HAL
open science

Centre de cooperation internationale en recherche agronomique pour le développement - CIRAD

Rapport Hcéres

To cite this version:

Rapport d'évaluation d'un établissement. Centre de cooperation internationale en recherche agronomique pour le développement - CIRAD. 2016. hceres-02026421

HAL Id: hceres-02026421

https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026421

Submitted on 20 Feb 2019

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

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

HCERES

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

Établissements

Rapport d'évaluation du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad)

Campagne d'évaluation 2014-2015 (Vague A)

HCERES

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

Établissements

Pour le HCERES,[1]

Michel COSNARD, président

Au nom du Comité d'experts,[2]

Guido GRYSEELS, président du comité

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

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

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

Sommaire

Sommaire 3

Présentation 5

Positionnement et stratégie du Cirad 7

I – Une vision et un positionnement partagés par les acteurs internes et une pratique de la recherche équilibrée 7

II - Une stratégie adaptée à ses missions et fidèle à son positionnement 8

III – Une stratégie d'alliances et de partenariats locaux, nationaux et internationaux particulièrement développée et appréciée 9

Gouvernance et pilotage des activités 13

I – Une organisation fonctionnelle et géographique des activités du Cirad au service de ses missions et de sa stratégie 13

1 ● Une implantation multi-sites, nationale, ultra-marine et internationale 13

2 ● Un dispositif d'expatriation affirmé 13

II – Une organisation et un fonctionnement des instances de gouvernance favorisant la définition de la stratégie et son appropriation 14

1 ● Une déclinaison de la stratégie à trois niveaux 14

2 ● Les instances délibératives et consultatives 14

3 ● La participation de différents acteurs aux instances et aux processus de gouvernance 15

4 ● Une communication perfectible au service de la gouvernance 15

III – Un pilotage des ressources de l'organisme appuyé sur une programmation pluriannuelle, porté par un modèle économique encore incertain 16

IV – Des choix et un pilotage des ressources de l'organisme bénéficiant d'un ensemble adapté de fonctions support et de soutien 17

V – Des dispositifs pertinents d'évaluation, d'identification et d'analyse des risques à conforter au niveau du volet déontologie 19

Résultats et impacts des activités du Cirad 21

I – L'élaboration d'une vision intégrée des activités, mais un besoin d'outils de mesures des résultats obtenus 21

II – Le développement d'une méthodologie d'analyse des impacts des activités à amplifier 22

III – Des résultats d'activités en cohérence avec les objectifs stratégiques 24

IV –Des impacts des activités cohérents avec les objectifs stratégiques, mais nécessitant une plus grande valorisation 25

1 ● Impacts au regard des priorités et des chantiers scientifiques majeurs 25

2 ● La définition et la mise en œuvre des priorités géopartenariales 26

3 ● L'accompagnement de la production et de la diffusion des résultats 26

4 ● Le rayonnement du Cirad en France 27

Conclusion 29

I – Les points forts 29

II – Les points faibles 30

III – Les recommandations 30

Liste des sigles 33

Observations du président directeur général 37

Organisation de l'évaluation 45

Présentation

Le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD) a été établi en 1984, suite à une profonde réforme de l'organisation de la recherche agronomique pour le développement en France. Le Cirad est un établissement public à caractère industriel et commercial (EPIC). Il est placé sous la double tutelle du ministère chargé de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MENESR) et du ministère des Affaires Etrangères et du Développement International (MAEDI).

La mission centrale du Cirad consiste à contribuer au développement rural des régions chaudes, par des recherches et des réalisations expérimentales, principalement dans les secteurs agricoles, forestiers et agroalimentaires.

Ses autres missions consistent à apporter son concours, à la demande de gouvernements étrangers, aux institutions nationales de recherche dans ces domaines ; à assurer l'information scientifique et technique des milieux scientifiques, économiques et culturels concernés ; à participer à la formation à la recherche et par la recherche de français et d'étrangers ; à contribuer à l'élaboration de la politique nationale dans les domaines de sa compétence, notamment par l'analyse de la conjoncture scientifique internationale.

Le Cirad, en partenariat avec les pays du Sud, produit de nouvelles connaissances afin de contribuer aux débats sur de grands enjeux mondiaux : sécurité alimentaire, développement rural, réduction des inégalités des populations rurales, connaissances et gestion de la biodiversité, changement climatique, etc. Il travaille sur les grandes cultures agricoles tropicales (bananes, canne à sucre, cacao, etc.), depuis l'exploration de leur génome jusqu'à leur intégration dans une filière de production.

L'implantation du Cirad est organisée en douze directions régionales : deux en France métropolitaine (Ile de France et Languedoc-Roussillon), deux dans l'outre-mer français (Réunion-Mayotte et Antilles-Guyane) et huit à l'étranger (Brésil, Afrique de l'ouest côtière, Afrique de l'ouest continentale, Afrique centrale, Afrique orientale et australe, Madagascar, Asie du sud-est continentale, Asie du sud-est insulaire). Le siège social du Cirad est implanté à Paris et le site principal d'activité se situe à Montpellier en regroupant un peu plus de 60% des personnels.

Au niveau national, le Cirad est membre associé de la Comue Languedoc-Roussillon Universités et il est également impliqué dans les alliances de coordination nationale de la recherche : l'Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé (Aviesan) et l'Alliance nationale de recherche pour l'environnement (AllEnvi) et dans l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF).

L'activité à l'international du Cirad concerne quatre zones géographiques en localisation tropicale ou sub-tempérée : Amérique Latine et Caraïbes, Afrique subsaharienne, Asie tropicale et Méditerranée. Au niveau de ces différentes zones géographiques, les 23 dispositifs en Partenariat (dP) mis en place par le Cirad jouent un rôle important dans son fonctionnement. Ils fédèrent un ensemble de partenaires à l'échelle d'une région et constituent des lieux d'animation et de programmation conjointes.

L'activité de recherche du Cirad est déployée au niveau de 34 unités de recherche dont 23 constituent des unités mixtes de recherche (UMR) en partenariat principalement avec l'Institut national de recherche agronomique (Inra), l'Institut de recherche pour le développement (IRD), les établissements du site montpelliérain et de l'outre-mer français.

Fin 2014, le Cirad comptait 1 670 agents (titulaires, contractuels, allocataires de recherche et volontaires du service national), dont près de 1 350 permanents et deux tiers de cadres. Cet effectif global représente 1 635 équivalents temps plein travaillé (ETPT) et est réparti en métropole (1 119 agents, 67%), dans les DOM (357 agents, 21.4%) et dans les pays du Sud (194 agents, 11,6%)[3]. Le Cirad affiche un budget global de 197 M€ en 2014 intégrant une subvention de l'Etat de l'ordre de 130 M€. Ce budget est complété par des contributions d'autres bailleurs et mandataires français et internationaux.

La dernière évaluation externe du Cirad a eu lieu en avril 2011. Selon le rapport de cette évaluation, les points forts du Cirad relevaient alors d'une vision stratégique et d'une gouvernance dynamiques, d'un fort capital de notoriété au niveau international, de partenariats structurés et d'une adhésion forte des agents aux missions du Cirad.

[3] Données issues du bilan social 2014 du Cirad, p.64.

Les points faibles soulignaient une capacité limitée d'auto-évaluation et une insuffisance d'indicateurs d'impact, une présence géostratégique excédant des capacités de l'établissement et une fragilité structurelle du modèle économique, ainsi qu'une faible valorisation des produits de recherche.

Le comité d'experts en charge de la présente évaluation tenue en 2016 a focalisé son analyse sur cinq axes problématiques qui prennent en compte les attentes du Cirad : l'efficience de la stratégie du Cirad dans un contexte de recherche de partenariats à forte plus-value ; la trajectoire du Cirad en matière d'opérationnalisation de sa stratégie ; les outils d'analyse des résultats des activités et de leur impact ; l'organisation interne ; le modèle économique.

L'évaluation a été menée sur base de l'approche méthodologique du HCERES, en particulier le référentiel de l'évaluation externe et le livret de l'expert. Le Cirad a mis à disposition des membres du Comité un grand nombre de documents, notamment un 'Rapport d'Auto-Evaluation 2011-2014' et des compléments.

Le Comité d'évaluation s'est réuni au centre Cirad à Montpellier du 25 au 29 janvier 2016. Cette visite a donné lieu à une cinquantaine d'entretiens avec les dirigeants, des représentants du personnel et des partenaires, ceux des tutelles et des collaborateurs du Cirad.

Positionnement et stratégie du Cirad

I – Une vision et un positionnement partagés par les acteurs internes et une pratique de la recherche équilibrée

Le Cirad a pour mission de « *contribuer au développement rural des régions chaudes, par des recherches et des réalisations expérimentales, principalement dans les secteurs agricoles, forestiers et agroalimentaires.* »[4] Il est une institution unique en Europe, dans la mesure où il constitue quasiment la seule institution européenne à caractère public de recherche agronomique pour le développement des pays tropicaux. Dans la plupart des pays européens, ce type d'institution d'origine coloniale, n'existe plus, leurs activités ayant été intégrées dans les universités qui exécutent les projets, lesquels sont souvent financés par des fonds de la coopération au développement. Le Cirad est centré sur des questions de grande importance pour la sécurité alimentaire et ses enjeux globaux. Il a fondé sa vision et sa stratégie sur ses statuts, son histoire et ses valeurs. Le développement de sa stratégie a bénéficié des recommandations de l'évaluation externe par l'Aeres en 2011 et de nombreuses consultations internes et externes.

En 2011, le Cirad a actualisé sa stratégie selon une démarche en trois temps. La première étape a conduit à l'adoption d'une « Vision stratégique 2012-2022 », en juin 2012, qui définit les grandes ambitions à concrétiser par l'organisme. La deuxième étape a permis en 2014, la définition et la formalisation d'« Objectifs de stratégie scientifique et partenariale (OSSP) »[5] qui traduisent de manière opérationnelle la vision stratégique de l'organisme, organisée en axes prioritaires de recherche. La troisième étape a donné lieu à la contractualisation interne sur les objectifs avec les unités de recherche par des lettres pluriannuelles d'objectifs (LPO). Ces LPO décrivent leurs contributions à la mise en œuvre de la stratégie du Cirad.

Le comité d'évaluation considère que la mission définie par l'État, la vision et les priorités formulées par le Cirad, sont clairement articulées. Dans le contexte de son engagement thématique, le Cirad se montre particulièrement dynamique. Il a réussi à constituer une communauté scientifique de niveau international et contribue aux capacités de formation et de recherche des institutions scientifiques des pays en développement. Le comité constate que l'ensemble des acteurs internes rencontrés montre une forte adhésion à cette stratégie. Chacun se sent contributeur au produit final et se présente comme « Ciradien ». La vision de « faire de la recherche un outil de développement » est fortement partagée.

S'agissant des OSSP, ces derniers décrivent notamment la contribution active du Cirad à la nouvelle gouvernance mondiale de la recherche agronomique, sans pourtant situer le rôle ou le positionnement que l'organisme voudrait endosser dans cette architecture mondiale. Il semble pourtant stratégiquement évident que le Cirad se positionne essentiellement par le contenu de sa recherche, l'utilisation des résultats de recherche pour le dialogue international, mais aussi par sa façon d'agir dans une niche particulière, au-delà de promouvoir la recherche agronomique générale dans les axes scientifiques prioritaires.

Dans un objectif de développement agricole des pays en zone tropicale, le Cirad occupe une place unique dans un contexte international de recherche fondamentale et appliquée qu'il partage avec d'autres acteurs de la recherche et des universités françaises ou internationales, ou encore avec le *Consultative Group on International Agricultural Research* (CGIAR). Ce positionnement unique est malheureusement peu décrit, peu visible, et peu communiqué ce qui ne permet pas de mettre en exergue la valeur ajoutée du Cirad dans le dispositif global.

Le Cirad assure une présence globale dans les DOM et certains TOM et les pays en développement en Afrique, en Amérique Latine et en Asie. La mission du Cirad dans les DOM est bien décrite avec son rôle structurant dans l'enseignement supérieur et la montée en puissance du rayonnement régional ; le Cirad y attribue des moyens

---

[4] Décret n°84-429 du 5 juin 1984 portant sur la création et l'organisation CIRAD.

[5] Le document OSSP décline trois parties intégrant six grands axes thématiques prioritaires :

Partie 1 : Priorités et chantiers scientifiques majeurs

- Axe 1- Inventer une agriculture écologiquement intensive et durable pour satisfaire les besoins actuels et futurs des populations
- Axe 2- Innover pour des valorisations durables de la biomasse à des fins non alimentaires
- Axe 3- Promouvoir des systèmes alimentaires durables
- Axe 4- Comprendre, anticiper et gérer les risques liés aux bio-agresseurs pour renforcer la santé des animaux et des plantes
- Axe 5- Mieux comprendre et accompagner l'action publique pour le Développement
- Axe 6- Accompagner les sociétés dans la gestion durable des territoires

Partie 2 : Définir et mettre en œuvre les priorités géopartenariales

Partie 3 : Accompagner la production et la diffusion des résultats de la recherche.

conséquents (cf. chapitre Pilotage). Toutefois, le comité d'évaluation déplore un manque de différenciation du positionnement et de la stratégie du Cirad selon qu'il agit dans les pays du Sud ou dans l'Outre-mer français. En effet, une clarification permettrait une meilleure visibilité du positionnement de l'établissement à l'international.

L'activité internationale du Cirad est articulée autour des unités de recherche situées à Montpellier, et appuyée par des fonctions de soutien et de support. Les activités du Cirad s'inscrivent dans une logique d'intérêt partagé avec le CGIAR. Elles sont également bien intégrées dans les réseaux de recherche, avec les partenaires institutionnels français, et en relation avec le secteur privé. Le comité considère que le Cirad a un bon équilibre entre la recherche guidée par la curiosité, à caractère fondamental, et la recherche guidée par les finalités. Les priorités thématiques sont bien définies et révisées régulièrement et sont cohérentes avec les missions du Cirad, et avec les grands enjeux de la recherche pour le développement.

II - Une stratégie adaptée à ses missions et fidèle à son positionnement

La formalisation des objectifs de stratégie scientifique et partenariale (OSSP) décline opérationnellement la « vision stratégique 2012-2022 ». Celle-ci, à son tour, identifie les grands enjeux prioritaires auxquels le Cirad entend de répondre. Au moment de la rédaction de ces documents stratégiques, ni le résultat de la négociation de l'agenda 2030, ni le résultat ou les ambitions du gouvernement français quant au suivi de la COP 21 de la convention des Nations Unies pour le changement climatique n'avaient pu être anticipés, ce qui contribue à affaiblir aujourd'hui la stratégie et, par conséquent, le positionnement du Cirad au niveau international.

Les attentes exprimées par les deux tutelles au cours des entretiens dépassent largement les indicateurs inclus dans le contrat d'objectifs Etat-Cirad 2014-2018, lesquels sont jugés trop modestes et mécaniques par le comité au regard de ces attentes, et limités essentiellement au nombre de publications d'articles scientifiques. En effet, les tutelles attendent un positionnement clair dans ce nouveau contexte global, dans le but d'une mise en œuvre de l'ambition française pour une diplomatie scientifique qui va au-delà des indicateurs de ce contrat Etat-Cirad. Ces attentes concernent également des résultats objectifs et consolidés d'impact des activités du Cirad sur le développement rural des régions chaudes.

L'originalité de la contribution du Cirad repose sur sa capacité à aborder les enjeux selon une approche systémique. Il s'agit donc pour l'organisme de croiser des recherches menées à différentes échelles, à partir de différentes perspectives disciplinaires et d'une perspective d'ensemble. Il s'agit également d'apprécier d'abord sa capacité d'intervention rapide, ensuite, son approche de la recherche en partenariat permettant d'assurer des échanges entre équipes d'un pays et entre pays et régions, et, enfin, sa capacité à assurer que ses partenaires interviennent dans la formation d'une approche globale.

De plus, le Cirad a une grande ambition pour contribuer activement aux initiatives mondiales, telles que la GACSA (*Global alliance for climate-smart agriculture*). Il participe à des partenariats avec le système multilatéral comprenant notamment *The International Fund for Agricultural Development* — IFAD —, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture — FAO —, ou encore le Comité de la sécurité alimentaire — CSA —, tout comme il s'implique dans le système mondial de recherche coordonné *par The Global forum for agricultural research* — GFAR. Ce volet mériterait un effort de communication, afin de mieux se faire comprendre. Selon le comité, la masse critique que le Cirad peut mobiliser à ces échelles semble se révéler parfois insuffisante au regard de ses ambitions internationales.

En outre, la mise en œuvre des objectifs du Cirad mobilise trois modalités de pilotage :

- le pilotage « par conviction » fondé sur une culture du débat interne favorisant l'appropriation des priorités stratégiques ;
- la démarche « incitative » par l'allocation de moyens financiers ciblés ;
- la « contractualisation sur objectifs ».

Le comité souligne le réalisme de cette approche du pilotage, qui suppose une réelle appropriation et une évaluation *a posteriori*. Il est également constaté par le comité que les deux ministères de tutelle n'insistent pas sur les résultats d'impact qu'ils attendent du Cirad, mais se limitent à des indicateurs, des *outputs de publications scientifiques* dans un seul souci de comparaison entre établissements français, ayant pourtant des vocations très différentes.

En cohérence avec les orientations politiques de ses autorités de tutelle, le Cirad réaffirme la priorité accordée à l'Afrique subsaharienne et à la Méditerranée, mais cherche également à développer des présences fortes à travers des partenariats multiples en Asie et en Amérique Latine ce qui implique un risque de dispersion dans un souci de se positionner comme un acteur global, dans un contexte de risque de diminution structurelle des moyens et du nombre d'emplois scientifiques. Les entretiens ont fait ressortir que pour certains partenaires externes « on ne s'occupe plus

assez de ce qui se passe en Afrique » et que se pose la question des moyens et des difficultés de financement pour les activités du Cirad en Afrique. Plus généralement, les différentes contraintes (personnel insuffisant, indicateurs poussant à la productivité et la compétitivité, sécurité) feraient courir le risque, selon ces entretiens, de l'affaiblissement de la mission du Cirad, surtout dans les pays les plus pauvres de l'Afrique.

III – Une stratégie d'alliances et de partenariats locaux, nationaux et internationaux particulièrement développée et appréciée

Dans l'ensemble des partenariats et alliances que le Cirad a bâti, l'important réseau de recherche d'implantation mondiale qu'il a organisé hors du territoire métropolitain depuis des décennies, domine. Dans ce cadre, la stratégie partenariale a été réorganisée à partir de 2008 autour de quatre zones géographiques en localisation tropicale ou sub-tempérée : Amérique Latine et Caraïbes, Afrique subsaharienne, Asie tropicale et Méditerranée qui rassemblent les dispositifs de recherche en partenariat (cf. *infra*).

Le Cirad est un des acteurs important du milieu de l'enseignement et de la recherche sur la métropole montpelliéraine. Le Cirad est membre de plusieurs coordinations et, plus largement, de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (anciennement Agreenium, devenu IAVFF)[6]. L'organisme a participé au projet construit dans le cadre des Investissements d'Avenir porté par la Comue Languedoc-Roussillon Universités, l'initiative d'excellence Live + qui associe par le biais de conventions tous les établissements publics d'enseignement supérieur et les organismes de recherche présents dans l'Académie de Montpellier (25 partenaires). Cela a aussi été un atout certain pour l'installation du *Consultative group on international agricultural research* (CGIAR) sur le site de Montpellier.

Dans le cadre de sa stratégie partenariale, le Cirad insiste sur quelques-unes de ses valeurs fondées sur certains principes prégnants tels que : le partage (programmes élaborés et conduits conjointement avec des partenaires) et l'ouverture (en tant que « passeurs de frontières » qui s'investissent dans des approches multidisciplinaires, en concertation avec des partenaires d'horizon très divers » [7]).

Ceci est à la base des dispositifs de recherche en partenariat (dP) structurés en vue de mettre en place sur la longue durée des projets de recherche finalisée et de formation pour le développement, en alliance, légitimes, visibles, interdisciplinaires, « modalité la plus aboutie, mais non exclusive, pour faire vivre les partenariats du Cirad », « intégrer les communautés scientifiques du sud dans des initiatives de grande envergure »[8], et tirer profit des opportunités de soutien offertes notamment par des sources d'appui financier telles que la Commission européenne. Il s'agit d'un outil important de mise en œuvre des partenariats, qui mobilise en 2014 environ 85% des 194 agents expatriés du Cirad. Ce réseau est actuellement structuré en 23 dP, dont la moitié en Afrique subsaharienne, faisant collaborer entre 127 et 200 partenaires institutionnels sur les thématiques qui sont le cœur de métier de l'institution.

Les dP sont des dispositifs en partenariat, associant recherche et enseignement, avec des ouvertures aux privés, aux ONG ou aux entreprises. Ils sont le résultat d'une convention dans laquelle le Cirad ne se trouve jamais en porteur unique ; ils vivent des moyens apportés par les participants. Leur succès résulte essentiellement de l'appropriation par les partenaires. Les dP permettent au Cirad d'obtenir des compétences particulières dans des domaines complexes.

Certains dP ont actuellement plus de 10 ans et nécessitent forcément d'être évalués quant à leur pertinence et leur contribution à la mise en œuvre de la stratégie du Cirad. Pour cela, il faudrait utiliser un canevas léger qui peut aller au-delà des seules considérations partenariales (recherche, formation) et prendre en charge les questions, entre autres, de gouvernance, de valorisation ou de contenu scientifique. Le dispositif des dP est donc formalisé et labellisé, mais son évaluation doit être menée, pas uniquement par le Cirad. Une telle évaluation pourrait être conduite avec la méthodologie adaptée au pays d'accueil, ou éventuellement en considération de chacune des quatre zones géographiques qui caractérisent le dispositif. Le plan d'action pour les dP, présenté au conseil d'administration (CA) en juin 2015, comporte un calendrier, des objectifs et des résultats attendus, avec la volonté que tous les dP bénéficient du renouvellement de leur labellisation par le Cirad en 2017.

L'OSSP définit des priorités géopartenariales : Afrique et pourtour méditerranéen, pays émergents et les départements d'Outre-Mer (DOM), à travers les dP et une contribution à la nouvelle gouvernance mondiale de la recherche agronomique. Les OSSP du Cirad indiquent aussi les moyens de renforcement de l'attractivité des dP en

[6] En tant qu'établissement public, l'IAVFF a pour mission principale le développement des stratégies de formation et/ou de recherche que ses membres mettent en œuvre par des projets communs, aux niveaux national, européen et international.

[7] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, p.3.

[8] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, p. 12.

matière de formation, en direction notamment des étudiants du Sud. Tous ces éléments confirment la bonne architecture de l'ensemble tel que décrit dans le document présentant les OSSP. Les choix stratégiques qui président aux relations partenariales dans le cadre des dP, clairement exposés, apparaissent convaincants et porteurs pour obtenir des résultats attendus.

À la suite de ses observations sur le partenariat, le comité d'évaluation constate deux éléments particulièrement significatifs :

• aucun partenaire engagé dans les dP ne remet en cause sa participation dans ce dispositif long à mettre en place et parfois difficile à faire fonctionner, même dans l'intérêt bien compris de chaque partenaire ;

• des évolutions continues surviennent, d'autant qu'aucun dP ne ressemble à l'autre, tant sur le plan thématique qu'organisationnel. Celles-ci permettent de corriger certaines insuffisances qui apparaissent épisodiquement dans l'organisation, les formations ou la capitalisation des acquis. Elles témoignent ainsi d'une capacité d'adaptation que le Cirad a su développer au cours du temps, pour se conformer à la volonté de placer ses partenariats au cœur de sa mission, comme le stipule son contrat d'objectifs ;

Pourtant, le comité retient que l'appréciation par le Cirad de l'impact des activités des dP sur les partenaires et leur environnement reste à établir de manière quantifiable après une décennie, ou plus, de fonctionnement du dispositif. Un aperçu peut être livré en analysant les appréciations recueillies par le comité auprès de cinq groupes d'acteurs, à différents niveaux de responsabilité, contribuant à l'orientation ou au fonctionnement de la stratégie partenariale :

a. Les tutelles ministérielles : elles assurent un support financier principal au Cirad, et des moyens pour la formation des étudiants du Sud et la recherche appliquée. Le modèle économique reste cependant fragile ;

b. Les partenaires (institutionnels) français ou européens : ils contribuent dans les domaines de la recherche et de la formation sur la base de projets construits sur le long terme. Les partenaires ont une bonne connaissance du terrain, une forte complémentarité et une capacité de s'adapter aux changements. Ces partenariats ont un volet transfert de l'innovation et ont le potentiel pour développer des synergies (par ex. AGRINATURA). Toutefois, Les sources de financement sont parfois fragiles. La participation du Cirad dans les alliances sur l'environnement (Allenvi) et sur la santé (Avisan) constitue un élément positif ;

c. Les partenaires (institutionnels) internationaux : Ils sont hôtes de chercheurs expatriés et ont une capacité pour monter des programmes de recherches multidisciplinaires. Il y a un potentiel pour renforcer les synergies dans les recherches sur la chaîne de valeur et les effets du changement climatique dans lequel le Cirad manque de masse critique. Le potentiel du Cirad dans le domaine de la coopération européenne n'est pas suffisamment exploité ;

d. Les partenaires (institutionnels) africains : ils sont des partenaires institutionnels à part entière dans un esprit de complémentarité et de respect mutuel. Ils disposent aussi d'une connaissance unique du terrain, des systèmes de production, et des conditions locales. L'accueil de doctorants est un élément important, ainsi que le lien entre instituts nationaux de recherche et ceux de vulgarisation. Les ressources budgétaires sont cependant souvent limitées ;

e. Les DOM : ils offrent un pôle d'expertise local dans un réseau national et sous régional. Les recherches sur les cultures agricoles pérennes et la conservation de leur patrimoine génétique local sont particulièrement importantes. L'impact des résultats de la recherche sur le développement économique est visible. Les partenaires locaux pourraient être mieux valorisés et plus d'autonomie est à concéder aux DOM par rapport au centre de Montpellier.

Le comité considère que les partenariats du Cirad sont globalement bien développés et appréciés. Plus particulièrement, les dP proposent une méthode qui semble appropriée aux attentes des pays qui les accueillent en matière de développement, mais qui doivent être évalués. L'implication dans la formation et l'enseignement supérieur montre une capacité à attirer des étudiants de haut niveau et une bonne intégration dans l'IAVFF.

Enfin, le Cirad montre une bonne capacité à nouer des partenariats de recherche avec des acteurs du secteur concurrentiel de taille mondiale dans ses domaines d'action.

Le Cirad occupe une place originale de réflexion stratégique sur le domaine spécifique de la recherche agronomique pour le développement, tout en demeurant très proche des organismes nationaux plus traditionnels. Le comité encourage le Cirad à poursuivre son implication dans les alliances, pour assurer le volet tropical dans la recherche et le développement français, et pour y apporter les compétences complémentaires pour ses programmes et projets.

Le comité a noté l'avis du conseil scientifique (avis du CS, Séance 74) invitant à réfléchir à l'absence de dimension partenariale dans l'analyse des activités des unités de recherche. Il propose donc aussi à la direction générale du Cirad d'envisager une réflexion inter-organismes sur cette dimension d'interdisciplinarité, où ses acquis sont forts.

Gouvernance et pilotage des activités

I – Une organisation fonctionnelle et géographique des activités du Cirad au service de ses missions et de sa stratégie

1 ● Une implantation multi-sites, nationale, ultra-marine et internationale

Le Cirad se répartit sur différents sites en métropole, dont deux sites principaux, et en Outre-Mer. Il connaît également de nombreuses implantations à l'étranger. Son siège social est situé à Paris et accueille actuellement une partie de la direction générale et quelques volets résiduels des services centraux et administratifs. Cette localisation parisienne permet au président-directeur général d'exercer au mieux sa fonction de représentation. Le site principal du Cirad se situe à Montpellier, il héberge un peu plus de 60% des personnels.

La double localisation entre Paris et Montpellier de la direction ne paraît pas poser de difficultés majeures pour le développement de la stratégie du Cirad. Les échanges sont fréquents et nombreux entre les personnels du site parisien et ceux du site montpelliérain. « La présence de dirigeants à Paris est neutre » dans leur activité, disent l'ensemble des personnels rencontrés. Par ailleurs, le Cirad utilise au mieux son bâtiment parisien, puisqu'il y accueille plusieurs organismes (notamment, l'IAVFF et l'IRD.) et offre des facilités de mobilité et de résidence à d'autres.

Sur la région parisienne, le Cirad gère le site du Jardin Tropical, qui intègre le Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement (CIRED), unité mixte de recherche (tutelles Cirad, CNRS, EHESS) et une petite équipe du Cirad. Ce site accueille également plusieurs partenaires, dont 3 ONG : Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF), les Professionnels du développement solidaire (GRET) et l'Association pour contribuer à améliorer la gouvernance de la terre, de l'eau et des ressources naturelles (AGter) et l'Institut d'étude du développement économique et social (IEDES)[9]. Le projet est d'animer ce site sous le titre « Mondialisation et développement durable ». Une présence plus active du Cirad sur ce site lui permettrait de jouer le rôle de plateforme pour les relations avec les ONG de développement.

Par ailleurs, l'activité du Cirad se déploie au travers de ses directions régionales à l'étranger ou en Outre-Mer et, au travers des dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat (dP), des représentations à l'étranger. La carte mondiale de ces implantations montre clairement la priorité africaine et asiatique.

La présence du Cirad en Outre-Mer correspond à une politique spécifique, issue d'une longue histoire. La présence dans l'enseignement supérieur et dans les unités de recherche ou les plateformes est déterminante pour les DOM. Le rôle de ces implantations du Cirad en Outre_Mer au sein des réseaux d'innovation et de transfert agricole (RITA) est conforme aux objectifs définis par le ministère chargé de l'Agriculture. Malgré cet héritage, il apparaît que les DOM sont trop peu cités dans la vision stratégique 2012-2022 de l'organisme. Leur poids est pourtant important dans l'ensemble du Cirad, mais leur spécificité, comme leur conformité à la stratégie du Cirad mériterait une clarification. Leur légitimité serait renforcée par leur rôle régional ; deux cas significatifs sont mis en avant : Caribvet, santé animale Caraïbes et le Pôle de protection des plantes à l'Île de la Réunion[10].

Les dispositifs en partenariat (dP) constituent un modèle positif. Ils préparent des partenariats mieux équilibrés entre nord et sud. Le Cirad n'y est pas en première ligne, mais toujours en convention avec un ou plusieurs partenaires locaux. Le fait que le Cirad pousse à une régionalisation de leur rôle (pas toujours compris dans les pays africains) est une évolution à soutenir.

2 ● Un dispositif d'expatriation affirmé

Une implantation internationale variée et dense conduit le Cirad à conserver un régime d'expatriation traditionnel qui, même si elle a bien été sous pression, reste une caractéristique centrale et réaffirmée de l'établissement. L'effectif des expatriés donné dans le bilan social du Cirad est de 194 agents (hors DOM). La stabilité de cette donnée a été assurée, malgré la baisse globale des effectifs.

[9] IEDES : formation en master pour le développement économique et social rattachée à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

[10] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, pp. 9-10.

Cette implantation multiple lui donne une connaissance des terrains, des institutions des pays du Sud, une crédibilité locale, et des possibilités pour la formation locale. Elle est aussi aussi un point d'appui potentiel pour d'autres chercheurs français ou européens. Cet effort a une incidence financière non négligeable. La logique d'implantation est présentée comme totalement pertinente pour le développement stratégique de l'établissement.

Le comité constate qu'au niveau de la recherche agronomique multidisciplinaire et internationale, le Cirad est l'une des seules institutions avec l'IRD qui opère avec un tel niveau d'intégration dans le cadre de ses partenariats avec les pays du Sud. D'autres institutions issues des pays développés se limitent à l'encadrement de doctorants des pays du Sud. Le Cirad pourra-t-il avoir toujours la même implication, dans le cas où les moyens manquent, que l'expatriation soit plus difficile, ou que les partenaires acquièrent suffisamment d'autonomie ? Le choix de la durée des expatriations a été fait, ce qui est original par rapport à ce que pratiquent d'autres institutions du même type à l'instar de l'Université de Wageningen qui fonctionne, quant à elle, principalement avec des doctorants. Les personnels expatriés constituent un atout remarquable pour la place du Cirad dans l'organisation mondiale de la recherche agronomique. Mais est-ce le seul mode de présence dans les pays du Sud que le Cirad peut pratiquer ? Le comité encourage le Cirad à une analyse comparative de différents modes de présence en appui au Sud.

II – Une organisation et un fonctionnement des instances de gouvernance favorisant la définition de la stratégie et son appropriation

1 ● Une déclinaison de la stratégie à trois niveaux

Le Cirad décline sa stratégie scientifique à trois niveaux : la direction générale, les départements et les unités de recherche.

À un premier niveau, la direction générale constitue le socle de la structure de gouvernance de l'établissement. Son rôle et ses responsabilités sont bien définis : le président (PDG) qui assure essentiellement un rôle de représentation et de lobbying auprès des différents partenaires ; le directeur général délégué à la recherche et à la stratégie (DGD-RS) qui est garant de la cohérence scientifique d'ensemble ; et le directeur général délégué aux ressources et aux dispositifs (DGD-RD). Ces trois acteurs composent avec les directeurs de départements, le collège de direction, en charge du pilotage de l'établissement.

Les fonctions support sont sous l'autorité du directeur général délégué aux ressources et aux dispositifs (DGD-RD) ; les fonctions de soutien (qui comprennent l'appui à la science et au partenariat) sont, quant à elles, sous l'autorité du DGD-RS. 12 directions régionales permettent au Cirad d'avoir une représentation locale. Les délégations régionales à l'étranger, dépourvues de centres et de moyens propres, relèvent de la DGD-RS, alors que celles situées en métropole et en Outre-mer, compte tenu des moyens humains, techniques et patrimoniaux qu'elles mobilisent, dépendent de la DGD-RD. Le comité relève le besoin de redéfinir et de préciser le poste de directeur régional, surtout en ce qui concerne son rôle dans le pilotage scientifique.

Ces différentes structures semblent complémentaires. Elles ont permis au Cirad de mener à bien les transformations importantes des dernières années et d'assurer la cohésion d'ensemble, laquelle se traduit par un fort sentiment d'appartenance des différents personnels du Cirad.

Le deuxième niveau de mise en œuvre de la stratégie scientifique et partenariale est celui des départements. Les directeurs de département jouent un rôle clé dans la mise en œuvre de la stratégie de l'établissement, du fait de leur double responsabilité de directeur scientifique pour un certain nombre d'unités et de membre du collège de direction. Leur responsabilité de gestion des ressources humaines, des budgets et des projets permet de mettre en synergie la dimension scientifique à deux niveaux, celui de la direction et celui des unités. Si les rôles des directeurs semblent clairs (en tant que membres du collège de direction de l'établissement et autorité sur les unités qui leur sont rattachées), à partir des entretiens du comité, il ressort que le rôle des comités de programme le semble moins et au contraire varie assez sensiblement entre départements.

Enfin, le troisième niveau est de nature opérationnelle dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de recherche et partenariale et renvoie aux unités de recherche qui peuvent être communes à un ou plusieurs établissements de recherche et d'enseignement supérieur (UMR/UPR). À présent, 23 des 34 unités sont mixtes. L'activité des unités est mise en œuvre par l'entremise de partenariats, en particulier avec les scientifiques des pays du Sud dans les dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat (dP).

2 ● Les instances délibératives et consultatives

Le Cirad s'appuie sur un conseil d'administration (CA), organe délibérant et un conseil scientifique (CS), instance consultative. Chaque département s'appuie sur un comité de programme, instance consultative, construite

sur le même mode que le conseil scientifique. Par ailleurs, de nombreuses instances sous la forme de collèges, de comités de pilotage ou autres, à l'instar du Codep (collège de département) ou du Corum (Conseil des responsables d'unités et du management), permettent d'instaurer de nombreux lieux de débat et d'échange. Les différentes instances sont réunies plusieurs fois au cours d'une année.

En ce qui concerne le fonctionnement des instances, le comité considère utile de clarifier les mandats et circuits de décision qui découlent des avis du conseil scientifique ou des comités de programme, la validation des grandes orientations scientifiques de l'établissement ne devant relever in fine que de la responsabilité du conseil d'administration.

En outre, si la multiplicité de lieux de débat permet indéniablement une expression très large, cette collégialité revendiquée et portée par la direction générale ne doit pas conduire à un risque futur de rendre atone les débats et les échanges dans les instances institutionnelles et donc à un affaiblissement de leur rôle.

3 ● La participation de différents acteurs aux instances et aux processus de gouvernance

Sur le plan scientifique, le mode de dialogue *bottom-up* retenu par la direction générale pour discuter avec les unités de recherche donne satisfaction. Ainsi, la fixation des objectifs de stratégie scientifique et partenariale (OSSP) ne constitue pas la consolidation de la stratégie des seuls départements, mais elle est le résultat d'une co-constuction permanente qui résulte de l'implication des unités. Ce dialogue se poursuit au travers de l'élaboration des lettres pluriannuelles d'objectifs (LPO) qui détaillent les objectifs et livrables attendus, en termes scientifiques sur les six axes stratégiques, de la part des unités, des diverses structures de partenariat - dP et autres formes partenariales au nord et au sud, le tout forgeant la contribution du Cirad aux chantiers institutionnels collectifs sur une période de 5 ans. Cette méthode paraît recueillir une grande adhésion et favorise effectivement l'expression et la participation des chercheurs aux instances et aux processus de gouvernance.

D'un point de vue interne, il faut souligner l'adhésion du personnel au projet scientifique et partenarial, sans laquelle les transformations décrites n'auraient pas été possibles. Toutefois, des échanges avec des personnels laissent penser que cette adhésion ne saurait masquer l'existence de tensions et contraintes qui peuvent s'exercer tant sur les chercheurs que sur les personnels chargés de l'appui.

S'agissant des services support et de soutien, les personnels sont parfaitement informés des orientations scientifiques retenues et sont pleinement investis au service de la stratégie de l'établissement.

Enfin, concernant la participation de différentes catégories de personnes aux instances et aux processus de gouvernance, le comité note un fort déséquilibre hommes-femmes, notamment au niveau des cadres dirigeants qui est en décalage avec les valeurs de participation paritaire et d'équité qui semblent animer le Cirad.

4 ● Une communication perfectible au service de la gouvernance

Les efforts entrepris par la gouvernance du Cirad ne sont pas relayés par une politique de communication à la hauteur des ambitions affichées. Pourtant une meilleure politique de communication externe de l'établissement favoriserait une meilleure compréhension de sa mission et l'adhésion à ses stratégies. Les points faibles repérés à cet égard incluent un site Internet non mis à jour et une image de marque non percutante. La communication externe du Cirad est encore largement en langue française. Pour assurer un rayonnement plus international, l'utilisation des langues anglaise, espagnole et portugaise devrait être renforcée.

Les lacunes sur le plan des outils de mesure des résultats obtenus nuisent à la politique de communication et contribuent à la faiblesse du rayonnement, de la visibilité internationale et du bon positionnement du Cirad dans l'ensemble des organismes français et au niveau international. De plus, la différenciation du positionnement du Cirad entre les pays du sud et dans l'Outre-Mer français devrait bénéficier de clarification, en vue de mieux communiquer sur le positionnement du Cirad dans la nouvelle architecture mondiale de la recherche.

En termes de communication interne, le comité a constaté une connaissance par les personnels des différents documents stratégiques leur permettant d'appréhender les objectifs retenus. Il semble toutefois que le sentiment d'être « Ciradien » avant toute chose constitue le meilleur vecteur de communication et d'adhésion au projet d'établissement.

III – Un pilotage des ressources de l'organisme appuyé sur une programmation pluriannuelle, porté par un modèle économique encore incertain

La fragilité du modèle économique du Cirad constitue une des préoccupations de l'établissement. L'examen des comptes annuels sur la période 2011-2014 permet de faire les constats suivants.

	31/08/2010	31/08/2011	Variation N/N-1	31/08/2012	Variation N/N-1	31/08/2013	Variation N/N-1	31/08/2014	Variation N/N-1	Variation N/N-4
Produits d'exploitation	**199 537 846 €**	**198 625 771 €**	-0,46%	**194 418 271,32 €**	-2,12%	**196 314 495,76 €**	0,98%	**197 048 721,15 €**	0,37%	-1,25%
dont chiffre d'affaires	*48 909 740 €*	*49 574 222 €*	*1,36%*	*50 702 181,13 €*	*2,28%*	*52 587 097,84 €*	*3,72%*	*53 722 962,32 €*	*2,16%*	*9,84%*
dont subventions	*128 173 164 €*	*127 906 269 €*	*-0,21%*	*126 773 680,20 €*	*-1,09%*	*129 071 112,70 €*	*1,81%*	*124 929 944,58 €*	*-3,21%*	*-2,53%*
Charges d'exploitation	**201 073 295 €**	**202 968 103 €**	0,94%	**201 180 201,62 €**	-0,88%	**199 832 926,16 €**	-0,67%	**199 877 715,36 €**	0,02%	-0,59%
*dont masse salariale au sens large**	*131 470 980 €*	*132 145 801 €*	*0,51%*	*131 147 894,15 €*	*-0,76%*	*130 549 069,88 €*	*-0,46%*	*127 125 461,88 €*	*-2,62%*	*-3,31%*
Résultat d'exploitation (y compris IS)	**-1 535 449 €**	**-4 342 332 €**		**- 6 761 930,30 €**	55,72%	**- 3 518 430,40 €**	-47,97%	**- 2 828 994,21 €**	-19,59%	84,25%
Produits financiers	1 895 956 €	1 356 064 €	*-28,48%*	3 759 130,32 €	*177,21%*	2 326 349,69 €	*-38,11%*	2 845 603,63 €	*22,32%*	*50,09%*
Charges financières	311 469 €	288 768 €	*-7,29%*	546 328,19 €	*89,19%*	470 121,30 €	*-13,95%*	439 809,53 €	*-6,45%*	*41,20%*
Résultat financier	**1 584 487 €**	**1 067 296 €**		**3 212 802,13 €**	2,010226	**1 856 228,39 €**	-42,22%	**2 405 794,10 €**	0,2960658	0,5183424
Produits exceptionnels	763 947 €	3 980 237 €	421,01%	293 017,11 €	-92,64%	224 996,07 €	-23,21%	2 756 609,94 €	1125,18%	260,84%
Charges exceptionnelles	653 422 €	565 534 €	-13,45%	515 902,79 €	-8,78%	259 940,25 €	-49,61%	2 660 401,25 €	923,47%	307,15%
Résultat exceptionnel	**110 525 €**	**3 414 702 €**	2989,53%	**- 222 885,68 €**	-106,53%	**- 34 944,18 €**	-84,32%	**96 208,69 €**	-375,32%	-12,95%
Résultat de l'exercice	**159 564 €**	**139 666 €**	-12,47%	**- 3 772 013,85 €**	-2800,74%	**- 1 697 146,19 €**	-55,01%	**- 326 991,42 €**	-80,73%	-304,93%

masse salariale au sens large = charges de personnel+personnel extérieur+impôt sur réméunérations

	2011	2012	2013	2014
Fonds de roulement	29 282 315 €	22 871 203 €	23 740 265 €	27 416 018 €
Besoin en fonds de roulement	-6 545 861 €	-1 927 692 €	8 724 882 €	1 060 059 €
Trésorerie nette	35 828 176 €	24 798 895 €	15 015 382 €	26 355 958 €
FR en nbre de jours de fonctionnement	56	56	44	46

Les résultats d'exploitation sont négatifs. Après une année 2012 particulièrement délicate, le Cirad a entamé une période de rétablissement de sa situation financière.

La subvention pour charges de service public couvre suivant les années entre 63 à 65 % des charges de fonctionnement d'exploitation. Ce taux de couverture est le plus faible des organismes de recherche comparables (Epic : 72 % ; BRGM : 67 % ; IFREMER : 72 %)[11]. Le montant de la subvention ne permet pas de financer la totalité des dépenses de masse salariale. Le poids de la masse salariale est globalement constant sur la période, soit équivalent à 65 %, mais il connaît une légère diminution de 1 point en fin de période pour s'établir à 64 %.

Si les comptes 2014 présentent un résultat de fonctionnement quasiment à l'équilibre, cela est dû à un résultat financier positif d'un montant équivalent au montant du résultat d'exploitation déficitaire de l'année. Ce constat peut être fait sur toute la période. Ce sont les résultats financiers de l'établissement qui lui permettent de contrebalancer les résultats d'exploitation déficitaires.

Il faut toutefois noter que ces résultats d'exploitation sont en redressement depuis 2012. Il est trop tôt pour savoir si cette tendance va être confirmée du fait de la mise en œuvre du plan d'action du pacte de développement des ressources (cf. ci-après). Il est certain qu'une des solutions passe par le développement du chiffre d'affaires du Cirad.

Si le fonds de roulement de l'établissement tend à réaugmenter en fin de période, son rapport au nombre de jours de fonctionnement est, quant à lui, en baisse, mais lui permet de faire face à un mois et demi de dépenses de fonctionnement. De la même façon, son niveau de trésorerie, bien que présentant une évolution erratique sur la période, s'établit à un niveau permettant d'assurer deux mois de masse salariale.

En tout état de cause, les résultats actuels ne permettent pas au Cirad d'asseoir financièrement sa stratégie de développement.

Durant la période de référence de l'évaluation, la direction générale a lancé un chantier de consolidation de son modèle économique, visant à créer les conditions pour se donner les moyens financiers permettant de répondre aux objectifs fixés dans sa vision stratégique 2012-2022. Dans un premier temps, la maîtrise des coûts a été recherchée. La direction générale estime avoir fait un effort significatif, qui s'est notamment traduit par le gel de certains emplois ou celui de l'évolution des salaires des « Ciradiens », mais elle considère que poursuivre dans cette unique direction conduirait à entraver le bon fonctionnement des unités et des services. Le Cirad considère qu'il ne

[11] Source : Rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement.

peut plus restreindre l'emploi et les charges associées et qu'il convient d'anticiper les recrutements induits par les départs à la retraite importants durant les dix prochaines années.

L'effort du Cirad a donc porté sur la définition d'un « plan d'action du pacte de développement des ressources», basé sur le développement des ressources contractuelles, qui a pour objectif :

- le développement des marges sur les ressources contractuelles ;
- le développement de produits nouveaux ;
- l'amélioration de la valorisation de grands projets.

Ce pacte a fait l'objet d'un document présenté dans les différentes instances de l'établissement définissant la programmation à moyen terme sur la période 2015-2020 d'une augmentation de la rentabilité de l'activité contractuelle se situant entre 0,9 M€ et 1,4 M€ supplémentaires par an. Ce plan est très volontariste.

Le plan d'action du pacte de développement des ressources de décembre 2015 est fondé sur la nécessité d'améliorer la viabilité économique du Cirad. Retenons ici son ambition de mieux « *connecter l'offre du Cirad à la demande des bailleurs*. » Avoir élaboré cette démarche témoigne de la réactivité du Cirad. Toutefois, comme cela a été dit plus haut, le Cirad doit veiller à l'équilibre entre les trois forces qui l'influencent : sa stratégie propre, ses partenariats institutionnels dans la durée, et ses bailleurs et contractants.

Le comité recommande que l'impact de ce pacte soit bien évalué, d'autant qu'il peut rendre plus difficile les partenariats avec certaines entités (organismes de recherche au sud, universités, bureaux d'études ou ONG de développement) potentiellement concurrentes.

Par ailleurs, parallèlement à ce plan, la direction générale s'est engagée dans un dialogue de gestion rénové avec les unités de recherche, basé sur une compréhension et un partage entre les acteurs des coûts d'activités de chaque structure. Une fois le diagnostic établi, les moyens sont alloués aux différentes équipes sur la base d'engagements en matière de développement des ressources contractuelles.

Force est de constater que le Cirad a pris complètement conscience de la faiblesse de son modèle économique. Les différentes initiatives entreprises paraissent inscrites dans une cohérence globale entre la vision stratégique, ses objectifs, le dialogue de gestion entre le niveau central et les niveaux déconcentrés. Cette démarche se traduit par l'élaboration de la lettre pluriannuelle d'objectifs (LPO), prioritairement destinée à définir la déclinaison des objectifs stratégiques de l'établissement au sein de l'unité, et la lettre annuelle d'objectifs (LAO) ayant vocation à définir les moyens alloués à l'unité en fonction notamment d'engagements en matière de développement des ressources propres.

Il est encore trop tôt pour savoir si les orientations prises permettront de consolider le modèle économique. L'effort semble important. Si l'adhésion des acteurs est forte, l'orientation vers la rentabilité risque de rencontrer des résistances internes, qui ne doivent pas être sous-estimées. La démarche entreprise par le Cirad est à cet égard interprétée par un certain nombre comme le passage de « la science au centre » à « la marge au centre ».

Elle pose, en outre, le risque de dépendance du Cirad dans le développement de sa recherche vis-à-vis de ses bailleurs privés, dans le cas d'une politique contractuelle basée sur la seule rentabilité des contrats.

Le comité considère, par ailleurs, que le Cirad devrait continuer à réfléchir sur la maîtrise de ses coûts, notamment dans le domaine de l'expatriation en tant que composante non neutre de son modèle, dans la recherche de mutualisation, ou encore dans le domaine des infrastructures de recherche.

IV – Des choix et un pilotage des ressources de l'organisme bénéficiant d'un ensemble adapté de fonctions support et de soutien

L'organisation définie par le Cirad répartit les fonctions d'appui entre les deux directions déléguées :

- les fonctions de soutien relèvent de la DGD-RS ;

- les fonctions support dépendent de la DGD-RD.

Les fonctions de soutien ne sont pas toutes impliquées directement dans le pilotage des ressources de l'organisme, certaines sont davantage dans l'orientation des activités des unités et tendent à la meilleure utilisation des moyens. Ainsi en est-il des délégations suivantes : la délégation Europe, la délégation aux infrastructures de recherche, la délégation aux filières tropicales, la délégation à l'informatique scientifique et technique et la délégation aux actions incitatives.

Par contre, une délégation joue un rôle majeur dans le pilotage des ressources : la délégation valorisation et innovation. Cette dernière se charge de coordonner l'ensemble des missions de valorisation et d'optimiser l'obtention des moyens de recherche via l'appel à projets et la valorisation des résultats de la recherche jusqu'à leurs applications. Elle assure une veille sur les appels d'offres proposés par les principaux bailleurs de fonds potentiels du Cirad ainsi que le pilotage et la gestion des dispositifs d'innovation auxquels le Cirad participe et elle gère l'ensemble de la propriété intellectuelle du Cirad. Elle assume également la mission de mobiliser l'ensemble des agents du Cirad dans ce but, selon le « pacte de développement des ressources » et son plan d'action. Elle dispose d'une trentaine d'agents. Le comité considère que son intitulé (valorisation et innovation) ne représente pas suffisamment son périmètre d'action et de compétences.

Une autre délégation doit être mentionnée, la délégation partenariat, qui dispose aussi de son document stratégique et de son plan d'action. Elle est très centrée sur les partenariats institutionnels, les dP, éléments clés de la présence mondiale du Cirad, et elle contribue ainsi à lever des financements convergents vers eux.

La délégation aux infrastructures de recherche (IR) pilote des moyens organisés et stables visant à acquérir, gérer, exploiter et conserver des ressources, données et savoirs scientifiques. Le Cirad insiste sur les efforts fournis pour optimiser ces IR, avec un important effort de mutualisation des IR du Cirad et le développement d'IR à plusieurs partenaires (à l'étranger en particulier). Le comité note ces efforts avec satisfaction.

L'ambition portée par la direction générale en matière de vision stratégique et de développement pour le Cirad l'a conduit à mettre en place un schéma directeur de modernisation et d'optimisation des fonctions support, dont l'objectif consiste dans une amélioration continue de la qualité du service rendu. Le schéma directeur des fonctions support assigne des objectifs à chaque fonction, qui se déclinent ensuite en différentes actions, elles-mêmes déclinées en tâches. C'est donc une démarche très structurée qui sous-tend la modernisation des fonctions support. Cette démarche trouve un appui essentiel dans la très forte adhésion des personnels aux missions et valeurs du Cirad. Des efforts sont demandés à tous niveaux.

Deux directions font l'objet d'une attention plus particulière de la part de la direction générale : la direction des ressources humaines et la direction des systèmes d'information.

La fonction ressources humaines a fait l'objet d'une note de cadrage stratégique. La direction des ressources humaines a été réorganisée et est aujourd'hui organisée en quatre pôles destinés à répondre aux différentes fonctions d'une gestion moderne des ressources humaines : gestion, développement des compétences, accompagnement au management, développement des projets.

Un travail important a été mené en matière de gestion des emplois et des compétences. Le Cirad dispose aujourd'hui d'un instrument de pilotage permettant de définir pour chaque entité les départs, les besoins, les compétences, les mobilités. Cet outil particulièrement performant et accessible qui, sur la base des informations RH disponibles dans les applications métiers RH, répartit les chercheurs de l'établissement en trois domaines, 13 champs disciplinaires et 44 spécialités scientifiques. La vision ainsi obtenue n'est pas seulement statique ; elle permet d'établir des prévisions à 5 ans sur la base d'hypothèses paramétrables de départ en retraite, de mobilité et devrait aussi donner lieu à l'intégration des compétences thématiques futures requises. Le Cirad dispose aujourd'hui d'un référentiel des spécialités scientifiques majeures, mineures et potentielles, ainsi que d'un référentiel des spécialités d'appui. Le comité ne peut que constater l'intérêt à poursuivre le développement de cet outil vers la constitution d'un véritable répertoire des métiers (présents et futurs). Le comité note également que le rayonnement international du Cirad est particulièrement important dans la zone francophone. En revanche, pour assurer un plus grand impact dans la zone anglophone, hispanophone ou portugaise, le comité encourage le Cirad à recruter plus de scientifiques au niveau international.

La campagne d'emplois se base sur les résultats de cet outil, qui permet d'établir un diagnostic précis de chaque entité en matière de RH et donc d'objectiver les demandes en emplois ou en formation.

La direction des systèmes d'information a également fait l'objet d'une attention toute particulière. Initialement prévu pour alimenter les fonctions d'appui, le système d'information s'est progressivement imposé à l'ensemble des acteurs de l'établissement. Afin de répondre à la nouvelle demande des chercheurs, l'établissement a externalisé une partie des activités de la DSI, celles à faible valeur ajoutée ou permettant de réaliser des économies d'échelle. Cela a ainsi donné lieu à une concentration de l'action de la DSI sur les activités lui permettant d'intégrer ces nouvelles demandes et les nouveaux concepts.

La direction des systèmes d'information est composée de 45 personnes de haute qualification. Ce potentiel humain risque toutefois de se révéler insuffisant pour répondre à toutes les demandes d'évolution du système d'information.

Le comité a noté une appréciation très positive sur le système d'information et la volonté des acteurs de pouvoir disposer d'outils « maison ». Elle note toutefois que des travaux importants doivent être menés pour doter le Cirad d'un vrai système d'information décisionnaire permettant notamment de retracer l'activité des unités de recherche ou d'intégrer le dispositif d'évaluation interne mis en place au sein du Cirad (cf. *infra*).

Bien que répartie sur deux sites, Paris et Montpellier, la fonction financière est centralisée, ce qui permet une meilleure réactivité et un meilleur niveau de compétence des agents en charge de ce domaine. Il est certain qu'au regard des difficultés financières rencontrées par le Cirad, cette fonction support est essentielle pour le pilotage de l'établissement, annuel, infra annuel et pluriannuel.

V – Des dispositifs pertinents d'évaluation, d'identification et d'analyse des risques à conforter au niveau du volet déontologie

Depuis une dizaine d'années, le Cirad est engagé dans un cycle d'évaluations externes qui l'ont conduit à adapter son organisation. Ainsi les évaluations externes sont présentes à plusieurs niveaux :

- au niveau de l'établissement lui-même suite aux observations de l'Aeres pour la période 2006-2010, laquelle a conduit à plusieurs évolutions significatives, puis suite à la préparation de l'évaluation du Hceres pour la période 2011-2014 dans le cadre de la présente évaluation.
- au niveau des unités de recherche qui font l'objet d'une évaluation quadriennale : 2007-2010 pour la première vague (Aeres), 2011-2014 pour la deuxième (Hceres). Les suites données à ces évaluations-conseils incombent aux directeurs de départements. Le CS en a fait la synthèse.

L'évaluation se pratique en interne ou sur proposition de l'établissement. D'une part, les dispositifs en partenariat (dP) tous labellisés pour une période de cinq ans[12] seront évalués dans les deux ans, avec une consultation des « partenaires et bénéficiaires ». En effet, le collectif scientifique nécessite forcément d'être évalué dans le cadre du partenariat. Le Cirad utilise pour cela un canevas singulier : gouvernance, valorisation, formation, contenu scientifique, etc. Le déroulement et le suivi des résultats de ces évaluations sont partagés par l'ensemble les partenaires du dP.

D'autre part, dans le cadre du suivi des personnels, 400 agents de l'établissement sont évalués par an. Cette démarche est distincte de l'entretien professionnel annuel et est confiée à un comité d'experts (2/3 externes et 1/3 internes) qui examine les résultats, les perspectives, etc. Les situations délicates (10% des cas) font systématiquement l'objet d'une remontée à la direction qui apporte les réponses appropriées (clarification sur tel ou tel point, repositionnement de l'agent, etc.) selon un processus décrit. Il faut noter que cette initiative concerne tous les agents (chercheurs, appui, support) et vise à faciliter la gestion des carrières. Ces différentes formes d'évaluation sont bien acceptées par les agents. Cependant, le comité a noté que ce système évaluatif complet, mais complexe, gagnerait à être instrumenté par le SI de manière à éviter les redondances, les saisies multiples et tout ce qui pourrait à terme réduire l'adhésion des personnels à ce dispositif par la charge de travail qu'il génère. Un tel système d'évaluation, pour être pleinement efficace, se doit d'être corrélé avec une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Dans ce domaine le Cirad a développé un outil particulièrement performant et accessible (cf. chapitre IV).

L'évaluation des risques et leur maîtrise sont bien amorcées au Cirad, mais les menaces ne manquent pas. Les entretiens conduisent le comité à retenir plusieurs risques que le Cirad doit affronter pour garantir la pérennité de son action. Ils recoupent en grande partie les menaces décrites dans le rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, soit :

1/ le risque de dispersion thématique, y compris par le biais des dP, suppose des choix de priorités en permanence. La capacité à faire émerger des programmes pertinents doit aussi conduire à associer d'autres entités dans leur réalisation. En parallèle, le Cirad devrait veiller à tenir l'équilibre et la mise en cohérence des trois déterminations de la chaîne de ses activités : sa stratégie propre, les impulsions des partenariats les dP et celles de ses bailleurs et contractants ;

2/ la gestion des emplois : elle a été engagée et devrait se faire en lien avec les départs prévus et en fonction des enjeux de la période à venir. Les difficultés à la mobilité internationale dans les recrutements comme chez les agents des établissements associés (dans les UMR en particulier) appellent un travail particulier inter-organisme et avec le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche.

[12] Source : Plan d'action et feuille de route dP, 2015-2019.

Il est indispensable que tous les outils de l'évaluation, des missions RH et de la GPEC soient facilement interconnectés. Alors, le Cirad disposera des moyens qui lui permettront un véritable pilotage de l'importante vague de renouvellement de ses effectifs à échéance (1/3 de ses effectifs partiront en retraite dans les prochaines années). À cet égard l'achèvement rapide du dossier « quelles disciplines nécessaires au Cirad pour répondre aux enjeux ? » devient stratégique ;

3/ le risque financier est bien identifié, le développement des ressources est engagé par le pacte de développement des ressources et le plan d'action. Le Cirad devrait néanmoins faire attention à ne pas gêner au travers de ce pacte les partenariats avec d'autres entités qui pourraient se trouver durablement concurrentes (autres organismes de recherche nationaux ou internationaux, bureaux d'études, ONG, etc.). Il faudra prévoir l'argumentaire adapté et le dialogue avec ces « coopétiteurs » ;

4/ dans la mesure où la recherche agronomique internationale se complexifie et que c'est au sein des universités que se fait l'essentiel de la recherche agronomique nationale dans le monde, cela demande souplesse et réactivité au Cirad et un effort de mise en valeur de ses impacts qui renforcerait sa notoriété ;

5/ il convient de bien prendre en compte le risque de la participation à la gestion du partenaire dans les dP (où le Cirad est en convention avec un organisme national), qui serait en contradiction avec la stratégie de renforcement des capacités de gestion indépendante par les pays. La finalité des partenariats devrait être expliquée ;

6/ Plus largement, le Cirad encourt un risque déontologique. En effet, le Cirad dispose, conjointement avec l'Inra, d'un comité consultatif commun d'éthique pour la recherche agronomique. Réunissant des personnalités dans des domaines parfois éloignés des domaines disciplinaires du Cirad (philosophie, etc.) il ne s'agit pas d'un comité de déontologie, mais d'une instance qui se prononce au travers de rapports d'une vingtaine de pages sur de grandes questions de société en lien avec la science et soumises conjointement par les deux PDG de l'Inra et du Cirad (les agro-carburants, le bien-être animal, les nanotechnologies, l'équilibre à trouver entre techniques des pays développés et des pays en développement, etc.).

Pourtant, l'activité que mène le Cirad au travers des partenariats qu'il noue à travers le monde le conduit inévitablement à se poser des questions de déontologie, autour de sujets comme, par exemple, la propriété intellectuelle, conflits d'intérêts ou financements par le secteur privé. Il conviendrait donc que soit mis en place un comité de déontologie doté d'un code de déontologie, afin que chacun puisse vérifier dans l'application que les règles d'éthiques définies par le comité consultatif d'éthique soient bien respectées.

Le Cirad est conscient de cette lacune — qui a déjà été comblée par l'Inra suite à l'incitation faite par le comité d'éthique aux deux établissements — et indique travailler sur un dispositif de déontologie depuis quelques années. Le Cirad a néanmoins signé la charte nationale de déontologie et poursuit un chantier commun sur ce sujet avec l'IRD. Celui-ci prévoit l'établissement d'un référentiel permanent signé par chaque salarié assorti de la mise en place d'un dispositif d'alerte. Il convient que le Cirad finalise ce travail et prévoit une analyse systématique des conditions par lesquelles il contractualise ses activités, en particulier à l'étranger. Le comité d'évaluation encourage le Cirad à finaliser ce travail.

Résultats et impacts des activités du Cirad

« On se sent bons mais pas visibles » disent des agents rencontrés. « Il est difficile d'objectiver tout ce que l'on fait ». La diversité assumée des activités du Cirad rend leur présentation intégrée, leur mesure et leurs impacts plus difficiles. Cela rejoint les conclusions de l'évaluation précédente qui indiquait parmi les points faibles une capacité limitée d'autoévaluation et une insuffisance d'indicateurs sur l'impact du Cirad dans les pays du Sud. Pourtant, la plupart des personnes auditées expriment leur satisfaction du rôle joué par le Cirad, et de ce qu'il apporte.

Plusieurs secteurs d'activité sont assez bien analysés (recherche, contribution à la formation supérieure des étudiants du Nord), alors que d'autres le semblent moins, tels que la contribution à la formation des étudiants du Sud en particulier.

Plus généralement, il y a une certaine faiblesse dans la capacité à relier une vision d'ensemble à la mission particulière de l'établissement, à ses différents modes d'action avec des outils bien adaptés pour saisir et valoriser cette spécificité. La réponse à cette situation repose très certainement sur le travail en cours du programme « culture de l'impact » qu'il convient d'accélérer. Les sous-chapitres qui suivent insisteront sur la nécessité de développer des indicateurs et des critères d'évaluation en mesure de valoriser la diversité et l'originalité des objectifs poursuivis par la recherche, ce qui inclut l'innovation, l'expertise, mais aussi la production de plaidoyers en vue de la formulation de politiques publiques.

I – L'élaboration d'une vision intégrée des activités, mais un besoin d'outils de mesures des résultats obtenus

Une vision intégrée des activités du Cirad se lit dans les contrats d'objectifs signés avec l'Etat et est traduite par deux documents : « la vision stratégique 2012-2022 », puis les « Objectifs de stratégie scientifique et partenariale » (OSSP). Les six axes scientifiques prioritaires définissent les orientations de recherche à l'échelle de l'établissement du Cirad. Pour chacun de ces axes, une description du contexte de la problématique permet de situer le Cirad dans un champ relativement vaste et décrit ses priorités assez détaillées. Ils forment la base des LPO (lettres pluriannuelles d'objectifs) et LAO (lettres annuelles d'objectifs) des unités, et en permettent le contrôle en interne.

Le comité constate que malheureusement des indicateurs (avec une quantification de base) relatifs à ces axes font défaut en dehors des deux cartes présentes dans le rapport d'autoévaluation fourni par l'établissement[13], ce qui ne permet pas de faire un suivi progressif des bons résultats obtenus par ses recherches. Les rapports annuels du Cirad n'analysent pas les résultats obtenus au regard des priorités du cadre stratégique et ressemblent plutôt à un recueil de résultats, certes intéressants, mais peu cohérents ce qui pourrait favoriser une dispersion thématique (cf. Chapitre gouvernance et pilotage des activités, section 5). Au travers du recueil des publications scientifiques d'excellence[14], le Cirad contribue pourtant substantiellement à de bons résultats.

Le Cirad manque ainsi l'occasion d'assurer une communication plus synthétique de la mise en œuvre de sa stratégie et prend le risque que le pilotage de sa programmation scientifique soit dominé par les bailleurs de fonds ou les attentes de ses nombreux partenaires, plutôt que par la compréhension propre de ses spécificités scientifiques.

L'OSSP définit aussi deux chantiers transversaux d'établissement : un chantier « Filières et Développement durable » (FDD), dont la mise en œuvre n'est pas apparue dans le cadre de la visite et ; un chantier « Innovation et Impact » dont il sera question plus loin.

Le comité regrette que le Cirad n'affirme pas davantage ses « niches d'excellence » en recherche, notamment dans certaines cultures pérennes tropicales (le palmier à huile et l'hévéa), tout en assumant son rôle important dans la préservation des ressources génétiques, l'ensemble des questions agronomiques et environnementales, et son offre

[13] Cartographie selon les axes stratégiques des unités de recherche en fonction des temps consacrés aux conventions et en fonction des publications.

[14] Source : Rapport annuel d'activité 2014 du Cirad, p.56.

de service vis-à-vis du secteur privé. En tenant compte de la sensibilité du public, une bonne communication dans ce sens pourrait lui ouvrir de nombreuses perspectives.

Malgré la restructuration des unités de recherche opérée entre 2004 et 2011 (passage de 64 à 34 unités de recherche) le risque d'une certaine dispersion persiste.

Les pôles et les plateformes de recherche à Montpellier et dans les DOM (Réunion et Antilles-Guyane) positionnent le Cirad par la mobilisation de masses critiques importantes de scientifiques qui ont réellement commencé un rayonnement dans leurs sous-régions respectives et qui représentent un véritable atout. La différenciation du positionnement du Cirad dans les pays du Sud et dans les DOM devrait pourtant bénéficier d'une clarification, en vue d'optimiser la visibilité du positionnement mondial de l'organisme (Cf. Chapitre Gouvernance et pilotage des activités).

Dans les pays du Sud, les dP mis en place par le Cirad et ses partenaires depuis 2008, lui permettent de s'intégrer dans des dispositifs nationaux et mondiaux à long terme et sur le terrain, en leur procurant légitimité et visibilité avec un effectif limité d'expatriation.

Le comité s'interroge sur l'abandon des indicateurs du contrat précédent (2008-2011)[15], documentés dans l'évaluation faite en 2012, plus complets que ceux retenus en 2014, lesquels sont limités à 19 indicateurs, dont 11 pour les productions scientifiques et les partenariats.

II – Le développement d'une méthodologie d'analyse des impacts des activités à amplifier

Un des deux chantiers transversaux scientifiques de l'OSSP intitulé « Innovation-Impact » a été lancé par l'établissement en 2014 en réponse aux points faibles notés par la précédente évaluation Aeres, afin de définir un cadre d'analyse et des méthodes permettant d'évaluer au mieux les effets des recherches menées par le Cirad et de développer au sein de l'organisme la culture de l'impact.

Cette démarche a donné lieu à l'élaboration d'une méthode, la méthode ImpresS, qui consiste en l'analyse de l'impact des activités de l'organisme et dont l'objectif est de mesurer la contribution du Cirad au développement au travers d'études de cas d'innovations dans des contextes complexes et multi-acteurs (13 études de cas menées sur le terrain actuellement). Les méthodes permettant d'apprécier sa contribution aux politiques publiques nationales et régionales ne sont pas pour l'instant explicitées. Cette méthode ImpresS est particulièrement développée dans deux domaines-clés de l'action du Cirad où la « culture de l'impact » doit s'ancrer : l'impact des recherches sur le renforcement des capacités et sur les politiques publiques. Cependant, les résultats de l'analyse des quatre premières études de cas fournis dans le rapport d'autoévaluation mettent en lumière quatre ressources générées par la recherche qui s'avèrent stratégiques dans la génération de l'impact, sans toutefois mentionner l'impact sur les politiques publiques. Le Cirad peut communiquer sur des projets remarquables, mais des évaluations spécifiques et une priorisation des principales activités tournées vers les politiques publiques sont indispensables.

Dans le cadre du quinquennat 2015-2019, le comité encourage le Cirad à avancer résolument dans ce chantier « Innovation-Impact », très prometteur, en en accélérant le rythme. Le comité insiste pour que les impacts des contributions aux politiques publiques soient mieux documentés et mesurés.

L'appréciation par l'organisme de l'impact de ses activités sur ses partenaires et leur environnement souffre des mêmes faiblesses. S'agissant des partenariats institutionnels au Sud, le dossier « Le partenariat au Cirad » transmis par l'organisme au comité décline la vision, les fonctions et le plan d'action pour les années 2015-2019. L'évaluation est citée dans ce dossier : «*C'est cette définition des « chemins vers l'impact » et de la manière de les parcourir, qui devront être soumises à l'évaluation.* »[16]. Cela renvoie donc au chantier précédent. La note de stratégie dP 2015-2019 ne donne qu'une brève évaluation des impacts de la première étape de la mise en œuvre de ces dispositifs. Quant au dossier « dispositif de recherche et d'enseignement en partenariat » (2006-2014), il ne fait que décrire chacun de ces partenariats.

Si l'objectif de tendre vers un partenariat « équilibré », associé au renforcement des capacités est affiché, les risques de l'implication du Cirad dans la gouvernance des organisations partenaires, accrus par des exigences gestionnaires et sous la pression de bailleurs de fonds, méritent évaluation.

[15] Jalons et indicateurs de résultat et de suivi.

[16] Source : « Le partenariat au Cirad. Les Dispositifs de recherche et enseignement en Partenariat (DP) », 2011, p.15.

L'on peut espérer que le processus de création, de priorisation et de renforcement des partenariats stratégiques avec les institutions du Sud au travers des dP, soit intégré aux 13 cas étudiés dans le cadre de la méthodologie ImpresS. Des indicateurs seraient bien utiles pour valoriser des stratégies d'*empowerment*, pour protéger et valoriser cette dimension clé de la recherche pour le développement en partenariat.

L'organisme estime que le succès des dP se jauge à l'aune de leur appropriation par les partenaires. Les contributions des dP dans la formation par la recherche et l'enseignement en partenariat dans les pays où ils sont installés, cités comme une des missions des dP — et leurs impacts sur le *continuum* recherche-formation-innovation-transfert mériteraient de gagner en lisibilité. Le comité note que, dans le plan d'action dP, leur évaluation interne est prévue dans le cadre du quinquennat 2015-2019. Il s'agira sûrement d'un des points d'appui de la prochaine évaluation externe.

Les partenariats avec les autres acteurs apparaissent peu, même s'ils sont cités dans le champ d'action des dP. On peut regretter que les impacts de l'activité du Cirad sur les ONG de développement, acteurs clés, ne soient pas développés, alors que des projets communs existent, certes le plus souvent associant un ou deux chercheurs, sans engagement spécifique de l'institution.

Le pacte de développement des ressources lancé en 2014 donne des objectifs jusqu'à l'échelle des unités. Le comité propose que son impact soit bien piloté et évalué, d'autant qu'un tel pacte peut rendre plus difficile les partenariats avec certaines entités (organismes de recherche du Sud, universités, bureaux d'étude ou ONG de développement) qui peuvent devenir concurrentes. Afin de maitriser cette difficulté et surtout promouvoir des partenariats en complémentarité, un espace structuré dans l'institution pour dialoguer avec le secteur de la société civile pourrait être créé.

Si l'on peut dire que le site de Montpellier et, plus largement, l'ensemble de la recherche agricole et de l'enseignement supérieur français tire parti des apports du Cirad (implantations dans le monde, connaissance des terrains en particulier africains, partenaires de tous les secteurs de la société, projets de recherche des 6 axes de la stratégie scientifique, etc.) le Cirad ne témoigne pas suffisamment de sa capacité à en évaluer les impacts, évaluation pourtant attendue d'après les entretiens menés sur site. Le constat est similaire concernant l'activité dans les DOM, où sont affectés davantage d'agents du Cirad que dans le reste du monde (354 dans les DOM, 194 à l'étranger en ETP tous statuts confondus, sur un total de 1670[17]). Le comité considère que la manière dont l'organisme mesure et évalue son attractivité à l'échelle locale, nationale, européenne et internationale n'est pas très lisible.

L'attractivité d'un organisme comme le Cirad se joue dans trois dimensions au moins : celle du recrutement des chercheurs et des administrateurs indispensables à la vie de l'organisme, celle de la demande de ses prestations à travers les contrats et celles des demandes à l'international d'autres structures pour accueillir des personnels du Cirad :

- L'attractivité du Cirad dans les recrutements n'est pas claire, sauf à noter le point de faiblesse indiqué par le Cirad lui-même: « *un attrait insuffisant à l'international pour des accueils et des recrutements*. »[18] Par ailleurs, notons que la présence d'étrangers dans les structures à Montpellier reste peu apparente (2% de cadres sont des étrangers européens) et l'usage de la langue anglaise s'avère insuffisant pour assurer le rayonnement international. Le comité conseille au Cirad d'engager une réflexion dans le cadre de sa politique RH pour lutter contre cette menace pour le renouvellement des compétences ;

- S'agissant des ressources contractuelles, leur montant et leur évolution sont de bons indicateurs d'impact. La capacité à trouver des financements, indispensables à l'équilibre financier du Cirad, témoigne d'une attractivité certaine : le Cirad doit couvrir 38 % de son budget annuel par des recettes de contrats divers (dont 57 % portent sur la R&D et 13 % sur l'expertise en 2014). La baisse des prises de commande à partir de 2011 serait liée à une mobilisation plus forte des unités vers la production de connaissances. Le plan de développement des ressources mis en place a pour objet de redresser cette situation ;

- La présence des agents du Cirad au sein des instances multilatérales à l'échelle internationale concerne notamment le CGIAR (une trentaine de chercheurs ciradiens travaillent dans des centres du CGIAR), la FAO, la Banque mondiale, entre autres. Toutes ces instances ont des attentes vis-à-vis du Cirad, en soulignant sa connaissance des terrains, sa contribution au plaidoyer mondial sur le rôle de la recherche

[17] Source : Données issues du bilan social 2014.

[18] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, 2015, p.48.

pour le développement et sa capacité à traiter des enjeux dans une approche système. La forte présence du Cirad sur le site de Montpellier a contribué à la venue du siège international du CGIAR. C'est un de ses succès de la dernière période, et un témoignage de l'attractivité du Cirad, et la direction scientifique du CGIAR dit ses attentes à l'égard du Cirad, en soulignant sa connaissance des terrains, sa contribution au plaidoyer mondial sur le rôle de la recherche pour le développement et sa capacité à traiter des enjeux selon une approche systémique.

Le poids du Cirad dans le domaine vivement concurrentiel de la coopération en Europe et dans le monde est présenté par l'organisme en termes de publications[19]. En réalité, le Cirad pèse davantage par ses atouts propres, source de qualité scientifique, comme de pertinence, à savoir son approche intégrée des enjeux du développement et sa proximité avec les équipes d'enseignants chercheurs locaux par le biais des dP.

En conclusion, le comité insiste pour que le Cirad accentue le lien entre stratégie-évaluation des impacts de toutes les dimensions de son activité : le renforcement des capacités, la contribution aux politiques publiques, l'innovation paysanne et rurale, les partenariats, etc. Une telle initiative est indispensable pour réussir à bien équilibrer entre les trois approches : sa stratégie propre, les diverses attentes de ses partenaires et celles des bailleurs ou contractants.

III – Des résultats d'activités en cohérence avec les objectifs stratégiques

Les activités de l'organisme produisent des résultats au meilleur niveau international :

- Concernant la recherche, les publications scientifiques (en moyenne 906 articles par an depuis 2011) sont en progression et bien documentées[20]. Toutefois, le comité déplore le nombre plus important de co-publications avec des institutions internationales hors UE qu'avec celles du Sud (446 contre 391 en 2014) ;

- En matière d'enseignement supérieur et de formation doctorale, la contribution du Cirad est bien documentée au niveau du rapport d'autoévaluation : 155 HDR et 467 doctorants, dont 60% sont issus des pays du Sud, avec une forte présence sur le site de Montpellier. La participation de l'organisme à l'enseignement supérieur représente un équivalent de 60 ETP (10% de l'activité des cadres). Cependant, la participation et l'implication de chercheurs du Cirad dans la formation par la recherche, dans l'enseignement et dans la construction de masses critiques en général avec des établissements du Sud n'ont pas fait l'objet d'une information auprès du comité ;

- L'expertise, quant à elle, renvoie à une activité bien documentée selon les bailleurs et représente environ 50 ETP.

La cartographie des unités du Cirad permet de comparer les temps consacrés aux activités liées à des conventions par chaque unité dans chacun des 6 axes stratégiques, avec leurs publications selon ces mêmes axes stratégiques[21]. Il y a globalement une concordance entre ces deux données, quand bien même certains décalages mériteraient analyse (par exemple, pour les unités AIDA, ECO & SOLS; AMAP ou SELMET).

Les résultats de la recherche scientifique sont au meilleur niveau international et l'organisme contribue à des programmes à fort potentiel scientifique et cela de façon remarquable dans les phases de genèse des programmes. La contribution du Cirad est tout particulièrement utile dans la construction des programmes, où ses nombreux partenariats dans le monde, la diversité de ses activités et sa connaissance concrète des situations de certains pays au Sud (notamment en l'Afrique de l'Ouest) apportent une forte plus-value et favorisent la pertinence. Sa co-participation à des programmes internationaux stratégiques pour répondre aux grands enjeux de développement mondial devrait être encore plus audacieuse, mais l'on recense déjà quelques exemples de collaboration remarquables[22] : sécurité alimentaires (méta-programme GloFoods avec l'Inra) ; l'intensification durable (initiative IntensAfrica entre UE-Afrique) et santé animale (projet Comacross entre UE-Asie).

Le Cirad revendique une activité de construction de partenariats, à un niveau égal avec celui de la production scientifique. Le résultat est assez clair, même si les impacts sont moins évidents : 23 partenariats (les dP) associent au Cirad plus de 150 institutions de recherche et d'enseignement supérieur avec des organisations issues de la société civile et du secteur privé.

[19] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, 2015, pp. 40-41.

[20] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, 2015, p.32 et p.41.

[21] Ibid., pp.54-55.

[22] Source : rapport d'activités du Cirad, 2014.

Le pacte de développement des ressources est orienté vers la mise en place d'une organisation *ad hoc* pour le montage et la valorisation de « grands projets » à vocation intégrative[23].

Plusieurs exemples illustrent la capacité du Cirad à conduire de grands projets. Il est aidé en cela par son statut d'Epic qui lui permet à côté de ses capacités scientifiques d'en assurer la gestion concrète. L'initiative IntensAfrica, montée entre partenaires européens et africains, en témoigne.

L'organisme a développé des programmes à fort potentiel de valorisation et d'innovation. Le Cirad a réussi à mettre à l'agenda des enjeux comme l'agroécologie et la contribution des sols dans le changement climatique. Avec l'appui de la fonction valorisation (réseau de 30 agents), du Consortium Valorisation Sud (CVT)[24] et de la démarche de stratégie bailleurs, le Cirad a l'ambition de mettre en avant sa compétence. Cette volonté s'est concrétisée avec succès dans le cadre de la création en 2009 de la filiale Palmelit S.A, un des leaders mondiaux de la production et de la commercialisation de semences de palmier à huile. Le prolongement de tels programmes ne pourra avoir lieu qu'à condition que la masse critique du Cirad soit rapidement partagée avec d'autres institutions partenaires françaises, comme l'Inra, l'IRD ou le CNRS, en allant au-delà des simples mutualisations.

IV –Des impacts des activités cohérents avec les objectifs stratégiques, mais nécessitant une plus grande valorisation

Différents documents de caractère stratégique encadrent les activités du Cirad :l'OSSP, et le contrat d'objectif en cours pour une « recherche agronomique et de coopération internationale pour le développement durable des régions tropicales et méditerranéennes »[25], les plans stratégiques adoptés souvent en 2015, bien construits, et appuyés dans leur mise en œuvre par une des délégations en soutien des unités (dP[26], Ressources[27], Stratégie de communication[28]), ainsi que des rapports au CS (Mutualisation[29]).

Les impacts détaillés ci-après s'en dégagent, conformément aux différents objectifs présents dans l'OSSP.

1 ● Impacts au regard des priorités et des chantiers scientifiques majeurs

Si le rôle du comité ne comprenait pas l'évaluation de chacun des axes scientifiques définis dans l'OSSP, il a néanmoins pu constater que les processus et les responsabilités pour la cohérence entre objectifs et activités étaient en place. Le rapport d'autoévaluation en donne les éléments, soit à travers les unités de recherche, à travers les dP, dans l'appréciation des temps de travail consacré aux conventions, ou encore au travers des publications. Deux remarques s'imposent cependant :

- La relative faiblesse de la dimension alimentation (axe 3) dans les UMR et surtout dans les dPs ;
- L'OSSP définit aussi deux chantiers transversaux d'établissement : le chantier « Innovation et Impact » dont il a déjà été question plus haut, et un chantier « Filières et développement durable » (FDD), dont la mise en œuvre du second reste à faire.

Plus spécifiquement, il apparait que l'organisme agit dans le cadre des politiques publiques et présente effectivement des résultats. Les travaux prospectifs déjà cités (Agrimonde, Dualine, AgriMonde Terra) réalisés avec l'Inra, ou le projet RuralStruc qui a donné une représentation de la diversité des situations des zones rurales de plusieurs pays du Sud, témoignent de cette contribution du Cirad aux grands débats. La collection « Agricultures et défis du monde » (Cirad-AFD) a contribué aux débats de 2014, l'année de l'agriculture familiale, comme aux débats préparatoire à la COP 21 en 2015.

[23] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, 2015, p.22.

[24] Le CVT réunit le Cirad en tant que fondateur et partie prenante, l'IRD, l'Institut Pasteur et les universités de l'Outre-mer français, et offre à toutes les structures françaises de valorisation une aide au transfert et à la valorisation de leurs résultats vers et avec les pays du Sud.

[25] Définition du Cirad en tête de la p.4 du RA 2014.

[26] Le partenariat au Cirad, CS, Stratégie dP, Plan d'action 2015-2019.

[27] Plan d'action pacte de ressources 00012.

[28] Stratégie de communication et plan d'actions (2014-2016) avril 2014.

[29] Politique de mutualisation du Cirad point d'étape 2015.

2 ● La définition et la mise en œuvre des priorités géopartenariales

Le Cirad est particulièrement bien outillé pour jouer un rôle plus important sur la scène internationale et il est en mesure de répondre aux défis de l'interdépendance croissante des problématiques de recherche (alimentation, pauvreté, énergie, santé, environnement, climat) non seulement en Europe, mais aussi à l'échelle mondiale.

Le comité considère que, pour jouer ce rôle international, dans ses choix de priorités, le Cirad doit rapidement renforcer les compétences requises pour occuper certains créneaux précis et porteurs concernant ces défis et développer à cette fin des stratégies pour valoriser et s'assurer d'une reconnaissance internationale de ses expertises et de son « intelligence collective » sur les enjeux du développement agricole dans les rapports Nord-Sud.

Même si l'évaluation des partenariats et des dP reste encore à l'agenda des actions à mener par le Cirad, il demeure que ces derniers jouent le rôle assigné par l'OSSP et prévu par la stratégie de l'organisme[30]. Le Cirad affirme sa volonté que tous les dP bénéficient d'ici 2017 du renouvellement de leur labellisation. Leurs impacts devront être documentés s'agissant de l'ambition affichée pour le « Développement par la recherche » et la réduction des asymétries de tout ordre et de toute nature constatées entre les collectifs des institutions publiques des pays les moins avancés, membres des dP, et leurs partenaires des pays avancés et des pays émergents. Certaines conventions de partenariat sont reconnues comme fragiles. Leur pilotage en cohérence avec la stratégie scientifique du Cirad, mais aussi avec celle des partenaires locaux doit être une préoccupation forte[31].

L'attractivité de ces dP pour les chercheurs et enseignants français ou européens semble faible et encore mal mesurée, alors même qu'il s'agit d'un des objectifs du contrat avec l'Etat : « *Mobiliser plus fortement la contribution des acteurs français en faveur de la recherche agronomique pour le développement* ». Le comité note que les différences des déterminants entre les chercheurs du Cirad et ceux d'autres organismes, même s'ils sont dans des UMR partagées avec l'organisme, ne rendent pas facile leur mobilité. Certes ces difficultés sont un des facteurs qui justifient le Cirad (et l'IRD) dans l'ensemble des organisations françaises. Mais cela doit rester un enjeu majeur du Cirad de valoriser le terrain tropical dans les activités de la recherche française et d'établir à ce sujet des indicateurs renseignés. Ceci permettra au Cirad de jouer un rôle de *leadership* international dans le domaine de la recherche agronomique pour le développement. Enfin, les dP associés aux moyens de recherche du site de Montpellier sont un support à la contribution active du Cirad à la nouvelle gouvernance mondiale de la recherche agronomique, avec les atouts propres du Cirad déjà bien décrits.

Par ailleurs, le cas des DOM est spécifique compte tenu des effectifs de cadres scientifiques supérieurs à ceux de tous les expatriés dans le reste du monde. Les laboratoires qui y sont implantés et leurs installations expérimentales ont un rôle-clé dans plusieurs thématiques du Cirad. Ces laboratoires sont également fortement impliqués dans les réseaux de transfert de connaissances, tel que RITA, Réseaux d'innovation et de transfert agricoles dans les DOM créé conjointement entre le Cirad et divers partenaires). La présence du Cirad dans les DOM traduit une ambition maintenant bien affirmée de présence régionale (Caraïbes, Océan indien). Cela se traduit par des actions concrètes comme CaribVet[32], confirmé par la création d'un dP. Le comité encourage le rapprochement de ses modes d'action dans les DOM avec ceux des dP dans le reste du monde, tout en renforçant leur rôle régional.

Enfin, l'Europe n'est pas une orientation forte pour le Cirad ; il n'y a pas d'objectif suffisamment explicité et développé dans l'OSSP et dans le dernier contrat d'objectif. Le Cirad y est présent et l'UE représente un bailleur important, mais c'est surtout le producteur de politiques publiques que le Cirad a l'ambition d'alimenter. La construction et le co-pilotage avec des partenaires européens et africains du projet IntensAfrica contribuent à structurer la coopération scientifique entre l'Europe et l'Afrique. Le comité d'évaluation encourage le Cirad à être plus ambitieux dans son rôle de catalyseur d'efforts de différents pays européens.

3 ● L'accompagnement de la production et de la diffusion des résultats

Concernant le bilan des publications, les articles scientifiques à facteur d'impact sont en croissance (635 en 2013, contre 556 en 2010)[33], avec environ la moitié en co-signature avec un ou des chercheurs du Sud. Mais leur nombre reste à moins d'un article par cadre scientifique.

---

[30] Voir à ce sujet : Le partenariat au Cirad. Les Dispositifs de recherche et enseignement en Partenariat (DP).

[31] La priorité du Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement agricoles de « mettre les producteurs au centre ».

[32] Réseau Caribéen de santé animale reconnu en 2006.

[33] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, 2015, p.3.2

À ces indicateurs il faut ajouter les résultats de la stratégie de communication et du plan d'actions (2014-2016). L'éditeur Quae[34], dont le Cirad est membre fondateur avec l'Inra, l'Irstea et l'Ifremer, est devenu un acteur majeur de l'édition scientifique et technique en France, y compris en supports numériques. Au travers de ses 16 collections, les auteurs issus du Cirad ont produit 80 ouvrages depuis la création de Quae en 2006, dont 40 pendant la période 2011-2014[35].

Le stand tenu par le Cirad en commun avec l'Agence française du développement (AFD) au Salon de l'Agriculture, est très visité. Il est également à noter que l'AFD co-finance l'écriture d'un ouvrage annuel sur un thème clé du développement associé à l'actualité internationale.

Les divers supports sont largement diffusés : Policy briefs, guides pratiques, rapports d'expertise scientifiques, communications aux congrès, articles dans la presse, communication grand public, outils de diffusion qui s'appuient sur des ouvrages scientifiques et techniques, etc. Le site internet, est bien construit, mais certains de ses domaines ne sont pas assez mis à jour (cf. le domaine Valorisation et innovation).

Le comité encourage le Cirad à poursuivre son effort pour augmenter la qualité et la quantité des publications scientifiques, surtout avec la participation des partenaires du Sud.

4 ● Le rayonnement du Cirad en France

L'ensemble de la recherche agricole et de l'enseignement supérieur agronomique français tire parti des apports du Cirad. Cependant, le Cirad ne témoigne pas suffisamment de sa capacité à en évaluer les impacts, pourtant attendus d'après les entretiens menés sur site.

La présence du Cirad, en tant que fondateur d'Agreenium devenu IAVFF, est une façon d'apporter ses résultats et réseaux à l'enseignement supérieur agronomique français, et ainsi d'attirer les enseignants-chercheurs à porter leur attention sur les enjeux concernant les pays du Sud.

La politique de mutualisation du Cirad a fait l'objet d'un point d'étape en décembre 2015. Cette politique n'est pas inscrite dans l'OSSP, ni dans le denier contrat d'objectifs signé avec l'Etat. Elle rejoint cependant plusieurs des objectifs stratégiques et appuie certains des résultats relatés jusqu'ici, ce que le comité juge positivement.

Ainsi, des projets partagés sont maintenant nombreux et significatifs avec l'Inra : après les prospectives communes (Agrimonde), des programmes d'envergure sont élaborés et conduits en commun, à l'instar du projet GloFoods[36]. L'unité mixte d'appui aux relations internationales (UMA-RI, INRA-Cirad), assure des fonctions d'analyse, de veille stratégique et de gestion des partenariats en dehors de l'espace métropolitain français. Le cas des Antilles mériterait un approfondissement (l'INRA y a un établissement important), même si une coordination spécifique existe sur place.

Quant aux liens avec l'IRD, le comité encourage le rapprochement envisagé entre les dP et les laboratoires mixtes internationaux (LMI) de ce partenaire. Ces derniers sont certes différents dans leur contenu et leur gouvernance (ces derniers sont décidés par l'IRD, alors que les dP sont le résultat d'une convention entre partenaires), mais des complémentarités thématiques et géographiques peuvent être exploitées.

Par le biais des ateliers ou des colloques que le Cirad organise ou contribue à organiser, celui-ci peut mettre à l'agenda des thématiques comme la rémunération des services environnementaux dans les zones forestières du Sud ou encore celle de la contribution des sols aux changements climatiques, à l'exemple du lancement à Montpellier en prévision de la COP21 du programme « 4 pour 1000 », un programme de recherche international sur la séquestration du carbone dans les sols. Le rôle de l'organisme a été déterminant dans la mise en place du panel d'experts intergouvernementaux pour la biodiversité (IPBES) pour lequel il mobilise des chercheurs du Sud.

Le comité recommande au Cirad de bien mesurer sa contribution propre à ce type de programmes et d'en rechercher les partenariats, cela en complémentarité de ses moyens propres et en veillant au risque d'une dispersion thématique : ses contributions sont fortes dans les temps de montage de ces programmes du fait de ses avantages comparatifs déjà cités, mais ses moyens affectés ne peuvent qu'être limités dans leur mise en œuvre.

En outre, l'organisme contribue au renforcement de l'excellence et la compétitivité de l'industrie nationale, à l'exemple des partenariats industriels effectifs dans le domaine des productions tropicales pérennes comme les oléagineux ou le caoutchouc. Les effets indirects sur l'industrie nationale, tels que la formation de spécialistes des

[34] Site internet accessible à l'URL : http://www.quae.com/fr

[35] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, 2015, p.33.

[36] Source : rapport d'autoévaluation fourni par l'organisme, 2015, p. 7.

pays du Sud ou connaissant les pays du Sud, sont difficiles à apprécier. Toutefois, force est de constater que les résultats de la recherche du Cirad impactent la compétitivité de l'industrie nationale tout spécialement dans des secteurs particuliers comme les huiles ou l'hévéa.

Aussi, la mission de recherche pour le développement du Cirad permet indirectement de sensibiliser les entreprises nationales à une meilleure prise en compte des enjeux du développement dans l'exercice de leurs activités (relations avec les agricultures familiales ou sur la question des sols). Les implantations du Cirad dans les pays en voie de développement sont des points d'appui du ministère des affaires étrangères et du développement international dans l'orientation de ses politiques économiques. Il est tout particulièrement attendu une implication forte du Cirad dans la promotion d'entreprises locales, sous diverses formes, dont celles de l'économie sociale (coopération agricole). Un bilan de cette politique vis-à-vis des entreprises mériterait d'être effectué.

Ainsi, le comité suggère au Cirad d'apporter aussi aux industries l'approche synthétique qui est la sienne, en reliant les aspects productifs aux dimensions environnementales et sociales. Une telle démarche permettrait au Cirad de contribuer à la compétitivité industrielle, comme à la gestion des risques, y compris pour l'organisme.

Conclusion

Le comité a particulièrement apprécié le dynamisme et l'enthousiasme de la gouvernance et du personnel du Cirad, la qualité de ses recherches et de ses partenariats, et sa place de premier plan dans le réseau international de la recherche agronomique pour le développement des pays et zones tropicaux.

Le Cirad a su efficacement tirer profit des recommandations issues de l'évaluation Aeres de 2011. Toutefois, plusieurs actions apparaissent encore au stade de la réflexion ou de prémisses dans leur mise en œuvre. Certains chantiers ont abouti, comme l'organisation centralisée (même si la diversité des délégations reste encore à clarifier pour les plus petites) et la création des dP intégrant le montage de conventions et la gouvernance associée.

D'autres actions, pourtant très attendues, sont en cours ou débutent. C'est le cas de la mutualisation en cours avec les organismes voisins, notamment l'INRA et l'IRD, mais aussi sur le site de Montpellier ou dans les DOM. Dans un autre domaine, le chantier visant à diffuser la culture de l'impact au sein de l'organisme devrait permettre une plus grande pertinence dans les choix et les processus de production des connaissances et les itinéraires portant l'innovation. Aussi, à l'heure où de nombreux départs sont prévus, le renouvellement des effectifs impliquera des choix en faveur d'un meilleur lien avec les choix stratégiques de l'organisme et avec les enjeux qui le concernent. Enfin, la seconde étape des dP sur le point d'être engagée, ainsi que le plan de développement des ressources restent à concrétiser.

La grille du SWOT réalisé par le Cirad montre la lucidité de l'appréciation qu'il porte sur lui-même.

La vision et la stratégie du Cirad sont bien argumentées et claires, et ses priorités sont transparentes et bien définies. Le comité considère que la mise en œuvre de la stratégie du Cirad induit un risque de dispersion dans sa présence géostratégique et dans la gamme de ses activités. Le Cirad manque de masse critique dans certains domaines et régions et pourrait mieux centrer ses activités dans des domaines pour lesquels il a un avantage unique et remplit une niche d'excellence, comme la recherche sur les cultures pérennes, les fruits tropicaux et les systèmes de production. Certains partenaires demandent une plus grande orientation vers l'Afrique, où les problèmes de pauvreté sont de loin les plus sérieux, et les systèmes de recherche nationaux les plus faibles.

Le Cirad dispose de nombreux indicateurs de résultats, mais le bilan d'impact au niveau international reste timide, ce que les études d'impact en cours devraient aider à remédier. Le volume et la qualité de ses publications scientifiques sont compatibles avec la taille et l'ambition de l'institution. Le Cirad a noué de solides partenariats et contribue très fortement, dans certains pays, au renforcement de capacités scientifiques nationales par ses activités de formation et de recherches collaboratives.

À l'échelle internationale, le mandat similaire qui engage respectivement le Cirad et le CGIAR facilite leur complémentarité et leur partenariat est très productif. En Europe, le Cirad pourrait jouer un rôle plus important de catalyseur dans la mobilisation des efforts de différents partenaires européens. Fort de ces atouts, le comité encourage le Cirad à développer sa communication externe pour augmenter sa visibilité et revendiquer sa place au niveau international dans ses niches de compétences face aux défis globaux.

I – Les points forts

- Un positionnement stratégique original et unique : le Cirad occupe une place spécifique dans le paysage de la recherche agronomique pour le développement ;
- Une stratégie dynamique et construite dans la durée, bien appropriée et mobilisant l'ensemble des acteurs internes avec des activités en cohérence ;
- Un mode de fonctionnement appuyé sur des partenariats nationaux et internationaux, effectifs et productifs ;
- Un engagement réel au côté des pays du Sud, et une capacité à travailler avec eux en partenariat dans le cadre du montage de programmes, de la recherche, du développement et de la formation ;
- Des apports à un développement appuyé sur la recherche et des contributions aux politiques publiques jugés positifs par les tutelles et ses partenaires ;

- Des résultats significatifs en termes de publications scientifiques, de formation de doctorants du Nord et du Sud, d'enseignement supérieur (notamment dans le cadre de l'IAVFF) et d'expertise. Une bonne capacité à impulser des programmes sur des enjeux du développement.

II – Les points faibles

- Un modèle économique très fragile et risqué ;
- Le risque de dispersion et de manque de masse critique sur certains sites et certaines disciplines, consubstantiel à l'approche intégrée et à ses implantations multiples, dans le contexte d'une capacité financière plus fragile ;
- Une communication insuffisante du positionnement spécifique du Cirad dans le paysage international de la recherche agronomique pour le développement ;
- Une présence d'étrangers insuffisante dans les structures montpelliéraines (2% de cadres sont des étrangers à l'Europe) ;
- Un manque d'explicitation des objectifs et modes spécifiques d'action dans les DOM, au regard de ce qui se fait dans le reste du monde ;
- Une absence de mise en place d'un processus interne traitant les questions de déontologie ;
- Un déséquilibre hommes-femmes, notamment au niveau des cadres dirigeants ;
- Une insuffisance de participation du Cirad dans les grands forums internationaux.

III – Les recommandations

1/ Pour faire progresser et rendre plus visible la production scientifique du Cirad sur les enjeux scientifiques globaux, en misant sur l'interdisciplinarité, les transversalités et les dispositifs comparatifs internationaux, le comité recommande au Cirad les pistes d'amélioration suivantes :

- Documenter les processus propres au Cirad dans la production des connaissances, les finalités des différents modes d'action et les interactions entre recherche, la formation, les contributions à la formulation de politiques publiques et l'expertise ;
- Compléter la stratégie et les plans d'action par des indicateurs clairs (y compris des données de référence), tangibles et mesurables, afin de mieux communiquer sur les résultats et les impacts des activités du Cirad dans le champ des partenariats et de la recherche, mais également concernant son rôle dans l'architecture mondiale de la recherche. Avancer dans le chantier très prometteur « Innovation Impact » en accélérant son rythme de développement dans le cadre du prochain contrat quinquennal ;
- Rendre plus visible le chantier transversal en faveur de la construction d'une vision globale sur les liens entre filières agricoles et développement durable FDD dans l'objectif de retisser des liens que la définition des UR avait pu relâcher ;
- Affirmer ses niches d'excellence en recherche, notamment dans certaines cultures pérennes tropicales, tout en assumant son rôle important dans la préservation des ressources génétiques, l'ensemble des questions agronomiques et environnementales, et son offre de service vis-à-vis du secteur privé ;
- Poursuivre l'effort entrepris au profit de la qualité et de la quantité des publications scientifiques, et surtout les co-publications avec des partenaires au Sud.

2/ Pour améliorer encore la construction et le pilotage d'une stratégie géopartenariale dans la durée, sachant que le Cirad doit composer entre : la demande du gouvernement et le mandat global (mondial) de développement ; une concertation de ses partenariats dans les dP et une ouverture hors dP comme le CGIAR ; la production de biens publics mondiaux et les attentes des partenaires privés, le comité recommande au Cirad de :

- Valoriser la diversité des objectifs poursuivis par l'activité de recherche du Cirad, qui inclut innovation, expertise, mais aussi production de plaidoyers en vue de la formulation de politiques publiques, tout en développant des indicateurs et des critères d'évaluation ;
- Développer une vue intégrée des indicateurs clés permettant de mieux faire connaître l'originalité des méthodes et des résultats de l'action du Cirad, au-delà des cas concrets, qui donnent un aperçu de la diversité des missions et de certains de leurs résultats ;

- Réviser la diversification de la présence géographique du Cirad sur le plan international (hors DOM), en accentuant notamment les liens avec l'Afrique, où la présence du Cirad construite dans la durée représente un atout précieux pour l'établissement et qui le rend unique au monde ;
- Faire un bilan de la politique menée à destination du secteur privé et apporter aux industries l'approche synthétique du Cirad, en reliant les aspects productifs avec les dimensions environnementales et sociales ;
- Renforcer le lien entre stratégie et évaluation des impacts dans toutes les dimensions de son activité : le renforcement des capacités, la contribution aux politiques publiques, l'innovation paysanne et rurale, les partenariats.

3/ Pour que le Cirad puisse mieux valoriser et capitaliser son réseau partenarial mondial en l'ouvrant à d'autres acteurs et en favorisant son attractivité, notamment pour les partenaires du Nord, le comité recommande au Cirad d'initier une réflexion sur les problématiques suivantes :

- Mettre en place des critères renseignés permettant un meilleur pilotage des dP, tenant compte de chacun de leurs objectifs de recherche et co-publications, de capacité d'encadrement de doctorants, d'enseignement de 2ème cycle et de réalisation d'expertises dans un esprit d'ouverture au secteur privé, aux professionnels et associations ;
- Réfléchir en lien avec le conseil scientifique à la dimension partenariale dans l'analyse des activités des unités de recherche et inviter la direction générale du Cirad à une réflexion inter-organismes sur l'évaluation de l'interdisciplinarité, où ses acquis sont forts ;
- Engager une réflexion avec l'appui du MENESR et des autres organismes (en particulier dans le cadre de la politique RH pour le renouvellement des compétences) pour améliorer l'attractivité des emplois à l'international ;
- Créer un espace structuré dans l'institution pour dialoguer avec les ONG de développement, acteurs clés, et dégager des complémentarités, sans confusion des rôles.

4/ Pour préserver l'activité et la production scientifique et son rayonnement international dans un modèle économique de plus en plus contraint, le comité recommande de :

- Renforcer le rôle international du Cirad en développant les compétences requises pour occuper les créneaux porteurs concernant les défis contemporains. Cela devrait être accompagné de la promotion de ses expertises et de son intelligence collective sur les enjeux du développement agricole dans les rapports Nord-Sud ;
- Fédérer les acteurs dans le cadre de sa contribution propre aux grands programmes que le Cirad a contribué à faire naître, en recherchant des partenariats en complémentarité de ses moyens propres et en résistant à la tendance d'une dispersion thématique ;
- Veiller à ce que l'impact du pacte des ressources soit bien piloté et évalué, d'autant qu'il peut rendre plus difficile les partenariats avec certaines entités (organismes de recherche au Sud, universités, bureaux d'étude ou ONG de développement) qui peuvent devenir concurrentes.

5/ Pour améliorer le pilotage de l'organisme, le comité recommande de :

- Promouvoir une parité hommes-femmes au niveau des postes dirigeants et d'encadrement, en tenant compte de thématiques prioritaires ;
- Préciser la situation, les objectifs, les résultats et les impacts des expatriés hors dP ;
- Renforcer une politique de recrutement internationale des chercheurs de haut niveau, la pyramide des âges actuelle offrant une opportunité d'action au Cirad.

Liste des sigles

A

AC	Agent comptable
Ademe	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AERES	Agence d'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
AFD	Agence française pour le développement
AGter	Association pour contribuer à améliorer la gouvernance de la terre, de l'eau et des ressources naturelles
AIDA	UR Agroéconologie et intensification durable des cultures annuelles
AllEnvi	Alliance nationale de recherche pour l'environnement
AMAP	UR Boitanique et modalisation de l'architecture des plantes et des végétations
ANR	Agence nationale de la recherche
Anvar	Agence nationale de valorisation de la recherche
ARTT	Aménagement et réduction du temps de travail
Astre	(Logiciel de gestion de la paie des personnels rémunérés sur budget d'établissement)
Ater	Attaché temporaire d'enseignement et de recherche
Aviesan	Alliance nationale pour les sciences de la vie et de la santé
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières BQR Bonus qualité recherche

B

BRGM	Bureau de Recherches Géologiques et Minières

C

CA	Conseil d'administration
CG	Conseil général
CGIAR	*Consultative Group on International Agricultural Research*
CHS	Comité d'hygiène et de sécurité
CIRED	Centre International de Recherche sur l'Environnement et le Développement
CNRS	Centre national de la recherche scientifique
Codep	Collège de département
Comue	Communauté d'universités et établissements
Corum	Conseil des responsables d'unités et du management
CPER	Contrat de projets État-région
Cri	Centre de ressources informatiques
CS	Conseil scientifique
CSA	Comité de la sécurité alimentaire

D

D	(LMD) Doctorat
DGD-RS	Directeur général délégué à la recherche et à la stratégie
DGD-RD	Directeur général délégué aux ressources et aux dispositifs
dP	Dispositifs de recherche en partenariat
DRH	Direction des ressources humaines
DRV	Direction de la recherche et de la valorisation
DSI	Direction des systèmes d'information

E

EA	Équipe d'accueil
EC	Enseignant chercheur
ECO & SOLS	UR Ecologie fonctionnelle et biogéochimie des sols et des agro-écosystèmes
ED	École doctorale
EPA	Établissement public à caractère administratif
EPCS	Etablissement public de coopération scientifique
EPIC	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
Equipex	Equipement d'excellence
ETP	Équivalent temps plein

F

FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FR	Fédérations de recherche

G

GACSA	*Global alliance for climate-smart agriculture*
Geisha	Gestion des enseignements Informatisée et suivi des heures assurées (application informatique)
GFAR	*The Global forum for agricultural research*
Gip	Groupement d'intérêt public
Gis	Groupement d'intérêt scientifique
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GRET	Professionnels du développement solidaire
GRH	Gestion des ressources humaines

H

HC	Heures complémentaires
HCERES	Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
HDR	Habilitation à diriger des recherches

I

IDEX	Initiative d'excellence
IFAD	The International Fund for Agricultural Development
IR	Infrastructures de recherche
IFR	Institut fédératif de recherche
Ifremer	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
Ifsttar	Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux
IGE	Ingénieur d'études
IGR	Ingénieur de recherche
Inra	Institut national de la recherche agronomique
Insee	Institut national des statistiques et des études économiques
Inserm	Institut national de la santé et de la recherche médicale
IRD	Institut de recherche pour le développement
Irstea	Institut de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture

L

LabEx	Laboratoire d'excellence
LAO	Lettre annuelle d'objectifs
LPO	Lettres pluriannuelles d'objectifs

M

M	(LMD) Master
M/M1/M2	(LMD) Master, master 1re année, 2e année
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MAEDI	Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
MC	Maître de conférences
MEDDE	Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie
MENESR	Ministère de l'Éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche

O

ONG	Organisation non gouvernementale

P

PDG	Président directeur général
PES	Prime d'excellence scientifique
PEDR	Prime d'encadrement doctorale et de recherche
PIA	Programme d'investissement d'avenir
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
PR	Professeur des universités
Pres	Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RI	Relation internationales

S

SELMET	UR Systèmes d'élevage méditerranéens et tropicaux
Shon	Surface hors œuvre nette
SHS	Sciences humaines et sociales
SRI	Service des relations internationales

T

TIC	Technologies de l'information et de la communication

U

UMR	Unité mixte de recherche
UPR	Unité propre de recherche
UPS	Unité propre de service
USR	Unité de service et de recherche

Observations du président directeur général

cirad
LA RECHERCHE AGRONOMIQUE
POUR LE DÉVELOPPEMENT

Paris, le 24 juin 2016

Réponse du CIRAD à l'évaluation du Hceres

Le CIRAD souhaite tout d'abord souligner la qualité du travail du comité de visite sur site et du rapport d'évaluation qui en résulte. Il se félicite de la tonalité positive de l'évaluation, tout particulièrement sur plusieurs points importants pour l'institution qui ont été soulignés par le comité : la reconnaissance de l'originalité et de la pertinence de la mission CIRAD, en particulier une pratique de la science en partenariat incarnée par les dispositifs de recherche et enseignement en partenariat ; la capacité de formuler une stratégie claire, avec les cadres opérationnels pour la décliner jusqu'aux unités et des plans d'action pour la mettre en œuvre; une conception pertinente du mandat du CIRAD qui va au-delà de la production scientifique et qui inclue le soutien aux politiques publiques ainsi que l'apport aux débats internationaux avec une capacité de plaidoyer, toutes étant des productions légitimes de l'établissement ; l'engagement des agents du CIRAD au service du développement et leur mobilisation dans une stratégie collective d'établissement ; la progression des publications scientifiques, des formations de doctorants du Nord et du Sud, de la contribution à l'enseignement supérieur et à l'expertise ; la « lucidité », la réflexivité et la réactivité de l'organisme pour répondre aux différents enjeux auxquels il doit faire face, illustrées par le pacte de ressources et enfin les chantiers « Innovation et Impact » et « filières et développement durable ». Toutes ces appréciations sont de nature à encourager l'établissement dans la poursuite des efforts déjà engagés pour être encore plus en capacité de répondre, par la recherche et l'innovation produites en partenariat, aux grands défis de la sécurité alimentaire, du changement climatique et du développement durable dans toutes ses dimensions.

Le comité formule des interrogations et des remarques tout au long du texte en complément de cette appréciation globalement positive, qu'il synthétise en cinq recommandations finales. Nous souhaiterions revenir ici sur quelques-unes de ces recommandations.

1. La consolidation des partenariats et de l'évaluation des DP

La production de partenariats de long terme avec les institutions du sud est clairement un élément essentiel de la mission du CIRAD, bien souligné par le comité de visite et sur lequel il s'exprime positivement. Cette dimension est d'ailleurs totalement prise en compte dans le pilotage des unités de recherche. Pour autant, le comité fait plusieurs recommandations pour « *améliorer encore la construction et le pilotage d'une stratégie géo-partenariale dans la durée* ».

Le comité recommande ainsi de revoir la diversité géographique des dispositifs du CIRAD, et de les concentrer sur l'Afrique. Il faut d'abord constater que malgré les problèmes financiers, le CIRAD a maintenu l'expatriation dans les pays du sud autour de 200 chercheurs, chiffre stable depuis 2000, en grande partie grâce à la dynamique des dPs. Malgré les aléas propres au continent africain, et symétriquement l'attraction forte de l'Amérique Latine et de l'Asie du Sud-est (tant pour la qualité des

www.cirad.fr Innovons ensemble pour les agricultures de demain
Présidence
42 rue Scheffer, 75116 Paris - France
Tél. : +33 (0) 153 70 20 45 – Fax : +33 (0) 153 70 20 34
SIRET 331 596 270 00016

Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC), à vocation scientifique et technique - RCS Paris 331 596 270 - Siège social : 42, rue Scheffer - 75116 Paris - France

partenariats, l'intérêt des problématiques que pour les conditions de travail), le CIRAD est parvenu à maintenir un ratio à peu près constant : 50% des mobilités sur l'Afrique, 25% sur l'Amérique Latine et 25% sur l'Asie. Nous pensons que ces proportions représentent une « architecture équilibrée de partenariats » qui est satisfaisante. Dans le même temps, le CIRAD poursuivra à l'avenir ses efforts en faveur du déploiement de grandes initiatives politiques et scientifiques susceptibles de conforter une stratégie de co-développement entre l'Afrique et l'Europe en s'appuyant sur ses dispositifs partenariaux sur ce continent.

Les dispositifs de recherche et d'enseignement en partenariat (dP) construits dans la durée avec les partenaires ont été bien compris et appréciés par le comité de visite. Une des recommandations concerne leur ouverture aux partenaires scientifiques du Nord - en particulier français -, au secteur privé et aux professionnels. Il est clair que le CIRAD souhaite promouvoir cette ouverture, dans le respect des rôles de chacun, lorsque que cela sera pertinent et que sera avérée la plus-value en termes de production scientifique, d'innovation et de renforcement des capacités. Dans ce contexte la construction partagée entre le CIRAD et l'IRD, d'une offre conjointe de partenariat en rapprochant lorsque cela est pertinent, certains DP et certains laboratoires mixtes internationaux (LMI), notamment en Afrique, est un impératif sur lequel des résultats tangibles devront être obtenus.

Il faut souligner cependant que ces dP sont des structures de type consortium et que le CIRAD tient à les co-orienter et à les co-piloter de façon coordonnée et équilibrée avec ses partenaires. Le comité revient plusieurs fois sur les outils de pilotage des dP, en suggérant de mettre en place des critères renseignés sur la diversité des tâches mises en œuvre et de leurs objectifs. Ces outils et ces critères existent déjà pour partie mais nous retenons la recommandation de les parfaire et de les compléter. Ils permettront aussi d'évaluer de façon plus pertinente ces dispositifs selon un « canevas léger » comme le suggère le comité. Le CIRAD, conjointement avec ses partenaires, a mis en œuvre un système d'évaluation *ad hoc* de ces dispositifs depuis une douzaine d'années, avec un éventail de critères à décliner selon le projet propre de chaque dP, mais il prend bonne note de la recommandation de mieux évaluer leur contribution à la mission du CIRAD.

Le comité recommande aussi un « *bilan de la politique menée à destination du secteur privé* » et la création d'un « *espace structuré pour dialoguer avec les ONG de développement* ». Sur le premier point, il est clair que cela constitue un enjeu, tant du point de vue de la pertinence de nos questions de recherche et de notre capacité à impacter « à l'échelle » grâce à des innovations appropriées par les acteurs, que de celui de la génération de ressources supplémentaires. Le chantier « filières et développement durable » qui démarre, mais aussi la définition de feuilles de route à 10 ans en termes de recherche pour les principales filières sur lesquelles le CIRAD travaille depuis longtemps doivent permettre de nourrir cette réflexion sur le plan scientifique et partenarial. L'élaboration de ces feuilles de route sera aussi l'occasion de répondre à une des recommandations du rapport qui est de se concentrer sur les domaines où la compétence du CIRAD est reconnue internationalement, comme le suggère la commission à propos des cultures pérennes. Le pacte sur les ressources doit aussi permettre l'élaboration d'outils et de méthodes de travail permettant un lien plus clair et plus professionnalisé avec les acteurs privés, avec l'ambition de développer ce type de partenariat tout en garantissant le positionnement nécessairement distinctif de chacun au regard de leur mandat respectif.

Pour le deuxième point, les complémentarités existent clairement, comme le montrent les nombreux projets menés conjointement sur des terrains divers. La suggestion du comité de créer une structure de dialogue particulier au sein de l'établissement venant compléter les espaces et formes d'interaction existants et pour certains très dynamiques (CNDSI, Gisa, comité foncier, etc.), sera étudiée.

2- La place des Dom dans nos dispositifs et dans la stratégie internationale

Le comité exprime plusieurs fois sa conviction qu'une différentiation de la déclinaison de la mission du CIRAD dans les DOM et à l'étranger permettrait une meilleure visibilité internationale de l'établissement. Il estime qu'un des points faibles du CIRAD est le « *manque d'explicitation des objectifs et modes spécifiques d'action dans les DOM, au regard de ce qui se fait dans le reste du monde* » même si par ailleurs « *il encourage le rapprochement de ses modes d'action dans les DOM avec ceux des dP dans le reste du monde, tout en renforçant leur rôle régional* », sans que ce point ne soit repris dans les recommandations.

Les DOM occupent de fait une place particulière et essentielle pour l'établissement comme cela ressort clairement de nos documents stratégiques et notre rapport d'autoévaluation, mais le souci constant de la direction générale depuis une dizaine d'années est de faire en sorte qu'il n'y ait qu'une seule stratégie du CIRAD, pour ne pas tomber dans une organisation qui pourrait « cloisonner » l'espace domien au sein de l'établissement, avec des formes d'animation et de pilotage spécifiques. La direction générale a œuvré pour renforcer la cohérence de ses investissements dans les DOM autour de trois modalités conformes avec son mandat : 1/ la conduite d'activités de recherche sur le sol tropical français, en tant qu'opérateur public de recherche ; 2/ la participation au développement agricole des régions ultra marines via notamment son implication dans les RITA et 3/ le montage, lorsque cela se justifie, de dPs ouverts sur la coopération scientifique internationale à l'échelle régionale. Dans le cadre de cette stratégie, la direction générale a ainsi pu formuler des objectifs scientifiques spécifiques pour les DOM et réaliser des investissements dans la durée, comme le montrent le plan banane durable dans les Antilles ou la protection des cultures à la Réunion, toujours assortis d'une ambition de rayonnement régional et international. Cette ouverture à l'international s'est traduite par l'élargissement des missions des directeurs régionaux des DOM à la coopération avec les régions Caraïbes et Océan Indien, des mobilités croisées favorisées, une déclinaison de la stratégie du CIRAD dans chacun des DOM, le montage de dispositifs en partenariat ambitieux de recherche et de formation à partir des DOM, comme l'illustre le réseau Caribvet décrit dans le rapport mais aussi le DP « One Health » dans l'océan indien. Au final, la prise en compte de la recommandation du rapport appelle pour le CIRAD la poursuite et le renforcement opérationnel de cette politique, accompagnés d'un effort d'explicitation, sans y introduire d'inflexion particulière.

3. Les actions du CIRAD dans les grands débats internationaux et les politiques publiques

Le comité reconnait la place originale et unique du CIRAD dans l'écosystème international et considère comme un point fort sa « *vision d'un développement par la recherche* » et sa contribution aux politiques publiques. A noter que dans cette contribution aux politiques publiques internationales du développement, l'action déterminée du CIRAD auprès de la Commission Européenne permet d'avoir un effet de levier important, tant au niveau politique qu'en terme de ressources. Pour autant, le rapport estime que son poids dans les grands débats internationaux doit être renforcé, et que la plus-value qu'il est capable d'apporter doit être mieux mise en valeur dans ces débats, dans les politiques publiques et les accords internationaux.

Le CIRAD, pour qui le souci de peser dans les grands débats internationaux est constant, est parfaitement conscient que son « poids » ne saurait uniquement reposer sur ses publications, absolument nécessaires mais bien loin d'être suffisantes. Nous l'avions illustré dans le rapport

d'autoévaluation avec quelques exemples d'actions conséquentes du CIRAD dans l'arène internationale. Le CIRAD fait donc sienne cette recommandation forte en notant également le risque de dispersion thématique pointé par le comité, qui exigera du CIRAD de « choisir ses combats » dans un contexte de ressources contraintes.

Il endosse en particulier plusieurs points précis émis par le comité dans ce domaine : tout d'abord, « *miser sur l'interdisciplinarité, les transversalités et les dispositifs comparatifs internationaux* », qui constitue le défi central pour les grands projets mis en place par le CIRAD. Ensuite, la nécessité de définir plus clairement les niches spécifiques des compétences du CIRAD face aux enjeux globaux pour être en mesure de présenter en continu son apport en connaissances, en expertise et en capacité de formation. Mais aussi, le fait que la contribution aux expertises, prospectives et plaidoyers doit faire partie de ses productions, ce qui pourra aussi constituer un élément du dialogue avec les ONG de développement attendu par le comité. Et enfin la conviction que pour certaines de ces actions, l'association avec l'Inra pour porter toute la recherche agronomique française dans le débat international est indispensable si l'on veut peser sur ses termes. Les prospectives AGRIMONDE et AGRIMONDE-TERRA conduites conjointement par les deux organismes relèvent de ce type d'approche. Il conviendra de l'étendre à d'autres domaines comme les programmes internationaux du type « 4/1000 ».

4- Actions engagées dans le domaine de l'innovation et de l'impact

Le comité utilise le terme « impact » de très nombreuses fois dans son rapport (31 fois) y compris dans les recommandations, mais avec différentes acceptions : impact des expatriés, impact des activités, des recherches, impact des DP, impact du CIRAD…. Ces différents impacts ne sont pas de même nature. Ils peuvent renvoyer soit aux productions, soit aux résultats du CIRAD, soit encore à leurs effets induits, et supposent donc des indicateurs et des méthodes d'évaluation distinctes. Ceci étant, le diagnostic du comité met clairement en évidence la nécessité de mieux documenter et communiquer les effets de nos activités, leur utilité en termes de développement, cette nécessité conditionnant notre meilleure visibilité internationale.

Le CIRAD partage complètement ce diagnostic dans la mesure où il touche à la notion d'utilité même de l'établissement mais également car il concerne en retour la capacité de programmation. C'est la raison pour laquelle, l'établissement a lancé en 2014 le chantier transversal « Innovation-Impact », dont le comité conseille d'accélérer le rythme de déploiement parce qu'il est « prometteur ». Ce chantier vise à avancer sur ces questions de la mesure de l'impact, avec rigueur et honnêteté. Deux éléments fondamentaux ont guidé la démarche : d'une part l'impact des recherches se mesure sur le temps long, de 10 à 15 ans au minimum. De ce fait leur quantification ne peut pas être un moyen de piloter directement la recherche par proclamation *ex ante* d'un impact supposé à court terme. Et d'autre part, la mesure de la contribution de la recherche à l'impact suppose qu'on définisse précisément le périmètre de ce dont on veut mesurer l'impact. La méthode « ImpresS », élaborée dans le cadre de ce projet, a été mise à une première épreuve sur 13 études de cas, des grappes de projets s'inscrivant pour la plupart dans le temps long. S'il n'est pas question d'appliquer cette méthode à l'ensemble de nos activités, ses résultats sur la compréhension des chemins de l'impact, les leçons que nous pourrons en tirer sur nos pratiques de recherche en partenariat, permettent de lancer dès cette année une phase de généralisation de la culture de l'impact auprès des CIRADiens. Des outils simplifiés, issus de la méthode ImpresS, vont être mis au point pour suivre *in itinere*, au niveau des équipes

pendant le déroulement des projets de recherche, les chemins d'impact en interactions avec les différents porteurs d'enjeux.

Les résultats de ce chantier doivent nous permettre aussi de mieux communiquer sur « *les résultats objectifs et consolidés d'impacts des activités du CIRAD sur le développement rural des régions chaudes* » et tout particulièrement sur la façon dont nous impactons les politiques publiques. Pour renforcer sa visibilité, le CIRAD est déterminé à illustrer dans ses domaines stratégiques, l'impact de ses activités par des récits rigoureux et documentés d'innovations réussies pour le développement. Le CIRAD a également l'ambition de développer cette culture de l'impact de la recherche sur le développement auprès de ses partenaires de recherche, de développement et financiers, nationaux et internationaux. A l'évidence ce chantier est appelé à se poursuivre et à se renforcer dans les années qui viennent.

5. Le renforcement de la communication, particulièrement au niveau international.

Le comité a exprimé à de nombreuses reprises qu'à son sens, la communication externe du CIRAD devait être renforcée et améliorée, en particulier pour mieux faire valoir les originalités de la mission du CIRAD et sa plus-value dans l'écosystème international. Il est bien sûr regrettable que les experts n'aient pas eu la possibilité de rencontrer les responsables de la Délégation à la communication qui auraient pu exposer les réflexions en cours allant tout à fait dans le sens voulu par le comité. Celui-ci formule cependant plusieurs recommandations qui pourront à ce titre être reprises dans le cadre de l'exercice de clarification de ce qui fait l'apport propre du CIRAD, dont une des priorités est aussi de définir qui sont les publics cibles à viser. Cette difficile question est un vrai choix d'établissement pour éviter les effets liés à la dispersion des messages et des supports.

Une première proposition forte concerne la réflexion sur l'identité même du CIRAD, celle que nous souhaitons communiquer à l'extérieur : comment définir ce qui fait l'originalité du CIRAD qui fasse sens et provoque l'intérêt du public extérieur ? Y a-t-il des « processus propres au CIRAD » à documenter, des pratiques de recherche et de partenariat qui permettent d'enrichir la communication externe ?

La seconde recommandation est de mieux documenter les réalisations en les rattachant aux priorités stratégiques pour éviter l'effet de la dispersion, tant dans l'affichage des priorités que dans celui des résultats, tout en renseignant mieux comment ces résultats contribuent à l'impact. En décidant en 2012 d'un thème annuel, le CIRAD était déjà parvenu à concentrer sa communication et à faire valoir ses domaines d'excellence. Mais pour aller plus loin, le CIRAD, alors qu'il lance le chantier de la rénovation de son site internet et le développement de sa présence sur les réseaux sociaux, va réfléchir à la bonne manière pour améliorer les systèmes d'information des productions et des résultats, pour mieux les relier aux priorités stratégiques et aux thèmes de communication. Il a déjà commencé à définir un éventail restreint de cibles prioritaires, en particulier internationales et anglophones, et précisé le contenu de la communication à produire pour chacun de ces publics cibles.

Le chantier « FDD » que le comité cite dans ses recommandations est un bon exemple d'exercice stratégique touchant à la fois la programmation scientifique et la mise en valeur d'un grand domaine d'excellence du CIRAD. Il vient d'être lancé et vise à saisir les liens entre les performances des filières agricoles au regard des critères du développement durable, en ayant aussi l'ambition de renouveler l'expertise historique du CIRAD sur les grandes filières tropicales et ses compétences plus récentes permettant de caractériser leur impact à plusieurs échelles. Par une meilleure capitalisation des connaissances, par de nouvelles questions de recherche aux frontières des disciplines, par la création

et la mobilisation d'outils mobilisables par les acteurs du développement et des filières, et par un effort accru de communication, ce chantier répond bien à la double recommandation du comité sur les « niches d'excellence » et sur la visibilité.

6. Le déploiement du Pacte sur le développement des ressources

Comme l'avait fait le rapport AERES en 2010, le comité souligne de nouveau un *« modèle économique très fragile et risqué »* du CIRAD comme premier point de faiblesse pour l'établissement, notamment lié à un niveau de subvention publique proportionnellement moins élevé que ses principaux partenaires nationaux *(« Ce taux de couverture [des charges de fonctionnement d'exploitation par la subvention] est le plus faible des organismes de recherche comparables »*). Dans ce contexte, le comité estime que les mesures prises par le CIRAD, précisément la définition et la mise en œuvre du pacte de développement des ressources, témoignent bien de la réactivité de l'établissement pour rendre soutenable son modèle économique dans une période de forte tension sur les ressources publiques. Et il valide de fait la démarche initiée par la direction générale du CIRAD (*« il est certain qu'une des solutions passe par le développement du chiffre d'affaires du CIRAD »*).

Néanmoins, les conclusions et recommandations du comité pointent principalement un risque d'inadéquation de cette stratégie avec la capacité du CIRAD à assurer la pleine exécution de son mandat (*« le CIRAD doit veiller à l'équilibre entre les trois forces qui l'influencent : sa stratégie propre, ses partenariats institutionnels dans la durée, et ses bailleurs et contractants »* ainsi qu'un risque de non-adhésion des agents du CIRAD à la démarche.

Concernant le premier risque, l'approche initiée dans le cadre du pacte a intégré dès le début cette préoccupation essentielle et légitime. La stratégie de développement de ressources contractuelles n'est pas un but en soi. Elle constitue une politique « de moyens », intégralement au service de la politique « d'objectifs » du CIRAD, et donc de la stratégie scientifique et partenariale validée par ses tutelles dans son contrat d'objectifs.

A propos du deuxième risque, les efforts entrepris par la direction d'établissement, notamment durant la première phase du chantier, ont visé à partager globalement le constat d'un modèle économique structurellement fragile. Ceci a conduit à la construction et la diffusion du modèle économique et d'une programmation financière à moyen terme, permettant de donner une cible « quantitative » à cette stratégie. Cette phase essentielle dans la construction du pacte, a clairement conduit durant la période 2014-15 à focaliser le débat autour de la situation financière, des marges sur activité contractuelle et de l'analyse du paysage des bailleurs de fonds. La direction générale considère que ce débat est nécessaire, voire essentiel, pour la bonne appropriation de la démarche. Il n'en reste pas moins que l'effort collectif à produire pour répondre à ces questions est particulièrement important et doit s'inscrire dans la durée. Chacun sait aujourd'hui que nous n'avons pas d'autre choix, sauf à réduire encore plus l'emploi, pour parvenir dans la durée à un point d'équilibre plus satisfaisant entre charges et produits. Ne pas poursuivre activement les efforts dans cette direction aurait un impact lourd pour l'établissement et le prix à payer, outre l'impossibilité de renouveler les compétences du CIRAD, serait aussi celui de la révision à la baisse des ambitions du CIRAD et de sa stratégie scientifique et partenariale.

Le plan d'action du pacte, présenté fin 2015 et désormais en cours d'exécution, constitue la seconde phase du chantier. Ce plan d'action vise à « recentrer » l'ensemble de la démarche dans le cadre du mandat du CIRAD et au service de sa stratégie scientifique et partenariale. Ainsi, la formalisation de l'offre du CIRAD dans différents domaines (expertise, formation), mais aussi l'incubation de grands projets et la production de « feuilles de route » pour la recherche à 10 ans sur les principales filières,

relèvent d'une démarche essentiellement « bottom-up » visant à mieux valoriser les productions des collectifs vis-à-vis de potentiels financeurs. De même, les stratégies bailleurs en cours de développement, dans les unités de recherche ou à l'échelle de l'établissement, ont pour objectif essentiel de professionnaliser et de mieux accompagner les collectifs dans leur démarche de recherche de ressources contractuelles. Enfin, un pilotage actif du chantier global par la DGD-RS est un impératif politique pour assurer cette convergence nécessaire entre politique « d'objectifs » et politique « de moyens ».

Comme le souligne le rapport, il est encore trop tôt pour juger de l'impact de cette stratégie sur la consolidation du modèle économique de l'établissement. Au-delà des indicateurs quantitatifs déjà existants, la direction générale se doit de lancer en parallèle une réflexion plus qualitative sur les conséquences de cette stratégie, pour prévenir toutes les difficultés éventuelles justement pointées par le rapport : risque de concurrence avec les institutions partenaires du CIRAD, au nord comme au sud, mais aussi entre collectifs Ciradiens.

Enfin le comité invite le CIRAD à travailler sur la maîtrise de ses coûts. Dans ce domaine, la direction générale entend poursuivre les efforts ambitieux engagés depuis 2012, y compris matière de mutualisation avec d'autres partenaires, notamment au travers de la mise en œuvre de son schéma directeur pour l'optimisation des fonctions support adopté par le CA en 2015. Elle attachera néanmoins une attention particulière à l'expatriation qui ne peut constituer, au regard du mandat de l'établissement, une variable d'ajustement budgétaire.

En dehors de ces 6 points qui nous semblent particulièrement importants, le comité a émis des remarques et des recommandations dont le CIRAD s'empare avec intérêt pour les mettre en œuvre. Parmi celles-ci, deux recommandations liées aux ressources humaines occupent une place importante : l'effort à faire pour développer le recrutement international de haut niveau et l'équilibre des genres au niveau du management. Sur le premier point, des actions seront entreprises pour diffuser plus largement les ouvertures de postes sur des supports internationaux, tout en ayant bien conscience que la grille salariale du CIRAD en base France n'est pas forcément la plus attractive. Concernant l'équilibre des genres, la pyramide des personnels montre une amélioration, certes encore insuffisante, des effectifs de femmes dans les catégories 8 et 9 (respectivement +25% et +100% depuis 2011 contre +6% et -3% pour les hommes) et une parité des recrutements (50%-50% sur les 110 recrutements en 2015), mais il y a un délai assez long avant que ces jeunes recrutés n'alimentent le bassin des leaders de l'établissement. Sur ces deux points, l'outil Gpec, tel que construit par le CIRAD et apprécié par le comité, peut être mis à contribution.

Le comité a évalué très positivement la structuration et le pilotage du système d'information du CIRAD, mais estime qu'il serait nécessaire de franchir une nouvelle étape pour le rendre «plus décisionnaire » au service du pilotage des activités. Cette étape impliquerait de tracer les processus propres au CIRAD, d'enrichir l'éventail d'indicateurs permettant de mieux relier l'activité et les produits des unités à la stratégie. Dans ce domaine, le projet de refonte du système d'information de gestion permettra de réaliser des progrès substantiels en matière de pilotage économique des activités. Par ailleurs, le prochain schéma directeur des systèmes d'information donnera à l'établissement la capacité d'instruire pleinement cette question.

Le comité regrette enfin que le CIRAD ne soit pas doté d'un comité de déontologie, compte tenu des divers risques spécifiques qu'il identifie dans ce domaine liés aux partenariats, à la propriété intellectuelle ou aux relations avec le secteur privé. Sur ce point, au-delà de la récente signature de la Charte nationale de déontologie, le CIRAD décide de nommer un chargé de mission à la déontologie et à l'intégrité scientifique dont la lettre de mission a été présentée au conseil scientifique du 9 juin 2016 et signée par le PDG le 14 juin.

En conclusion, nous réitérons nos remerciements pour la qualité de l'évaluation du CIRAD et de la pertinence des recommandations. Ce rapport servira aux différents niveaux de l'établissement à nourrir les dynamiques d'amélioration de la pertinence et de l'efficacité des structures et des activités. Il nourrira plusieurs chantiers et décisions que nous venons d'évoquer, mais il sera plus généralement, avec l'analyse de l'évolution du contexte et de la demande des partenaires, un des éléments essentiels de la révision à mi-parcours de la vision stratégique du CIRAD qui sera lancée en 2017.

Michel Eddi

Président directeur général du CIRAD

Organisation de l'évaluation

L'évaluation du Cirad a eu lieu du 26 au 29 janvier 2016. Le comité d'évaluation était présidé par Guido GRYSEELS, Directeur général du Musée royal de l'Afrique centrale (Belgique) ;

Ont participé à l'évaluation :

- Ana Cristina Miranda BRASILEIRO, chercheure à l'Embrapa (Institut brésilien pour la recherche agronomique) ;
- Peter BIELER, Directeur du programme global de sécurité alimentaire de l'Agence suisse pour le développement et la coopération du Département fédéral des affaires étrangères ;
- Bonnie CAMPBELL, Professeure d'économie politique à l'Université du Québec-Montréal (UQAM) ;
- Vincent FAUCHER, Directeur de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt de la Guadeloupe (Ministère de l'Agriculture) ;
- Yves LE BARS, Président du Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI) ;
- Paul N DIAYE, Géographe à l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD) de Dakar ;
- Gwenaëlle VERSCHEURE, Directrice générale des services de l'Ecole normale supérieure de Cachan.

Robert Fouquet, délégué scientifique, et Faïza Naït-Bouda, chargée de projet, représentaient le HCERES.

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

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