



# 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. 2010.  
hceres-02026044

**HAL Id: hceres-02026044**

**<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026044>**

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.



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

Section des établissements

# Rapport d'évaluation de l'Institut de recherche pour le développement



septembre 2010



agence d'évaluation de la recherche  
et de l'enseignement supérieur

# Rapport d'évaluation de l'Institut de recherche pour le développement

Le Président de l'AERES

Jean-François Dhainaut

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

septembre 2010



# Sommaire



|  |    |
|--|----|
| Présentation   | 5  |
| Gouvernance  | 7  |
| I – Le pilotage de la gouvernance  | 7  |
| 1 ● Un rattachement à la LOLF qui n'est pas pleinement satisfaisant  | 7  |
| 2 ● Une gouvernance placée sous des influences multiples   | 8  |
| 3 ● Des mécanismes de gouvernance à clarifier  | 8  |
| II – L'IRD, un bel organisme de recherche, singulier, voire unique   | 9  |
| 1 ● Une grande richesse humaine  | 9  |
| 2 ● Un fort sentiment d'identité   | 9  |
| 3 ● Une compétence spécifique sur le Sud associant recherche fondamentale et recherche finalisée   | 10 |
| 4 ● Un positionnement original parmi les autres acteurs, susceptible de contribuer à mieux valoriser l'action globale en faveur du développement des pays du Sud | 10 |
| III – Des acquis significatifs ces quatre dernières années   | 10 |
| 1 ● Un travail de réflexion stratégique important a été accompli au cours des quatre dernières années  | 10 |
| 2 ● La politique des ressources humaines est à placer au rang des acquis positifs bien qu'elle souffre d'un manque de concertation                               | 10 |
| IV – L'AIRD, la problématique d'une fonction d'agence au sein de l'IRD : des conditions de fonctionnement et de financement à clarifier                          | 11 |
| 1 ● Contexte résumé de la création de l'agence   | 11 |
| 2 ● L'agence bénéficie de soutiens internes et externes à l'IRD  | 11 |
| 3 ● Le positionnement et le rôle de l'agence sont fragiles   | 12 |
| 4 ● La création de l'agence appelle une définition claire de ses missions et des moyens alloués pour les remplir   | 12 |
| Stratégie en matière de recherche  | 13 |
| I – Une recherche couvrant un ensemble très riche de disciplines   | 13 |
| II – Des priorités scientifiques adéquates et une politique de site dont les effets n'ont pas été mesurés  | 13 |
| 1 ● Le contrat d'objectifs fixe des priorités conformes aux grandes orientations politiques  | 13 |
| 2 ● Une politique de site à rapprocher des priorités scientifiques   | 14 |
| 3 ● Le bilan du contrat 2006-2009  | 14 |
| III – Une gouvernance scientifique qui doit être renforcée mais qui doit aussi répondre aux questionnements internes   | 15 |
| IV – Un rapprochement réussi avec les universités qui est cependant porteur de risques pour les missions de l'IRD  | 15 |
| V – Une interdisciplinarité à placer au cœur du projet scientifique  | 16 |

|   |    |
|---|----|
| Valorisation et communication   | 19 |
| I – Une montée en puissance efficace de la valorisation des recherches  | 19 |
| II – Un potentiel et des attentes considérables au Sud impliquant de nouvelles orientations et des efforts accrus pour la valorisation des recherches | 19 |
| III – Une expertise collégiale au service de sujets porteurs d'enjeux de politique publique au Sud  | 20 |
| IV – Une direction de l'information et de la communication remarquable qui pourrait encore accroître la diffusion de la culture scientifique au Sud   | 20 |
| Partenariats  | 21 |
| I – Partenariats économiques  | 21 |
| II – Un soutien modeste des collectivités territoriales, en France  | 21 |
| III – Les partenariats avec les institutions de recherche françaises et européennes   | 22 |
| IV – Le redéploiement du partenariat international de l'IRD au Sud revêt une dimension fondamentale   | 22 |
| 1 ● Deux faiblesses majeures sont identifiées à ce stade  | 22 |
| 2 ● Une stratégie de redéploiement du partenariat international axée sur les niveaux géostratégique, programmatique et organisationnel                | 23 |
| Impacts de l'activité de l'IRD sur le développement au Sud  | 25 |
| I – Évaluation de l'impact sur le développement, une nécessité reconnue   | 25 |
| II – L'impact sur le développement de l'IRD est insuffisamment lisible et visible   | 25 |
| III – Vers une meilleure prise en compte de l'impact sur le développement   | 25 |
| Conclusion et recommandations   | 27 |
| I – Les points forts  | 27 |
| II – Les points faibles   | 27 |
| III – Les recommandations   | 28 |
| Liste des sigles  | 29 |
| Observations du président directeur général   | 31 |
| Organisation de l'évaluation  | 35 |

# Présentation



L'institut de recherche pour le développement (IRD) a connu une période de mutations profondes qui suscitent des interrogations. D'une part, ces mutations reflètent l'évolution du monde et notamment des pays du Sud ainsi que celle, concomitante, des politiques publiques en matière d'aide au développement et d'autre part, elles sont la conséquence des transformations qui touchent, depuis 2006, l'ensemble du dispositif français de recherche et d'enseignement supérieur.

L'IRD a succédé à l'office de la recherche scientifique et technique outre-mer (ORSTOM) dont la mission était de contribuer, par la recherche, à la connaissance et au développement des pays du Sud, de leurs ressources, de leurs populations et de leurs éco-systèmes. Son action était largement orientée en direction des territoires d'outre-mer et des pays qui, par le passé, ont été sous administration française. L'apport de l'ORSTOM, puis de l'IRD, dans ce domaine a été majeur et il est largement reconnu, au niveau international, dans de nombreuses disciplines.

Au cours des dernières années, l'IRD a dû infléchir sa stratégie et son organisation pour répondre à deux objectifs fixés par la politique publique :

- inscrire davantage son action dans une perspective d'aide au développement, en favorisant l'émergence de capacités et de compétences au Sud et en s'appuyant pour le faire sur des coopérations internationales. Dans cette perspective, l'IRD doit cibler en particulier les pays qui composent la zones de solidarité prioritaire<sup>1</sup> (ZSP) et les pays les moins avancés<sup>2</sup> (PMA) ;
- contribuer au rapprochement de l'ensemble des acteurs français de la recherche dans le domaine du développement au Sud, en particulier par la création d'unités mixtes de recherches (UMR) avec les universités, mais aussi en développant une activité d'agence d'objectifs, de moyens et de programmation.

Plus généralement, la double mission, fixée à l'IRD et assumée par lui, de mener des recherches fondamentales au meilleur niveau mondial, évaluées selon des critères académiques, et dans le même temps, d'avoir un impact réel et mesurable sur le développement des pays du Sud, est particulièrement exigeante. Le comité s'est efforcé de mesurer sa capacité à la remplir tout en étant pleinement conscient des difficultés spécifiques liées à cette double mission.

Le contexte de mutation dans lequel l'IRD est plongé se décline en changements très concrets :

- des changements institutionnels (nouveau décret statutaire supprimant notamment la dyarchie à la tête de l'établissement) ;
- des changements organisationnels (déménagement du siège à Marseille et renouvellement complet de l'organisation interne, en premier lieu au niveau du siège). Seuls 25% des personnels se sont déplacés à Marseille.

---

<sup>1</sup> La zone de solidarité prioritaire (ZSP) a été définie par le Gouvernement français en février 1998 comme celle où l'aide publique, engagée de manière sélective et concentrée peut produire un effet significatif et contribuer à un développement harmonieux des institutions, de la société et de l'économie. Elle regroupe 55 pays qui, par zones géographiques, sont les suivants : Liban, Territoires palestiniens, Yémen ; Algérie, Maroc, Tunisie ; Afrique du Sud, Angola, Bénin, Burkina, Burundi, Cameroun, Cap-Vert, Centrafrique, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Erythrée, Ethiopie, Gabon, Ghana, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Kenya, Liberia, Madagascar, Mali, Mauritanie, Mozambique, Namibie, Niger, Nigeria, Ouganda, R.D. du Congo, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Soudan, Tanzanie, Tchad, Togo, Zimbabwe ; Cambodge, Laos, Vietnam, Afghanistan à titre provisoire ; Cuba, Haïti, République dominicaine ; Suriname ; Vanuatu (<http://www.diplomatie.gouv.fr>).

<sup>2</sup> La liste des PMA est dressée par l'Organisation des Nations unies. Elle regroupe aujourd'hui 50 pays : (cf. <http://www.un.org/fr/development/>).

Ces changements ont été perçus, au sein de l'IRD, comme résultant de la volonté des ministères de tutelle et vécus comme assez contraignants par les agents. Ils ont été accompagnés, au cours des quatre dernières années, par une longue série de réflexions, de plans et d'audits. Les pouvoirs ont été recentrés sur le directeur général (DG), qui a entrepris de mettre en place un pilotage scientifique plus fort. Le décret constitutif de l'IRD, qui vient de paraître, est source d'interrogations pour les personnels, tant sur le plan de la nouvelle organisation institutionnelle que sur le point fondamental du positionnement de l'agence inter-établissements de recherche pour le développement (AIRD) qui devient une direction de l'IRD.

Dès lors, l'analyse de la gouvernance de l'IRD, telle que le comité a pu la percevoir, reflète une vision instantanée dont la portée est nécessairement limitée par cette situation de changement non encore abouti. Le travail du comité réalisé à partir des observations sur l'activité passée et présente de l'IRD doit donc être lu à la lumière des incertitudes qui portent sur la mise en œuvre et l'aboutissement des transformations en cours. La visite sur site a eu lieu à la fin du mois de mai 2010, avant la publication du nouveau décret.

L'IRD est un EPST, placé sous la tutelle conjointe du ministre chargé de la recherche et du ministre chargé de la coopération et du développement, ce qui est tout à fait légitime compte tenu de ses missions. Il couvre une large palette de disciplines : sciences de la terre et de l'environnement, santé, sciences humaines et sociales (SHS), etc. L'IRD comprend 60 unités de recherche, dont 51 UMR, réparties dans trois départements scientifiques : milieu et environnement ; ressources vivantes ; sociétés et santé.

En 2010, l'IRD dispose de 2 200 ETPT environ, dont 1 500 ETPT fonctionnaires. 40% des effectifs sont affectés hors métropole. Les personnels qui participent aux activités de recherche (chercheurs ou assimilés ; ingénieurs et techniciens) représentent un volume de 1 770 agents.

Le budget 2010 de l'IRD, toutes ressources confondues, est de plus de 231 M€, dont près de 70% sont affectés aux dépenses de personnel. Il émerge au programme 187, inscrit dans la mission "recherche et enseignement supérieur", tandis que la recherche pour le développement (RpD) est un objectif du programme 209, inscrit dans la mission "aide publique au développement" à laquelle l'IRD n'émerge pas.





Pour préserver son originalité, liée à une recherche pour le développement au Sud et avec le Sud, l'ambition de l'IRD doit être double : conduire une recherche produisant des résultats essentiels pour le développement des pays du Sud et participer au développement des capacités et des compétences, en matière de recherche, de ses partenaires au Sud, ce qui implique que cette ambition soit servie par des objectifs opérationnels et des actions précisément définies. La gouvernance de l'IRD doit se doter des moyens appropriés pour porter cette ambition.

## I – Le pilotage de la gouvernance

Cette gouvernance doit nécessairement s'apprécier au regard des politiques publiques dans lesquelles s'insèrent la mission et l'action de l'IRD.

### 1 • Un rattachement à la LOLF qui n'est pas pleinement satisfaisant

L'IRD émerge aujourd'hui au programme 187 comme le BRGM, le CEMAGREF, le CIRAD, l'IFREMER et l'INRA. Ce programme contribue à répondre à des enjeux sociétaux et économiques aux différentes échelles, du local au planétaire. Il est particulièrement impliqué dans plusieurs axes de recherche prioritaires, définis par la stratégie nationale de recherche et d'innovation : l'urgence environnementale et les écotecnologies, le bien-être humain et animal, l'alimentation et les biotechnologies. Les activités se déclinent autour des thématiques de la biodiversité, de l'ingénierie des milieux et des écosystèmes, des technologies environnementales, des technologies de transformation, de l'exploitation et de la gestion durable des ressources naturelles minérales ou vivantes, de l'eau, des territoires et des espaces terrestres et maritimes.

Le programme se donne comme ambition de combiner, chez les opérateurs qu'il subventionne, l'excellence, la visibilité européenne et mondiale et le caractère pluridisciplinaire et finalisé des recherches scientifiques et technologiques. Les opérateurs du programme doivent concourir à de nombreuses missions telles que le rapprochement de la recherche avec l'enseignement supérieur français, le succès des secteurs socio-économiques majeurs pour la France, la mise en œuvre des orientations du Grenelle de l'environnement, et celle des politiques communautaires. Les indicateurs sont construits pour mesurer en particulier la place des opérateurs du programme dans l'espace de la recherche en France, en Europe et dans le monde, notamment en direction des pays du Sud<sup>1</sup>.

S'il est vrai que les travaux que mène l'IRD ont davantage vocation à déboucher sur une recherche finalisée qui justifie son rattachement au programme 187, en revanche ce positionnement est problématique à plusieurs égards. D'une part, ce programme est défini en référence à la stratégie nationale de recherche et d'innovation, centrée sur la France et l'Europe, alors que l'IRD produit une recherche destinée au Sud. D'autre part, les problématiques du programme 187 ne couvrent pas tous ses champs scientifiques.

L'IRD est un institut dédié à la RpD. Il constate, dans son auto-évaluation, que son budget représente 2,4% de l'aide publique au développement (APD). Mais, la notion de RpD n'apparaît pas dans l'annexe budgétaire qui définit le programme 187 auquel émerge l'institut. De surcroît, l'APD relève d'une mission spécifique à laquelle l'IRD n'émerge pas. C'est dans cette mission qu'apparaît la notion de "recherche au service du développement", en particulier dans le programme 209 "Solidarité à l'égard des pays en développement". C'est l'action, "Politiques et stratégies sectorielles bilatérales dans les pays de la ZSP et les PMA", de ce programme qui mentionne cette notion<sup>2</sup>.

Toutefois, le rattachement de l'IRD au programme 209 soulèverait la question de son intervention dans les régions (ROM), départements (DOM) et collectivités d'outre-mer (COM) puisqu'ils ne sont ni des pays de la ZSP ni des PMA.

<sup>1</sup> Cf. Annexe budgétaire du PLF 2010.

<sup>2</sup> Cf. Annexe budgétaire du PLF 2010.

## 2 • Une gouvernance placée sous des influences multiples

La gouvernance de l'IRD est placée sous l'influence conjuguée des instances nationales qui pilotent l'APD et des tutelles ministérielles.

### Le CICID inscrit l'IRD dans le périmètre de l'APD française

Les orientations de la politique d'APD sont définies par le comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID)<sup>1</sup>. Présidé par le Premier Ministre, le secrétariat du CICID est assuré par le ministère en charge de l'économie, celui des affaires étrangères et européennes (MAEE) et le ministère en charge de l'immigration. Le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche (MESR) y participe.

Le CICID du 5 juin 2009 a pris deux décisions majeures :

- l'adoption de cinq secteurs d'intervention prioritaires pour la coopération française : santé, éducation et formation professionnelle, agriculture et sécurité alimentaire, développement durable (climat, environnement, énergie, eau, assainissement) et soutien à la croissance (secteur privé, commerce, infrastructures) ;
- la confirmation de ce que l'aide française au développement doit continuer à s'appuyer sur une recherche d'excellence, composante essentielle de l'aide au développement.

Ces décisions illustrent le fait que la mission et l'action de l'IRD relèvent effectivement de l'APD. A ce titre, l'institut est directement concerné par les décisions prises par ce comité qui ont un impact significatif sur la gouvernance de l'IRD.

### L'IRD est un établissement public soumis au contrôle ministériel

L'activité de l'IRD se situe dans le cadre du contrôle des établissements publics de l'Etat, reposant sur un contrôle opérationnel exercé par les tutelles à l'occasion des conseils d'administration et du contrôle financier exercé par le contrôleur financier et l'agent comptable qui relèvent d'une ligne hiérarchique distincte de celle du directeur général.

## 3 • Des mécanismes de gouvernance à clarifier

L'institut est administré par un conseil d'administration (CA). Il comprend également de nombreuses instances : un conseil scientifique (CS), quatre commissions scientifiques sectorielles, deux commissions de gestion de la recherche et de ses applications et un comité consultatif de déontologie et d'éthique est en place.

Outre le DG, aujourd'hui également président, l'organigramme compte au moment de la visite sur site, cinq chefs de département, dont trois sont thématiques (milieu et environnement ; ressources vivantes ; sociétés et santé) et deux transversaux (expertise et valorisation ; soutien et formation), ainsi que onze services communs. Au niveau central, le pilotage relève du président du CA et du DG. Dans le nouveau décret, ces deux fonctions ont été fusionnées. Ils sont assistés d'un secrétaire général, fonction exercée à ce jour par intérim. Un comité de direction se réunit tous les mois et rassemble l'ensemble des directeurs de départements et de délégations ainsi que les directeurs des centres de Bondy et de Montpellier. Des réunions hebdomadaires entre le DG et les directeurs de département de recherche visent à assurer la cohérence de la direction scientifique de l'établissement.

La direction générale consulte les instances scientifiques sur les principales questions que pose la stratégie de l'institut et sa mise en œuvre. Toutefois, c'est à un comité d'orientation stratégique (COS) nommé pour cette occasion, que la direction a confié la mission de réfléchir et produire un rapport sur l'avenir de l'IRD (L'IRD demain, février 2010).

L'articulation et le circuit de prise de décision entre les différents acteurs de la gouvernance n'apparaît pas clairement à ce jour et devra, dans l'organisation à venir, être définis. De surcroît, il n'a pas été possible de vérifier comment les stratégies et les priorités établies par le CICID ont été déclinées par les organes de gouvernance à l'intérieur de l'institut.

---

<sup>1</sup> Décret n° 98-66 du 4 février 1998 portant création du comité interministériel de la coopération internationale et du développement modifié par le décret n°2007-1642 du 22 novembre 2007.

De toute évidence, l'IRD doit mettre l'accent sur la mise en place des processus et procédures permettant d'opérer cette déclinaison, de distribuer les ressources en conséquence et d'effectuer les arbitrages en fonction de ces orientations. Le contrat, entre l'IRD et l'Etat, est un outil majeur. L'instauration d'une contractualisation périodique doit permettre à l'institut d'une part de mieux prendre en compte les orientations qui lui sont fixées et d'autre part de négocier, sur un fondement solide, les objectifs qui lui sont assignés dans ce cadre contractuel.

Des inquiétudes se manifestent chez les personnels, principalement chez ceux des unités de recherche, face aux nombreux changements en cours ou à venir, aux contours et aux règles de fonctionnement qu'ils jugent mal identifiés ou pas encore vraiment arrêtés. La plupart des questionnements se rapportent à la nature très centralisée de la gouvernance et aux chaînes d'actions et de décisions entre le siège d'une part, et les différentes implantations d'autre part. D'autres questionnements portent sur le nouveau décret statutaire, la nouvelle organisation interne, les niveaux de centralisation/décentralisation/déconcentration dans les responsabilités et les niveaux de prise de décision entre le siège et la base (les unités), la poursuite de l'"UMRisation", le pilotage de la politique scientifique, la place et les modalités de fonctionnement de l'agence au sein de l'IRD (dont ses moyens), associée à la fonction traditionnelle d'opérateur de recherche, le redéploiement de moyens pour une plus grande présence au Sud.

La direction, dans cette période de changement, devra porter attention aux avis émis par les différentes commissions de l'IRD et expliciter clairement les décisions qu'elle est amenée à prendre.

Au regard de ces inquiétudes, il apparaît nécessaire de mettre en place une démarche interne de clarification et de concertation. Consciente de cette difficulté, la direction générale entend renouveler, à juste titre, la politique de communication interne. Un "plan de communication du siège" est en cours de préparation, suite à un diagnostic social réalisé au sein du siège de l'IRD. Les questions de transparence et de concertation internes trouveront des réponses appropriées dans le cadre de la nouvelle organisation qui précisera les compétences respectives de chaque instance de gouvernance, notamment en matière de pilotage de la politique scientifique de l'établissement.

## II – L'IRD, un bel organisme de recherche, singulier, voire unique

### 1 • Une grande richesse humaine

L'IRD est doté d'environ 2 200 agents-ETPT : 825 chercheurs, 948 ingénieurs et techniciens, 394 personnels locaux. Cette ressource humaine est riche en raison de sa qualité scientifique reconnue selon les critères normés d'évaluation des chercheurs (environ 85% des chercheurs sont évalués A) et de ses équipes, prochainement "UMRisées" à près de 100%.

Ce potentiel humain est également riche de ses expériences et de son vécu sur le terrain, de sa connaissance des milieux et des particularités locales, fruit de l'histoire des relations entre la France et les pays du Sud, au premier rang desquels se trouve l'Afrique, mais pas uniquement puisque l'IRD s'est ouvert notamment à l'Amérique latine et à l'Asie. L'IRD est présent sur le terrain avec 30 centres ou représentations permanentes dans le monde dont 22 dans les pays étrangers. Plus de 500 personnels de recherche sont envoyés à l'extérieur sur de longues durées dans une quarantaine de pays étrangers et dans les ROM, DOM et COM. Le taux d'expatriation est de 42% pour les chercheurs et ingénieurs de l'IRD impliqués directement dans des programmes de recherche. Au total, toutes catégories de personnels confondues, environ 40% des effectifs globaux de l'IRD sont en fonction hors métropole. Le tiers (34%) du budget global de l'IRD est consacré à des dépenses hors de la métropole (dont 70% pour les dépenses de personnels incluant les indemnités d'expatriation). L'IRD a des services administratifs qualitativement à niveau et une organisation déconcentrée notamment en matière de comptabilité et de régies adaptées au terrain. Du point de vue décisionnel, les services (finances, personnels) sont associés et participent aux circuits.

### 2 • Un fort sentiment d'identité

Les personnels "irdiens" associent à un fort sentiment d'identité un niveau d'exigence élevé concernant la qualité et la préservation de leurs missions jugées fondamentales. Des rencontres organisées, il ressort que les chercheurs et les ITA sont très attachés à leurs métiers, à la préservation du cœur des missions de l'IRD et cet attachement concerne aussi bien les "anciens" que les jeunes recrutés. L'esprit "maison" se retrouve également auprès des responsables des directions supports ou administratives du siège dont les personnels sont souvent plus récemment employés à l'IRD à la suite du déménagement du siège à Marseille. Cette culture d'établissement est un atout, surtout si elle n'entraîne pas un repli sur soi, mais permet au contraire de mieux s'ouvrir aux évolutions liées aux défis nationaux et internationaux.

### 3 • Une compétence spécifique sur le Sud associant recherche fondamentale et recherche finalisée

Un véritable continuum de disciplines scientifiques se répartit entre les six grandes priorités scientifiques définies par l'établissement dans son contrat d'objectif 2006-2009 (politiques publiques de lutte contre la pauvreté et pour le développement ; migrations internationales et développement ; maladies infectieuses émergentes ; eau et accès à l'eau ; changements climatiques et aléas naturels ; ressources naturelles et gestion des écosystèmes), et qui servent de cadre pour la programmation scientifique des unités de recherche.

Grâce à la très bonne connaissance du terrain par ses personnels, l'IRD possède un avantage comparatif très précieux par rapport à d'autres institutions nationales ou internationales pour conduire les recherches les plus adaptées en réponse aux besoins et aux demandes exprimés par les pays du Sud.

### 4 • Un positionnement original parmi les autres acteurs, susceptible de contribuer à mieux valoriser l'action globale en faveur du développement des pays du Sud

Pour ces raisons, l'IRD peut se positionner de manière originale, efficace et durable dans le dispositif français de la recherche, dès lors que la recherche pour le développement doit être encouragée. Une reconnaissance appuyée du positionnement original de l'IRD et de ses spécificités par rapport aux autres grands organismes de recherche et institutions agissant en faveur du développement devrait permettre de faciliter les synergies entre eux pour rendre leurs actions plus globalisées et donc plus lisibles et efficaces, afin d'atteindre l'objectif de développement des pays du Sud. La transformation de l'IRD en une direction de l'IRD donne à celui-ci une fonction d'agence d'objectifs, de programmation et de moyens qui est, en l'état, cohérente.

## III – Des acquis significatifs ces quatre dernières années

### 1 • Un travail de réflexion stratégique important a été accompli au cours des quatre dernières années

Les décisions du CICID ont déterminé l'évolution de la stratégie de l'IRD ces dernières années (CICID du 18 mai 2005 ; du 19 juin 2006 ; du 5 juin 2009). C'est ainsi que dans ce cadre, de nombreux plans et projets stratégiques ont été élaborés depuis 2006, notamment, un audit externe international en 2006, un "Plan d'action relatif à la politique scientifique de l'IRD" diffusé en octobre 2006, un schéma stratégique interne 2010-2015, un dispositif de coordination de la "réflexion stratégique pour une recherche au service du développement" mis en place à la demande du CICID (19 juin 2006) et présenté au CA de l'IRD fin 2007, un contrat d'objectifs 2006-2009 qui s'appuie sur les recommandations de l'audit international, le rapport du COS de 2010.

### 2 • La politique des ressources humaines est à placer au rang des acquis positifs bien qu'elle souffre d'un manque de concertation

La définition et la conduite de la politique des ressources humaines (RH) s'affirment plus nettement au niveau de la direction générale, en cohérence avec la recherche d'une véritable politique globale d'établissement (aux plans scientifiques et humains). La direction des RH est complètement centralisée à Marseille. Dès lors que l'on souhaite, pour des raisons d'efficacité et de visibilité, promouvoir une politique d'établissement, on comprend la volonté de la DG d'agir avec maîtrise sur la politique des personnels. Très logiquement, la mise en œuvre progressive de cette politique vise à réaliser un meilleur ajustement aux grandes priorités scientifiques définies par l'établissement. Elle conduit à promouvoir un rééquilibrage en faveur d'un pilotage de type *top-down*. Elle affiche une priorité au Sud pour les affectations. L'inflexion prise en matière de politique des RH était nécessaire pour accompagner et conforter la stratégie scientifique globale de l'IRD mais cette politique fonctionnerait d'autant mieux que les mécanismes décisionnels seraient plus clairement établis entre la direction générale et l'ensemble du personnel, avec davantage d'information et de concertation, notamment au niveau des directions d'unités.

L'adaptation de la gestion des RH à la définition de grandes priorités scientifiques s'est traduite par :

- un changement de priorité pour l'attribution des moyens humains dans le cadre d'une programmation à quatre ans ; les demandes adressées aux départements scientifiques ne sont plus priorisées par corps mais par critères d'opportunité scientifique, basculant vers une logique de métiers, ce qui mérite d'être encouragé ;
- l'amorçage d'une priorité d'affectation au profit du Sud sur le terrain pour les jeunes, alors que le taux d'expatriation (42%) a plutôt eu tendance à régresser. En effet, la crainte de subir un préjudice dans leur carrière de chercheur l'emporte, au motif principal que les critères d'évaluation ne prennent pas suffisamment en compte les spécificités de leurs travaux au Sud ;

- un profilage des postes à hauteur d'environ 50% organisé pour les concours de recrutement des chercheurs. Ce profilage doit permettre de se rapprocher des besoins de l'IRD sans être trop restrictif dans la définition du profil pour ne pas restreindre les viviers de candidats, ce qui est en effet de bonne politique pour garantir la qualité des recrutements à réaliser. L'objectif est de parvenir à l'adéquation entre les ressources humaines (selon leurs compétences et leur expérience) et les besoins exprimés par les unités au regard de la politique scientifique de l'institut. Pour les ingénieurs et techniciens, l'affectation dans les laboratoires est légitimement jugée prioritaire. Les concours internes et externes les concernant, organisés tous les deux ans, visent à la fois à assurer l'apport de nouvelles compétences, à assurer les promotions internes et à résorber les emplois précaires, ce qui est à encourager dans le cadre d'une politique de stabilisation des ressources humaines ;
- la mise en place en 2010 d'un outil de pilotage, de programmation et de suivi des emplois et de la masse salariale intégrant trois dimensions : la gestion financière des ressources humaines, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et la gestion organisationnelle. Le départ à la retraite d'une trentaine de personnes chaque année doit s'inscrire dans une programmation pluriannuelle combinant mobilité, promotion interne et recrutement externe. La pyramide des âges paraît bien connue et analysée. La politique des RH s'efforce également d'approfondir l'action de soutien et d'accompagnement des personnels, ce qui est d'autant plus nécessaire que le déménagement du siège à Marseille a entraîné un fort renouvellement des personnels, dont un nombre significatif de non-titulaires (75% des personnels du siège parisien ne sont pas venus à Marseille). Le bilan social de l'établissement s'efforce de prendre en compte ces données, notamment en ce qui concerne la situation de ces personnels non-titulaires, dans le sens d'une meilleure stabilisation des contractuels à travers les concours internes et externes (action engagée en 2009). La conservation des compétences existantes figure aussi parmi les objectifs de la direction. La mise en place d'un "baromètre social" est annoncée et un nouveau plan de formation permanente vient d'être mis en place, ce plan étant conçu comme un levier d'accompagnement de la politique générale de l'IRD.

Le développement d'une démarche qualité (certification aux normes ISO) ainsi que la création d'un guide d'éthique et de déontologie complètent le tableau des acquis dans la gestion de l'IRD.

#### IV – L'AIRD, la problématique d'une fonction d'agence au sein de l'IRD : des conditions de fonctionnement et de financement à clarifier

La création de l'AIRD est apparue de nature à mériter une évaluation et des recommandations spécifiques.

##### 1 • Contexte résumé de la création de l'agence

L'AIRD s'est mise en place, au corps défendant de l'IRD, à partir de 2007 suivant une demande du CICID du 18 mai 2005, confirmée et précisée le 5 juin 2009. L'agence est placée sous l'égide de l'IRD, autour d'un premier cercle d'établissements français de recherche et d'enseignement supérieur (CIRAD, CNRS, CPU, INSERM, Institut Pasteur et IRD). Cette initiative a été reprise dans le contrat d'objectifs 2006-2009 de l'IRD afin de mobiliser son potentiel de recherche de façon combinée avec les autres opérateurs sur les thématiques de la R+D et accroître la visibilité de l'action globale en faveur du développement. Le décret 2010-594 du 3 juin 2010 a consacré la création de l'AIRD "au sein de l'institut". Il établit qu'elle "est dotée d'un conseil d'orientation au sein duquel sont notamment représentés les établissements et organismes partenaires de l'institut et les ministres sous la tutelle desquels il est placé" : il est également précisé que le conseil d'administration de l'IRD délibère sur "la composition et les règles de fonctionnement du conseil d'orientation de l'agence".

##### 2 • L'agence bénéficie de soutiens internes et externes à l'IRD

L'AIRD est désormais conçue comme une agence nationale de moyens, d'incitation et de soutien aux programmes de recherche développement sur, pour, et avec le Sud. Elle répond à un besoin identifié et s'appuie sur un institut compétent et reconnu dans le domaine.

L'agence a été lancée par les tutelles et bénéficie d'un soutien politique national. L'intérêt pour l'IRD d'exercer une fonction d'agence est reconnu des personnels. On y voit d'ailleurs une évolution inéluctable pour construire une dynamique nationale et européenne de la recherche en faveur du développement.

### 3 • Le positionnement et le rôle de l'agence sont fragiles

#### Un effet de levier problématique

La courte expérience récente de l'agence a démontré le faible taux d'investissement des partenaires, contrastant avec les attentes de la tutelle qui a chargé l'agence et son DG de missions spécifiques (Haïti).

#### Une absence de statut et de moyens

Les positionnements du MESR et du MAEE sont ambigus puisque la lettre co-signée par l'ensemble des partenaires le 29 mai 2008 lui demandant de définir un statut juridique pour l'AIRD et de lui allouer des moyens spécifiques n'a pas obtenu de réponse directe. Jusqu'à présent seul l'IRD lui a consacré 6 M€ de son propre budget auxquels s'ajoutent une contribution particulière du MENESR de 0,5 M€ cette année.

#### Une source d'inquiétudes internes à l'IRD

L'absence de moyens externes spécifiques et de contributions des partenaires, constatés jusqu'à présent, conduisent l'ensemble des interlocuteurs rencontrés à s'interroger et à craindre légitimement que, dans les faits, le seul contributeur de l'agence soit l'IRD, les futurs moyens de l'agence venant en déduction des ressources de l'institut.

#### Une visibilité incertaine

L'intitulé de l'agence "AIRD" est source de confusion et d'amalgame avec celui de l'IRD, ce qui peut nuire à une représentativité conceptuellement beaucoup plus large que celle du seul IRD. En effet, il sera difficile d'inciter les partenaires français à participer à son financement, qui se traduirait par une attribution de moyens à l'IRD, dès lors que l'agence n'a pas de personnalité juridique étant une de ses directions internes. La nature de l'agence devant également la conduire à un rôle transnational au sein de l'union européenne, cette crainte de dilution des crédits alloués, dans la masse de ceux de l'IRD, sera majeure. Par ailleurs, le comité s'interroge sur la visibilité externe d'une agence placée au sein d'un organisme existant, fut-il reconnu et identifié. Enfin, les partenaires ne pourront s'engager avec l'AIRD que si le contour de la notion de "Sud" est clair dans la définition des actions de l'AIRD. Ce point doit rapidement être tranché afin de donner une visibilité opérationnelle à l'agence. Aujourd'hui, l'IRD se positionne à la fois dans les ROM, DOM et COM français et dans des pays au Sud. Cette double priorité géographique risque de provoquer le questionnement des partenaires et financeurs de l'agence, notamment étrangers. L'IRD sera amené à définir le positionnement de ces territoires français vis-à-vis de l'agence.

### 4 • La création de l'agence appelle une définition claire de ses missions et des moyens alloués pour les remplir

La création de l'agence au sein de l'IRD peut être considérée comme une étape nécessaire plutôt que comme un aboutissement. Compte tenu de son expérience et de ses compétences, l'IRD est bien placé pour saisir l'opportunité de faire émerger une agence distincte, voire d'animer une alliance, dans la mesure où il saura préparer une évolution susceptible de la positionner au plan européen, devant dépasser à court ou moyen terme le statut actuel de direction interne.

Il serait souhaitable de doter la direction interne constituant l'AIRD d'un statut fixant son positionnement et ses missions. L'IRD gagnerait sans doute à négocier avec ses tutelles la transformation de l'AIRD en une structure qui faciliterait son financement par les partenaires et la définition d'un partenariat avec l'agence française de développement (AFD).

# Stratégie en matière de recherche



## I – Une recherche couvrant un ensemble très riche de disciplines

L'IRD est un organisme aux caractéristiques uniques en Europe. Institut pluridisciplinaire, l'IRD affirme la spécificité de son approche en conduisant une recherche en adéquation avec les besoins des populations du Sud. Centrés sur les relations entre l'homme et son environnement dans les régions tropicales et méditerranéennes, les thèmes de recherche sont définis conjointement avec les équipes et partenaires du Sud. En outre, l'IRD encourage ses partenaires du Nord à s'engager sur les terrains du Sud. L'institut vise, à terme, l'autonomisation des équipes locales des pays partenaires. Les résultats obtenus par cette recherche prennent la forme de co-publications, de dépôts de brevets et aboutissent systématiquement au partage des savoirs.

Le département "Milieux et environnement" observe, étudie et modélise les phénomènes physiques de notre environnement planétaire, en faisant souvent appel à des équipements de haute technologie. Les objectifs des unités de ce département sont de : comprendre les changements climatiques et étudier leur impact sur la planète, notamment sur le devenir des ressources en eaux ; étudier les enveloppes solides et fluides constituant notre planète, ainsi que les interactions entre atmosphère, océans et continents ; comprendre les mécanismes à l'origine des risques naturels (séismes, éruptions volcaniques, tsunamis). Les scientifiques du département participent à la mise en place de réseaux d'observation et d'alerte et à l'éducation des populations.

Le département "Ressources vivantes" regroupe les unités qui étudient les agro-systèmes tropicaux, les écosystèmes aquatiques (marins, littoraux et continentaux) et la biodiversité. L'objectif global des recherches est d'assurer la viabilité des écosystèmes et des usages qui en sont faits, par une gestion appropriée répondant aux impératifs de développement durable. Par leurs travaux, les chercheurs contribuent à répondre aux grands défis mondiaux que sont notamment la lutte contre la déforestation et la désertification ; l'amélioration du rendement des terres ; la préservation de la biodiversité ; la gestion durable des ressources halieutiques, agricoles ou hydriques.

Pour analyser les facteurs humains et sociaux du développement, le département "Sociétés et santé" mobilise des disciplines très diverses, de la biologie à l'économie, en passant par l'épidémiologie, l'anthropologie et la géographie. Les unités mènent des recherches sur des enjeux déterminants pour les pays du Sud tels que l'intensification des migrations internationales ou l'émergence des maladies infectieuses ainsi que les phénomènes liés à la pauvreté comme les transformations de l'emploi, de la propriété foncière et de l'urbanisation. En partenariat avec les pays concernés, les scientifiques envisagent des stratégies adaptées et humainement viables pour un développement plus durable.

## II – Des priorités scientifiques adéquates et une politique de site dont les effets n'ont pas été mesurés

### 1 • Le contrat d'objectifs fixe des priorités conformes aux grandes orientations politiques

Un contrat d'objectifs, 2006-2009, entre l'IRD et l'Etat, a fixé des priorités géographiques et scientifiques. Ce contrat a été élaboré autour du croisement matriciel de priorités scientifiques et de priorités géographiques inscrites dans les objectifs du CICID et dans les grandes orientations de la politique française de coopération, elles-mêmes issues des engagements, souscrits par la communauté internationale sous l'égide de l'ONU, lors du Sommet du Millénaire de 2000 qui a vu l'adoption des objectifs du millénaire pour le développement<sup>1</sup> (OMD).

---

<sup>1</sup> Cf. <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/index.shtml>. Il y a huit OMD : réduire l'extrême pauvreté et la faim, assurer l'éducation primaire pour tous, promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, réduire la mortalité infantile, améliorer la santé maternelle, combattre le VIH/Sida, le paludisme et d'autres maladies, préserver l'environnement, mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

## 2 • Une politique de site à rapprocher des priorités scientifiques

Les priorités scientifiques exprimées dans le contrat s'expriment dans "une politique de site" visant à conduire des projets structurants, dans les pays du Sud, à l'échelle régionale. Dans cette perspective, ont été mis en place des programmes pilotes de recherche (PPR) et des programmes coopératifs de recherche à l'échelle régionale et à vocation interdisciplinaire.

La politique de site s'est traduite par une restructuration du dispositif, en métropole avec la création d'une zone "France-Nord" et d'une zone "France-Sud", dans l'outre-mer tropical français et à l'étranger autour de cinq grandes régions : Afrique de l'Ouest et centrale ; Afrique de l'Est, australe et Océan Indien ; Afrique du Nord et Proche-Orient (Méditerranée) ; Amérique latine ; Asie-Pacifique. Un site est défini dans le rapport d'auto-évaluation comme un espace géographique, sans statut administratif, réunissant un ensemble d'activités partenariales mono ou pluri thématiques de l'IRD. Cette réorganisation conjuguée à la politique de site vise à permettre à l'IRD de mieux répondre à ses missions d'opérateur de recherche et d'agence d'objectifs, de programmation et de moyens.

L'IRD ne dispose pas des chiffres qui permettent de mesurer l'impact de la politique de site sur le renforcement de la cohérence scientifique globale de l'IRD et l'accroissement de sa visibilité internationale. Dès lors, la poursuite de cette politique appelle la mise en place d'indicateurs spécifiques qui permettent d'en confirmer la validité.

## 3 • Le bilan du contrat 2006-2009

Le suivi du contrat s'appuie sur des indicateurs d'objectif. Ce bilan a été présenté au conseil d'administration le 26 juin 2008. Le comité d'évaluation relève trois éléments positifs dans le fonctionnement de l'IRD au cours de la dernière période contractuelle :

- un accroissement de l'activité scientifique. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs montrent l'amélioration de la production scientifique : nombre de publications référencées par chercheur, nombre de thèses soutenues, nombre d'habilitations à diriger des recherches défendues ;
- un renforcement de la crédibilité scientifique grâce à la politique de concentration et d'"UMRisation" des équipes de recherche dont le nombre passe d'une centaine à 60 désormais "UMRisées", avec un objectif de 100% début 2011, la mise en place de dispositifs de suivi et d'évaluation des chercheurs, la concentration de la recherche autour de six axes prioritaires rassemblant désormais près de 80% des chercheurs contre 48% en 2005 ;
- un renforcement déjà amorcé de la présence et du soutien au Sud, et annoncé par la direction générale comme prioritaire pour la prochaine période contractuelle.

Les indicateurs 2006-2009, de nature très quantitative confirment le réinvestissement de l'IRD dans sa présence au Sud (nombre de laboratoires communs, de plateformes technologiques et scientifiques mixtes avec des partenaires locaux, part d'articles en co-publication, nombre de thèses soutenues par des doctorants du Sud).

Des politiques incitatives sont mises en place pour renforcer cette présence. Le soutien et la formation des communautés scientifiques du Sud s'appuient sur un ensemble d'instruments et de dispositifs mis en place par l'IRD qui sont perçus comme pertinents par le comité : il s'agit des bourses de doctorat et de formation continue, des jeunes équipes associées, des chaires croisées, des laboratoires mixtes internationaux (LMI) et unités mixtes internationales - UMI (le dispositif UMI est jugé bien lourd par divers chercheurs de l'IRD par rapport au LMI). Le département soutien et formation joue un rôle particulièrement important et reconnu. La nouvelle organisation de l'IRD doit pouvoir s'appuyer sur ce type de compétences. La volonté clairement exprimée par la direction générale de renforcer la présence au Sud se traduit aussi par la mise en place de politiques financières incitatives auprès des unités de recherche (10% de crédits liés aux priorités scientifiques programmées en faveur du Sud). Il en va de même pour les affectations prioritaires au Sud des jeunes chercheurs nouvellement recrutés.

Toutefois, l'importance et l'impact de la présence au Sud sur le développement, restent difficiles à mesurer et apprécier. Ainsi, l'insertion des docteurs originaires des pays du Sud, l'importance des actions de transfert de technologie vers le monde socio-économique et la création d'activités économiques créatrices de richesses et d'emploi au Sud devraient faire l'objet d'un meilleur suivi. Ceci permettrait de mieux valider la stratégie de l'IRD pour ce qui est de son impact au Sud.



### III – Une gouvernance scientifique qui doit être renforcée mais qui doit aussi répondre aux questionnements internes

L'IRD se caractérise aujourd'hui par une insuffisance en matière de pilotage de la politique scientifique. Les unités de recherche se satisfont de cette situation dans la mesure où elles disposent d'une grande autonomie. Ceci pourrait se justifier si un cadrage préalable de programmation scientifique était effectué et des moyens définis au niveau de l'établissement afin d'assurer une cohérence globale à la politique scientifique de l'IRD. Malgré la volonté affichée de la direction de centraliser cette politique, les structures permettant de le faire ont tardé à se mettre en place. En conséquence, le risque perdure du maintien d'un processus de type *bottom-up* dans lequel la politique scientifique de l'établissement n'est que le résultat de l'agrégation des stratégies de chacune des unités. Il est donc nécessaire que la DG se dote de tous les moyens nécessaires à ce pilotage, ce qui pourrait être pris en compte, dans le cadre du nouveau décret, par la création d'un poste de directeur général délégué à la recherche.

Les unités de recherche souhaiteraient une plus grande concertation entre elles et au sein des départements de recherche qui jouent aujourd'hui un rôle d'interface important entre les unités et la direction générale. Par ailleurs, les relations existantes restent pour l'instant de nature essentiellement bilatérale entre d'une part la direction générale et les directeurs de département et d'autre part entre ces derniers et les directeurs d'unités de recherche. Ce type de fonctionnement bilatéral vaut également pour la gestion des dotations financières et humaines.

La nouvelle organisation devra préserver et amplifier le rôle des départements scientifiques comme force de proposition dans l'élaboration de la politique scientifique de l'établissement, coordonnée par la nouvelle direction générale déléguée à la recherche.

### IV – Un rapprochement réussi avec les universités qui est cependant porteur de risques pour les missions de l'IRD

Les présidents d'université rencontrés ont fait état de relations simples et productives entre l'IRD et les universités. L'expérience de l'université Pierre et Marie Curie avec trois unités et 300 personnes en commun, montre un effet de renforcement pour la formation et l'innovation et en particulier une bonne implication de l'IRD dans les masters internationaux. Il en est de même à l'université de Montpellier 2 avec des effectifs plus faibles dans des unités mixtes. Ceci a également bien fonctionné avec le Muséum national d'histoire naturelle avec quatre unités. L'"UMRisation" a permis d'initier des projets vers le Sud (campus doctorat - Sud, expatriation d'universitaires au Sud, etc.). L'objectif actuel est de formaliser davantage cette orientation en ciblant les recherches et les formations d'intérêt pour le Sud (eau-santé).

Les implications de l'"UMRisation" doivent être bien comprises : l'IRD abandonne une partie de ses prérogatives sur le pilotage au jour le jour des laboratoires, mais élargit considérablement les moyens humains lui permettant de conduire sa politique scientifique en adjoignant à ses personnels ceux des universités et organismes partenaires de l'unité. L'acte majeur de politique scientifique pour les universités et organismes associés s'effectue lors de la définition du projet d'unité, acté pour quatre ans après contractualisation ; l'importance de cet acte n'est peut-être pas assez mise en exergue. Le contrat quadriennal assure aux laboratoires la stabilité nécessaire à une recherche de qualité. Elle donne, à l'IRD, un accès privilégié à l'ensemble des acteurs de la recherche sur les thèmes qui l'intéressent, conduisant à des expatriations de chercheurs d'autres organismes sous l'égide de l'IRD : l'institut assure ainsi pleinement sa fonction d'opérateur national de la recherche liée au développement.

Du point de vue de l'IRD, la transformation de la quasi-totalité de ses équipes de recherches en unités mixtes constitue un mouvement tout à fait spectaculaire dont il convient de tirer le bilan. Cette politique systématique a été plutôt bien perçue en interne et par les partenaires extérieurs car elle apporte un supplément de crédibilité scientifique aux unités de l'IRD. L'"UMRisation" était nécessaire de ce point de vue. Mais, ce faisant, elle a pu être comprise par les chercheurs de l'IRD comme un encouragement prioritaire à la recherche fondamentale, appréciée sur des critères "de type CNRS". Ils se sont demandés si le "modèle CNRS" allait s'imposer, notamment dans les critères d'évaluation qui sont ceux d'une recherche fondamentale, alors que la recherche à l'IRD est aussi une recherche finalisée, et surtout axée au Sud. Les chercheurs de l'IRD vivent une contradiction entre l'objectif d'excellence scientifique qui répond aux critères d'évaluation internationaux et la priorité de l'IRD de développer une programmation scientifique qui favorise la production de recherches au Sud. Pour que l'IRD conserve son identité et son originalité, il lui appartient de s'appuyer conjointement sur les deux atouts dont il dispose désormais : d'une part la reconnaissance scientifique confortée par l'"UMRisation" et, d'autre part, son expérience de terrain au Sud et le niveau élevé de compétences qu'il y déploie. Le renforcement annoncé par la DG de la présence de l'IRD sur le terrain s'inscrit dans cette logique.

Elle doit aussi beaucoup plus clairement déployer tous les efforts pour amener les partenaires institutionnels dans les UMR à choisir avec l'IRD un terrain d'investigations au Sud. Les UMR sont trop récentes pour que l'on puisse encore se rendre compte d'éventuels effets sur plus de mobilisation vers le développement au Sud. Ceci est à suivre très soigneusement. Un étroit suivi des UMR associé au renforcement de la gouvernance scientifique de l'IRD doit donc aussi lui permettre de gérer sur la durée l'ensemble de ses partenariats, en veillant à mettre en place des procédures de concertation avec les unités et sans contrarier les objectifs qu'elle aura fixés pour sa politique scientifique.

Parmi les UMR de l'IRD se distinguent d'une part, de "vieilles UMR", où l'intégration avec les universités et autres organismes est réalisée et le partenariat fonctionne bien, et d'autre part, des UMR récentes, dans lesquelles l'intégration reste incomplète et où subsiste une gestion IRD séparée. Il convient de rester attentif à ces dernières, en leur donnant le temps de réussir leur association. Enfin, les personnels IRD appartenant aux UMR sont pour un tiers environ en expatriation : il convient de s'assurer (et le cas échéant d'inciter, par la mise en place d'outils adaptés) que ces derniers prennent toute leur place dans leur unité, notamment lors de la construction du projet d'unité.

Avec les universités du Sud, l'IRD a pour objectif de former une "élite intellectuelle locale" et d'augmenter le niveau de recherche du Sud. A ce titre, il est nécessaire d'harmoniser les objectifs pour éviter la dispersion des activités : choix des pays, construction d'une base institutionnelle, renforcement des réseaux existants, choix d'un pilote parmi les intervenants français dans un même pays - IRD ou Cirad par exemple -, avec le soutien des universités. L'IRD doit avoir une fonction structurante par la délivrance de bourses, les expatriations, les équipements partagés. La constitution d'UMI, ou de LMI, structures plus légères assimilables à des projets de durée limitée, constituent des modes de partenariats à encourager.

## V – Une interdisciplinarité à placer au cœur du projet scientifique

L'interdisciplinarité doit être au cœur du projet d'un institut de recherche consacré au développement. L'existence d'un secteur important de sciences humaines, économiques et sociales (200 chercheurs, environ un quart de l'effectif total) est un atout pour l'IRD. Aucune des grandes questions liées au développement, longtemps abordées d'un strict point de vue naturaliste ou de "sciences dures", ne peut aujourd'hui se passer d'une prise en compte du contexte humain, économique et social. Les SHS présentes au sein de l'IRD doivent donc pouvoir s'associer aux autres domaines disciplinaires, tout en gardant la spécificité d'un regard "réflexif" sur l'activité particulière qu'est la recherche sur et pour les Suds.

Les chercheurs SHS de l'IRD sont maintenant répartis dans dix UMR, pour une bonne part localisées dans des universités de lettres et sciences humaines ; les UMR SHS ont semblé particulièrement sensibles au fait que l'"UMRisation" se déroule dans le contexte difficile induit par la recomposition en cours du paysage universitaire. Les effets de l'"UMRisation" dans ce secteur sont positifs autant que négatifs : la confrontation avec les chercheurs d'autres organismes et l'évaluation par l'AERES qui tirent vers l'excellence, la capacité à mieux accueillir des doctorants du Nord et du Sud, mais aussi une certaine "perte d'identité" des chercheurs IRD résultant de la valorisation des approches théoriques, au détriment de recherches plus appliquées et surtout de l'immersion longue dans les terrains du Sud, indispensable à l'acquisition d'une familiarité avec le contexte économique, (géo)politique et social de ces pays. L'intégration des chercheurs SHS de l'IRD dans des UMR évaluées par l'AERES laisse aussi augurer une atténuation de "l'exception SHS" en matière d'évaluation bibliométrique, encore sensible aujourd'hui, par l'utilisation du classement des revues de l'AERES, et la définition d'équivalences entre productions d'ouvrages et articles de revues référencées, etc.

Le regroupement des UMR et chercheurs SHS de l'IRD au sein d'un département sociétés et santé ne semble pas induire une pratique préférentielle de l'interdisciplinarité entre santé et SHS ; une seule UMR se situe clairement à l'interface des deux domaines. Les thématiques couvertes par les SHS (migrations, changements sociaux et mondialisation ; crises, politiques publiques, vulnérabilités, inégalités ; urbanisation et durabilité des villes ; ressources, patrimoines et enjeux Nord-Sud, valorisation des savoirs locaux et des patrimoines) peuvent conduire à des projets interdisciplinaires avec les équipes relevant des autres départements (milieux et environnement et ressources vivantes) autant qu'avec le secteur de la santé. Mais la création d'un département scientifique spécialisé en sciences sociales du développement, qui aurait certes l'avantage d'une cohérence entre le pilotage scientifique et la gestion et l'évaluation des chercheurs, serait sans aucun doute un signal négatif pour la pratique de l'interdisciplinarité.

La définition des priorités scientifiques doit jouer un rôle important dans l'intégration d'une recherche pluridisciplinaire au sein de l'IRD. Parmi les priorités scientifiques existantes, certaines accordent ou devraient accorder une place prépondérante aux SHS (pauvreté, migrations, urbanisation), et d'autres susciter une contribution notable de chercheurs SHS. Définies au niveau de la direction générale, les priorités scientifiques ont joué un rôle d'orientation pour la politique d'"UMRisation" et le fléchage des postes et des allocations, mais elles n'ont pas pour le

moment conduit à une véritable structuration susceptible d'impulser des projets interdisciplinaires. La notion de priorité scientifique devrait donc pouvoir aller au-delà de l'affichage et jouer un rôle d'incitation pour des projets multidisciplinaires associant des UMR relevant des différents départements scientifiques de l'IRD. De même, la capacité de l'IRD à initier et piloter de grands projets internationaux, pluridisciplinaires, pluri-organismes et autour des grandes questions de la recherche scientifique pour le Sud (exemple du grand projet AMMA<sup>1</sup>) doit pouvoir être renforcée en permettant à la structure administrative et financière IRD à prendre en compte les contraintes d'un projet associant plusieurs organismes et d'une gestion financière sur une base pluriannuelle.

L'interdisciplinarité avec les autres champs disciplinaires représentés à l'IRD ne doit cependant pas être le seul horizon pour l'évolution des SHS au sein de l'IRD. Si des disciplines telles que la démographie, l'économie ou la géographie peuvent s'intégrer assez facilement dans des priorités interdisciplinaires, il existe aussi des disciplines pour lesquelles l'intégration est plus délicate. La linguistique et l'archéologie par exemple ont une légitimité "historique" à l'IRD, mais il convient sans doute de faire des choix, sans cependant entraver l'émergence de champs nouveaux : le droit comparé et international, les études de genres et d'inégalités entre sexes, la sociologie des sciences et des scientifiques par exemple, qui sont des champs émergents à l'IRD, sont très pertinents pour une recherche appliquée au service du développement au Sud.

---

<sup>1</sup> AMMA est un projet coordonné au niveau international qui étudie la mousson ouest-africaine, sa variabilité et les liens avec les aspects socio-économiques.



# Valorisation et communication



La dotation d'Etat représente l'essentiel des ressources (87%) ; elle est assez stable ces dernières années, à hauteur de 200 M€ sur un budget global de l'IRD de 230 M€. Les marges de manœuvre dépendent alors des ressources propres qui sont de l'ordre de 25 M€, soit environ 11% du budget. L'objectif affiché par l'IRD est d'atteindre 16% en accroissant l'activité contractuelle, en augmentant les revenus issus d'activités externes (valorisation, expertise et conseil) et en utilisant davantage les fonds européens. Les marges de progrès devraient aussi porter, outre les contrats, sur les activités de valorisation de la recherche et d'expertise. Ce renforcement souhaitable des actions de valorisation devrait constituer un axe de progrès pour l'IRD en tant qu'institution, non seulement pour accroître ses ressources propres mais surtout pour mesurer l'impact de son action sur le développement économique des pays du Sud. Or, on constate au travers des entretiens organisés qu'il s'agit souvent encore de relations personnelles entre un chercheur et une entreprise. L'IRD pourrait aussi, pour générer de nouvelles ressources mobilisables au Sud, réallouer différemment ses moyens dans le cadre de ses financements actuels, peut-être en réduisant certaines dépenses en France.

## I – Une montée en puissance efficace de la valorisation des recherches

L'IRD a inscrit dans son contrat d'objectifs la volonté d'amplifier les efforts dédiés à la valorisation des résultats de la recherche. Dans ce cadre, l'organisme a structuré, particulièrement depuis 2007, son département expertise et valorisation (DEV) et mis en place des outils dont les résultats sont visibles.

Un travail approfondi de détection des inventions issues des laboratoires et des conférences de sensibilisation à la valorisation ont permis une augmentation régulière du nombre de brevets déposés (portefeuille de 78 brevets, et près de quinze dépôts annuels).

Une aide à la recherche de partenaires potentiels pour l'exploitation de la propriété intellectuelle a conduit au doublement du nombre de contrats de licences actifs (32 contrats en 2009 générant 650 k€ de redevance annuelle dont le composé nutritif "Plumpy Nut" pour 500 k€).

Un soutien actif des chercheurs dans la recherche de partenariats industriels et la négociation des contrats a induit une progression des recettes propres (près de 3 M€ en 2009).

Une aide à la création d'entreprises a permis, depuis 2008, la création d'une dizaine d'entreprises en France et au Sud. Cette aide revêt plusieurs formes : instauration d'un appel à projet "maturation" doté de 510 k€ permettant aux chercheurs de consolider leurs projets de valorisation (étude de marché, développements technologiques complémentaires), démarche volontaire de recherche de couplages entre les doctorants du Sud et les technologies issues des recherches de l'IRD, création d'incubateurs de recherche (premier incubateur d'entreprises en Afrique de l'ouest à Dakar en 2009 par exemple).

Le DEV, dans sa situation actuelle, fonctionne bien. Il a fait une bonne analyse de ses contributions possibles selon sa mission, il a bien clarifié et ciblé ses domaines d'activités. Sa vision sur ce qu'il faut entreprendre est claire et cohérente. Ses résultats apparaissent limités en comparaison d'autres organismes de recherche, notamment en termes de nombre de brevets, de licences et de redevances, mais ces indicateurs ne donnent pas une perception correcte de l'intensité des efforts portés par l'IRD en matière de valorisation. En effet, l'IRD privilégiant la diffusion du savoir et des technologies, les retours financiers de la valorisation des recherches ne constituent pas sa priorité stratégique.

## II – Un potentiel et des attentes considérables au Sud impliquant de nouvelles orientations et des efforts accrus pour la valorisation des recherches

Le potentiel de valorisation au Sud est considérable, car c'est un terrain quasi-vierge à développer. Les entretiens avec les dirigeants d'ONG, d'organismes de recherche et d'entreprises du Sud ont mis en évidence les besoins et les attentes vis-à-vis de l'IRD. La valorisation de la recherche de l'IRD doit être plus orientée sur le développement économique durable des pays du Sud. Cela implique de :

- encourager les chercheurs à des délocalisations durables et diminuer les déplacements de courte durée. Les nouveaux contrats d'embauche précisent une clause d'expatriation plus longue ;
- poursuivre les actions d'incitation des chercheurs, ingénieurs et techniciens de l'IRD à travailler sur le développement économique local durable par des formations adaptées et la mise en place d'un critère correspondant d'évaluation de ces personnels. Actuellement 15% seulement de cet effectif est engagé sur ce sujet ;

- appeler l'attention des chercheurs sur leurs capacités relationnelles, leur proximité avec les partenaires du Sud pour que le "développement ensemble" devienne la norme. Bien des succès signalés par le DEV reposent au départ et tout au long des contrats sur des relations personnelles efficaces entre collaborateurs de l'IRD et partenaires du développement.

Ces comportements nouveaux participeront à l'amélioration du taux de brevets pris en copropriété avec le Sud, au développement efficace des plateformes technologiques, à la création et au développement d'entreprises au Sud, rendant ainsi l'IRD plus incontournable dans sa mission spécifique. Le succès du produit Plumpy-Nut mis en avant par l'IRD ne représente pas le modèle idéal à suivre car si le bienfait apporté aux populations du Sud est indéniable, le retour en termes de rayonnement économique est discutable malgré les dix franchises accordées à des entreprises situées au Sud. Les efforts devraient porter sur l'accroissement du développement commun de technologies avec les pays du Sud, notamment poursuivre l'accroissement des brevets en copropriété et sur le renforcement des aides aux chercheurs, doctorants et post-doctorants du Sud pour la création d'entreprises au Sud sur des technologies pour le Sud, cette activité constituant un débouché intéressant pour les chercheurs formés par l'IRD. Ces actions pourraient ainsi renforcer le tissu industriel des pays du Sud.

En conclusion, la dynamique engagée par le DEV doit être poursuivie avec une focalisation plus importante sur le développement économique des pays du Sud mais les effectifs et les moyens associés (200 k€ hors masse salariale) du DEV paraissent aujourd'hui trop modeste au regard des enjeux liés au développement des pays du Sud et devraient croître, notamment dans la perspective de développer des partenariats industriels.

### III – Une expertise collégiale au service de sujets porteurs d'enjeux de politique publique au Sud

En complément des activités traditionnelles de valorisation, l'IRD réalise différents types d'expertises (expertises collégiales, institutionnelles et individuelles) rémunérées. La dynamique imprimée par le DEV au cours des dernières années a permis à l'IRD d'augmenter significativement le nombre d'expertises et consultations, accroissant ainsi l'impact de ses recherches à divers niveaux (communautés scientifiques, collectivités territoriales, instances de gouvernance des pays du Sud, organisations internationales) et contribuant à l'amélioration de la visibilité et de la réputation de l'établissement. Ces efforts doivent être poursuivis afin d'asseoir la légitimité de l'IRD et faciliter son rôle d'agence inter-établissements de recherche pour le développement.

### IV – Une direction de l'information et de la communication remarquable qui pourrait encore accroître la diffusion de la culture scientifique au Sud

L'IRD dispose, depuis plus de dix ans, d'une délégation à l'information et à la communication (DIC) importante et efficace comprenant vingt-deux personnes au siège et de l'ordre de quarante personnes dans les centres de documentation en local. Elle est dotée d'un budget annuel conséquent (de l'ordre de 2 M€, hors masse salariale), complété par des abondements réguliers du MAEE sur des opérations spécifiques au Sud de l'ordre de 0,7 M€ par an. Ses activités sont en tous points conformes à sa mission, précisée dans les statuts de l'institut. La DIC est organisée en six secteurs fonctionnels qui permettent de couvrir le large spectre de ses missions : communication, culture scientifique, documentation, édition, audiovisuel et cartographie. Cette organisation assure une bonne visibilité à l'IRD, permet de mettre à la disposition des communautés scientifiques les résultats des recherches de l'IRD, les informations sur les pays du Sud (cartes, films), et des documents pédagogiques favorisant le dialogue science - société et la formation des étudiants.

La DIC est imposante par sa taille, ses moyens et ses activités. Les résultats sont à la hauteur de ses engagements. L'effort doit être poursuivi. Ainsi, le projet "Promotion de la culture scientifique et technique" mené en Afrique avec le soutien du MAEE depuis quatre ans, incluant le soutien de projets, l'organisation de formations et de manifestations scientifiques et la création de sites Internet francophones de culture scientifique, paraît exemplaire et devrait être étendu à d'autres parties du monde en adéquation avec la politique de site de la direction générale de l'IRD.

La DIC, outil majeur au service d'un institut devant conforter son rôle de tête de pont d'un réseau Nord - Sud, doit contribuer à la diffusion de la culture scientifique au Sud pour le développement du Sud, prioritairement en Afrique et en Méditerranée.

Cependant, la DIC est essentiellement tournée vers la communication externe. Les moyens consentis à la communication interne sont trop faibles, engendrant un sentiment d'insatisfaction de la part du personnel. Les agents localisés au siège sont les plus attentifs à une évolution de la communication interne, encore perturbés par le déplacement du siège à Marseille. Par ailleurs, la répartition des personnels à travers le monde nécessite une communication spécifique, afin d'assurer une cohérence de la vision, des objectifs et des actions du management vis-à-vis des personnels et pour cultiver le sentiment d'appartenance et provoquer l'adhésion. Ce service serait plus efficace s'il était rattaché à la direction des personnels qui dans le cadre de ses activités, est directement concernée par ces sujets. La DIC mettrait ses compétences techniques au service de la politique élaborée pour la direction des personnels.

# Partenariats



L'IRD doit s'engager fermement dans le partenariat avec les universités et les autres organismes, notamment via sa fonction d'agence. A cet égard, le partenariat stratégique avec les universités reste encore modeste, mais, les perspectives de coopération dans le cadre d'une démarche pragmatique, volonté confirmée par les présidents d'université auditionnés, sont très encourageantes. On ne peut qu'inciter l'IRD à prendre les initiatives nécessaires (projets communs, PRES, réseaux de recherche, pôles de compétitivité), tant dans sa fonction d'opérateur que dans celui d'agence.

La montée en régime attendue d'une véritable fonction d'agence devrait situer l'IRD au plan national et, à moyen terme, au plan européen (la bonne échelle d'intervention pour la mobilisation de tous les acteurs et des fonds) comme "point focal" fédérateur, visible, des actions de recherche en faveur du développement. "Dans un environnement européen et mondial de plus en plus ouvert à la compétition entre opérateurs, face aux Etats du Sud, il faut monter une dynamique européenne propre à mieux répondre aux enjeux de la recherche pour le développement", rappelle le DG. Les partenariats avec le monde socio-économique en développement sont à amplifier et à focaliser davantage sur les acteurs du Sud en favorisant une approche basée sur les relations humaines.

## I – Partenariats économiques

Depuis 2007, l'IRD déploie des outils pour proposer ses services, ses réseaux et ses compétences aux acteurs économiques de la valorisation de la recherche pour le Sud : transferts de technologies et de savoir-faire, création d'entreprises, expertises et partenariats industriels.

Les résultats acquis en 2009, sont la signature de contrats ou conventions pour près de 4 M€ auprès de structures privées : en France pour 1,6 M€ et hors de France pour 2,4 M€. Le total représente 1,8% du budget total de l'IRD, en progression de 50% sur 2008.

Les partenariats avec le monde économique se réalisent pour la plupart avec des industriels du Nord : BAYER, VIRBAC, MICHELIN, SANOFI, BIOVAXIM, LIMAGRAIN, SUMITOMO GORO-NICKEL-VALENCO, PROTEUS tous impliqués au Sud. Les partenariats avec les industriels du Sud sont plus limités à cause de la faible densité du tissu économique local. Ainsi les partenariats ou conventions sont noués avec des fondations ou des organismes à but humanitaire : AGROPOLIS, HEWLETT, Mc KNIGHT, ONG diverses, SIDACTION. Certains de ces partenariats ont pour objectif la création d'entreprises au Sud : détection de projets, maturation et gestion préindustrielles, fonds d'amorçage et ingénierie financière.

L'implantation locale de l'IRD est particulièrement appréciée par les partenaires du Nord et les associations, notamment sa connaissance du terrain et le potentiel scientifique de ses équipes et l'action de ses représentants locaux pour créer des relations avec les administrations locales.

Même si la qualité des relations entre les représentants de l'IRD et leurs interlocuteurs au Sud est primordiale, certains partenaires (industriels ou associations) souhaiteraient que les partenariats les plus actifs, noués à l'échelle individuelle, puissent prendre une forme institutionnelle au niveau de l'IRD, afin d'assurer leur pérennité. Un effort devrait aussi être entrepris pour centrer davantage la recherche de partenariats sur les grandes priorités scientifiques de l'IRD, évitant ainsi l'éparpillement des actions et assurant une meilleure visibilité à l'IRD. Ainsi, la participation de l'IRD à de nombreux pôles de compétitivité, plus de dix actuellement, ne saurait constituer un objectif essentiel dans la mesure où il renforce le risque de dispersion.

## II – Un soutien modeste des collectivités territoriales, en France

La présence d'un centre de recherche (ou d'unités de recherche) dans une région est très appréciée par les collectivités locales car elle contribue à améliorer l'image de la région concernée, elle génère un rayonnement économique local, elle est une source de création d'emplois stables et elle attire des personnes à pouvoir d'achat et rayonnement intellectuel élevés. Dans ce contexte, la ville de Marseille a accueilli très favorablement le projet de transfert du siège parisien de l'IRD et a apporté un soutien politique et financier important, l'ouverture vers les pays du Sud étant de plus inscrit dans ses priorités. Au total 4 M€ ont été versés à l'IRD par les collectivités locales présentes à Marseille (région, département, et ville) et Marseille Provence métropole, communauté urbaine. D'autres opérations d'équipements sont soutenues par les collectivités territoriales des régions où sont situés les centres de l'IRD (Ile de France, Guyane, Seine Saint Denis, Languedoc Roussillon, PACA). A l'échelle du budget global de l'IRD, cette contribution est modeste (<0,5%), mais en valeur absolue elle est significative pour les équipements soutenus (de l'ordre de 0,5 à 1 M€ par projet).

Par ailleurs, l'IRD reçoit des soutiens financiers, principalement de la part des DOM et des ROM (Réunion, Martinique, Guyane, Guadeloupe), sous la forme de participations aux conventions de recherche. Ces aides non négligeables en valeur absolue (300 à 1 300 k€ selon les années) montrent l'intérêt porté par ces collectivités territoriales aux recherches de l'IRD mais constituent une part très faible du budget de l'IRD (<1%). Une implication financière plus importante des collectivités territoriales devrait pouvoir être obtenue compte tenu de la nature des recherches produites par l'IRD qui leur profitent directement. La définition de PPR et la volonté de recentrage des sujets de recherche selon ces programmes devraient permettre d'accroître la visibilité de l'IRD et d'établir des partenariats de plus grande envergure avec les collectivités territoriales.

### III – Les partenariats avec les institutions de recherche françaises et européennes

La connaissance du Sud que possède l'IRD doit lui permettre d'unir les forces et les capacités scientifiques de ses partenaires français et européens dans la mise en œuvre de programmes et de projets qui contribuent au développement des pays du Sud. L'IRD doit contribuer à accroître la mobilisation des potentiels de recherche français et européens pour une meilleure prise en charge des problèmes de développement.

Tant le rapport d'auto-évaluation que les entretiens soulignent que l'IRD a pris conscience de la nécessité de peser au niveau européen. Toutefois, la définition et la mise en œuvre d'une politique axée sur l'Europe restent à faire. L'IRD gagnerait à acquérir une culture de la politique d'influence, auprès des institutions européennes et des acteurs européens du développement, pour devenir incontournable dans ce domaine et parvenir à dépasser sa difficulté de positionnement vis-à-vis de la commission qui comprend une direction générale recherche et une direction générale développement.

### IV – Le redéploiement du partenariat international de l'IRD au Sud revêt une dimension fondamentale

Construite durant plus d'un demi-siècle, l'expérience au Sud acquise par l'IRD est unique, forte et diverse. Constituant aujourd'hui l'un des principaux fondements de son identité, elle apparaît comme l'un des fondements de son redéploiement stratégique pour les années à venir. Cette caractéristique majeure de l'IRD inscrit d'emblée sa stratégie et son action au niveau international.

Une clé de compréhension tient à l'existence aujourd'hui non pas d'un Sud aux prises avec des problèmes de développement, mais de "plusieurs Suds". Ils se distinguent par leurs capacités scientifiques, technologiques, industrielles et financières à lutter contre des maux identiques. D'un côté il y a le Sud, constitué des PMA, dont les difficultés ne peuvent être prises en charge par ces pays, à partir de leurs propres moyens. De l'autre, il y a un Sud composé des pays émergents, dont certains sont dotés de capacités scientifiques leur permettant de nouer des partenariats équilibrés avec l'ensemble des communautés scientifiques, à l'échelle internationale, et d'agir de surcroît dans le cadre d'une coopération Sud - Sud.

Dans ce contexte, le redéploiement du partenariat international de l'IRD revêt une dimension fondamentale. Cela implique pour l'IRD qu'il puisse définir la cible stratégique de son action, avec une identification nette de ce que doit être son cœur de cible.

#### 1 • Deux faiblesses majeures sont identifiées à ce stade

Les axes stratégiques de redéploiements envisagés semblent pertinents, mais encore faut-il que l'IRD puisse les mettre en œuvre dans le cadre d'une programmation cohérente et mobilisatrice au niveau interne et externe. Il serait nécessaire de surmonter quelques faiblesses :

- absence d'un cadre référentiel pour un redéploiement stratégique du partenariat scientifique. Ce cadre référentiel est d'autant plus nécessaire qu'il constituera la base contractuelle du redéploiement international de l'IRD et de l'évaluation de son impact sur le développement ;
- une faible densité des relations IRD - milieux socio-économiques au Sud. Ce partenariat semble avoir été construit sur un mode plutôt opportuniste. Si les partenaires auditionnés ont tous souligné l'intérêt de leur collaboration avec l'IRD, ils attendent beaucoup d'améliorations en particulier en matière d'échanges et de débat ouvert sur les besoins en matière de développement.



## 2 • Une stratégie de redéploiement du partenariat international axée sur les niveaux géostratégique, programmatique et organisationnel

### Le niveau géostratégique

Il y a lieu de rechercher la meilleure répartition de l'effort de l'IRD à partir d'une définition adéquate de la cible. Si celle-ci demeure, d'une manière constante, l'ensemble des régions rencontrant des difficultés de développement, le cœur de cible est délimité par les PMA. A la périphérie de cette cible, il y a l'ensemble des pays émergents allant des moyennement avancés à ceux qui ont ou sont en train de réaliser leur décollage industriel et technologique. Dans ce cadre, l'orientation stratégique de l'IRD gagnerait à être fondée sur une analyse fine, et des conditions réelles de développement région par région, et des capacités scientifiques locales de prise en charge.

### Le niveau programmatique

Partant de cette nécessité de différenciation de l'action de coopération et de partenariats scientifiques en fonction du niveau de développement atteint par les pays du Sud, il y a lieu de distinguer deux axes programmatiques pour l'IRD.

#### *Le cœur de cible, les PMA*

L'action de l'IRD devrait se focaliser sur la formation des jeunes chercheurs des PMA et sur l'aide à leur apporter pour s'organiser en réseaux. L'IRD doit également viser la consolidation du cadre institutionnel, des infrastructures et du management de la recherche de ces pays, leur permettant de former leurs propres chercheurs. Cette étape franchie, l'IRD pourra définir, avec les institutions de recherche au Sud, désormais en capacité de fonctionner correctement, des priorités scientifiques et s'engager dans des programmes, en fournissant des moyens en adéquation avec le rythme de progression des pays concernés.

Il s'agit également de répondre aux demandes émanant des autorités des PMA, par l'élaboration de projets de recherche mobilisant, autour d'objectifs finaux précis, des chercheurs du Nord et des chercheurs du Sud. Il s'agit de promouvoir un modèle basé sur un cahier des charges qui précisera clairement la demande des PMA et la capacité de l'IRD à la prendre en charge. La mise en place de ce modèle permettra l'élaboration d'une programmation par pays et par priorité, avec des objectifs stratégiques précis, qui sont quasiment absents aujourd'hui. Le but à atteindre, à court et moyen terme, réside dans la création et le renforcement des capacités scientifiques des partenaires des pays du cœur de cible, tout en développant localement des recherches pour le développement de bonne qualité.

#### *Les pays du Sud moyennement avancés et pays émergents*

Pour ces pays il ne s'agit pas d'aide, mais de collaboration. Le partenariat dans ce contexte ne peut se concevoir que dans une perspective de réciprocité et d'équilibre, en matière de partage des moyens et des résultats. Prenant appui sur son expérience du Sud, sur la compétence de ses chercheurs, sur le savoir-faire de ses équipes, mais aussi sur ses installations et ses plateformes techniques, la mission de l'IRD devrait essentiellement constituer une mission d'aide et de soutien à la mobilisation des diverses communautés scientifiques autour de projets de recherches finalisées, au profit de l'ensemble des pays du Sud, en particulier des PMA. L'objectif réside dans l'amélioration et la consolidation de la capacité interne aux pays concernés de prise en charge de leurs difficultés de développement, en améliorant leurs capacités d'absorption technologique et de maîtrise de l'innovation.

### Le niveau organisationnel

Sur ce plan, le redéploiement du partenariat international de l'IRD pourrait se projeter à partir des trois orientations suivantes.

#### *L'organisation régionale des représentations*

Cette organisation est d'actualité même si elle n'est pas inscrite dans l'organigramme. L'expérience des représentations les plus efficaces montre la pertinence, dans le cadre des OMD et des instruments nationaux correspondants, d'agir au niveau régional plutôt que national. La régionalisation pourrait devenir un véritable instrument du partenariat international de l'IRD et jouer un rôle de première importance dans l'agrégation des demandes émanant de la part de plusieurs pays partenaires. La fonction d'agence de moyens et de programmation trouverait dans ce cadre un espace privilégié d'action.

### *Une internationalisation des UMR*

Le dispositif des UMR, à ce jour, n'a pas eu un grand impact sur le partenariat international. L'expérience acquise dans la construction des UMR peut servir de modèle pour la mise en place d'UMI et de LMI supplémentaires, dans le cadre de programmes de coopération scientifique et de partenariat avec le Sud. Un processus d'"UMRisation" internationale bénéficiant d'un soutien aussi fort que celui qui a accompagné le processus d'"UMRisation" nationale, permettrait une meilleure inscription de l'action de l'IRD dans le contexte scientifique et institutionnel local, comme le souligne le rapport du COS.

### *L'amélioration du partenariat avec les milieux socio-économiques*

Pour les partenaires issus du monde socio-économique, l'IRD est davantage un agent de coopération pour la mise en œuvre de projets de recherche et de formation, qu'un agent d'aide au développement, disposant d'objectifs associés à des priorités nationales au Sud. Le comité d'évaluation relève deux faiblesses :

- un déficit de communication sur ce sujet qui doit être corrigé ;
- un défaut d'articulation entre objectifs de recherche et besoins nationaux de développement.

Une attention particulière devrait donc être accordée à la création d'une plus grande cohésion entre les différentes parties prenantes : IRD - unités de recherche et départements -, entreprises et/ou ONG, partenaires du Nord et partenaires du Sud.

# Impacts de l'activité de l'IRD sur le développement au Sud

## I – Évaluation de l'impact sur le développement, une nécessité reconnue

La nécessité de développer des indicateurs d'évaluation relatifs à l'impact des activités de l'IRD en matière de développement est un constat majeur du comité. La nature même d'une recherche finalisée qui se réalise au Sud, pour le Sud et avec le Sud exige la disponibilité de tels indicateurs. En outre, la décision prise de créer, au sein de l'IRD, une agence d'objectifs, de programmation et de moyens implique d'évaluer ce nouvel instrument sur la base des résultats obtenus, en matière d'impact sur le développement des pays du Sud, au regard des objectifs fixés initialement. Cette évaluation, qui s'appliquerait tant aux résultats qu'aux objectifs, permettrait à l'institut de mieux ajuster ses priorités thématiques et géographiques aux besoins réels.

Le MAEE a manifesté son intérêt pour progresser vers une évaluation plus précise en matière d'impact sur le développement dans les pays partenaires de la coopération scientifique et technologique bilatérale. Une telle démarche devrait concerner tous les programmes et projets de recherche et formations, ainsi que les programmes relatifs à la valorisation et à l'innovation.

Dans le cas de l'AIRD, dont la mission est directement liée au développement des populations du Sud confrontées à de multiples défis démographiques, sanitaires et alimentaires, la mise en place d'indicateurs d'impact adéquats est urgente. Les Etats et les institutions internationales sont préoccupés par la fragmentation des initiatives et des montages institutionnels et ont fait de l'évaluation de l'impact sur le développement un sujet de coopération au niveau international. L'AIRD, en tant que leader dans le domaine de la recherche pour le développement, pourrait assumer un rôle de coordinateur de ce travail de réflexion sur l'impact du développement, en France et en Europe.

## II – L'impact sur le développement de l'IRD est insuffisamment lisible et visible

Le rapport d'auto-évaluation relève trois faiblesses liées à la question de l'impact sur le développement : une programmation scientifique déterminée trop souvent par des initiatives individuelles, une dispersion thématique et géographique des programmes et un impact peu visible et peu lisible. Le comité souligne d'autres écueils :

- les objectifs de développement devraient être mieux explicités dans la définition des programmes et dans leur évaluation ainsi que dans celle de l'institut, de ses projets et de ses chercheurs. Le cadre actuel d'évaluation de l'IRD reste en effet trop centré sur des indicateurs de production de la recherche (outputs) et par ailleurs ne distinguent pas suffisamment les PMA des pays émergents ;
- en amont de la programmation, la capacité des pays partenaires à atteindre les objectifs de développement et à en faire bénéficier leur population, n'est pas suffisamment évaluée ;
- l'impact des projets de l'IRD sur le développement des systèmes nationaux de recherche dans les pays du Sud n'est pas suffisamment mesuré.

## III – Vers une meilleure prise en compte de l'impact sur le développement

Les priorités politiques définies par le Gouvernement (CICID) et les ministères de tutelle, fondées sur les décisions prises au niveau international, se composent d'objectifs et d'attentes précises en matière de résultats sur le développement des pays du Sud. Par conséquent, les réformes engagées au sein de l'IRD doivent permettre aussi de mieux prendre en compte la question de l'impact de l'activité de l'IRD sur le développement. Elles devraient permettre d'aboutir à la définition d'une stratégie en matière d'impact sur le développement sur laquelle le comité formule quelques recommandations :

- une explicitation des objectifs poursuivis par les différents partenaires, qu'ils soient du Sud ou du Nord, et dans tous les domaines (recherche, formation, innovation, etc.) ;
- une meilleure responsabilisation des acteurs du Sud dans la mise en œuvre des programmes et projets qui visent des objectifs de développement nationaux et régionaux ;

- une meilleure prise en compte du processus d'innovation dans les pays du Sud et des pré-requis qu'il suppose : politique publique d'incitation à la création d'entreprises innovantes et accompagnement de leur développement ;
- une meilleure présence au niveau institutionnel européen, pour contribuer au processus de définition d'indicateurs communs d'évaluation en matière d'impact sur le développement, mettant en valeur son expérience et sa connaissance des pays du Sud et contribuant à le rendre visible au-delà du périmètre français.

# Conclusion et recommandations



Le poids de l'IRD au Sud est important. Il dispose de 22 représentations dans des pays étrangers et cinq dans les ROM-COM. Ses chercheurs interviennent dans une cinquantaine de pays. Sur 2 200 ETPT, l'IRD déploie au Sud 485 personnels : 50 en Méditerranée, 170 en Afrique centrale et de l'Ouest, 57 en Afrique de l'Est, australe et océan Indien, 94 en Amérique latine, 44 en Asie du Sud et du Sud-Est et 70 dans le Pacifique sud.

L'IRD se voit assigner une double mission de recherche fondamentale et de recherche finalisée au service du développement qui constitue son originalité et sa raison d'être.

Il peut s'appuyer pour cela sur une expérience de plusieurs décennies, sur des acquis scientifiques qui lui valent une indiscutable reconnaissance internationale et avant tout, sur des personnels riches de savoirs, de savoir-faire et de connaissance du terrain tout à fait uniques.

Il a réussi à accroître fortement la visibilité de sa production scientifique et il a mené avec succès au cours des dernières années une politique de rapprochement avec les universités et les autres organismes de recherche. On peut espérer que cela permette d'attirer des chercheurs universitaires ou d'autres organismes vers la recherche pour le développement au Sud. L'IRD devra être attentif à vérifier que c'est effectivement le cas.

La politique d'"UMRisation" renforce la nécessité pour l'IRD de mettre en place un pilotage efficace de la recherche. Le choix des orientations et des pays cibles des projets de recherche doit être fait globalement, en partenariat avec les pays cibles, et ne peut plus être laissé à l'initiative principale des équipes.

L'IRD souffre par contre d'une définition insuffisamment précise de la déclinaison opérationnelle de ses objectifs en matière d'aide au développement : cibles prioritaires et indicateurs permettant de mieux mesurer son impact au Sud. Il lui reste donc à approfondir ce point avec ses tutelles et à s'appuyer sur cette clarification des objectifs pour réussir sa réorganisation administrative et opérationnelle avec le soutien de l'ensemble des personnels.

Il devra en outre trouver, avec le soutien des tutelles, des modalités de fonctionnement et des financements pérennes pour l'IRD afin que l'agence puisse prendre une place plus claire et plus effective dans la stratégie nationale et dans la stratégie européenne pour le développement.

## I – Les points forts

- Un positionnement original et sans doute indispensable dans le monde de la recherche, au service du développement ;
- Un potentiel humain riche et expérimenté avec une forte culture d'établissement. Une implantation au Sud importante qui a su évoluer ;
- Une recherche de grande qualité qui se traduit 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.

## II – Les points faibles

- Un manque de caractérisation des objectifs et des partenaires de la recherche au Sud ;
- 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 ;

- Une tendance à la diminution des expatriations dans les PMA pour de longues durées ;
- 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.

### III – Les recommandations

- Clarifier les objectifs concrets de l'IRD au regard de l'ambition de contribuer aux capacités de recherche et au développement économique des pays partenaires ;
- Définir différentes stratégies de collaboration pour les différents types de "Sud" : construction des capacités de recherche dans les pays les moins avancés, collaboration sur des sujets de recherche d'intérêt commun avec les pays émergents, stratégies spécifiques avec les ROM-COM ;
- Mobiliser pleinement, à tous les niveaux de l'institut et en particulier au niveau des départements, les mécanismes d'information, de concertation et de suivi, notamment lors de l'élaboration et de l'actualisation de la stratégie scientifique et de sa mise en œuvre ;
- Articuler davantage la mise en œuvre des axes prioritaires et le déploiement des moyens budgétaires et mieux organiser le suivi de ces axes ; notamment dans le cadre des unités mixtes, y impliquer l'ensemble des partenaires ;
- Renforcer l'implantation au Sud, à l'aide de structures partenariales adaptées, notamment les LMI ; poursuivre l'expérience des UMI ou autres structures à expérimenter ;
- Favoriser les approches interdisciplinaires et les coopérations intersectorielles, notamment dans le cadre des programmes pilotes de recherche, en associant davantage les sciences humaines et sociales dans la phase de conception des projets ;
- Préciser le positionnement de l'AIRD, ses missions à moyen et long terme et sa structure propre ; rechercher des ressources spécifiques pour ses activités et son fonctionnement, de manière à ce que ceux-ci n'obèrent pas les ressources de l'IRD.

# 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     |
| APD   | Aide publique au développement                                     |

## B

|      |  |
|------|--|
| BRGM | Bureau de recherches géologiques et minières |
|------|--|

## C

|          |   |
|----------|---|
| CA       | Conseil d'administration  |
| CEMAGREF | Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts      |
| CICID    | Comité interministériel de la coopération internationale et du développement        |
| CIRAD    | Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement |
| CNRS     | Centre national de la recherche scientifique  |
| COM      | Collectivité d'outre-mer  |
| COS      | Comité d'orientation stratégique  |
| CPU      | Conférence des présidents d'université  |
| CS       | Conseil scientifique  |

## D

|     |  |
|-----|--|
| DEV | Département expertise et valorisation            |
| DIC | Délégation à l'information et à la communication |
| DG  | Directeur général                                |
| DOM | Département d'outre-mer                          |

## E

|      |  |
|------|--|
| EPST | Établissement public à caractère scientifique et technologique |
| ETPT | Équivalent temps plein travaillé                               |

## I

|         |  |
|---------|--|
| IFREMER | Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer |
| INRA    | Institut national de recherches agronomiques                 |
| INSERM  | Institut national de la santé et de la recherche médicale    |
| IRD     | Institut de recherche pour le développement                  |
| ITA     | (Personnels) Ingénieurs, technique et administratif          |

## L

|      |   |
|------|---|
| LMI  | Laboratoire mixte international             |
| LOLF | Loi organique relative aux lois de finances |

## M

|      |  |
|------|--|
| MAEE | Ministère des affaires étrangères et européennes         |
| MESR | Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche |

## O

|        |  |
|--------|--|
| OMD    | Objectifs du millénaire pour le développement              |
| ORSTOM | Office de la recherche scientifique et technique outre-mer |

## P

|      |   |
|------|---|
| PDG  | Président directeur général                   |
| PMA  | Pays moins avancés                            |
| PPR  | Programmes pilotes de recherche               |
| PRES | Pôle de recherche et d'enseignement supérieur |

## R

|     |                                 |
|-----|---------------------------------|
| RH  | Ressources humaines             |
| ROM | Région d'outre-mer              |
| RpD | Recherche pour le développement |

## S

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| SHS | Sciences humaines et sociales |
|-----|-------------------------------|

## U

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

## Z

|     |                                |
|-----|--------------------------------|
| ZSP | Zone de solidarité prioritaire |
|-----|--------------------------------|



# Observations du président directeur général



## Observations de l'IRD

Le rapport du Comité d'évaluation est organisé en 5 chapitres. Dans chacun d'eux, l'analyse proposée est ponctuée de points forts, de points faibles et de recommandations. Certains de ces points et de ces recommandations, considérés comme les plus significatifs, sont repris en conclusion du rapport. Nos commentaires sont attachés à chacun des chapitres du rapport.

### Gouvernance

Parmi les nombreux sujets abordés dans ce chapitre, il se dégage nettement une première impression très positive. En effet, le Comité vient par ses appréciations légitimer l'existence même de l'Institut considérant que son « positionnement est original et sans doute indispensable dans le monde de la recherche, au service du développement ». Cette appréciation est confortée par le constat de l'existence « d'un potentiel humain riche et expérimenté avec une forte culture d'établissement ». Cependant si le Comité loue les qualités de l'Institut, il constate les écueils potentiels en relation avec sa position singulière : une recherche qui se développe dans un environnement mondialisé très compétitif et des exigences en termes d'impacts sur le développement des pays du Sud.

Les discussions du Comité, sur le rattachement de l'IRD aux programmes de la LOLF comme celles sur la conformité de la politique de l'IRD aux orientations du CICID, illustrent par leur contenu et par l'absence de recommandation précise, à quel point l'originalité de la mission de l'Institut, à l'intersection du monde de la recherche et de celui de l'Aide Publique pour le Développement, représente un véritable défi.

Les appréciations positives du Comité s'étendent à diverses réalisations récentes de l'Institut telles que le travail de réflexion stratégique ou la politique des ressources humaines. Cette dernière est pour le Comité l'occasion de mettre en relief deux faiblesses :

- la première concerne « une tendance à la diminution des expatriations dans les PMA pour de longues durées ». Cette tendance que nous avons constatée et mentionnée dans le rapport d'auto-évaluation, est difficile à inverser de façon directe. Elle trouve son origine dans des éléments structurels liés à l'activité professionnelle (difficulté de maintenir une production scientifique de qualité dans un environnement défavorisé, ...) et à des considérations sociologiques (difficulté pour les conjoints de laisser leur emploi au Nord et d'en retrouver un au Sud par exemple). Néanmoins, en considérant que l'Institut dispose « d'une implantation au Sud importante qui a su évoluer », le Comité souligne les efforts entrepris par l'Institut pour améliorer les conditions de travail de ses chercheurs à travers notamment la création et le renforcement au Sud d'observatoires et de plateformes de recherche en partenariat.

- la seconde faiblesse relative à la politique des ressources humaines est celle du manque de concertation. En réalité, et au-delà de la politique des RH, cette appréciation négative est longuement reprise tout au long de ce premier chapitre consacrée à la gouvernance. Exprimée à plusieurs reprises et sous diverses formes, dans ce premier chapitre mais également dans le second, elle constitue clairement pour le Comité un point faible, considérant qu'il existe « une formalisation et une application insatisfaisante des procédures et un déficit de communication interne ».

En fait, le Comité a noté de nombreux questionnements chez les personnels de l'Institut, questionnements qui pour certains sont sources d'inquiétudes. Le Comité en a alors déduit que l'existence de ces inquiétudes révélait une insuffisance de concertation et de communication interne pouvant constituer un problème de gouvernance, si cette insuffisance est avérée. En réalité, deux explications complémentaires doivent être fournies pour bien saisir la question dans toute sa globalité :

- la première explication renvoie à la dispersion géographique, en France et dans le monde, de même que la dispersion thématique des activités de l'IRD qui rendent, par nature donc, la communication en son sein assez complexe. Au-delà de ces facteurs naturels, se trouvent des facteurs structurels qui alimentent les questionnements comme les modifications importantes du paysage national de la recherche et de l'enseignement supérieur des 5 dernières années (Pacte pour la recherche (2006), LRU (2007), Grand emprunt (2009)...), et les conséquences de leur déclinaison au niveau de

l'établissement, comme cela est le cas pour la politique d'UMRisation par exemple. A ceux-là s'ajoutent des facteurs conjoncturels, retenus par le Comité dès l'introduction de son rapport, et qui sans doute pèsent très lourd dans ce rapport. En 2010 l'IRD est effectivement en pleine mutation avec plusieurs échéances majeures, plan stratégique à l'horizon 2025, contrat d'objectifs 2010-2013, nouvelle organisation du siège moins de deux ans après son déménagement depuis Paris dans un contexte de nouvelle gouvernance, etc. Il est vrai que dans ce contexte la direction a privilégié les échanges et actions au niveau du siège dont le climat social était préoccupant suite à l'installation à Marseille.

- la seconde explication réside dans le fait qu'il y a des questions posées en interne auxquelles la direction de l'Institut n'a pas répondu car elle n'était pas en mesure de le faire seule. Au premier rang de ces questions se trouvent celles relatives à l'AIRD. De ce point de vue, la position adoptée par le Comité lui-même dans son rapport d'évaluation est assez évocatrice de la capacité de ce sujet à semer le trouble dans les esprits. En effet, le Comité commence justement son propos en rappelant la genèse de l'Agence, notamment le fait que l'IRD en ait hérité. Ensuite le Comité pointe les difficultés relatives à l'Agence liées à son absence de statut propre, son manque de moyens et il démontre que ces difficultés seront plus nombreuses encore si l'Agence souhaite concrétiser dans le futur sa vocation européenne. Le Comité conclut donc en recommandant de « préciser le positionnement de l'AIRD ... » et va même plus loin en suggérant à l'IRD « de faire émerger une agence distinctive ». Si le constat est partagé, les recommandations sont plus difficiles à entendre : comment les mettre en œuvre pour une Agence dont l'Institut vient d'hériter et pour laquelle le nouveau décret n° 2010-594 du 3 juin 2010 portant organisation et fonctionnement de l'IRD vient de confirmer le positionnement de l'Agence au sein de l'Institut ?

#### **Stratégie en matière de recherche**

Les appréciations du Comité quant aux activités du cœur de métier de l'Institut sont très positives, voire même parfois élogieuses. En effet pour le Comité, et comme en atteste le bilan du contrat d'objectifs 2006-2009, l'Institut produit « une recherche de grande qualité qui se traduit par une croissance régulière de la production scientifique, sur le plan quantitatif et qualitatif ». Néanmoins, le Comité relève là aussi « un dialogue limité entre le siège et les unités » qui nécessiterait davantage de mobilisation, en particulier au niveau des départements. La nouvelle organisation qui est proposée va permettre aux départements de recherche de se consacrer plus entièrement à cette tâche d'animation, de veille et de consolidation. Il est certain que la dernière période a été marquée par des bouleversements inédits : processus d'UMRisation intensif, mise en place de budgets récurrents et d'actions incitatives, changements des règles d'expatriation pour les rapprocher des priorités de l'Institut, déménagement du siège à Marseille qui a pu se traduire par des hésitations dans l'application des procédures du fait de la perte de mémoire et du changement des interlocuteurs habituels, etc. De même, la multiplication des sollicitations de la part des tutelles, des partenaires institutionnels (Alliances, RTRA, PRES, etc.) et les obligations qui ont convergé vers l'Institut (en termes d'évaluations : cour des comptes, AERES, mais aussi l'élaboration du plan stratégique et du contrat d'objectifs) ont mobilisé les forces du siège, peut être au détriment du dialogue avec les unités. Dans la nouvelle organisation, les départements de recherche, sous la responsabilité du Directeur général délégué à la Science pourront également se consacrer plus pleinement à ce rôle d'interface entre les unités et la présidence. Nous attendons beaucoup également de la mission géostratégique et partenariat qui sera chargée de mettre en cohérence les priorités scientifiques et les priorités géographiques.

Dans ce second chapitre consacré à la stratégie en matière de recherche, le Comité salue « l'ouverture à des partenariats ». En France, ces partenariats noués dans le cadre de l'UMRisation conduisent le Comité à recommander de veiller à une meilleure adéquation entre l'attribution des moyens et la définition des axes prioritaires, en particulier dans le cadre des UMR pour lesquelles il faut « y impliquer l'ensemble des partenaires ». Gageons que les prochains contrats quadriennaux puissent servir à renforcer le dialogue avec les directeurs d'unité sur la stratégie de l'Institut afin de construire un 'vrai contrat' autour d'engagements réciproques.

Par ailleurs, dans le titre de la section IV du rapport, « un rapprochement réussi avec les universités qui est cependant porteur de risques pour les missions de l'IRD », le Comité assimile le rapprochement avec les universités et le processus d'UMRisation, ce qui est inexact. En effet, si 86 %

des UMR de l'IRD ont une ou des universités comme tutelles, 80 % des UMR de l'IRD ont un ou des établissements non universitaires comme tutelles. Autrement dit, si le processus d'UMRisation comporte des risques pour les missions de l'IRD, sauf démonstration ceux-ci n'ont pas de raison d'incomber spécialement aux partenaires universitaires des unités concernées.

Pour ce qui concerne le partenariat avec les universités du Sud, le Comité reconnaît l'objectif de l'IRD « de former une élite locale et d'augmenter le niveau de recherche du Sud ». Néanmoins il nous semble que le Comité a sous-estimé les actions entreprises par le département soutien et formation (DSF) en matière de *capacity building* au Sud (octroi de bourses de thèses, de bourses d'échanges scientifiques et techniques, soutien aux masters, aux Jeunes Équipes Associées, mise en place de chaires croisées...).

La fin du second chapitre est consacrée à l'interdisciplinarité dont l'insuffisante prise en compte constitue pour le Comité un point faible. Faute de référence précise en la matière, il n'est pas aisé de se positionner face à cette critique très largement répandue et, qui plus est, réduit la question de l'interdisciplinarité à la place et au rôle des SHS vis-à-vis des autres disciplines. Néanmoins, on ne peut que s'accorder avec les recommandations du Comité incitant à associer les SHS dès la phase de conception de projets à vocation interdisciplinaire. Là encore nous espérons que le choix d'un département SHS à part entière nous fasse progresser dans le positionnement des SHS à l'IRD.

#### **Valorisation et communication**

La politique de valorisation de la recherche ainsi que la communication externe de l'IRD sont appréciées par le Comité, ce dont on ne peut que se féliciter. Concernant la valorisation on peut dire que c'est vraiment le domaine où nos partenaires du Sud expriment des attentes très fortes établissant à juste titre un lien entre l'innovation et le développement. À l'avenir ces activités seront également sous la responsabilité de l'Agence. Le Comité a néanmoins souligné la faiblesse de la communication interne effectuée par la direction de l'information et de la communication (DIC). Il est prévu dans la nouvelle organisation de rattacher cette communication à la Direction générale déléguée aux Ressources.

#### **Partenariats**

Ce chapitre consacré aux partenariats est d'abord l'occasion pour le Comité de pointer certaines insuffisances du partenariat de l'IRD avec les collectivités locales ou avec les institutions européennes, partenariat qui pourrait se développer, selon le Comité, notamment à travers la fonction d'Agence. Sur le principe, on ne peut qu'abonder dans ce sens mais encore faut-il relativiser la portée de ce point de vue. Si le partenariat avec les collectivités locales ultra marines est satisfaisant, celui avec les collectivités locales métropolitaines reste plus incertain. En effet, ces dernières soutiennent la recherche selon une logique territoriale, souvent étrangère à l'IRD du fait de ses missions. De même, si le développement d'une stratégie à l'échelle européenne est souhaitable et que l'Agence peut en être vraisemblablement le vecteur, ne faut-il pas préalablement donner une assise nationale forte à l'Agence ?

Le reste du chapitre est beaucoup plus critique, le Comité considérant, et c'est le premier des points faibles qu'il a retenu, « un manque de caractérisation des objectifs et des partenaires de la recherche au Sud ». Le Comité recommande alors de clarifier les objectifs concrets de l'IRD et de définir différentes stratégies de collaboration pour les différents types de « Sud ».

Les Programmes Pilotes Régionaux (PPR) sont censés poursuivre précisément cet objectif de recentrage et de convergence entre les priorités de recherche de nos partenaires du Sud et nos propres priorités. Ces nouveaux instruments devront porter ainsi la lourde responsabilité de faire converger les objectifs de nos équipes, de nos partenaires du Sud, et de nos partenaires du Nord (outre nos partenariats dans les UMR, il s'agit ici aussi de nos partenaires au sein de l'AIIRD). Ces instruments qui devront recevoir l'avis du Conseil scientifique ont par ailleurs l'ambition de répondre aux exigences d'une approche matricielle croisant priorités scientifiques et priorités géostratégiques. Soulignons que la dimension régionale est fondamentale et dépasse un modèle de programmation « par pays et par priorité » comme le suggère le Comité.

En définitive, la difficulté pour l'IRD – que l'AERES relève comme une faiblesse – est bien de trouver le cadre référentiel permettant de concilier et de faire converger ces diverses tendances (ou ces divers intérêts, parfois contradictoires) au sein d'un espace à plusieurs dimensions : la diversité des pays du Sud (PMA, pays émergents ou à revenus intermédiaires), la diversité des partenaires au Sud (universités, organismes de recherche, ministères techniques, secteur privé, secteur associatif), la diversité des partenaires au sein des UMR et de l'Agence. L'IRD s'efforce de construire ce cadre référentiel selon des orientations présentées dans le Plan stratégique de l'Institut *L'IRD demain*. La flexibilité des modes de partenariat et des instruments à mobiliser comme celui des cofinancements y est introduite en même temps qu'est rappelée notre priorité forte en ce qui concerne l'Afrique Subsaharienne et la Méditerranée orientale. Les ROM-COM, territoires administrativement rattachés au Nord mais situés géographiquement au Sud, doivent dans ce contexte, être le lieu de stratégies spécifiques tenant compte de leur environnement local et régional.

Si les priorités scientifiques (impacts de la mondialisation, pauvreté, changement climatique, aléas et risques naturels, ressources en eau, écosystèmes et biodiversité, production et sécurité alimentaire, ressources minérales et énergétiques) restent le cœur de métier de l'opérateur de recherche, nous ouvrirons d'autres voies avec le concours de partenariats au sein de l'Agence dans les domaines des énergies renouvelables ou des transports, domaines où les attentes des partenaires du Sud sont très fortes.

Il va de soi que l'efficacité de la mise en œuvre de ce cadre référentiel sera d'autant plus élevée que l'IRD continuera de développer, comme d'ailleurs le Comité le recommande, son implantation au Sud à l'aide de structures partenariales adaptées, notamment les LMI et les UMI.

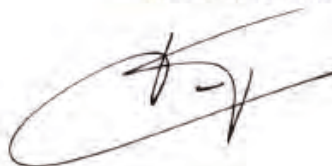
#### **Impacts de l'activité de l'IRD sur le développement au Sud**

Ce dernier chapitre est consacré à l'impact de nos activités sur le développement et le Comité regrette l'absence d'indicateurs relatifs au développement autonome de la recherche dans les pays du Sud. C'est certainement là une question essentielle pour l'IRD qui permettrait d'aller au delà des discours sur les finalités d'une recherche dédiée au Sud et au partenariat. En fait, l'IRD dispose déjà d'une batterie d'indicateurs de son engagement au Sud et de ses impacts sur le développement (cf. par exemple les co-publications, les docteurs formés, ...). On trouve ces indicateurs en bonne place dans le contrat d'objectifs qui vient de s'achever (2006-2009) mais aussi dans le prochain (2010-2013). Cependant la mesure précise de cet impact à terme est rendue difficile en raison d'une part de l'évolution du périmètre de chaque laboratoire du Sud et d'autre part de l'existence de multiples influences qui affectent le monde de la recherche dans les pays du Sud (dont l'instabilité, économique ou politique). Il est cependant exact, comme le souligne le Comité, que la mesure de cet impact doit être améliorée. Le devenir des Jeunes Equipes (JEA) pourrait à cet égard être très intéressant à suivre.

Pour conclure nous dirons que le travail du Comité a été d'une grande qualité s'agissant d'un établissement atypique, qui avec sa double tutelle, se trouve à la croisée d'enjeux géopolitiques et scientifiques pour lesquels, il ne peut faire la moindre concession. Les recommandations du Comité vont servir de levier d'actions dans les nombreux compartiments évalués. Elles serviront le futur de l'IRD qui va devoir assumer ce scénario assez inédit de devoir faire cohabiter en son sein un opérateur de recherche et une Agence inter-établissements au service d'une même mission, la recherche pour le développement des pays du Sud.

A Marseille, le 15 septembre 2010

Le Président de l'IRD



# Organisation de l'évaluation



L'évaluation de l'institut de recherche pour le développement a eu lieu du 26 au 28 mai 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Gilles Boeuf, professeur des universités, président du Muséum national d'histoire naturelle.

## Ont participé à l'évaluation :

Daniel **Bracquart**, ancien président du groupe Bonduelle ;

Jérôme **Dyment**, directeur de recherche CNRS, institut de physique du globe de Paris ;

Eric **Esparre**, ancien chargé de mission au CNRS ;

Jacques **Fabry**, professeur d'épidémiologie et de santé publique (université de Lyon 1) ;

Mohammed Yacine **Ferfera**, directeur du centre de recherche en économie appliquée pour le développement (Algérie) ;

Santiago Everest **Funes**, ancien directeur à l'organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture ;

Jean-Claude **Hardouin**, professeur des universités, ancien président de l'université de Rennes 1 ;

Claude **Kergomard**, professeur de géographie à l'école normale supérieure ;

Annick **Nguyen**, ingénieur au commissariat à l'énergie atomique ;

Berit **Olsson**, ancien directeur de département au sein de l'agence suédoise de coopération internationale pour le développement ;

Monique **Pommepuy**, directeur de recherche à l'IFREMER ;

Rudy **Rabbinge**, professeur à l'université de Wageningen (Pays-Bas).

Guy **Cousineau**, délégué scientifique et Elsa **Bedos**, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.