



HAL
open science

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

Rapport Hcéres

► **To cite this version:**

Rapport d'évaluation d'un établissement. Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement - CIRAD. 2011. hceres-02026422

HAL Id: hceres-02026422

<https://hal-hceres.archives-ouvertes.fr/hceres-02026422v1>

Submitted on 20 Feb 2019

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

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



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

Section des établissements

Rapport d'évaluation du Cirad



avril 2011



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

Rapport d'évaluation du Cirad



Le Président de l'AERES

Didier Houssin

Section des établissements

Le Directeur

Michel Cormier

Sommaire



Présentation	5
Gouvernance	7
I – Une profonde restructuration de la gouvernance au service des nouvelles problématiques du Cirad	7
II – Un positionnement national à mieux déterminer	7
III – Mode de gouvernance	7
1 ● Une gouvernance forte et centralisée	7
2 ● Une organisation des services d'appui originale mais redondante	8
IV – Gestion des ressources humaines	8
V – Politique en matière budgétaire et comptable	9
VI – Un système d'Information en développement	10
VII – Un patrimoine immobilier bien adapté aux besoins de l'établissement	10
VIII – Évaluation interne, prospection stratégique et déontologie	11
Stratégie en matière de recherche	13
I – Des priorités thématiques stratégiques récemment revisitées et une orientation : "la Science au centre"	13
II – Une gouvernance de la recherche efficace mais endogène	13
III – Une activité scientifique croissante et reconnue qui doit rester au service de l'ensemble des missions de développement du Cirad	14
Stratégie en matière de valorisation et de communication	15
I – Une valorisation qualitativement satisfaisante	15
1 ● Le maintien en volume des activités de transfert et de valorisation	15
2 ● Les retombées financières de la valorisation	15
3 ● La contribution quantitative du Cirad au développement dans les pays du Sud	15
II – Une communication externe et interne bien organisée	16
Stratégie en matière de partenariats	17
I – Partenariats internationaux et européens	17
1 ● Un positionnement stratégique adapté aux différents modes de partenariat	17
2 ● Une forte implication au sein de la recherche agronomique mondiale	17
3 ● Une vigilance reste cependant à exercer pour optimiser les acquis en matière de partenariats	18
4 ● Partenariats européens	18

II – De véritables partenariats avec le milieu académique tant pour la recherche que pour la formation	18
1 ● Une politique ambitieuse mais à maîtriser au niveau des UMR	18
2 ● Au niveau local, un partenariat reconnu	19
3 ● Au niveau national, un partenariat actif avec les universités et une volonté affirmée de développer Agreenium	19
III – Une coopération avec les milieux économiques qui reste à construire	20
IV – Partenariats avec les collectivités territoriales	20
V – Partenariats avec les ministères	21
VI – Une importante valorisation des savoirs par la participation des scientifiques du Cirad à la formation des étudiants	21
Conclusion et recommandations	23
I – Les points forts	23
II – Les points faibles	24
III – Les recommandations	24
Liste des sigles	25
Observations du président	27
Organisation de l'évaluation	31

Présentation



Le Cirad est un établissement public à caractère industriel et commercial (Epic) placé sous la double tutelle du ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (MESR) et du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE). Créé en 1984¹ par fusion de sept instituts techniques structurés par filière tropicale (café, riz, caoutchouc, etc.), eux-mêmes créés entre 1930 et 1960, le Cirad est un centre de coopération en recherche agronomique spécialisé dans les productions tropicales et méditerranéennes.

La mission centrale du Cirad, telle qu'elle a été définie en 1984 est de "contribuer au développement rural des régions chaudes, par des recherches et des réalisations expérimentales, principalement dans les secteurs agricoles, forestiers et agroalimentaires". La formation à et par la recherche, comme la diffusion de l'information scientifique et technique au profit du développement, font partie également de ses missions.

Le Cirad s'est toujours attaché à anticiper les évolutions de son environnement et à réactualiser la lecture de ses missions, comme l'illustrent les différents exercices de réflexion prospective auxquels il s'est livré au cours de la décennie 1995-2005². Cette démarche d'anticipation est particulièrement explicite dans le plan stratégique adopté en 2007, qui affiche la volonté de développer des recherches en sciences biologiques, agronomiques et en sciences humaines et sociales, tout en restant enraciné dans des territoires et des problématiques concrètes. Cette double orientation ainsi que la décision prise pendant le quadriennal en cours, de mettre "*la Science au centre*", témoignent de la volonté du Cirad de placer la recherche au cœur de son dispositif.

L'expérience de coopération ancienne et reconnue en zone tropicale de l'établissement en fait un partenaire apprécié des structures de recherches nationales et internationales. Avec l'Inra, les espaces de convergences, d'échanges et de mutualisation se sont multipliés depuis une décennie, donnant lieu en 2009 à la création du consortium Agreenium qui regroupe le Cirad, l'Inra et quatre établissements d'enseignement supérieur du ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement des Territoires (Maaprat).

Pour répondre aux trois préoccupations majeures de l'agriculture (nourrir la planète, assurer la production en énergie et préserver l'environnement), le Cirad a choisi de concentrer ses moyens sur six axes prioritaires divisés en 21 grandes questions scientifiques :

- inventer une agriculture écologiquement intensive pour nourrir la planète ;
- étudier les conditions d'émergence et les modalités de mise en valeur des bioénergies pour les populations du Sud ;
- innover pour une alimentation accessible, diversifiée et sûre ;
- anticiper et gérer les risques sanitaires infectieux liés aux animaux ;
- accompagner les politiques publiques pour la réduction des inégalités structurelles ;
- mieux comprendre les relations entre l'agriculture et l'environnement et entre les sociétés humaines et la nature, pour gérer durablement les espaces ruraux.

¹ Décret 1984-429 du 5 juin 1984, modifié par le décret 2010-652 du 11 juin 2010.

² Citons notamment le projet d'entreprise en 1990, le plan stratégique 2001-2010, les deux premiers contrats d'objectifs avec l'État (1999-2002 et 2002-2005), une réflexion prospective originale en 2004 sur des scénarios à l'horizon 2015 et une consultation approfondie des partenaires du Cirad de 2004 à 2006.

Le Cirad est dirigé par un président assisté d'un directeur général délégué à la recherche et à la stratégie (DGDRS), de trois directeurs scientifiques et d'un secrétaire général, l'ensemble constituant le collège de direction (Codir). Le conseil d'administration (CA) comprend 18 membres. Ses décisions peuvent s'appuyer sur deux instances consultatives : le conseil scientifique (CS) et le comité d'éthique (CEthique). Le pilotage de la recherche s'exerce au travers de trois départements scientifiques portant sur les thématiques de recherche suivantes : (i) les systèmes biologiques (département Bios) ; (ii) les systèmes de production et de transformation (département Persyst) ; (iii) l'espace rural, environnement et politiques publiques (département ES). Le département est une direction d'objectifs et non plus de moyens financiers ou humains. Cette organisation, qui correspond à une forte évolution de la gouvernance du Cirad, s'est mise en place progressivement à partir de 2007 et a été officialisée par le décret n° 2010-652 du 11 juin 2010.

En 2010, les activités de recherche du Cirad sont menées dans 46 unités de recherche (18 relèvent du département Bios, 17 de Persyst, et 11 d'ES). Le prochain quadriennal des unités de recherche prévoit une réduction de ce nombre d'unités, avec parallèlement une augmentation du nombre d'UMR en cotutelle (organismes, universités, écoles d'ingénieurs). L'établissement est organisé en 12 directions régionales (deux en France métropolitaine, deux dans l'outre-mer et huit à l'étranger), et développe des activités de partenariat dans plus de 90 pays (Afrique tropicale, Amérique latine, Asie du sud-est et espace méditerranéen). Il emploie 1 791 agents dont 800 chercheurs, le nombre d'agents affectés dans les départements d'outre-mer (Dom) et à l'étranger étant respectivement de 20 et 10 %. Le budget consolidé du Cirad pour l'année 2009 s'est élevé à 214 M€ dont les deux tiers proviennent de l'État français.

I – Une profonde restructuration de la gouvernance au service des nouvelles problématiques du Cirad

Au cours de la période 2006-2010, le Cirad a connu d'importantes évolutions et des inflexions structurantes à la suite des lettres de missions adressées à son président en 2006 et 2009 par les deux ministères de tutelle. Les recommandations concernant le positionnement et la stratégie scientifique de l'établissement ont abouti à des réformes suivies à bon rythme par l'ensemble des composantes de l'établissement (départements, UR, services). Les aspects les plus importants de cette réforme sont décrits dans un rapport intitulé *Vision stratégique 2008-2012*. Véritable feuille de route pour le Cirad, ce document énonce les nouvelles orientations stratégiques avec six axes de priorités scientifiques. Il décrit également la réorganisation du Cirad qui, suivant l'orientation d'une "Science au centre", a regroupé en trois départements (Bios, Persyst et ES) la totalité des unités de recherche (UR) et leurs fonctions d'appui. Ces inflexions, dont l'ampleur explique que l'organisation n'est pas encore stabilisée, ont eu l'avantage de mettre le personnel en situation de prendre connaissance de ces orientations, de se situer dans le nouvel environnement et d'adhérer au projet du Cirad, avec un fort sentiment d'appartenance et le souhait d'évoluer. Les modes de pilotage et de mobilisation des ressources s'en trouvent fortement modifiés et s'appuient sur des concepts comme le pilotage "par conviction, par contractualisation et par incitation". Le contrat d'objectifs 2008-2012, qui a été signé entre l'État et le Cirad, décline les priorités stratégiques et géopartenariales du Cirad en 10 objectifs détaillés en 33 actions. Le suivi annuel du contrat et certaines de ses dispositions (lettres d'objectifs adressées chaque année aux UR et aux services) témoignent de l'importance que le Cirad lui accorde.

Les évolutions se sont déployées en mode collaboratif avec toutes les catégories de personnel. L'organisation en trois départements simplifie le fonctionnement, donne de la force aux orientations stratégiques de la recherche et devrait, à terme, être porteuse d'économies de gestion pour l'ensemble de l'établissement. Les processus de décision (emplois et masse salariale, allocations de ressources, partenariats stratégiques, communication, etc.) sont recentralisés sur le Codir et le président : c'est, dans l'histoire du Cirad, une évolution forte mais nécessaire et perçue positivement par les agents. Pour faciliter la diffusion de l'information et la préparation des décisions, il est fréquemment fait recours à des comités de pilotage.

II – Un positionnement national à mieux déterminer

Le Cirad a connu un rapprochement contractuel avec l'Inra fortement recommandé par les tutelles, mais la situation et les engagements de l'établissement vis-à-vis d'Agreenium et de l'AIRD ne témoignent pas à l'heure actuelle d'une vision globale des avantages et inconvénients de ces nouvelles structures.

Reste que plusieurs établissements publics interviennent également, sinon principalement, dans des domaines de l'agronomie tropicale appliquée au développement, tant au plan national qu'international (Inra, IRD, Cemagref, etc.), ce qui ne simplifie pas la vision et la consolidation de l'action des organismes publics nationaux dans l'outre-mer français et dans les régions tropicales et subtropicales.

III – Mode de gouvernance

1 • Une gouvernance forte et centralisée

La gouvernance du Cirad est centralisée autour du président assisté du DGDRS. Les décisions sont examinées et arbitrées au sein du Codir. Un partage de compétences a été établi et accepté entre le président et le DGDRS, chacun d'entre eux ayant en rattachement direct :

- pour le président, les directions régionales métropolitaines et d'outre-mer, les délégations aux évaluations, à la communication et aux systèmes d'informations ;
- pour le DGDRS, la direction des relations européennes et internationales, les directions régionales à l'étranger, la délégation à l'information scientifique et technique, la délégation à l'enseignement supérieur et à la formation et la délégation à la valorisation.

Le Cirad est doté d'un conseil d'administration (CA), d'un conseil scientifique (CS) et d'un comité d'éthique (CEthique), ce dernier commun avec l'Inra. L'existence de ce comité, comme la présence statutaire de la présidente de l'Inra au CA, témoigne de la volonté des tutelles de procéder à un renforcement des relations entre les deux établissements.

Sur un plan général, malgré l'importante concentration des pouvoirs au sein du Codir, la vie et le fonctionnement de l'établissement s'inscrivent dans un fort contexte de dialogue social, notamment avec le comité d'entreprise, dont les avis et la coopération sont déterminants. La contractualisation des objectifs est au cœur du consensus autour des missions du Cirad ; ce principe est étendu à la vie interne de l'établissement par le biais des lettres de mission individuelles adressées à tous les échelons de la hiérarchie.

2 • Une organisation des services d'appui originale mais redondante

Le secrétaire général, membre du Codir, a autorité directe sur trois services administratifs : (i) la direction de la comptabilité et des affaires financières ; (ii) la direction des ressources humaines ; (iii) la direction technique des aménagements et de la maintenance. Chacune de ces directions, ainsi d'ailleurs que la quasi-totalité des directions opérationnelles rattachées au président ou au DGDRS, est composée d'une structure centrale de pilotage et de services d'appui de proximité placés auprès des départements scientifiques. Les réformes récentes, bien que tenant compte des fortes concentrations des centres de gestion et de décision, ont en effet reproduit un système très éclaté. Le résultat est atypique. Le maintien auprès de chacun des trois départements scientifiques de structures d'appui couvrant l'ensemble des champs d'action et de gestion (ressources humaines, budget comptabilité, communication et information scientifique et technique, valorisation, etc.) fait apparaître ces départements comme potentiellement autonome en matière de services administratifs au titre du principe constamment réaffirmé d'un *“service rendu au plus proche de la communauté”*.

Les services d'appui déconcentrés au niveau des départements scientifiques, à qui ils sont fonctionnellement rattachés, dépendent depuis 2010 des directions ou services centraux. Ces derniers apparaissent comme unificateurs des normes et principes dont ils sont hiérarchiquement comptables de l'application. Il ne fait pas de doute, dès lors que ces services d'appui assurent un confort de gestion maximal hérité de l'ancienne diversité des structures du Cirad, que leur maintien en l'état ne résulte pas nécessairement d'une optimisation et d'une rationalisation des moyens humains, compte tenu de la taille de l'établissement. Étant donné l'importance des restructurations récentes, une réforme quantitative de ces structures d'appui était probablement prématurée mais il conviendra cependant, à terme, de se pencher avec détermination sur cette question.

Enfin, il n'a pas été possible d'apprécier le positionnement individuel des agents directement affectés dans des services d'appui¹, notamment auprès des départements scientifiques (DS). Cette question mériterait une étude attentive dans la mesure où il pourrait y avoir un risque de conflits d'intérêts entre la dépendance fonctionnelle (vis-à-vis des DS) et la dépendance hiérarchique (DCAF, DRH, etc.). Cette remarque est valable pour l'ensemble des services d'appui.

IV – Gestion des ressources humaines

La DRH comprend une soixantaine d'agents qui couvrent schématiquement trois domaines principaux :

- la paye et la gestion prévisionnelle des emplois ;
- la gestion des carrières (accompagnée par les correspondants ressources humaines (CRH)) ;
- la formation, l'accueil et l'accompagnement des restructurations confiés à des correspondants formation-accueil (Cofacs).

Du point de vue de la gestion individuelle des agents, le volume important des services d'appui procure un confort de suivi exceptionnel. Il en est de même pour la formation continue des agents dont les dépenses ont atteint en 2009 un montant correspondant à près de 4 % de la masse salariale.

¹ 110 agents pour la DRH et la DCAF, pour un total de 180 agents dans ces deux services.

En 2010, le Cirad comptait 1 791 agents, correspondant à 1 755 ETP, chiffre inférieur au plafond d'emplois de 1 780 ETP fixé par les tutelles ; à ces données, il convient d'ajouter 80 allocataires de recherche. Cependant, les incertitudes budgétaires conduisent l'établissement à garder une marge de manœuvre raisonnable : ainsi, pour 2011, les recrutements de l'ordre de 3 % des effectifs n'interviendront qu'en fin d'exercice. 90 % environ des agents sont affectés en France (70 % en métropole et 20 % dans les Dom) et 10 % à l'étranger. Les cadres représentent 63 % des effectifs totaux et 72 % d'entre eux sont affectés en métropole. La relative faiblesse des affectations à l'étranger (16,3 % des cadres) traduit les difficultés de recrutement pour partir en expatriation et conduit à un éparpillement des effectifs dans les pays concernés, même si les missions de longue durée à l'étranger mobilisent 80 ETP par an. À noter que, de 2006 à 2010, la revalorisation des carrières et la politique de repyramidage de l'emploi en faveur des cadres a conduit à une hausse relative de 10 % de cette catégorie qui passe de 57 % à 63 % d'un effectif total en progression limitée à 0,5 %.

Chaque entité (DS, services, etc.) est dotée de moyens arbitrés annuellement au sein du Codir au vu des demandes des équipes, préalablement analysées au sein des DS. Les conventions collectives ne prévoyant pas de procédures d'avancement spécifiques, les agents candidatent aux promotions en fonction des possibilités dégagées annuellement par l'établissement. Les promotions sont prononcées après avis d'une commission de 12 membres, dont deux sont des représentants du personnel.

Sur un plan général, la masse budgétaire salariale (130,255 M€ en 2011) cadrée annuellement par les tutelles est contenue. La GPEC est un axe fort de la politique de l'établissement, mais, récemment mise en place, elle ne dispose pas encore des outils analytiques suffisants. Cependant, les tableaux de bord décrivent d'ores et déjà de façon précise la situation des effectifs d'un point de vue quantitatif et qualitatif, les projections prévisionnelles n'abordant que les aspects quantitatifs.

Deux types d'évaluation individuelle des agents sont mis en œuvre :

- une évaluation quadriennale sur dossier pilotée par la délégation aux évaluations (DAE), placée auprès du président, qui fait intervenir des commissions d'évaluateurs dont les deux tiers sont extérieurs à l'établissement. Un avis écrit est émis dont l'agent est propriétaire ;
- un entretien individuel annuel avec le responsable de la structure d'affectation.

V – Politique en matière budgétaire et comptable

La direction de la comptabilité et des affaires financières comprend 120 agents, dont 30 sont affectés sur le site de Paris et Nogent. 70 font partie des services d'appui de proximité précédemment décrits. À noter que le Cirad, qui est un Epic, ne dispose pas d'un agent comptable ; néanmoins, comptabilité et budget sont clairement différenciés.

La situation financière du Cirad est aujourd'hui satisfaisante. Toutefois, en termes de ressources, on peut s'interroger sur la fragilité de l'édifice dans la mesure où, sur un budget prévisionnel 2011 de 202 M€, la subvention de l'État représente 63 % du total (programmes 187 et marginalement 172 de la LOLF), les produits externes 28 % (ANR, collectivités, UE, contrats, conventions, etc.) et les autres produits 9 %. Le simple constat que les seuls frais de personnel, pourtant contenus, représentent 64 % des produits attendus, c'est-à-dire autant que la subvention de l'État, amplifie la part stratégique des produits externes qui, de fait, alimentent à eux seuls la politique scientifique de l'établissement. Dans la mesure où la part des fonds structurels européens est amenée à disparaître à l'horizon 2013, il y a une incertitude supplémentaire sur les futurs moyens d'action. Non seulement ces moyens sont fragilisés par cette situation mais, de surcroît, cela conduit à l'impérieuse nécessité de mobiliser des ressources externes consommatrices de temps et de moyens humains. Il est à noter que le Cirad applique une politique utile et nécessaire de mutualisation globale des ressources externes qui accroît son pouvoir de redistribution.

En matière d'investissements, trois enveloppes d'un montant total de 7 M€ sont réparties après arbitrage et vote en CA ; elles concernent l'équipement scientifique, l'informatique et l'immobilier.

Les procédures, les circuits de demandes et d'attributions de crédits, ainsi que les tableaux de bord utilisés sont satisfaisants. Les implantations du Cirad conduisent à l'ouverture de comptes à l'étranger auprès de banques locales. L'existence et l'approvisionnement de ces comptes ne posent pas de problèmes particuliers.

En matière de contrôle interne, la certification est distincte de l'ordonnancement. Cependant, faute de structure d'audit interne, le "contrôle de gestion" s'appuie en fait sur le processus budgétaire par le biais d'une réactualisation budgétaire biannuelle. La difficulté principale provient du contrôle des ressources contractuelles : les équipes de gestion des conventions (établies en coûts complets depuis 2009) déconcentrées auprès des UR représentent environ 35 personnes ; elles traitent une masse de 1 000 dossiers par an pour un chiffre d'affaires d'environ 50 M€. Les procédures d'autocontrôle devraient être complétées par un service d'audit interne généralisé à tout l'établissement, en usage dans la plupart des autres organismes. Ce service serait utilement placé auprès du CA.

VI – Un système d'Information en développement

En 2006, un module de gestion des ressources humaines (SIRH) a été mis en place ; il permet de gérer l'ensemble des RH de l'établissement, notamment les processus d'avancement et de formation. À l'issue du plan stratégique du SI 2003-2007, un nouveau schéma directeur du système d'information (SDSI) pour 2009-2011 a été élaboré, puis validé par un comité de pilotage sous l'autorité du DGDRS. Répondant aux orientations du contrat d'objectif¹ 2008-2012, ce nouveau SDSI fixe quatre priorités : moderniser pour piloter, simplifier la gestion par la dématérialisation, ouvrir le SI pour une accessibilité de l'extérieur, participer à la démarche qualité. Il est décliné sous forme d'une dizaine de projets au sein du même système intégré.

La délégation aux systèmes d'informations (DSI) est constituée de 40 agents bien formés au plan professionnel (70 % des agents proviennent de sociétés de services en ingénierie informatique). L'exploitation quotidienne est confiée à une société extérieure en infogérance. Le matériel et les logiciels font l'objet de sauvegardes régulières et d'un système de *back-up* externalisé, testé régulièrement avec succès. Il est prévu également la mise au point d'un schéma directeur de la sécurité des systèmes d'informations (SDSSI). Le budget annuel de la DSI, d'un montant de 5,5 M€ masse salariale comprise, représente 3 % du chiffre d'affaires du Cirad. Les effectifs ainsi que les moyens budgétaires sont globalement au niveau de ceux d'autres organismes de recherche tels que l'IRD ou le Cemagref.

Le SDSI semble en retard dans la réalisation de ses objectifs et de ses plans d'actions. Sur la dizaine de projets prévus, seuls deux sont fonctionnels (conventions en coûts complets et conventions en négociation). En matière de démarche qualité, peu de services (20 %) ont obtenu une certification ou une accréditation. Fin 2011, à peine 50 % des agents du Cirad seront engagés dans ce processus. Par ailleurs, la comptabilité analytique n'en est encore qu'à ses débuts.

Certes, l'évolution récente de l'organisation des structures internes du Cirad et de sa gouvernance a pu ralentir la progression des activités de la DSI mais ce retard est peut-être aussi la conséquence d'un taux de renouvellement des agents du service particulièrement élevé (20 %) dont il convient d'analyser les causes. Les attentes des UR et des services d'appui sont réelles. On ne peut que recommander une mise en œuvre plus rapide du SDSI, qui aboutirait à des gains de productivité permettant des redéploiements de ressources sur d'autres projets attendus.

VII – Un patrimoine immobilier bien adapté aux besoins de l'établissement

Le Cirad, qui s'est progressivement désengagé des installations qu'il possédait à l'étranger, dispose d'un patrimoine immobilier situé essentiellement en métropole (Montpellier et région parisienne) et dans les Dom. Il est propriétaire de la plupart des terrains et des bâtiments qu'il utilise. Ce patrimoine est important (186 bâtiments pour 100 000 m²) et semble être en bonne adéquation avec les besoins de l'établissement.

La stratégie immobilière incombe au CA. La gestion du patrimoine du Cirad a été singulièrement confortée à partir de 2009 par la création du comité de pilotage de la politique immobilière qui est partie prenante dans l'élaboration du schéma de programmation pour la stratégie immobilière de l'établissement (SPSI). Ce schéma, qui sera présenté au CA courant 2011, doit porter sur une meilleure valorisation économique du patrimoine (désengagement en outre-mer), une maîtrise des coûts de gestion et une prise en compte des aspects environnementaux. Par ailleurs, le patrimoine immobilier a fait l'objet, également en 2009, d'un inventaire détaillé. Il est suivi désormais grâce à un fichier centralisé sous la responsabilité d'un directeur et d'un ingénieur patrimoine compétents ayant une bonne maîtrise du parc.

¹ Objectif 9 : le Cirad se propose de "moderniser sa gestion et simplifier l'administration de sa recherche par une évolution vers un système d'information intégré : couplage des activités scientifiques avec les RH et les éléments financiers, intégration du système d'information documentaire, tableaux de bord de pilotage, gains de productivité".

Le patrimoine immobilier du Cirad est suivi, géré et entretenu de façon satisfaisante par la direction technique des aménagements et de la maintenance, constituée de 46 agents, qui dispose d'un budget annuel de 14 M€ répartis de la façon suivante : 5 M€ pour le fonctionnement des bâtiments en France ; 1 M€ (10€/m² par an) pour les travaux de maintenance ; 8 M€ pour les travaux neufs. Toutefois, une optimisation de l'usage des serres tropicales, via une mutualisation de leur utilisation - notamment à Montpellier, permettrait une économie estimée à environ un tiers de leur budget et éviterait de nouvelles constructions.

À signaler enfin que la gestion du parc immobilier s'inscrit dans un plan glissant à trois ans, passé récemment à cinq ans à la demande de France-Domains.

VIII – Évaluation interne, prospection stratégique et déontologie

L'évaluation est un élément important de la gouvernance du Cirad. Elle passe d'abord par une évaluation quadriennale du personnel. L'originalité de cette démarche consiste à faire évaluer chaque agent (cadre et non-cadre) dans le collectif auquel il appartient. À cette évaluation s'ajoute un entretien évaluatif annuel entre l'agent et son responsable hiérarchique. En outre, les cadres scientifiques rédigent un rapport annuel d'activité. Les départements scientifiques, comme les structures d'appui, ne font pas l'objet d'une évaluation collective. Cependant, la lettre d'objectifs adressée chaque année au responsable, qui est préparée sur la base des résultats de l'année précédente, s'apparente à une évaluation *ex post*. On peut aussi considérer que le dialogue social¹, qui est important au Cirad, tient lieu "d'évaluation permanente" des activités de chacune des parties en présence. Le suivi annuel du contrat d'objectifs, l'analyse bibliométrique des publications et la mise en place progressive de la démarche qualité sont d'autres exemples des procédures d'évaluation interne mises en place. En revanche, la capacité de l'établissement à se livrer à une véritable autoévaluation de ses différentes stratégies n'est pas apparue, que ce soit à la lecture du rapport d'autoévaluation ou bien durant les entretiens au cours de la visite sur site. Ces derniers ont davantage mis l'accent sur les atouts et les projets que sur les faiblesses et les incertitudes.

La capacité d'anticipation des responsables du Cirad pour définir ou faire évoluer la stratégie de l'établissement a déjà été soulignée. Cette culture de la prospective stratégique, nécessaire pour un organisme qui travaille dans un environnement particulièrement évolutif, se retrouve dans le programme actuel du CS. On ne peut qu'encourager cette politique.

L'affichage d'objectifs à déclinaison morale et déontologique tels que la réduction de la pauvreté et la préservation des biens publics, la place accordée au "*pilotage par conviction*", l'affirmation de valeurs telles que le partage et l'ouverture (tous les agents du Cirad se considèrent comme des "passeurs de frontières"), l'engagement pour le développement, etc., supposent une réflexion éthique permanente au sein de l'établissement. Le CEthique porte cette réflexion au meilleur niveau. Saisi par les responsables des deux organismes, il a remis deux avis (sécurité alimentaire, biocarburants) et en prépare deux autres (partenariat, nanotechnologies). Le Cirad s'est approprié les avis en y apportant des réponses écrites. La volonté systématique du président du comité à interroger le personnel pour l'associer à l'élaboration des saisines est une condition essentielle du fonctionnement en navette de ce dispositif. Il faudra veiller toutefois à ce que la réflexion éthique porte aussi sur les questions prioritaires du Cirad (les biotechnologies par exemple).

¹ De 2006 à 2010, les partenaires sociaux ont signé 24 accords sur l'emploi, les salaires, les conditions de travail, etc.

Stratégie en matière de recherche

I – Des priorités thématiques stratégiques récemment revisitées et une orientation : “la Science au centre”

La stratégie scientifique du Cirad s’articule autour de six axes prioritaires de recherche recouvrant l’essentiel des questions relevant des grands enjeux agronomiques dans un contexte mondialisé. Ces vastes contours sont partiellement précisés par leurs déclinaisons en 21 priorités scientifiques, celles-ci offrant un cadre thématique relativement large qui permet aux différentes UR de s’y positionner assez naturellement. Ces priorités apparaissent en bon accord avec les missions dévolues au Cirad. La co-construction des partenariats est aujourd’hui affirmée avec force et devrait aboutir à une évolution très positive des pratiques du Cirad dans ce domaine, comme c’est déjà le cas avec le Brésil.

Aux plans national et international, le Cirad participe à différents groupes de réflexion ou consortia de recherche : *Consultative Group on International Agricultural Research* (CGIAR) ; ateliers “*thinking forward*” du Gip Ifraï, Observatoire des agricultures du monde, etc. La construction de la prospective scientifique du Cirad semble résulter pour partie de ce positionnement au cœur de la dynamique de réflexion internationale. Cependant, au-delà de ces objectifs globaux, la vision stratégique de l’établissement à long terme n’a pas été véritablement précisée.

Au travers de l’orientation “*la Science au centre*”, le Cirad réaffirme sa mission d’établissement de recherche. D’importantes reconfigurations des UR ont été mises en œuvre au cours des dernières années, aboutissant à une réduction du nombre de départements (de 10 à 7, puis à 3 aujourd’hui) et d’unités (de 62 à 46 pour le contrat quadriennal actuel, 34 demandes ayant été formulées dans le cadre du prochain quadriennal). Dans le même temps, le nombre d’UMR¹ est passé de 16 à 22 (24 étant demandées dans le prochain contrat), confortant ainsi de façon significative le niveau de partenariat du Cirad avec la recherche et l’enseignement supérieur.

II – Une gouvernance de la recherche efficace mais endogène

La recherche au Cirad est pilotée non seulement par la DGDRS mais aussi par les trois directeurs scientifiques de département, ces derniers disposant chacun d’un comité de programme chargé de l’assister dans ses responsabilités de pilotage et d’animation scientifique. La mission de ces départements, qui, bien que thématiques, restent transversaux par rapport aux axes prioritaires, est d’apporter aux UR un appui recentré sur des questions scientifiques et sur le développement des partenariats, en adéquation avec les priorités géographiques. Les départements sont devenus des directions d’objectifs et non plus de moyens financiers et humains comme ils l’étaient jusqu’en 2007. Leur véritable positionnement dans la nouvelle structure du Cirad ainsi que leur rôle stratégique mériteraient toutefois d’être précisés.

Les directions régionales, en France métropolitaine, dans les Dom - où le Cirad est très présent - et à l’étranger appuient très efficacement les équipes et unités dans leurs périmètres géographiques d’action. Ces directions exercent une veille scientifique, transmettent des informations aux équipes, assurent l’intendance et le fonctionnement logistique des équipes, cadres ou agents expatriés, tissent des réseaux relationnels avec les partenaires et les collectivités territoriales auprès desquelles elles représentent l’établissement. Les directions régionales ont une très bonne vision des activités de recherche menées par les chercheurs ou équipes du Cirad dans leur région et jouent un rôle clé très lisible dans le dispositif.

Le CS est composé de 15 membres, dont un tiers d’élus au sein des personnels. Il est consulté sur la politique scientifique de l’établissement, peut formuler des propositions mais n’intervient pas dans la gouvernance de la recherche (définition des profils de poste, par exemple). Le rôle important des comités de programme dans l’arbitrage des propositions scientifiques émanant des équipes de recherche fait apparaître encore plus nettement la nécessité de donner au CS des prérogatives en matière de discussion stratégique.

¹ Les UMR dont le Cirad est un des partenaires sont extrêmement diversifiées quant aux établissements cotutelles (AgroParisTech, Ciheam, CNRS, EHES, EPHE, Ifremer, Inra, IRD, Montpellier SupAgro, université Antilles Guyane, université Montpellier 1, université Montpellier 2, université Montpellier 3, université de la Réunion), au nombre de cotutelles simultanées (de 2 à 6) et à la participation du personnel de l’établissement (de 10 à 90 % des permanents par UMR).

III – Une activité scientifique croissante et reconnue qui doit rester au service de l'ensemble des missions de développement du Cirad

Le bilan des activités de recherche du Cirad sur le précédent exercice est relativement hétérogène en fonction des UR et des thèmes de recherche. Cependant, les indicateurs de production scientifique montrent une nette progression, ce qui est plutôt encourageant. Il faudra toutefois que cette évolution se confirme dans les années à venir avec, en particulier, un accroissement soutenu des publications dans les revues à comité de lecture référencées et une amélioration sensible du facteur d'impact moyen, celui-ci étant de 1,88 sur la période 2006-2009. L'augmentation du nombre des publications en langue anglaise, qui est une des conditions pour atteindre cet objectif, doit être une priorité de l'établissement. De même, le taux de co-publications avec des partenaires du Sud, qui est passé de 42 % à 46 % sur la même période, doit encore progresser, de façon à confirmer et à concrétiser les initiatives de co-constructions des partenariats avec les pays du Sud.

Plusieurs dispositifs incitatifs ont été mis en place pour soutenir l'activité des unités restructurées et leur ajustement aux axes prioritaires. Les demandes de financement de projets, de postes, d'allocations de thèses, d'expatriations, etc., restent très largement à l'initiative de ces unités dans un mode de fonctionnement de type *bottom-up*, ce qui est assez cohérent avec une politique visant à redonner toute sa place à l'activité scientifique, sous couvert de l'adhésion préalable des unités aux axes scientifiques prioritaires. Une fraction de ces actions incitatives (20 % environ) est plus spécifiquement dédiée au soutien de nouvelles priorités, qu'elles soient scientifiques ou géostratégiques (en accord avec les recommandations du dernier comité interministériel de la coopération internationale et développement par exemple). Il est toutefois difficile de savoir s'il s'agira d'infléchir les orientations des unités au travers d'un redéploiement des moyens et des effectifs ou d'un renforcement de ces unités leur permettant d'élargir leur activité et de développer de nouveaux partenariats.

L'objectif d'excellence scientifique n'est pas nécessairement facile à décliner dans le cadre des programmes de développement avec les partenaires du Sud où la réalité du terrain peut être tout autre. La question du pilotage scientifique se pose également à la suite du financement d'un nombre croissant de projets de recherche en réponse à des appels d'offre nationaux ou internationaux qui produiront inévitablement leur part de dérives quant aux orientations scientifiques. Dans la course aux indicateurs de production scientifique et aux financements, le risque est grand de voir les unités du Cirad s'écarter progressivement des aspects les plus finalisés de la recherche ou des activités d'expertise qui sont pourtant au cœur des missions de l'établissement et qui, par ailleurs, apportent les revenus nécessaires à son équilibre financier. Ces activités d'expertise exercées principalement par les agronomes de la tranche d'âge la plus élevée, comme les travaux de terrain et les connaissances et compétences qu'ils nécessitent, sont conduites à disparaître à plus ou moins court terme d'autant qu'elles ne sont plus valorisées en tant que telles dans le dispositif actuel.

Avec l'évolution en cours du Cirad, les chercheurs expriment une forte inquiétude vis-à-vis d'un ensemble d'éléments : (1) un appauvrissement de la diversité des métiers au sein de l'établissement ; (2) des accès aux terrains qui se ferment ; (3) des difficultés grandissantes à développer une recherche en partenariat sur des pas de temps longs (sur des espèces végétales à développement lent ou avec de petits planteurs par exemple) ; (4) l'abandon d'un ensemble de travaux sur diverses plantes agronomiques tropicales au profit d'un recentrage sur une ou deux plantes tropicales modèles ; (5) une remise en question d'une mission essentielle, celle d'agir contre la pauvreté. Le Cirad devra trouver rapidement un équilibre permettant d'allier une recherche de qualité accrue avec ses missions de recherche pour le développement ; à défaut, il y perdra son identité et le fort sentiment d'appartenance de son personnel.

Stratégie en matière de valorisation et de communication

I – Une valorisation qualitativement satisfaisante

Le Cirad affiche clairement sa volonté d'intensifier les activités de transfert et de valorisation de ses recherches auprès des acteurs économiques, des décideurs politiques, des acteurs sociaux, etc. Chaque année, il fournit près de 10 000 journées d'expertise et de consultance (soit 40 ETP) à différents commanditaires qui apportent annuellement 60 à 70 % des ressources contractuelles publiques de l'établissement, soit 12 M€, représentant environ le cinquième de ses ressources externes. Le Cirad contribue ainsi à l'élaboration des politiques publiques nationales, européennes et internationales : prospective Agrimonde avec l'Inra, recherche agronomique européenne (Scar) et pour le développement (EIARD), sécurité alimentaire (Gisa), etc. La valorisation des connaissances et des innovations concerne également le développement de mesures touchant à la protection, la préservation et la diffusion des ressources génétiques et biologiques (le Cirad gère près de 18 000 variétés de céréales, fruits tropicaux, espèces forestières) ainsi qu'à la protection des innovations : brevets, COV, logiciels. Celles-ci sont faibles en nombre (8 en 2008, 26 en 2009, une vingtaine en 2010) mais en progression. Trois points retiennent plus spécifiquement l'attention.

1 • Le maintien en volume des activités de transfert et de valorisation

Assurer chaque année 50 à 60 M€ de ressources externes est une performance difficile qui est réalisée par un portefeuille de contrats diversifié mais en cohérence avec les six priorités stratégiques du Cirad. Ces contrats se répartissent à parts égales sur quatre cibles : fonds publics français, fonds de l'UE, fonds publics étrangers et clients privés. L'arrêt des fonds structurels européens en 2013 est une réelle préoccupation de la présidence dans la mesure où les ressources externes ne vont pas suffire à les compenser. De nouveaux financements sont recherchés, particulièrement auprès de fondations (trois contrats ont été signés récemment) et en développant l'accès aux financements compétitifs (ANR, programme "Investissements d'avenir", etc.). Une initiative a été prise pour faire connaître et mettre en œuvre la procédure du crédit d'impôt recherche (CIR) auprès de PME ; cette initiative peut favoriser l'obtention de contrats avec les UR.

2 • Les retombées financières de la valorisation

L'activité contractuelle du Cirad porte surtout sur l'innovation et très peu sur le transfert de connaissances. Le faible volume de brevets ne permet pas un grand développement d'applications débouchant sur licences et redevances. Le portefeuille total du Cirad est de 13 brevets à bon potentiel de valorisation (classés A) et 7 brevets classés B aux retombées financières beaucoup plus incertaines.

3 • La contribution quantitative du Cirad au développement dans les pays du Sud

Quelques réalisations de la délégation à la valorisation (DValo) dans ce domaine sont remarquables, bien exploitées en communication d'image, mais délicates à amplifier vis-à-vis de la concurrence : la filiale Palm Elit, la création variétale d'hévéa, la production écologiquement intensive du café, etc. On peut comprendre que la valorisation commerciale dans les pays du Sud soit difficile à mettre en œuvre économiquement et ne puisse pas être porteuse de retours financiers conséquents. Étant donné les missions du Cirad, ce n'est cependant pas le principal objectif. Toutefois, l'analyse de l'impact des activités de valorisation dans les pays du Sud reste essentielle, ne serait-ce que vis-à-vis des ministères de tutelles et pour justifier le soutien financier de l'État. Un groupe de travail Cirad, créé en 2010, qui a associé des agents de l'Inra et de l'IRD, s'efforce d'apprécier l'impact des activités de ces établissements dans les pays cibles concernant le café, les ruminants, l'exploitation familiale, la filière mangue, etc.

La DValo est positionnée en soutien au plus près des UR, au travers d'un réseau de 25 agents en charge des aspects formels de la contractualisation des projets. Ce choix présente néanmoins plusieurs inconvénients : d'une part, il éloigne les chercheurs des bailleurs de fond, les exposant au risque d'une mauvaise perception des attentes et des règles du jeu des appels à projets ; d'autre part, il tend à minorer la valeur ajoutée que constitue, dans la production de connaissances, l'interaction avec les partenaires, notamment extérieurs. En outre, l'organisation fonctionnelle de la DValo en trois sous-entités, chacune rattachée à un département scientifique, ne facilite pas une UR vision commune des politiques à appliquer.

Différentes dispositions ont été prises pour faciliter la mise en place des activités de valorisation, parmi lesquelles on peut citer la rédaction d'un guide des bonnes pratiques de l'expertise-conseil ainsi que l'organisation de sessions de formation de courte durée (une demi-journée) à la protection industrielle des résultats de la recherche et à leur valorisation. Le Cirad pourrait sans doute s'investir davantage dans les pôles de compétitivité (gouvernance ou groupes projets), mais il faut reconnaître que ces pôles sont d'abord au service de l'économie française ce qui peut les dissuader d'interagir avec certains pays du Sud en l'absence de perspectives de retour sur investissement. Enfin, il faut signaler le projet de mutualisation avec l'Inra des fonctions de valorisation commerciale des obtentions végétales et des brevets, ce qui est un pas vers une meilleure utilisation des moyens des deux organismes.

II – Une communication externe et interne bien organisée

La stratégie de communication du Cirad est ambitieuse. Elle a pour objet de sensibiliser, en France et à l'étranger, les différents publics concernés par le développement, mais aussi de veiller, en interne, à l'appropriation de la stratégie et à la construction d'un sentiment d'appartenance du personnel, éléments indispensables pour porter l'ambition du Cirad à l'extérieur. Elle est mise en œuvre par la délégation à la communication (DCom), qui comprend 21 agents, et par le comité éditorial. Sa principale mission au cours de ces deux dernières années a été de promouvoir la nouvelle stratégie scientifique et géo-partenariale du Cirad en diffusant l'image d'un établissement au cœur des grands enjeux internationaux de l'agriculture. La mise en œuvre a porté sur "*le renouvellement de l'identité visuelle*" de l'établissement (nouveau logo), sur la refonte de son site web (plus d'un million de consultations annuelles), sur la création de nouveaux journaux à usages externes¹ et internes², et sur un accroissement de la communication grand public à l'extérieur (Salon de l'agriculture) ou au sein de l'établissement (les Rencontres du Cirad). La qualité de ces publications est satisfaisante. Elles sont appréciées par les lecteurs et en cohérence avec les objectifs du Cirad. Les techniques modernes de communications (web, intranet, maquettes et reproductions) sont bien utilisées.

La communication externe alimente le réseau des partenaires potentiels et des politiques hors de France, favorisant ainsi les convergences d'intérêts qui peuvent faire l'objet d'actions contractuelles. Le comité éditorial du Cirad a été réactivé en 2009. Il articule la diffusion des connaissances avec la stratégie à l'égard du Sud pour ancrer la notoriété de l'établissement dans les communautés scientifiques nationales et internationales. L'activité éditoriale a été mutualisée au sein de la maison d'édition Quae dont le Cirad est un des membres fondateurs avec le Cemagref, l'Inra et l'Ifremer (11 ouvrages ont été publiés en 2009).

Les témoignages des cadres rencontrés et des représentants des différentes instances sociales permettent d'affirmer que la communication interne est à la hauteur des ambitions du Cirad. Elle a certainement, de même que l'importance accordée au dialogue interne, contribué à réduire les tensions engendrées par la profonde restructuration du Cirad. Il faut noter aussi, à côté des productions de la DCom, l'importance accordée par les agents aux temps d'échanges, à travers le dispositif de proximité mis en œuvre dans tous les services d'appui. Le président lui-même, au cours de nombreuses rencontres avec les agents, analyse les grandes évolutions du contexte et évoque l'avancement des chantiers en cours.

¹ Agronews (information dans l'outre mer Français) ; Perspectives (pour les décideurs politiques) ; Conférences (pour les colloques et séminaires organisés par l'établissement).

² Graines d'infos, journal interne diffusé par Internet.

Stratégie en matière de partenariats

I – Partenariats internationaux et européens

1 • Un positionnement stratégique adapté aux différents modes de partenariat

S'appuyant sur les réalisations des anciens instituts de production tropicale créés pendant la période coloniale, le Cirad a mis sur pied de véritables partenariats avec les organisations nationales ou régionales des pays du Sud, en passant par des étapes successives et progressives de réorganisation et de consolidation. L'importance de ce partenariat s'exprime à travers les quelque 200 chercheurs français présents dans les pays tropicaux qui travaillent en réseau avec les institutions et les chercheurs du Sud, par les missions effectuées hors du territoire métropolitain (80 ETP) et par l'accueil chaque année à Montpellier de près de 400 chercheurs en provenance des pays du Sud. La valeur ajoutée apportée par le Cirad est reconnue et appréciée par les partenaires du Sud, notamment dans les pays où : (i) les domaines de recherche finalisée sont d'actualité, (ii) l'encadrement et l'accompagnement restent utiles, voire nécessaires, enfin (iii) où le Cirad sert de point d'entrée pour l'ensemble de la recherche et de la formation supérieure française.

La conception ainsi que le positionnement stratégique des dispositifs prioritaires de recherche en partenariat s'expriment à travers : "*Science au centre, Science au Sud*", qui traduit l'esprit de co-construction et de complémentarité mis en œuvre par l'établissement avec ses partenaires du Sud. Les actions en cours sont marquées par plusieurs points positifs : l'engagement des institutions, aussi bien nationales et régionales qu'internationales, la construction dans la durée, la diversité des thèmes de recherche et, enfin, la diffusion de l'information conçue pour les décideurs et les chercheurs.

À l'étranger, le Cirad a privilégié une stratégie d'insertion des chercheurs dans les universités et les centres de recherche (Catie, Embrapa, etc.). Cette stratégie a certainement favorisé la qualité et la solidité des partenariats et a permis d'éviter des charges d'infrastructures supplémentaires. En Afrique, le Cirad, déjà très présent¹, envisage une augmentation de ses contributions. Son apport au développement des institutions est apprécié. Le Coraf, intervenant dans 22 pays africains, est la parfaite illustration d'une structure de coordination de la recherche et de vulgarisation dont le Cirad a, depuis 1987, favorisé l'essor. Les deux institutions ont développé conjointement le concept de recherche agronomique intégrée et son application, en étroite collaboration avec la société civile, les universités et les instituts nationaux de recherche agronomique. On peut aussi citer l'Africa Rice (ancienne Adrao), centre appartenant au CGIAR, qui bénéficie d'un appui du Cirad sous plusieurs formes, notamment pour le développement de stratégies d'adaptation au changement climatique et aux risques agricoles.

Dans un contexte de moyens humains et matériels contraints, la décision d'un renforcement de la présence du Cirad dans le pourtour méditerranéen - actuellement, le Cirad est présent sur un seul dispositif de recherche au Maghreb relatif à la gestion de l'eau - nécessite qu'un désengagement soit opéré dans d'autres régions.

2 • Une forte implication au sein de la recherche agronomique mondiale

À l'échelle mondiale, les centres de recherche membres du CGIAR sont des partenaires du Cirad ; ils reconnaissent la valeur scientifique de ses équipes qui sont intégrés au sein de leurs unités. La présence institutionnelle du Cirad et de ses chercheurs auprès du CGIAR, du GFAR et de la Banque mondiale permet à la France de jouer un rôle effectif dans la gouvernance de l'agriculture et des politiques publiques au niveau mondial. Elle s'avère aussi être un moyen efficace de valorisation de la recherche française, comme en témoigne le choix de Montpellier pour accueillir, début 2011, le siège du consortium des centres du CGIAR. Cette présence forte auprès des institutions internationales confère également au Cirad une place privilégiée au sein de la recherche finalisée en France (Inra et IRD) et aussi parmi les 24 institutions de l'association Agropolis International.

¹ Sur les 25 dispositifs de recherche en partenariat dans le monde, 12 sont implantés en Afrique continentale et trois à la Réunion.

3 • Une vigilance reste cependant à exercer pour optimiser les acquis en matière de partenariats

On peut se féliciter des résultats obtenus, mais il faut veiller à les conforter en prêtant attention dans le futur aux points suivants :

- les difficultés rencontrées pour maintenir la mobilité et l'expatriation des chercheurs doivent faire l'objet d'une réflexion ; il serait sans doute également souhaitable de faciliter l'accueil d'un plus grand nombre de chercheurs du Sud et leur affiliation formelle aux structures de la recherche française ;
- les partenaires africains souffrent pour la plupart de cadres institutionnels fragilisés, d'un manque de ressources récurrent et parfois d'une reconnaissance insuffisante ; le Cirad doit jouer un rôle spécifique vis-à-vis de ce continent en l'aidant à revitaliser et à revaloriser sa recherche. Il pourrait aussi contribuer à mobiliser les ressources destinées à la recherche africaine en soutenant celle-ci auprès des instances décisionnelles.

4 • Partenariats européens

Dans le paysage européen de la recherche finalisée consacrée à l'agronomie tropicale, le Cirad s'est hissé au premier plan et exerce une influence certaine sur d'autres institutions, notamment allemandes, anglaises, espagnoles ou néerlandaises. À titre d'exemple, bien que *Wageningen University* continue à se consacrer aux sujets de recherches liés aux régions tropicales, c'est le Cirad qui joue le rôle moteur auprès des institutions européennes, notamment dans les réseaux de type Era-Net sur la recherche agronomique pour le développement (Rad) ou le réseau Agrinatura, comme auprès de la Commission de l'UE et des organisations multilatérales, dont la Banque mondiale. Il est à noter que le Cirad est devenu l'unique institution agronomique européenne exclusivement dédiée aux pays en développement.

Le Cirad a pris conscience de la nécessité d'organiser une veille auprès des structures publiques de financement et de politiques agricoles. Il a ainsi mis à disposition, au siège de la Commission européenne, un de ses agents, chargé de suivre les décisions prises concernant les financements octroyés dans le cadre des programmes UE/ACP. Cette stratégie s'est avérée payante puisque l'institution jouit d'une image de réformateur institutionnel de la recherche agronomique internationale, comme l'illustre son taux exceptionnel de réussite aux appels d'offre de la Commission européenne (46 % en 2009). En clair, le Cirad semble être devenu la référence européenne en matière de recherche agronomique tropicale finalisée. Il faut toutefois veiller à ce qu'un éventuel alignement de la France sur une politique européenne d'aide au développement au travers de fonds internationaux ne conduise pas, à terme, à un abandon d'une politique nationale dont le Cirad et l'IRD sont les opérateurs directs.

II – De véritables partenariats avec le milieu académique tant pour la recherche que pour la formation

Le Cirad affiche clairement une stratégie de partenariat avec les milieux académiques, aux niveaux local (agglomération de Montpellier), national et international. Au-delà du renforcement du potentiel de recherche cette stratégie doit répondre à la demande des cocontractants du Cirad qui cherchent à établir des liens dans les domaines de la formation et du développement. Pour pouvoir jouer ce rôle de "point d'entrée", le Cirad, dont les missions principales concernent la recherche et le développement, a dû se rapprocher de structures universitaires et d'autres organismes de recherche. Ces partenariats permettent aussi de mutualiser des moyens et de limiter ainsi les coûts pour l'établissement.

1 • Une politique ambitieuse mais à maîtriser au niveau des UMR

La politique de développement des UMR est une traduction évidente et convaincante de cette stratégie de développement des partenariats académiques. Cette politique récente n'est pas encore totalement aboutie, ce qui explique une grande variabilité dans la structure et le fonctionnement de ces UMR. Le mandat unique de gestion n'étant pas appliqué dans toutes les unités, on assiste à une optimisation pragmatique de la gestion, consistant à privilégier la tutelle la plus efficace par fonction (par exemple, un EPST pour la conclusion des contrats de travail plutôt que le Cirad en tant qu'Epic) et par projet. L'établissement gagnerait à définir une politique plus concertée et plus lisible. Les UMR peuvent relever de deux à six tutelles, d'où un effet évident de dilution du pilotage scientifique. Les effectifs du Cirad au sein de ces UMR peuvent aller de quelques unités à une large majorité, ce qui n'est pas sans soulever des questions dans l'évaluation des contributions respectives de chacun. Au plan stratégique, il peut cependant être opportun pour le Cirad de maintenir une participation, même modeste, à une UMR en raison de la couverture thématique, du partage de compétences, d'accès à des outils ou à des plateformes de valorisation ou de réseaux de partenariats.

2 • Au niveau local, un partenariat reconnu

L'environnement scientifique de Montpellier constituant le "camp de base" du Cirad, y nouer des partenariats académiques solides constitue un enjeu fort. Ce partenariat apparaît important avec l'Inra, l'IRD, le Cemagref, les universités, Montpellier SupAgro, l'ensemble étant fédéré au sein d'Agropolis International dont la dynamique, fortement soutenue par le Cirad, est incontestable. Il a été renforcé début 2009 par l'adhésion du Cirad en tant que membre associé au PRES "Université Montpellier-Sud de France" lui donnant ainsi la possibilité d'être considéré dans les politiques d'aménagement de type "plan Campus" en association avec les collectivités locales.

3 • Au niveau national, un partenariat actif avec les universités et une volonté affirmée de développer Agreenium

La stratégie de partenariat universitaire se traduit par neuf accords avec des universités en métropole et dans les Dom. Le Cirad s'implique aussi dans les PRES Réunion et Antilles-Guyane, l'ensemble traduisant une politique cohérente de rapprochement avec les universités, qui se déclarent pour leur part très satisfaites de cette situation. Ces implications bilatérales sont complétées par une convention-cadre signée avec la CPU début 2010, sur l'objectif de développer les partenariats entre établissements français et pays du Sud, consolidant ainsi les engagements et les accords déjà en cours (notamment dans les différents PRES) avec les universités et leurs écoles doctorales proches des centres du Cirad.

Concernant les organismes de recherche nationaux, une alliance majeure a été scellée avec l'Inra par la création en 2007 du Gip Ifrai, puis du consortium Agreenium en 2009. Le Cirad est avec l'Inra, Agrocampus Ouest, AgroParisTech, Montpellier Sup Agro et l'ENVT, un des six membres fondateurs de ce consortium dont l'objectif affiché est de faciliter, à l'international, l'accès à l'offre française en recherche et en formation agronomiques. Beaucoup d'espoirs sont fondés sur ce consortium mais force est de constater que fin 2010, il est encore en cours de constitution. Son périmètre n'englobe pas tous les établissements d'enseignement supérieur et organismes de recherche potentiellement concernés. Sont notamment absents le Cemagref et l'IRD ; une seule école vétérinaire (sur quatre) en est membre, aucune autre école d'ingénieurs que celles des trois EPCSCP du Maaprat ne figure dans la liste des établissements. Cette situation peut limiter l'intérêt d'Agreenium en tant que porte d'entrée unique lisible au niveau international.

Dans l'immédiat, les implantations du Cirad à l'étranger représentent naturellement Agreenium, donnant potentiellement à l'établissement l'avantage de pouvoir compléter son champ d'activités en matière de formation. Cette situation ne doit pas amener le Cirad à perdre sa visibilité auprès de ses pays partenaires. Dans ce domaine, la concurrence avec l'Inra pourrait être limitée à condition que le rapprochement institutionnel, fortement recommandé par les tutelles dès 2007, aboutisse à une évolution réellement partenariale des deux organismes. On peut également craindre que, dans certains cas, le rôle de représentant local d'Agreenium joué par le Cirad ne s'oppose à un guichet unique Cirad-IRD dans la mesure où ce dernier reste définitivement hors du consortium. D'une certaine façon, en s'engageant fortement au sein d'Agreenium, le Cirad a misé sur un partenariat actif au sein d'un réseau thématique de formation - recherche (master voire doctorat) piloté par le Maaprat. Ce partenariat ne doit pas se faire au détriment de celui fondé sur l'aide au développement (formation et recherche) et qui s'appuierait sur un renforcement de l'alliance avec l'IRD et les universités¹. Cette situation amène à se poser la question de la "montée en puissance" de l'AIRD qui, bien que faiblement dotée en-dehors de l'apport de l'IRD, pourrait évoluer. L'agence serait alors en mesure de financer des opérations de formation, recherche et développement s'appuyant sur des opérateurs nationaux et internationaux. Ces différentes interrogations méritent des réponses claires avant que l'engagement du Cirad dans Agreenium ne soit définitif.

Au plan international, le Cirad a tissé depuis de longues années des partenariats avec les milieux académiques locaux des pays du Sud, qui se traduisent par la direction et la codirection de thèses et de mémoires ainsi que par les cours dispensés aux étudiants. Le Cirad soutient les écoles doctorales, notamment en mettant à leur disposition des experts et en finançant ou cofinçant directement des thèses : c'est le cas au sein d'universités locales au Sénégal, avec plus d'une trentaine de thèses de doctorat. La qualité des interventions peut être mesurée par la trajectoire professionnelle des doctorants qui sont recrutés par les institutions publiques ou privées dans le domaine agronomique, dont le Cirad lui-même. Il manque cependant à l'heure actuelle une systématisation du suivi qui permettrait de mieux apprécier l'impact de ces formations et des nombreux doctorants.

¹ Celles-ci étant d'ores et déjà engagées dans des formations internationales avec les partenaires du Sud, y compris dans les domaines de l'agronomie.

En cohérence avec sa politique globale de resserrement et de renforcement du dispositif international de coopération, le Cirad a multiplié depuis 2009 ses liens avec une vingtaine de sites universitaires à travers le monde. Dans ce contexte, on pourrait s'interroger sur le maintien de chercheurs dans des unités de recherche performantes des pays émergents, notamment au Brésil. En réalité, cette présence du Cirad permet des transferts vers d'autres pays du Sud grâce à des partenariats tripartites fructueux, au travers desquels il remplit ses missions d'aide au développement et donne la mesure de sa dimension internationale.

Enfin, dans un contexte où les institutions européennes manquent d'une véritable politique concertée d'aide au développement, le rôle moteur joué par le Cirad est à souligner (*cf. infra*).

III – Une coopération avec les milieux économiques qui reste à construire

Les partenariats de long terme du Cirad avec les opérateurs privés sont peu nombreux. Alors que ses champs d'intervention couvrent une grande variété de ressources, objets d'échanges internationaux très importants, on constate au sein de l'établissement une distanciation vis-à-vis des préoccupations (équilibres, flux, etc.) portées par certains acteurs du marché (les négociants, les stockeurs, les transformateurs et les distributeurs). Pourtant, la prospective Agrimonde, en mettant l'accent sur l'importance de l'accès aux ressources disponibles plus que sur la production des matières premières elles-mêmes, attire l'attention sur le rôle-clé de ces opérateurs. La faible représentation au sein du Cirad de chercheurs en économie des filières, en logistique, en gestion, en finances, ne permet guère à l'établissement de dépasser le stade du constat alors que certaines évolutions (concentration des opérateurs, intervention des fonds souverains, concentration des populations, etc.) modifient profondément les modèles économiques.

La société Palm Elit, qui fournit le matériel génétique pour la filière palmier à huile et dont le Cirad détient 66 % des actions, n'a que deux années d'existence. Cependant, l'engagement de l'établissement dans la réalité d'un marché en pleine expansion et source de controverses (biocarburants, déforestation, etc.) aux côtés d'un opérateur d'envergure (Sofiproteol) fait de cette filiale un véritable prototype et un laboratoire d'idées pour le Cirad. L'existence d'un "code de conduite" est déjà l'expression de la plus-value apportée par l'établissement. Les actions d'appui aux producteurs de bananes, filière en pleine refondation aux Antilles, mériteraient un engagement de cet ordre. On peut en dire autant des filières hévéa, café, aquaculture sans que cela ne soit exhaustif.

L'une des réticences perçues au sein de l'établissement est la défiance vis-à-vis des opérateurs privés. Les organisations associatives, telles que celles intervenant dans le commerce équitable, font elles-mêmes l'objet des plus grandes réserves quand il s'agit de considérer l'intérêt des petits producteurs. Une réflexion de fond doit donc être menée sur les façons de moduler ces réticences dans un contexte généralisé de dérégulation accompagnant la mondialisation. Pour ce faire, le Cirad devrait d'une part, introduire dans ses réflexions prospectives une analyse du rôle des acteurs socioéconomiques et des mécanismes de régulation des marchés de matières premières agricoles et d'autre part, se doter de compétences en économie financière, en gestion et en logistique.

À défaut d'une vision clarifiée de la réalité du marché, qui doit émerger de la culture du débat au sein du Cirad et de "sa capacité distribuée de discernement stratégique¹", il sera difficile d'améliorer la fonction "valorisation" de l'établissement.

IV – Partenariats avec les collectivités territoriales

D'une façon surprenante, peu d'informations ont été fournies au comité d'experts, que ce soit dans les documents mis à sa disposition ou pendant la visite, sur la stratégie du Cirad en matière de partenariat avec les collectivités territoriales. Pourtant, l'examen des ressources extérieures de l'établissement² montre que la contribution annuelle des collectivités outre-mer a été de l'ordre de 5 M€ entre 2005 à 2009. Les deux seules informations disponibles ont trait à :

- l'accord-cadre entre le Cirad, le Conseil régional de la Réunion et l'État pour la période 2008-2012, qui porte sur quatre des six axes prioritaires stratégiques de recherche, pour une contribution annuelle de la collectivité d'un montant de 3,53 M€ ;
- la participation de la région Languedoc-Roussillon pour la période 2005-2009 au travers du contrat de projets État-région pour l'immobilier (1 M€) et par appel d'offres pour les équipements scientifiques et l'immatériel (2,33 M€). À noter le financement de 19 bourses doctorales pour un montant de 0,99 M€).

¹ Rapport d'autoévaluation, page 13.

² "Le Cirad en 2009".

Des informations relatives d'une part à la Guadeloupe, la Martinique et la Guyane, d'autre part aux collectivités territoriales de la région Île-de-France (Mairie de Paris et rénovation du site et des bâtiments du jardin tropical à Nogent-sur-Marne) auraient été utiles à connaître pour pouvoir analyser l'importance, la pertinence et les perspectives d'évolution des relations entre le Cirad et l'ensemble des collectivités avec lesquelles il a pour mission de collaborer.

V – Partenariats avec les ministères

Le Cirad entretient avec les différents ministères (MAEE, MESR, Maaprat, MEDDTL) des relations partenariales importantes, qui s'expriment à travers la participation de ses chercheurs à la définition, au suivi et à l'évaluation des politiques publiques dans leurs domaines de compétence. Ce rôle d'appui auprès des décideurs publics (et privés), que le Cirad encourage¹, s'est déjà traduit par différentes contributions au niveau national concernant la fièvre catarrhale ovine, la pollution des sols des bananeraies par la chlordécone aux Antilles, le changement climatique et ses conséquences en agriculture ou encore par la participation aux travaux du groupement Gisa, mis en place pour préparer la position française lors du sommet mondial de l'alimentation. Ce rôle de conseil auprès des autorités publiques s'exerce également hors de France. Les services des ambassades de France dans les pays en développement, notamment d'Afrique et d'Asie, affirment avoir fréquemment recours à l'expertise du Cirad dans les processus de réflexion stratégique mis en place dans ces pays et pour la préparation et la mise en œuvre de certains programmes de développement.

L'impact des interventions du Cirad sur les politiques publiques dans le domaine de l'agriculture est difficile à évaluer quantitativement faute d'indicateurs de suivi suffisants. Toutefois, la position des représentants des ministères de tutelle rencontrés accorde l'idée que la contribution du Cirad est appréciée et encouragée à se développer.

VI – Une importante valorisation des savoirs par la participation des scientifiques du Cirad à la formation des étudiants

La mission de diffusion des savoirs par la formation est inscrite dans le statut du Cirad qui est conscient de sa responsabilité en la matière et des avantages qu'il peut en retirer pour sa recherche. La participation à la formation semble naturelle aux chercheurs et ingénieurs du Cirad, qui s'investissent à raison d'une moyenne annuelle de 20 h/ETD, ce qui confère au Cirad une place de leader en matière de formation au sein des organismes français de recherche agronomique. L'engagement est cependant très inégal suivant les individus et éparpillé, ce qui conduit l'établissement, en cohérence avec sa politique de partenariats privilégiés, à cibler un engagement renforcé avec certains établissements d'enseignement supérieur allant au-delà de simples interventions dans les cursus de formation. En effet, ces dernières années, la mise en place de l'organisation LMD a conduit le Cirad, à la demande de ses partenaires à s'investir dans la co-construction de cursus de niveau master. C'est une occasion intéressante, bien comprise par l'établissement, qui peut ainsi introduire de manière structurée ses thématiques dans les cursus, valoriser et transférer efficacement ses compétences en matière d'aide au développement. Signalons toutefois que la formation professionnelle tournée vers l'extérieur est très peu mise en avant alors qu'elle peut avoir un effet majeur et rapide pour le développement.

En cohérence avec ses objectifs stratégiques, le Cirad a mis en œuvre une politique visant à accroître :

- son implication dans la formation doctorale ;
- la qualification de ses chercheurs pour l'encadrement doctoral (augmentation significative du nombre d'HDR en trois ans qui contribue à diminuer le recours à des co-encadrements de doctorants par des HDR hors Cirad) ;
- le nombre de doctorants accueillis dans ses UR, favorisée par un nombre d'allocations de thèse Cirad en forte progression ces dernières années (24 en 2007 ; 91 en 2009).

Les progrès quantitatifs sont indéniables (+33 % de doctorants en trois ans), mais il subsiste plusieurs interrogations : (i) une quasi stagnation du nombre de doctorants issus de pays du Sud sur la même période (+ 6 %) qui, de surcroît, ne bénéficient que faiblement des allocations de l'établissement (seulement 12 % des bourses allouées)²; (ii) un opportunisme de circonstance chez certains doctorants et un faible engagement pour le développement, ce qui contraste avec les objectifs affichés et avec le fort sentiment identitaire manifesté par l'ensemble des cadres et agents du Cirad ; (iii) aucune donnée chiffrée n'a pu être collectée quant au devenir des doctorants formés. À cet égard, un suivi rigoureux du devenir de ces doctorants est un indicateur indispensable que l'établissement devra mettre en place. Il serait souhaitable d'opérer, d'une part, un rééquilibrage entre doctorants du Nord et du Sud afin de mieux répondre à l'objectif de transfert vers les pays du Sud et, d'autre part, un investissement plus important en faveur de la formation professionnelle continue, même si sa mise en œuvre n'est pas toujours facile compte tenu de la dispersion géographique des forces du Cirad.

¹ Contrat d'objectifs 2008-2012 (obj. 4).

² Ce phénomène peut aussi être lié aux possibilités qu'ont les étudiants étrangers d'obtenir des bourses de différentes origines (pays d'accueil, organismes internationaux...).

Conclusion et recommandations

Le Cirad est un Epic créé en 1984 et placé sous la tutelle du MAEE et du MESR. Il est chargé de la coopération en recherche agronomique dans les productions tropicales et méditerranéennes. Il dispose d'une subvention d'État de l'ordre de 130 M€ par an ainsi que de près de 1 800 agents dont 800 scientifiques répartis en métropole (essentiellement à Montpellier), dans les Dom et dans les pays du Sud.

Au cours de la dernière décennie et plus particulièrement à partir de 2006, le Cirad a connu une importante évolution, conséquence des mutations des politiques nationales dans ses domaines d'activité, d'une part, et de la réévaluation du rôle de l'agriculture et des activités rurales dans les problématiques de développement au Sud, d'autre part. Ces réflexions ont débouché sur la publication en 2008 d'un nouveau projet stratégique décliné à travers le contrat d'objectifs 2008-2012, signé avec les tutelles.

Cette nouvelle mise en situation a permis de définir et d'appliquer :

- une stratégie de recherche centrée sur six objectifs prioritaires qui confortent la recherche fondamentale (*"la Science au centre"*) aux côtés des missions historiques du Cirad en matière de développement (*"la Science au Sud"*) ;
- une nouvelle organisation administrative et opérationnelle avec le soutien de l'ensemble du personnel qui partage une véritable "Culture Cirad" grâce, notamment, à un management participatif qui s'appuie sur une communication interne de qualité ;
- un nouveau mode de partenariat global :
 - avec les pays du Sud, qui prend en compte l'évolution de certains d'entre eux (pays émergents), en associant résolument recherche et formation ;
 - avec les structures de la recherche agricole internationale, pour asseoir la place et accroître le rôle du Cirad dans la définition des nouveaux enjeux issus du phénomène de mondialisation ;
 - avec le monde académique national pour mieux utiliser et valoriser l'important potentiel de recherche et de formation disponible.

En définitive, le Cirad a acquis une indiscutable reconnaissance au niveau international (CGIAR) comme au sein des organismes français (Inra, IRD) engagés également dans le développement agricole.

I – Les points forts

- Une vision stratégique récemment revisitée qui s'appuie sur une gouvernance forte ainsi qu'une dynamique positive en termes de capacités et d'actions de recherche.
- Un organisme de recherche dédié au développement agronomique dans les pays du Sud, original à l'échelle européenne, qui contribue à la présence française effective au sein des organismes de recherche agronomique internationaux (CGIAR, GFAR, etc.).
- Un fort capital de notoriété au niveau international dans ses domaines de compétence.
- Une capacité et une volonté de s'ouvrir à des partenariats structurés avec le monde de la recherche et de l'enseignement supérieur aux plans national et international.
- Une adhésion forte des agents aux missions du Cirad, confortée par une communication externe et interne de qualité centrée sur les missions de l'établissement.

II – Les points faibles

- Une capacité limitée d'auto-évaluation et une insuffisance d'indicateurs sur l'impact du Cirad dans les pays du Sud.
- Une présence géostratégique excédant les capacités de l'établissement.
- Une fragilité structurelle du modèle économique et une faible valorisation des produits de la recherche.
- Un positionnement et un rôle des trois départements scientifiques imprécis.
- Une organisation administrative peu lisible, très consommatrice de moyens humains, et une fonctionnalité insuffisante de certains services.
- Des difficultés réelles à l'expatriation des agents.

III – Les recommandations

- Accentuer la réflexion prospective, notamment en ce qui concerne le renouvellement générationnel des compétences, et renforcer la qualification scientifique.
- Clarifier le positionnement et le rôle du Cirad vis-à-vis d'Agreenium, de l'IRD et de l'AIRD.
- Préserver les capacités des missions de développement et d'expertise, dans le contexte de la priorité donnée à la recherche.
- Créer un service d'audit interne rattaché au CA et développer de réels outils prospectifs, notamment en matière de GPEC.
- Rationaliser les fonctions support (dont SI et RH) et les services d'appui, conformément au nouvel organigramme.
- Mutualiser les infrastructures hors métropole avec les partenaires.

Liste des sigles

A

ACP	Afrique-Caraïbes-Pacifique
ANR	Agence nationale de la recherche

C

CA	Conseil d'administration
CEthique	Comité d'éthique
CGIAR	<i>Consultative Group on International Agricultural Research</i>
CIR	Crédit d'impôt recherche
Cirad	Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement
Cemagref	Centre national du machinisme agricole, du génie rural, des eaux et des forêts
Cofacs	Correspondants formation-accueil
COV	Certificat d'obtention végétale
CPU	Conférence des présidents d'université
CRH	Correspondants ressources humaines
CS	Conseil scientifique

D

DAE	Délégation aux évaluations
DCom	Délégation à la communication
DCAF	Direction de la comptabilité et des affaires financières
DGDRS	Directeur général délégué à la recherche et à la stratégie
Dom	Départements d'outre-mer
DRH	Direction des ressources humaines
DS	Département scientifique
DSI	Délégation aux systèmes d'informations
DValo	Délégation à la valorisation

E

EIARD	<i>European Initiative for Agricultural Research for Development</i>
EPCSCP	Établissement Public à Caractère Scientifique, Culturel et Professionnel
Epic	Établissement public à caractère industriel et commercial
EPST	Établissement public à caractère scientifique et technologique
ERA	<i>European Research Area</i>
ES	Environnement et société
ETP	Équivalent temps plein

G

GFAR	<i>Global Forum for Agriculture Research</i>
GIP	Groupement d'intérêt public
GISA	Groupe interministériel sur la sécurité alimentaire
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

H

HDR	Habilitation à diriger des recherches
-----	---------------------------------------

I

Ifrai	Initiative française pour la recherche agronomique Internationale
IRD	Institut de recherche pour le développement

L

LMD Licence-master-doctorat
Lolf Loi organique relative aux lois de finances

M

Maaprat Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement des ter-
ritoires
MAEE Ministère des Affaires étrangères et européennes
MEDDTL Ministère de l'Écologie, du Développement durable, des Transports et du Logement
MESR Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche

P

PME Petites et moyennes entreprises
PRES Pôle de recherche et d'enseignement supérieur

R

Rad Recherche agronomique pour le développement
RH Ressources humaines

S

Scar *Standing Committee on Agricultural Research, Europe*
SDSI Schéma directeur du système d'information
SDSSI Schéma directeur de la sécurité des systèmes d'informations
SI Systèmes d'information
SPSI Schéma de programmation pour la stratégie immobilière

U

UE Union européenne
UMR Unité mixte de recherche
UR Unité de recherche

Observations du président directeur général



Montpellier, le 29 mars 2011

Monsieur Michel CORMIER
Directeur de la section des établissements
AERES
20 rue Vivienne
75002 Paris

N/Réfs. : PDG.2011.03.018 – GM/MB

Objet : Comité de visite / Rapport d'évaluation du Cirad 2006-2010

Monsieur le Directeur,

Nous remercions le comité de visite pour la tonalité générale de son rapport, dense et précis, qui analyse les évolutions que nous avons conduites durant la période 2006-2010 et souligne le caractère profondément international et européen de notre activité scientifique et partenariale.

A l'écoute des 60 personnes auditionnées – dont 20 personnalités étrangères – le comité de visite a perçu la présence et l'engagement du Cirad en faveur des pays du Sud, ainsi que la reconnaissance, tant locale que mondiale, dont il jouit. Le comité a analysé avec précision le travail accompli en direction des institutions d'enseignement supérieur, aussi bien en France métropolitaine et dans les Dom (UMR, ED, etc.) que dans les pays du Sud, en particulier au sein de nos dispositifs prioritaires. Il souligne les partenariats internationaux (CGIAR, AgriNatura, etc.) et nationaux conduits au niveau local (Agropolis, Pres UMSF). L'implication du Cirad dans certains dispositifs inter-institutionnels français est cependant questionnée, notamment en ce qui concerne Agreenium et l'AIRD. Le collège de direction du Cirad tient à souligner que certains de ces choix sont de son ressort, tandis que d'autres, notamment ceux associés aux changements institutionnels, incombent à l'Etat et nécessitent un temps de mise en œuvre sans doute plus long.

Partenariat et production scientifiques

Nous avons particulièrement apprécié la perception positive de l'évolution de la production scientifique, de l'implication du Cirad dans les formations doctorales ainsi que de l'augmentation du nombre de titulaires d'une HDR. Le comité souligne notre volontarisme dans les dispositifs de financement sur appels d'offre qui se généralisent dans le monde scientifique et signale la place désormais reconnue du Cirad au niveau européen (PCRDT). Il s'inquiète cependant de la disparition à terme des fonds structurels européens qui contribuent aujourd'hui au financement de nos dispositifs dans les Dom ; nous partageons sa préoccupation et avons engagé un travail de fond avec nos partenaires locaux (professionnels, collectivités, Etat) pour y maintenir nos activités. A cet égard, le comité a relevé un manque d'information sur les partenariats avec les collectivités territoriales et nous en prenons bonne note avec l'objectif de pouvoir fournir une information actualisée et complète concernant ce sujet.

www.cirad.fr

Innovons ensemble pour les agricultures de demain

1.

Présidence
42 rue Scheffer - 75116 Paris - France
Tél. : +33 (0) 1 53 70 20 45 - Fax : +33 (0) 1 53 70 20 34

Etablissement public à caractère industriel et commercial [EPIC] - SIREN 331596270 - RCS Paris 8 331 596 270

Sur le plan du contenu de nos activités scientifiques, le comité de visite a apprécié notre capacité à définir des priorités stratégiques et à en faire des repères de programmation. La réorganisation des unités de recherche et la formulation de leur projet traduisent ces priorités. Le comité suggère d'ouvrir de nouveaux chantiers, notamment autour des problématiques énoncées par Agrimonde, en particulier celles de l'accès aux ressources et à l'alimentation, au-delà de la seule production des matières premières agricoles. Ce sujet sera en effet débattu dans le cadre de notre prochain contrat d'objectifs.

Présence aux Suds et coopération internationale

Notre expérience de coopération, dont il est rappelé qu'elle est ancienne et reconnue, nous a permis d'anticiper les évolutions à l'œuvre au plan mondial, au cœur des questions agricoles, environnementales et alimentaires qui sont désormais des enjeux planétaires. Notre présence aux Suds s'inscrit dans ces changements. Elle est assurée par des personnels affectés hors métropole (30% des cadres scientifiques) et par de très nombreuses missions de longue durée (80 ETP). Pour autant, le maintien à un niveau satisfaisant de notre présence aux Suds, compte tenu de l'instabilité de certains de ces pays, n'est pas ambition facile ; un groupe de travail sur les obstacles à surmonter a donc été mis en place. Nous accueillons chaque année plus de 400 scientifiques des pays du Sud ainsi que de nombreux doctorants. Dès 2011, allant dans le sens de vos observations, nous amplifierons cette politique.

Nos actions dans les pays du Sud en émergence - qui représentent près de la moitié de nos « dispositifs prioritaires » - nous permettent de conduire avec eux une politique originale de coopération triangulaire Nord-Sud-Sud en direction d'autres pays plus pauvres. Parallèlement, nous maintenons avec force notre présence auprès des pays du Sud plus démunis et avons apprécié la suggestion que le Cirad accentue encore ses efforts en ce sens, en les accompagnants auprès des bailleurs européens et internationaux. Notre implication affirmée dans Agropolis Fondation, qui s'est engagé avec des fondations américaines et africaines, s'inscrit dans cette voie. Nous adhérons à l'idée de renforcer davantage les actions dans ce domaine.

Notre politique d'accueil, à partir de Montpellier et des Dom, est une composante essentielle du rôle géostratégique du Cirad qui a été reconnu par le comité. Nous avons, en effet, construit nos partenariats scientifiques avec les autres institutions françaises pour assumer pleinement notre mandat et mutualiser nos ressources (universités, écoles d'ingénieurs, Inra, IRD, Cemagref et CNRS, pour nos UMR domiennes ou métropolitaines). Nous ne partageons donc pas l'analyse du comité quant à l'ampleur de notre présence au Sud, en particulier en Méditerranée, car cette politique nous semble apte à y affirmer pleinement la compétence française dans nos domaines. Le choix fait par de nombreuses institutions nationales ou internationales d'implanter leur représentation en France, à Montpellier, nous semble d'ailleurs conforter cette stratégie (siège du CGIAR, siège européen de l'Embrapa du Brésil, installation en cours de plusieurs ONG).

Organisation et fonctionnement en appui à la politique scientifique

Il convient ici de noter que l'AERES a conduit l'évaluation du Cirad sur les quatre années durant lesquelles d'importantes évolutions de structure ont été finalisées et inscrites dans le décret de juin 2010.

L'établissement avait gardé longtemps la trace de la diversité des modes de gestion de ses origines et, pendant la période concernée par l'évaluation, nous avons conduit des réformes importantes pour faire converger l'ensemble de ces pratiques.

2.

Dans le rapport, des interrogations portent sur le rôle à venir des départements scientifiques et des services d'appui ; elles nous paraissent une suite logique de la réorganisation en cours. Le prochain quadriennal nous permettra de mener à son terme ces évolutions. Les départements, de nature scientifique, verront leur rôle renforcé dans l'animation, la cohérence et la qualité de la production scientifique des unités. Les services d'appui auront à rationaliser leurs fonctions d'administration centrale et de proximité.

Les agents rencontrés par le comité ont exprimé, avec une grande liberté de ton, leurs perceptions des changements, ce qui nous semble bien correspondre à la culture interne de notre établissement. A cet égard, nous sommes sensibles au fait que le rapport souligne l'implication personnelle du président dans le dialogue avec les agents, ainsi que la volonté du comité d'éthique, que nous partageons avec l'Inra, d'interagir le plus directement possible avec le personnel. Nous saluons aussi l'attention portée à notre politique de communication, interne et externe, orientée vers l'expression de nos résultats scientifiques et opérationnels et vers les besoins des acteurs et des opérateurs sur les terrains. Enfin, le mode de fonctionnement « *bottom-up* » de l'établissement a été remarqué ainsi que le rôle affirmé du collège de direction.

Le travail conduit par les services d'appui a été analysé en profondeur par le comité de visite, qui a su comprendre les évolutions que nous conduisons en matière de gestion financière et des ressources humaines. Sur le plan administratif et financier, le comité a constaté que ce qui est en place fonctionne bien et nous incite à poursuivre dans cette voie. En particulier, il approuve notre démarche de mutualisation des ressources externes (procédures et tableaux de bord) laquelle nous donne un réel pouvoir de redistribution et d'arbitrage basé sur une politique de contractualisation (« vision stratégique 2008-2012 », contrat d'objectifs, lettres de mission, lettres d'objectifs annuels aux directeurs d'unité). En matière de gestion des ressources humaines, les outils (SIRH, Gepec, etc.) sont essentiels car les réformes sont menées à un rythme soutenu et nous avons noté que le rapport nous incite à anticiper encore plus nos recrutements. Par ailleurs, le comité souligne la bonne gestion technique du patrimoine de l'institution et l'intérêt de la création récente d'un dispositif de pilotage dédié à cette fonction. Il a également souligné l'intérêt d'un service d'audit interne auquel nous souscrivons. Enfin, le comité a exprimé une appréciation de la place de la qualité au Cirad. Nous souhaitons affirmer l'importance que revêt pour nous la dynamique qui consiste à progresser avec le plan qualité dans toutes les dimensions que cela implique.

En ce qui concerne la valorisation, le comité souligne la réussite de la filialisation de certaines de nos activités. Notre concept de « code de conduite » pour la création de filiales avec des partenaires privés est cité par le comité et nous lui en sommes reconnaissants. Dans ce contexte, le comité nous incite à travailler cette voie pour d'autres filières. Notre souhait à cet égard est de conserver un pragmatisme et une approche au cas par cas, en fonction de nos compétences et des perspectives économiques propres à chaque domaine. Cette méthode rejoint, d'une manière générale, notre volonté de maintenir l'emploi et l'activité scientifique en ayant une politique de ressources propres appropriée, associant expertise et recherche. Il est évident que cet équilibre est difficile à maintenir, compte tenu des évolutions prévisibles de la dotation de l'état.

De plus, nous estimons que les compétences scientifiques et techniques qui nous sont largement reconnues sur la plupart des filières, comme le souligne le rapport, soutiennent notre mission de recherche agronomique finalisée telle qu'analysée et promue par le groupe Erefin (Evaluation de la recherche finalisée). Afin d'être en mesure d'assurer cette diversité de nos activités, y compris en matière de formation, nous devons disposer en interne de compétences d'expertise puissantes et renouvelées, objectif que nous assumons.

3.

Enfin, la réorganisation du Cirad vise à rationaliser ressources, règles et pratiques. Elle place désormais beaucoup des fonctions d'appui au niveau central, soit à la direction générale déléguée à la recherche et à la stratégie, soit au secrétariat général de l'établissement. Elle a aussi pour objectif de maintenir un lien fort avec les équipes à l'œuvre sur les contrats de recherche, publics ou privés. Cette politique nous paraît, à ce stade, la plus pertinente mais nous avons pris note des recommandations de poursuivre la rationalisation des fonctions support.

Le Cirad est un établissement qui accorde une place très importante à ses instances (conseil d'administration, conseil scientifique, comités de programmes, comité d'éthique, comité d'entreprise) et le comité de visite l'a bien noté. Nous assumons un fonctionnement « en mode projet » et tenons à souligner ici que, conformément aux statuts, le conseil d'administration délibère depuis plusieurs années sur les contrats les plus importants qui structurent notre activité. Par ailleurs, nous avons noté la suggestion du comité de confier au conseil scientifique un rôle accru de discussion stratégique, en amont des comités de programmes, notamment pour articuler au mieux le maintien de l'équilibre nécessaire entre production scientifique reconnue et activités plus finalisées d'expertise et de formation.

La qualité et la densité du rapport de votre comité témoignent des évolutions de notre établissement dans un monde qui change très vite, au Nord et au Sud, et dans lequel, bien souvent, les instabilités prévalent. Nous avons donc particulièrement apprécié que le comité affirme « l'image de réformateur institutionnel de la recherche agronomique internationale dont a su se doter le Cirad », faisant de lui « un partenaire incontournable ». Vos commentaires et recommandations nous confèrent ainsi une place privilégiée au sein de la recherche finalisée française et le devoir d'accroître encore les connaissances et de développer l'innovation. Ils alimenteront pleinement les futures évolutions de notre établissement et je vous en remercie.

Je vous prie de recevoir, Monsieur le directeur, l'expression de mes salutations distinguées.


Le président directeur général,

Gérard Matheron

Organisation de l'évaluation



L'évaluation du Cirad a eu lieu du 8 au 10 décembre 2010. Le comité d'évaluation était présidé par Pierre **Thivend**, directeur de recherche (Inra).

Ont participé à l'évaluation :

Claude **Bernhard**, directeur de l'École nationale du génie de l'eau et de l'environnement de Strasbourg ;

Daniel **Bracquart**, ancien dirigeant de société (Bonduelle) ;

Eric **Esparre**, ancien chargé de mission (CNRS) ;

Ahmadou **Aly Mbaye**, doyen de la faculté des Sciences économiques et de Gestion (Université de Dakar) ;

Thomas **Price**, *Senior Programme Officer*, (FAO) ;

Catherine **Rechenmann**, directrice de recherche (CNRS) ;

Jean-Pierre **Tillon**, directeur scientifique de l'Union Invivo.

Michel **Granet**, délégué scientifique, et Célia Alfonsi, chargée de projet, représentaient l'AERES.

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

Delphine **Lecointre** a assuré la PAO.