR (51 en cotutelles impliquant l'IRD¹⁵), les programmes pilotes régionaux (PPR) (9 en octobre 2014), les laboratoires mixtes internationaux (LMI) (26), les UMI (4) et les jeunes équipes associées à l'IRD (JEAI)(41), ont été mis en place dans l'objectif de permettre une meilleure pertinence des travaux de l'IRD au regard des défis globaux du développement.

Actuellement, 98 % des unités de recherche dans lesquelles l'IRD est partie prenante sont des UMR contre 32 % en 2006, ce processus d'UMRisation ayant débuté dans les années 2008-2010. Les partenaires principaux sont les universités (plus de 90 % des UMR), puis le CNRS (50 %), le Cirad (14 %), l'Inra (10 %), l'Ifremer (8%) et l'Inserm (4%). L'IRD s'est largement impliqué dans les projets d'investissement d'avenir (PIA), il est partenaire de 4 Idex, 20 Labex, 5 Equipex et 1 Infrastructure nationale en biologie et santé (E-Recolnat). L'IRD est également membre fondateur d'un Institut hospitalo-universitaire (IHU), actionnaire de 2 Sociétés d'accélération du transfert de technologies (SATT) et coordonne le consortium de valorisation thématique (CVT Sud)^{16,17}.

IV – Le Contexte et les enjeux de l'évaluation

L'évaluation de l'IRD par le HCERES intervient dans un contexte d'évolution qui s'est déroulé en deux étapes : dans un premier temps (2006-2014) sous la précédente présidence et dans un deuxième temps (depuis mars 2015) sous l'actuelle présidence.

De 2006 à 2014, ont eu lieu quatre évènements majeurs :

- Le déménagement de l'IRD en août 2008 de Paris à Marseille suivi d'un audit de la nouvelle organisation en 2010 pour affirmer le rôle du siège à Marseille et prendre en compte la non mobilité d'un nombre important d'agents.

¹⁰ Annuaire des unités IRD 2014, rapport d'autoévaluation pour l'Aeres, octobre 2014

¹¹ Bilan social 2014

¹² Compte financier 2014

¹³ Rapport d'autoévaluation pour l'Aeres, octobre 2014

¹⁴ Décret n° 2010-594 du 3 juin 2010

¹⁵ Rapport d'autoévaluation pour l'Aeres, octobre 2014

¹⁶ Le CVT Sud a pour objectif de dynamiser le transfert vers le monde socio-économique de technologies et savoir-faire adaptés aux pays en développement, régions tropicales et équatoriales. L'IRD, le Cirad, l'Institut Pasteur et les universités d'Outre-mer se sont associés pour le créer.

¹⁷ Rapport d'autoévaluation pour l'Aeres, octobre 2014

- La création de l'AIRD, agence de coordination et de moyens au service de la recherche pour le développement, et regroupant les différents partenaires concernés, donnant lieu à une modification des statuts de l'IRD le 3 juin 2010.
- La décision de suppression de l'AIRD à la suite de la publication du rapport conjoint des inspections des deux ministères de tutelles en mai 2013¹⁸, et une nouvelle modification des statuts de l'IRD le 3 décembre 2014. Ce décret indique la mise en place d'un « conseil d'orientation, au sein duquel sont notamment représentés les établissements et organismes partenaires de l'institut ainsi que les ministères sous la tutelle desquels il est placé. Ce conseil est chargé d'organiser la concertation entre l'IRD et ses partenaires des régions dans lesquelles il intervient ». Pendant une période transitoire, les membres de l'ex-conseil d'orientation de l'agence (COrA) lié à l'AIRD restent en fonction jusqu'à la définition des règles de composition et de fonctionnement du futur conseil d'orientation et au plus tard jusqu'au 31 décembre 2015.
- La mise en place de la loi du 22 juillet 2013 de l'enseignement supérieur et de la recherche, donnant une importance accrue aux politiques de site, sujet particulièrement délicat pour les organismes de recherche à vocation nationale mais avec de multiples partenariats territoriaux.

Il est à noter également la tenue d'une mission sénatoriale qui a produit un rapport d'information en octobre 2013 sur « l'action extérieure de la France en matière de recherche pour le développement », dont les deux opérateurs désignés par l'Etat français sont l'IRD et le Cirad. Cette mission pointe notamment la difficulté d'articulation entre la politique de recherche pour le développement et celle de l'action extérieure en matière d'aide au développement portée par l'Agence française de développement (AFD).

Depuis mars 2015, date de changement de gouvernance :

Après une période de vacance de la présidence de l'IRD, durant laquelle l'ancien président, en fin de mandat, a été nommé administrateur provisoire, une nouvelle gouvernance s'est installée en mars 2015 avec le souhait de recentrer les responsabilités stratégiques et de pilotage.

Ainsi :

- une mission sur l'organisation et le fonctionnement de l'IRD a été initiée dès l'arrivée du nouveau PDG, et a rendu son rapport en juillet 2015. Un nouvel organigramme de l'IRD a été validé et sa mise en place opérationnelle était en cours au moment de la visite du comité d'évaluation.
- l'IRD a également lancé une réflexion interne sur la prospective en matière de recherche notamment, et a constitué à cet effet un comité d'orientation stratégique (COS). Un rapport de conjoncture et de prospective scientifiques (RPCS) a été produit en septembre 2015.

Dans ce contexte, l'évaluation du HCERES a consisté à effectuer un diagnostic et une analyse du fonctionnement de l'IRD en s'appuyant sur le rapport d'autoévaluation¹⁹ produit en 2014 (par l'ancienne présidence) et des objectifs stratégiques contractualisés avec l'Etat sur la période de référence écoulée (2011-2015). Ont également été considérées la nouvelle organisation de l'établissement ainsi que l'appropriation de ces changements par l'ensemble de la communauté de l'IRD. Cette évaluation, qui a été reportée d'un an et demi compte tenu des évolutions décrites ci-dessus, s'exerce ainsi à la croisée d'une approche *ex-post* et d'une approche *ex-ante*.

Les grands enjeux scientifiques auxquels l'IRD doit faire face dans le cadre de l'exercice de ses missions ont également déterminé les problématiques sur lesquelles le comité s'est penché dans ses investigations. Afin de mieux appréhender ces enjeux et d'apporter un regard extérieur pertinent sur les questions posées à et par l'Institut, le comité s'est attaché à examiner le positionnement institutionnel et stratégique, la gouvernance et le pilotage, et les résultats et leurs impacts.

Pour mener à bien sa mission, le comité a bénéficié, en sus des documents fournis par l'IRD, du rapport en date de septembre 2010 de la dernière évaluation menée par l'Aeres, qui mettait en évidence un certain nombre de points forts et de points faibles, généralement confirmés par le diagnostic présent dans le rapport de l'IGAENR de 2013 :

¹⁸ Rapport IGAENR - IGAE n°2013-045

¹⁹ Extrait de l'avant propos « Ce rapport ne vise pas à l'analyse exhaustive de toutes les activités de l'IRD, mais se centre sur les choix géoscientifiques et partenariaux faits ces trois dernières années afin d'orienter l'Institut dans sa mission d'agir au Sud, pour le Sud et avec le Sud »

- un positionnement original dans le monde de la recherche, au service du développement, s'appuyant sur un potentiel humain riche et expérimenté avec une forte culture d'établissement ; une recherche de grande qualité se traduisant par une croissance régulière de la production scientifique, sur le plan quantitatif et qualitatif ; l'ouverture à des partenariats élargis, en France (par l'UMRisation) et au Sud par la création de plateformes ouvertes et de structures de recherche mixtes ; un intérêt croissant pour la valorisation et la mise en place d'outils performants et une communication externe efficace sur laquelle l'IRD peut s'appuyer.
- un manque de caractérisation des objectifs et des partenaires de la recherche au Sud et une tendance à la diminution des expatriations dans les PMA²⁰ pour de longues durées ; un dialogue limité entre le siège et les unités, une formalisation et une application insatisfaisante des procédures et un déficit de communication interne ; une prise en compte et un accompagnement insuffisants de l'interdisciplinarité ; l'absence d'indicateurs permettant de mesurer l'impact de l'IRD sur le développement, en particulier en ce qui concerne le développement autonome de la recherche dans les institutions du Sud.

Le comité a également été informé des attentes de l'IRD en matière d'évaluation, à savoir : une prise en compte et une analyse, par le comité, du rapport d'autoévaluation rédigé par l'ancienne équipe, un avis sur le positionnement de la stratégie de l'IRD face à la concurrence et les nouveaux enjeux, sur les choix stratégiques en devenir, sur la tension ou l'équilibre entre représentation stratégique diplomatique et risque de dispersion et sur le recentrage des fonctions support vers la science.

²⁰ Pays les moins avancés

Positionnement institutionnel et stratégique

I – Les missions de l'établissement et son positionnement stratégique dans la période évaluée

A la suite de la suppression de l'AIRD en 2014, les statuts de l'IRD ont été modifiés²¹ et intègrent deux missions précédemment dévolues à l'AIRD (b et c).

« L'institut a pour mission, en France et hors de France, en particulier par des actions de recherche en coopération de longue durée, en accord avec les Etats avec lesquels sont établis des protocoles et conventions :

- a) de promouvoir et de réaliser tous travaux de recherche scientifique et technologique susceptibles de contribuer au progrès économique, social et culturel des pays en développement, en particulier par l'étude des milieux physiques, biologiques et humains de ces pays ; par des recherches visant à donner à ces pays la maîtrise de leur développement ; par des expertises scientifiques dans ses domaines de compétences ;
- b) de participer à l'élaboration des orientations proposées conjointement par les organismes de recherche et les établissements publics d'enseignement supérieur ;
- c) de contribuer, sur toute question de science liée au développement, en cohérence avec la politique française d'aide au développement, ainsi qu'avec les stratégies nationales d'enseignement supérieur et de recherche qui sont traduites notamment par les orientations visées au b : à la coordination nationale de la recherche pour le développement ; à la définition de stratégies européennes et multilatérales en ce domaine ; à la structuration de l'offre partenariale de formation, de recherche et d'innovation à destination des pays en développement ;
- d) d'assurer l'information scientifique et technique dans les divers milieux sociaux, professionnels et culturels concernés ;
- e) de contribuer à l'application et à la valorisation scientifique, sociale, économique et culturelle des résultats des recherches ;
- f) d'apporter son concours à la formation à la recherche et par la recherche de Français et d'étrangers ;
- g) de favoriser, par la conclusion de contrats, l'action en commun des organismes travaillant dans son domaine de compétence ;
- h) de participer à l'analyse de la conjoncture nationale, européenne et internationale et de ses perspectives d'évolution en vue de l'élaboration de la politique nationale en ce domaine ;
- i) d'accueillir des personnels appartenant à des organismes extérieurs ».

Ayant acquis avec le temps une identité reconnue en recherche pour le développement, l'IRD se voit ainsi confier par l'Etat une mission d'opérateur de la recherche pour le développement qu'il partage avec le Cirad. C'est au travers de sa double tutelle, le MENESR et le MAEDI, que sont donc définis les contours des grandes lignes géostratégiques de l'institut. En tenant compte de ces directives gouvernementales, l'IRD définit l'ensemble de sa stratégie en termes d'organisation générale, de répartition de moyens financiers et humains, et de ses relations avec les autres acteurs français du Sud. Du point de vue de la double tutelle, la présence d'un DGD issu du MAEDI assure un équilibre souhaitable dans la gouvernance de l'institut entre recherche d'excellence et diplomatie scientifique au Sud.

La grande qualité des recherches scientifiques menées à l'IRD²² et le rôle central qu'il entend exercer en termes d'excellence, tel que souligné par le PDG actuel, reposent sur de nombreux éléments : son statut d'EPST, la qualité de ses recrutements, son insertion au sein de la communauté scientifique nationale à travers les UMR, les

²¹ Décret n° 2014-1441 du 3 décembre 2014 modifiant le décret n° 84-430 du 5 juin 1984

²² Etude réalisée à partir des rapports d'évaluation des unités de recherche - Rapport d'inspection IGAE-IGAENR

Comue, les Alliances, et la capacité de ses équipes et de leurs partenaires à répondre avec succès à des appels à projets compétitifs (ANR, Europe, bilatéraux, locaux).

En tenant compte des évolutions intervenues depuis l'établissement du plan stratégique 2010 pour se projeter à l'Horizon 2020 (suppression AIRD, programme H2020, redéfinition de l'agenda Nord/Sud), notamment dans les champs scientifiques, et pour répondre aux enjeux clés du développement dans le paysage institutionnel et scientifique national, européen et international de l'ESR, la nouvelle présidence engage l'institution dans la révision du plan stratégique sur lequel sera basée la négociation d'un nouveau contrat d'objectifs à partir de 2016. Afin de consolider l'excellence scientifique, le rôle de l'institut et les types de recherche qu'il conduira seront définis selon dix lignes directrices²³ répondant aux grands enjeux de développement mondiaux. La stratégie tiendra également compte des recommandations de l'évaluation du HCERES de 2015.

II – La stratégie présente et future

L'IRD sort d'une longue période de transition associée au changement de sa direction et à la suppression de l'AIRD. Cette période a été mise à profit (en prenant notamment appui sur le diagnostic présent tant dans le rapport d'autoévaluation pour l'Aeres d'octobre 2014 (RAE) que dans le rapport de l'IGAENR et que dans celui relatif à « l'organisation et le fonctionnement de l'IRD ») pour modifier de manière significative l'organigramme fonctionnel de l'institut. Ceci devrait améliorer son fonctionnement général et l'aider à se mettre en cohérence avec les orientations scientifiques et stratégiques qu'il doit porter.

La nouvelle direction a souhaité resserrer les prises de décisions scientifiques et géostratégiques, intimement associées de par les missions mêmes de l'IRD, autour d'un pôle scientifique animé par le PDG lui-même. Ce recentrage, en lien direct avec les cinq nouveaux départements scientifiques - Dynamiques internes et de surface des continents (DISCO) ; Ecologie, biodiversité et fonctionnement des écosystèmes continentaux (ECOBIO) ; Océans, climat et ressources (OCEANS) ; Santé et sociétés (SAS) ; Sociétés et mondialisation (SOC) (contre trois précédemment)²⁴ devrait d'une part, autoriser une meilleure transmission des priorités stratégiques de l'institution vers les départements scientifiques et d'autre part, assurer une meilleure appropriation et prise en compte de ses orientations par ces derniers et par les unités de recherche. Les deux autres pôles, appui à la recherche et au rayonnement international et développement d'une part et enjeux globaux et partenariats d'autre part, viennent en support du pôle scientifique central.

En sus des cinq départements scientifiques, quatre missions transverses font désormais partie intégrante du pôle scientifique. Le comité ne peut que se féliciter de la création de ces missions qui portent en elles des enjeux essentiels associés aux missions de l'IRD : i) les transdisciplinarités scientifique et géographique; ii) l'établissement et la conservation d'un patrimoine de données numériques considérable; iii) la redéfinition des critères d'évaluation de la recherche à l'IRD; et iv) la communication scientifique et éthique, interne et externe à l'institut.

Afin que ces missions jouent pleinement leur rôle de conseil et d'orientation des domaines où elles interviennent, il est essentiel : i) qu'elles soient reconnues comme telles par tous leurs interlocuteurs et notamment par les cinq départements scientifiques (un appui fort du PDG sera ici essentiel), et ii) qu'elles bénéficient des ressources humaines nécessaires à leurs ambitions.

L'excellence scientifique actuelle, réaffirmée comme objectif de la gouvernance, alliée à une forte représentation bien articulée dans les pays en émergence et les PMA, figurent sur la feuille de route déclinée par les dix lignes directrices et pleinement assumée par l'IRD. Il est néanmoins possible que ces deux points forts ne suffisent pas dans le futur à assurer à l'IRD la visibilité nécessaire pour faire face à la compétition internationale. L'institut, qui possède tous les atouts scientifiques et technologiques sur le terrain des Suds, doit aussi apparaître comme un vecteur incontournable de l'expertise française. Il lui revient cependant d'identifier ses services d'expertise (technologiques et d'analyse) les plus performants afin d'en faire la signature de l'IRD au niveau mondial.

Le comité d'experts a noté une réelle volonté de la part de la direction de l'IRD, de pousser sa communauté scientifique à collaborer avec ceux d'autres établissements français (EPIC, EPST ou EPSC) travaillant avec le Sud,

²³ Présentation liminaire du PDG lors de la visite 2015 : remettre la science au poste de commande, favoriser l'interdisciplinarité et l'intersectorialité des disciplines et des enjeux, se saisir de l'opportunité de la redéfinition de l'agenda Nord/Sud (2015-2030), se saisir de l'opportunité de la nouvelle synergie entre les tutelles, réaffirmer l'identité et la vision stratégiques de l'IRD au plan international, européen et national, être proactif dans la mutualisation de la projection au Sud de toute la recherche française, promouvoir l'impact international de la recherche francophone, augmenter les ressources propres, clarifier les procédures et les priorités dans l'allocation interne des ressources, favoriser la transversalité de l'organisation interne

²⁴ Sociétés, Santé, Environnement et Ressources

ainsi qu'à s'associer aux problématiques traitées au niveau des UMR ou UMI sous multi-tutelles. Il apparaît également une volonté d'homogénéisation des structures de recherches internationales telles que les LMI avec le Cirad et l'AFD. Ceci va assurément dans le bon sens et pourrait contribuer à l'identification d'un portail d'excellence commun pour la France dans les Suds, en lien avec les besoins exprimés localement (gouvernements récipiendaires, organisations scientifiques, ONGs, etc.). Les améliorations souhaitables²⁵ quant au redéploiement et à la durée des expatriations de scientifiques pourraient être traitées dans ce cadre général.

L'IRD devra conforter ses choix, en respectant les missions assignées par ses tutelles, mais aussi pour répondre aux demandes des PMA, garder le cap sur les objectifs de développement durable (ODD)²⁶, et affirmer son rôle d'opérateur international à expertise forte et bien définie dans ses secteurs d'excellence.

Cette ligne à tenir est assurément délicate, mais elle est essentielle pour assurer à l'IRD un positionnement à l'international encore plus lisible, lui permettant de mieux résister aux concurrences mondiales dans le futur.

III – Les partenariats

1 ● Partenariats locaux au Sud

Les partenariats avec des organismes tels que le Cirad, l'Ifremer, l'Inserm et le CNRS, semblent bien établis. Des liens institutionnels ouvrent des opportunités pour la mise en œuvre de projets de recherche conjoints ou encore pour le partage de locaux. Cependant, l'exploitation des possibilités ainsi créées devrait inciter l'ensemble des parties prenantes à mener des réflexions amont plus systématiques et mieux structurées.

Le partenariat avec l'AFD en est un bon exemple. Bien qu'il permette le financement des projets de recherche, l'organisation de séminaires et d'autres actions, mis en œuvre par l'IRD et ses partenaires, les choix de ces projets restent informels. Malgré la présence des deux institutions dans les mêmes pays, on peut regretter une absence de collaboration effective. Par ailleurs, la collaboration dans les pays du Sud dépend de l'initiative individuelle du personnel scientifique des UMI, LMI et JEAI, alors qu'il serait souhaitable que les représentants de l'IRD dans ces régions relayent les axes prioritaires géostratégiques de la direction et orientent, de fait, les priorités de collaboration sur le terrain²⁷.

Pour la première fois, une convention-cadre²⁸ de partenariat entre l'AFD et l'IRD a été élaborée pour la période 2012-2015 ; cette convention est arrivée à échéance en mai 2015. Le comité pense qu'il est souhaitable de la renouveler²⁹. La réflexion associée à ce renouvellement pourrait s'inscrire dans un échange sur les grandes directions stratégiques des deux institutions pour porter conjointement la mise en œuvre des ODD. Comme point de départ, l'organisation annoncée de réunions annuelles entre les deux institutions permettra de structurer davantage le partenariat et de renforcer leur collaboration. Néanmoins, les objectifs de telles réunions doivent être définis de manière concrète afin de mieux assurer la mise en œuvre et le suivi des actions conjointes.

Dans le cadre du partenariat avec les universités ou d'autres organismes de recherche, l'IRD joue souvent le rôle de vecteur pour le développement de la recherche dans les pays du Sud. Au niveau local, les partenariats bilatéraux avec les institutions des pays du Sud semblent bien établis et bien gérés. Cependant, pour assurer une bonne coordination entre les acteurs français basés dans les pays du Sud, il serait nécessaire d'établir des modalités de communication plus formalisées. Ceci pourrait se concrétiser, par exemple, par la tenue de réunions régulières, pilotées par une représentation permanente de l'IRD au sein du service de coopération et d'action culturelle (SCAC) des ambassades, afin d'offrir une vitrine unique de la collaboration française au développement. Une telle organisation devrait faciliter la concertation avec d'autres acteurs du développement sur place, notamment les agences de l'ONU.

²⁵ Rapport d'autoévaluation pour l'Aeres, octobre 2014, rapport d'inspection IGAE-IGAENR, rapport Aeres 2011

²⁶ Au Sommet sur le développement durable le 25 septembre 2015, les États membres de l'ONU ont adopté un nouveau programme de développement durable, qui comprend un ensemble de 17 objectifs mondiaux pour mettre fin à la pauvreté, lutte contre les inégalités et l'injustice, et faire face au changement climatique d'ici à 2030

²⁷ Rapport d'inspection IGAE-IGAENR

²⁸ Cette convention a pour objectif général le renforcement de la collaboration entre les parties au travers de différentes actions comme la veille sur les grands enjeux du secteur, une présence dans les réseaux sur les grands débats du développement, des actions de coordination au niveau des réseaux à l'étranger de chacun des partenaires, une réflexion sur la constitution d'un pôle dédié au développement à Marseille associant d'autres acteurs, l'organisation de conférences, etc.

²⁹ La convention a été renouvelée le 15 décembre 2015

Le partenariat triangulaire entre le Brésil, les pays d'Afrique et la France, représente un modèle prometteur de collaboration multipartenaire. En effet, ce modèle permet d'intégrer dans le contexte du partenariat bilatéral Nord-Sud, impliquant souvent les pays du Nord (la France en l'occurrence) et ceux des territoires pauvres (les pays en Afrique en l'occurrence), les pays émergents d'Amérique du Sud (le Brésil en l'occurrence), ce qui permet de combler en quelque sorte le grand écart en matière scientifique existant entre le Nord et le Sud. Ce concept paraît être une voie à explorer pour développer des partenariats Sud-Sud. D'ailleurs, un tel modèle aurait l'avantage d'être mutualisable et exportable.

2 ● Partenariats européens

Si, dans le passé, la collaboration entre l'IRD et la direction générale recherche et innovation de la commission de l'Union européenne (UE) était étroite, les contacts avec la nouvelle structure, la DG DEVCO³⁰, sont à développer. Ce processus de rapprochement devrait être accéléré par la désignation au sein de l'IRD d'une personne chargée de la liaison avec l'UE. A ce sujet, l'institut semble cependant peu intégré dans les réseaux européens de recherche, avec pour conséquence un nombre limité de réponses aux appels d'offre européens, et donc d'accès aux subventions allouées, bien que l'UE représente une opportunité évidente. En effet, l'institut se concentre sur les appels d'offres et les réseaux régionaux du Sud ; ce périmètre reste à élargir.

La stratégie de l'institut met l'accent sur la mise en valeur de la recherche francophone. Il convient cependant, pour la réalisation des ODD, de rechercher la complémentarité avec les organisations anglo-saxonnes. Certes, la francophonie, avec son réseau bien établi, constitue un atout à exploiter mais il est cependant souhaitable de ne pas négliger les autres partenariats potentiels européens, non francophones et n'appartenant pas nécessairement au monde anglo-saxon. Si la France se présentait en partenariat fort avec d'autres pays bien placés (comme l'Allemagne, les pays Scandinaves, les Pays-Bas, la Belgique, ou d'autres pays à expertise d'excellence dans les domaines considérés), cela ajouterait de la valeur à sa contribution et augmenterait sa visibilité. Vouloir réaffirmer une francophonie mono-pensée « à tout prix » risque d'avoir l'effet contraire. Perdant de son influence sur le plan international, la France pourrait se retrouver relativement isolée.

3 ● Partenariats avec les organisations internationales

Au niveau international, des interactions avec des organisations internationales, du système onusien, les banques de développement, l'OCDE ou autres organismes, existent. L'IRD s'oriente par ailleurs vers les grandes stratégies adoptées par la communauté internationale. Ainsi, des entités de l'IRD ont participé à des conférences comme Rio+20 au sein de la délégation française. Cependant, ces participations sporadiques restent à systématiser, ce qui est d'ailleurs suggéré par le pôle développement, enjeux globaux et partenariats.

Les partenariats avec les organisations internationales ont également révélé le rôle important que joue le secteur privé. L'IRD, en tant que guichet majeur d'entrée au Sud, est apprécié comme contact avec d'autres interlocuteurs. Il est important de développer davantage ce genre de partenariat déjà apprécié par le secteur privé. Il s'agit par exemple de parler d'une même voix et d'identifier les pistes intéressantes lui permettant de renforcer sa position comme interlocuteur des partenariats public-privé, tout en exploitant les nombreuses opportunités pour valoriser d'un point de vue économique, les résultats de la recherche.

En même temps, une attention particulière doit être portée aux résultats des recherches financées par le secteur public afin qu'ils ne soient pas exploités uniquement par des entreprises commerciales du Nord. Les partenaires du Sud ayant contribué activement aux résultats de la recherche, il apparaît donc impératif de s'assurer qu'ils en soient également bénéficiaires.

En conclusion, l'IRD ne semble pas avoir défini de stratégie globale de partenariat. La charte du partenariat de la recherche pour le développement reste très générique et succincte. Elle traite surtout des aspects éthiques du travail en commun. Elle devrait aussi prendre en considération des éléments liés à la gestion et la gouvernance de ce partenariat tels que la durabilité, les justifications pour l'investissement, la gestion de ressources financières, le partage de risques, l'évaluation de la performance et de fraude. Une meilleure définition des critères de sélection des partenaires permettra d'identifier plus aisément les partenariats stratégiques de confiance. Il serait souhaitable que cette nouvelle stratégie soit accompagnée d'une politique de communication et de mobilisation de fonds.

³⁰ Direction générale de la coopération internationale et du développement de la Commission européenne (DG DEVCO)

Le réseau des anciens semble peu développé ou peu exploité. Ainsi, de nombreux employés de l'IRD en contrat à durée déterminée (CDD) poursuivent leur carrière dans d'autres organismes nationaux ou internationaux, tels que l'ONU. A ceux-ci s'ajoutent des participants de JEAI ou des bénéficiaires de bourses de l'IRD, d'origines diverses. Il serait utile de créer une communauté « IRD/Sud-Nord » qui reste connectée, ce qui faciliterait la création de futurs partenariats. Des outils de communication tels que les *Newsletter*, animés par le service communication de l'IRD, peuvent aider à créer un réseau professionnel élargi.

Gouvernance et pilotage des activités

I – L'organisation fonctionnelle et géographique

De par ses missions, l'IRD voit ses personnels scientifiques largement déployés sur les cinq continents. Le comité suggère que ce déploiement des implantations, certes compréhensible, puisse être recentré autour des axes scientifiques stratégiques (et donc des répartitions géographiques) dans le cadre d'actions structurantes mieux définies autour d'enjeux globaux, ainsi que par la mise en place de centres d'expertise, de plateformes et de centres technologiques, à la demande et suivant les besoins exprimés par les partenaires du Sud. Ces rééquilibrages sont, bien sûr, à réaliser en tenant compte des priorités géographiques (Afrique subsaharienne et Méditerranée) affichées par les tutelles.

La réflexion globale en ce sens³¹ doit être poursuivie en impliquant les acteurs des pôles scientifiques et d'appuis, pour une meilleure identification des besoins des partenaires du Sud en matière de recherche, de moyens technologiques et de formation des élites locales. L'IRD doit s'assurer de la cohérence entre ses priorités géostratégiques, les politiques nationales au niveau des Comue et les priorités scientifiques des UMR ou des UMI³².

Pour insuffler cette politique géostratégique, capable de s'adapter aux changements tout en conservant la science au centre du dispositif, l'IRD dispose de nombreux outils lui permettant d'être flexible et de s'adapter rapidement aux enjeux globaux, aux défis changeants, et à la mouvance des régions stratégiques. Le travail de veille associé pourrait être une des missions du pôle développement. La problématique du redéploiement des forces doit être menée en interaction avec les autres partenaires français du Sud afin d'en minimiser les coûts.

La flexibilité et la rapidité d'intervention sur des problèmes émergents sont liées à l'identification des champs d'expertise apportant à l'IRD une visibilité mondiale accrue. Il pourrait être par exemple intéressant, étant donnée la qualité des travaux de l'IRD dans ce domaine, de se doter d'une cellule de modélisation prédictive, avec des moyens associés et travaillant en relation avec les SHS. Cette entité visible de l'IRD, traduisant ses compétences et ses missions, pourrait répondre aux défis immédiats, en termes de prédiction et d'aide à la décision (santé, épidémie, épidémiologie, climat, environnement, catastrophes etc.).

Afin d'accroître l'adaptabilité de l'IRD face à ses missions dans les pays du Sud, il est probablement nécessaire de reconsidérer à la baisse les durées (et renouvellements) d'expatriation pour les scientifiques³³. Ceci faciliterait des redéploiements plus rapides des personnels de l'institut face à des défis émergents nouveaux. Dans ce cadre, il sera souhaitable de renforcer le rôle de veille et d'écoute des représentants locaux. De même, le mode d'attribution et le renouvellement des LMI, JEAI et des actions thématiques structurantes (ATS) doit prendre en compte le recentrage géostratégique nécessaire des activités afin de donner à ces structures et à ces actions plus de moyens sur des temps plus courts, en maintenant l'équilibre budgétaire.

En ce qui concerne le rehaussement des capacités du Sud, et à la demande des partenaires, l'IRD doit pouvoir apporter non seulement un enseignement en présentiel, mais mettre à disposition des plateformes numériques d'enseignement et former à leur maintenance et à leur utilisation. La mission infrastructures et données numériques pourrait ici jouer un rôle important, en relation avec les priorités gouvernementales dans le domaine.

Une grande dispersion des personnels administratifs est aussi observée sur le territoire national. Il est souhaitable, pour une gestion plus efficace des personnels et pour un rapprochement des scientifiques de leur administration, de les recentrer sous quatre délégations régionales rattachées au SG, comme suggéré dans le rapport de la mission sur l'organisation et le fonctionnement de l'IRD, alors que depuis 2010, l'IRD en France métropolitaine était organisée en deux représentations, France Nord et France Sud, sans délégation de gestion.

II – La gouvernance

Bien que la lettre de mission du nouveau PDG de l'IRD soit encore en préparation à la date de la visite du HCERES, la gouvernance actuelle a engagé, au service de sa stratégie, une modification de son organisation interne, en vue de favoriser la transversalité et la proximité vis-à-vis des opérateurs de la recherche tout en s'assurant d'un mode de fonctionnement plus fluide.

³¹ Présentation du PDG de l'IRD au comité d'experts et entretiens avec membres du COS.

³² Rapport sur l'organisation et le fonctionnement de l'IRD, juillet 2015

³³ Rapport IGAENR

L'IRD était auparavant organisé autour de trois directions générales pilotées chacune par un directeur général délégué - directions générales déléguées aux ressources, à la science et à l'AIRD, trois missions rattachées au président - missions générales de la géostratégie et du partenariat, de l'évaluation scientifique, parité et technique -, et 6 instances, commissions et comités dont 5 statutaires - CA, CS, commissions scientifiques sectorielles (CSS)³⁴, commissions de gestion de la recherche et ses applications, un conseil d'orientation au sein de l'AIRD.

Le pilotage de l'IRD s'articule maintenant autour des trois pôles, scientifique, développement, enjeux globaux et partenariats et appui à la recherche et au rayonnement scientifique international, ces deux derniers venant en support du premier. Comme développé dans le chapitre « Stratégie présente et future », le pôle scientifique est maintenant animé par le président (et non plus par un directeur général délégué), par conséquent les départements scientifiques lui sont rattachés directement. D'autre part, la mission d'évaluation, qui existait déjà, tient maintenant un rôle central au sein de ce pôle. De plus, parmi les quatre missions transverses intégrées au pôle scientifique, deux sont totalement nouvelles, celle pour la promotion de l'interdisciplinarité et l'intersectorialité et celle relative aux infrastructures et données numériques.

Côté opérationnel, ces récentes modifications de l'organigramme, quand elles auront été clairement décrites dans leurs conséquences fonctionnelles, fluidifieront les relais entre gouvernance et unités/services. En effet, si du côté des fonctions supports le message semble être bien passé, les unités de recherche semblent avoir été moins impliquées dans ces changements et la persistance à ce niveau de questions récurrentes portant notamment sur les ressources financières et humaines (notamment la GPEC en devenir) rend moins audible le message de la gouvernance.

Côté stratégique, le fait que le président de l'institut pilote en personne le pôle scientifique est le gage qu'un lien pérenne et étroit soit maintenu au service d'une politique totalement recentrée sur l'appui à la recherche. De même, malgré le très large déploiement géographique des unités de recherche, un lien sera assuré par des rencontres fréquentes entre les directeurs d'unités et le département des relations internationales et européennes.

Même si, statutairement, aucun membre des quatre missions transverses ne peut être présent dans les CSS, il est important que leur réflexion, notamment sur les critères d'évaluation des personnels (qui ne sauraient être uniquement bibliométriques), soit portée à connaissance des CSS.

L'organisation en directions générales déléguées et en représentations territoriales rendait l'exercice délicat du fait qu'elle impliquait des strates multiples par lesquelles devait transiter l'information. Avec cette organisation, les perceptions locales de la politique de la nouvelle gouvernance pourraient sensiblement différer. A ce sujet, une grande attention devra être apportée à la qualité de la communication en interne, avec un accent particulier mis sur la remontée des informations, de la « base » vers la direction. Il est à noter que le RAE de 2014 évoquait déjà une articulation difficile au sein de la gouvernance depuis la mise en place des trois directions générales déléguées en 2010 et un manque de visibilité par les chercheurs.

A l'extérieur, notamment en Afrique subsaharienne et en Méditerranée, l'IRD a pris des mesures pour renforcer sa gouvernance selon des principes de partage et de concertation (co-gouvernance, co-financement et évaluation partagée) ainsi que par la mise en place de nouveaux instruments structurants de recherche, LMI, observatoires de l'environnement, plateformes technologiques. Toutefois, passée la période de transition qu'il vient de connaître, l'IRD devra veiller à s'assurer de l'efficacité des mesures prises pour rendre sa gouvernance plus performante au-delà du siège et dans chacune de ses implantations, notamment en vue d'une meilleure perception de sa politique portée par les missions du service des affaires internationales et du service des affaires européennes.

Sur le plan interne, la clarification du rôle et du fonctionnement des différentes structures de gouvernance est à poursuivre, notamment s'agissant de leurs procédures (champs et types des contributions attendues des membres, rythmes de réunions, circuits et niveaux des rapports).

³⁴ Les CSS, constituées par secteurs de la recherche, évaluent les personnels et activités scientifiques de l'Institut dans leur domaine de compétence. Elles contribuent à la réflexion du conseil scientifique sur la politique scientifique de l'Institut. Les commissions sont constituées chacune de 26 membres pour moitié extérieurs à l'établissement et nommés par le directeur général et pour moitié élus par les personnels de l'IRD et par les personnels associés aux activités de l'Institut. Actuellement elles sont au nombre de 4 : sciences physiques et chimiques de l'environnement planétaire, sciences biologiques et médicales, sciences des systèmes écologiques, sciences humaines et sociales.

III – Le pilotage des ressources et la programmation pluriannuelle

La première des « dix lignes directrices de la nouvelle gouvernance de l'IRD » est de « remettre la science au poste de commande »³⁵. L'objectif de positionner la recherche au plus près de la gouvernance, ne peut être atteint que si la direction de l'établissement a la capacité d'assurer un véritable pilotage de ses actions. Pour cela, il lui faut disposer d'une vision claire et fiable de l'ensemble de ses ressources, en particulier humaines et financières, présentes et à venir, afin de les affecter au soutien de ses actions sur la base d'arbitrages éclairés. Cette nécessité, condition impérieuse d'une répartition judicieuse et équilibrée de moyens qui restent contraints, prend une acuité particulière en raison de la plus grande autonomie qui sera attribuée par la direction aux responsables d'unités de recherche, dès 2016, en matière d'allocation des moyens³⁶.

Les outils de pilotage et de programmation ont pour objet de favoriser les interactions au sein de l'établissement et de fournir à la gouvernance et aux tutelles une vision objectivée de sa stratégie, de sa programmation à moyen et long termes, de sa mise en œuvre et de ses résultats eu égard aux objectifs. A l'IRD, ces outils existent déjà ou sont en cours de mise en place : la mission de gestion des outils de la recherche pour le développement, la mission d'audit interne et le pôle contrôle de gestion sont ou seront chargés de collecter les données, d'effectuer les analyses, de construire des tableaux de bord et de les diffuser périodiquement aux niveaux adaptés. Pour remplir ces missions de manière performante, ils doivent pouvoir disposer d'une information exhaustive et fiable, grâce à un système d'information (SI) global sécurisé et interconnectable. Malgré l'existence d'un schéma directeur des systèmes d'information (SDSI) depuis 2002, cette condition reste pour l'heure à satisfaire en grande partie, notamment par une démarche d'urbanisation de l'ensemble du système.

Dans la démarche de rénovation de sa stratégie, l'IRD affirme sa volonté de mobiliser ses ressources humaines comme « levier essentiel pour orienter l'activité scientifique vers ses priorités ». Cette orientation majeure nécessite de disposer des outils et des procédures permettant de dépasser la seule approche annuelle des besoins, en particulier du fait de la complexité de gestion d'un réseau de collaborateurs largement déployé, notamment aux Suds. Cette nécessité a fait l'objet d'une réflexion antérieure liée à l'engagement de l'établissement, d'« élaborer une politique des ressources humaines et la mettre en œuvre *via* une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences³⁷ » (GPEC). Une « démarche pragmatique » a alors été définie, visant à « poser la question des métiers et des compétences dont l'IRD doit disposer demain pour être en mesure de devenir un acteur majeur de la recherche pour le développement au Sud »³⁸. A ce jour, cette démarche n'a pas pleinement abouti, la GPEC restant à ce stade inachevée, en particulier dans sa dimension globale qui en ferait le véritable outil de pilotage des ressources humaines.

Dans le domaine de la recherche, le pilotage des ressources humaines s'appuie sur certains critères et mécanismes habituels (campagne d'emplois, recrutements en partie sur postes profilés) ou spécifiques (arbitrage des mobilités au Sud sur la base de la qualité scientifique et du partenariat)³⁹. Le manque d'attractivité de l'IRD, relevé par lui-même⁴⁰, nécessite de poursuivre la réflexion sur les causes de cette situation et sur les solutions à explorer : poursuite de la démarche de profilage des postes, instauration d'une politique attractive de gestion et de promotion de la carrière des chercheurs, communication active en direction des viviers potentiels.

La démarche de réorganisation en cours (refondation des structures de gouvernance et de gestion, déconcentration des responsabilités) associe pleinement la direction des ressources humaines et la toute nouvelle mission d'accompagnement au changement. Cependant, à ce jour, si les chantiers à mener sont bien identifiés, très peu ont encore été vraiment initiés et certains posent des difficultés que l'établissement peine à surmonter, notamment celui de la résorption des emplois précaires, qui appelle une démarche et des solutions restant en partie à imaginer. Une GPEC aboutie serait ici précieuse, notamment par le recensement des agents en CDD sur fonctions pérennes, actuellement en cours, qui devrait apporter une vision précise des cas concernés et, partant, des solutions qui pourraient être adoptées. A l'avenir, la GPEC permettra de prévenir et maîtriser les risques inhérents à ce type de problématique. Par ailleurs, si les cadres, seuls directement concernés pour le moment, se sont bien appropriés la vision et les objectifs de la nouvelle organisation, il est impératif d'avancer rapidement dans la stabilisation du nouvel organigramme, afin de guider la réflexion et de consolider la démarche à l'œuvre.

³⁵ « Les douze enjeux stratégiques de l'IRD. Eléments de solutions », IRD 27/10/2015.

³⁶ Note de lancement de la campagne budgétaire 2016. PDG 20/07/2015.

³⁷ Contrat avec l'Etat 2011-2015, Objectif 4.2

³⁸ Note de présentation relative au projet de GPRH IRD AU SUD : quels métiers pour demain ? CA du 7/12/2012

³⁹ Rapport d'autoévaluation pour l'Aeres, octobre 2014 p 41 à 43.

⁴⁰ Sur 57 DR recrutés entre 2010 et 2014, 14 n'étaient pas issus de l'IRD (RAE, p 43).

La situation budgétaire et financière de l'institut est saine (le résultat de l'exercice 2014 est de + 3,7 M€, pour 1,3 M€ en 2013) mais demeure fragile : si la masse salariale est maîtrisée et les dépenses de fonctionnement stabilisées, les ressources contractuelles restent faibles (29 M€) eu égard à la subvention pour charge de service public (201,7 M€) dont l'évolution reste soumise à celle du budget de l'Etat. Cette situation, que la direction de l'IRD a bien notée, appelle une réflexion sur les différentes pistes qui permettraient de développer et de diversifier les sources de financement, notamment par des ressources contractuelles en lien avec les réseaux existants ou à venir. Cette stratégie nécessite de s'appuyer sur des outils de négociation : ressources humaines dédiées, contrat-type, fiche financière permettant d'évaluer le coût complet de l'opération projetée. Il serait, par exemple, imaginable de créer un fonds d'innovation affecté à des idées innovantes et à risques, alimenté par des revenus supplémentaires issus de travaux d'expertise ou autres engagements rémunérés.

Par ailleurs, la maîtrise de l'équilibre financier à moyen terme nécessite de développer et perfectionner les outils de programmation budgétaire dont dispose actuellement l'institut, et de renforcer le dialogue de gestion entre la gouvernance centrale et les niveaux de responsabilité déconcentrés.

Enfin, une stratégie à visée pluriannuelle est à conforter pour la maintenance du patrimoine immobilier.

IV – La politique de la qualité

Au-delà des procédures récurrentes d'évaluation et de contrôle par les instances réglementaires (HCERES, inspections générales, Cour des comptes, commissaires aux comptes), l'IRD s'est engagé en 2004 dans une démarche volontaire d'évaluation de la qualité de son fonctionnement, par l'élaboration d'une démarche qualité dans le domaine de la recherche. L'objectif était de renforcer auprès de ses partenaires la crédibilité des travaux des chercheurs et la confiance dans les résultats fournis et les prestations proposées. La norme organisationnelle internationale ISO 9001 a été utilisée pour évaluer les unités en vue de les amener à la certification. En 2008, la démarche qualité a été étendue à toutes les structures administratives et de recherche de l'IRD et une nouvelle politique qualité de l'IRD a été élaborée. Un responsable qualité a été nommé pour assurer la gestion et le suivi du système de management de la qualité.

Sept ans après, le bilan de cette démarche est mitigé et bien des chantiers demeurent en suspens. Des outils de gestion opérationnels ont été mis en place dans le secteur des ressources humaines (RH), des procédures financières et comptables et de suivi pluriannuel des investissements immobiliers. Des conventions, une charte des partenariats de la recherche et un guide de gestion pour les représentations ont été établis.

Dans ce domaine de la qualité, l'institut affiche clairement une démarche pragmatique qui vise par exemple à évaluer le rapport retombées/coûts de la certification du point de vue de ses partenaires du Sud. Une réflexion est à l'œuvre pour mesurer la consommation des fonctions supports, dans le cadre de schémas d'une déconcentration voulue pour assurer aux unités une plus grande proximité avec les services. Dans cette optique, une cellule d'audit interne a été créée qui figure explicitement dans le nouvel organigramme de l'institut. Sa mission est « d'exercer une activité de vérification, de contrôle et de conseil afin d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'institut ».

Cependant, la démarche globale de certification ISO reste à engager et l'interopérabilité des différents outils de gestion, procédures et logiciels, reste à construire. Les procédures et niveaux d'arbitrage sont à préciser, à clarifier et à faire connaître. Par ailleurs, la question de la cohérence des objectifs des évaluations des personnes et celle des structures et programmes reste posée, et des indicateurs d'évaluation restent à construire, en particulier sur la situation précise des expatriés, le suivi des doctorants ou encore pour évaluer l'impact des activités de recherche de l'IRD sur son environnement. La nouvelle mission d'évaluation et de programmation de la recherche a ces chantiers à son programme.

V – Les fonctions support et soutien

Concernant les fonctions support, l'établissement fait un constat relativement sévère : « les fonctions support apparaissent aujourd'hui déconnectées de la recherche »⁴¹.

Le déplacement du siège à Marseille en 2008 a eu des conséquences majeures sur l'organisation des représentations et des services dont les conséquences sont encore aujourd'hui, sept ans après, bien présentes comme en atteste le rapport d'autoévaluation d'octobre 2014. Le dispositif national (représentations dans les ROM-COM, représentations France Nord et Sud) ainsi que les représentations régionales aux Suds ont évolué sous la double contrainte dictée par des objectifs liés à la diplomatie scientifique française d'une part, et par une volonté

⁴¹ Rapport sur l'organisation et le fonctionnement de l'IRD Synthèse, juin 2015 p 2

d'optimisation fonctionnelle d'autre part. Ce deuxième enjeu justifie la mise en place, encore en réflexion, d'une déconcentration dans un processus qui prend en compte l'égalité professionnelle (parité, précarité, expatriation, etc.) affichée comme objectif dans le même rapport d'autoévaluation. L'ensemble des entretiens menés avec les cadres et la lecture des documents fondant la nouvelle stratégie permettent de dégager un certain nombre de points dont :

- un service financier qui a su contribuer à la maîtrise de la situation budgétaire mais qui n'a pas identifié de stratégie pour accompagner la recherche de ressources externes supplémentaires.
- une direction des ressources humaines qui a mis en place des dispositifs d'accompagnements collectifs et individuels efficaces mais qui ne sont toujours pas servis par une GPEC, indispensable pour fonder une politique pluriannuelle.
- un pilotage des outils numériques très contrasté entre, d'une part la mise en place ancienne d'un SDSI mais des objectifs de développement opérationnels qui restent totalement dans l'attente d'une programmation et donc d'une priorisation. L'institut aura avantage à se concentrer en priorité sur la maîtrise des circuits d'information indispensables à l'émergence d'un véritable SI plutôt qu'à se préoccuper de la mise en œuvre des infrastructures réseaux qui dépassent ses compétences métiers. A ce titre, la cohérence et l'interopérabilité des outils numériques devront constituer des priorités pour l'établissement.
- une agence comptable qui a su développer un réseau cohérent et adapté au fonctionnement de l'IRD en particulier aux Suds en mettant en place un système réactif de régies pour répondre au plus près des besoins des directeurs d'unités. On notera le contrepoint du vaste déploiement de l'IRD qui est la difficulté d'animer le réseau d'acteurs du domaine financier. Conséquence du même ordre, l'inventaire physique reste à rapprocher de l'inventaire comptable.
- l'optimisation des outils de gestion de la recherche s'affiche dans la droite ligne de la nouvelle gouvernance en travaillant concrètement à la simplification des procédures inhérentes au fonctionnement des unités de recherche en particulier sur la mise en place d'une typologie de conventions qui se justifie par la singulière diversité des partenariats engagés par l'institut.
- une mission émergente d'accompagnement au changement qui a pris la mesure des enjeux à prendre en considération mais qui aura à programmer et prioriser son action.
- un service de communication efficace sur la question du rayonnement national et international de l'IRD mais qui aura à dépasser le cercle « convenu » des partenaires habituels déjà identifiés, à renforcer, cibler et évaluer ses dispositifs dirigés à l'interne (flux d'information « *top down* » et « *bottom up* »). De même, il y aura à agréger les bases de données internes, notamment celle de son service et celle existant pour l'appui à la gestion des conventions partenariales qui restent sous-capitalisées à ce jour.

VI – L'évaluation et la maîtrise des risques

L'analyse des risques fait aujourd'hui partie de la bonne gestion des organisations ainsi que de ses projets. Dans la pratique, la politique de l'établissement doit considérer non seulement les risques financiers mais prendre en compte les risques dans tous les domaines, y compris ceux que l'on ne peut pas quantifier ou budgétiser, comme, dans les laboratoires, la fiabilité des moyens mis en œuvre ou encore celle des résultats obtenus.

Pourtant, le management du risque en tant que tel n'existe pas à l'IRD. L'institut considère que l'accomplissement même de ses missions implique des prises de risques importantes dans au moins deux domaines : aborder des thématiques de recherche qui constituent un véritable challenge pour les Suds et travailler au plus près des pays les plus menacés économiquement et, souvent, de ce fait, politiquement. Concernant le premier point, l'exigence des prises de risque au regard de l'ampleur des questions relatives aux écosystèmes terrestres et marins en Afrique est clairement perçue comme une obligation par les membres du conseil scientifique. Pour le reste, une attention particulière est portée au risque financier, pour lequel la gouvernance envisage de promouvoir une politique volontariste en faveur de la recherche de financements externes qui pourraient s'ouvrir par exemple sur un accroissement de l'expertise de l'IRD dans les grandes questions du développement. Le moment venu, il importera d'évaluer là aussi, avec un choix d'indicateurs pertinents, le retour sur investissement des risques consentis.

Sur le plan global, il conviendrait d'identifier les risques potentiels dans les différents domaines : réglementaire, financier, RH, environnement-sécurité (notamment les risques liés à l'expatriation et à la réinsertion), technologique, stratégique, politique, partenarial, etc. et à différents niveaux, leur probabilité de se produire et l'importance de leurs impacts. Pour cela, l'IRD doit définir une approche précise, validée par son CA : niveau

d'acceptabilité, mesures à prendre pour les éviter, transférer, réduire ou accepter, dispositif de suivi. Le pilotage de cette démarche reviendrait à une entité chargée de la gestion des risques, en principe la cellule d'audit interne, mais toute entité de l'IRD, y compris au siège, aura à s'impliquer dans cet exercice, ce qui suppose, dans ce domaine comme ailleurs, un système d'information performant permettant une remontée et un traitement fiables des informations de toute nature recueillies sur le terrain.

Dans le domaine particulier des risques liés à l'activité humaine, la mission santé et sécurité au travail exerce naturellement une responsabilité et un rôle de premier plan, au travers de ses actions de prévention et de son réseau d'acteurs, au Nord comme au Sud, ainsi que pour la formation des agents, dans le cadre défini par les instances réglementaires, tel le comité technique d'établissement paritaire (CTEP). En ce sens, l'approfondissement du guide de l'expatrié et un recueil des textes réglementaires seront de nature à renforcer la sécurité des personnels dans cette situation.

Résultats et impacts des activités

Compte tenu du moment particulier durant lequel le comité a effectué son évaluation, il s'est plutôt intéressé à l'analyse des outils potentiels permettant de mesurer l'impact plutôt qu'à la mesure elle-même, ce qui serait peu réaliste. Le comité note toutefois que le COra de l'IRD a initié des travaux de réflexion sur le sujet. Développer et rendre perceptible une vision intégrée des activités se décline selon les axes stratégique et opérationnel. Ces deux aspects sont ici abordés.

I – La vision intégrée des activités

Etant donnée sa fonction d'opérateur de la recherche pour le développement, l'impact de l'IRD sur la politique du développement français et international est déterminant. Les décideurs de l'institut expriment l'objectif d'être plus visible pour la politique internationale et la volonté de s'orienter vers des enjeux globaux. Il semble pourtant que la mise en œuvre de la stratégie française pour le développement soit insuffisamment coordonnée entre l'AFD, l'IRD et tous les autres acteurs. Il serait utile que l'IRD soit en mesure de produire des indicateurs permettant d'apprécier l'impact de ses activités sur le développement. Ceci rendrait plus aisée la remontée d'informations vers les tutelles et la mesure de l'adéquation entre activités et politique scientifique à l'international. L'institut pourrait par exemple produire des « *Policy Briefs* » décrivant les résultats les plus importants, assortis de recommandations en vue d'orienter les politiques conduites par les gouvernements et les organismes internationaux. Un meilleur couplage entre la science et le fait politique pourrait aussi être favorisé par la tenue régulière d'échanges entre décideurs politiques et responsables scientifiques, pour analyser la portée des récents résultats en termes de stratégie, et identifier conjointement des problématiques émergentes qui nécessitent de mobiliser des moyens humains et matériels. Ce rapprochement aurait le double avantage d'accroître la visibilité de la recherche française et de mieux cibler les politiques françaises pour le développement. A cette fin, l'IRD devra pousser plus loin la coordination avec ses partenaires historiques tels que le Cirad, l'AFD, ou le CNRS.

Dans les « dix lignes directrices de la nouvelle gouvernance de l'IRD » figure comme objectif de « favoriser la transversalité de l'organisation interne » tout en « remettant la science au poste de commande ». Il faut voir là une volonté marquée de l'établissement de « polariser » son fonctionnement vers un développement ciblé, et donc stratégique, de la recherche. Cette volonté s'exprime également dans l'incitation à l'interdisciplinarité qui doit vivre au sein des nouveaux départements scientifiques (soutenue par la nouvelle mission interdisciplinarité) mais aussi entre ces départements. La création d'un pôle développement, enjeux globaux et partenariats qui apparaît dans l'organigramme d'octobre 2015 marque concrètement la volonté de repenser le fonctionnement de l'institut en revisitant les fonctionnements et les procédures au regard de l'activité (et non le contraire), en apportant sa « contribution à la traduction opérationnelle des savoirs de l'institut ». Se dessine ainsi un fonctionnement qui se veut être intégré. De même, la mission de gestion des outils de la recherche et du développement a pour objectif de servir au plus près les intérêts et les besoins des unités de recherche. Une des premières réalisations notables de cette mission a été la forte capitalisation de l'ensemble des données de la recherche partenariale qui sont d'ores et déjà accessibles à l'ensemble des acteurs concernés. Cette diffusion des données gagnera à être élargie, au nom du rayonnement de l'institut.

Faire émerger de tous les acteurs de l'IRD une vision intégrée des activités suppose une parfaite connaissance du positionnement de chacun sur la « planète IRD ». Ceci implique en retour : la maîtrise des circuits d'information, l'identification des interfaces mutuelles des champs de compétence et des champs métiers, l'agrégation des multiples bases de données internes et enfin une communication interne efficace et évaluée. Si l'institut a bien pris en compte ces enjeux dans la mise en œuvre de sa nouvelle stratégie, il importera que ces objets interdépendants soient mis en œuvre selon une planification, et donc une hiérarchisation, bien pensée.

Le recentrage de l'institut a prioritairement porté sur l'explicitation de lignes directrices, sur les enjeux et le périmètre des chantiers, et en conséquence, ce qui est compréhensible, bien moins sur les outils qui permettront d'évaluer l'impact des actions conduites. Comme dans bien d'autres domaines, l'institut devra mobiliser à tous les échelons les énergies et les compétences pour s'assurer de l'interopérabilité des processus, non seulement en interne, mais également avec ses partenaires nationaux pour promouvoir un « méta institut » pour le développement. Ceci est du ressort de la cellule d'accompagnement de projet qui devrait contribuer à cette interopérabilité en exerçant « une activité de vérification, de contrôle et de conseil afin d'améliorer le fonctionnement et la performance de l'institut »⁴². Prônés par les cadres de l'IRD au cours des entretiens, un solide pragmatisme et un fort professionnalisme seront essentiels pour mener à bien cette tâche.

⁴² Site WEB de l'IRD : www.ird.fr

II – L'impact des activités sur l'environnement

Les évolutions qui affectent le contexte dans lequel l'IRD intervient à l'échelle nationale, européenne et internationale sont majeures et accentuent pour l'heure les difficultés d'une direction qui a encore du mal à trouver sa place, comme le signalait déjà le rapport d'autoévaluation⁴³, et qui a dû recentrer sa stratégie et son organisation pour répondre aux objectifs fixés par les politiques publiques. Il est donc naturel de tenir compte de toutes ces mutations pour une évaluation complète et objective. Mesurer l'impact des activités de l'IRD revient à mesurer celui de l'écosystème le structurant, la visibilité des activités se rapportant à la valorisation, l'impact toujours présent qu'a engendré, il y a sept ans, la délocalisation du siège et celui, plus récent, de la suppression de l'AIRD.

1 ● Impacts des écosystèmes structurants de l'IRD (UMR, LMI, Alliances)

Le processus d'UMRisation entamé en 2008 a largement modifié l'insertion de l'IRD dans l'espace national de recherche. Il a permis un échange inter-organismes de chercheurs et un accès plus large aux missions de longue durée (MLD) et aux accueils en expatriation. D'une manière plus générale, l'UMRisation (98 % en 2013) a donné une plus grande visibilité nationale et même internationale à l'IRD. L'IRD, *via* ses unités, apporte à la communauté nationale l'efficacité reconnue de son ingénierie de recherche partenariale avec le Sud : expatriations, accueils, volontaires internationaux, conduite de programmes inter-organismes, observatoires de l'environnement, jeunes équipes associées, laboratoires mixtes internationaux, etc. Comme cela a été évoqué lors des échanges avec les cadres de l'institut et dans le rapport de l'inspection générale, la durée des MLD devra être fixée en fonction du projet afin de conserver une véritable flexibilité, lui permettant de réagir de manière dynamique aux problématiques émergentes. La mission d'évaluation de la recherche aura à suivre cette question pour les personnels engagés.

Si l'UMRisation est bénéfique pour l'IRD, elle engendre cependant une complexité du pilotage scientifique. En effet, l'insertion des équipes au sein des UMR, avec plusieurs tutelles, et la multiplication des sources de financement extérieures (ANR, PIA, PCRD, contrats divers) rendent difficile l'appréciation précise des financements obtenus par chaque unité. Se rajoute à cela, le manque de visibilité globale sur les crédits alloués par les tutelles, du fait de l'absence de système de gestion partagée. Sur ce point, l'IRD a fait le choix de poursuivre sa contribution aux projets inter-établissements (universités, CNRS, Inserm, IRD) visant à homogénéiser les règles de gestion administrative et les outils des unités mixtes.

Les LMI, mis en place à partir de 2008 pour renforcer les partenariats avec le Sud, posent aujourd'hui la question du nombre d'entités que peut soutenir durablement l'IRD, pour que ces instruments disposent de moyens humains et financiers nécessaires à maintenir une activité proche de celle attendue de toute UMR. Les 26 LMI de l'IRD s'inscrivent dans les thématiques et les régions prioritaires pour l'IRD. Ils favorisent la structuration et la consolidation de ces partenariats de longue date, en leur donnant une visibilité institutionnelle particulièrement importante au Sud. Les partenaires se sont appropriés ces dispositifs et s'y impliquent fortement. On notera comme un point très positif la volonté du PDG d'harmoniser les structures des différents organismes, tels que l'équivalence LMI à l'IRD et LIA⁴⁴ au CNRS en vue de renforcer la cohérence et la lisibilité de la recherche pour le développement.

Enfin, six Alliances nationales ont été créées en 2010, portées par la volonté ministérielle d'organiser une coordination universités-organismes autour des grandes thématiques scientifiques. L'IRD s'est principalement rapproché de trois d'entre elles : AllEnvi, Aviesan et, dans une moindre mesure, Athéna. Il conviendrait que ces rapprochements conduisent à l'élaboration de projets concertés avec les organismes adhérents, au bénéfice de la recherche pour le développement.

2 ● Délocalisation du siège de l'IRD

La délocalisation du siège à Marseille a eu des effets négatifs sur l'organisation des fonctions supports et, sept ans après, tous n'ont pas encore été surmontés. Le renouvellement très important du personnel qui s'en est suivi a généré une perte de mémoire importante et un déficit de compétences dans certains domaines qui persiste, le recours aux CDD sur des fonctions ressources restant encore trop important. En septembre 2008, à l'arrivée à Marseille, le siège ne comptait que 185 agents, alors que l'effectif du siège avant départ était de 300 agents. Par ailleurs, cette délocalisation semble aussi avoir coupé le siège de l'IRD de son tissu national sans avoir réellement permis de renforcer la place de l'IRD dans la communauté de recherche régionale et au sein du réseau des acteurs internationaux travaillant sur la coopération et le développement implantés à Marseille.

⁴³ Rapport d'autoévaluation pour l'Aeres, octobre 2014

⁴⁴ Laboratoire international associé

L'IRD a donc dû faire appel à des agents non titulaires pour pourvoir les emplois vacants et s'était engagé à pérenniser ces emplois par voie de concours. Ainsi, de 2009 à 2013, 61 emplois ont été stabilisés. L'accompagnement des nouveaux recrutés s'est concrétisé par un plan pluriannuel de formation, adopté en 2009, couvrant l'ensemble de l'IRD. Le nombre d'agents non titulaires a aussi connu une augmentation de l'ordre de 35 % du fait de l'augmentation des contrats de recherche et de la délocalisation à Marseille. Aujourd'hui, hors personnel local à l'étranger, les personnels contractuels représentent 16 % des emplois dont 8 % d'agents dédiés aux contrats de recherche. Un encadrement strict des recrutements d'agents non titulaires a été de ce fait mis en place.

3 ● Valorisation socio-économique de la recherche et transfert technologique

Dans son contrat d'objectifs « L'IRD demain », l'institution trace les grandes lignes des objectifs à atteindre en termes de valorisation de ses travaux de recherche. Ces grandes lignes vont bien au-delà de l'excellence scientifique, considérée ici comme un prérequis de la reconnaissance de l'institut, mais, en aucune façon, comme une fin en soi. En effet, l'IRD met en avant la question sensible de l'appropriation de ses travaux, surtout quand ils sont menés en partenariat avec les Suds, par la société civile. Veiller à une traduction opérationnelle et bénéfique pour les populations concernées est identifié comme un objectif majeur. De même, toujours dans une vision pragmatique, l'IRD entend soutenir et apporter son conseil en ingénierie de projet pour que les Suds puissent rapidement se doter des compétences organisationnelles afin d'acquérir une plus grande indépendance dans leurs objectifs propres. Cette ingénierie doit concrètement amener ces communautés à être mieux à même de capter les financements internationaux liés au développement. Enfin, dernier trait, l'IRD souhaite mettre en œuvre une politique de visibilité partagée des actions conjointes menées en partenariat.

Sur le plan financier, l'IRD assure une activité de prestations relativement modeste (en moyenne 240 k€ annuel sur les 3 dernières années) tandis qu'une douzaine de brevets sont déposés par an. Il est à noter qu'environ 40 % de ces brevets sont en copropriété avec ses partenaires du Sud. Le RAE note que « une quarantaine de brevets et logiciels sont sous licence d'exploitation opérationnelle et génèrent des revenus de plus de 1 M€ par an ». Par ailleurs, l'IRD, l'AIIRD, le Cirad, l'Institut Pasteur et les universités d'Outre-mer ont conjointement créé le centre de valorisation thématique CVT Sud permettant de mobiliser 9 M€ sur 9 ans, dans le cadre d'un projet d'investissement d'avenir. L'IRD accompagne également la création d'entreprises innovantes *via* son programme IRD-maturation (85 entreprises co-incubées à ce jour). Comme cela a été suggéré par le PDG lors des entretiens, la valorisation et le transfert technologique pourraient atteindre une volumétrie plus conséquente en s'appuyant sur Bond'Innov⁴⁵ qui porterait alors un champ métier pour l'ensemble de l'institut, tout en conférant à la délégation France Nord une spécificité dans l'écosystème de l'IRD. En relation avec les orientations données par « L'IRD demain », il importera que les conventions de partenariats avec les entreprises, bien développées au plan national, s'étendent rapidement pour construire des projets avec les PME du Sud, car il est de la responsabilité de l'IRD de mener une politique équitable en termes de propriété intellectuelle entre le Nord et les Suds. Il s'y est engagé et aura donc à mener une politique propre à lui faire atteindre son objectif dans ce domaine.

4 ● Suppression de l'AIIRD

En 2014, l'annonce de la décision de supprimer l'AIIRD a eu un impact négatif sur l'activité d'ingénierie de programmes de recherche, avec une réduction de moitié de la dotation sur fonds IRD (1,1 M€). Cependant, l'IRD s'est engagé à tenir les engagements contractuels de l'AIIRD à hauteur de ses capacités financières.

La réflexion initiée par le COA de l'AIIRD sur la question de la mesure de l'impact des activités en matière de recherche pour le développement mériterait d'être réactivée par le conseil d'orientation prévu dans les nouveaux statuts de l'IRD.

5 ● Expatriation des chercheurs, ingénieurs et techniciens

Le dispositif d'expatriation est l'instrument le plus emblématique développé au service de la mission de l'institut au profit des pays du Sud.

L'IRD s'attache à ouvrir des structures de recherche et des plateformes aux autres partenaires français, européens et des pays du Sud. Ce type de collaboration s'appuie sur des partenariats solides et sur des thèmes de recherche en pointe et des enjeux à spécificité régionale : changement climatique, gestion des ressources naturelles comme l'eau, biodiversité. Le processus des affectations au Sud a été modernisé de façon à accompagner six mois

⁴⁵ Bond'innov est un incubateur de projets innovants situé sur le campus de l'IRD en Seine-Saint-Denis. Incubateur généraliste et agissant avec les pays du Sud, il accompagne notamment des projets en sciences de la vie, environnement, économie sociale et solidaire... et l'entrepreneuriat Nord/Sud

avant la mission, les agents à expatrier. Cependant, suite à la dégradation des conditions sécuritaires dans les pays de la zone sahélienne, l'IRD a durci ses procédures d'autorisation de missions dans les zones classées orange/rouge par le MAEDI. En revanche, malgré les conflits au Mali et l'insécurité au Sahel, l'IRD a maintenu sa représentation institutionnelle à Bamako et ses stations d'observation et de missions tout en allégeant son dispositif de recherche sur le terrain. La plateforme Sahel-Maghreb, en cours d'élaboration, devrait permettre de renforcer un espace de solidarité entre le Sahel et le Maghreb avec un soutien des partenaires européens. Ces choix géostratégiques se traduisent par des niveaux d'implication élevés en Afrique subsaharienne et en Méditerranée, ce qui a permis l'augmentation du nombre d'agents expatriés dans ces régions depuis 2010 (37 % en 2010, 41 % en 2013), le budget mobilisé restant stable autour de 18 %.

La concentration et/ou le recentrage géographique de l'IRD doivent être guidés par des objectifs explicites et les moyens alloués établis en conséquence. Il paraît cependant difficile, en l'état, de savoir si la part du budget affectée à ces actions relève d'une péréquation entre unités ou bien d'une volonté politique d'allouer des ressources dans un objectif précis. L'IRD aura donc à mettre davantage en avant sa politique même si le « poids de l'histoire » entre en considération dans sa gestion patrimoniale.

6 ● Visibilité et communication

L'IRD produit un grand nombre de publications destinées à informer un large public des actions qu'il mène dans les différentes parties du globe où il est présent. Différents supports et différentes périodicités visent soit le grand public, soit des communautés plus ciblées autour de la recherche pour le développement. On notera des productions radiophoniques et des vidéos conséquentes. Par ailleurs, l'IRD met à disposition du public un fonds documentaire constitué depuis plus de 60 ans, qui comporte près de 90 000 documents dont plus de la moitié est accessible sur internet dans la base Horizon. Plus de 50 % des consultations de la base Horizon se font depuis les pays du Sud.

Pourtant, malgré cet ensemble de publications constituant une base documentaire conséquente et une surface couverte non négligeable, il n'apparaît pas clairement d'objectif structurant en termes de communication. Si l'ambition de l'IRD est d'être perçue comme un des principaux organismes dans la recherche pour le développement, une communication, pas nécessairement plus importante mais mieux intégrée aux grandes bases de données mondiales, devra être mise en place. Les grands carrefours d'échanges d'information au niveau international devront être considérés comme les premiers diffuseurs de l'expertise de l'IRD. L'objectif étant d'intégrer le réseau du flux global d'information, plutôt que de vouloir rayonner à partir d'un unique nœud central.

III – La cohérence des résultats des activités avec les objectifs stratégiques

Compte tenu de la période de transition, déjà mentionnée, que traverse l'IRD, l'évaluation de l'institut porte ici essentiellement sur une approche ex-post, les résultats de la nouvelle stratégie qui se met en place à l'initiative du nouveau PDG ne pouvant pas à l'évidence être déjà évalués. Si le plan stratégique « L'IRD demain », publié en 2010, est en cours de révision par l'actuelle gouvernance, il reste intéressant de revenir sur ses lignes directrices et la manière dont elles ont été conduites, car elles sont révélatrices de la capacité de l'institut tout entier à se mobiliser autour d'une stratégie globale. On note dans ce plan l'existence de trois champs, qui permettent d'évaluer la cohérence des actions au service d'une stratégie : les priorités géostratégiques, les instruments de l'activité partenariale et les ressources. Le principal déterminant de l'institut, tel que présenté par le COS (février 2010), est son implantation au Sud.

Sur cette base, différents points peuvent être mis en avant dans l'activité et le fonctionnement de l'IRD :

- un déploiement effectif dans la zone intertropicale, pas seulement en zones francophones, dont le déploiement ne fait pas l'objet d'une stratégie explicitée ;
- le maintien de l'activité dans des pays économiquement et politiquement très fragilisés ;
- le déploiement des LMI et JEAI comme ancrage aux Suds ;
- une politique de communication vers l'extérieur et une mise à disposition des partenaires du Sud des bases de données (iconographique avec Horizon), des rapports d'études, etc. ;
- la mise en place de neuf PPR ;
- le déploiement de plateformes et d'observatoires ;
- la déconcentration de dispositifs avec les directions régionales et des régies délocalisées ;
- un processus d'UMRisation abouti qui renforce les liens avec les équipes nationales tout en ne cédant rien sur la qualité de la recherche entreprise dans les unités.

Au regard des grands objectifs fixés à l'IRD en 2010, on peut donc considérer que l'IRD a atteint effectivement une qualité et un fort savoir-faire pour opérer et travailler au développement avec les Suds, même si des progrès restent à faire pour développer de véritables actions partenariales qui mettraient sur un plus grand pied d'équité les contributions du Nord et du Sud, notamment en termes de valorisation de la propriété intellectuelle. Il en va de même de la capacité à travailler de manière plus cohérente avec les autres acteurs nationaux ou internationaux œuvrant avec des objectifs communs ou proches au service du développement, ou encore de l'interaction entre ces équipes et le partage de compétences. Ce point étant inscrit dans la nouvelle stratégie, il ne fera pas l'objet de commentaires plus poussés.

IV – La cohérence des impacts des activités avec les objectifs stratégiques

Objectivement actif et visible dans le paysage de la recherche pour le développement, l'IRD est aujourd'hui reconnu avec le Cirad, comme l'un des deux principaux opérateurs de la diplomatie scientifique française aux Suds. Thématiques, ingénierie, communication, surface exposée (matérielle, immatérielle), réseaux, sont autant d'atouts que peut revendiquer l'IRD en cette année 2015 qui constituera un repère majeur pour les politiques de développement dans les pays très exposés à l'impact qu'auront les changements climatiques.

L'autoévaluation de l'institut conduit à un constat assez courant dans l'ESR : les montées en compétences des unités de recherche ainsi que le choix de leurs thèmes de recherche se sont effectués de manière peu coordonnée, souvent en liaison avec la recherche de moyens. Les prises de conscience à tous les niveaux de responsabilité indiquent clairement qu'aucune action ne pourra plus être menée de manière individuelle. L'IRD devra modifier ces pratiques isolées pour aller vers un mode de fonctionnement plus unifié et suivant une stratégie d'ensemble. Les entretiens avec les tutelles ont témoigné de leur volonté que l'IRD, de par ses atouts, soit à la fois un incitateur, un facilitateur et un coordinateur des opérateurs français de la recherche pour le développement. Ceci suppose en interne qu'une communication plus efficiente soit conduite entre les unités de recherche. Ce sera le rôle du pôle scientifique et des directeurs de départements scientifiques. Cela implique que l'IRD s'engage dans une formalisation accrue de ses partenariats au Nord (université de Montpellier, AFD, Cirad, etc.) et aux Suds (toutes instances gouvernementales et non gouvernementales des pays d'accueil), avec des représentations locales communes aux opérateurs (du Nord) actives dans ces pays. Les attendus en sont une image de marque mieux dessinée, un positionnement et une visibilité accrues auprès des organismes internationaux agissant dans le champ du développement, et un rayonnement qui dépasse largement le cercle des partenaires et institutions de l'actuel écosystème de l'institut. Ce dernier point est fondamental, notamment du fait de l'engagement et de la responsabilité qu'a l'IRD en termes de formation des chercheurs partenaires aux Suds, et d'actions incitatives pour attirer les intelligences des plus jeunes vers les questions prégnantes relatives au développement. Tous les efforts de l'institut devront être portés dans cette direction et au service de cet objectif dans le contrat quinquennal en préparation.

Conclusion

Fondé il y a plusieurs décennies, l'IRD est un organisme de recherche original, tant sur le plan de son très vaste domaine de recherche que par son implantation forte dans un grand nombre de pays. Son apport à la dynamique du développement est incontestable, de même que son rôle pour la diffusion et la représentation de l'image de la France dans le monde des Suds, en essor.

L'IRD se trouve face à l'enjeu fort d'affirmer plus qu'avant sa place aux niveaux international et européen, dans un contexte de plus en plus concurrentiel, en particulier en Afrique. Pour cela, il doit mieux s'inscrire dans les grandes stratégies internationales, telles que définies dans les ODD ou la COP21, grâce à une dynamique partenariale renforcée avec les Suds et en affichant un nombre restreint de priorités thématiques recentrées sur ses champs d'expertise les plus performants qui permettront de rendre plus visible le label IRD sur la « planète développement ».

La direction de l'IRD est bien consciente également de la nécessité d'asseoir son réseau national dans le cadre d'une structure d'implantation rénovée, ainsi que de celle de poursuivre son insertion dans la trame des réseaux locaux, en bonne intelligence et collaboration avec les autres institutions présentes sur les mêmes champs de compétences (Cirad, AFD, etc.) ou implantés sur les mêmes sites en France (autres EPST, écoles et universités), au sein des Comue notamment. L'IRD doit, en ce domaine également, pouvoir s'appuyer sur des tutelles attentives à ses actions et à son devenir.

En interne, la direction de l'IRD prend la mesure de la nécessité de poursuivre la démarche déjà résolument engagée de rénovation de son mode de gouvernance et de management, sur la base d'une approche transverse favorisant l'interdisciplinarité et le décloisonnement des services. La bonne appropriation de cette démarche par la communauté IRD toute entière, grâce à une communication claire et régulière, sera une préoccupation constante de la direction. Par ailleurs, le respect d'un équilibre financier, qui ne pourra être conforté que par le développement des ressources propres, doit également rester présent à l'esprit de chacun afin de garantir les marges de manœuvre indispensables à l'accomplissement des missions et projets de l'institut.

Enfin, le prochain contrat avec l'Etat, en cours d'élaboration, sera l'occasion pour l'établissement de conforter la vision globale qu'il porte sur sa stratégie à court, moyen et plus long termes.

Bénéficiant d'une dynamique renforcée par une vision rénovée de sa stratégie et de sa gouvernance, l'IRD peut compter sur des hommes et des femmes qui, au-delà des difficultés, restent fortement attachés à leur établissement.

I – Les points forts

- Une très bonne appréhension des enjeux et du périmètre de la recherche pour le développement.
- Une capacité et une volonté de se projeter davantage au Sud comme déterminant de l'identité de l'institut.
- Une recherche de qualité et un objectif affiché de la placer au service des besoins du Sud.
- Une volonté politique forte de contribuer à la valorisation de la recherche des institutions du Sud.
- Une détermination à décloisonner les départements scientifiques (transdisciplinarités scientifique et géographique).

II – Les points faibles

- Une absence de stratégie globale en matière de partenariat et de thèmes de recherche associés.
- Une grande dispersion du personnel administratif sur le territoire national.
- Une situation financière qui n'est pas suffisamment en adéquation avec les ambitions de l'établissement.
- Une insuffisante capitalisation du patrimoine numérique au bénéfice des partenaires du Sud comme du Nord.
- Une cartographie et un système de gestion des risques encore embryonnaire.
- Un retard important dans la poursuite de la mise en place d'une politique de la qualité.

III – Les recommandations

1 ● Positionnement institutionnel et stratégique

- La direction de l'IRD doit s'assurer que les quatre nouvelles missions transverses du pôle scientifique (i) restent étroitement associées aux départements scientifiques, (ii) soient reconnues comme telles par tous leurs interlocuteurs et (iii) bénéficient des ressources humaines à la hauteur des missions qui leur sont confiées.
- L'identification précise des services d'expertise les plus performants est encouragée pour accroître l'excellence scientifique et la visibilité de la signature de l'IRD au niveau mondial.
- Le rôle des représentants de l'IRD dans les régions devrait être étendu vers une plus grande responsabilité de la définition des priorités de collaboration.
- L'IRD est encouragé à poursuivre le développement des partenariats avec des catégories d'acteurs différents en définissant une politique et une stratégie globales de partenariat au niveau de l'Institut, liées à celles de la communication et de la recherche de fonds.

2 ● Gouvernance et pilotage des activités

- L'IRD doit veiller à la finalisation rapide de l'organigramme fonctionnel afin de permettre à tous les agents de trouver leur place.
- L'IRD est encouragé à rendre sa gouvernance plus performante, au-delà du siège et dans chacune de ses implantations, notamment en clarifiant les missions du service des affaires internationales et celles du service des affaires européennes.
- La mise en place d'un dispositif de restructuration des modalités de l'expatriation en cohérence avec les défis mondiaux que l'IRD a choisi de relever, ainsi que le redéploiement des forces en interaction avec les autres partenaires français du Sud, doivent être encouragés dans la poursuite d'une organisation fonctionnelle et géographique plus efficiente.
- L'IRD est encouragé à se doter d'une cellule de modélisation prédictive travaillant en relation avec les SHS, qui établira des scénarii de mise en œuvre de la politique de l'institut.
- Afin de prendre en compte la légitime demande de proximité des unités, la démarche engagée de déconcentration des fonctions support doit être poursuivie.
- L'IRD se doit de mettre à disposition, et former à leur utilisation et à leur maintenance, des plateformes numériques d'enseignement ou des documents numériques qui lui permettront d'assurer pleinement sa mission de formation et de diffusion des savoirs.
- Le développement du système d'information est à poursuivre, afin de mettre à la disposition de la gouvernance de l'institut et des tutelles les outils de pilotage indispensables au fonctionnement systémique qu'exige sa stratégie (programmation, mise en œuvre et évaluation des résultats eu égard aux objectifs).
- Concernant la gestion financière et humaine, une attention particulière doit être accordée à la qualité de la communication en interne, notamment sur la diffusion des informations à destination et en provenance des unités.
- La direction de l'IRD doit mener une réflexion stratégique pour mettre en place un dispositif de diversification des sources de financement afin de générer des ressources additionnelles et de réduire la dépendance à trop peu de bailleurs de fonds.
- La mise en place par l'IRD, dans un processus appuyé par le CA, d'un véritable plan de résorption des emplois précaires, dans le cadre du développement de la démarche de GPEC, est encouragée.
- La mise en place d'un véritable système d'analyse et de gestion des risques dans tous les domaines couverts par les activités de l'institut est encouragée.

3 ● Résultats et impact des activités

- Il serait souhaitable d'instaurer une meilleure coordination de la stratégie française pour le développement, au moyen d'indicateurs permettant de mesurer globalement l'impact de l'IRD en lien avec ses partenaires historiques tels que le Cirad, l'AFD, ou le CNRS. La remontée vers les tutelles de ces informations consolidées rendrait ainsi plus aisée l'appréciation de l'adéquation entre activités et politique scientifique à l'international.
- L'IRD est encouragé à intégrer le réseau mondial d'information (flux et bases de données), plutôt que de vouloir rayonner à partir d'un unique nœud central, si son ambition est d'accroître son rayonnement et s'il doit être perçu comme l'animateur du réseau français de la recherche pour le développement.
- L'IRD doit porter ses efforts dans le contrat quinquennal qui s'annonce sur la formation des partenaires aux Suds, afin d'attirer les intelligences des plus jeunes sur les questions prégnantes relatives au développement.
- L'IRD doit prendre des mesures pour éviter que sa délocalisation à Marseille ne semble pas couper le siège de son tissu national, tout en permettant de renforcer sa place dans la communauté de recherche régionale et au sein du réseau des acteurs internationaux à Marseille, travaillant sur la coopération et le développement.

Liste des sigles

A

| | |
|---------|--|
| AERES | Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |
| AFD | Agence française de développement |
| AIRD | Agence inter-établissements de recherche pour le développement |
| AllEnvi | Alliance nationale de recherche pour l'environnement |
| Ancre | Alliance nationale de coordination de la recherche pour l'énergie |
| ANR | Agence nationale de la recherche |
| Athéna | Alliance nationale des humanités, sciences humaines et sciences sociales |
| ATS | Actions thématiques structurantes |
| Aviesan | Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé |

C- D

| | |
|---------|---|
| CA | Conseil d'administration |
| CCDE | Comité consultatif de déontologie et d'éthique |
| CDD | Contrat à durée déterminée |
| Cirad | Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement |
| CNRS | Centre national de la recherche scientifique |
| Comue | Communauté d'universités et établissements |
| CorA | Conseil d'orientation de l'AIRD |
| Cos | Comité d'orientation stratégique |
| CS | Conseil scientifique |
| CSS | Commissions scientifiques sectorielles |
| CVT Sud | Centre de valorisation thématique |
| DGD | Directeur général délégué |

E

| | |
|---------|--|
| EPIC | Établissement public à caractère industriel et commercial |
| EPSCP | Établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel |
| EPST | Établissement public à caractère scientifique et technologique |
| Equipex | Équipement d'excellence |
| ESR | Enseignement supérieur et recherche |
| ETP | Équivalent temps plein |

G-H

| | |
|--------|---|
| GPEC | Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences |
| HCERES | Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur |

I-J

| | |
|---------|---|
| IDEX | Initiative d'excellence |
| Ifremer | Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer |
| IGAENR | Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche |
| IHU | Institut hospitalo-universitaire |
| Inra | Institut national de la recherche agronomique |
| Inserm | Institut national de la santé et de la recherche médicale |
| IRD | Institut de recherche pour le développement |
| JEAI | Jeune équipe associée à l'IRD |

L

| | |
|-------|---------------------------------|
| Labex | Laboratoire d'excellence |
| LMI | Laboratoire mixte international |

M

| | |
|--------|--|
| MAEDI | Ministère des affaires étrangères et du développement international |
| MENESR | Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche |

O

| | |
|------|---|
| OCDE | Organisation de coopération et de développement |
| ODD | Objectifs de développement durable |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| ONU | Organisation des nations unies |

P

| | |
|------|--|
| PCRD | Programme cadre de recherche et développement (programme européen) |
| PDG | Président-directeur général |
| PIA | Programme d'investissement d'avenir |
| PMA | Pays les moins avancés |
| PME | Petite et moyenne entreprise |
| PPR | Programmes pilotes régionaux |

R

| | |
|---------|--|
| RAE | Rapport d'autoévaluation |
| RH | Ressources humaines |
| ROM-COM | Régions d'outre-mer-collectivités d'outre-mer |
| RPCS | Rapport de conjoncture et de prospective scientifiques |

S

| | |
|------|---|
| Satt | Société d'accélération du transfert de technologies |
| SCAC | Service de coopération et d'action culturelle |
| SDSI | Schéma directeur des systèmes d'information |
| SG | Secrétariat général |
| Shon | Surface hors œuvre nette |
| SI | Système d'information |
| SHS | Sciences humaines et sociales |

U

| | |
|-----|----------------------------|
| UMI | Unité mixte internationale |
| UMR | Unité mixte de recherche |

Observations du président-directeur général



PDG-2016-296

Marseille le 21 mars 2016

Le Président-Directeur Général

Monsieur Michel Cosnard
Président du HCERES
20 rue Vivienne
75002 Paris

Monsieur le Président,

J'ai pris connaissance du rapport d'évaluation de l'IRD, élaboré sous l'égide du HCERES, avec un très grand intérêt. Il reflète les discussions riches entre le comité d'évaluation et l'ensemble des interlocuteurs interrogés durant la semaine d'évaluation qui s'est déroulée en novembre dernier.

Nous avons conscience de la difficulté qu'a pu représenter cette évaluation, étant donné le fait que l'IRD était dans une période d'évolution lors de la visite du comité d'experts, et que l'institut venait de mettre en place une gouvernance renouvelée depuis quelques mois.

Ce rapport, qui représente un travail important, me conforte dans les orientations que la nouvelle gouvernance de l'Institut s'efforce d'impulser depuis sa mise en place il y a désormais un an. Je partage en effet le diagnostic fait par le comité d'évaluation sur l'institut, ses spécificités et son positionnement institutionnel et stratégique. Je partage également l'essentiel des recommandations énoncées dans le rapport. Je note que plusieurs d'entre elles ont déjà été mises en place depuis l'automne, notamment sur la gouvernance et les partenariats, et que le processus de mise en œuvre de la plupart des autres a été engagé.

Les éléments qui peuvent être d'ores et déjà cités quant à l'engagement d'orientations conformes aux recommandations suggérées par le rapport du HCERES sont les suivants :

- **Finalisation de l'organigramme** : l'organigramme dans sa version finalisée a été voté lors du conseil d'administration d'octobre 2015. Il manquait fin octobre un certain nombre d'agents à des fonctions de Chef de service principalement. En date de mars 2015, à une exception près, tous les postes sont pourvus et l'organigramme est donc maintenant pleinement opérationnel ;
- **Performance de la gouvernance** : c'est un point qui a été largement travaillé au cours du second semestre 2015. Les circuits de décisions ont été clarifiés, les instances opérationnelles (comité exécutif, comité de direction) sont actives ce qui rend désormais la gouvernance plus solide et efficace dans son activité quotidienne ;
- **Rapprochement de l'évaluation et du pilotage** : la nouvelle Mission pour l'évaluation et la programmation de la recherche (MEPR) englobe désormais tous les différents aspects de l'évaluation scientifique et des outils de pilotage. Ce rapprochement des différentes activités d'évaluation va permettre à l'institut d'avoir une vision d'ensemble de ces domaines. En lien avec le renouvellement en cours des instances scientifiques statutaires (CSS et CS), ceci devrait faciliter le pilotage scientifique et thématique de l'IRD ;

44 boulevard de Dunkerque
CS 90009
13572 Marseille cedex 02
France

Tél. : +33 (0)4 91 99 95 51
Fax : +33 (0)4 91 99 92 19
president-directeurgeneral@ird.fr

- **Déconcentration des fonctions support** : c'est un sujet important sur lequel l'IRD a maintenant bien avancé. En effet, les quatre nouvelles délégations régionales seront en place dans les prochaines semaines et permettront une déconcentration d'une grande partie des fonctions supports (finances, RH,...) avant que l'ensemble des fonctions support puissent être déconcentrées à l'horizon 2018 ;
- **Restructuration des modalités d'expatriations** : il s'agit là d'un chantier majeur tant sur le plan scientifique, que stratégique ou financier. La réflexion a commencé à être menée dès le printemps 2015. Néanmoins étant donné les enjeux, elle mérite d'être encore approfondie afin de trouver les solutions les plus adaptées pour répondre aux enjeux de l'expatriation des chercheurs et ITA à l'IRD. Par ailleurs, un groupe de travail est en place depuis fin 2015 sur la question des représentations de l'IRD au Sud, sujet distinct mais connexe des expatriations. Ses conclusions devraient nous parvenir avant l'été 2016. L'objectif est d'adapter de façon différenciée l'ensemble de nos modalités de partenariat en tenant mieux compte du degré de développement économique et social des pays partenaires comme du degré de maturité et de résilience de leur système d'enseignement supérieur et de recherche. La préparation de l'exercice budgétaire 2017 devra permettre d'introduire une approche plus globalisée et fondée sur une réflexion pluri-annuelle en matière d'allocation de l'ensemble des moyens d'aide à la projection dans nos pays partenaires des UMR et UMI sous tutelle de l'Institut ;
- **La coordination de la stratégie française pour le développement** : elle s'intensifie considérablement depuis plusieurs mois. On peut par exemple citer le fait que l'IRD et le CIRAD organisent désormais des comités de direction conjoints réguliers et que les deux établissements ont mis en place une étroite coopération sur les sujets stratégiques, en plus du portage commun d'un certain nombre de dossiers. Dans le même esprit, la discussion pour le renouvellement de la convention-cadre CNRS/IRD est l'occasion d'un rapprochement entre les dispositifs d'intervention de nos deux organismes dans les pays en développement. Un processus similaire de concertation a été initié début 2016, d'une part avec la Conférence des Présidents d'Université (CPU), et d'autre part avec l'Institut Pasteur. Au sujet de l'AFD, la convention de partenariat avec l'IRD a été renouvelée en décembre 2015 : elle intensifie nos relations, prévoit un cadre global de travail et offre la possibilité d'échanges d'agents entre les deux institutions ;
- **La résorption de la précarité en particulier dans les fonctions support du siège** : la proportion importante de contractuels au sein de l'Institut, en particulier dans les directions du siège (62 ingénieurs et techniciens employés en contrats à durée déterminée (CDD) sur subvention d'État) a conduit l'IRD à mettre en place un plan de stabilisation des emplois pérennes. 40 ingénieurs et techniciens seront titularisés en 2016 et 2017 via des concours externes. Ce processus pourra, selon les besoins, se poursuivre en 2018 afin de permettre à l'Institut de conforter les expertises dont il a besoin pour exercer ses missions mais aussi anticiper et accompagner les évolutions des métiers nécessaires pour mettre en œuvre le futur plan d'orientation stratégique ;

De plus, il y a deux thèmes sur lesquels nous avons accéléré notre travail depuis la visite du comité en novembre dernier : (1) *le développement du système d'information (SI)* pour avoir un SI efficace et adapté à la transformation de l'IRD et en adéquation avec les ambitions que l'institut souhaite porter ; (2) *la diversification des sources de financement* : la direction des relations internationales et européennes (DRIE) a parmi ses grandes priorités l'identification des leviers et des sources permettant à l'IRD d'augmenter ses ressources contractuelles ; nous espérons en voir des effets tangibles d'ici fin 2017.

Enfin, sur deux points, votre rapport soulève la nécessité de poursuivre notre réflexion.

J'ai été particulièrement sensible à vos suggestions quant à la nécessité d'une meilleure analyse et maîtrise des risques de différente nature qui peuvent affecter l'activité de l'Institut. S'il en était besoin, les attaques terroristes qui ont affecté en 2015 et au début 2016 non seulement notre propre pays mais plusieurs de nos partenaires privilégiés en Afrique soulignent le contexte difficile dans lequel l'Institut est conduit à accomplir ses missions. Nous conduirons, comme vous le suggérez, une réflexion transversale approfondie sur ce sujet qui nous permettra de trancher si une entité unique est la mieux à même d'assurer la cohérence dans l'approche de risques de nature assez diverses (comme le rapport semble le suggérer), ou s'il n'est pas préférable d'intégrer cette dimension de gestion des risques dans les différents dispositifs de gestion de l'Institut concernés, à charge pour la gouvernance d'en assurer le suivi et la cohérence.

De même, je suis très sensible à l'accent mis par le rapport sur la nécessité d'outils spécifiques permettant de mieux traduire l'ensemble des évidences scientifiques produites par l'Institut et ses partenaires en termes d'aide à la décision pour les politiques publiques de développement, et le souci de synergie que nous nous efforçons d'impulser au quotidien entre les trois Pôles de la nouvelle organisation de l'Institut s'inscrit dans cette perspective. Pour autant, je ne suis pas persuadé que la solution préconisée par une des recommandations du rapport, la mise en place « d'une cellule de modélisation prédictive travaillant en relation avec les SHS », soit la mieux adaptée pour mobiliser en termes d'expertise publique l'ensemble de notre potentiel scientifique, plutôt que le renforcement de nos capacités propres de recherche appliquée en prise avec les grands enjeux de la globalisation et du développement humain.

Je remercie très sincèrement le Comité d'évaluation et le HCERES pour avoir permis la réalisation de cette évaluation, qui est une étape importante pour l'IRD dans le cadre de la préparation en cours de son nouveau Plan Stratégique comme de son prochain Contrat d'Objectifs avec les tutelles.

Je vous prie de croire, Monsieur le président, en l'assurance de mes sentiments dévoués,

Amicalement,


Jean-Paul MOATTI
Président-Directeur général

Organisation de l'évaluation

L'évaluation de l'Institut de recherche pour le développement a eu lieu du 27 au 29 octobre 2015. Le comité d'évaluation était présidé par Harold Roy-Macauley, Directeur général de AfricaRice, Bénin.

Ont participé à l'évaluation :

- Ramata Bakayoko-Ly, présidente de l'université Félix Houphouët-Boigny, Côte d'Ivoire, ministre de l'Enseignement supérieur et de la recherche scientifique depuis janvier 2016 ;
- Viviane Brunne, associate population affairs officer at united nations economic commission for Europe (UNECE) ;
- Jean-Loup Dupont, inspecteur général honoraire de l'administration de l'Education nationale et de la recherche ;
- Djamilia Halliche, directrice générale de l'Agence nationale de valorisation des résultats de la recherche et du développement technologique (ANVREDET), Algérie ;
- Pierre Sebban, professeur des universités, ancien recteur de l'université d'Hanoï, ancien vice-président des relations internationales de l'université Paris-Sud ;
- Olivier Sire, professeur des universités, ancien président de l'université Bretagne-Sud.

Nadine Lavignotte, déléguée scientifique, et, Astrid Lanoue chargée de projet, représentaient le HCERES.

L'évaluation porte sur l'état de l'établissement au moment où les expertises ont été réalisées.

On trouvera les CV des experts en se reportant à la *Liste des experts ayant participé à une évaluation par le HCERES* à l'adresse URL <http://www.hceres.fr/EVALUATIONS/Liste-des-experts-ayant-participe-a-une-evaluation>